

Dialog

Ausgabe
44

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Juni 2021



S
Schwer
p
punkt

**Notwendigkeit:
Strategieentwicklung**

Cool –
DEIN KARRIEREDATE –
öffentlicher Dienst

Digitale Personalmesse
29. September 2021
Direkt und unbedingt
mitmachen!

akademie.staatsanzeiger.de



STAATSANZEIGER | AKADEMIE

IMPRESSUM

Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Ausgabe 44 – Juni 2021

Herausgeber

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

Redaktion

Prof. Dr. Volkmar Kese (verantwortl.),
Eva Baum M. A., Andreas Ziegele,
Dr. Daniel Zimmermann

Anschrift der Redaktion

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

Verein der Freunde der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg e.V.

Bürgermeister Klaus Warthon,
Timo Jung

Fotos

HVF Ludwigsburg, VdF, Privatbesitz, Shutter-
stock (Titelseite), michael geipel fotografie (S.
6), Sabine Horst/Alexander Hobbach (S. 10),
QuinteSentio (S. 11), Richard Boorberg Verlag
GmbH & Co. KG (S. 16), Kommunal- und
Schulverlag GmbH & Co. (S. 16), Ministerium
des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen
(S. 18), Ministerium für Finanzen (S. 19), HIS eG
(S. 28), Gemeinde Winterbach (S. 40).

Verlag

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

Druck

Offizin Scheufele, Druck & Medien, Stuttgart
Erscheint zweimal jährlich/Auflage 5.000
Möglichkeit des Widerrufs nach Art. 7 Abs. 3
EU-Datenschutz-Grundverordnung
(EU-DSGVO):

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

Unterstützt durch:



Inhalt

Editorial

des Rektors	2
der Redaktion	3

Schwerpunkt: Notwendigkeit: Strategieentwicklung

Die Finanzverwaltung im Wandel	4
Strategische Kommunikation – (nicht nur) eine Frage des Kanals	6
Führungskräfte im Dilemma: Prozessführung als PR-Instrument?	8
Auf Distanz – (Selbst-)Führung in Krisenzeiten	10

Fachforum

Wir für Sie und zwar für alle! Barrierefreiheit, ein Prozess	12
Sozialdienstleister-Einsatzgesetz wenig förderlich	14
Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...	16

Studium

Präsenz, Podcast und Online-Vorlesungen – 2020/21 an der HVF	17
Ein Minister grüßt zum Abschied	18
Absolventen, auf die man sich freut	19
Absolventinnen und Absolventen feiern ihren Master-Abschluss digital	20
Erfolgsgeschichten – zwei ehemalige Master-Studierende berichten	21
Erfahrungen im Master haben den Start ins Amt vereinfacht	22

Verein der Freunde

Verein der Freunde verleiht Preise für die Jahrgangsbesten im Bachelor PM	23
Unterstützung des Vereinsvorstands	23

Hochschule

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HVF im Interview	24
Erneuerung des Zertifikats zum „audit familiengerechte hochschule“	26
Neue Wege in der Datenverwaltung	28
Neue Projekte zur Digitalisierung der HVF	29
Erfolgreicher Projektabschluss im Weiterbildungszentrum LUCCA	30
Der Mixed-Modell-Ansatz – Ein Analysetool für die wissenschaftliche Weiterbildung	32

Praxis im Dialog

Führungsaufgabe: Strategische Public Relations in Kommunen	34
ePartizipation – zur politischen Teilhabe in Kommunen	36
Netzwerkarbeit in der kommunalen Praxis	38
Bürger im Video-Chat mit dem Rathaus	40

HVF International

HVF erhält die Erasmus Charta für die Hochschulbildung (ECHE)	41
Erfolgreicher Start der Vorlesungsreihe zur KI	42
Familienpolitik als Schwerpunktthema bei den Digitalen Tagen mit Saratov	43
Studierendenkonferenzen online – neue Formen der internationalen Kooperation	44
Meinungsfreiheit schützen und dabei Hassrede bekämpfen	45

Personalia

Elfriede Fuchs in den Ruhestand verabschiedet	46
Prof. Dieter Kies in den Ruhestand verabschiedet	46
Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Alois Paulin	47

Kurz berichtet

Ethikum von Julia Mayer mit Höchstleistung – Lernende und Tutorin	47
---	----

Ludwigsburger Autoren

Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen	48
---	----

”

Liebe Leserinnen und Leser,



Prof. Dr. Wolfgang Ernst,
Rektor der HVF Ludwigsburg

die Monate seit der letzten Ausgabe im Dezember haben sich so fortgesetzt, wie wir es uns eigentlich nicht gewünscht haben. Das Corona-Virus gibt nicht klein bei, der zweite Lockdown dauert zum Zeitpunkt, wenn ich diese Zeilen schreibe, noch an.

Trotzdem ist es jetzt wichtig, nach vorne zu schauen, eine Vision zu entwickeln und zu beschreiben, auf welche Art und Weise wir diese erreichen wollen. Daher ist auch das Thema Strategieentwicklung der Schwerpunkt in dieser Ausgabe unseres Hochschulmagazins. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten unsere Autorinnen und Autoren dieses Thema und zeigen, welche Kompetenzen in Sachen Strategie an der HVF vorhanden sind.

Aber auch an anderen Projekten und Maßnahmen wurde in den letzten Monaten hart und erfolgreich gearbeitet. Die ersten Räume im urbanharbor sind bezogen, weitere werden folgen und die Planungen für ein Verfügungsgebäude auf dem Campus Ludwigsburg schreiten weiter voran. Unsere Seminarräume bieten nun technisch das, was man gerne als State of the Art bezeichnet. Das Einzige, das jetzt noch fehlt, um diesen Räumen Leben zu geben, sind die Studierenden und Lehrenden im Vorlesungsbetrieb.

Mittlerweile ist auch unsere Qualitätsoffensive ein gutes Stück vorangekommen. Mit offenen Videoworkshops wurde auf einer breiten Basis ein erstes Stimmungsbild in der Hochschule und die für die Hochschulangehörigen wichtigsten Themen identifiziert. All diese Themen finden sich in den Projektgruppen wieder, die aktiv und engagiert daran arbeiten.

Besonders stolz macht uns alle, dass wir immer mehr Drittmittelprojekte abschließen. Wie stark die Zunahme hier ist, zeigt ein Vergleich: Im Jahr 2016 waren es 15.000 Euro – im vergangenen Kalenderjahr 2020 waren es fast 307.000 Euro. Das prozentual auszurechnen, überlasse ich Ihnen. Ein Beitrag im Heft widmet sich dem Drittmittelprojekt zum Thema „Barrierefrei Beraten“.

Ein Thema, das in letzter Zeit mehr und mehr an Bedeutung gewonnen hat, ist die strategische Kommunikation auf kommunaler Ebene. Hier sind wir immer wieder gefragter Ansprechpartner der Medien, aber auch der Kommunen. Wie wichtig strategische Kommunikation auf kommunaler Ebene ist und wie hier kommuniziert werden sollte, können Sie in dieser Ausgabe lesen.

Auch diese Ausgabe zeigt wieder, wie bunt der Strauß der Themen ist, die an der HVF behandelt werden. Ich könnte jetzt noch weitere aufzählen. Aber schauen Sie selbst in das Magazin und machen sich ein Bild.

Wie immer wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und bleiben Sie gesund.

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

Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

Liebe Leserinnen und Leser,

Schwerpunkt

Die Bewältigung aktueller Herausforderungen wie z. B. die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Corona-Krise, die Digitalisierung und die Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung erfordert von Verwaltungen eine langfristige und strategische Planung. Im Schwerpunkt dieses Heftes finden sich daher mehrere Fachartikel von unseren Kolleginnen und Kollegen, die die Notwendigkeit aufzeigen, in Verwaltungen Strategien zu entwickeln, um auch künftig handlungsfähig zu bleiben.

Prof. Dr. Simone Grimm, Professorin der Fakultät Steuer- und Wirtschaftsrecht, zeigt zu Beginn, wie sich die Finanzverwaltung derzeit reformiert. Sie nimmt dabei das Steuermodernisierungsgesetz in den Blick, das entscheidend zur Digitalisierung der Finanzverwaltung beiträgt. Den Kern bilden die Automatisierung von Prozessen, die Einführung der E-Akte sowie die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern über digitale Kanäle. Mit der Notwendigkeit, neue Kommunikationskanäle einzusetzen, befasst sich anschließend Prof. Dr. Rafael Bauschke, Professor für Politische Kommunikation. Gerade vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationsprozesse empfiehlt er Kommunen die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, in der soziale Medien eine wichtige Rolle einnehmen sollten, um die Bürgerinnen und Bürger transparent über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Damit könnte auch Akzeptanz geschaffen werden. Ebenfalls die Außenperspektive der Verwaltung thematisiert Rechtsanwalt Francesco Sannà, Lehrbeauftragter an der HVF, indem er der Frage nachgeht, inwieweit die Öffentlichkeitswirkung bei rechtlich schwierigen Fragestellungen berücksichtigt werden sollte. Dafür zeigt er, inwiefern Reaktionen der Öffentlichkeit als taktisches Entscheidungsmittel zur Vermeidung von Prozessen und während der Prozessführung eingesetzt werden können. Am Ende des Schwerpunkts richtet Dr. Sabine Horst, Lehrbeauftragte an der HVF, den Blick nach innen in die Organisation und beschreibt Herausforderungen, denen Führungskräfte insbesondere durch die Zunahme vom verteilten Arbeiten im Home-Office während der Corona-Krise ausgesetzt sind. Außerdem zeigt sie Lösungswege auf, wie das eigene Führungsverhalten in solchen Krisensituationen verbessert werden kann. Eine entscheidende Schlüsselkompetenz für Führungskräfte sieht sie in der Resilienz, also der Fähigkeit, sich neuen Gegebenheiten anzupassen und immer wieder neue Herausforderungen zu bewältigen.

Fachforum

Im Fachforum gibt Prof. Dr. Gunda Rosenauer, Professorin für Psychologie, einen Überblick über die Ergebnisse des Projekts „Barrierefrei Beraten“, das sie gemeinsam mit dem Kreisdiakonieverband Heilbronn und dem Diakonischen Werk Schwäbisch Hall erfolgreich durchgeführt hat. Insbesondere in den Handlungsfeldern der Mitarbeitenden, des Zugangs zu Gebäuden, der Organisation, der Klientinnen und Klienten und der Kommunikation müssen Barrieren zuerst identifiziert und dann abgebaut werden, um behinderten oder benachteiligten Personen einen besseren Zugang zur Verwaltung zu ermöglichen. Dr. Andreas Hammer, Lehrbeauftragter an der HVF, unterzieht das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz einer kritischen Bewertung. Das Gesetz wurde verabschiedet, um den Bestand der sozialen Dienste und Einrichtungen während der Corona-Krise nicht zu gefährden. Auf Basis von Befragungen kommt er zu dem Ergebnis, dass es sich bei dem Gesetz nur um ein Teilinstrument zur Bestandssicherung der sozialen Dienste und Einrichtungen handeln kann.

Am Ende des Fachforums gratulieren wir wieder Kolleginnen und Kollegen zu ihren Buchveröffentlichungen (siehe S. 16). Hierunter befindet sich auch das erste Jahrbuch unseres Instituts für Angewandte Forschung (IAF), an dem mehrere Kolleginnen und Kollegen mitgewirkt haben.

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.



Die Finanzverwaltung im Wandel



**Prof. Dr.
Simone Grimm**

*Professorin an der
Hochschule für öffent-
liche Verwaltung und
Finanzen Ludwigsburg,
Fakultät Steuer- und
Wirtschaftsrecht*

Die Finanzverwaltung befindet sich derzeit in einem grundlegenden Wandel. Das Steuermodernisierungsgesetz (StModernG) vom 18. Juli 2016¹ hat für das Besteuerungsverfahren wichtige Weichen gestellt, um die künftige digitale Ausrichtung der Verwaltung zu sichern. Diese wiederum soll die Zukunftsfähigkeit der Finanzverwaltung sichern. Die Umstellung ist in vollem Gange.

Der Einsatz als Sachgebietsleiterin eines Einkommensteuerveranlagungsbezirkes und der Rechtsbehelfsstelle beim Finanzamt Bietigheim-Bissingen vom 1. Juli 2020 bis 31. Dezember 2020 im Rahmen einer Abordnung nach § 4 Abs. 3 StBAPO hat mein Augenmerk wieder mehr auf die alltäglichen Probleme in der Arbeit der Finanzämter gelenkt, die maßgeblich durch diese Umstellungsphase bestimmt werden. Neben der Vertretung des Finanzamtes vor dem Finanzgericht, der Unterstützung der Bearbeiter der Bezirke bei schwierigen Steuerfällen und Einsprüchen war auch die Begleitung dieses Umstellungsprozesses ein Teil meiner täglichen Arbeit beim Finanzamt.

Die gesetzliche Grundlage für den Einsatz der automationsunterstützten Bearbeitung, die schon seit vielen Jahren eingesetzt wird, wurde in § 88 Abs. 5 AO geschaffen. Der Steuerbeamte wird bei

seiner personellen Bearbeitung durch ein sogenanntes Risikomanagementsystem (RMS) unterstützt. Die Bildung von Prüfungsschwerpunkten und das Aufdecken von Gefahrenquellen soll damit die Bearbeitung gezielt auf Ungereimtheiten und mögliche Steuerausfälle ausrichten.

Für die Finanzverwaltung als Verwaltung zur Bearbeitung von Massenverfahren ist vor allem auch der vollautomatisierte Erlass der Steuerbescheide (§ 155 Abs. 4 AO) ein zentraler Baustein geworden. Die Quote der sogenannten Autofälle steigt ständig an. Zum Ende des Jahre 2020 wurden bereits rund 14 Prozent der Steuerfälle für den Veranlagungszeitraum 2019 in Baden-Württemberg vollautomatisch, das heißt ohne Mitwirkung eines Finanzbeamten bearbeitet. Zum Ende des Jahres 2018 betrug die Autofallquote 10,76 Prozent, Ende 2019 etwa 13,22² Für dieses Verfahren eignen sich jedoch nur einfache Steuerfälle und solche, bei denen der Steuerpflichtige keine individuellen Angaben in sogenannten Freitextfeldern gemacht hat. In Zeiten großer Personalnot ist dies ein wichtiger Baustein der Personalplanung.

Damit die Bearbeitung der Steuerfälle vollelektronisch erfolgen kann, wurden in den Finanzämtern in den letzten Jahren die ALLVA-Stufen (1–4) eingeführt, die gewährleisten sollen, dass die Steuerfälle zentral von einer Bearbeitungseinheit veranlagungsbereit gemacht werden. In den Stufen 1 und 2 werden Papier-Erklärungen eingescannt, Grunddaten gepflegt und gegebenenfalls Unterschriften nachgefordert usw. Die Stufen 3 und 4 sind bereits mit der Fallbearbeitung betraut. Voraussetzung hierfür ist die vollständig papierlose und mittels RMS durchzuführende Bearbeitung. Ihre Einführung soll 2022 in allen Ämtern abgeschlossen sein. Dieses Konzept dient der Optimierung von Personaleinsätzen. Die Zentralisierung ist dabei ein wesentlicher Aspekt für die Re-

alisierung der Ziele des neuen § 29 a AO. Personal eines Finanzamtes kann mittels dieser Ermächtigung ein anderes Finanzamt unterstützen, ohne an dieses abgeordnet werden zu müssen. Die Zuständigkeitsvorschriften werden hierdurch nicht verletzt, da § 29 a Satz 2 AO bestimmt, dass das unterstützende Finanzamt im Namen des örtlich zuständigen Finanzamtes handelt. Pilotierungen dieser Vorschrift in einzelnen Finanzämtern, die zu einer höheren Flexibilität des Personaleinsatzes führen, sind bereits erfolgreich im Gange.

In der Umsetzung befindet sich auch die vollständige Einführung der Elektronischen Akte (E-Akte). Es wurde während meiner Praxisphase die Möglichkeit geschaffen, selbst erstellte Dateien aus dem TVS-Programm der Steuerverwaltung in der E-Akte abzuspeichern. Diese Funktion leistet einen wichtigen Beitrag zur papierlosen Bearbeitung der Steuerfälle. Zu einem Wegfall der Papier-Akte wird es allerdings erst kommen können, wenn auch die Post, die in Papierform eingeht, sofort eingescannt wird. Eine solche schrittweise Umstellung, ohne dass alle Akten zu einem bestimmten Zeitpunkt eingescannt und elektronisch verarbeitbar gemacht werden, ist sehr langwierig und oft auch holprig. Dies erfordert größte Sorgfalt bei der Bearbeitung. Es muss die Papier-Akte und die E-Akte bei der Bearbeitung beachtet werden. Letztlich weiß jeder Beamte und jede Beamtin, dass gelegentlich auch nur die kleinste, oft handschriftlich in der Akte notierte Information in der späteren Bearbeitung einmal ausschlaggebend sein kann. Hier ist es wichtig, dieses Wissen in Zukunft auch in der elektronisch geführten Akte zu sichern.

Die Möglichkeit des Bereitstellens der Bescheide zum Datenabruf gemäß § 122 a AO als letzter Verfahrensschritt komplettiert die vollständig elektronische Bearbei-



Der Vorsteher des Finanzamtes Bietigheim-Bissingen Jürgen Rögelein und Prof. Dr. Simone Grimm

tung. Nach wie vor muss sich der Steuerpflichtige für diese Form der Bekanntgabe authentifizieren. Dies ist im Verwaltungsalltag noch lange nicht zum Regelfall geworden.

Neben rechtlichen Bedenken, ob die Bearbeitung mittels eines Risikomanagementsystems überhaupt verfassungsgemäß ist und den Grundsätzen der gleichmäßigen Besteuerung genügt, bringen diese Neuerungen auch jede Menge praktische Probleme. Dies wurde mir in meiner Zeit beim Finanzamt Bietigheim-Bissingen deutlich vor Augen geführt. Bei der Frage, was wann wo abgespeichert werden soll, ist es wichtig, eine einheitliche Linie in einem Amt oder besser noch in allen Ämtern zu finden und diese dann auch konsequent einzuhalten.

Die elektronische Kommunikation ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Digitalisierung. Es sollte meines Erachtens das Ziel sein, über möglichst wenige verschiedene Wege zu kommunizieren. Derzeit erfolgt ein elektronischer Posteingang über viele

verschiedene Wege (E-Mail-Konten, das Elsterprogramm, das Kontaktformular des Finanzamtes und den Gerichtsposteingang).

Ich möchte mich bei dem Vorsteher des Finanzamtes Bietigheim-Bissingen, Herrn Jürgen Rögelein, und den Beschäftigten des Finanzamtes bedanken, dass sie mir diese Einblicke in meine Wunschgebiete gewährt und mich bei meiner Tätigkeit unterstützt haben. Die Erfahrungen aus dieser interessanten und abwechslungsreichen Zeit kann ich nun bei meiner zukünftigen Lehrtätigkeit im Fach Abgabenordnung nutzen.

Die Praxis und die Hochschule sollten ihre Zusammenarbeit nachhaltig vertiefen, damit die Lehrenden zeitnah die nötigen aktuellen Informationen erhalten, um die Lehre möglichst praxisnah gestalten zu können. Wünschenswert wäre es darüber hinaus, wenn es den Professoren und Professorinnen in Zukunft ermöglicht werden würde, neben den Finanzämtern die Oberfinanzdirektion, das Finanzministeri-

um oder das Finanzgericht als Einsatzort für die Praxisphase wählen zu können.

Quellen:

- I**¹ BGBl. I 2016, S. 1679 vom 22.07.2016.
² LT-Drucks. von Baden-Württemberg 16/8935, S. 4.

Information

Die Steuerbeamtenausbildungs- und Prüfungsordnung (StBAPO) verlangt von jedem Lehrenden im Studiengang der Steuerverwaltung für den gehobenen Dienst, dass dieser nach einer mehrjährigen Lehrtätigkeit wieder in der Finanzverwaltung eingesetzt wird, um die praktischen Aspekte nicht aus den Augen zu verlieren. Derzeit wird dies auf Wunsch des Finanzministeriums Baden-Württemberg so realisiert, dass Professoren und Professorinnen für sechs Monate an ein Finanzamt abgeordnet werden.

Strategische Kommunikation – (nicht nur) eine Frage des Kanals



**Prof. Dr.
Rafael Bauschke**

Professor für Politische
Kommunikation

Für eine gelingende Beziehung zwischen Bürgerinnen und Bürgern, Verwaltung und Politik gilt wie für jede zwischenmenschliche Beziehung: Kommunikation hilft. Dabei scheint es vielerorts noch Nachholbedarf zu geben, gehört doch der Wunsch nach mehr, besserer oder früherer Kommunikation zu den „Standardwünschen“, denen sich die Verwaltung ausgesetzt sieht.

Während dies zunächst sowohl Ausdruck eines gesteigerten Informationsbedürfnisses als auch eines mangelnden Angebots sein kann, spiegelt sich hier aus verwaltungs- und sozialwissenschaftlicher Sicht gleichermaßen eine grundlegendere Tendenz im Verhältnis zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Staat bzw. Verwaltung wider. Trotz der nach wie vor vorhandenen grundsätzlichen Akzeptanz des Verwaltungshandelns und politischer Entscheidungen wird in stärkerem Maße eine kontinuierliche Rechtfertigung eingefordert. Damit ist – das dürfte allen Beteiligten klar sein – nicht allein der Verweis auf Rechtsnormen und Entscheidungskompetenzen gemeint. Erwartet wird viel mehr eine regelmäßige inhaltliche Begründung und proaktive Information darüber, was die Verantwortlichen wie, wann und warum entscheiden. Kurzum: Ein Beharren auf der Erfüllung von Informationspflichten reicht nicht mehr aus, verlangt wird vielmehr ein neuer Kommunikationsansatz – insbesondere von der Verwaltungsspitze.

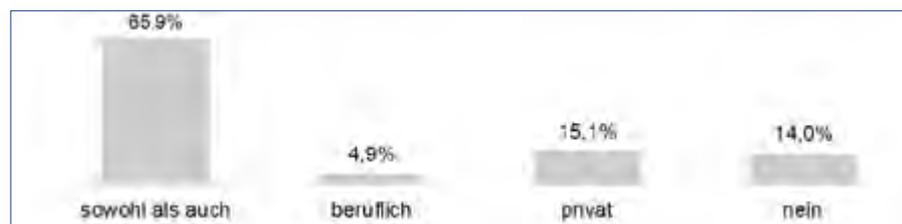
Dieser Erwartungshaltung sind sich Verwaltung und Kommunalpolitik in weiten Teilen bewusst und sehen die Lösung vor allem in neuen „Vertriebskanälen“ in Form der sozialen Medien. Sie folgen damit nicht zuletzt der Erkenntnis, dass sich eine zunehmende Zahl von Bürgerinnen und Bürgern (auch) online bzw. über die sozialen Medien informiert (Baisch & Schäfer, 2020).

Doch wie weit ist die Nutzung verbreitet und inwiefern werden die Möglichkeiten ausgeschöpft, die die sozialen Medien für eine neue Form der Bürgerkommuni-

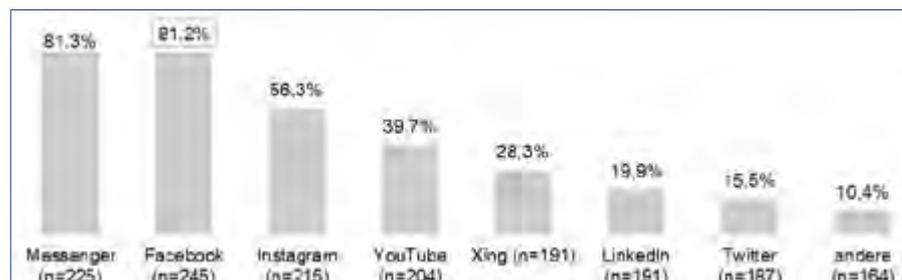
kation bieten? Darüber geben die Ergebnisse einer jüngst durchgeführten Studie unter den baden-württembergischen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung Auskunft, an der sich rund ein Drittel aller direkt gewählten Bürgermeisterinnen und Bürgermeister im Land beteiligten.

Wie nutzen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister soziale Medien?

Tatsächlich nutzt eine deutliche Mehrheit der Befragten die sozialen Medien im Amt (siehe Grafik 1).



Grafik 1: Nutzen Sie soziale Medien? (n=364)



Grafik 2: „In welchen sozialen Medien sind Sie im Amt aktiv?“ (Mehrfachnennung möglich; n=364)

Betrachtet man das Nutzungsverhalten nun noch einmal etwas genauer, zeigen sich deutliche Präferenzen. Messengerdienste (zum Beispiel WhatsApp) und Facebook sind die klaren Favoriten der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister (siehe Grafik 2).

Interessanterweise nutzen die Gemeindeverwaltungen die sozialen Medien im direkten Vergleich mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern weniger stark: Zwar sind annähernd die Hälfte bei Facebook vertreten und rund ein Viertel auf Instagram präsent, fast ebenso viele sind jedoch überhaupt nicht in den sozialen Medien aktiv. Hier besteht also Nachholbedarf, wenn man einen bürgerorientierten Kommunikationsansatz verfolgt. Das Bewusstsein hierfür ist unter den befragten Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern durchaus vorhanden, stimmen sie doch mit deutlicher Mehrheit (73 Prozent) der Aussage zu, dass Bürgerinnen und Bürger eine Präsenz in den sozialen Medien erwarten. Diese Erwartungshaltung dürfte aber nicht nur für die Verwaltungsspitze selbst, sondern für die Verwaltung insgesamt gelten. Mit anderen Worten: Auch für die Gemeindeverwaltung sollte eine stärkere Nutzung sozialer Medien diskutiert werden.

Strategische Kommunikation auf kommunaler Ebene

Tatsächlich greift die alleinige Auseinandersetzung mit dem richtigen „Kanal“ vor dem Hintergrund der eingangs thematisierten veränderten Erwartungen aber zu kurz. Natürlich müssen Informationen über die Wege verbreitet werden, auf denen die Zielgruppen auch präsent sind. Doch eine effektive Kommunikation ist eben nicht nur eine Frage des Kanals, sondern der grundsätzlichen Ziele, Botschaften und einer entsprechenden Planung. Diese Perspektive liegt dem Konzept der

strategischen bzw. integrierten Kommunikation zugrunde, das nicht umsonst als ein Standard der Organisationskommunikation betrachtet wird. Strategische Kommunikation zeichnet sich hierbei vor allem dadurch aus, dass sie auf Grundlage eines Konzepts erfolgt, das Ziele, Botschaften und alle konkreten Kommunikationsmaßnahmen miteinander verbindet (also integriert) und so für eine geschlossene und abgestimmte Kommunikation sorgt (Bruhn, 2014).

Die Ergebnisse der Studie legen zunächst nahe, dass Bürgermeisterinnen und Bürgermeister den Einsatz sozialer Medien durchaus strategisch betrachten. So stimmt eine deutliche Mehrheit (73 Prozent) der Aussage zu, dass soziale Medien ein wichtiger Teil ihrer Kommunikationsstrategie sind. Die Antworten auf die ergänzende (offene) Frage „Welche Tätigkeiten gehören zu Ihrer Kommunikationsstrategie?“ deuten jedoch auf ein eher verkürztes strategisches Verständnis der Kommunikation unter den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern hin. Hier werden vor allem andere Formate bzw. Kommunikationsmittel wie Presseberichte, die Gemeindehomepage oder persönliche Gespräche mit Bürgerinnen und Bürgern genannt. Planerische Aktivitäten werden hingegen praktisch gar nicht erwähnt. Man sollte dieses Ergebnis zwar nicht überinterpretieren, jedoch als einen Anstoß für eine weitere praktische und wissenschaftliche Auseinandersetzung betrachten.

Fazit: Strategische Kommunikation braucht ganzheitliche Perspektive

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister und kommunale Verwaltungen sehen sich einem erhöhten Kommunikations- und Informationsbedürfnis gegenüber. Die stärkere Nutzung von Social-Media-Kanälen auf kommunaler Ebene kann in

diesem Zusammenhang als eine Chance gesehen werden, um den Anforderungen einer bürgerorientierten Kommunikation gerecht zu werden. Allein die richtige Kanalwahl reicht aber nicht aus.

Um eine langfristig erfolgreiche Kommunikation zu sichern, sollten sich Bürgermeisterinnen und Bürgermeister und Verwaltung insgesamt aus einer stärker strategischen Warte mit den Erwartungen, eigenen Zielen und Botschaften sowie der langfristigen Planung der eigenen Kommunikation auseinandersetzen. Natürlich ist dieser Perspektivwechsel zunächst mit zusätzlichem Aufwand verbunden, er verspricht jedoch mittelfristig eine konzentrierte und effektivere Umsetzung und nicht zuletzt eine höhere Akzeptanz kommunalen Verwaltungshandelns.

Quellen:

I Bruhn, Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation – Strategische Planung und operative Umsetzung (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2014.

Baisch, Natalie/Schäfer, Carmen (2020): „Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2020 – Internetnutzung mit großer Dynamik: Medien, Kommunikation, Social Media“; in: Media Perspektiven 9/2020, S. 462–481.

Wir freuen uns über Rückmeldungen und Anregungen an forschung@hs-ludwigsburg.de

Information

Die Studie ist erhältlich unter <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/stuttgart/17678-20210420.pdf>

Führungskräfte im Dilemma: Prozessführung als PR-Instrument?



Francesco Sannà

Rechtsanwalt und Lehrbeauftragter an der HVF

Immer wieder stellt sich die Frage für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, ob ihre Risikoanalyse im Hinblick auf einen drohenden oder gewünschten Gerichtsprozess anders betrieben werden muss als die einer Privatperson.

Zunehmend und immer deutlicher werden Handlungsanforderungen an die öffentliche Verwaltung nicht mehr alleine nach den Grundsätzen der Bindung an Recht und Gesetz formuliert; in den engeren Blickpunkt der Betrachtung rückt die Forderung, dass eine Verwaltung ebenso wie ein privatrechtliches Unternehmen sich dienstleistungsbezogenen Kriterien unterwerfen muss und den rechtsuchenden Bürger als „Kunden“ betrachten soll. Dadurch soll die Qualität einer öffentlichen Verwaltung nicht mehr traditionell (alleine) durch die Rechtsbindung geprägt werden, da angesichts zunehmender Anforderungen des modernen Gemeinwesens das Recht als Steuerungselement zunehmend behindern oder sogar versagen soll.

Aber auch nach eher „traditioneller“ Sichtweise dürfen und sollen Verwaltungen ihre Entscheidungen an der Frage orientieren, wie diese auf die Allgemeinheit Einfluss haben können:

Beispiel:

Eine Gemeinde erlaubt durch entsprechenden Beschluss für den Pfingstsonntag (auf den in diesem Jahr auch der Muttertag fällt) eine Ausnahmegewilligung, nach der am

Pfingstsonntag von 8:00 bis 12:00 Uhr Backwaren- und Blumenverkauf erfolgen darf.

Das zuständige Landratsamt geht gegen diesen Beschluss vor und verlangt von der Gemeinde, ihre Ausnahmegewilligung innerhalb einer Woche aufzuheben. Zur Begründung führt das Landratsamt an, dass ein Einschreiten infolge der „breiten Öffentlichkeitswirkung, die von dem Gemeinderatsbeschluss ausgehe, geboten sei. Es sei zu befürchten, dass eine Vorbildwirkung für andere Gemeinden eintrete, der Einhalt geboten werden müsse“.

Die Gemeinde wendet sich im Eilverfahren an das Verwaltungsgericht und will ihre Ausnahmegewilligung aufrechterhalten. Das Verwaltungsgericht lehnt den Eilantrag ab, der angerufene Verwaltungsgerichtshof (VGH) Baden-Württemberg weist die Beschwerde der Gemeinde gegen den Beschluss des Verwaltungsgerichts zurück.

Publicity als Maßstab öffentlichen Handelns

Unter anderem verweist der VGH darauf, dass das Landratsamt als zuständige Behörde der Kommunalaufsicht zu Recht eingeschritten sei. Der rechtswidrige Gemeinderatsbeschluss sei gerade auf die Herbeiführung einer „Öffentlichkeitswirkung“ gerichtet gewesen, so dass die zuständige Kommunalaufsicht zur Vorbeugung von Nachfolgeentscheidungen anderer Gemeinden und Kommunen berufen gewesen sei, insbesondere um die Situation eines flächendeckenden rechtswidrigen Zustandes zu vermeiden (Fall nach VGH Baden-Württemberg, Beschl. v. 5. Mai 2008, Az.: 1 S 1167/08 sowie 1 S 1168/08, erhältlich unter <http://www.justiz-baden-wuerttemberg.de>).

Die Begründung des VGH Baden-Württemberg ist eindeutig: Da andere Gemeinden angesichts der verlockenden positiven

Öffentlichkeitswirkung einer solchen Ausnahmegewilligung versucht gewesen wären, ebenfalls entsprechende Beschlüsse zu fassen, musste die zuständige Kommunalaufsichtsbehörde einschreiten.

Damit haben immerhin sowohl Verwaltungsgericht als auch Verwaltungsgerichtshof beide den Aspekt einer entsprechenden Öffentlichkeitswirkung als Maßstab des Handelns einer Verwaltung bzw. im Folgenden sodann zum Ansatz einer gerichtlichen Entscheidung genommen.

Vermeidung negativer Öffentlichkeitswirkung

Daher hätte die Verwaltung den klassischen Aspekt einer negativen Öffentlichkeitswirkung bedenken müssen (Verlust des entsprechenden Ansehens einer öffentlichen Verwaltung nach dem negativen Ausgang eines gerichtlichen Verfahrens).

Vor allem hätte sie bei Prüfung der geplanten Ausnahmegewilligung bedenken müssen, dass offensichtlich die Regeln des Ladenöffnungsgesetzes (LadÖG BW) doch eindeutig waren, nachdem der VGH Baden-Württemberg sogar davon spricht, dass die Rechtslage abschließend durch das LadÖG BW geregelt war: Es sollte also „sehenden Auges“ gegen bestehendes Recht verstoßen werden, so der Vorwurf des Gerichts!

Gravierende Folge: Ein verlorenes Gerichtsverfahren über zwei Instanzen und ein nicht zu leugnender Ansehensverlust des Rates in seiner Gemeinde und gegenüber den Nachbargemeinden.

Öffentlichkeitsreaktionen als taktisches Entscheidungsmittel

Die Reaktionen der Öffentlichkeit und deren Folgewirkungen werden darüber hinaus auch in Deutschland als taktisches Mit-

tel wahrgenommen, um einerseits Druck auf die eine oder andere Prozesspartei, aber auch auf das Gericht auszuüben.

Eine öffentliche Verwaltung kann daher nicht die Augen davor verschließen, dass die öffentliche Breitenwirkung und die damit verbundenen Implikationen im Rahmen einer Risikoanalyse ganz erhebliche Bedeutung gewinnen können – und dies, obwohl man möglicherweise in juristischem Sinne sogar völlig im Recht sein könnte!

Verfassungsrechtlichen Bindung an Recht und Gesetz vernachlässigt?

Zu einer breiten Öffentlichkeitswirkung kann ein rechtliches Gebot führen, das unmittelbar Folge unseres Rechtsstaats- und Demokratieprinzips ist: das Gebot der sogenannten Verwaltungstransparenz.

Unabhängig von der Frage, ob die positive Wirkung einer öffentlichen Verwaltung nach außen und das damit verbundene

Kriterium eines sogenannten Qualitätsmanagements des zufriedenen Kunden wirklich ein Maßstab für die Bewertungsanalyse verwaltungsrechtlichen Handelns darstellen soll, so ist jedenfalls im Rahmen der rechtlichen Bewertung der klassische Ausgangspunkt einer jeglichen verwaltungsrechtlichen Entscheidung heranzuziehen, nämlich die Bindung der Verwaltung an Recht und Gesetz!

Es stellt sich die Frage, ob es einer Behörde – anders als einer Privatperson – gestattet sein kann, innerbehördliche Kenntnisse und Informationen unter Verschluss zu halten, um beispielsweise eine funktionstüchtige und effektive Verwaltung zu gewährleisten.

Ein wichtiges und unbedingt beachtenswertes Verfahren beim VG Koblenz (Fall nach VG Koblenz, NZBau 2005, 412) belegt, dass diese Diskussion keineswegs nur theoretischer oder wissenschaftlicher Art ist, sondern zum Teil heftig um diesbe-

zügliche Punkte gestritten wird: Bis heute wird zwar aus dem aus Art. 20 Abs. 1 GG stammenden Demokratieprinzip kein individuelles Recht auf freien Zugang zu Informationen der Exekutive gewährleistet. Dessen ungeachtet ist der Übergang von der sogenannten Regelgeheimhaltung in der Verwaltung zu einem Gebot einer öffentlichen und transparenten Exekutive nicht mehr aufzuhalten. Zwischenzeitlich ist diese Problematik bekanntermaßen durch Einführung eines jeweiligen Informationsfreiheitsgesetzes ausdrücklich gesetzlich geregelt.

Im Einzelnen bedeutet das für Führungskräfte eine wichtige neue Herausforderung: Sie haben im Rahmen einer Risikoabwägung sehr genau zu prüfen, inwieweit sie ihre Entscheidungsmaßstäbe und Motive vertraulich behandeln oder eben umgekehrt offen legen müssen! Nähere Handlungs- und Abwägungshinweise für Führungskräfte finden Sie in Kesse/Sannà, Verwaltung im Rechtsprozess, 2015, S. 51 f.

Anzeige

 Heidelberg

**Arbeiten
in und für
Heidelberg**

bürgernah und innovativ



Foto: Tobias Dittmer

- spannende Einsatzmöglichkeiten
- gute Karrierechancen
- persönliche Weiterentwicklung
- familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- hohe Arbeitszufriedenheit
- vielfältige Gesundheits- und Sportangebote

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

Ansprechpartnerin:
Kira Zöller
Telefon 06221 58-11035
kira.zoeller@heidelberg.de

www.heidelberg.de

Auf Distanz – (Selbst-)Führung in Krisenzeiten



Dr. Sabine Horst

*Lehrbeauftragte an der HVF
Coach, Facilitator,
Moderatorin, Geschäfts-
leitung QuinteSentio*

Der Umgang mit der Pandemie stellt durchweg alle – so auch Verwaltungsorganisationen, ihre Teams und Beschäftigte – vor außergewöhnliche Herausforderungen. Für ihre Bewältigung gibt es keine Blaupause. Nicht nur Führung auf Distanz steht auf einmal im Fokus, zunehmend wächst das Bewusstsein für die Bedeutung von Führungskompetenzen im Kontext einer Krise. Die folgenden drei Phasen ließen bzw. lassen sich aktuell in Organisationen beobachten, die jeweils andere Strategien und (Selbst-)Führungskompetenzen erfordern:

Erste Phase: Notversorgung („Beatmung“) – Sicherung von Funktionalitäten unter anderem ad hoc im Homeoffice, Implementierung von Behelfslösungen, Akzeptanz von Kollateralschäden (kurzfristig wirksam, punktuell)

Zweite Phase: Stabilisierung („Genesung“) – Anpassung von Prozessen, Technikausstattung/Digitalisierung, Erhöhung des Leistungs- und Qualitätsanspruchs, neue Regeln und Vereinbarungen (entwicklungsorientiert, ermöglichend)

Dritte Phase: Implementierung („Immunisierung“) – Stärkung von Resilienz, mehr Flexibilität im Umgang mit Veränderungen, effizientere Prozesse, Er-

füllung hoher Qualitätsstandards, gegebenenfalls auch mehr Telearbeit (nachhaltig, die neue Normalität). Ohne Ausblick auf die „Immunisierung“ bleiben die „Beatmung“ und „Genesung“ sich wiederholende Kraftakte.

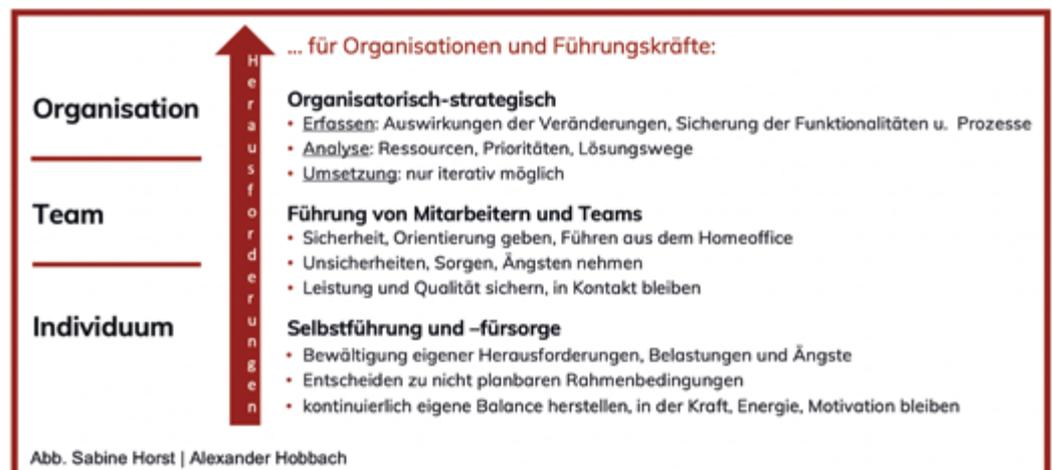
Verstehbarkeit und Handhabbarkeit gehen in der Pandemie verloren

Auf einmal und abrupt hatte sich das Umfeld im vergangenen Jahr für Führungskräfte und Mitarbeitende komplett gewandelt, vieles war zunächst nicht begreifbar. Sehr real dagegen das Erleben vieler, sich ad hoc im Homeoffice wiederzufinden. Diese Disruption bleibt lebhaft und prägend im Gedächtnis, ihre Auswirkungen sind anhaltend. Parallel brachen Infrastrukturen auch außerhalb des beruflichen Umfeldes weg. Alle Menschen sind in irgendeiner Weise von der Pandemie betroffen – beruflich, privat, gesundheitlich. Die Unterschiede allerdings sind immens und können spalten. Ungewohnte Abhängigkeit von übergeordneten Entscheidungen, Wegbrechen von Routinen, Erfahrungen und der Anwendbarkeit von Wissen wird als Kontrollverlust erlebt. Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit

und Handhabbarkeit gehen verloren. Eine Folge kann die Empfindung von Ohnmacht und einer diffusen Bedrohung sein. Rationalität konkurriert mit – manchmal überfordernden, auch ungewohnten – Emotionen, die nicht selten verdrängt werden und sich dann ungesteuert ihren Weg bahnen. In einer solchen Situation haben Menschen und Organisationen keinen oder nur eingeschränkten Zugriff auf vorhandene Ressourcen und Kompetenzen. Dieser Mechanismus liegt in unserer menschlichen Natur begründet, eine Schutzreaktion wird aktiviert, die im Beruflichen ein Risiko sein kann: Denn unser System reagiert mit einer Art Tunnelblick und schaltet in einem Reiz-Reaktions-Muster auf Autopilot mit begrenzten Handlungsmöglichkeiten. Und das in einer Zeit, in der alle Ressourcen besonders benötigt werden.

Dynamiken und Risiken in Krisenzeiten

In Begleitmaßnahmen erleben wir folgende Entwicklung: In der 1. Phase (Notversorgung) förderten das gemeinschaftliche Erleben, die Verunsicherung, der Schock zunächst den Zusammenhalt



Herausforderungen für Führungskräfte

und das „Funktionieren“. So konnten wir beobachten, dass sogar Konflikte und Probleme in den Hintergrund gerieten. Der belastende und kräftezehrende Zustand jedoch hält an, Entspannung ist kaum möglich. Damit befinden sich viele auf einem andauernden Stresslevel.

In der 2. Phase (Stabilisierung) ist daher Steuerung besonders wichtig. Denn gelingen beispielsweise Selbstfürsorge, Akzeptanz des Nichtänderbaren und ein Vertrauen in die eigenen Ressourcen nicht ausreichend, führt dies zu einem Energiemangel. Die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit nimmt ab, Gereiztheit zu. Konflikte entzünden sich da schon an vermeintlichen Kleinigkeiten: „Der Kollege reagiert sonst nicht so massiv.“ Die physische Distanz, sowohl durch Hygieneregeln im Büro als auch Homeoffice oder Telearbeit, erschwert zudem wichtige Klärungen. „Tote Winkel“ entstehen. Die Gefahr besteht, dass Kollegen zueinander und Vorgesetzte zu ihren Mitarbeitenden den Kontakt verlieren, Stimmungen in Teams kippen, die Kultur des Miteinanders basierend auf vielen impliziten Regeln ins Wanken gerät. Hier sind aktive Gestaltung und Maßnahmen gefordert, sonst setzt eine Abwärtsspirale ein.

Ausblick auf Lösungen – Rolle der Selbstführung

Wenn mittel- und langfristige Planungen – durch äußere Faktoren bedingt – schwer möglich sind, Wissen und Erfahrungen – wenn überhaupt – nur begrenzt hilfreich sind, ist für Entscheidungen ein gutes

Gespür für das Hier und Jetzt umso bedeutender: ein achtsamer Umgang mit sich selbst und der Umwelt, ein Herantasten an das, was möglich ist und was es braucht. Eher inkrementell vorgehend, lassen sich der Zugriff auf wichtige Ressourcen und Kompetenzen der Organisation und Einzelner aktivieren, Blockaden lösen, neues Vertrauen entwickeln und Kraftquellen finden. Diese sind für den Blick in die Zukunft, die Entwicklung kreativer Lösungen und die Bewältigung der Herausforderungen essentiell. Die aktuelle Situation erfordert mehr Struktur, Klärungen, Regelungen und explizite Kommunikation – zusammengefasst: mehr (Selbst-)Führung. Was sich zuvor – implizit – in der Begegnung ergeben hat, gilt es heute aktiv herbeizuführen, zu planen und zu vereinbaren. Also miteinander reden, sich auch virtuell erleben.

Die Herausforderungen für Führungskräfte lassen sich in Ebenen unterteilen. Alles beginnt mit der Selbstführung und -fürsorge, auf der besonders in einer Krise alles andere aufbaut: (siehe Grafik „Herausforderungen für Führungskräfte“) Unterstützen kann hierbei das QuinteSentio-4K-Modell guter (Selbst-)Führung. Orientiert an diesen Faktoren lassen sich viele Fragen klären, Antworten finden, Maßnahmen planen: (siehe Grafik „Das Modell guter Selbstführung“)

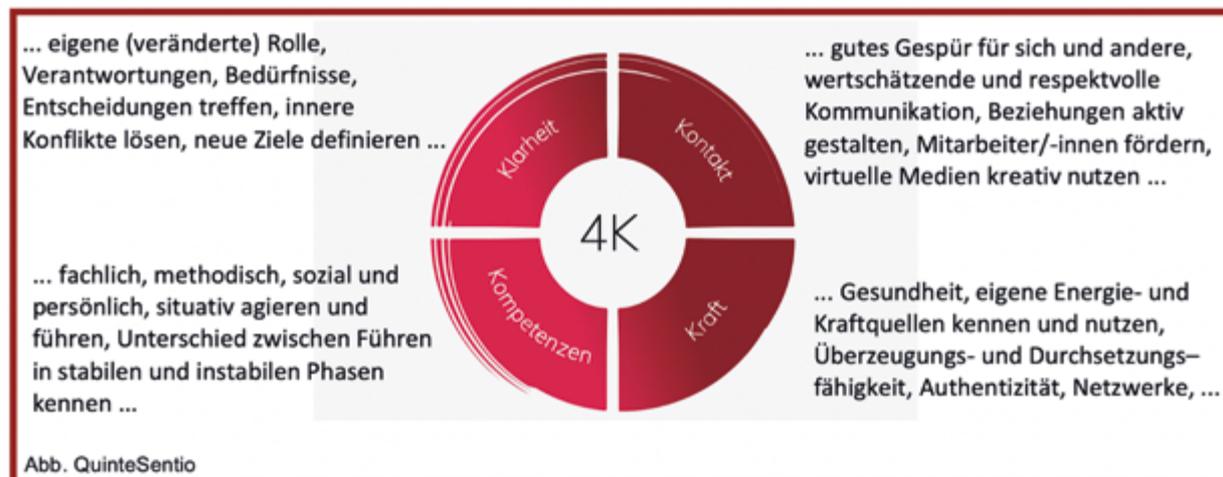
Die Bewältigung einer Krise erfordert Resilienz, die Fähigkeit, sich neuen Gegebenheiten anzupassen und immer wieder neue Herausforderungen zu bewältigen. Dies kann sein:

- die Resistenz: Einflüssen standhalten, ohne Schaden aus einer Krise hervorgehen
- die Regeneration: zum Beispiel Entspannung, Erholung, Wiederaufbau
- die Rekonfiguration: sich an neue Gegebenheiten anpassen, sich verändern

Aktuell gilt es, den „Stresstest Corona“ zu bestehen – und vielleicht sogar gestärkt hieraus hervorzugehen. Wurden nicht zuvor Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit oft bemängelt? Vielleicht lässt sich der Wegfall von Routinen daher auch als Chance für zukunftsorientierte Veränderung verstehen. Diese Sichtweise ist aber erst in der dritten Phase (Implementierung) gut möglich, ohne zu überfordern. In einer hochinstabilen Phase, wie in einer Krise, ist für (Selbst-)Führung zunächst entscheidend, sich der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten bewusst zu sein, die für eine Zukunftsgestaltung zur Verfügung stehen. Also sein Umfeld achtsam wahrzunehmen und ergänzend zu Wissen und Erfahrung ein gutes Gespür zu entwickeln.

Führung erfordert in Zeiten wie diesen Mut

In Zeiten wie diesen erfordert Führung Mut. Mut, Neues zu wagen, zu improvisieren und auch Fehler zu machen. Mut, Komfortzonen zu verlassen und Verantwortung zu übernehmen. Und Mut zu Toleranz sich selbst und anderen gegenüber. Denn nur, wer auch wagt, kann neue Wege durch unbekanntes Terrain finden. Wer Fehler macht und daraus lernt, kann sich entwickeln. Sonst droht Stillstand.



Das Modell guter Selbstführung

Wir für Sie und zwar für alle! Barrierefreiheit, ein Prozess



**Prof. Dr.
Gunda Rosenauer**

Professorin für
Psychologie

Alisa sitzt im Rollstuhl. Sie ist dennoch sehr agil und plant heute, ihre Steuererklärung persönlich beim Finanzamt abzugeben, da sie noch zwei Fragen vor Ort klären möchte. Sie hat ein eigenes Auto und das Ein- und Aussteigen ist kein Problem. Als sie vor dem Finanzamt steht, ist dort allerdings eine Treppe, die für sie nicht zu überwinden ist. Sie fährt auf die Rückseite des Amtes und findet dort eine Klingel, allerdings ist diese so hoch, dass sie sie nicht erreichen kann.

Der gehörlose Sebastian versucht, persönlich auf dem Finanzamt in der Zentralen Informations- und Annahmestelle (ZIA) vorzusprechen, da er eine Frage zu seiner Veranlagung hat. Er kann sehr gut von den Lippen ablesen, spricht auch recht gut, im Zweifel kommuniziert er schriftlich. Am Eingang allerdings muss er klingeln. Die Stimme, die sich über die Sprechanlage meldet, kann er aber nicht hören.

Im Projekt „Barrierefrei Beraten“ arbeitete die HVF mit dem Kreisdiakonieverband Heilbronn und dem Diakonischen Werk Schwäbisch Hall intensiv an diesem Thema. Die Inhalte sind in vielen Teilen auch sehr gut auf andere Bereiche übertragbar.

Ziele dieses Projektes waren:

- Barrieren aller Art zu identifizieren
- Wege zum Abbau im Rahmen eines inklusionsorientierten Handlungskonzeptes zu entwickeln und zu beschreiben
- Und schließlich sollte das Handlungs-

konzept auch auf andere Orte und andere Zielgruppen übertragbar sein

Wichtig war es, alle Betroffenen, die unter den verschiedensten Ausgrenzungen zu leiden hatten, in den Blick zu nehmen. Die Bandbreite reicht dabei von Menschen mit oder ohne geistige, körperliche und psychische Handicaps, über Junge und Alte, Männer und Frauen, alleine oder in ihren Familien oder Partnerbeziehungen, bis hin zu Mittellosen und an den gesellschaftlichen Rand Gedrängten.

Das Projekt lief über zweieinhalb Jahre, in denen Workshops organisiert, Umfragen durchgeführt, Seminare verwirklicht, Meetings abgehalten, Interviews geführt und auch schon konkrete Umsetzungsschritte gegangen wurden. Aus einer umfassenden Umfrage ergaben sich viele Einblicke und ganz konkrete Handlungsfelder, mit denen weitergearbeitet werden konnte, ganz nach dem Motto, das in einem der ersten Workshops entwickelt wurde: Wir für Sie und zwar für alle!

Auch für unsere Hochschule ist es ein lohnendes Ziel, Barrieren zu identifizieren und Inklusion möglich zu machen. Wir haben blinde, gehörlose oder auch gehbehinderte Studierende, für die Barrieren abgebaut werden mussten oder müssen.

In Workshops wurde mit den Mitarbeitenden und auch mit Klientinnen und Klienten an den Fragestellungen: „Wo sehen Sie (noch) Barrieren? Wo erleben Sie Hürden? Was muss sich ändern, dass wir barrierefreier werden?“ gearbeitet. Die gesammelten Antworten zu bestehenden Barrieren konnten schließlich in fünf Handlungsfelder geclustert werden:

- Mitarbeitende (Haltung und Kompetenzen)
- Gebäude (Erreichbarkeit und Bauliches)
- Organisation (Struktur und Ressourcen)
- Klientinnen und Klienten (Partizipation

und Empowerment)

- Kommunikation (mediale Präsenz und Netzwerk)

Mitarbeitende: Haltung und Kompetenzen

Die Energie und Kompetenz der Mitarbeitenden ist eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Ressource. Barrierefreiheit beginnt bei den Beschäftigten und in ihren Köpfen. Bildung und Reflektion sind hier die wichtigsten Pfeiler auf dem Weg. Möglich wären Workshops mit dem Ziel, eine diskriminierungssensible Haltung zu gewinnen, Vorurteile zu erkennen, ebenso wie Zuschreibungen und Rassismen und auch das Nachdenken über Privilegierung, Macht und Andersartigkeit. Aber es geht bei diesem Thema auch um Offenheit, menschliche Wärme, Herzlichkeit, Anerkennung, Ermutigung und Empathie. Mit Reflektionsfragen kann die eigene Einstellung hinterfragt werden: Wo sind meine



Diese Aspekte sind die Basis für Barrierefreiheit

individuellen Grenzen? Was brauche ich, um barrierefrei arbeiten zu können?

**Gebäude:
Erreichbarkeit und Bauliches**

Zum barrierefreien Bauen gibt es viele Informationen, Broschüren und Checklisten. Besonders sinnvoll und unterstützend im Rahmen unseres Projektes waren Begehungen vor Ort mit Betroffenen. Eine Blinde beispielsweise, die deutlich macht, dass sie ohne Sprachansage nicht weiß, in welchem Stockwerk sie mit dem Aufzug angekommen ist, hilft sehr, bauliche Schwächen zu erkennen. Auch an unserer Hochschule könnten Betroffene konkret befragt werden über ihre Erfahrungen und die Barrieren, die ihnen im Alltag begegnen.

**Organisation:
Strukturen und Ressourcen**

In einem Fragebogen zu Struktur und Organisation können Aufgabenpakete ermittelt werden. Die Fragen sind unter anderem:

- Gibt es auch Kolleginnen, Kollegen und Studierende, die oder deren Eltern zugewandert sind?
- Gibt es auch Kolleginnen, Kollegen oder Studierende mit Behinderung?
- Gibt es Konzepte für verschiedene Lebenslagen (Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Pflege & Beruf)?
- Gibt es Fortbildungen zum Thema „Diskriminierung erkennen und entgegen treten“, „Inklusion“ oder Ähnliches?

**Klientinnen und Klienten:
Partizipation und Empowerment**

Neben den Aufgabenpaketen, die so ermittelt werden, ist es genauso wichtig, die Ressourcen in den Blick zu nehmen. Eine konsequente Ressourcen-Orientierung schärft den Blick für das, was möglich ist, und kann eine Überforderung der Beschäftigten verhindern.



Begrüßung zum Workshop

Die Klientinnen und Klienten, oder im Falle der Hochschule die Studierenden und Beschäftigten, sind eine wichtige Informationsquelle. Den Betroffenen zuzuhören, bringt wichtige Erkenntnisse, an welchen Stellen es noch Barrieren abzubauen gilt.

**Kommunikation:
mediale Präsenz und Netzwerk**

Das Geheimnis erfolgreicher Netzwerkarbeit sind die persönlichen Beziehungen. Kennen sich die Kooperationspartnerinnen und -partner und verstehen sie sich gut, läuft die Zusammenarbeit und gegenseitige Zuarbeit meist leicht, pragmatisch und konstruktiv. Die Zusammenarbeit mit dem Studierendenwerk für Beratungsangebote, um Studierenden mit psychischen Belastungen Unterstützung anzubieten, oder mit den Ausbildungsverantwortlichen auf den Ämtern, um gemeinsam an einer guten Verzahnung von Praxis und Theorie zu arbeiten, ist in diesem Zusammenhang sinnvoll.

**Einrichtung und Beschäftigte bei
Umsetzung nicht überfordern**

Es ist begeisternd, ein solches Projekt wachsen zu sehen und zu begleiten. Von den anfänglichen Erhebungen, die viele spannende Gespräche und Workshops mit sich brachten, bis hin zur konkreten Umsetzung – ein lohnender und interessanter Prozess. Bei der Umsetzung wurde deutlich, dass es wichtig ist, die Einrichtung und

die Beschäftigten nicht zu überfordern. Besser, kleine Schritte kontinuierlich und immer wieder zu gehen, als sich zu viel vorzunehmen.

Anfangs kamen Bedenken der Beschäftigten: „Bitte nicht noch was dazu, wir sind jetzt schon an der Kante“. Selbstverständlich müssen diese geschützt werden vor Überlastung und weiterem Stress. Abbau von Barrieren bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass es „mehr“ werden muss, es bedeutet vielmehr Sensibilisierung, Reflektion und Unterstützung.

Im Laufe des Prozesses wurde auch deutlich, dass nur gemeinsam und mit Aufmerksamkeit Schritte geplant werden können. Solch ein Prozess ist nie beendet und es werden immer wieder neue Barrieren sichtbar werden. Es macht deshalb Sinn, sich regelmäßig mit diesem Thema zu beschäftigen und immer weiter kleine Schritte in Richtung Barrierefreiheit zu gehen. Oder frei nach Dietrich Bonhoeffer: „Mag sein, dass der jüngste Tag morgen anbricht, dann wollen wir gerne die Arbeit für eine bessere Zukunft aus der Hand legen, vorher aber nicht.“



Beispiel für die Agenda eines Workshops mit der Diakonie Schwäbisch Hall und Heilbronn

Sozialdienstleister-Einsatzgesetz wenig förderlich



Andreas Hammer

*Selbstständiger Berater
und Lehrbeauftragter
an der HVF*

Die Corona-Pandemie sorgt für umfangreiche Probleme, auch bei Sozialdienstleistern und deren Klientel. Um die Existenz dieser Träger während der Pandemie abzusichern, trat das Sozialdienstleister-Einsatzgesetz (SodEG) am 28. März 2020 in Kraft. Ziel des SodEG ist u. a. sicherzustellen, „dass der Bestand der sozialen Dienste und Einrichtungen in diesem Zeitraum nicht gefährdet sei.“ (Bundestags-Drucksache 19/18130).

Die SodEG-Leistung besteht aus einem Zuschuss in Höhe von maximal 75 Prozent der vorangegangenen Zuschüsse und Entgelte (also nicht auf den Umsatz bezogen) der Leistungsträger (Arbeitsverwaltung, Sozialamt, Jugendamt usw.). Die Sozialdienstleister sollen im Gegenzug ihre Mittel zur Überwindung der Pandemie einsetzen. Das Gesetz ist in seiner Konstruktion neuartig. In diesem Kontext wurden Mitarbeitende von Sozialdienstleistern und Leistungsträgern nach ihrer Einschätzung dieses Gesetzes gefragt (Hammer 2020). Damit können diese Impulse für die nötige Nachjustierung des Gesetzes oder seiner Auslegung geben.

Befragungskonzept und Durchführung

Die Befragung wurde als eine Online-Befragung vom 9. April 2020 (kurz nach Inkrafttreten des SodEG) bis zum 3. Mai 2020 durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt waren den Befragten die Weisungen der

Bundesagentur für Arbeit zum SodEG für den Rechtskreis SGB II und SGB III nicht bekannt. Die Befragung war freiwillig und anonym.

Führungskräfte von Sozialdienstleistern als Teilnehmer

Teilgenommen haben 65 Mitarbeitende von Sozialdienstleistern, über 80 Prozent davon sind Geschäftsführerinnen, Geschäftsführer oder Führungskraft. Drei Viertel der Träger sind gemeinnützig. Die befragten Träger erbringen Leistungen für Leistungsträger verschiedener Sozialgesetzbücher (SGB). Dabei gibt es Mehrfachnennungen. Drei Viertel der Träger erbringen Leistungen nach dem SGB II. Fast zwei Drittel werden im Auftrag der Agenturen für Arbeit tätig. Ein Drittel bewegt sich im Rahmen der Jugendhilfe und rund ein Viertel jeweils in der Sozialhilfe oder im Reha-Bereich.

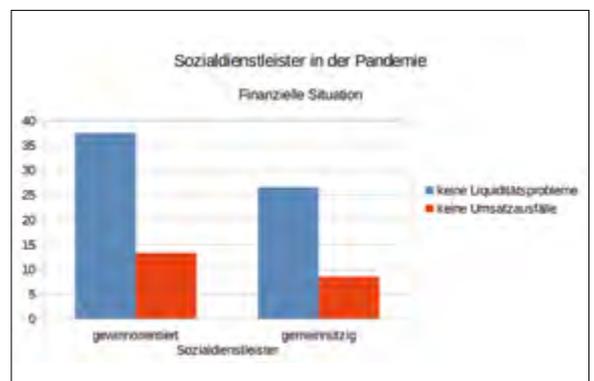
Langsame Entscheidungsprozesse und Umsatzausfälle

Zwei Themen wurden von den Befragten besonders angesprochen: Entscheidungsprozesse der Leistungsträger sowie Liquiditätsprobleme und Umsatzausfälle. Häufig bemängelt wurden die Entscheidungsprozesse der Leistungsträger und der Informationsfluss. Diese wurden als langsam, widersprüchlich, uneinheitlich oder fehlend beschrieben – weder antragsstellende Person noch bewilligende Behörde konnten das Gesetz korrekt anwenden. Entscheidungen wurden spät oder auch rückwirkend durch die Leistungsträger getroffen. Gerade in einer Krise sind schnelle Informationsübermittlung (beispielsweise

wartete die Arbeitsverwaltung selbst auf Weisungen, um informieren zu können) und eindeutige Entscheidungsprozesse wichtig. Negativfolgen können Zeitverlust, fehlerhafte Entscheidungen der Träger, Verschärfung der Liquiditätsprobleme und Frustration sein. In diesem Zusammenhang wird von einigen auch die fehlende Wertschätzung der Träger durch die Leistungsträger kritisiert.

Möglicherweise ist bei einer Pandemie eine dezentrale Ausübung des Ermessens (ohne ermessenslenkende Weisungen) und der Entscheidungsprozesse angemessener. Die coronabedingten Einschränkungen führten zu Liquiditätsproblemen und Umsatzausfällen und die damit verbundenen Einnahmeprobleme nahmen breiten Raum ein in den Antworten der Träger. Die Besorgnisse beziehen sich sowohl auf den aktuellen Zeitraum als auch auf die Einschätzung der kommenden Monate.

Die gewinnorientierten Unternehmen haben häufiger weniger Liquiditätsprobleme als die gemeinnützigen Träger. Bei den Umsatzausfällen sind sie dagegen häufiger



ger betroffen. Offensichtlich setzen gemeinnützige Träger häufiger Leistungen um, die mit keinen Umsätzen verbunden sind (z. B. Beratungsstellen).

Einige Befragte sehen keine Möglichkeit der finanziellen Kompensation der Einbußen oder planen einen Personalabbau. Durch die verschlechterte Einnahmesituation (Vergütung durch Leistungsträger, andere Umsätze, gesunkenes Spendenaufkommen) und abnehmende Liquidität (weniger Einnahmen, Rückstellungen und aufgezehrte Eigenmittel) wird in der Folge auch eine Stagnation des Trägers (keine Mittel für Innovationen und Investitionen) erwartet, die sich wieder nachteilig auf die Marktteilnahme auswirken können.

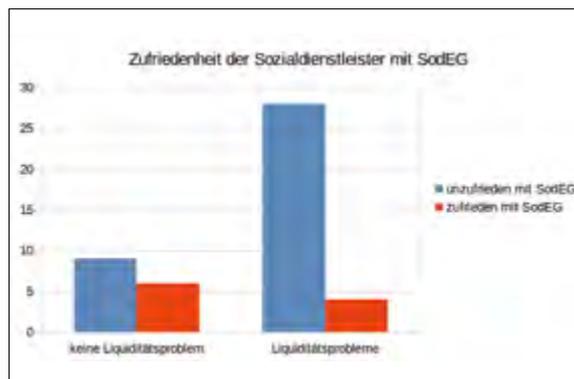
Die Fördervoraussetzungen der SodEG-vorrangigen Instrumente (Kurzarbeit, „Nothilfen“) führen häufig zum Förderausschluss und sind für Sozialdienstleister nicht nutzbar (im Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen). Diese Instrumente sind zwar notwendig, aber für Sozialdienstleister vermutlich nicht hinreichend.

Zahlreiche befragte Träger haben angegeben, bei einem Leistungsträger einen Antrag nach SodEG gestellt zu haben oder dies zu tun. Das SodEG-Instrument wird teilweise nicht genutzt, weil man sich nicht in der Lage sieht zu beurteilen, ob die Anträge nach SodEG und den anderen Fördermitteln ausreichen, um die Liquidität und damit die Existenz des Trägers zu sichern. Bei vielen Befragten bestehen zahlreiche Unklarheiten zu diesem Gesetz, die zu einer Zurückstellung einer Antragsstellung führt. Vor allem die vorrangigen Leistungen, die Fehlbedarfe

(maximal 75 Prozent Förderquote) und die nicht berücksichtigbaren Umsatzausfälle werden als Knackpunkte benannt. Nur rund 53 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sie ihren Träger mit SodEG-Zuschüssen in Kombination mit vorrangigen Mitteln sichern können. Die Existenzgefährdung spiegelt sich auch in der Schätzung für 2021 wieder: Etwas mehr als die Hälfte der Träger rechnet sich angesichts der Einschränkungen durch die Corona-Krise wenig Chancen aus, auch 2021 am Markt tätig zu sein.

Fast alle betroffenen Träger mit SodEG unzufrieden

Der größere Teil der Befragten ist nicht



tätsprobleme haben, sind zu rund 36 Prozent mit dem SodEG zufrieden, bei jenen mit Liquiditätsproblemen sind es lediglich 8 Prozent. Die Träger mit einer hohen Betroffenheit durch Umsatzausfälle sind fast alle unzufrieden mit dem SodEG. Darin spiegelt sich die Einschätzung über den Nutzen des SodEG für die Träger wieder.



Die Sozialdienstleister benötigen trotz SodEG und anderer Wirtschaftshilfen weitere Unterstützung neben dem aktuell verfügbaren Instrumentarium. Hier besteht noch Handlungsbedarf für Bund und Länder, die die Betriebsschließungen und Kontakteinschränkungen veranlasst haben. Lösungsansätze müssten zudem stärker die Besonderheit gemeinnütziger Einrichtungen (geringere Liquidität, Rücklagen) berücksichtigen, um besser einen Beitrag zur Existenzsicherung leisten zu können.

Ob es gelingt, das SodEG-Ziel, den Bestand der sozialen Dienste und Einrichtungen im Pandemie-Zeitraum zu sichern, zu erreichen, ist noch offen. Das verfügbare Instrumentarium scheint nur eine Teillösung darzustellen. Deshalb wäre eine kurzfristige Ergänzung (zusätzliche Instrumente, Modifizierung vorhandener Instrumente) oder Gesetzesänderung zur Sicherung der Existenz der Sozialdienstleister zu entwickeln.

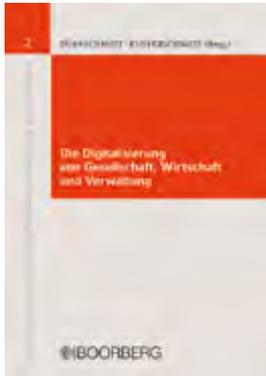
zufrieden mit dem SodEG. Ein Befragter meint: „Es kann nicht sein, dass die Träger sich immer weiter dem freien Wettbewerb anpassen müssen, sich dem Vergaberecht unterwerfen müssen und dann, wenn es darauf ankommt, anders behandelt werden als die Wirtschaft. Das SodEG setzt keine Anreize, etwas zu tun, sondern erpresst.“ Die Meinungen sind hier geteilt. Die nicht gemeinnützigen Träger sind etwas zufriedener als die gemeinnützigen.

Träger, die keine Liquidi-



Quellen:
 Hammer, Andreas: Einschätzung der Beschäftigungsträger zum Sozialdienstleister-Einsatzgesetz in Deutschland – Ergebnisse einer Online-Befragung. 2020 (ISBN 978-3-928199-43-8)

Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...



Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt, Prof. Dr. Frank Kupferschmidt (Herausgeber)
Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung
 (Ludwigsburger Schriften Öffentliche Verwaltung und Finanzen, Bd. 2)

Die Digitalisierung verändert alltägliche Umgangsweisen, Arbeitswelten, Wertschöpfungsketten, politische Kommunikationsformen und Entscheidungsfindung. Dieser digitale Wandel ist somit eine Gestaltungsaufgabe, für die in allen funktionalen Teilbereichen der Gesellschaft innovative Antworten auf Herausforderungen gesucht werden müssen, deren Lösungen nicht in der Technikentwicklung allein zu finden sind. Die öffentliche Verwaltung auf kommunaler Ebene entscheidet mit darüber, ob dieser Transformationsprozess integrativ gestaltet werden kann. Die Autoren haben einen Band in der Reihe Ludwigsburger Schriften Öffentliche Verwaltung und Finanzen herausgebracht, der sich den komplexen Problemlagen der digitalen Transformation im Spannungsfeld von Theorie und Praxis aus interdisziplinärer Perspektive nähert.
 (ISBN: 978-3-415-06882-7, Preis: 48,00 Euro)

Theodor Kubusch, Dr. Marc Maisch, Prof. Dr. Robert Müller-Török, Prof. Dr. Arne Pautsch, Prof. Dr. Jan Dirk Roggenkamp (Hrsg.)
Handbuch Datenschutz für die kommunale Praxis

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) bringt gegenüber dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) erhebliche Veränderungen. Behörden müssen zusätzliche neue Anforderungen erfüllen. Fast jede neue Vorgabe ist zudem bußgeldbewehrt. Das Werk „Datenschutz für die kommunale Praxis“ ist eine Arbeitshilfe für Behörden, um die notwendigen Veränderungen umzusetzen. Das Handbuch zeigt die praktischen Ansätze des europäischen Datenschutzrechts sowie der daraus resultierenden angepassten nationalen Normen in der kommunalen Aufgabenerfüllung und stellt Lösungsmöglichkeiten dar. Das Handbuch erleichtert es, Erfordernisse nachvollziehen zu können und diese in die bestehenden Aufbau- und Ablauforganisationen zu integrieren.
 (ISBN 978-3-8293-1386-5, Preis: 49,00 Euro)



Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt, Prof. Dr. Christian F. Majer (Herausgeber)
Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020
 (Ludwigsburger Schriften Öffentliche Verwaltung und Finanzen, Bd. 3)

Das Institut für Angewandte Forschung (IAF) legt mit diesem Band sein erstes Jahrbuch vor. Es spiegelt die Bandbreite der Themenstellungen und Ergebnisse der für die öffentliche Verwaltung relevanten, in Ludwigsburg 2020 geleisteten Forschungsarbeit wider. Zugleich ist damit auch der subjektive Blick auf die jeweiligen Themen verbunden – denn die einzelnen Beiträge geben die Meinung der Autorinnen und Autoren wieder. Dieses Buch ist der dritte Band in der Reihe »Ludwigsburger Schriften Öffentliche Verwaltung und Finanzen« des IAF an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. Neben Dissertationen werden hier auch Tagungsbände und Gutachten publiziert. Die einzelnen Titel der Reihe sind nicht nur für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von Interesse, sondern bereichern auch Praktikerinnen und Praktiker aus unterschiedlichen Fachbereichen.
 (ISBN 978-3-415-06946-6, Preis: 39,80 Euro)

Präsenz, Podcast und Online-Vorlesungen – 2020/21 an der HVF

Von Tamara Baumann, Ardit Jashanica, Sandye Hoyer und Cassandra Schuldt, Studierende im Bachelor-Studiengang Public Management und APR-Mitglieder

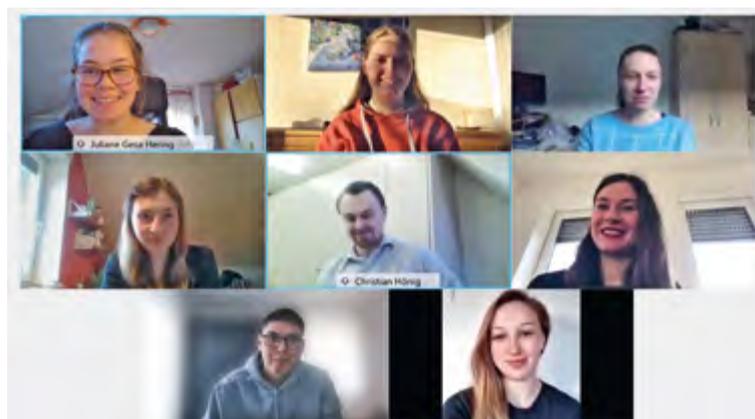
Für den Studiengang Public Management begann das erste bzw. dritte Semester am 2. März 2020 und endete – zumindest in Präsenz – am 11. März. Anfangs erfolgte online ein angeleitetes Selbststudium bestehend aus Podcasts, Videos und Lernanleitungen. In einigen Fächern gab es bereits digitale Live-Vorlesungen, die im Wintersemester 2020/21 zum flächendeckenden Format wurden. Obwohl diese neuen Lehr- und Lernformate anfangs ungewohnt waren, fanden Dozierende und Studierende schnell in sie hinein. Die Präsenz-Prüfungen im Sommer 2020 zeigten, dass dieses Vorgehen durchaus funktionieren kann. In einer Umfrage der HVF bewerteten die Studierenden die Online-Lehre grundsätzlich positiv (siehe Dialog 43/2020, S. 10).

Für die Erstsemester des Jahrgangs 2020, die das Hochschulleben kaum kennengelernt hatten, brauchte die Online-Lehre zunächst eine gewisse Eingewöhnungszeit. Ein Bezug zur AG war kaum vorhanden, da Vorlesungen entweder nicht oder mit allen Studierenden des Jahrgangs stattfanden. Alle Studierenden mussten sich in Selbstorganisation üben. Das zweite Semester verlief dagegen strukturierter. Mit einem festen Stundenplan und Vorlesungen in AG-Größe, die zum Teil auch mit angeschalteter Kamera stattfanden, gelang es dem neuen Jahrgang mehr und mehr, die Mitstudierenden besser kennen zu lernen. Was aber nach wie vor fehlte, war der direkte Austausch mit den Sitznachbarinnen und -nachbarn.

Auch der Jahrgang 2021 bestreitet das erste Semester digital und startete mit dem erstmals online durchgeführten Ersti-Tag am 1. März 2021. Die Hochschule meisterte diese Herausforderung in organisatorischer sowie technischer Hinsicht hervorragend. Auch wir nutzten die Gelegenheit, um uns und die Aufgaben des APR digital vorzustellen und für unsere Veranstaltungen zu werben. Im rein digitalen Vorlesungsbetrieb ist es für uns nicht einfach, den Kontakt zu den Studierenden aufzubauen und zu halten. Doch dieser Herausforderung treten wir mit bewährten Veranstaltungen in neuem Format entgegen.

Die pandemiebedingten Anpassungsprozesse während der letzten Semester veranlassen unsere Hochschule zu einem Digitalisierungsschub. Derzeit wird an einem Konzept zur Parallelität der digitalen Lehre und Präsenzlehre gearbeitet. Durch die Implementierung digitaler Strukturen in den Hochschul-Alltag können die Studierenden besser auf die Zukunft in der öffentlichen Verwaltung vorbereitet werden, die sich spätestens seit der Pandemie stark im Wandel befindet.

Die während der Online-Lehre gewonnenen Erkenntnisse und gesammelten Erfahrungen waren für die damaligen Drittsemester bereits in der Praxisphase hilfreich. Je nach Praxisstelle wurde unterschiedlich mit dem Thema Homeoffice umgegangen. Das Fazit fällt einstimmig aus: Online-Meetings sind eine gute Lösung vor



Screenshot von APR-Mitgliedern im WebEx-Meeting – zu sehen sind v. o. l. Juliane Hering, Cassandra Schuldt und Denise Armbruster, m. l. Tamara Baumann, Christian Hönig und Maximiliane Bürk, u. l. Ardit Jashanica und Julia Wieland

allem in Pandemiezeiten. Aber direkter Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen ist deutlich produktiver und nicht gänzlich ersetzbar.

Das gilt auch für die ehrenamtliche Arbeit in Gremien wie dem Ausbildungspersonalrat (APR). Anders als sonst fanden die Wahlen der Gremien per Briefwahl statt. 9,3 Prozent der Studierenden gaben so bei der Wahl im Januar ihre Stimme ab. Dies ist eine sehr hohe Wahlbeteiligung, die unter anderem der bemerkenswerten Arbeit des Fachprojekts zu verdanken ist. Als unerlässlicher Bestandteil einer Demokratie sind Wahlen ein wesentliches Instrument der Partizipation. Dies gilt auch für die zahlreichen Gremien der Hochschule, die die Studierenden vertreten. Daher bitten wir euch, auch bei den nächsten Wahlen eine Stimme abzugeben und so eure Unterstützung zu zeigen.



Absolventen, auf die man sich freut

**Von Andreas Ziegele,
Pressesprecher der HVF**

Eine virtuelle Bachelor-Feier kann eine Live-Veranstaltung, die normalerweise in der Ludwigsburger Musikhalle stattgefunden hätte, nicht ersetzen. Darüber waren sich sowohl die Absolventinnen und Absolventen als auch die Laudatorinnen und Laudatoren einig. Aber wie hoch die Wertschätzung für die angehenden Steuerfachleute ist, zeigte sich schon dadurch, dass das Grußwort aus dem baden-württembergischen Finanzministerium direkt von der Ministerin kam.

Der Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF), Prof. Dr. Wolfgang Ernst, begrüßte die mehr als 150 Zuseher und Zuhörer bei dieser Videokonferenz und gratulierte den Absolventinnen und Absolventen zur ihrem erfolgreichen Bachelor-Abschluss. „Es war kein einfaches letztes Semester – weder für Sie noch für uns“, sagte Wolfgang Ernst gleich zu Beginn der Veranstaltung.

Von den 123 Studierenden, die den Studiengang Steuerverwaltung im März 2018



Ministerin Edith Sitzmann begrüßt das Publikum

begonnen hatten, haben 108 erfolgreich das Studium „Gehobener Dienst der Steuerverwaltung“ abgeschlossen. Und die Noten können sich auch sehen lassen: Es gab einmal die Note „sehr gut“ und 22-mal die Note „gut“. Sehnsuchtsvoll erwartet werden die 73 Absolventinnen und 35 Absolventen von der baden-württembergischen Finanzverwaltung. Das betonte nicht zuletzt deren oberste Dienstherrin, Ministerin Edith Sitzmann, bei ihrem Grußwort, das als Video eingespielt wurde.

„Die Steuerverwaltung sorgt dafür, dass wir auch alle öffentlichen Leistungen finanzieren können“, so die scheidende Ministerin. „Denn bekanntlich ist ja ohne Moos nichts los“, fügte sie hinzu. Sitzmann betonte weiter, dass die öffentliche Verwaltung junge Nachwuchskräfte braucht. „Und seien Sie sicher, wir freuen uns auf Sie“, sagte die Ministerin und verwies auf die außerordentlich guten Karrierechancen in diesem Bereich. Dann gab es auch noch Preise vom Finanzministerium. Die gravierte Stele und zwei Eintrittskarten für die Schlösser und Gärten Baden-Württembergs gingen an die Jahrgangsbeste, Bettina Höfler. Lea Sigmund als Jahrgangszweitbeste und Angelika Löwe als Jahrgangsdrittbeste erhielten ebenfalls je zwei Schlosscards.

Mit Preisen ging es dann auch weiter. Für die drei besten Bachelor-Arbeiten hatte die Professor Ralf Wuttke-Stiftung jeweils 500 Euro ausgelobt. Lisa



Wolfgang Ernst gratuliert den Absolventinnen und Absolventen virtuell

Marie Brenner, Vera Weiss und Michaela Kugler haben die Jury durch ihre Bachelor-Arbeiten überzeugt. Einen Preis für besonderes Engagement während des Studiums sicherte sich Ute Schneider und sie darf sich ebenfalls über 500 Euro vom Staatsanzeiger freuen. Die BBBank zeichnete dann die Jahrgangsbeste und -zweitbeste, Bettina Höfler und Lea Sigmund aus. Nachdem es zuvor vom Ministerium Sachpreise gegeben hatte, gab es nun für beide je einen Scheck über 500 Euro.

Die letzte Videoeinspielung des Tages kam dann stellvertretend für die Hauptdarsteller des Tages, die Absolventinnen und Absolventen. Die Jahrgangssprecherin Ute Schneider blickte noch einmal auf die drei Jahre Studium zurück. Sehr humorvoll beschrieb Schneider unter anderem das digitale Semester und die Herausforderungen von Videokonferenzen. Einen besonderen Dank hatte sie sich für den Schluss aufgehoben: „Der allerwichtigste Dank gebührt uns selbst. Denn wir alleine haben diese schwere Prüfung gemeistert und darauf können wir stolz sein.“

Mit einem Glas Sekt in der Hand und einem virtuellen Anstoßen beendete Wolfgang Ernst die Feier und wünschte den Absolventen alles Gute für die Zukunft.

Absolventinnen und Absolventen feiern ihren Master-Abschluss digital

Von Prof. Dr. Gerald Sander, Dr. Daniel Zimmermann, Eva Baum M. A.

Aufgrund der Beschränkungen zur Eindämmung des Coronavirus hat im Master-Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement/European Public Administration (MEPA) im Dezember 2020 die Abschlussfeier digital stattgefunden – ein Novum. Die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen konnten auf diese Weise in einem virtuellen Rahmen noch einmal zusammentreffen. Für die zahlreichen unter ihnen, die bereits spannende Stellen mit europäischen Bezügen insbesondere in der ministeriellen Bundes- und Landesverwaltung und in Kommunen gefunden haben, hat das digitale Format sogar die „Anreise“ vereinfacht.

Zu Beginn beglückwünschte Prof. Dr. Wolfgang Ernst, Rektor der HVF, die überaus erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen und freute sich darüber, dass auch im MEPA eine digitale Abschlussfeier abgehalten werden konnte, nachdem bereits in den Bachelor-Studiengängen erfolgreiche Erfahrungen mit diesem For-

mat gesammelt worden seien. Der Ludwigsburger Studiendekan Prof. Dr. Gerald Sander betonte, dass digitale Lehrformate sowohl für die Lehrenden als auch für die aktuell Studierenden mit Herausforderungen verbunden seien. Dennoch hätten sie es auch ermöglicht, dass im MEPA digitale Konferenzen mit Studierenden ausländischer Hochschulen durchgeführt werden können, was ansonsten so nicht möglich gewesen wäre. Prof. Dr. Gert Fieguth, Studiendekan an der Hochschule Kehl, appellierte nach seinen Glückwünschen an die ehemaligen Studierenden, jetzt die „europäische Flagge“ hochzuhalten, da die Bewältigung der Coronakrise europäische Lösungen und Initiativen erfordere.

Dr. David Fenner, selbst MEPA-Absolvent und inzwischen seit mehr als fünf Jahren bei der Landesvertretung des Landes Sachsen-Anhalt bei der EU tätig, zeigte vom Brüsseler Homeoffice aus eindrucksvoll, wie die Coronakrise seit März 2020 die Arbeitsprozesse auf europäischer Ebene verändert hat. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen bestünden derzeit kaum Möglichkeiten für den notwendigen persönlichen Austausch in Konferenzen und Veranstaltungen. Für die Zeit nach der Coronakrise bestätigte Dr. Fenner, dass die ehemaligen Master-Studierenden ins-

besondere auch für das Netzwerken die notwendigen fachlichen, sozialen, interkulturellen und rhetorischen Kompetenzen erworben hätten. Außerdem hätten viele bereits im Auslandspraktikum vertrauensstiftende Netzwerke geknüpft. Eine wichtige Funktion nehme dafür auch das Alumni-Netzwerk European Masters

Association e. V. (EMA) ein, da es als Kontaktvermittler der Mitglieder, die auf den verschiedenen Ebenen tätig sind, agieren könne.

Melissa Mattern und Bekim Lahi schilderten mit visueller Unterstützung ihre Eindrücke des zweijährigen Studiums in einer abwechslungsreichen Absolventenrede. Besonders wichtig sei es für den gemeinsamen Studienerfolg gewesen, dass während der intensiven Studiensemester an den Hochschulen Ludwigsburg und Kehl auch ausreichend Raum für gemeinsame Aktivitäten bestanden habe. Insbesondere die EMA habe hier verschiedene Netzwerktreffen unterstützt, die gezielt auf die Vorbereitung auf das Auslandspraktikum vorbereiteten. Erfreulich ist es, dass die Studierenden des Jahrgangs im Wintersemester 2019/20 ihre Auslandspraktika noch vor den Beschränkungen durch die Corona-Pandemie regulär absolvieren konnten, was mehrere von ihnen nach Brüssel geführt hat. Zahlreiche Absolventinnen und Absolventen nutzten die Gelegenheit aber auch dazu, um Praxiserfahrungen außerhalb der EU-Mitgliedstaaten zu sammeln (beispielsweise in Serbien, Kanada, USA, Neuseeland).

Tobias Heyduk, Vorsitzender des Alumni-Netzwerks, beglückwünschte die drei besten Absolventinnen und übermittelte Buchpreise im Namen der EMA. Erste Preisträgerin war Elisabeth Kolb, die mittlerweile im Verkehrsministerium Baden-Württemberg tätig ist. Alina Wegner und Melissa Mattern waren die Zweit- und Drittplatzierten.

Am Ende hatten die Anwesenden noch die Möglichkeit, sich in mehreren kleinen Konferenzräumen mit den Studiendekanen, Dozierenden, dem Studienmanagement und Mitgliedern des Alumni-Vereins über Erfahrungen des Studiums und die Karrierewege auszutauschen.



Absolventinnen und Absolventen des MEPA mit Rektor und Studiendekan

Erfolgsgeschichten – zwei ehemalige Master-Studierende berichten



Tanja Richt M. A.

Sachbearbeiterin im Referat Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Europa beim RP Karlsruhe und Absolventin des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement (MEPA)

Seit Oktober 2019 arbeite ich als Sachbearbeiterin im Referat Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Europa beim Regierungspräsidium Karlsruhe. Zu meinen Aufgaben zählen die Organisation der Europainformation und die Informationsvermittlung zu EU-Politiken und -Förderprogrammen, die Konzeption, Planung

und Durchführung von Informationsveranstaltungen und Europaprojekten sowie die Mitgestaltung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein.

Bereits im Bachelor-Studium Public Management an der Hochschule Ludwigsburg weckte die Vorlesung Europarecht meine Begeisterung. Kombiniert mit dem einschneidenden positiven Erlebnis des Auslandspraktikums in Vancouver entstand mein Wunsch, das Master-Studium Europäisches Verwaltungsmanagement an den Hochschulen Ludwigsburg und Kehl zu beginnen.

Im Rahmen dieses Master-Studiums konnte ich mich sowohl fachlich als auch persönlich bedeutend weiterentwickeln. Neben fachlichen und sprachlichen Kenntnissen erlernten wir methodische und soziale Kompetenzen. Durch Inhalte wie die deutsch-französischen Projektwochen mit

Studierenden aus Straßburg, der Simulationssitzung im Europäischen Parlament, der Studienreisen nach Brüssel oder in die östlichen Mitgliedstaaten der EU Kroatien und Slowenien blieb keine Sichtweise und kein Blickwinkel auf die EU und ihre Funktionsweise aus.

In meinen Auslandspraktika bei der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU in Brüssel und bei der University of Canterbury in Christchurch erfuhr ich viel über EU-Institutionen, Förderpolitiken und Projekte der EU. Inhaltlich besonders relevant für meinen Job waren rückblickend die Vorlesungen zum Europarecht, zu den Struktur- und Investitionsfonds, den Aktionsprogrammen in Französisch und Englisch und zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Das Master-Studium hat mir allumfassende Kenntnisse über die EU und Europa erbracht und mich perfekt auf meine jetzige Tätigkeit vorbereitet.



Joel Müller M. A.

Referent des Staatsministeriums Baden-Württemberg in der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU in Brüssel und Absolvent des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement (MEPA)

Als Referent des Staatsministeriums Baden-Württemberg in der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU in Brüssel nehme ich unterschiedlichste Aufgaben wahr. Zum einen beobachte ich alle

für das Staatsministerium interessanten Gesetzgebungsverfahren und Vorgänge auf der europäischen Ebene und berichte darüber. Zum anderen pflege ich Netzwerke und Kontakte zu Vertretern der EU-Institutionen und anderen Interessensgruppen in Brüssel. Darüber hinaus organisiere ich Termine, Gespräche und Veranstaltungen für die Hausspitze des Staatsministeriums mit Vertretern der EU-Institutionen und bereite diese inhaltlich vor.

Schon während meines Bachelor-Studiums „Public Management“ an der Hochschule Kehl fokussierte ich mich auf europäische Themen. Aus diesem Grund entschloss ich mich, anschließend das Master-Studium „Europäisches Verwaltungsmanagement“ an den Hochschulen Ludwigsburg und Kehl zu beginnen. Die theoretischen und praktischen Lehrinhalte im Master-Studium ergänzten sich op-

timal und bilden für meine tägliche Arbeit in Brüssel eine gute Grundlage. Eine besondere Erfahrung war das Praxissemester im Ausland, in dem ich die Arbeit in der europäischen Hauptstadt Brüssel sehr gut kennenlernen konnte.

Viele Kompetenzen wie Präsentationstechniken, Projektmanagement, interkulturelle Kompetenzen und Sprachen konnte ich während des Master-Studiums ausbauen. Aber auch die Studienfahrten sowie die Vorlesungen und Projekte zusammen mit den französischen Studierenden in Straßburg waren sehr interessante Erfahrungen, die ich während des Studiums gewinnen konnte. Aus diesen Gründen kann ich das Studium nur weiterempfehlen, da es für mich eine sehr gute Grundlage gebildet hat, um in einem sehr interessanten, abwechslungsreichen und verantwortungsvollen Job in Brüssel arbeiten.

Erfahrungen im Master haben den Start ins Amt vereinfacht

Das Interview mit Stefan Jenninger M. A., Bürgermeister der Gemeinde Schechingen (Ostalbkreis) und Lehrbeauftragter an der HVF, führte Dr. Daniel Zimmermann.

Herr Jenninger, Sie wurden am 27. September 2020 zum Bürgermeister der Gemeinde Schechingen gewählt und haben Ihr Amt am 1. November 2020 angetreten. Was konnten Sie bisher bewirken?

Gemeinsam mit meinem Kämmerer und dem Gemeinderat habe ich es geschafft, einen Haushalt aufzustellen, der das größte Investitionsvolumen in der Geschichte der Gemeinde Schechingen beinhaltet. Wir werden in diesem Jahr in den Breitbandausbau starten. Zudem haben wir uns auf den Weg zur Erschließung eines neuen Baugebiets sowie zur Erweiterung des Gewerbegebiets gemacht und sind aktuell dabei ein Sanierungsgutachten für unser Freibad zu erarbeiten.



Bürgermeister der Gemeinde Schechingen
Stefan Jenninger

Gleichzeitig habe ich erste Schritte zur Verbesserung der Strukturen und internen Abläufe sowie zur Entwicklung der Gemeindeverwaltung hin zu einem modernen Dienstleistungsbetrieb für unsere Bürgerinnen und Bürger in die Wege geleitet. Beispielsweise haben wir unsere Aktenführung bereits vollständig auf die E-Akte umgestellt und bieten immer mehr Leistungen vollständig digital an.

Was waren die größten Herausforderungen während dieser Zeit?

Die ersten 100 Tage im Amt waren geprägt durch die Corona-Krise. Diese verlangt mir als Bürgermeister und der Gemeindeverwaltung viel ab. Einerseits muss ich hier viel Arbeitszeit verwenden, die ich für andere Dinge gewinnbringender für die Gemeinde einsetzen könnte. Zum anderen müssen wir für viele Probleme neue Lösungen finden, da es keine Erfahrungen aus vergleichbaren früheren Situationen gibt. Eine große Herausforderung ist das Knüpfen von Kontakten. Dies ist, besonders wenn man neu im Amt ist, wichtig, um die passenden Ansprechpartner für die verschiedenen Themen kennenzulernen und mit diesen eine persönliche Beziehung herzustellen.

Sie sind ein „Eigengewächs“ unserer Hochschule. Hier haben Sie 2011 den Bachelor-Abschluss in Public Management erworben. Nach zweijähriger Berufserfahrung beim Landratsamt Ostalbkreis haben Sie den Master-Studiengang Public Management (MPM) begonnen und 2016 erfolgreich abgeschlossen. Was konnten Sie aus den Studieninhalten für Ihre Bürgermeistertätigkeit mitnehmen?

Einerseits habe ich hier ein breites Fachwissen vermittelt bekommen, das für das vielfältige und breitgefächerte Aufgabengebiet als Bürgermeister von unschätz-

barem Wert ist. Gleichzeitig habe ich in hohem Maße methodische Kompetenzen erlernt, mit denen ich Themen und Herausforderungen systematisch angehen, bearbeiten und erfolgreich abschließen kann. Ebenfalls nicht zu unterschätzen sind die Netzwerke, die ich in meiner Zeit an der HVF geknüpft habe bzw. als Lehrbeauftragter heute noch knüpfen.

Was war am Anfang Ihrer Karriere Ihre Motivation, den berufsbegleitenden Master-Studiengang zu beginnen?

Ich wollte mich persönlich weiterentwickeln und gleichzeitig einen höheren Bildungsabschluss erreichen. Schon damals war mein Ziel, eine Führungsposition im öffentlichen Dienst zu übernehmen. Dafür bot der berufsbegleitende MPM die besten Voraussetzungen. Nach Offiziersausbildung und Bachelor-Studium war der Master die perfekte Ergänzung meiner Kenntnisse und Kompetenzen.

Hat Sie der Abschluss des MPM darin bestärkt, sich um das Amt des Bürgermeisters zu bewerben?

Das Ziel bestand zwar schon lange, aber er hat sich in dieser Zeit verfestigt. Ich war mir sicher, dass ich mit meinem Studienhintergrund und meiner beruflichen Erfahrung bestens für das Amt gerüstet bin. Gleichzeitig habe ich mich in meiner Master-Arbeit sechs Monate lang intensiv mit dem Thema Bürgermeister und Bürgermeisterwahlen beschäftigt und hatte dadurch eine sehr detaillierte Vorstellung, was im Wahlkampf und anschließend im Amt auf mich zukommen wird. Die Erfahrungen aus dem Master haben mir den Wahlkampf und anschließend den Start ins Amt erleichtert.

Verein der Freunde verleiht Preise für die Jahrgangsbesten im Bachelor PM



Virtuelle Preisverleihung durch BM Klaus Warthon

Am 23. Februar 2021 fand die Abschlussfeier des Studiengangs „Public Management“ statt, bei der der Verein der Freunde seit vielen Jahren Preise an die Jahrgangsbesten vergibt. Auf Grund der Corona-Pandemie fand die Feier in virtueller Form statt. Bürgermeister Klaus Warthon hatte im Vorfeld der

Veranstaltung ein Video aufgezeichnet und der Hochschule zur Verfügung stellen können. Dabei gratulierte er allen Absolventinnen und Absolventen und nannte die zehn Preisträgerinnen und Preisträger. Ferner wies er darauf hin, dass nun für viele Studierende ein neuer Lebensabschnitt beginne. „Es wäre schön“, so der Vorsitzende weiter, „dass Sie einen Arbeitsplatz haben, den Sie mit Freude ausfüllen“. Die ausgezeichneten Personen erhielten einen Geldpreis von 200 €.



unterstützen ◦ verbinden ◦ fördern ◦
Verein der Freunde der Hochschule
 für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg e.V.

Unterstützung des Vereinsvorstands

Nach dem überraschenden Tod des langjährigen Schatzmeisters und Gründungsmitglieds Hans-Georg Schmidt konnte die vakante Stelle des Finanzchefs übergangsweise mit Tim Deininger besetzt werden. Er arbeitet in der Kämmerei der Großen Kreisstadt Herrenberg und konnte bereits die Daten des bisherigen EDV-Programms übertragen. Allerdings war ein Einzug der Beiträge bis Jahresende 2020 nicht möglich. Darüber hinaus unterstützt Linda Zwerenz den Vorstand, nachdem auch das Amt der „Geschäftsführung“ noch nicht vollständig besetzt werden konnte. Sofern es die Corona-Pandemie zulässt, wird es im Laufe des Jahres 2021 eine Mitgliederversammlung geben.

— Anzeige



KVJS

Bei uns kannst du
all deine Stärken
auf den Tisch packen!

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 und Pflege
- Wirtschaft und Finanzen
- Personal und Organisation

KVJS
 Kommunalverband
 für Jugend und Soziales
 Baden-Württemberg

www.kvjs.de/karriere

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HVF im Interview

Herr Prof. Dr. Holzner, inwiefern beschleunigt die Coronakrise die Digitalisierung in der Finanzverwaltung und in der Lehre?

Das „Kerngeschäft“ der Finanzverwaltung wird durch die Coronakrise wohl nicht schneller digitalisiert werden, als es ohnehin schon der Fall ist. Die Finanzämter arbeiten bereits in weiten Bereichen digital, wenn auch stellenweise die Kommunikation mit den Steuerbürgerinnen und -bürgern nach wie vor papierschriftlich abläuft. Die gesetzlichen Grundlagen, Verwaltungsakte nicht nur schriftlich oder elektronisch, sondern auch durch Bereitstellung zum Datenabruf bekanntgeben zu können, bestehen bereits. Die – technische – Umsetzung dieser Möglichkeit wird allerdings noch etwas Zeit beanspruchen. Möglicherweise führt die Coronakrise hier aber zu einer Beschleunigung der Prozesse.

In der Lehre hat die Coronakrise einen Digitalisierungsschub ausgelöst, den es ohne diese Krise in den kommenden Jahren schlicht nicht gegeben hätte. Die Studierenden nehmen an Online-Lehrveranstaltungen teil, nutzen online die Medien der HVF-Bibliothek und fragen inzwi-

schen natürlich auch nach, ob man nicht auch online die Prüfung ablegen könnte. Aus dem Bereich der steuerrechtlichen Forschung ist festzustellen, dass viele Tagungen oder Vorträge digital angeboten werden. Dadurch kann man an deutlich mehr Veranstaltungen teilnehmen, da die Anreisezeiten (und -kosten) entfallen und auch weniger Vorlesungen verlegt werden müssen.

Welche Herausforderungen ergeben sich durch diese Veränderungen für die Finanzverwaltung und die Lehre?

Eine Herausforderung für die Finanzverwaltung wird es sein, die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen so zu gestalten, dass alle Steuerpflichtigen und alle Mitarbeitenden der Finanzverwaltung nach ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten eingebunden werden. So hat z. B. ein gewerblich tätiges Unternehmen aus der Großstadt andere Anforderungen an die Finanzverwaltung als die alleinstehende Pensionärin. Und unsere Studierenden von heute werden als künftige Beamtinnen und Beamte vielleicht eine Videokonferenz (ggf. vom heimischen Arbeitsplatz aus) anregen, um sich mit Kolleginnen und Kollegen anderer Finanzämter abzustimmen, während diejenigen, die dieses Medium bisher nicht so ausführlich kennengelernt haben, vielleicht eine persönliche Besprechung vorziehen.

Für die künftige Lehre sollte bereits unter dem gegenwärtigen Eindruck der Krise objektiv festgestellt werden, welche Aspekte der Online-Lehre vorteilhaft sind und welche der Präsenz-Lehre. Für gute Lehre muss auch in Zukunft jede Möglichkeit offenstehen! Nicht zu unterschätzen sind die Möglichkeiten, die Online-Lehrveranstaltungen und Online-(Heim)Arbeit bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten, sodass dieser Aspekt beim Wettbewerb um die besten Köpfe sowohl an den Hochschulen als auch in der Ver-

waltung wohl noch intensiver als bisher berücksichtigt werden muss.

Inwiefern werden diese Veränderungen die Coronakrise überdauern?

Die Coronakrise führt – bislang – eher nicht zu völlig neuen Entwicklungen, sondern beeinflusst lediglich die bereits angelegten Entwicklungsschritte in Verwaltungspraxis, Lehre und Forschung. So muss heute niemand mehr eine Bibliothek von innen gesehen haben, um studieren zu können, aber Studierende sollten wissen, wie man einfach und schnell Zugang zu geordneten Datenbeständen für Lehre und Wissenschaft erhält, wie man in diesen Daten recherchiert und sie für die eigenen Zwecke verarbeitet. Und das kann man in einer Präsenz-Bibliothek genauso erlernen wie in einer Online-Bibliothek. Die HVF bietet beides. Ebenso ist es für das objektive Ergebnis einer Besprechung nicht maßgeblich, ob diese online oder in Präsenz durchgeführt wird. Daher sind die Ursachen für die Veränderungen in der Finanzverwaltungspraxis, der Lehre und der Forschung das Ergebnis einer fortwährenden Entwicklung und nicht in der Coronakrise begründet, die aber stellenweise zu einer Beschleunigung geführt hat.



Prof. Dr. Stefan Holzner, Professor für Steuer- und Wirtschaftsrecht

● Informationen:

Das Institut für angewandte Forschung (IAF) führte anlässlich der Corona-Pandemie zahlreiche Interviews mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an der Hochschule zu den Auswirkungen der Krise auf die Digitalisierung der Verwaltung und der Lehre durch. Eine Auswahl davon ist auf den beiden Seiten abgebildet. Die kompletten Interviews finden Sie auf der Homepage des IAF: www.hs-ludwigsburg.de/forschung



Julia Kaesmayr, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt VerDi und Doktorandin

Frau Kaesmayr, aus Ihrem wissenschaftlichen Gebiet betrachtet: Inwiefern beschleunigt die Coronakrise die Digitalisierung von Verwaltungen bzw. ihrem Umfeld?

In einem Satz: Mit der Verbreitung von COVID-19 ist noch einmal der Beschleunigungsknopf für die Verwaltungsdigitalisierung betätigt worden. Die Digitalisierung in der Verwaltung hatte grundsätzlich schon einen nicht zu leugnenden Dringlichkeitsgrad. Ich verweise auf Deutschlands Platz 21 bei digitaler öffentlicher Verwaltung in der DESI-Rangliste. Unsere niederländischen Nachbarn sind da besser (Rang 4). Ohne das OZG, „das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsdienstleistungen“, das bis Ende 2022 umgesetzt werden soll(te), würde das Projekt VerDi derart vermutlich nicht

existieren. Wir forschen wir zur Qualität des Verwaltungshandelns aus individuumszentrierter Sicht. Das bedeutet, die Perspektive von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern ist von besonderem Forschungsinteresse für uns.

Welche Herausforderungen ergeben sich durch diese Veränderungen für Verwaltungen und ihr Umfeld?

Viele. Von Arbeitsprozessen über Geschäftsmodell bis Personal... Bei knappen Ressourcen und hohen Anforderungen sind meiner Einschätzung nach immediate („perfekte“) Lösungen kaum machbar, sondern erfolgen schrittweise.

Was denken Sie, wie sich ältere versus jüngere Bürger fühlen, wenn sie wie im ersten Lockdown schon, nicht oder nur extrem eingeschränkt in die Bürgerämter gehen können, aber dringend etwas erledigen müssen und das nur persönlich möglich ist? Denken Sie, sie sind zufrieden?

Verärgert und nein. Bedenken Sie bitte auch die Perspektive der Beschäftigten in den Verwaltungen. Sie sind multiplen Herausforderungen ausgesetzt und müssen ihrer Rolle als Mitarbeitende und den Anforderungen gegenüber ihrer Behörde und dem Gesetzgeber gerecht werden. Außerdem müssen sie mit der Situation – Lockdown – zurechtkommen, technischen Veränderungen und Prozessumstellungen. Zusätzlich sind sie noch mit den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger konfrontiert, die durch wiederkehrende Lockdown-Si-

tuationen strapaziert sind. Das ist für alle Involvierten herausfordernd.

Inwiefern werden diese Veränderungen die Coronakrise überdauern?

Ja, gute und valide Frage. Ich habe im Herbst 2020 am eLearning-Summit in Hannover teilgenommen – online. Es ging im Fokus zwar um den (Medien-) Kompetenzerwerb für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Privatwirtschaft, das ist jetzt aber keine Problematik, die der Verwaltung so fern sein sollte. Weiterbildung mit KI in Form adaptiver Trainings war nur ein Höhepunkt. Der Blick in Deutschlands Wirtschaftsunternehmen diverser Größen und Branchen hat offenbart: Es gibt Lernbedarf, der sich auf die veränderten Arbeitsbedingungen, im Sinne von Work und Learning 4.0, zurückführen lässt.

Momentan verändern sich Geschäftsmodelle, Prozesse und Arbeitskultur und Arbeitsweise rasch und stark. Im Prinzip sprechen wir in allen Bereichen von Change, der mit Akzeptanzdiskrepanzen, Bedenken oder Ängsten verbunden ist. Ziehen wir diesen Exkurs heran, um zurück auf Verwaltungsmitarbeitende zu kommen, wird deutlich, dass sich Veränderungen nicht mit der Brechstange herbeiführen lassen, sondern sukzessive in tägliche Routinen diffundieren müssen. Die arbeitsbezogenen Veränderungen durch die Coronakrise bleiben größtenteils erhalten – wie die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Andere werden zurückgenommen. Aber die Veränderung zu digitalem Arbeiten ist notwendig und unaufhaltsam.

— Anzeige

H








HIN Heilbronn






Was
wäre
Heilbronn
ohne
euch?

#HNistdynamisch

Entdecke deine
Möglichkeiten, gestalte
deine Zukunft und sei dabei
im Team der Stadt
Heilbronn.

Jetzt bewerben!

Aktuelle Ausbildungs-
und Stellenangebote:

[WWW.HEILBRONN.DE/
KARRIERE](http://www.heilbronn.de/karriere)



N

Erneuerung des Zertifikats zum „audit familiengerechte hochschule“



Prof. Dr. Sarah Bunk

Gleichstellungsbeauftragte an der HVF



Prof. Dr. Simone Wunderle

Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte an der HVF



Prof. Dr. Hartwig Maier

Stellvertretender Gleichstellungsbeauftragter an der HVF



Susanne Maier M. A.

Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit

denen Blickwinkeln über Ziele zur Steigerung der Familiengerechtigkeit. Besprochen wurden unter anderem Maßnahmen für eine sensiblere Stundenplanung, Flexibilisierungsmöglichkeiten für die Studienzeit an Fakultät II, die Reduktion der Semesterwochen von 33 auf 30, ebenso wie eine Verankerung der familiengerechten Hochschule in der Personalentwicklung oder Möglichkeiten zum Kontakthalten mit temporär abwesenden Beschäftigten.

Zielvereinbarung mit Maßnahmen für die kommenden drei Jahre

Aus den hier entwickelten Maßnahmen erarbeiteten Auditorin Sigrid Bischof, Gleichstellungsbeauftragte Prof. Dr. Sarah Bunk und Gleichstellungsreferentin Susanne Maier einen Entwurf für eine Zielvereinbarung. Der Entwurf wurde Mitte Dezember in der Senatsitzung wohlwollend aufgenommen und nach Unterschrift durch Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst und Kanzler Dr. Henrik Becker zur Prüfung an ein Kuratorium der berufundfamilie Service GmbH gesandt. Hier bewerten Fachleute aus Wissenschaft und Praxis die gesteckten Ziele.

Die Zielvereinbarung ist in acht Handlungsfelder unterteilt:

1. Arbeits-, Forschungs- und Studienzeit,
2. Arbeits-, Forschungs- und Studienorganisation,
3. Arbeits-, Forschungs- und Studienort,
4. Information und Kommunikation,
5. Führung,
6. Personalentwicklung und wissenschaftliche Qualifizierung,
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen und Studienfinanzierung,
8. Service für Familien.

In fast allen Handlungsfeldern (Nummer 7 ausgenommen) konnten Maßnahmen zur Steigerung der Familiengerechtigkeit an der Hochschule festgeschrieben werden.

Seit 2017 trägt die HVF das Zertifikat zum „audit familiengerechte hochschule“ (fgh) und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. 2020 stand eine erneute Auditierung an, um das Zertifikat zu verlängern. Durch ein mehrstufiges Verfahren stellt die berufundfamilie Service GmbH sicher, dass die Zertifikatsträger ihre Maßnahmen stetig reflektieren, anpassen und ausweiten.

Workshops mit Angehörigen aller Hochschulgruppen

Zu Beginn der „Re-Auditierung Optimierung“ erfasste die Gleichstellung, unterstützt durch Personalabteilung und Studienbüro, den Status quo. Alle Hochschulgruppen wurden im Hinblick auf verschiedene Faktoren näher untersucht, u. a. Geschlechterverhältnisse (auch bzgl. Führungspositionen, Befristungen, Stundenumfang), Anteil der Beschäftigten mit minderjährigen Kindern, Altersstruktur, Dauer von Erziehungszeiten oder Länge der Hochschulzugehörigkeit. Zusätzlich

wurde Stellung zu bisherigen Vereinbarkeitsmaßnahmen genommen.

Mit vollständigen Strukturdaten und einer Analyse durch unsere Auditorin Sigrid Bischof startete im Oktober 2020 ein Strategieworkshop. Hier diskutierten Mitglieder aus Rektorat, Personalabteilung, den Dekanaten und der Gleichstellung über Ist-Zustand und Entwicklungspotenzial von Familiengerechtigkeit an der HVF. Die Teilnehmenden bekräftigten den progressiven Familienbegriff der Hochschule und formulierten ein Ziel der Re-Auditierung. Im Fokus stand auch die Frage, wie sich der Hochschulalltag nach Ende der Corona-Maßnahmen sinnvoll durch digitale Formate ergänzen ließe.

In den beiden folgenden Auditierungsworkshops im November 2020 wurden auf Basis der Schwerpunkte aus dem Strategieworkshop konkrete Maßnahmen entwickelt. Hierzu waren Angehörige aller Hochschulgruppen eingeladen. Die Teilnehmenden diskutierten aus verschied-

Dazu gehören unter anderem:

- familienbewusste Termin- und Stundenplanung stärken,
- Optimierung der Kommunikationsstrukturen mithilfe digitaler Formate,
- Ausbau des Veranstaltungsangebotes zu familiären Themen,
- Vorstellung der familiengerechten Maßnahmen für Studieninteressierte und neue Beschäftigte,
- höhere Transparenz der bereits vorhandenen Angebote,
- Möglichkeit, Feedback zur Vereinbarkeit in Jahresgesprächen zu adressieren,
- Evaluation der Dienstvereinbarungen auf Vereinbarkeit.

Wie geht es mit der Zertifizierung als familiengerechte Hochschule weiter?

Am 15. März wurde das Zertifikat für die HVF offiziell um weitere drei Jahre verlängert. Somit können wir die Umsetzung der Zielvereinbarung in Angriff nehmen. Jede Maßnahme in der Vereinbarung geht mit einer Frist einher, die sich nach dem Umsetzungsaufwand richtet. Zudem gibt es Maßnahmen, deren Erfüllung fortlaufend – mindestens jährlich – nachgewiesen werden muss. Zum Beispiel soll in Zukunft mindestens einmal im Jahr eine Veranstaltung zu familiären Themen stattfinden.

Der Umsetzungsfortschritt wird sowohl intern als auch extern geprüft: Innerhalb der Hochschule trifft sich jährlich eine Umsetzungsgruppe. Sie setzt sich zusammen aus je mindestens einem Mitglied des Rektorats, beider Dekanate, des Personalrats, des AStA, der Personalabteilung und der Gleichstellungsbeauftragten. Die übergreifende Umsetzungsgruppe zeigt zudem, dass eine familiengerechte Hochschule der gesamten HVF für eine erfolgreiche Umsetzung bedarf und das Thema nicht exklusiv von der Gleichstellung getragen werden soll.

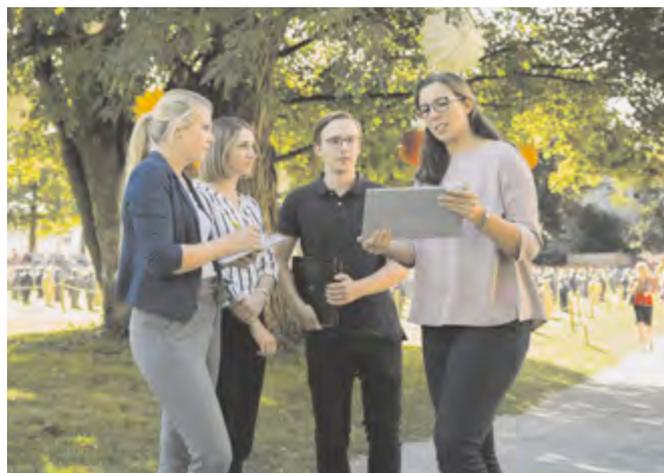
Eine externe Prüfung erfolgt zum Ende jedes Kalenderjahrs. Zu diesem Zweck ist der berufundfamilie Service GmbH ein Bericht über den Erfüllungsgrad der Zielvereinbarung vorzulegen. Hierbei wird nicht nur abgefragt, was bisher erreicht wurde, sondern auch welche Fortschritte bei größeren Zielen bereits gemacht wurden. Wo immer möglich sind die Aussagen durch Flyer für Veranstaltungen, offizielle Schreiben zu möglichen Änderungen oder Ähnliches zu belegen. Eine Zielvereinbarung gilt als eingehalten, wenn mindestens 80 Prozent ihrer Maßnahmen erfüllt werden konnten.

2023 hat die HVF die Möglichkeit, sich erneut einem Auditierungsprozess zu unterziehen – der „Re-Auditierung Konsolidierung“. Sie entspricht vom Aufbau etwa den beiden bereits absolvierten. Die letzte Stufe des Prozesses bildet nach neun Jahren ein „Dialogverfahren“. Nach dieser Zeitspanne stetiger Reflexion und Verbesserungen ist davon auszugehen, dass Familiengerechtigkeit eine Einrichtung weitestgehend durchdrungen hat, weshalb fortan alle drei Jahre das Dialogverfahren mit etwas geringerem Umfang als die bisherigen Auditierungen absolviert werden kann.

So wird das Zertifikat „audit familiengerechte hochschule“ dauerhaft erhalten.

SCHORNDORF »

DIE DAIMLERSTADT



Wir sind die Stadtverwaltung Schorndorf und wir sind anders. Wir sind nicht zufrieden mit klassischer Verwaltung. Wir gehen dienstleistungsorientiert mit der Zeit und freuen uns über Mitarbeiter (m/w/d), die mitgestalten und eigene Ideen entwickeln möchten. Wir denken in Lösungen statt in Zuständigkeiten, wir arbeiten zusammen, um das Beste für die Stadt Schorndorf zu erreichen.

Wir bieten regelmäßig **zum 1. März bzw. 1. April**

mehrere Trainee-Stellen

für engagierte und innovative Persönlichkeiten, die vorangehen statt hinterherzulaufen!

Unser Traineeprogramm ist auf **24 Monate** ausgelegt. Sie werden in drei bis vier Fachbereichen eingesetzt, um so einen möglichst guten Einblick in den Arbeitsalltag unserer Stadtverwaltung zu bekommen und um sich ein gutes Netzwerk aufbauen zu können. Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, eigenverantwortlich ein interessantes Projekt zu betreuen. Durch spezielle **Weiterbildungsprogramme** und die **Begleitung** durch qualifizierte Mentoren werden Sie optimal und individuell auf eine spätere Führungsaufgabe vorbereitet.

Suchen Sie eine Arbeitgeberin wie die Stadt Schorndorf? Worauf warten Sie dann noch? Besuchen Sie unsere Website und machen Sie sich ein Bild von unserer Stadt. Ihr Abschluss liegt noch in weiter Ferne? Wir bieten ebenfalls Einführungs- und Vertiefungspraktika im Rahmen des Bachelorstudiengangs an.

Für weitere Auskünfte steht Ihnen **Frau Schott** vom Fachbereich Personal, **Telefon 07181 602-1214**, franziska.schott@schorndorf.de, gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Sie!

Stadtverwaltung Schorndorf
Fachbereich Personal
Postfach 1560
73605 Schorndorf

Heimat
guter Ideen.

Neue Wege in der Datenverwaltung

**Von Tanja Schulze-Kieser,
Projektleitung Campusmanagement-
system (HISinOne)**

An der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen stehen das Studium und die Studierenden im Mittelpunkt. Die Daten der Studierenden müssen dabei von der Bewerbung bis zum Studienabschluss verwaltet werden. Die Studienabteilung mit Zulassungsamt und das Prüfungsamt sind die zentralen Abteilungen dafür. Um deren optimale Arbeit zu gewährleisten, benötigen sie eine geeignete Campusmanagementsoftware.

Die derzeitige Software, die GX-Systeme der Hochschul-Informationssystem eG (HIS eG), wird nicht weiterentwickelt. Aus diesem Grund fiel nach einem Auswahlverfahren zwischen verschiedenen Softwareanbietern die Entscheidung auf die neue Software „HISinOne“, ebenfalls von der HIS eG.

Vor Vertragsabschluss wurde gemeinsam mit der HIS eG und der Hochschule Kehl in einem Workshop eruiert, ob die Software den Anforderungen der HVF entspricht. Denn die Prozesse an einer Verwaltungshochschule weichen in Teilen erheblich von denen anderer Hochschulen ab. Zudem hat die Hochschule inzwischen in drei Studiengängen gemeinsame Bewerbungsverfahren mit der Hochschule Kehl. Das Ergebnis des Workshops fiel positiv aus, sodass im Herbst 2020 der Vertrag über die Einführung dreier HISinOne-Module unterschrieben werden konnte.

Im ersten Schritt wird das Modul „APP“ eingeführt. Es wird das derzeitige „ZUL“ ersetzen, in dem die Zulassungen bearbei-

tet und verwaltet werden. Geplant ist die Einführung für Spätsommer 2021.

Das HISinOne-Modul „STU“ für die Studierendenverwaltung wird ab Sommer 2022 eingeführt. Als letztes und aufwändigstes Modul schließt sich „EXA“ für die Prüfungsverwaltung an. Dessen Einführung beginnt im Sommer 2023. Mit allen Nacharbeiten und Evaluationen soll das Projekt im ersten Halbjahr 2026 abgeschlossen sein.

Es handelt sich also um ein umfangreiches mehrjähriges Projekt, das neben der IT zahlreiche andere Beteiligte erfordert. Denn die betroffenen Abläufe und Prozesse in den Fachabteilungen müssen angepasst werden, sodass eine intensive

teiligte sind das Hochschulservicezentrum Baden-Württemberg (HSZ-BW) und unsere Schwester-Hochschule in Kehl, wodurch Synergieeffekte erzielt werden können.

Nach einem Projektstart-Workshop, zu dem Vertreterinnen und Vertreter aller betroffenen Bereiche der HVF eingeladen waren, fanden bereits viele weitere Workshops und Termine statt. Zeitgleich wurden unter anderem das Campusmanagementsystem von der Hochschule selbst konfiguriert und getestet sowie die Druckerzeugnisse erstellt.

Am Ende der Einführung wird der wesentliche Teil des „Student Lifecycles“ in einem webbasierten System abgebildet sein, dessen Funktionsumfang im Vergleich zum



Mitarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten notwendig ist. Deswegen besteht das Projektteam für APP aus den Fachexperten des Zulassungsamtes und des Master-Bereiches, einem Mitarbeiter der IT sowie der Projektleitung, Tanja Schulze-Kieser. Das Team hat im Herbst 2020 unter der Aufsicht von Prorektor Prof. Dr. Thilo Haug seine Arbeit aufgenommen. Im März 2021 ist eine weitere IT-Administratorin dazugekommen. Weitere Projektbe-

vorherigen System weitaus größer ist. Eigenprogrammierte Lösungen können in Zukunft teilweise abgelöst werden. Die Bewerbungsprozesse für die Master-Studiengänge werden digitalisiert. Die Serviceorientierung für Studierende, Professorinnen, Professoren und Mitarbeitende wird erhöht. Dies alles wird die Verwaltungsabläufe verbessern und die Arbeit in der Studienabteilung sowie dem Prüfungsamt erleichtern.

Neue Projekte zur Digitalisierung der HVF

**Von Julia Schnur,
Referentin Projektmanagement**

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung an der HVF einen zusätzlichen Schub bekommen. Zuletzt hat auch das Ministerium für Wissenschaft und Forschung Baden-Württemberg finanzielle Mittel für diese Entwicklung bereitgestellt. Damit konnten bereits im Jahr 2020 erste Projekte umgesetzt und insbesondere die technische Aufrüstung der Seminarräume fortgesetzt werden. Daneben werden auf Grundlage eines Konzepts zur Digitalisierung im Jahr 2021 weitere Projekte unter Leitung von Kanzler Dr. Henrik Becker und Prorektor Prof. Dr. Thilo Haug umgesetzt:

Weiterbildung über die Plattform Lectorio

Weiterbildung trotz Abstandsregelungen und Homeoffice ist bereits seit Dezember 2020 an der HVF möglich – und das zeitlich flexibel. Die Hochschule hat einen eigenen Zugang zur Onlineplattform Lectorio eingerichtet, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung steht. Die Entscheidung für Lectorio fiel nach ausgiebiger Recherche durch Jana Kahl vom Qualitätsmanagement der HVF sowie der Bewertung verschiedener Weiterbildungsplattformen durch die Fakultäten.

Michael Söffge, Leiter der Bibliothek, verwaltet das Angebot auf der Plattform. Der Weg zu einer Fortbildung gestaltet sich dadurch sehr einfach: Nach Erstellung eines Zugangs können auf der Plattform direkt Kurse nach Stichworten oder nach Rubriken gesucht werden. Das Angebot erstreckt sich über Lernvideos zu Softwareanwendungen wie Microsoft Teams oder Excel bis hin zu Inhalten zur Gestaltung von Homeoffice oder Präsentationen in digitalen Videokonferenzen. Nach der Wahl eines Kurses wird der Zugang beantragt, nach Freischaltung steht der Kurs



Der neue Aufnahmerraum der HVF



Der sogenannte Rapidmooc

für ein Jahr zur Verfügung. Da die Kurse in kleine Lernvideos aufgeteilt sind, lassen sich die Lerneinheiten flexibel in den Arbeitsablauf integrieren und müssen nicht am Stück bearbeitet werden.

All-in-One-Aufnahmerraum für hochwertige Videos

Die Produktion hochwertiger Videos für die digitale Lehre, aber auch für hybride oder digitale Events wird 2021 stärker in den Fokus der Ausstattung an der HVF rücken. Die bisherigen Lösungen mussten 2020 innerhalb kurzer Zeit umgesetzt werden. Ein erster Baustein für die weitere Ausstattung ist ein All-in-One-Aufnahmestudio für Videos. Die einfache Bedienung des Videoautomaten, der alle Bestandteile eines Aufnahmestudios integriert, soll es jedem ermöglichen, eigenständig in kurzer Zeit Videos aufzunehmen.

Die Hochschule wird das All-in-One-Aufnahmegerät für drei Monate mieten, um den Nutzen und die Handhabung zu evaluieren. Wenn sich das Gerät bewährt, stehen die Chancen sehr gut, dass das Aufnahmestudio ein fester Bestandteil der digitalen Ausstattung wird.

Tablets für alle Professorinnen und Professoren

Ein weiteres Novum ist die flächendeckende Beschaffung von Tablets für die Professorinnen und Professoren der HVF. Die Planung und Vorbereitung dafür lief bereits Ende 2020 an. Ungefähr die Hälfte der Professorinnen und Professoren haben den Bedarf für ein Tablet für die Lehre angemeldet. Der Einsatz von Tablets in der Lehre ist durch zahlreiche Apps sehr vielfältig geworden. In Verbindung mit einem Stift lassen sich Notizen, Grafiken oder Mindmaps in der Vor-Ort-Lehre oder digitalen Lehre integrieren.

Die Hochschule hat mit diesen Maßnahmen einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung unternommen. Das Rektorat sieht es als seine Aufgabe, weitere Innovationen in diesem Bereich zu fördern und zu ermöglichen. Das Konzept zur Digitalisierung der Hochschule soll daher stets aktualisiert und weiterentwickelt werden.

Erfolgreicher Projektabschluss im Weiterbildungszentrum LUCCA



**Von Prof. Dr. Sascha Gieseler,
Leiter des LUCCA und Agrin Nassir,
Organisation und Projektmanagement LUCCA**

Das Ludwigsburg Competence Centre of Public Administration (LUCCA) wurde 2016 als Weiterbildungszentrum der HVF gegründet, um eine Anlaufstelle für die berufliche Weiterbildung der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu schaffen. Die HVF kommt damit ihrem im Landeshochschulgesetz verankerten Auftrag nach, eine wissenschaftsbezogene und zugleich praxisorientierte Weiterbildung im dualen System zu entwickeln.

Denn schließlich nehmen die beruflichen Anforderungen an die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes stetig zu, sodass lebenslanges Lernen auch für Verwaltungsangehörige zukünftig eine immer größere Rolle spielen wird. Daher bietet LUCCA seit nunmehr über fünf Jahren praxisnahe und zielgruppengerechte Weiterbildung mit wissenschaftlichem Anspruch. Mit einer Förderung des Europäischen Sozialfonds

(ESF) und Landeshaushaltsmitteln (MWK) wurde die Hochschule Anfang 2016 in die Lage versetzt, ihre Weiterbildungsstrukturen zu professionalisieren und ihr Angebot zu verbreitern. LUCCA hat seit dieser Zeit eigene Weiterbildungskonzepte entwickelt, Zukunftstrends und aktuelle Herausforderungen in der Verwaltung, wie etwa Digitalisierung und Migration mit speziellen Angeboten abgebildet und die Weiterbildungsaktivitäten der Hochschule gebündelt.

Nach dieser fünfjährigen Förderperiode hat LUCCA nun einen wichtigen Meilenstein erreicht. Das Weiterbildungszentrum der HVF ist strukturell und wirtschaftlich gewachsen, hat seinen Bekanntheitsgrad erhöht und es ist mit dem Projektabschluss nun auch gelungen, die Programme zu verstetigen und für eine stabile Nachfrage zu sorgen.

Das Programm: Was wurde erreicht?

Das Zertifikatsprogramm „Kommunale/r Steuerexperte/-in“, das den Gegenstand der Projektförderung darstellte, startete im Herbst 2018 an der HVF. Alle 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten nach

einem Jahr mit Bravour bestanden, konnten ihr neues Wissen in die Städte und Gemeinden tragen und hatten zudem einen Qualifikationsbaustein für ihre berufliche Weiterentwicklung erworben. LUCCA konnte gleich zu Beginn ein großes Interesse an diesem Zertifikatsprogramm verzeichnen. Die ersten 18 verfügbaren Teilnehmerplätze waren innerhalb von zwei Wochen vergeben. Im Januar 2021 ist der vierte Jahrgang gestartet, der ebenfalls schon frühzeitig ausgebucht war.

Die Besonderheit dieses Programms liegt darin, dass es flexibel an die berufliche Tätigkeit der Teilnehmenden anpassbar ist. Innerhalb eines Jahres werden mittels zwölf Präsenzphasen an der Hochschule und einem hohen Anteil an Selbststudium fundierte Kenntnisse im Steuerrecht vermittelt. Übungsfälle, Kontrollfragen und weitere Unterrichtsmaterialien werden über eine eigens eingerichtete Online-Lernplattform zur Verfügung gestellt und können zeit- und ortsunabhängig bearbeitet werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen ein individuelles Feedback und haben die Möglichkeit, an virtuellen Sprechstunden teilzunehmen. Für den erfolgreichen Abschluss dieses Zertifikatsprogramms werden 30 Leistungspunkte nach ECTS (Eu-

**Gefördert vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie vom Ministerium für
Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg**



Chancen fördern
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Baden-Württemberg



EUROPÄISCHE UNION



Erste Teilnehmergruppe des Programms „Kommunale/r Steuerexperte/-in“ im Jahr 2018.

ropean Credit Transfer System) vergeben. Zudem besteht die Möglichkeit, durch eine Zertifikatsprüfung den Titel „Kommunale/r Steuerexperte/in“ zu erlangen.

Das Zertifikatsprogramm wendet sich vorwiegend an Bedienstete (Beamte und Angestellte) der Kommunalverwaltung, aber auch anderer Körperschaften des öffentlichen Rechts, die bereits über Berufserfahrung (beispielsweise in der Stadtkämmerei etc.) verfügen. Ebenso kann auch die Teilnahme von Bediensteten aus anderen Ebenen der Kommunalverwaltung sinnvoll sein, deren Funktionen Kenntnisse im Bereich des Steuerrechts erfordern. Durch das Zertifikatsprogramm wird systematisch fundiertes Wissen vermittelt, das auf die speziellen Anforderungen in der kommunalen Praxis zugeschnitten ist.

Welche weiteren Projektziele wurden erreicht?

Um ein breites, attraktives Angebot zu gewährleisten und die Weiterbildungsstrukturen an der Hochschule nachhaltig zu festigen, hat LUCCA neben dem Förderprojekt „Kommunale/r Steuerexperte/-in“ weitere Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. Seit der Gründung hat LUCCA sein Programm sukzessive ausgebaut und neue Themenfelder ins Angebots-Portfolio aufgenommen.

Interessierte finden bei LUCCA beispielsweise das Traineeprogramm „Laufbahnqualifizierende Zusatzausbildung“, das Zertifikatsprogramm „Kommunale/r Bilanzbuchhalter/-in“ in Kooperation mit

der VWA, das zweiwöchige Programm „Die Kommune als Steuerschuldnerin“ und Tagesveranstaltungen zu diversen Themen, wie beispielsweise Medien- und Öffentlichkeitsarbeit in der öffentlichen Verwaltung, IT-Sicherheit sowie Themen zu Globalisierung und Migration. Die zahlreichen, durchweg positiven Rückmeldungen aus diesen Programmen bestärken das LUCCA-Team, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.

Ein weiteres Projektziel war der Ausbau von Kooperationen und Netzwerken, um Ressourcen zu bündeln und positive Synergieeffekte zu erzielen. Seit 2018 nimmt LUCCA an regelmäßigen Gesprächsrunden mit anderen Weiterbildungseinrichtungen der regionalen Hochschulen und der Stadt Ludwigsburg teil. Im Rahmen des Projekts „Synapse Fünf – Wissenschaft trifft Arbeitswelt“ war im März 2020 die erste gemeinsame Veranstaltung aller Beteiligten zu dem hochaktuellen Thema Digitalisierung geplant. Diese musste aufgrund der Covid19-Pandemie verschoben werden und wird voraussichtlich im Frühjahr 2022 nachgeholt. Seit 2019 ist LUCCA zudem auch Mitglied bei der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e. V. (DGWF) und hier in diversen Arbeitsgruppen aktiv.

Der Ausblick: Was sind die nächsten Schritte?

Die Folgen der Covid19-Pandemie und deren Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben auch an den Hochschulen und in der wissenschaftlichen Weiterbil-

dung zu weitreichenden Veränderungen geführt.

LUCCA hat im letzten Jahr kurzerhand die meisten Angebote auf digitale Formate umgestellt. Dies war insbesondere möglich, da LUCCA bereits über Erfahrung mit Veranstaltungen im Blended-Learning-Design (Präsenz in Kombination mit digitalen Bausteinen) verfügte und die nötige technische Infrastruktur, wie beispielsweise eine eigene Online-Lernplattform, eingerichtet hatte. LUCCA wird daher in den kommenden Monaten weiter sein Online-Angebot ausbauen, neue digitale Lernangebote konzipieren und innovative Formate entwickeln.

LUCCA: Wissenschaftliche Weiterbildung an der HVF

Das Ludwigsburg Competence Centre of Public Administration (LUCCA) versteht sich als Zentrum für lebenslanges Lernen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung und möchte ein breites Weiterbildungsprogramm anbieten. LUCCA wird auch für 2021 sein Programm sukzessive ausbauen und neue Themenfelder ins Angebots-Portfolio aufnehmen. Gerne nimmt das LUCCA-Team hierzu Anregungen und Ideen auf.

Infomationen

Näheres unter:
www.hs-ludwigsburg.de/lucca

Der Mixed-Modell-Ansatz – Ein Analysetool für die wissenschaftliche Weiterbildung



Nicole Folger M. A.

Qualitätsbeauftragte am Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Im Rahmen meiner Master-Thesis im Master-Studiengang Public Management habe ich den Erfolg wissenschaftlicher Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen untersucht und bin der Frage nachgegangen, wie sich formale Strukturen und das Umfeld dieser Einrichtungen auf die Umsetzung ihrer Arbeit auswirken. Bei der Analyse bereits vorhandener organisationstheoretischer Ansätze habe ich festgestellt, dass keine dieser Theorien das Untersuchungsfeld vollständig abdeckte. Daher habe ich einen Mixed-Modell-Ansatz entwickelt, der als Analysetool für Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung im Hochschulkontext eingesetzt werden kann.

Entwicklung

Der Mixed-Modell-Ansatz greift Teile bestehender organisationstheoretischer Ansätze auf und entwickelt sie weiter. Diese sind der situative, systemtheoretische, entscheidungsprozessorientierte und neoinstitutionalistische Ansatz sowie der Ressourcenabhängigkeitsansatz. Als Grundgerüst für den Mixed-Modell-Ansatz diente das erweiterte Grundmodell des situativen Ansatzes. In dieses Grundgerüst wurden einzelne Perspektiven der anderen vier Ansätze integriert. So wurde aus dem systemtheoretischen Ansatz der Aspekt ergänzt, dass Organisationen als komplexe Systeme zu verstehen sind und sich alle Bestandteile innerhalb und au-

ßerhalb dieses Systems gegenseitig beeinflussen. Aus dem entscheidungsprozessorientierten Ansatz wurde die Erkenntnis einbezogen, dass Entscheidungen häufig nicht rational getroffen und auch auf unklare Zielsetzungen zurückgeführt werden können. Durch den neoinstitutionalistischen Ansatz wurde die Perspektive eingebracht, dass Organisationen nicht nur effizient arbeiten, sondern auch mit allgemeinen Regeln und Gesetzen konform gehen müssen. Aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz wurde der Aspekt integriert, dass Organisationen in einem speziellen Abhängigkeitsverhältnis zu Anderen stehen und daraus Machtgefälle resultieren können, mit denen Organisationen umzugehen haben.

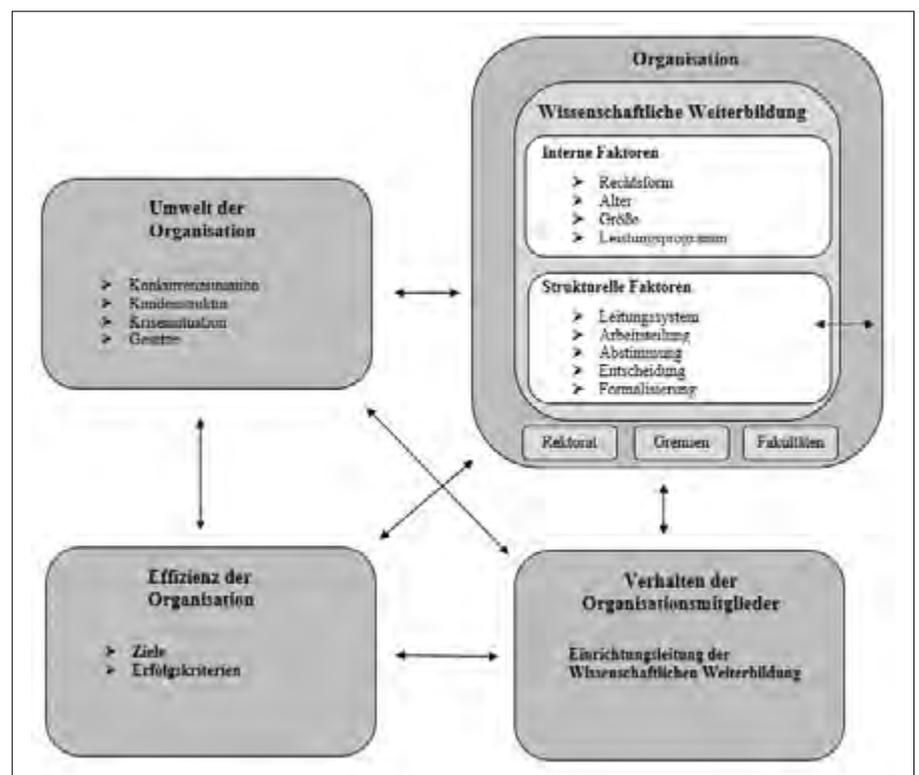
Im Folgenden wird zunächst der Mixed-Modell-Ansatz in seinen Grundzügen er-

läutert, bevor anschließend beschrieben wird, wie er anzuwenden ist und welchen Mehrwert er gegenüber anderen Ansätzen bietet.

Bestandteile

Der Mixed-Modell-Ansatz besteht aus vier Komponenten.

1. Die Komponente „Umwelt der Organisation“ beschreibt all diejenigen Faktoren, die dem äußeren Feld der Hochschule zugeschrieben werden können. Dazu gehört unter anderem die Konkurrenzsituation, die im Wettbewerb mit anderen Hochschulen oder privaten Anbietern entsteht. Daneben spielt auch die Kundenstruktur eine Rolle, die zum Beispiel durch exklusive Angebote für Unternehmen, die ihr Personal schulen möchten, oder Weiterbildungs-



Der Mixed-Modell-Ansatz als Analysetool (eigene Darstellung)

gen, die für alle Interessierten zugänglich sind, geprägt sein kann. Darüber hinaus stellt eine eventuell vorhandene Krisensituation, wie die aktuelle globale Pandemie, einen relevanten Umweltfaktor dar. Auch Gesetze, die Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Weiterbildung schaffen, gilt es zu berücksichtigen.

2. Die Komponente „Organisation“ beinhaltet die wissenschaftliche Weiterbildung mit ihren internen und strukturellen Faktoren. Zu den internen Faktoren zählen die Rechtsform, das Alter, die Größe sowie das Leistungsprogramm der Einrichtung. Für die Analyse der strukturellen Faktoren wurde das allgemein gängige Raster zur Beschreibung einer Organisationsstruktur genutzt. Dazu gehören das Leitungssystem mit den Weisungsbeziehungen, die Arbeitsteilung innerhalb sowie außerhalb der Weiterbildungseinrichtung, die Abstimmungsprozesse an der Hochschule, die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf die verschiedenen Hierarchieebenen der Hochschule sowie die Art und das Ausmaß der Formalisierung innerhalb der Einrichtung.

Neben der wissenschaftlichen Weiterbildung werden zu dieser Komponente weitere Akteure einer Hochschule gezählt. Diese sind beispielsweise das Rektorat, diverse Gremien sowie die Fakultäten. Sie müssen selbstverständlich mitgedacht werden, wenn es zum Beispiel um die Betrachtung der Hierarchie oder Abstimmungsprozesse geht, werden an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft.

3. Die Komponente „Verhalten der Organisationsmitglieder“ bezieht sich auf das Verhalten der Einrichtungsleitung und beschreibt ihren Umgang mit den Auswirkungen der Umweltfaktoren, der internen sowie strukturellen Faktoren.

4. Die Komponente „Effizienz der Organisation“ wird anhand der jeweiligen organisationsinternen Ziele und Erfolgskriterien individuell definiert und kann sich daher sehr unterschiedlich gestalten.

3. Danach wurden die Auswirkungen des Verhaltens der Einrichtungsleitungen auf die Effizienz geprüft. Dafür erfolgte ein Abgleich, inwieweit die zuvor definierten Ziele tatsächlich umgesetzt werden konnten.

4. Die aus diesen Beschreibungen gewonnenen Daten wurden abschließend nach „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ analysiert und ermittelt, wie die einzelnen Komponenten zusammenhängen könnten.

Mehrwert

Die Analyseergebnisse haben erste Hinweise darauf gegeben, wie welche Faktoren verändert werden könnten, um die jeweils gesetzten Ziele der Weiterbildungseinrichtung besser zu erreichen und so die Organisation zu optimieren. Der Mixed-Modell-Ansatz bietet dank seiner Komplexität zahlreiche Analysemöglichkeiten und wird damit dem vielschichtigen Arbeitsfeld der wissenschaftlichen Weiterbildung gerecht. Er ist speziell auf den Hochschulkontext zugeschnitten und berücksichtigt daher die Spezifika einer Organisation, die mit Unternehmen oder Behörden nicht zu vergleichen ist. Inwieweit der Mixed-Modell-Ansatz auch auf andere Bereiche in Hochschulen oder andere Organisationen übertragen werden könnte, müsste noch geprüft werden.

Anwendung

Im Rahmen meiner Master-Arbeit bin ich in vier aufeinander folgenden Schritten wie folgt vorgegangen:

1. Ich habe die einzelnen Umweltfaktoren, internen und strukturellen Faktoren sowie Ziele und Erfolgskriterien so genau wie möglich beschrieben. Hierfür habe ich Interviews mit Einrichtungsleitungen geführt und sie befragt, wie sich diese Faktoren ihrer Meinung nach in der Weiterbildungseinrichtung ihrer Hochschule gestalten.

2. Anschließend habe ich die Auswirkungen dieser Faktoren auf das Verhalten der Einrichtungsleitungen erfasst. Hierzu wurden die Interviewpartner nach ihren Reaktionen auf die in ihren Einrichtungen vorherrschende Situation befragt.

Förderer der Hochschule für öffentliche Verwaltung und
Finanzen Ludwigsburg



Führungsaufgabe: Strategische Public Relations in Kommunen



Miriam Krüger M. A.

Stadt Radolfzell, Beauftragte für Digitalisierung bei der Stabstelle Strategische Steuerungsunterstützung in Elternzeit



Hannah Reischmann M. A.

Ministerium für Soziales und Integration, Personal für den öffentlichen Gesundheitsdienst

Die Autorinnen berichten über die Ergebnisse ihrer Master-Thesis, die sich mit einer empirischen Untersuchung zum Verständnis und zur Konzeption von strategischen Public Relations (PR) in Kommunen in BW ab 40.000 Einwohnern beschäftigte.

Dabei ist schon eine präzise Definition von „strategischen PR“ schwierig, da es sich um einen interdisziplinären Begriff handelt, der seine strategische Führungs- und Steuerungsfunktion am besten in der Beschreibung seiner Funktionen erhält. Vor einer Darstellung der wichtigsten dieser Funktionen müssen zwei zentrale hervorgehoben werden: die Führungsfunktion verbunden mit der durch die Führungskräfte zur effektiven Wirkung bringenden Steuerungsfunktion. Dabei definiert erstere die strategischen PR als die bewusste, zielgerichtete und systematische Gestaltung von Aktionen und Verfahren in der Organisation, letztere die Funktion der strategischen PR als ein weicher Weg der öffentlichen Durchsetzung von Einzelinteressen, die so politische Steuerung und Legitimation von Maßnahmen der Behörden ermöglichen.

Weitere Hauptfunktionen sind

• **Informationsfunktion und Beteiligungsfunktion:** Übermittlung von Informationen an die Öffentlichkeit sowie relevante Zielgruppen. Strategische PR beteiligen Bürgerinnen und Bürger darüber hinaus und nutzen die Möglichkeit,

Ideen und Wünsche der Bürgerschaft zu erfahren, um diese anschließend bewusst beachten zu können.

- **Kommunikationsfunktion:** Kontaktaufbau und -pflege zur Bürgerschaft und zu relevanten Zielgruppen. Strategische PR unterstützen den Zusammenhalt der kommunalen Gesellschaft, indem sie administrative, verteilende und politisch-steuernde Leistungen kommunizieren.
- **Imagefunktion:** Aufbau oder Änderung eines bestimmten Urteils oder einer bestimmten Meinung der Öffentlichkeit. Dabei dürfen PR allerdings nicht Selbstinszenierung oder Selbstzweck sein.
- **Überzeugungsfunktion/Persuasion:** Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Verwaltung und Schaffung von Akzeptanz für Handlungen und Maßnahmen.
- **Vertrauensfunktion:** Durch strategische PR können Bürgerinnen und Bürger in kommunalen Prozessen mitgenommen werden. Durch Information, Dialog und Partizipationsmöglichkeiten verstärkt sich das Vertrauen in die Behörde.
- **Gesellschaftsfunktion:** PR können als Reaktion auf Prozesse des gesellschaftlichen Wertewandels und den Strukturwandel im Rahmen des Informations- und Kommunikationsverhaltens fungieren und Konsens erzeugen.
- **Integrationsfunktion:** PR stabilisieren das Gemeinwohl, indem sie die Verwaltung in die Gesamtgesellschaft integrieren. Zugleich fördern sie einen Prozess

der Integration der Gesamtinteressen und können die Bürgerinnen und Bürger an veränderte soziale Bedingungen anpassen. Städtische PR stärken des Weiteren die Identifikation der Bürgerschaft mit der Behörde.

- **Konfliktlösungsfunktion:** Strategische PR können als Frühwarnsystem und Konfliktregler fungieren – als Instrument, wichtige gesellschaftliche Konflikte auszutragen und kommunikativ zu lösen.

Strategische PR und deren Stellenwert gewinnen in der öffentlichen Kommunikation immer weiter an Bedeutung. Durch sie können u. a. die politische Steuerungsfähigkeit einer Kommune gesichert und die Umsetzung der Beschlüsse des Gemeinderats ermöglicht werden, wodurch die Handlungsfähigkeit der Kommune gesichert wird. Dazu sind eine strategische Ausrichtung der PR und ein zielgruppengerechter Einsatz der Maßnahmen und Instrumente notwendig. Trotz der Tatsache, dass die Bedeutung von strategischen PR in der Praxis erkannt wird und zahlreiche unterschiedliche PR-Instrumente angeboten werden, mangelt es an einem richtigen Verständnis und einer strategischen Ausrichtung von PR bei den Verantwortlichen. Als Voraussetzung für alle weiteren Beratungsschritte muss daher zunächst das Verständnis von strategischen PR und ihrer Bedeutung in den Kommunen hergestellt werden. Unerlässlich ist dann ein systematisches Strategiekonzept, um die Potenziale von strategischen PR wirksam nut-

zen zu können. Dieses Konzept gliedert sich in den meisten Fällen in folgenden Aufbau: Analyse – Strategie – Umsetzung – Evaluation. Dass der Großteil der Kommunen allerdings nicht über ein derartiges Kommunikationskonzept verfügt, zeigen die Ergebnisse aus der Praxis. Wie in den modularen Umsetzungsschritten in den Projektergebnissen vorgestellt, stehen Kommunen dafür Konzeptkategorien zur Verfügung, die von geringerem zu größerem Aufwand umsetzbar sind. Je nach Ressourcen können hierbei Ziele nach strategischer Relevanz und operativer Notwendigkeit ausgewählt oder es kann sich von den obligatorischen zu den optionalen Zielgruppen vorgearbeitet werden.

Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass die Medien u. a. durch das Internet grundlegend verändert werden. Folglich wirken sich diese Veränderungen auf die Presse- und Medienarbeit von Kommunen aus. Von den befragten Kommunen bestätigen dies ausnahmslos alle und führen darüber

hinaus aus, dass die Medien mehr Druck ausüben, schnellere Reaktion von diesen erwarten und in ihren Reihen einen gewissen Qualitätsverlust erleiden. Kommunen müssen zügig diesen Wandel erkennen und einzuordnen wissen, sich an die Schnelligkeit und neuen Arbeitsweisen der digitalen Welt anpassen und einen cross-medialen Medienmix anbieten.

Die Entwicklung von einer eindimensionalen Informationsverbreitung zu einer mehrdimensionalen Kommunikation wurde stark von Social Media vorangetrieben. Auch unter Berücksichtigung sämtlicher Risiken können auf Social-Media-Plattformen die Nutzenden selbst bestimmen, von wem sie Informationen erhalten möchten und dabei selbst Inhalte generieren und diskutieren. Diese Tatsache auf der einen und die Vielfalt an Social-Media-Plattformen auf der anderen Seite wirken sich auch auf Kommunen aus. Zwar verwenden sämtliche der untersuchten Kommunen

Social Media, legen aber dabei den Fokus fälschlicherweise meist auf eine reine Informationsverbreitung. So wird eines der wesentlichen Potenziale von Social Media, die dialogorientierte Kommunikation, verkannt. Vor allem missachten Kommunen oftmals den eigentlichen Charakterzug und die potenziellen Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen Social-Media-Kanäle. Als Lösungsweg sollten sich Kommunen zunächst konzeptionell und strategisch damit auseinandersetzen, welche Ziele und welche Wirkungen sie bei ihren Zielgruppen mit Social Media erreichen wollen. Im Anschluss an diese Auseinandersetzung müssen sie strategisch die geeignete(n) Plattform(en) auswählen und die internen Verwaltungsprozesse entsprechend anpassen. Damit wird abschließend ganz deutlich, dass solche programmatischen, personellen und organisatorischen Herausforderungen durch die Nutzung von strategischen PR nur von thematisch versierten Führungskräften bewältigt werden können.

Anzeige

Stadt Karlsruhe
Karriere

Haben wir ein Match?

Stadt Karlsruhe ♥ Du

www.karlsruhe.de/karriere | 



© Stadt Karlsruhe | Layout: Streeck

ePartizipation - zur politischen Teilhabe in Kommunen



**Sarah Waschler
M. A.**

Teilprojektleitung Zukunftsstadt2030 - Stadt Ulm, Digitale Agenda

ePartizipation als Teilgebiet der eKommunikation ist ein Feld, das großes Entwicklungspotenzial besitzt. Kommunen können sich dem gesellschaftlichen Wandel durch Digitalisierung nicht entziehen. Gleiches gilt für Forderungen nach mehr Transparenz und Mitbestimmung. In besonderem Maße wird dies im Bereich der zukunftsorientierten, nachhaltigen Stadtentwicklung deutlich. Bürger wollen besonders auf kommunaler Ebene in politischen Entscheidungsfindungsprozessen mitbestimmen. Denn hier getroffene Entscheidungen beeinflussen sie in ihrem Alltag und prägen ihr Umfeld. Bürger müssen einbezogen werden, da sie als Experten ihrer Lebenswelt wesentliche Informationen für gelingende Planungsprozesse einbringen können.

Partizipation belebt Demokratie und erhöht die Legitimation politischer Entscheidungen. Hierfür müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Partizipationsverfahren müssen fester Bestandteil kommunalen Handelns werden. Ergebnisse der Partizipationsverfahren müssen Verbindlichkeit besitzen. Kommunen können nur dann erfolgreich sein, wenn Government der Governance weicht und Bürger ein wesentlicher Bestandteil kommunaler Aushandlungs- und Entscheidungsfindungsprozesse werden. Für diese Entwicklung ist ePartizipation prädestiniert. Für ihre gelingende Anwendung sind finanzielle und personelle Ressourcen unabdingbar. Ebenfalls müssen

technische Fragen bei der Auswahl der geeigneten Instrumente und Authentifizierungsverfahren geklärt werden. Nur so kann ePartizipation eine maximale Reichweite entfalten und das Verhältnis von Bürgern und Kommune entscheidend verbessern.

ePartizipation bietet also die geeignete Verbindung aus Kommunikation und Partizipation. Informationen können im Medienmix, fundiert aufbereitet, stets aktuell den Bürgern zur Verfügung gestellt werden. Bürger können sich ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend an ePartizipationsverfahren beteiligen. Höhere Beteiligungsquoten können durch die Reduktion von Beteiligungshürden erreicht werden. Teilweise ist die Erschlie-

ßung neuer Zielgruppen möglich, da ePartizipationsverfahren zunächst auch nur beobachtend genutzt werden können, bevor eine aktive Beteiligung erfolgt. Kommunen müssen sich jedoch beim Einsatz von ePartizipation bewusst sein, dass diese nicht alle Hoffnungen und Erwartungen erfüllen kann. Werden bei analogen Partizipationsverfahren nur bestimmte Bürgergruppen, meist die aktiven und engagierten, erreicht, so gelten auch für ePartizipation Einschränkungen in der Erreichung der Zielgruppen. Daher stellt die Kombination beider Verfahren, die eng miteinander verzahnt werden müssen, eine optimale Möglichkeit zur Zusammenarbeit von Kommune und Bürgern dar.

ePartizipation erreicht erst dann einen hohen Outcome und fördert somit die Legitimation von kommunalen Entscheidungen, wenn diese auf einer kooperativen und verbindlichen Ebene stattfindet. Trotz aller noch bestehenden Hürden zum Einsatz von eWahlen, sollten verbindliche Abstimmungsverfahren auf kommunaler Ebene über eVoting ermöglicht werden, natürlich unter Beachtung verfassungsrechtlicher Vorgaben.

In der Master-Arbeit der Beitragsautorin aus dem Jahre 2020 wurde ein einfacher und kompakter Fragebogen entwickelt, mithilfe dessen Entscheidungsträger auf kommunaler Ebene in ihrer Entscheidungsfindung zum Einsatz der geeigneten ePartizipationsinstrumente unterstützt werden. Hinter den drei Antwortmöglichkeiten für sechs Fragen finden sich

1. Wen möchten Sie mit dem ePartizipationsverfahren erreichen?		
<input type="radio"/>	Ein möglichst breites Publikum	1
<input type="radio"/>	Jüngere Bürger bis 30	2
<input type="radio"/>	Politisch Aktive und Interessierte	3
2. Wie verbindlich möchten Sie die Ergebnisse der ePartizipationsverfahren umsetzen?		
<input type="radio"/>	Die Ergebnisse fließen in die Entscheidung des Gemeinderats ein	2
<input type="radio"/>	Ich möchte neue Ideen generieren	1
<input type="radio"/>	Die Ergebnisse sollen umgesetzt werden	3
3. Wie verstehen Sie die Rolle der Bürger in Ihrer Kommune?		
<input type="radio"/>	Sie sind aktive Gestalter unserer Kommune	3
<input type="radio"/>	Sie sind Rezipienten der Kommunalpolitik und der Entscheidungen der Verwaltung	2
<input type="radio"/>	Sie sorgen häufig für Verzögerungen von Vorhaben	1
4. Wie würden Sie Ihre eigene Arbeitsweise einschätzen?		
<input type="radio"/>	Ich bin jederzeit offen für neue Einflüsse	2
<input type="radio"/>	Kompromisse prägen bei guten Argumenten meine Arbeit	3
<input type="radio"/>	Ich setze Ideen und Vorhaben strukturiert und direkt um	1
5. Wie schätzen Sie Ihre eigenen Kompetenzen im Bereich der eKommunikation ein?		
<input type="radio"/>	Nicht vorhanden	1
<input type="radio"/>	Im grundlegenden Einsatz bin ich sicher, ich kommuniziere überwiegend per E-Mail	2
<input type="radio"/>	Ich kommuniziere täglich auf unterschiedlichen eKanälen	3
6. Wie stark sind die Kompetenzen im Bereich der ePartizipation in Ihrer Verwaltung ausgeprägt?		
<input type="radio"/>	Ist mir nicht bekannt	2
<input type="radio"/>	Es gibt Spezialisten	3
<input type="radio"/>	Dafür haben wir kein Personal	1
Gesamtpunktzahl:		<input type="text"/>

Checkliste: Entscheidungshilfe ePartizipation für kommunale Entscheider

jeweils Punkteangaben. Werden die Fragen beantwortet und die Punkte addiert, gibt die erreichte Punktzahl Auskunft darüber, welche Ebene der ePartizipation geeignet erscheint. Somit kann aus dem Repertoire der Instrumente der jeweiligen Ebene das auf die individuellen Umstände passendste Instrument gewählt werden. Die in der sich an die Checkliste „Entscheidungshilfe ePartizipation für kommunale Entscheider“ anschließende Auswertung erreichte Punktzahl gibt ebenfalls Hinweise darauf, ob und wie intensiv der Einsatz der ePartizipation die Legitimation von Entscheidungen unterstützt. Zugleich findet sich aber auch ein Hinweis darauf, inwieweit repräsentative demokratisch legitimierende Strukturen beeinflusst werden.

Auswertung der Checkliste Entscheidungshilfe ePartizipation

0 – 5 Punkte:

Sie befinden sich auf der Ebene der In-

formation. ePartizipation dient für Sie zur Informationsvermittlung. Die Bürger sind die Adressaten dieser Inhalte und sollen sich über die Aktivitäten der Kommune informiert fühlen. Die entsprechenden Instrumente dieser Ebene dienen der PR, haben aber keinen Einfluss auf die Arbeit der Kommune und ihrer repräsentativen Vertreter.

6 – 11 Punkte:

Sie haben ein grundlegendes Interesse an der Meinung der Bürger der Kommune. Sie bewegen sich auf der Ebene der Konsultation und sollten entsprechende Instrumente einsetzen. Ergebnisse der ePartizipation können in Entscheidungen der Kommune einbezogen werden oder als Diskussionsgrundlage dienen. Auf dieser Ebene wird Demokratie belebt, jedoch besteht das Risiko, dass geweckte Erwartungen der Bürger nicht erfüllt werden. Diese Ebene hat wenig kritischen Einfluss auf repräsentative Strukturen.

12 – 16 Punkte:

Die Meinung der Bürger hat für Ihre Arbeit hohe Relevanz. Dabei sollen Ergebnisse der ePartizipation möglichst umgesetzt werden. Sie bewegen sich auf der Ebene der Kooperation der ePartizipation und treten Macht an Bürger ab. Die Arbeit auf dieser Ebene schafft Legitimation für Entscheidungen durch deliberative Verfahren, ohne die repräsentative Demokratie zu gefährden.

17 – 18 Punkte:

Entscheidungsmacht teilen Sie mit den Bürgern. Auf der Ebene der Mit-Entscheidung treffen Bürger relevante Entscheidungen für die Kommune, dies fördert Legitimität, schränkt aber auch ihre Macht und Entscheidungsfindung deutlich ein. Diese Ebene wirkt sich entscheidend auf repräsentative Strukturen aus und führt bei Fehlfunktionen dazu, dass die demokratische Legitimation der verbindlichen Ergebnisse nicht gewährleistet sein könnte.

Anzeige



Endlich Montag!

Arbeitsplätze, die Sie lieben werden.

Netzwerkarbeit in der kommunalen Praxis



**Christian Peschl
M. A.**

*Strategische Sozial-
planung, Stadt Ulm*

Es bedarf in vielen Feldern des kommunalen Handelns verwaltungsintern einer abteilungs- oder fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Vorteile des vernetzten Arbeitens in Organisationen werden hauptsächlich in den folgenden Punkten gesehen: ein effektiverer Einsatz knapper Ressourcen, das Überwinden eines institutionellen Tunnelblicks, die Potenzialerschöpfung oder veränderte Formen des institutionellen Umgangs im Rahmen lernender Organisationen. Werden die charakteristischen Merkmale von Netzwerken auf die Kommunalverwaltung übertragen, so stellt sie ein organisiertes Netzwerk dar, das aus verschiedenen Abteilungen und Funktionssystemen sowie aus Personen innerhalb dieser besteht. Daneben können aber auch interorganisationale Netzwerkverbindungen bestehen, die extern mit anderen Kommunen, öffentlichen Trägern oder Unternehmen liegen. Dies trifft etwa in Bereichen der Wirtschaftsförderungen oder des Sozialen zu. Im Folgenden werden die wesentlichen Bestandteile einer erfolgreichen Netzwerkarbeit abgebildet.

Netzwerkbildung

Im Rahmen der Netzwerkbildung gilt es, gezielt und zweckmäßig formale und informelle Netzwerke auszubilden. Damit organisierte Netzwerke überhaupt entstehen können, bedarf es unterschiedlicher organisatorischer und personeller Voraussetzungen. So muss in vielen Fällen die Netzwerkgründung auf der Führungsebene

ne einer Kommune strategisch unterstützt oder gar gefordert werden. Ein Promotor in der Verwaltungsspitze gilt für die organisierte Netzwerkbildung als grundlegend. Der Koordination kann für die Leistungsfähigkeit von Netzwerken grundsätzlich eine große Bedeutung zugeschrieben werden, trägt sie doch wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg eines Netzwerkes bei. Überdies setzen organisierte Netzwerke im Sinne der Netzwerkkooperation ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft voraus. Wesentlich für die Bildung von organisierten Netzwerken ist ihre Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Hierbei kann zwischen folgenden Netzwerken unterschieden werden:

- Interessensallianzen dienen der Bündelung von Interessen, um strategische Vorteile erzielen zu können.
- Informationsnetzwerke sorgen für die Übertragung, den Austausch und die Beschaffung von Informationen.
- Bei Dienstleistungsnetzwerken werden Kompetenzen und Angebote strukturell miteinander verknüpft, um eine höhere Qualität und einen höheren Nutzen erreichen zu können.
- Überbrückungsnetzwerke dienen der Überwindung von strukturellen Lücken, also vormalig unverbundener Beziehungskreise. Arbeitsprozesse, die den Austausch mit immer denselben Beteiligten erfordern, führen beispielsweise zu einer Clusterbildung, innerhalb dessen ähnliche Informationsstände, Sichtweisen, Verhaltensmuster und Sprachregelungen herrschen.

Netzwerkstrukturierung

Die Leistungsfähigkeit eines Netzwerkes ist in hohem Maße vom Zusammenspiel der Netzwerkakteure abhängig. Dabei spielt die Netzwerkstruktur für die Interaktion der Netzwerkakteure die ausschlaggebende Rolle. Im Zuge der Netzwerkstrukturierung werden die bestehenden Netzwerke,

in Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen mit den Netzwerkpartnern, nutzerorientiert und interdisziplinär ausgerichtet, um die erwünschten Netzwerkeffekte zu erzielen.

Nutzerorientierung bedeutet: Nur wenn die Netzwerkakteure in der Lage sind, Bedürfnisse und die potenziellen Nutzen aller zu berücksichtigen, können Kooperationen passgenau gestaltet und innovative Lösungen gefunden werden. Der Dreiklang aus Machbarkeit, Durchführbarkeit und sozialer Erwünschtheit stellt Kriterien dar, die erfüllt sein müssen, damit Ideen und daraus abgeleitete Konzepte überhaupt erfolgreich sein können. Als Schlüsselprinzip zur Leistungssteigerung innerhalb eines Netzwerkes kann die Interdisziplinarität gesehen werden.

Netzwerksteuerung

Für die strukturierte Ausgestaltung von Netzwerken spielt die Ausrichtung des Netzwerkes am vorliegenden Ziel eine wesentliche Rolle. Diese spiegelt sich in der Art des Netzwerkes wider. Um leistungsfähige Netzwerke aufzubauen, die eine größtmögliche Wirkung entfalten können, müssen somit Interessensallianzen, Informationsnetzwerke, Dienstleistungsnetzwerke und Überbrückungsnetzwerke differenziert betrachtet, strategisch verfolgt und gezielt aufgebaut werden. Hierfür bedarf es Formen der Steuerung und Koordination. Funktional können die Aufgaben der Netzwerksteuerung drei Elementen zugeschrieben werden:

- kontinuierliche Organisation des Informationsflusses
- Sicherung der Prozessabläufe, des Aufbaus und des Zusammenwirkens sowie
- Flankierung der Zusammenarbeit durch eine nachhaltige Qualitätsentwicklung

Es ist kaum verwunderlich, dass die Abstimmung und Koordination der Aktivitä-

ten der Netzwerkmitglieder als Kern der Steuerungsaufgabe in einem Netzwerk gesehen und meistens gezielt organisiert werden. Die Netzwerksteuerung stellt deshalb das Bindeglied dar. Sie berücksichtigt eine polyzentrische Netzwerkkoordination durch Anwendung lateraler Führungskompetenzen und koordiniert fortwährend auf abgestimmte Weise alle laufenden Netzwerkprozesse. Polyzentrische Formen der Koordination sind deshalb zu bevorzugen, da sich die Koordinationsfunktionen des Netzes auf mehrere Personen verteilen lassen.

Konkret bedeutet dies, dass die zentrale Koordinationskraft zwar ebenfalls die Vermittlung zwischen den Akteuren des Strukturnetzwerkes übernimmt, hierfür jedoch über direkte Ansprechpartner aus den verschiedenen Ressorts verfügt, die ihrerseits in den jeweiligen Handlungsfeldern koordinative und somit steuernde Aufgaben übernehmen.

Netzwerkkompetenz als Basis

Netzwerkkompetenz gilt als Fähigkeit, in vernetzten Strukturen wirkungsvoll handeln zu können. Die organisatorischen Zusammenhänge und die vielfältigen Einflüsse und Faktoren, die im Rahmen der Netzwerkbildung, der Netzwerkstrukturierung und der Netzwerksteuerung zu berücksichtigen sind, veranschaulichen, dass die Leistungsfähigkeit eines Netzwerkes stark von Rechten und Befugnissen sowie individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der im Netzwerk arbeitenden Personen abhängig ist. Somit kann festgehalten werden, dass die Netzwerkkompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter das Fundament der kommunalen Netzwerkarbeit darstellt.

Kompetenzen in den Bereichen Macht, Verständigung und Vertrauen sind im Rahmen lateraler Führung von wesentlicher Bedeutung. Sie sind im Rahmen der Netz-

werkarbeit ebenso von grundsätzlicher Relevanz wie eine ausgeprägte Kooperationsfähigkeit, Offenheit, Transparenz und Flexibilität. Darüber hinaus bedarf es der Fähigkeit zur Schaffung eines Mehrwerts durch Nutzerorientierung.

Die Netzwerkkompetenz beinhaltet in erster Linie formale Rechte und Befugnisse, die erforderlich sind, um netzwerkbildende, netzwerkstrukturierende oder netzwerksteuernde Aufgaben umzusetzen. Dies kann beispielsweise das Recht beinhalten, anderen die Mitwirkung bei spezifischen Netzwerken anweisen zu können, oder die Befugnis, neue formale Netzwerke einzurichten. Darüber hinaus bedarf es vor allem guter Kenntnisse über netzwerkrelevante Theorien und Aspekte sowie damit einhergehender Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese liegen beispielsweise in der Berücksichtigung der Phasen der Netzwerkbildung, der Förderung der Teamfähigkeit und im Umgang mit Konflikten.

Anzeige



Baden-Württemberg
BEHÖRDE FÜR
RECHNUNGSWESEN

Gemeinsam die Zukunft gestalten!

Wir beraten und prüfen die gesamte Landesverwaltung.







WIRTSCHAFTLICHKEIT	FINANZEN	POLIZEI	GESETZMÄSSIGKEIT
BETEILIGUNGEN	BAUEN	NACHHALTIGKEIT	RUNDFUNK
			WISSENSCHAFT
			KULTUR







Sie suchen nach Ihrer ersten beruflichen Station eine neue Herausforderung und eine gute Perspektive für Ihre Karriere im öffentlichen Dienst? Dann sind Sie bei uns genau richtig!

Bürger im Video-Chat mit dem Rathaus

**Von Mischa Allgaier,
Lehrbeauftragter HVF Ludwigsburg**

Die Gemeinde Winterbach hat in Zusammenarbeit mit der Netze BW GmbH im Februar dieses Jahres ein landesweit einzigartiges Pilotprojekt gestartet. Bürgerinnen und Bürger können nach vorheriger Terminvereinbarung ihre Anliegen vom Bauantrag bis zur Kindergartenanmeldung mit den zuständigen Rathausmitarbeitern per Video-Chat via PC, Tablet oder Smartphone von zuhause aus besprechen.

Mit einem Klick auf den vom Rathauspersonal versendeten Link wird die Bürgerin oder der Bürger mit dem Rathaus verbunden. Lästiges Registrieren oder Installieren einer Software sind nicht nötig. Lediglich

ein aktueller Internetbrowser muss vorhanden sein. Durch die eingesetzte Verschlüsselungstechnologie bietet die Software maximalen Datenschutz und Datensicherheit. Die einfache Bedienbarkeit und der Schutz der Daten waren Bürgermeister Sven Müller und seinem Team besonders wichtig. Neben der Video-Funktion können mit der Lösung auch Dokumente über ein Up- und Downloadcenter verschlüsselt ausgetauscht werden.

„Es gab im Lockdown immer wieder Fragen aus der Bürgerschaft, ob wir nicht Videotermine machen können“, berichtet Bürgermeister Müller. Weil viele das in ihrem beruflichen Umfeld kennengelernt hatten „und weil am Anfang der Corona-Pandemie die Unsicherheit in Bezug auf die Ansteckungsgefahr groß war“. Da passte es ganz gut, dass die Netze BW GmbH einen Partner für das Pilotprojekt „Virtuelles Rathaus“ gesucht hatte.

In der Pilotphase werden nun die unterschiedlichen Anwendungsfälle erprobt. Die Software kann auch zur videogestützten Kommunikation zwischen Behörden, wie zum Beispiel dem Landratsamt und der Gemeinde, genutzt werden. Ein weiterer Anwendungsfall sind Baubesprechungen mit externen Partnern, bei denen Dokumente am Bildschirm geteilt werden können. Zudem soll geprüft werden, ob es sinnvoll ist, eine digitale Ausweisprüfung, ein elektronisches Signaturverfahren oder ein Bezahlverfahren in das System zu integrieren.

Im September 2021 startet an der Hochschule Ludwigsburg ein Fachprojekt zu diesem Thema, um herauszufinden, in welchen Bereichen der öffentlichen Verwaltung der Einsatz sinnvoll ist. Es bleibt spannend, wie sich die Digitalisierung im öffentlichen Sektor weiterentwickelt.



Kim Kretzschmar, Stellvertretende Fachbedienstete für das Finanzwesen der Gemeinde Winterbach, im Video-Chat

HVF erhält die Erasmus Charta für die Hochschulbildung (ECHE)



Dr. Natalia Jörg

Leiterin des Akademischen Auslandsamtes



Bereits zum dritten Mal in Folge konnte die HVF die EU-Gutachterinnen und -Gutachter mit ihrem Antrag (zuletzt mit 100 von 100 möglichen Punkten) überzeugen und sich somit für die Teilnahme an den Förderprogrammen der nächsten Erasmus+-Programmgeneration 2021–2027 qualifizieren. Mit der Verleihung der Erasmus Charta durch die Europäische Kommission ist die HVF berechtigt, sowohl Studierende, Lehrende und



HVF-Fotowettbewerb „Mein schönster Erasmus+-Aufenthalt“ 2019



In der letzten Förderperiode wurden an der HVF mehr als 300 Studierende durch ERASMUS + gefördert.

Mitarbeitende für ein Praktikum, einen Lehraufenthalt oder zwecks Fort- und Weiterbildung im europäischen Ausland zu fördern, als auch an Kooperationsprojekten in den Bereichen der Innovation sowie der politischen Entwicklung und Zusammenarbeit mitzuwirken. Gleich-

zeitig hat sich die HVF dazu verpflichtet, die allgemeinen Grundsätze und die Qualitätsstandards des EU-Programms einzuhalten und die Leitthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit, soziale Inklusion und Chancengleichheit an der Hochschule fortzuentwickeln.

Informationen:

I Erasmus+ ist das wichtigste europäische Mobilitätsprogramm mit einer aktuellen Budgetsumme von rund 26 Milliarden Euro. Die Erasmus-Charta für die Hochschulbildung (ECHE) bildet den allgemeinen Qualitätsrahmen für Kooperationsaktivitäten von Hochschuleinrichtungen auf europäischer und internationaler Ebene im Rahmen von Erasmus+. Das Programm hat sich an der HVF über Jahre zu einem wichtigen Motor der Internationalisierung entwickelt. In der letzten Förderperiode 2014–2020 wurden mehr als eine halbe Million Euro an Fördermitteln eingeworben sowie mehr als 300 Ludwigsburger Studierende und 40 Kurzzeitdozenturen über Erasmus gefördert. In Deutschland leitet der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) als Nationale Agentur das Programm. Für die Hochschule Ludwigsburg liegt die Koordination der internationalen Mobilitäten im Akademischen Auslandsamt (AAA). Auf den Webseiten des AAA finden Sie weitere Informationen zum Programm.

VD-BW
Rechts- und Vorschriftendienst

Foto: © Wavebreakmedia/Micro - Fotolia

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

vd-bw-neu.de bietet:

- ✓ Bundesrecht und vollständiges Landesrecht Baden-Württemberg
- ✓ Komplettes Europarecht
- ✓ Einschlägige Verkündungsblätter
- ✓ Kommentare
- ✓ Verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung
- ✓ Weitere 450.000 Entscheidungen aller Gerichtsbarkeiten
- ✓ Fachzeitschriften für die kommunale Praxis
- ✓ Kostenlose Newsletter
- ✓ Mein VD-BW – Individuelle Vorschriftensammlungen

RICHARD BOORBERG VERLAG
Scharrstraße 2 · 70563 Stuttgart
☎ 07 11/73 85-271
☎ 07 11/73 85-300
✉ vd-bw-neu@boorberg.de

Erfolgreicher Start der Vorlesungsreihe zur KI

Von Dr. Natalia Jörg,
Leiterin des Akademischen Auslandsamtes

Mit der Vorlesungsreihe "The potential of Artificial Intelligence and Big Data Analytics for the Danube Region" hat das Partnerkonsortium, bestehend aus dem Europa-Zentrum Baden-Württemberg, der HVF Ludwigsburg, der WU Wien, der TU Budapest und dem Information Society Development Institute Chisinau, eine Reihe an Online-Vorträgen zu ausgewählten Themen aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz und seiner praktischen Anwendung initiiert. Folgende Fragen finden dabei Antworten: Was versteht man unter Künstliche Intelligenz (KI)? Welche Verfahren gibt es? Was kann KI und wo wird KI im Public Sector eingesetzt? Dr. Irina Cojocaru, Prof. Robert Müller-Török, Prof. András Nemeslaki und Prof. Alexander Prosser stellen in dieser Vorlesungsreihe grundlegende Konzepte und Fallstudien zum Thema vor.

20 Studierende aus dem Studiengang Public Management, Vertiefungsschwerpunkt eGovernment, sowie 52 internationale Studierende und die wissenschaftsinteressierte Öffentlichkeit haben an sechs Online-Vorlesungen im Wintersemester 2020 teilgenommen. Die Themen entstammen interdisziplinären Projekten über die Digitalisierung in der Verwaltung, in denen die Partner aus dem Donauraum zusammenarbeiten. Künstliche Intelligenz birgt speziell für den Donauraum ein großes Entwicklungs- und Anwendungspotenzial. Die Ergebnisse der Zusammenarbeit werden in den Unterricht integriert und auf internationalen Konferenzen wie bei den Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days in Ungarn oder beim Jahresforum der EU-Donauraumstrategie in der Slowakei vorgestellt.



Familienpolitik als Schwerpunktthema bei den Digitalen Tagen mit Saratov

Von Dr. Natalia Jörg, Leiterin des Akademischen Auslandsamtes

Vom 19. bis 21. Oktober fand eine digitale Veranstaltung zum Thema „Familien im Fokus: Status und Trends in Politik, Gesellschaft und Verwaltung in Russland und Deutschland“ mit Teilnahme der Hochschule Ludwigsburg und des Stolypin Wolga-Instituts für Verwaltung statt. Rund 100 Teilnehmende aus Wissenschaft

und Verwaltung, darunter vier Professorinnen und Professoren, die Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit an der HVF und Bachelor-Studierende der Studiengänge Public Management und Rentenversicherung, waren beteiligt. Ziel der Veranstaltung war neben dem fachlichen Austausch ein virtueller Beitrag zur Erhaltung und Vertiefung der über 20 Jahre bestehenden Partnerschaft beider Hochschulen auch in Zeiten von Corona. Organisiert von den Internationalen Büros der beiden Hochschulen wurde an drei Tagen intensiv über die aktuellen

Entwicklungen in der Sozial- und Rentenversicherung, Arbeitspsychologie, Public Administration und Steuerpolitik sowie die gesellschaftlichen Rollenvorstellungen aus der Gender-Perspektive in Deutschland und Russland online diskutiert. Ausgewählte Online-Beiträge der Ludwigsburger und Saratover Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler werden in der russischen Hochschulzeitschrift Vestnik publiziert. Der digitale Austausch wurde im Rahmen des Ostpartnerschaftsprogramms vom Deutschen Akademischen Austauschdienst gefördert.

Anzeige



LANDKREIS KARLSRUHE

EIN STARKES TEAM FÜR EINE STARKE ZUKUNFT

Vielfalt, Verlässlichkeit, Flexibilität, Leistung, Karriere

Vielfalt

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

Verlässlichkeit

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

Leistung

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

Flexibilität

Wir bieten flexible Rahmenbedingungen – in jeder Lebenssituation.

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. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung über unser Online-Bewerberportal.

Studierendenkonferenzen online – neue Formen der internationalen Kooperation

Von Prof. Dr. Gerald Sander, Studiendekan Master-Studiengänge, und Eva Baum M. A., Studienmanagerin Master-Studiengänge

Durch die Corona-Pandemie haben die internationalen Aktivitäten der HVF in den letzten Monaten einen Digitalisierungsschub erfahren. Davon zeugen auch die beiden im Dezember durchgeführten digitalen Studierendenkonferenzen mit ausländischen Partnerhochschulen.

Die am 1. Dezember 2020 stattgefundene Konferenz mit der Partneruniversität Rijeka zum Thema „EU-Fragen aus Sicht der Studierenden – The EU from the Student Perspective“ wurde von Prof. Dr. Gerald Sander, Prof. Dr. Ivana Kunda, Prodekanin und Leiterin des Promotionskollegs an der Universität Rijeka, sowie Assist. Prof. Dr. Martina Bajčić, Professorin für

Staatsrecht. Teilnehmende Personen dieser Online-Konferenz waren Studierende der Fakultät Recht der Universität Rijeka sowie Master-Studierende aus dem Master-Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement der HVF.

Aktuelle politische Fragen in den Vorträgen im Fokus

Die Vorträge der Studierenden aus Ludwigsburg und Rijeka beschäftigten sich mit aktuellen europäischen Themen. Zur Sprache kamen dabei außenpolitische Fragen nach den Beitrittsaussichten der Westbalkanstaaten, der Rolle Europas zwischen den Mächten USA und China oder dem Umgang der europäischen Staaten mit Migration. Aber auch juristische Themen wie das Beihilfen- und Vergaberecht der EU wurden in den studentischen Vorträgen aufgegriffen.

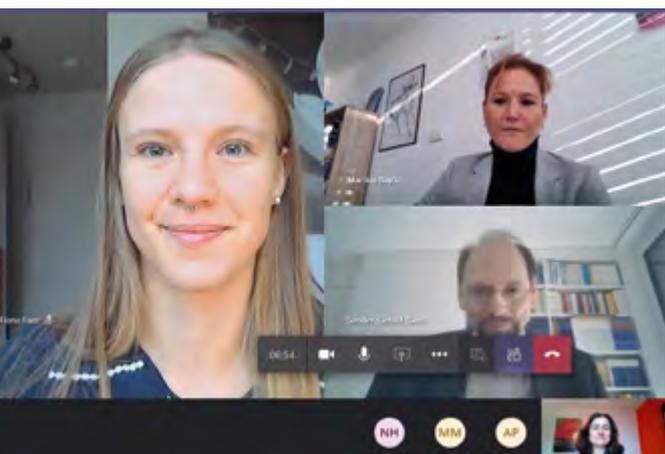
Am 4. Dezember 2020 fand eine weitere studentische Online-Konferenz – dieses Mal mit der Pädagogischen Fakultät der Südböhmischen Universität in Budweis – statt. Organisiert wurde diese ebenfalls von Prof. Dr. Gerald Sander und auf der tschechischen Seite von Dozentin Dr. Hana Andrášová, Leiterin des Lehrstuhls für Germanistik, sowie Dr. Marek Šebeš, Assistant Professor am Lehrstuhl für Sozialwissenschaften.

Im Rahmen des Konferenztages fanden zwei separate Online-Veranstaltungen statt: eine deutschsprachige Konferenz mit Vertreterinnen und Vertretern des Lehrstuhls für Germanistik der Partneruniversität Budweis und eine englischsprachige Konferenz mit Studierenden und Wissenschaftlern vom Lehrstuhl

für Sozialwissenschaften. An beiden Konferenzen präsentierten die Master-Studierenden eigene Themen.

Das Themenspektrum der beiden Veranstaltungen umfasste tagesaktuelle Themen wie der Umgang mit der Covid-19-Pandemie oder der zunehmende Populismus, der in den vergangenen Jahren sowohl in Tschechien als auch in Deutschland zu verzeichnen war. Aber auch historische Themen, die sich mit der deutsch-tschechischen Geschichte befassten, oder pädagogische Themenbereiche kamen zur Sprache. Bei beiden Konferenzen fanden im Anschluss an die jeweiligen Vorträge lebhaft und spannende Diskussionen statt, die den teilnehmenden Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftlern und Studierenden die Möglichkeit boten, sich über die Grenzen hinweg auszutauschen.

Für die Organisatoren in Ludwigsburg und an den Partnerhochschulen in Rijeka und Budweis waren die erstmals online stattfindenden Konferenzen ein großer Erfolg und auch die Reaktionen der Studierenden waren durchweg positiv. Die digitalen Konferenzen boten den Master-Studierenden eine exzellente Gelegenheit, ihre Kenntnisse einem größeren Publikum zu präsentieren, und der internationale Austausch mit den kroatischen und tschechischen Studierenden wurde sehr positiv bewertet. Für die beteiligten Hochschulen ermöglichten die digitalen Konferenzen, die gemeinsame Zusammenarbeit auch in Zeiten der Corona-Pandemie zu stärken und auszubauen. Auf allen Seiten war man sich einig, dass die erfolgreichen Kooperationen fortgeführt werden sollen. Für die Zukunft sind daher weitere Online-Konferenzen der Studierenden, aber auch persönliche Begegnungen im Rahmen von Studienreisen geplant.



Eine Studierende des MEPA und die Organisatoren bei der Konferenz in Rijeka

Sprachen an der Juristischen Fakultät in Rijeka, organisiert. Moderiert wurde die Konferenz von Tea Mustač, studentische Vertreterin aus Rijeka, und Dr. Anna-Lena Hoffmann, Lehrbeauftragte für das Fach

Meinungsfreiheit schützen und dabei Hassrede bekämpfen

Von Manuel Glattbach, Laura Kamisli (beide Abteilung Internationale Angelegenheiten, Stadt Sindelfingen) und Dr. Daniel Zimmermann, leiternder Studienmanager MEPA

Am 29. Januar 2021 diskutierten Studierende des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement der HVF Ludwigsburg und internationale Jugenddelegierte des Kongresses der Gemeinden und Regionen Europas (KGRE) des Euro-Parates mit Expertinnen und Experten über das Thema Hassrede im Internet und die Frage nach der Anwendung der Europäischen Menschenrechtskonvention.

Im Zentrum der digitalen Konferenz zum Thema „Human Rights in the Digital Age, Hate Speech, and the Role of the Council of Europe“ stand insbesondere die Frage, wie Hassrede in einer digitalisierten und zunehmend polarisierten Welt eingedämmt und gleichzeitig die universelle Meinungsfreiheit geschützt werden kann. Außerdem diskutierten die Anwesenden, mit welchen Maßnahmen und Strategien auf internationaler Ebene diesem bedrohlichen Trend entgegengewirkt werden könnte.

Persönliche Erfahrungsberichte von betroffenen Politikern

Anhaltspunkte dafür lieferten sehr persönliche Erfahrungsberichte betroffener Politiker wie dem Europaabgeordneten Robert Biedron aus Polen und dem Bürgermeister der Stadt Haarlem, Jos Wiene. Beide waren in der jüngeren Vergangenheit immer wieder Anfeindungen und Gewaltandrohungen im Internet ausgesetzt. Wichtige Einblicke in die Arbeit des Euro-Parats im Kampf gegen Hassreden gaben Prof. Barbara John, Europäische Kommis-



Beginn der digitalen Konferenz

sion gegen Rassismus und Intoleranz, und Onur Andreotti, Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte. Auf die Wichtigkeit des Themas für die Landes- und Kommunalebene hatten zuvor der Europaminister Guido Wolf und der Ludwigsburger Landrat Dietmar Allgaier hingewiesen.

„Erschreckend viele Politikerinnen und Politiker, auch auf der lokalen und regionalen Ebene, haben schon persönliche Erfahrungen mit Hassrede im Internet machen müssen. Neben dem direkten Gespräch mit den Betroffenen und der fachlichen Auseinandersetzung sind internationale Menschenrechtsnormen, wie die Europäische Menschenrechtskonvention des Euro-Parates, ein wichtiger Schlüssel bei der Suche nach Antworten im Umgang mit Hassrede“ so der Ausrichter der Konferenz und Präsident der Lokalkammer im KGRE, Oberbürgermeister Dr. Bernd Vöhringer (Sindelfingen).

Die Anwesenden waren sich einig, dass der Kampf gegen Hassreden im Internet künftig ein wichtiges Thema sein wird. Prof. Dr. Anna Steidle, Prorektorin der

HVF, betonte, dass es das Anliegen der Studiengänge der HVF ist, die Studierenden optimal auf die neuen Herausforderungen im öffentlichen Dienst durch die Digitalisierung vorzubereiten. Ein besonderer Gewinn war es daher, dass auch junge Interessierte, allen voran Studierende des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement, eigene Vorschläge und Ideen einbringen konnten. Die Ergebnisse der Konferenz sollen in die zukünftige Arbeit im KGRE einfließen.

Informationen:

Weitere Informationen zum KGRE:
<https://www.coe.int/en/web/congress>

Elfriede Fuchs in den Ruhestand verabschiedet

Zum 3. Februar dieses Jahres wurde unsere Kollegin Elfriede Fuchs in den Ruhestand verabschiedet, die über viele Jahre das Studienmanagement der Fakultät I maßgeblich geprägt hat.

Als zentrale Ansprechpartnerin für Studierende, Professorinnen und Professoren, Lehrbeauftragte und Verwaltungsmitarbeitende in allen Fragen des Studiengangs Public Management und darüber hinaus war sie aufgrund ihrer umfangreichen Kenntnisse, ihres organisatorischen Geschicks sowie ihrer freundlichen und ausgleichenden Art überaus geschätzt. Schon bald nach ihrem Wiedereinstieg in das Berufsleben (nach einer Familienzeit) vor nunmehr 20 Jahren als Schreibrkraft an der Hochschule wurde deutlich, dass organisatorische und gestalterische

Aufgaben aller Art bei ihr in den besten Händen waren. Dabei kamen ihr sicherlich auch ihre Erfahrungen als frühere Hauswirtschaftsleiterin zugute. In ihrem Engagement beschränkte sie sich nicht auf das Tagesgeschäft, sondern wirkte auch als Vorsitzende des Personalrats sowie im Fakultätsrat aktiv an der Gestaltung des Hochschullebens mit.

Schon früh war sie sich der Chancen bewusst, die die elektronische Datenverarbeitung bot, und widmete sich mit großem Engagement und Begeisterung allen damit verbundenen Neuerungen. Ob Anmeldesystem, Intranet, Moodle oder zuletzt die Organisation der Online-Lehre: Sie vertiefte sich in ihre Aufgaben und ruhte nicht, ehe sie die Dinge „zum Laufen“ gebracht hatte.

So war es keine Frage, dass sie sich auch offen für eine Verabschiedung über Videokonferenz mit Online-Programm zeigen würde. Das Präsent der Kollegen zum Abschied wurde am gleichen Tag dann aber doch gegenständlich durch „Boten“ überreicht. Wir danken unserer geschätzten Kollegin für ihr großes Engagement und wünschen ihr einen erfüllten Ruhestand.

*Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher,
Prodekanin Fakultät I*



Prof. Dieter Kies in den Ruhestand verabschiedet

Die Urkunde über den Eintritt in den Ruhestand, wie das Papier etwas sperrig heißt, erhielt Prof. Dieter Kies von Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst überreicht. Die Dekanin der Fakultät II (Steuer- und Wirtschaftsrecht), Prof. Dr. Alexandra Albert, bezeichnete Kies als eine der Säulen der Fakultät und als Urgestein der HVF. Im Jahr 1988, als Kies in Ludwigsburg antrat, gab es hier noch zwei getrennte Verwaltungshochschulen. Eine davon und die Wirkungsstätte seiner ersten Jahre war die Fachhochschule für Finanzen (FHF), die später mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) zur Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF) zusammengelegt wurde. Kies war darüber hinaus einer der maßgeblichen Treiber bei der Einführung des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement und hier über sechs Jahre lang der Studiendekan. Er selbst bezeichnet sich als „Jurist und trotzdem umgänglich“. Neben seiner

fachlichen Kompetenz hat er nie seinen Humor verloren. Unvergessen dabei auch sein Auftritt beim Tax Slam der HVF im Jahr 2019. Mit seinem Beitrag mit dem Titel „Die Currywurst im Lichte der Mehrwertsteuer“ belegte Dieter Kies, dass das Steuerrecht auch auf humorvolle Art vermittelt werden kann.

Eines wird er im Ruhestand nach seinen eigenen Worten nicht vermissen: „Jeden Morgen um fünf Uhr aufstehen und die Fahrt nach Ludwigsburg, das war schon richtig hart.“



Neu an der Hochschule

Professoren

- **Prof. Dr. Alois Paulin**
Fakultät I, Professor für Digitale Innovation und Transformation in der Verwaltung seit dem 1. Februar 2021
- **Jacqueline Oberhofer**
Fakultät II, Dozentin seit dem 1. März 2021

Verwaltung

- **Christiane Treschl**
Leiterin des Prüfungsamts seit dem 11. November 2020
- **Christine Schödel**
Mediendidaktikerin seit dem 1. Januar 2021
- **Mareike Fritz**
Projektmitarbeiterin Campusmanagement seit dem 1. März 2021
- **Daniela Jauß**
Mitarbeiterin Reisekosten/Personalabteilung seit dem 1. März 2021

Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Alois Paulin



Prof. Dr. Alois Paulin wurde im Februar 2021 zum Professor der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) für Digitale Innovation und Transformation in der öffentlichen Verwaltung ernannt. In der Fakultät Management und Recht wird er Lehrveranstaltungen in dem im September 2020 neu gestarteten Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement (DVM) abhalten.

Vor seinem Ruf an die HVF war Paulin bei Siemens Österreich als Softwareentwickler für BI-Systeme im Bereich Smart City tätig. Wertvolle Erfahrungen abseits akademischer Forschung sammelte er als

Ideengeber und Entwickler von Software für die Bereiche Business Intelligence (BI), Immobilienverwaltung und E-Health.

Alois Paulin studierte Medienkommunikation, Informatik und Recht. Er promovierte 2015 im Bereich Computerwissenschaften und Informatik an der Universität Maribor (Slowenien) mit der Entwicklung eines Prototypen für bürokratische Selbstverwaltung von politischen Gemeinschaften. Während und nach seinem Doktorat forschte und lehrte er unter anderem an der TU Wien, der TU München und der Edinburgh Napier University in Schottland. Gastvorträge hielt er neben weiteren an der Fudan Universität in Shanghai und der Universität Barcelona.

Paulin ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen in renommierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Büchern. Des

Weiteren ist er Mitglied der Programm- ausschüsse führender wissenschaftlicher Tagungen wie der dg.o Conference oder CEE eGov Days. Seine Beiträge wurden mehrmals mit dem Best Paper Award ausgezeichnet. Als Gutachter unterstützt er die Arbeit von Gremien hochrangiger wissenschaftlicher Fachzeitschriften wie Information Policy, GIQ, EPSR, IJPADA und internationale Organisationen beispielsweise die Europäische Kommission. Seine Monografie „Smart City Governance“ erschien beim globalen Wissenschaftsverlag Elsevier.

Um eine ausgewogene Work-Life-Balance bemüht sich Paulin durch leidenschaftliches Fahrradfahren, Schwimmen und Kochen.

Ethikum von Julia Mayer mit Höchstleistung – Lernende und Tutorin



In einer Online-Feierstunde haben die Ethikbeauftragten der Hochschule, Prof. Dr. Fabian Walling und Prof. Dr. Peter Eisenbarth, an die Studentin Julia Mayer, Studiengang Public Management, das Zertifikat Ethikum verliehen. Der Einladung der Ethikbeauftragten waren der Rektor Prof. Dr. Ernst, die Studiendekane Prof. Dr. Zimmermann-Kreher und Prof. Michael Grau sowie weitere Interessierte gefolgt. Als Überraschungsgast schaltete sich der Geschäftsführer des Referats für Technik- und Wissenschaftsethik (rtwe), Thorsten Gutsche, zu. Das rtwe ist eine zentrale Einrichtung der staatlichen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg. Der Hintergrund

für diese Würdigung liegt in der Besonderheit der Leistung von Julia Mayer.

Zunächst sprach Rektor Ernst ein Grußwort der Hochschule und betonte den Wert der freiwilligen Zusatzqualifikation Ethikum für die Studierenden und die Hochschule. Er hob die langjährig herausragende Zusammenarbeit der Hochschule mit dem rtwe hervor.

Prof. Dr. Eisenbarth gab einen Denkanstoß zur wachsenden Bedeutung der Beamten und ihrer Dienstleistung am Bürger in einer zunehmend skeptisch betrachteten Demokratie. Den Problemkreis hierzu habe die Geehrte in einer ihrer mit sehr gut bewerteten Hausarbeit zum Lobbyismus herausgearbeitet. Für das Ethikum benötigen Kandidatinnen und Kandidaten 100 Ethikpunkte und drei benotete Leistungen. Wie Thorsten Gutsche

betonte, schaffte Julia Mayer dabei die dritthöchste Leistung seit Einführung des Ethikums in Baden-Württemberg überhaupt und damit einen Podestplatz. Sie erzielte neben ihrem Bachelor-Studium und zahlreichen ehrenamtlichen Aktivitäten sagenhafte 434 Ethikpunkte, was einem Zeitaufwand von mindestens 870 Stunden entspricht – und erzielte dabei die Note „sehr gut“.

Einmalig dürfte sein, dass sich Julia Mayer dabei von der Lernenden zur Lehrenden entwickelte und in ihren letzten beiden Semestern dem rtwe als Tutorin zur Verfügung stand. Und das mit positiven Veränderungsvorschlägen zu organisatorischen und inhaltlichen Fragen, die bleiben werden, wie Thorsten Gutsche hervorhob.

Alle Beteiligten gratulierten Julia Mayer zu der herausragenden Leistung, mit der auch eine hervorragende Außenwirkung für die Hochschule verbunden ist.

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

Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen

Alber, Matthias (Auswahl)

- Praxisrelevante Einzelfragen zur Altersversorgung und zu den Bezügen des Gesellschafter-Geschäftsführers. In: WPg (24) 2020, S. 1516–1524.
- Völlige Neukommentierung des § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG. In: Ewald Dötsch, et al. (Hg.): Die Körperschaftsteuer. Kommentar zum Körperschaftsteuergesetz, Umwandlungssteuergesetz und zu den einkommensteuerrechtlichen Vorschriften der Anteilseignerbesteuerung, Stand: Februar 2020, 98. Ergänzungslief. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 276 S.
- Der Verein im Zivil- und Steuerrecht. 13. Aufl. Stuttgart: Boorberg 2020 (mit Rudi W. Märkle).

Becker, Henrik

- Die Vermischung der Rolle von Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer in der NAKO Gesundheitsstudie: Auswirkungen auf Governance und Wettbewerb. In: GMS Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie 16 (3) 2020. DOI: 10.3205/mibe000214. (mit Karl-Heinz Jöckel).

Dickhäuser, Claudia

- Fair und klar: Prüfungen angstfrei gestalten. In: Forschung & Lehre 27 (12) 2020, S. 1006–1007 (mit Oliver Dickhäuser).

Diringer, Arnd (Auswahl)

- Gegenderte Gesetze, Welt am Sonntag, 28.02.2021.
- Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei!, Welt am Sonntag, 14.02.2021.
- Teurer Wein, Expertenforum Arbeitsrecht, 05.02.2021.
- Impfpflicht: Wirklich keiner Diskussion wert?, Welt am Sonntag, 31.01.2021.
- Bei Gericht und beim Fußball gelten die gleichen Regeln, Jurios, 15.01.2021.
- Ein Leichenwagen als Dienstfahrzeug, Expertenforum Arbeitsrecht, 08.01.2021.
- Wenn ein „knalliger Scherz“ den Job kostet, Jurios, 01.01.2021.
- BGB-Lernkartei. Stuttgart: Boorberg 2020.
- Das Bundesverfassungsgericht in der Kritik, Welt am Sonntag, 20.12.2020.
- Gewogen und zu leicht befunden: Das LG Mannheim über die Mentalität von Vorderpfälzern, Jurios, 11.12.2020.
- Worte können verletzen, Expertenforum Arbeitsrecht, 04.12.2020.
- Pressefreiheit gilt auch im Kanzleramt!, Welt am Sonntag, 22.11.2020.
- Religion als Rechtsproblem, Welt am Sonntag, 08.11.2020.
- Der Langschläfer, Expertenforum Arbeitsrecht, 06.11.2020.
- Mobiles Arbeiten: Fördern statt Fordern!, Welt am Sonntag, 25.10.2020.
- Schlecht gefälscht ist halb gewonnen, Expertenforum Arbeitsrecht, 23.10.2020.
- Drei Jahre Meinungsfreiheitsverhinderungsgesetz, Welt am Sonntag, 11.10.2020.
- Ein bäriges Affengesicht, Expertenforum Arbeitsrecht, 02.10.2020.

Dölker, Angelika

- Der Einfluss des europäischen Rechts auf die deutsche ertragsteuerliche Organisation. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 11–24.

Dürrschmidt, Jörg

- Einführung: Perspektiven auf die Digitalisierung als ‚Megatrend‘. In: Jörg Dürrschmidt und Frank Kupferschmidt (Hg.): Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 11–19.
- Sex und Gender – zu Recht im Zentrum der Migrations- und Integrationsdebatte(n)? In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 207–223.
- The Affectual Landscape of Globalization: New Migration, Generalized Discontent, and Ressentiment. In: Ino Rossi (Hg.): Challenges of Globalization and Prospects for an Inter-civilizational World Order. New York, Cham: Springer 2020, S. 161–175. DOI: 10.1007/978-3-030-44058-9_10.

Haug, Thilo

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck 2020.

Haug, Volker M. (Auswahl)

- Das Grundgesetz von 1949 – Die genutzte Chance zur Verbesserung. In: Rüdiger Voigt (Hg.): Aufbruch zur Demokratie. Die Weimarer Reichsverfassung als Bauplan für eine demokratische Republik. Baden-Baden: Nomos 2020, S. 335–375.
- Kommentierung zu § 17 LKrO. In: Johannes Dietlein und Arne Pautsch: BeckOK Kommunalrecht Baden-Württemberg. Stand 01.10.2020. 11. Edition. München: C.H. Beck 2020.
- Kommentierung zu §§ 20, 20a, 20b, 21, 22, 140a GemO BW. In: Johannes Dietlein und Arne Pautsch: BeckOK Kommunalrecht Baden-Württemberg. 11. Edition. Stand 01.10.2020. München: C.H. Beck 2020.
- Parlamentarisches Selbstverständnis in Großbritannien und Deutschland – ein exemplarischer Rechtsvergleich. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 83–98.

Holzner, Stefan

- Überarbeitung der Kommentierung von §§ 255-280, 285-295, 322-346 AO. In: Volker Pfirrmann, Torsten Rosenke und Klaus J. Wagner: BeckOK AO. 15. Edition. Stand: 15.01.2021. München: C.H. Beck 2021.
- Unzulässige Anfechtungsklage mangels Beschwer – Nullbescheid (Anm. zu BFH, Urt. v. 30.6.2020 – IX R 3/19). In: DStRK 2021, S. 56.

Hottmann, Jürgen

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck 2020.

Kese, Volkmar (Auswahl)

- E-Kommunikation zur politischen Teilhabe (Teil 1), in: apf 2/2021, BW 11–16 (mit Sarah Waschler).
- Forschungsergebnisse zum Verständnis der kommunalen Aufgabe der strategischen Public Relations, in: apf 10/2020, BW 65–68; 11–12/2020, BW 73–76 (mit Miriam Krüger und Hannah Reischmann).

Klink-Straub, Judith

- Aktuelle rechtliche Entwicklungen des automatisierten Fahrens. In: DANA (4) S. 220–223 (mit Tobias Straub).

Kupferschmidt, Frank

- Ein Nachwort zum Sammelband „Digitalisierung in Kommune und Gesellschaft“: Digitalisierung und Digitale Mündigkeit. In: Jörg Dürrschmidt und Frank Kupferschmidt (Hg.): Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 134–140.
- Standortfaktor Gründungsfreundliche Verwaltung: Gründungsförderung in kleinen und mittleren Kommunen. In: Joachim Beck und Jürgen Stember (Hg.): Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und die Rolle der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden: Nomos 2020, S. 221–234 (mit Henning Schimpf).

Lahme, Stefan

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck 2020.

Ludy, Gerald

- Handbuch des Besoldungsrechts für Baden-Württemberg. 81. Ergänzungslieferung, Stand 01.08.2020. Stuttgart: Boorberg (mit Raimund Hellstern, Otto Kaufmann).

Majer, Christian F.

- Anerkennung einer ausländischen Mehrehe: Anm. zu VG Berlin, Urteil vom 6.7.2020 – 4 K 769.16 A. In: NZFam, 2021, S. 48.
- Familienrecht und Gleichberechtigung – ein rechtshistorischer und rechtsvergleichender Exkurs. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 253–261.

- Flüchtlinge im IPR. Die Anwendung des Aufenthaltsrechts und ihre Probleme. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 99–106.
- „Positive Diskriminierung“ – Verfassungsrechtliche Zulässigkeit von „Migrantenquoten“ und Bevorzugung wegen Migrationshintergrundes beim Zugang zum öffentlichen Dienst. In: ZAR (11-12) 2020, S. 414–419 (mit Arne Pautsch).

Meissner, Gabi

- Tax Compliance im Spiegel der Steuerarten. Unternehmerische Risiken im Verfahrensrecht, den Ertragsteuern und der Umsatzsteuer. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg, S. 25–82 (mit Tanja Leibold, Sascha Gieseler, Stefan Holzner).

Meurer, Friederike

- Arbeitsrecht in Zeiten von Corona. In: JSE 10 (3) 2020, S. 95–101.

Müller-Török, Robert

- Design digitaler Bürgerservices: Ein Weißbuch für kommunale Praktiker. In: Verwaltung der Zukunft, 11.02.2020.
- Entwicklung und Einführung ERP-basierter Lehre an den HÖD. In: Joachim Beck und Jürgen Stember (Hg.): Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und die Rolle der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden: Nomos 2020, S. 263–276 (mit Thomas Hemker).

Noak, Torsten

- Anmerkung zu BGH, Beschl. v. 1.9.2020, 3 StR 214/20 (Anschlussbefugnis des Nebenklägers auch bei fehlender Positionierung gegen den Angeklagten), in: Juristenzeitung 2021, S. 50.
- Kommentierung zu §§ 67a, 68, 68a, 68b, 69, 79, 80, 81 JGG. In: Fabian Gertler, Volker Kunkel und Holm Putzke: BeckOK JGG. 20. Edition. Stand 01.01.2021. München: C.H. Beck.
- Existenzsichernde Leistungen für Unionsbürger – und kein Ende! In: JSE 10 (4) 2020, S. 148 ff.
- Maßnahmen der Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII) im Lichte des Straftatbestandes der Entziehung Minderjähriger (§ 235 StGB), in: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 107 ff.

Pautsch, Arne (Auswahl)

- Betroffenenrechte nach der DSGVO. In: Theodor Kubusch et al. (Hg.): Handbuch Datenschutz für die kommunale Praxis. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag 2020, S. 124–137.
- Die Artenschutz-Volksbegehren in Bayern und Baden-Württemberg – Wirkpotenziale der initiierten Volksgesetzgebung im parlamentarischen Regierungssystem. In: Nadja Braun Binder et al. (Hg.): Jahrbuch für direkte Demokratie 2019. Baden-Baden: Nomos, 2020, S. 226–245.
- Die Duale Hochschule Baden-Württemberg. In: Volker M. Haug (Hg.): Das Hochschulrecht in Baden-Württemberg. Systematische Darstellung. 3., neu bearbeitete Aufl. Heidelberg: C.F. Müller 2020, S. 443–470.
- Erledigung von Kammeraufgaben in Privatrechtsform. In: Winfried Kluth (Hg.): Jahrbuch des Kammer- und Berufsrechts 2019. Halle an der Saale: Peter Junkermann 2020, S. 11–25.
- Keine (Ober-)Bürgermeister im Kreistag? Zur Verfassungsmäßigkeit der kommunalrechtlichen Regelungen zur sog. Aufwärtsinkompatibilität. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 119–129.
- Kommentierung zu § 46 LKrO BW. In: Johannes Dietlein und Arne Pautsch: BeckOK Kommunalrecht Baden-Württemberg. 11. Edition. Stand 01.10.2020. München: C.H. Beck.
- Suspensives fakultatives Referendum verfassungswidrig, Quoren viel zu hoch, Plebiszit schädlich – Zu den direktdemokratischen Vorschlägen des sächsischen Koalitionsvertrages 2019–2024. In: Landes- und Kommunalverwaltung – LKV (2) 2020, S. 58–64 (mit Hermann Heußner).

Reich, Matthias

- Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. In: JEECAR 7 (3) 2020, S. 238–254. DOI: 10.15549/jeeicar.v7i3.357. (mit János Fehér).

Rosenauer, Gunda

- Mit Spaß gegen den Ernst des Lebens: Humor als wichtige Führungsressource. In: Johanna Groß (Hg.): Soziologie für den öffentlichen Dienst (III). Führung: Perspektiven, Trends und Herausforderungen in Theorie und Praxis. Hamburg: Maximilian 2020, S. 195–206.

Rüttenauer, Holger

- #steuernkompakt Erbschaftsteuer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2020.

Sander, Gerald G.

- Zustimmungspflicht für Krankenhausbehandlungen im EU-Ausland als Beispiel einer nationalen Beschränkung der europäischen Dienstleistungsfreiheit. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg, S. 131–155.
- Generierung klinischer Daten über die Sicherheit und Leistung von Medizinprodukten mittels klinischer Prüfungen nach gegenwärtiger und zukünftiger Rechtslage. In: ZN PWSZ w Legnicy 36 (4) 2020, S. 11–19 (mit Mijo Božić, Hans P. Zenner).
- Internal Security and Public Security. Law and Organization. Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2020 (Hg. mit Bernard Wiśniewski, Paweł Kobes).

Sauerland, Martin

- Geld – eine Projektionsfläche im Außen für den inneren Mangel? In: Wirtschaftspsychologie (2) 2020, S. 13–17 (mit Johanna Höns).

Scheel, Thomas

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck 2020.

Schenk, Birgit

- Digitalisierung als Standortfaktor. In: Jörg Dürrschmidt und Frank Kupferschmidt (Hg.): Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 100–108.
- Evaluation of Business Models of Urban IoT-Applications for a Medium-Sized City. In: Thomas Hemker et al. (Hg.): CEE eDem and eGov Days 2020: Social Networks and Social Media. Proceedings of the Central and Eastern European eDem and eGov Days 2020. Wien: Facultas, S. 393–404. DOI: 10.24989/ocg.338.31. (mit Ferdinand Fischer).

Schneider, Claudia

- Digital-Leadership: Führungskompetenzen für die Gestaltung zukunftsfähiger Organisationen in der öffentlichen Verwaltung. In: Jörg Dürrschmidt und Frank Kupferschmidt (Hg.): Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 109–133.

Sievering, Oliver

- Anmerkungen zur Einführung einer EU-Digitalsteuer. In: Jörg Dürrschmidt und Frank Kupferschmidt (Hg.): Die Digitalisierung von Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 72–83.
- Klimapaket – sozial ausgewogen? In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 157–182.

Vogl, Elmar

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck.

Walling, Fabian

- Zur Kinderrehabilitation in der gesetzlichen Rentenversicherung. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 183–190.

Wunderle, Simone

- Kommentierung zu §§ 12, 13, 14, 15, 16 WG. In: Joachim Heiland, et al. (Hg.): Wassergesetz für Baden-Württemberg – Kommentar, 8. Nachlieferung 2021. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.

Zimmermann, Daniel

- Die reformierte Europäische Bürgerinitiative, in: apf 1/2021, S. 27–31 (mit Carolin Bühlmaier).
- Europafähigkeit der Kommunen – mehr als nur europabezogenes Wissen und Kompetenzen. In: Christian F. Majer und Jörg Dürrschmidt (Hg.): Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2020. Stuttgart: Boorberg 2020, S. 191–203.
- Die soziale Dimension im europäischen Binnenmarkt: Herausforderungen, Bedeutung und Instrumente, in: apf (7–8), S. 227–231; apf (9), S. 258–261 (mit Thomas Schorer).

Zipfel, Lars

- Kommentierung zahlreicher Begriffe zum Steuer- und Bilanzrecht. In: Matthias Alber, et al. (Hg.): Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 53. Edition. München: C.H. Beck 2020.



GUT VERSICHERT.
UND GUT IST.

ZWEI WECHSELGRÜNDE,
DIE ZIEHEN:

PREIS & LEISTUNG

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

WGTV Versicherung.

Die mit dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis.

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

wgvtv.de



Jetzt zum
Testsieger
wechseln!