

Dialog

Ausgabe

46

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Juni 2022

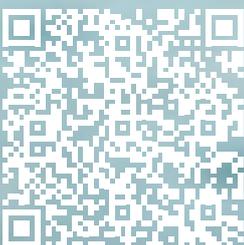


Schwer
punkt

Kompetenzen entwickeln

Cool –
DEIN KARRIEREDATE
öffentlicher Dienst

Digitale
Karrieremesse
22. September 2022
Jetzt kostenlos
anmelden.



STAATSANZEIGER | AKADEMIE

IMPRESSUM

Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Ausgabe 46 – Juni 2022

Herausgeber

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

Redaktion

Prof. Dr. Rafael Bauschke (verantw.),
Andreas Ziegele, Katrin Pres

Anschrift der Redaktion

Hochschule für öffentliche Verwaltung
und Finanzen Ludwigsburg
Reuteallee 36; 71634 Ludwigsburg
Telefon 07141/140-1617

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

Gemeinde Weissach (S. 6), Tobias Schindler
(S. 16), AStA (S. 18), APR (S. 20), Photo Schneider
Kirchheim/Teck (S. 22–23), Andy Wenzel/BKA
(S. 28), Netze BW GmbH, Fotograf: Martin Paule
(S. 35)

Verlag

Staatsanzeiger für
Baden-Württemberg GmbH & Co. KG
Breitscheidstraße 69, 70176 Stuttgart
Projektmanagement: Wirth/Schwab
Layout: Krämer/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 DIALOG
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 Redaktionsteams 2

Schwerpunkt: Kompetenzen entwickeln

-  Kompetenzanalyse für das kommunale Finanzwesen 3
-  Stärkung des kommunalen Finanzwesens im Public Management 4
-  Gemeinde Weissach – den „turnaround“ erfolgreich meistern 5
-  Verwaltungsarbeit im Fokus der Digitalisierungsforschung 8
-  Intersektionalität – ein brauchbares Konzept für die Verwaltung? 9

Fachforum

- Verzerrung in Befragungen durch Judgement-of-Learning-Effekte 10
- Risikoanalyseverfahren: ICAP und ETACA 12
- Die öffentliche Verwaltung und ihre Grenzen 14

Studium

- Kultur nach Corona – Perspektiven des Kulturmanagements 16
- Die Leitthemen des AStA 18
- Über das moralische Handeln in der öffentlichen Verwaltung 19
- Digitalisierte Gremienarbeit – Herausforderung und Chance 20
- Endlich wieder in Präsenz! 22
- Online lernen – Offline feiern! 23
- Erfolgsgeschichten aus dem Master Public Management 24

Hochschule

- Urban Gardening trifft Kindergarten 25
- Fierstunde zur Verleihung der HVF Publikationspreise 26
- Interview mit Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst 27
- Interview mit Rektorin Dr. Iris Rauskala 28
- Wissenschaftliche Weiterbildung stärken 30
- Vernetzung zwischen Verwaltungen und Hochschulen gestalten 31

Praxis im Dialog

- Erste Ludwigsburger Baurechtsgespräche 2022 32
- Identitätspolitik und gesellschaftliche Integration 34
- Intelligente Beleuchtungssteuerung schützt Insekten 35
- E-Government in #theländ 36
- In der DRV Baden-Württemberg steckt mehr als man erwartet 37
- „Stark starten“ beim Landratsamt Esslingen am Neckar 38

Kurz berichtet

39

HVF International

- Neue Kooperation in Asien 40
- Studentisches Projekt zu Hatespeech und Fake News 40
- Auslandspraktikum bei der Generaldirektion COMP in Brüssel 41
- Auslandspraktikum in Coronazeiten: Studierende berichten 42

Personalien

- Elisabeth Badenhausen-Fähnle übernimmt Professur für Öffentliches Recht 44
- Christoph Schmidt neuer Professor an der Fakultät II 44
- Die Hochschule trauert um Prof. Peter Helmuth Fellmeth 45
- Die Hochschule trauert um Prof. Werner Weidner 45

Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt

46

Ludwigsburger Autoren

- Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen 48



Liebe Leserinnen und Leser,

diese Ausgabe beginnt nicht wie üblich mit dem Editorial des Rektors unserer Hochschule, fällt ihr Erscheinen doch in das Ende der Amtszeit von Prof. Dr. Ernst. So dürfen wir diese prominente Stelle dafür nutzen, uns bei unserem scheidenden Rektor für seine kontinuierliche Unterstützung des DIALOG zu bedanken und gleichzeitig unsere neue Rektorin Dr. Iris Rauskala im Amt zu begrüßen.

Beide haben wir in dieser Ausgabe für ein Interview gewinnen können (Seiten 27 bis 29), in dem sie ihre jeweiligen Perspektiven auf unsere Hochschule, Entwicklungspotentiale und Herausforderungen mit uns teilen. Dabei kommt auch zur Sprache, welche Kompetenzen die Verwaltung entwickeln muss, um sich in einer sich ständig wandelnden Welt behaupten zu können. Eine Frage, die auch viele unserer Autorinnen und Autoren der vorliegenden Ausgabe beschäftigt.

Prof. Dr. Frank Kupferschmidt gewährt in seinem Beitrag Einblick in die Ergebnisse einer aktuellen Kompetenzanalyse für das kommunale Finanzwesen (Seite 3), während sich Prof. Dirk Leibner mit den Möglichkeiten und Inhalten einer verbesserten Ausbildung in diesem Bereich auseinandersetzt (Seite 4). Der Bürgermeister der Gemeinde Weissach, Daniel Töpfer, schildert, welche Kompetenzen und Schritte nötig waren, um eine gelähmte Gemeindeverwaltung wieder in die Erfolgspur zu bringen (Seiten 5 bis 7). Prof. Dr. Helmut Hopp widmet sich einem jüngst erschienenen Werk des großen deutschen Verwaltungstheoretikers Niklas Luhmann und seiner Bedeutung für unser heutiges Verständnis einer handlungs- und wandlungsfähigen Verwaltung (Seiten 14 bis 15).

Unerlässlich hierfür erscheint nicht zuletzt der beständige Austausch zwischen Forschung, Lehre und Praxis, der für viele Kolleginnen und Kollegen integraler Bestandteil ihrer Arbeit ist. Dafür stehen in dieser Ausgabe unter anderem die erstmals stattfindenden Baurechtsgespräche unter der Leitung von Prof. Dr. Simone Wunderle (Seite 32 bis 33) und die Ludwigsburger Januargespräche zu Migration und Integration, über die Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt und Prof. Dr. Christian F. Majer berichten (Seite 34). Auch Prof. Dr. Robert Müller-Török unterstreicht mit seinem aktuellen Fachprojekt, das sich mit dem Kampf gegen Hate Speech und Fake News beschäftigt, den Anspruch unserer Hochschule, zu aktuellen Debatten mit praktischen Ansätzen und Lösungsstrategien beizutragen (Seite 40).

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre dieser und aller weiteren spannenden Artikel rund um Studium, Forschung und Lehre an der HVF viel Vergnügen.

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.

Kompetenzanalyse für das kommunale Finanzwesen



**Prof. Dr.
Frank Kupferschmidt**

Professor für
Öffentliche BWL und
Allgemeine VWL

Die Integration von Theorie und Praxis ist ein Markenkern des Studiengangs Public Management. Die Ausbildung an den zwei Lernorten Hochschule und Praxis vermittelt den Studierenden betriebsübergreifende, theoretische Kompetenzen mit wissenschaftlichem Anspruch und gewährleistet das für die employability wesentliche berufspraktische Lernen am Arbeitsplatz. Wie bei vergleichbaren dualen Studiengängen ist diese Verzahnung nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern auch eine sensible Schnittstelle. Diese zu optimieren erfordert den strukturierten Austausch über erforderliche Kompetenzen der zukünftigen Absolventen und Absolventinnen in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen, für die der Studiengang qualifiziert.

Hierfür wurde mit einer im Rahmen einer Bachelorarbeit durchgeführte Befragung eine aktuelle und objektive Datenbasis für Aufgaben in Kämmergeien und im Finanzwesen geschaffen. Erhoben wurden die Erwartungen von Praktikern an die Ausbildungsinhalte, die für eine Tätigkeit in Kämmergeien bzw. für die Aufgaben eines Fachbediensteten für das Finanzwesen auf Grundlage von § 116 der baden-württembergischen Gemeindeordnung qualifizieren sollen. Der Rücklauf von 82 Prozent belegte das hohe Interesse an dieser Fragestellung.

Die Befragung umfasste 84 Kompetenzen, deren Relevanz die Befragten auf einer fünfstufigen Skala einordneten. Schwerpunkt

waren insgesamt 37 finanzwirtschaftliche Kompetenzen, die aus Modulhandbüchern von Hochschulen des öffentlichen Dienstes und aus einschlägigen Stellenanzeigen identifiziert wurden. Aus den Ergebnissen lässt sich ein harter Kern von Fachwissen ableiten, denn die Kompetenzen mit der höchsten Relevanz dürften zum klassischen Brot-und-Butter-Geschäft in Kämmergeien zählen, wie beispielsweise „Aufstellung, Vollzug und Überwachung der Haushaltspläne nach NKHR“ oder „Erstellung und Analyse des Jahresabschlusses“. Die sieben finanzwirtschaftlichen Kompetenzen mit der höchsten Relevanz sind unmittelbar dem Neuen Kommunalen Haushaltsrecht zuzuordnen.

Die weiteren Fragen adressieren 19 übergreifende generalistische Kompetenzen, die aus einschlägigen Stellenanzeigen und vorbereitenden Interviews ermittelt wurden. Hier wurden beispielsweise die Kompetenzen „Excel-Kenntnisse“ oder „sicheres Auftreten als hoch relevant eingestuft. Auch im Vergleich zum Fachwissen wurden die generalistischen Kompetenzen als sehr relevant eingeordnet, da sich unter den zehn insgesamt am höchsten bewerteten Kompetenzen sechs generalistische befinden.

Hintergrund:

Die Zusammenfassung der Befragung ist veröffentlicht unter: Zwischen Erwartungsinflation und Qualitätssicherung im dualen Studium. Kupferschmidt, Frank; Blum, Sarah (2021). In: VM Verwaltung & Management 27 (1), S. 13–18. DOI: 10.5771/0947-9856-2021-1-13

Die Interpretation der einzelnen Ergebnisse ist nicht trivial. Die Ergebnisse hinsichtlich der finanzwirtschaftlichen Kompetenzen erleichtern und bestärken die stetige Fortentwicklung des entsprechenden curricularen Angebots nicht nur, aber vor allem am Lernort Hochschule. Die Stärkung generalistischer Kompetenzen ist eine komplexe Gemeinschaftsaufgabe für beide Lernorte. Zentral erscheint, dass Hochschule und Praxis gemeinsame Erwartungen entwickeln, wie der Spagat zwischen wissenschaftlichen Anspruch und Praxisbezug insgesamt gestaltet werden kann.

Top 10 der finanzwirtschaftlichen Kompetenzen

1. Aufstellung, Vollzug und Überwachung der Haushaltspläne nach NKHR
2. Analyse der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der Gemeinde
3. Erstellung und Analyse des Jahresabschlusses
4. Mittel- und langfristige Finanz- und Investitionsplanung
5. Doppische Rechnungslegung
6. Aufstellung von Finanzberichten
7. Ergreifen von Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung
8. Gebührenrecht und -kalkulation
9. Kosten- und Leistungsrechnung
10. Operatives Controlling

Top 10 der generalistischen Kompetenzen

1. MS Excel
2. Sicheres Auftreten
3. Gute schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit
4. Ein Kämmerer muss Potenziale bei Mitarbeitenden erkennen und fördern
5. Neben den Gesetzesanwendungen ist es wichtig, eigene Strategien entwickeln zu können
6. Verständnis der Arbeit mit politischen Behörden, Gremien, Dezernaten, Ämtern, Stadträten und Ausschüssen.
7. Fähigkeit, Rechtsgrundlagen aufzufinden, zu verstehen und anzuwenden
8. Fähigkeit, Sachverhalte in ihrem rechtlichen Rahmen zu beurteilen, und entsprechende Verwaltungsmaßnahmen einzuleiten.
9. Vorbereitung von Sitzungsunterlagen
10. In meinem Beruf ist viel Verhandlungsgeschick gefragt

Top 10 der finanzwirtschaftlichen und generalistischen Kompetenzen

Stärkung des kommunalen Finanzwesens im Public Management



Prof. Dirk Leißner

Professor für
Kommunales
Finanzmanagement

Die Sicherung und Vertiefung breiter Kernkompetenzen im Feld des kommunalen Finanzmanagements für alle Studierenden/Absolvent*innen ist ein wichtiges gemeinsames Ziel der Hochschule und der Praxis. Deshalb bilden das kommunale Wirtschaftsrecht, öffentliche BWL, Rechnungswesen, Controlling und Investitionsrechnung sowie Unternehmen und Beteiligungen im kommunalen Umfeld einen großen Lehr- und Lernschwerpunkt im Grundstudium.

Um den Kompetenzbereich des kommunalen Finanzwesens weiter zu stärken, wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Maßnahmen ergriffen. Erklärtes Ziel der HVF ist, einen signifikanten Anteil von Lehre, angewandter Forschung und Transferprojekten sowie der Weiterbildung (Lucca) durch hauptamtliche Professor*innen zu erbringen.

Neue Struktur für AG-Woche

Ab dem Jahr 2020 wurden die so genannten AG-Wochen neu strukturiert. Die Inhalte der drei über die Praxissemester vier

Maßnahmen im Überblick

und fünf verteilten AG-Wochen richten sich nicht mehr nach den gewählten Vertiefungsschwerpunkten der Studierenden, sondern vermitteln oder vertiefen zentrale Kernkompetenzen, welche für alle Absolvent*innen von großer Bedeutung sind – unabhängig vom Vertiefungsbereich und späteren Arbeitsgebiet.

Eine AG-Woche wird nunmehr vollständig für die Kommunale Finanzwirtschaft verwendet. Hierbei sollen insbesondere die Aspekte der kommunalen Steuerung in Verbindung mit dem Haushaltskreislauf aus Planung, Vollzug und Jahresabschluss verfestigt werden – und wie betont für alle Studierenden und nicht „nur“ für diejenigen im Vertiefungsbereich Finanzen.

Kommen die Studierenden nach dem Praxisjahr für das Vertiefungssemester nochmals an die Hochschule, so werden in den ersten drei Wochen in einem einheitlichen Querschnittsmodul ebenfalls wichtige Kernkompetenzen vermittelt. Und auch hier wurde ein Modul „Kommunale Finanzwirtschaft“ neu etabliert, welches

das Ziel hat, dass alle Absolvent*innen mit Einstieg in ihr Berufsleben über das grundlegende Handwerkszeug der Haushaltswirtschaft verfügen.

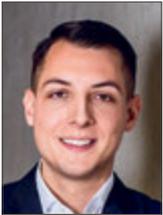
Praxisphase in einer Kommune

Eine weitere Maßnahme stellt das Kombinationsangebot „Wir bringen das NKHR ans Laufen“ dar, in welchem Studierende Proseminar und Fachprojekt bündeln und die erste Praxisphase gemeinsam in einer ausgewählten Kommune verbringen, um die erlernten Inhalte in der Praxis anzuwenden und ein konkretes Projekt umzusetzen (zum Beispiel Etablierung einer neuen Outputsteuerung). Und nicht zuletzt startete auf Initiative von Prof. Leißner ein vertiefter hochschulübergreifender Austausch der Kolleg*innen des Kommunalen Finanzmanagements aus Ludwigsburg und Kehl.

Wichtige Maßnahmen zur Stärkung der Kommunalen Finanzwirtschaft wurden begonnen; diese sollen in den kommenden Jahren verstetigt und weiter ausgebaut werden.



Gemeinde Weissach – den „turnaround“ erfolgreich meistern



Daniel Töpfer

*Bürgermeister der
Gemeinde Weissach*



Stefanie Ruoff

*Stabsstelle des
Bürgermeisters*

Eine neue Führungsspitze bringt regelmäßig ein verändertes, identitätsstiftendes Selbstverständnis der Organisation mit sich. So äußerte auch der neue Bürgermeister der Gemeinde Weissach (Landkreis Böblingen, 7.800 Einwohner) mit seinem Amtsantritt am 29.09.2014 einen klaren Veränderungsbedarf gegenüber den dort vorgefundenen, stark verkrusteten (Verwaltungs-)Strukturen. Dass in der vorherigen Amtszeit ordentlich „Sand im Getriebe“ gewesen sein muss, war in der Gemeinde offenkundig. Doch wie es tatsächlich um das Rathaus bestellt war, offenbarte sich in den Folgemonaten und -jahren erst sukzessive.

Der erste Schock waren seit über zehn Jahren nicht mehr erstellte Jahresabschlüsse und ein völlig aufgeblähter Verwaltungskörper mit sieben Ämtern und Stagnation in nahezu allen Bereichen. Dies äußerte sich vor allem durch fehlende Strukturen, unklare Arbeitsabläufe und in weiten Teilen nicht vorhandene Prozesse, unvollständigen Stellenbeschreibungen,

exorbitant großen Arbeitsrückständen sowie grundsätzlichen Versäumnissen in der strategischen Ausrichtung der Organisation.

Bürgermeister Töpfer beobachtete und analysierte in den ersten Monaten die Qualität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte, sehr genau und wertete diese systematisch aus. Zum einen, um Kenntnisse über das vorhandene Personal und den Abläufen zu gewinnen, und zum anderen, um einschätzen zu können, was von der Organisation aktuell geleistet und zukünftig geleistet werden kann.

Führungs- und Gesamtteam im Rathaus musste gänzlich neu aufgestellt werden

Die Institution „Rathaus“ wurde bislang von außen als wenig kundenorientiert wahrgenommen. Zahlreiche Bewertungen im Internet, Presseartikel der regionalen Medien und entsprechende Rückmeldungen aus der Bürgerschaft erreichten den Bürgermeister in den Bürgersprechstunden, beim Gespräch im Ort und per E-Mail. Aus der Beobachtung der Mitarbeitenden ging ein praktiziertes Übermaß an Bürokratie und die Vorliebe zur Routine hervor, das bürgerunfreundlich und hinderlich erschien.

Die Leistungsfähigkeit war überwiegend gering, denn bereits einfache Vorgänge nahmen zu viel Zeit in Anspruch. Der fallbezogene Austausch untereinander zur Informationsgewinnung blieb aus, oder die notwendigen Unterlagen zur Bearbeitung der Bürgeranliegen waren unauffindbar, sodass der Sachverhalt nur bedingt bearbeitet werden konnte. Die bisherigen Werte- und Orientierungsmuster der Organisationsmitglieder führten nach Auffassung von Bürgermeister Töpfer nicht mehr zum gewünschten Erfolg.



Seine Vorstellung von einer modernen, zukunftsfähigen und kundenorientierten Kommunalverwaltung ging innerhalb weniger Monate mit einer Verschlinkung der Aufbauorganisation hin zur Schaffung einer leistungsfähigen Ordnung einher. Die sieben Ämter wurden auf drei reduziert, für die Mitarbeitenden folgte eine Tätigkeits- und Kompetenzabgrenzung mit klaren Strukturen.

In Weissach stießen die Ideen des jungen Bürgermeisters vor allem bei langjährigen Führungskräften, die die organisationale Stabilität und den sich aufgrund zuvor fehlender Führung erarbeiteten, eigenen Kompetenzbereich gefährdet sahen, auf erheblichen Widerstand. Verständnis unter den Mitarbeitenden für die notwendigen Veränderungen war anfänglich nur in geringem Umfang vorhanden.

Aktive Personalpolitik hat nicht nur positive Seiten, ist für den Organisa- tionserfolg jedoch unvermeidbar

Grundlegende Personalwechsel auf der ersten Führungsebene (Leitung Kämmerei und Leitung Hauptamt) sowie auf der zweiten Führungsebene (Sachgebietsleitungen) waren die logische Konsequenz, die mit großer Rückendeckung des Gemeinderats vollzogen wurden. Dies war die Grund-

lage für die konsequente Veränderung der Aufbauorganisation und den anstehenden tiefgreifenden Kulturwandel. „Die Amts- und Sachgebietsleitungen sind es, die bei Veränderungsprozessen eine Schlüsselposition innerhalb der Organisation einnehmen und über deren Gelingen oder Scheitern mitbestimmen“, machte Bürgermeister Töpfer bei den zahlreichen internen Mitarbeiterveranstaltungen deutlich. Personelle Maßnahmen in Form von internen Umsetzungen und Kündigungen oder einvernehmlichen Aufhebungsverträgen waren unumgänglich. Die frei gewordenen Stellen wurden teilweise völlig neu zugeschnitten oder gänzlich gestrichen.

Der Stellenplan der Kernverwaltung wurde in den Jahren 2015 bis 2020 um mehr als sieben VZÄ reduziert. 2021 kamen zum ersten Mal 1,5 neue Stellen (Klimaschutzmanager und Sachbearbeitung) hinzu. In Zeiten steigender Personalausgaben ist es in Weissach gelungen, diese von 8,5 Millionen Euro (2015) auf 8,2 Millionen Euro (2016), 7,6 Millionen Euro (2017) und 7,4 Millionen Euro (2018) zu reduzieren. Seitdem steigen die Personalkosten aufgrund steigender Löhne und Gehälter leicht an und lagen im Jahr 2021 knapp unterhalb 8,0 Millionen Euro.

Für die Neubesetzung der Führungspositionen erfolgte eine detaillierte Ausschrei-

bung mit Fokus auf den Kompetenzen, die für die anstehende Organisationsgestaltung im jeweiligen Bereich wichtig sein würden: Spaß an Veränderungsprozessen, eine hohe Bereitschaft für komplexe Vorgänge und Sachverhalte sowie Durchhaltvermögen und Ehrgeiz. Die Gemeinde Weissach änderte damit ihr bisheriges Ausschreibungsverhalten grundsätzlich und etablierte eine zielführende Personalgewinnungsstrategie, die sich auch in aktivem Recruiting und im Personalauswahlprozess äußerte.

Nach rund neun Monaten war im Sommer 2015 das Führungs- und Gesamtteam im Rathaus neu aufgestellt. Das Bewusstsein



Das Rathaus in Weissach.

für die notwendigen Veränderungen wurde durch eine strategische Herangehensweise unter den Mitarbeitenden geschaffen. Eigenverantwortung, konzeptionelles Arbeiten und bereichsübergreifende Projektarbeit zogen in die Verwaltung ein. Darüber hinaus fanden regelmäßige interne Informationsveranstaltungen statt, bei denen sich alle Ämter und Sachgebiete mit ihren wesentlichen Projekten präsentierten und der Informationsfluss untereinander durch den Bürgermeister stark angeregt wurde.

Mitarbeiterfeedback zur aktuellen Situation im Rathaus in Form eines Stimmungsbarmeters und regelmäßige Befragungen wurden eingeführt. Ebenso verbindliche Mitarbeitergespräche, Exit-Interviews, Team-Workshops, Coachingangebote und vieles mehr. Ein Personal- und Führungskräfteentwicklungskonzept wurde erarbeitet sowie die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt – nicht nur für die Tarifbeschäftigten, sondern auch für die Beamt*innen.

Der obligatorische Betriebsausflug für alle rund 230 Beschäftigten wurde zielgruppengerecht um weitere Formate ergänzt. So wurden Kaffeepausen, walk'n'talks anstelle von Sitzungen und Besprechungen oder gemeinsame Koch-Aktionen etabliert. Eine Betriebssportgruppe gründete sich und die Vernetzung untereinander wuchs kontinuierlich und spürbar.

Ein Lernprozess für die ganze Verwaltung

Der bewusst initiierte Wandel hin zu einer modernen Verwaltung begann für die gesamte Verwaltung als ganzheitlicher Lernprozess. Denn für die veränderte Strategie und die damit verbundenen Strukturen, Arbeitsprozesse und Organisationskultur wurden neue Kompetenzen erforderlich, die bislang nicht vorhanden waren oder

abgerufen werden konnten. Auch die Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, gezielt zu steuern und zu kontrollieren kam als neue Aufgabe der Vorgesetzten hinzu. Einige Vorbehalte unter den Beschäftigten konnten sukzessive abgebaut werden.

Weitere personelle Veränderungen blieben jedoch nicht aus, denn nicht alle konnten und wollten mit der ganzheitlichen Aufarbeitung und Neustrukturierung umgehen, sodass sich das Rathaus-Team von 2015 bis 2018 nahezu zu zwei Drittel vollständig austauschte. Die ausgeschriebenen Führungspositionen wurden überwiegend mit hochmotivierten und engagierten, jungen Nachwuchskräften besetzt – meist „young professionals“ oder „high performer“ – die nach durchschnittlich drei Jahren den nächsten Karriereschritt gingen und heute in verantwortungsvollen Führungspositionen in meist großen Organisationen tätig sind.

Gleichmaßen führte fehlendes Wissensmanagement in der Organisation bei den Stellenwechseln und wenig Erfahrungswissen der neuen Kräfte dazu, dass sich die Einarbeitung lange und aufwändig hinzog und nach Monaten wiederkehrend neue „Baustellen“ sichtbar wurden.

Aufgrund der großen Rückstände in den einzelnen Bereichen konnte kaum auf vorhandene Vorgänge aufgebaut werden. Stattdessen hatten die neuen Führungskräfte neben dem Alltagsgeschäft unvorbereitet einen nicht unerheblichen Scherbenhaufen zu bewältigen. Die Arbeitsrückstände summierten sich weiter auf, eine hohe Anzahl an Mehrarbeitsstunden über viele Monate hinweg wurde daraufhin geleistet. Führungskräfte wurden zeitweise zu „Premiumsachbearbeiter*innen“, da mangels fachlicher Kompetenz oder mangels Mitarbeitenden bereits im Alltagsgeschäft gängige Vorgänge und

Arbeitsschritte nicht bearbeitet werden konnten. Rückblickend kann das „turn-around-Management“ in Weissach als sehr aufwändiger und kräftezehrender Prozess beschrieben werden, der viel Ausdauer bei allen Beteiligten erforderte und am Ende weit überwiegend zum Erfolg führte. Besonders das Implementieren der veränderten Organisationskultur und das stetige Optimieren der bestehenden Prozesse erforderte Fingerspitzengefühl und Sensibilität bei den Führungskräften. Die personellen Veränderungen auf allen Ebenen waren rückblickend wichtig und richtig, auch wenn dadurch wertvolles Erfahrungswissen verloren ging und die Stellenausschreibungsverfahren sowie die damit verbundene Einarbeitung einen erhöhten Aufwand (personell wie finanziell) bedeuteten.

Lessons learned

Der Kraftakt hat sich aus Sicht der Verwaltungsleitung gelohnt. Der zu Beginn definierte Zielzustand konnte weitgehend (größer als 80 Prozent) erreicht werden. Gleichzeitig hat sich im Weissacher Rathaus keine Kontinuität einfänden können: Die ambitionierten Nachwuchskräfte entwickeln sich stetig weiter und streben nachvollziehbar nach Karriere. Andere Mitarbeitende orientierten sich ebenfalls beruflich neu, da das geforderte und notwendige Maß an Einsatzbereitschaft und Ausdauer nicht erbracht werden konnte und wollte.

Retrospektiv würden wir in Weissach heute ein besseres Wissensmanagement und eine stringente Erhebung der Bestandsdaten und Arbeitsgrundlagen durchführen, bevor grundlegende Organisationseingriffe erfolgen. Und klar ist auch: Organisationsentwicklung ist nie abgeschlossen, denn nichts ist so gut, dass es nicht noch besser gemacht werden kann.

Verwaltungsarbeit im Fokus der Digitalisierungsforschung



**Julia Kaesmayr,
M.Sc.**

Wiss. Mitarbeiterin
Projekt VerDi

Die Abkürzung „VerDi“ steht für die „Verwaltungs-Digitalisierung“, die im Projekt aus Sicht von Sachbearbeiter*innen in Verwaltungen untersucht wird. Ziel ist es zu klären, welchen Einfluss die Digitalisierung auf das tägliche Arbeitserleben und die Arbeitsqualität von Verwaltungsmitarbeiter*innen hat. Das Projekt wird von Juli 2020 bis Oktober 2022 durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg gefördert und besteht aus Professorin Dr. Anna Steidle und Doktorandin Julia Kaesmayr von der HVF Ludwigsburg sowie Dr. Michael Schorn vom Institut für Wirtschafts- und Politikforschung Köln. Das Projekt-Team kooperiert eng mit dem Normenkontrollrat Baden-Württemberg und den kommunalen Landesverbänden.

Motivation und Ansatz

Die Digitalisierung spielt für die Verwaltungsarbeit nicht erst seit dem OZG, welches bis Ende 2022 umgesetzt sein soll, eine wichtige Rolle. Leistungserbringung und Gestaltung der Arbeitsplätze in öffentlichen Verwaltungen ändern sich teils graduell, teils wiederum disruptiv. Dementsprechend sehen Expert*innen zahlreiche Forschungsfragen rund um die Themen E-Government und E-Administration. Zur Arbeitssituation von Sachbearbeiter*innen gibt es kaum Erkenntnisse. Bisherige Studien zur Verwaltungsdigitalisierung widmen sich in erster Linie der digitalen Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen und technischer Fragen.

Im Gegensatz dazu verfolgt das Projekt-Team einen individuumsbezogenen Ansatz in Anlehnung an die Theorie zu Arbeitsanforderungen und -ressourcen.¹ Die Idee dahinter ist, dass sich durch die Digitalisierung Aufgaben und Rahmenbedingungen der Verwaltungsarbeit verändern und sich auf die Qualität des Verwaltungshandelns auswirken. Das Projekt-Team geht also der Frage nach, welchen Herausforderungen Sachbearbeiter*innen bei der Fallbearbeitung begegnen und welche Ressourcen ihnen zur Bewältigung zur Verfügung stehen.

Um belastbare Ergebnisse zu erzielen, hat sich das Projekt-Team für eine Kombination aus Interviews mit Expert*innen und eine groß angelegte Online-Befragung entschieden, die im Zeitraum von August 2021 bis Februar 2022 stattfanden. Zur Online-Befragung waren alle Mitarbeitenden der Kommunalverwaltungen eingeladen, die rechtsgestaltende Verwaltungsakte bearbeiten.

Vorgehen und erste Ergebnisse

Im ersten Schritt wurden zwei neue Konzepte entwickelt, die auch für die weitere Forschung zur Verfügung stehen: Erstens ein Konzept zum Digitalisierungsgrad von Verwaltungsarbeit² und zweitens eines zur Qualität von Verwaltungshandelns.³

Aktuell werden die Daten der Online-Befragung ausgewertet, deren erste Ergebnisse ein differenziertes Bild der Digitalisierung in der Fallbearbeitung zeichnen. Demnach berichten Sachbearbeitende folgende positive Digitalisierungseffekte: eine erhöhte Transparenz, kürzere Wartezeiten und einen geringeren Aufwand für Antragsteller*innen sowie weniger Zeitaufwand für einzelne Schritte bei der Bearbeitung. Einige Befragte nehmen allerdings auch eine steigende Arbeitsbelastung bzw. Zeitdruck, eine höhere Kom-

Literatur:

I¹Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328

²Kaesmayr, J., Schorn, M., Steidle, A. (2021). Acceleration Factor Pandemic: A Synthesis of e-Government Maturity Models and Public Administration Employees' Perspective. In: T. Hemker, R. Müller-Török, A. Prosser, P. Sasvári, D. Scola & N. Urs (Hrsg.): *Central and Eastern European eDem and eGov Days 2021- Conference Proceedings*. Wien: Facultas, S. 19–32.

³Schorn, Michael; Kaesmayr, Julia & Steidle, Anna (2022). Konzeptualisierung guten Verwaltungshandelns (In Vorbereitung).

plexität und mehr Bürokratismus bei der Fallbearbeitung wahr. Insgesamt führt digitalisierte Verwaltungsarbeit bei einigen zu mehr Erschöpfung, während sie bei anderen zu mehr Engagement führt.

Ausblick

In den kommenden Monaten werden die weiteren Analysen aufdecken, welche Formen von Digitalisierung die Verwaltungsarbeit, insbesondere die Fallbearbeitung in ihren einzelnen Schritten, von der Antragstellung bis zur Ausstellung des Bescheids, erleichtern. So können letztendlich konkrete Empfehlungen und Maßnahmen für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung abgeleitet werden.

Intersektionalität – ein brauchbares Konzept für die Verwaltung?



**Judith Kausch-Zongo,
M.A.**

*Referentin für
Forschung und Transfer*



Dr. Markus Rutsche

*Referent für Forschung
und Transfer
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter/Postdoctoral
Researcher*

Für viele PraktikerInnen und auch Wissenschaftler*innen scheint „Intersektionalität“ bereits ein Buzzword geworden zu sein, in das alles hineinpasst, was irgendwie mit Diversity Management und Inklusion zu tun hat. In der Tat ist der Begriff inzwischen sogar in Äußerungen der öffentlichen Verwaltung zu finden und wird auch in politischen Diskussionen mehr und mehr gebräuchlich.

Die Landesregierung von Baden-Württemberg hat sich eine Politik des Gehörtwerdens auf die Fahnen geschrieben. Angesichts der wachsenden Vielfalt scheint aber nicht nur die Umsetzung von inklusiver Public Governance eine komplexe und anspruchsvolle Angelegenheit zu sein, sondern auch die Umsetzung von organisationsinternem Diversitätsmanagement. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel, den gesellschaftlichen Zusammenhalt durch mehr Repräsentation und eine breitere Abbildung der gesellschaftlichen Wirklichkeit zu stärken, gerade auch für die öffentliche Verwaltung relevanter denn je. Um der Komplexität einer pluralistischen Gesellschaft auch in demokratietheoretischer Hinsicht gerecht zu werden, eignet sich der Ansatz der Intersektionalität in besonderem Maße.

Intersektionalität erfasst Wechselwirkungen (intersections) von Kategorien, die soziale Ungleichheiten hervorrufen oder reproduzieren. Kategorien können etwa

sein: Sexualität, Hautfarbe, Ethnizität, Nationalität oder Behinderung. Diese Liste ist nicht vollständig und ihre Zusammensetzung kann je nach Situation variieren. Ein Beispiel im institutionellen Bereich ist die Altersbegrenzung bei der Vergabe von Stipendien. Hier werden etwa Bewerberinnen, die aufgrund des zweiten Bildungsweges oder wegen der Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben älter sind, strukturell benachteiligt, wobei die Kategorien Alter, Geschlecht und soziale Herkunft auf komplexe Weise miteinander verschränkt sind.

Darüber hinaus „addieren“ oder „multiplizieren“ sich Ungleichheiten aus intersektionaler Sicht nicht einfach. Intersektionalität lenkt das Augenmerk vielmehr darauf, dass Menschen ganz unterschiedliche Sozialkategorien auf sich vereinen – und zwar solche, die im Hinblick auf die gesellschaftliche Verteilung von Chancen nicht etwa neutral sind, sondern die ihre Träger sowohl privilegieren als auch diskriminieren können: beispielsweise weiß, männlich, heterosexuell, alt und chronisch krank oder weiblich, schwarz, Akademikerin, bisexuell. („Weißsein“ und „Schwarzsein“ wird hier nicht als biologische Kategorie, sondern als gesellschaftliche Konstruktion verstanden.)

Durch diese Differenzierungsmöglichkeit kann Intersektionalität die binäre Unterteilung der Gesellschaft in eine privilegier-

te Mehrheit auflösen, der verschiedene diskriminierte Minderheiten gegenübergestellt werden. Der intersektionale Ansatz kann auch helfen, Identitätspolitiken für bestimmte Gruppen daraufhin zu prüfen, ob sie zu Benachteiligungen von anderen Gruppen führen – etwa in Gestalt von rassistischem oder transfeindlichem Feminismus. So kann der Ansatz der Intersektionalität dazu beitragen, mögliche „Opferkonkurrenzen“ zu überwinden.

In der Praxis werden unter diesem Gesichtspunkt die Vernetzung von Gremien und Fachstellen für Gleichstellung, Migration, Antidiskriminierung und Gesundheit vorgeschlagen. Durch Intersektionalität lässt sich – so auch die Darstellung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes – eine Organisationskultur erreichen, in der die Wechselwirkungen von ganz verschiedenen Kategorien kritisch reflektiert werden können.

Quellen:

- I** – „Heterogenität – Intersektionalität – Diversity in der Erziehungswissenschaft“ von Katharina Walgenbach (2017), 2. durchges. Auflage, Opladen und Toronto: Barbara Budrich;
- „Intersektionalität ist für alle da“ von Marion Detjen (2020) in Zeit Online am 08.09.2020
- Nana Adusei-Poku „Intersektionalität: ‘E.T. nach Hause telefonieren?’“ in APuZ, veröffentlicht am 16.04.2021.
- Korntheuer Annette, 14.02.2020: „Intersektionale Ausschlüsse am Schnittpunkt Flucht und Behinderung. Erste Analysen in der Landeshauptstadt“
- Zwicky, Roman, 2015: „Diversität und Intersektionalität in der Schweizer Bundesverwaltung“

Verzerrung in Befragungen durch Judgement-of-Learning-Effekte



**Andreas Hammer,
M.A.**

*Selbstständiger Berater,
Evaluator und Lehrbeauftragter an der HVF*

In der Sozialforschung werden in Bezug auf Befragungen viele Arten von Fehlerquellen thematisiert. Solche Verzerrungen liegen auch bei der Genauigkeit der Einschätzung von eigenen Fähigkeiten vor. Diese Einschätzung des eigenen Lerneffekts wird in der Psychologie als Judgement-of-Learning-Urteil (kurz JOL-Urteil) bezeichnet und bezieht sich auf die Einschätzungen, wie gut oder in welcher Menge gerade gelernte Items zu einem späteren Zeitpunkt wiedergegeben werden können. Um die Genauigkeit der JOL-Urteile zu berechnen, werden die Einschätzungen der Studienteilnehmenden dann mit ihrer tatsächlichen Leistung verglichen. Dies wird im Englischen oft als „monitoring accuracy“, also Genauigkeit der metakognitiven Überwachung, betitelt (vgl. Kelemen, 2000). JOL-Urteile können zum Beispiel Auswirkungen auf die Identifizierung von Expert*innen in Befragungen haben, da die fehlerhafte Einschätzung des eigenen Wissens und Kompetenz (Über- oder Unterschätzung) zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann. Diese Verzerrung konnte in einem Forschungsprojekt (Leitung: Autor dieses Beitrags; gefördert aus Mitteln der EU-REACT-Initiative) zur Erhebung digitaler Kompetenzen erwartbar beobachtet und die Genauigkeit der JOL-Urteile verbessert werden.

Expert*innen in Befragungen identifizieren

Um Expert*innen in Befragungen zu identifizieren kann zum Beispiel die Zahl

der Jahre im Beruf oder am Arbeitsplatz als Grundlage dienen. Je länger Befragte ihre Tätigkeit ausüben, umso wahrscheinlicher sind sie darin Expert*in. Man kann vor der Befragung eine Zahl von x Jahren festlegen, und nur jene, die darüber liegen werden als Expert*in in der Auswertung berücksichtigt. Bei der Messung von neuen Sachverhalten und Trends (zum Beispiel Aspekte digitaler Kompetenzen oder Digitalisierung) ist dieses Vorgehen in seiner Aussagekraft allerdings eingeschränkt, was sich durch die JOL-Urteile gezeigt hat.

Praxisbeispiel

38 Befragte des Forschungsprojekts hatten fast alle einen akademischen Abschluss, etwa die Hälfte waren vier und mehr Jahre in dem zu untersuchenden Feld berufstätig, ein Fünftel übte eine Leitungsfunktion aus. Erwartbar wären nach diesen Daten 20 bis 50 Prozent Expert*innen. Im Forschungsprojekt wurden sechs Kompetenzstufen gebildet, denen sich die Befragten zu Beginn der Befragung zuordnen sollten (Selbsteinschätzung). Als Expert*in wurden die Stufen vier bis sechs vorab definiert. Die Erhebung anhand der Kompetenzstufen wies vier Expert*innen auf, rund elf Prozent der Befragten und somit weniger als erwartet.

Nach der Erhebung des Expertenstatus wurden in der Befragung Fragen zu digitalen Kompetenzen und ihre erwartete Ausprägung gestellt. Zum Schluss wurden die Befragten erneut gebeten, sich einer Kompetenzstufe zuzuordnen.

Nun lag der Anteil von Expert*innen (Stu-

Kompetenzstufen Start	Anzahl	Anteil
1 - Einsteiger*in	6	15,8 %
2 - Entdecker*in	18	47,4 %
3 - Insider*in	10	26,3 %
4 - Expert*in	3	7,9 %
5 - Leader*in	1	2,6 %
6 - Vorreiter*in	0	0 %
Gesamt	38	100 %

fen vier bis sechs) bei 2,6 Prozent (Minderung um 75 Prozent gegenüber der ersten Einschätzung) und entspricht lediglich einer Person. Eine Auswertung auf die Angabe einer Person zu stützen ist nicht tragfähig.

Judgement-of-Learning-Urteil im Detail

Die JOL-Urteile der Befragten weisen Verzerrungen auf. Sie beziehen sich auf die Veränderung zwischen der angegebenen selbst eingeschätzten Kompetenz zu Beginn und am Schluss der Befragung, da die Befragten nach Konfrontation mit den Fragen zur digitalen Kompetenz ihr JOL-Urteil abänderten. Durch den hier so genannten Judgement-of-Learning-Effekt wird diese Verzerrung der selbsteingeschätzten Kompetenz deutlich und die Verzerrung kann im Umfang der Über- oder Unterschätzung gemessen werden. 14 Befragte wechselten ihre gewählte Stufe (37 Prozent). Davon haben sich neun Personen am Ende niedriger eingestuft als am Anfang der Befragung („Selbstüberschätzer*innen“) und fünf höher („Selbstunterschätzer*innen“). Unter den zuvor identifizierten Expert*innen war niemand, der seine Einstufung beibehalten hatte; sie alle hatten sich am Ende um eine Kompetenzstufe niedriger eingestuft.

Kompetenzstufen Ende	Anzahl	Anteil
1 - Einsteiger*in	6	15,8 %
2 - Entdecker*in	17	44,7 %
3 - Insider*in	14	36,8 %
4 - Expert*in	1	2,6 %
5 - Leader*in	0	0 %
6 - Vorreiter*in	0	0 %
Gesamt	38	100 %

Erklärung der Verzerrung

Aus den gewonnenen Forschungsdaten ist ablesbar, dass bestimmte Aspekte (zum

Beispiel digitale Fortschrittsbeobachtung, online Feedback geben) von den Befragten kaum „gekonnt“ werden. Es ist davon auszugehen, dass die Befragten diese Fähigkeiten bei ihrem JOL-Urteil zu Beginn gar nicht berücksichtigt hatten und erst durch die Fragen nach den digitalen Kompetenzen das Wissen darüber vermittelt wurde, dass solche Aspekte zu den digitalen Kompetenzen gehören, was dann zu einer reduzierten Selbsteinschätzung (zweites JOL-Urteil) geführt haben kann.

Korrigierte Expert*innen-Identifizierung

Für eine Befragung kann man nach der Betrachtung des JOL-Effekts nun Expert*innen in einem strengen Sinne identifizieren

Wechsel der Selbsteinschätzung

	Anteil an allen Befragten	Anteil an Expert*innen
Selbstüberschätzer*in	23,7 %	100%
Selbstunterschätzer*in	13,2 %	0 %
Verzerrte Selbsteinschätzung gesamt (Judgement-of-Learning-Effekt)	36,9 %	100 %
gleiche Einschätzung	63,2 %	0 %

und ihre Antworten auswerten, indem man lediglich jene in der Auswertung berücksichtigt, die eine unverzerrte Selbsteinschätzung auf dem Expert*innenniveau (im Beispiel die Kompetenzstufen vier bis sechs) aufweisen. Im Forschungsprojekt ist demnach kein*e Befragte*r Expert*in. Weniger streng, eher ein Notbehelf, wäre die Berücksichtigung von denjenigen, die sich am Ende als Expert*in eingeschätzt haben, auch wenn die Selbsteinschätzung verzerrt war. Im Forschungsprojekt gibt es dann eine Person auf den Kompetenzstufen vier bis sechs.

Die anderen Befragten können nicht berücksichtigt werden, weil sie sich selbst nicht als Expert*in einschätzen oder sich nicht korrekt als Expert*in einschätzen können.

Die Berechnung der Genauigkeit der JOL-Urteile, indem die in der Befragung zu digitalen Kompetenzen und Sachverhalten gegebenen Antworten (Kompetenzleistungen) in Beziehung zur ursprünglichen Schätzung der Kompetenzstufe (JOL-Urteile) gesetzt werden, wird im For-

schungsprojekt vorgenommen, aber hier nicht dargestellt (Publikation auf www.andreas-hammer.eu; Studie läuft noch).

Empfehlungen

Das hier vorgeschlagene Verfahren verbessert die Beurteilung von Forschungsergebnissen und in diesem Fall die Identifizierung von Expert*innen in Befragungen allein durch das berücksichtigte Verhältnis von Schlusseinstufung zur Ersteinstufung (JOL-Effekt). Damit lassen sich Expert*innen genauer identifizieren, ohne eine Gültigkeit darüber zu beanspruchen, ob die somit gewonnenen Expert*innen, die Fragen auf dem Expert*in-Niveau beantwortet haben (was in der Studie nicht der Fall war). Aus den Ergebnissen sind wichtige Konsequenzen für den Umgang mit Aussagen von Expert*innen in mündlichen und schriftlichen Befragungen zu ziehen, welche Aussagen berücksichtigt werden können:

1. Das beschriebene Verfahren (Selbsteinschätzung am Anfang und am Ende der Befragung) ist geeignet, um Expert*innen zu identifizieren und Verzerrungseffekte zu minimieren.
2. Die Stichprobe wird für valide Aussagen in der Regel größer sein müssen, wenn man den JOL-Effekt berücksichtigt als wenn man diesen außer Acht lässt.
3. Befragungen sollten von allen Befragten vollständig beantwortet werden, das heißt, ein früher Befragungsausstieg aufgrund der eigenen Einschätzung als Expert*in ist nicht sinnvoll, da sich die Einstufung als Expert*in aufgrund der Verzerrungen der JOL-Urteile im Laufe der Befragung ändern kann. Das macht Interviews länger.
4. Fragen zur Messung der Genauigkeit der Selbsteinschätzung sollten wie üblich einer Pilotierung unterzogen werden.

Anzeige

STUTTGART |

STUTTGART VON BERUF
STUTTGART | Das Stadt- und Ihre Zukunft

IHRE STADT - IHRE ZUKUNFT

Wir sind auf der Suche nach talentierten und motivierten Persönlichkeiten für einen Berufseinstieg bei der **Landeshauptstadt Stuttgart**

So einfach geht's zu unseren vielfältigen Jobangeboten: QR-Code scannen, Stellennewsletter abonnieren und bewerben.

Risikoanalyseverfahren: ICAP und ETACA



**Prof. Dr.
Angelika Dölker**

*Leiterin des Instituts für
Internationales
Steuerrecht sowie des
Zentrums für inter-
nationale Betriebs-
prüfung beim Finanz-
ministerium des Landes
Baden-Württemberg*

Ein seit langem existierendes Erkenntnisverfahren ist die Betriebsprüfung. Gemäß § 194 AO dient sie der Ermittlung der steuerlichen Verhältnisse des Steuerpflichtigen. Steuerlich bedeutsame Sachverhalte sollen ermittelt und beurteilt werden, um die Gleichmäßigkeit der Besteuerung sicher zu stellen (§§ 85, 199 AO). Neben dieses Erkenntnisverfahren treten in jüngerer Zeit Risikoanalyseverfahren wie ICAP und ETACA. Diese zielen auf Zeiträume, die noch nicht der Betriebsprüfung unterlegen haben, und sollen den Steuerpflichtigen eine erhöhte, frühere tax certainty ermöglichen.

I. ICAP

Das International Compliance Assurance Programm (ICAP) ist ein freiwilliges multilaterales Verfahren für große multinationale Unternehmensgruppen (Multinational Enterprise groups [MNE Groups]) um eine Risikobewertung und Sicherheit bezüglich der in dem Verfahren enthaltenen Transaktionen zu erhalten, also eine Einschätzung, ob die Transaktionen „low risk“ sind. Es geht nicht um abschließende rechtliche Sicherheit, sondern um eine erhöhte Gewissheit bezüglich der steuerlichen Bewertung bestimmter Aktivitäten und Transaktionen (tax certainty). ICAP

ist ein weiteres Verfahren neben bestehenden Verfahren wie Betriebsprüfung, bi- oder multilateralen Advanced Pricing Agreements, koordinierten Prüfungen (joint/simultaneous audits) und Verständigungsverfahren um den Steuerpflichtigen tax certainty zu geben.

ICAP ist im Januar 2018 mit acht Jurisdiktionen in eine erste Pilotphase gestartet, seit März 2019 läuft die zweite Pilotphase mit inzwischen 22 Jurisdiktionen (Argentinien, Australien, Japan, Kanada, Kolumbien, Norwegen, Russland, Singapur, UK, USA, Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Spanien, Peru [Absicht]).

Basis für das Verfahren sind die Country-by-Country Reports und weitere Informationen der MNE Group. Klares Ziel ist es, weniger Verständigungsverfahren durchführen zu müssen.

Es gibt drei Phasen in dem Verfahren:

- **Selection:** Die Auswahlphase gibt der MNE Group eine Chance zu sehen, welche Steuerverwaltungen an einem ICAP Verfahren teilnehmen würden. Die MNE Group muss ein selection documentation package zur Verfügung stellen, deren Inhalte ihr typischerweise schon zur Verfügung stehen. Dieses Package muss die MNE Group der Finanzverwaltung zur Verfügung stellen, die die Leitung des Verfahrens (lead tax administration) übernimmt. Auf Grundlage des selection documentation package können die beteiligten Finanzverwaltungen entscheiden, ob bestimmte Transaktionen aus dem Verfahren ausgeschlossen sein sollen. Diese Phase dauert vier bis acht Wochen.
- **Risk Assessment and issue resolution:** Im Zentrum des Verfahrens steht eine Risikobewertung und Prüfungssicherheit durch die beteiligten Finanz-

verwaltungen. Die Phase beginnt, wenn die MNE Group den beteiligten Finanzverwaltungen das so genannte main documentation package zur Verfügung stellt, dessen Inhalt in dem zitierten ICAP Handbook beschrieben wird. Typischerweise gibt es in dieser Phase mindestens ein Treffen oder eine Videokonferenz. Sollte ein Staat bezüglich einer erfassten Transaktion ein genaueres Review für nötig halten, kann ein issue resolution process in diese Phase integriert werden. Diese Phase umfasst normalerweise nicht mehr als 20 Wochen.

- **Outcomes:** in dieser Phase erhält die MNE Group von allen beteiligten Steuerverwaltungen einen so genannten completion letter mit der Risikobewertung der Transaktionen. Es können auch Details zu Roll-Forward-Perioden nach den eigentlich erfassten Perioden gegeben werden, gegebenenfalls mit Anforderung weiterer Informationen. Diese Phase umfasst vier bis acht Wochen. Andere Länder geben eine formale Einschätzung auch für zwei Jahre über den betrachteten Zeitraum hinaus, dies ist in Deutschland (noch) nicht der Fall.

II. ETACA

Der European Trust and Cooperation Approach (ETACA) bietet einen EU-weiten Rahmen für einen präventiven Dialog zwischen Finanzverwaltungen und großen multinationalen Unternehmensgruppen. Das Pilotprojekt ist im Januar 2022 gestartet. Aktuell nehmen folgende Länder teil: Polen, Österreich, Niederlande, Italien, Belgien, Luxemburg, Portugal, Spanien, Ungarn, Dänemark, Finnland, Kroatien, Griechenland, Rumänien, Slowakei, Irland (Interesse).

Es geht darum, Tax-Compliance-Kosten zu reduzieren sowie Doppelbesteuerung und Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden. ETACA soll die tax certainty bei Cross-Bor-

der-Transaktionen verbessern, gibt allerdings wie auch ICAP keine rechtliche Sicherheit im engeren Sinn, jedoch einen erhöhten Komfort. Das Verfahren ist für Unternehmensgruppen zugänglich, deren im Konzernabschluss ausgewiesene, konsolidierte Umsatzerlöse mindestens 750 Millionen Euro betragen und deren Konzernspitze sich in Europa befindet. Auch kleinere Unternehmensgruppen können zugelassen werden, wenn sie mit einem CbC-Reporting (§ 138a AO) vergleichbare Informationen beibringen können. Das Programm ist auf Verrechnungspreis-Fragen ausgelegt. Die beteiligten Finanzverwaltungen entscheiden, ob sich eine Unternehmensgruppe für ETACA eignet. Die Unternehmensgruppe kann sich entweder im März oder September eines Jahres für das Verfahren bewerben.

Es gibt drei Phasen:

- **Admission:** Identifikation geeigneter Unternehmensgruppen, Bestimmung

der beteiligten Länder, der umfassten Transaktionen und Zeiträume. Es wird empfohlen, vorbereitende Treffen mit der Finanzverwaltung des Sitzstaates der Konzernspitze abzuhalten, bevor man die Durchführung von ETACA beantragt. Nach Beantragung muss der Steuerpflichtige ein so genanntes Main Documentation Package vorlegen. Am Ende dieser Phase, die vier bis acht Wochen ab formalem Antrag dauert, entscheiden die beteiligten Staaten über die umfassten Transaktionen und Zeiträume.

- **Risk assessment:** Es wird eine high-level Risikobewertung der Verrechnungspreise durch die beteiligten Länder durchgeführt. Die Risikobewertung besteht aus zwei Stufen, zunächst einer Funktionsanalyse der Einheiten in der Unternehmensgruppe bezüglich der von der Analyse umfassten Transaktionen und zweitens ein Review der Kohärenz der Verrechnungspreismethode. In

dieser Phase baut der koordinierende Mitgliedstaat Kommunikationskanäle auf, der Steuerpflichtige kann zu Präsentationen aufgefordert werden. Die beteiligten Staaten kommen zu einer gemeinsamen Einschätzung, ob die erfassten Transaktionen „low risk“ oder „no low risk“ sind. Der Zeitrahmen dieser Phase ist rund 20 Wochen.

- **Outcome:** Die Risikobewertung mündet in einen outcome letter, den alle beteiligten Staaten unterzeichnen. Sie sollten zu einer gemeinsamen Risikoeinschätzung kommen, abweichende Meinungen können dargelegt werden. Jede der umfassten Transaktionen wird mit „low risk“ oder „no low risk“ eingestuft. Die beteiligten fiscali bringen zum Ausdruck, dass auf Transaktionen, die als „low risk“ klassifiziert sind, keine Ressourcen für ein weiteres Review aufgewandt werden. Diese Phase dauert vier bis acht Wochen seit dem letzten Treffen zum risk assessment.

Anzeige

HIER GEHT MEHR FÜR DICH

BEWIRB DICH ALS BACHELOR OF ARTS – PUBLIC MANAGEMENT BEIM LANDRATSAMT HEILBRONN UND HOL DAS BESTE FÜR DICH RAUS:

Während deines Einführungspraktikums, in deiner Praxisphase und im Anschluss an dein Studium.



[WWW.WILLKOMMEN-IM-KREIS.HN](http://www.willkommen-im-kreis.hn)





LANDKREIS HEILBRONN

Die öffentliche Verwaltung und ihre Grenzen



**Prof. Dr.
Helmut Hopp**

Professor für Organisations- und Personalmanagement

Eine Schrift des Systemtheoretikers Niklas Luhmann aus den Jahren 1963/64 thematisiert die Verwaltung als System in relevanten Umwelten. In dieser erst im Jahre 2021 veröffentlichten Abhandlung unternimmt der Autor den Versuch, eine originäre Verwaltungswissenschaft zu umreißen. Der Titel „Die Grenzen der Verwaltung“ ist im Nachhinein von den Herausgebern festgelegt worden. Niklas Luhmann war zum Zeitpunkt der Erstellung ausgebildeter Jurist mit etlichen Jahren praktischer Erfahrung in der niedersächsischen Ministerialverwaltung. Nach einem längeren Forschungsaufenthalt in den USA, bei dem er sich vor allem mit der Systemtheorie des Soziologen Talcott Parsons auseinandergesetzt hatte, arbeitete er an der Verwaltungshochschule Speyer. Dort entstand die nun vorliegende Abhandlung.

Die Funktion der Verwaltung

Nach Luhmann ist es die Funktion der Verwaltung, allgemein verbindliche Entscheidungen zu treffen. Relevante Informationen werden so verarbeitet, dass daraus solche verbindlichen Entscheidungen entstehen. Gleichwohl es in der Verwaltung im weiteren Sinne auch Dienstleistungen gibt, betrachtet der Autor die Funktion der verbindlichen Entscheidungen als jenes Moment, „um dessentwillen Verwaltung als System existiert und erhalten wird“ (S. 58). „Information zu Entscheidungen zu verarbeiten“, ist danach die eigentlich prägende Systemleistung.

Die Verwaltung als System

Um eine originäre Verwaltungswissenschaft zu skizzieren, eignet sich der Systembegriff, der in diesem Zusammenhang in den Rahmen einer System-Umwelt-Theorie eingebettet wird. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Verwaltung als soziales System nur analysiert werden kann, wenn sie im Kontext relevanter Umwelten betrachtet wird. Um als System erkennbar zu sein, muss es der Verwaltung gelingen, im Rahmen der sich wandelnden Umwelten eine „Identität und relative Invarianz“ zu bewahren. Dies geschieht durch generalisierte Verhaltenserwartungen, an die sich vor allem die eigenen Mitglieder (die Beamtinnen und Beamten) orientieren können und müssen. Inwieweit es dem Verwaltungssystem gelingt, seine eigene Identität gegenüber den übermäßigen Einflüssen der Umwelten zu bewahren, beschreibt Luhmann im zweiten Teil der Publikation. „Ein System ist umweltangepasst [...], wenn es in der Lage ist, sich mit einer relativ invarianten Struktur identisch und bestandsfähig zu erhalten“ (S. 106). An ihren Grenzen muss sich die Verwaltung mit dem Publikum, mit der Politik und mit dem eigenen Personal auseinandersetzen.

Das Publikum

Das Publikum ist in zweierlei Hinsicht für die Verwaltung relevant. Einerseits geht es um diejenigen Akteure, an die Entscheidungen gerichtet sind und die mit diesen Entscheidungen zurechtkommen müssen. Da es sich zwangsläufig nicht immer um entgegenkommende Bescheide handelt, muss sich die Verwaltung vor zu weitgehenden Wünschen der betroffenen Personen schützen. Das wird dadurch gewährleistet, dass die kooperative Verflechtung der Verwaltung mit ihrem Publikum auf ein Mindestmaß reduziert wird. „Dass jemand persönlich in eine

Behörde zitiert wird oder in sie eindringt, ist ein Ausnahmefall“ (S. 126). Es kommt zwar hier und da zu nicht vorgesehenen Arrangements zwischen Sachbearbeitung und Antragstellenden; eine systematische, übermäßige Beeinflussung der Verwaltung durch das Publikum selbst sei an dieser Grenze aber ausgeschlossen. Andererseits besteht eine weitere Möglichkeit der Beeinflussung in dem Wirken der Interessenverbände, die durch direkte Kommunikation mit der Verwaltung entsprechende Entscheidungen herbeiführen wollen. Auch dies könne die Verwaltung nur in dosiertem Umfang zulassen.

Die Politik

Eine weitere Grenze, an der die Verwaltung ihre Invarianz bewahren muss, ist die Schnittstelle zur Politik. Dabei macht Luhmann deutlich, dass die Trennungslinie hier nicht so klar gezogen werden kann. So sei es strittig, ob die Parlamente der Politik oder der Verwaltung zugerechnet werden können. Wie dem auch sei, gemeinhin wird angenommen, dass die Politik die Verwaltung unmittelbar und direkt beeinflussen kann. Nach Luhmanns Vorstellung ist es aber gerade nicht möglich, dass die Politik durch spezifische Anstöße „genau vorhersehbare Resultate“ erzielt. „Politische Information wird demnach nicht in Form einer verbindlichen Direktive an die Verwaltung herangetragen“ (S. 153). Deshalb erscheint die Verwaltung aus der Perspektive der Politikerinnen und Politiker mitunter als eigenmächtig und sperrig.

Das Personal

Bleibt die dritte Grenze, an der sich das Verwaltungssystem abarbeiten muss – das eigene Personal. Inzwischen dürfte es Stand des Wissens sein, dass Personen nicht vollständig in sozialen Systemen aufgehen. Deshalb gehört das Personal auch im Hinblick auf die Verwaltung zur Umwelt

des Systems. Nur Teilaspekte der Mitarbeitenden sind für das System relevant. Aber es gilt: „Der Mensch konstituiert seine Persönlichkeit nicht freiwillig als Rädchen in der Maschine“ (S. 165). Insofern gibt es in Verwaltungen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden, die nicht durch die generalisierten Erwartungen des Systems gedeckt sind. Damit können zwar etliche auch unerwartete Probleme durch informale Strukturen gelöst werden. Insgesamt muss aber – so der Autor – sichergestellt werden, dass das Handeln des Personals von „persönlichen Launen und Bedürfnissen“ unabhängig bleibt. Nur so könne gewährleistet werden, dass das Verwaltungssystem an den Grenzen zum Publikum und zur Politik systemwidrige Einflüsse abwehren kann.

Würdigung

Fast 60 Jahre nach Entstehung der Schrift sind die grundsätzlichen Erkenntnisse

über das Verwaltungssystem immer noch relevant. Die Ausführungen machen deutlich, dass das Vordergründige nicht immer das Zutreffende ist. Zwei Anmerkungen drängen sich auf.

Erstens: Aufgrund der eindeutigen Festlegung, nach der es in der Verwaltung um Informationsverarbeitung zur Entscheidungsfindung geht, könnte man davon ausgehen, dass sich Verwaltungsleistungen vortrefflich für die Digitalisierung eignen. Insoweit darf gefragt werden, warum sich gerade die (deutsche) öffentliche Verwaltung so schwer dabei tut, ihre Prozesse zu digitalisieren.

Zweitens: Die sich wandelnden Ansprüche des Publikums und der Wertewandel bei den Mitarbeitenden haben die Verwaltung seit den 60er-Jahren doch deutlich verändert. Unter anderem konnten sich zuvorkommender Bürgerservice und der

Dienstleistungsgedanke auch in jenen Bereichen durchsetzen, in denen es primär um verbindliche Entscheidungen geht. Vielleicht sind die Grenzen der Verwaltung doch durchlässiger, als Luhmann es für möglich gehalten hatte. Inwieweit die Identität und die relative Invarianz des Verwaltungssystems trotz dieser Entwicklungen auch heute noch gewährleistet werden kann, müsste systemtheoretisch neu beantwortet werden.

Literatur:

I Niklas Luhmann: Die Grenzen der Verwaltung, herausgegeben von Johannes K. Schmidt und Christoph Gesigora, mit einem Nachwort von André Kieserling und Johannes K. Schmidt, Suhrkamp Verlag: Berlin 2021.

Anzeige



Landkreis Schwäbisch Hall

KOMM INS TEAM...

Wir bieten ...

- ✓ vielseitige, interessante Stellenangebote
- ✓ attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten
- ✓ flexible Arbeitszeiten
- ✓ Fahrtkostenzuschuss für den ÖPNV
- ✓ attraktives Gesundheitsmanagement

Wir suchen ...

- ✓ flexible und motivierte Teamplayer, die bereit sind, neue und innovative Wege mit uns zu gehen.

Weitere Infos findest Du unter: www.lrasha.de

Kultur nach Corona – Perspektiven des Kulturmanagements

Von Tobias Schindler, AStA

Die Corona-Pandemie hat – neben vielen anderen Bereichen – auch die Kunstszene in Baden-Württemberg stark getroffen. Viele Einrichtungen mussten für einige Monate schließen, nicht wenige Projekte wurden verschoben oder ganz abgesagt. Für Kommunen wie für Künstler*innen stellt die Pandemie eine Zäsur dar. Der AStA hat mit Theresa Kolenics und Julia Stütze, Studierende des Masterstudiengangs Kulturwissenschaft und Kulturmanagement, über Schwierigkeiten und Chancen für die künftige Entwicklung der Kulturbranche im Land gesprochen.

Zum Einstieg, warum und zu welchem Ende studiert man Kulturmanagement?

Kolenics: Bei unserem Studiengang handelt es sich um einen Masterstudiengang, der kulturwissenschaftliche mit betriebswirtschaftlichen Aspekten zusammenbringt. Es ist ein generalistisches Studium. Wir sprechen über kulturwissenschaftliche Fragen und über Kunst, aber wir nehmen zum Beispiel auch rechtliche Rahmenbedingungen und Public Relations in den Fokus.

Stütze: Viele Studierende streben genau nach dem, was sie vorher noch nicht gemacht haben. Hier treffen Künstler*innen, die sich Managementfähigkeiten wünschen, auf betriebswirtschaftliche Generalist*innen, die sich auf die Besonderheiten der Kulturbranche spezialisieren möchten.

Kolenics: Viele Kultureinrichtungen werden derzeit von einer Doppelspitze geleitet – von einer Person mit Fokus auf der

Kunst und einer Person mit Fokus auf dem Management. Es wäre wünschenswert, diesen Konflikt auflösen zu können und ein breites Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven zu schaffen.

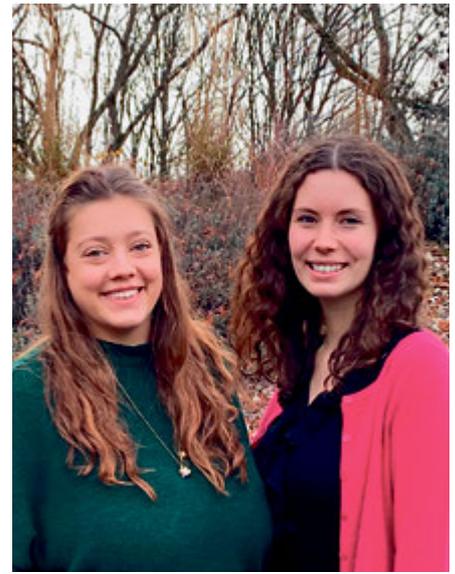
Wie habt ihr die öffentliche Kulturförderung in der Zeit vor der Pandemie erlebt?

Stütze: Es ist notwendig, sich kritisch mit der derzeitigen Praxis der Kulturförderung auseinanderzusetzen. Da es sich um eine freiwillige Leistung handelt, bleibt in öffentlichen Haushalten zunehmend weniger Spielraum hierfür. Man muss sich also zwangsläufig die Frage stellen: Wie groß ist die Nachfrage nach einzelnen Angeboten? Und passt die derzeitige Finanzierung dazu? Vor diesem Hintergrund fließen im Rahmen der institutionellen Förderung in einzelne Einrichtungen zum Teil auch zu viele Mittel, während sie an anderer Stelle fehlen.

Was bedeutete die Pandemie für die Kulturszene?

Kolenics: Corona hatte natürlich drastische Auswirkungen auf die Branche, für viele war es erst einmal ein Schock. Und die Krise hatte sicherlich auch einen Einfluss auf das Bild der Gesellschaft von Kultur. Es hat sich gezeigt, dass wenn es darauf ankommt, Kultur eben nicht als systemrelevant gesehen wird, dass sie dann keine Priorität genießt.

Stütze: Viele kleinere, privat geführte Betriebe haben endgültig schließen müssen. Die großen institutionell geförderten Betriebe – etwa die Staatstheater oder die Staatsgalerien – haben weniger gelitten, weil ihre Finanzierung gesichert ist. Diese hatten dann die Gelegenheit zu einem Prozess der Selbstreflexion und die Möglichkeit die Zeit zu nutzen, um eingefahrene Strukturen zu hinterfragen.



Theresa Kolenics (links) und Julia Stütze studieren Kulturwissenschaft und Kulturmanagement.

Kolenics: Bisher haben es diese Institutionen vor allem als ihren Auftrag angesehen, etwas für Menschen vor Ort anzubieten. Dies war in Zeiten der Pandemie nicht mehr möglich. Stattdessen gab es Raum für Experimente. Viele, die Digitalisierung bisher aus Prinzip ablehnten, haben die Pandemie zum Anlass genommen, erste Schritte zu wagen.

Stütze: Wichtig ist dabei, dass man Inhalte entwickeln muss, die zu den neuen Medien passen. Es funktioniert nicht einfach Theater abzufilmen. Museen sind da teilweise schon weiter. Das ist sicherlich eine Herausforderung. Man sollte in der Digitalisierung aber vor allem eine Chance sehen, die große Kreativität freisetzt, auch hinter den Kulissen. Fraglich ist allerdings, ob die Institutionen auch gewillt sein werden, diese kreative Energie langfristig zu nutzen oder ob sie doch wieder zu etablierten Mustern zurückkehren werden.

Was kann die Kulturverwaltung aus der Pandemie lernen?

Kolenics: Die Pandemie hat die Fehler im derzeitigen Förderungssystem aufgedeckt. Es fließt zu viel Geld in die institutionelle Förderung, bei der Betriebe unabhängig von Erfolg oder konkreten Projekten bezuschusst werden.

*Die Alternative wäre eine projektorientierte Förderung. Ist diese nicht auch schwierig, weil sie eine umfangreichere Bürokratie mit sich bringt und die Entscheidung, welche Projekte lohnenswert sind, nicht von Künstler*innen selbst, sondern durch das Verwaltungspersonal getroffen wird?*

Stütze: Sicherlich wäre es auch nicht sinnvoll, das Förderungssystem vollständig auf eine projektorientierte Förderung umzustellen. Gewiss ist es wichtig, dass die Kunst ausreichende Freiräume hat, um sich zu entfalten und sich nicht nach Förderkriterien richten zu müssen.

Auch der Zeitaufwand, den Künstler*innen für häufige Anträge aufbringen müssten und der ihnen dann für ihre kreative Entfaltung fehlt, ist nicht zu unterschätzen. Dennoch ist es gut, wenn Politik und Verwaltung auch Rahmenbedingungen setzen. Es ist zum Beispiel sinnvoll, bestimmte Themen besonders zu unterstützen, wie etwa digitale Kunst.

Daher gibt es auch die Idee, weniger einzelne Projekte und eher essenzielle Strukturen im Kulturbetrieb gezielt zu fördern, beispielsweise in den Bereichen Digitalisierung und New Work.

Kolenics: Es ist wichtig, dass in der Politik und in der Verwaltung ein breites Verständnis für Bedürfnisse, Möglichkeiten und Ziele von Künstler*innen und unterschiedlichen kulturellen Angeboten vorhanden ist. Dann gelingt es, zu entscheiden, wo öffentliche Unterstützung sinnvoll und notwendig ist und wo eben nicht.

Stütze: Wichtig ist aber auch, dass sich Kultureinrichtungen ein Stück weit von Förderung emanzipieren. Dadurch passt sich das kulturelle Angebot verstärkt den Bedürfnissen der Bevölkerung an. Und das ist letztlich für alle Beteiligten wünschenswert.

Wir danken Euch für das Gespräch.

Perfektes Duo.



Sauerland · Menzel

Öffentliche Finanzwirtschaft

Eine systematische Darstellung
2022, 220 Seiten, € 23,80

ISBN 978-3-415-07175-9



Die Neuerscheinung behandelt u.a.:

- Grundlagen der öffentlichen Finanzwirtschaft
- Funktionen, Gliederung und Inhalt öffentlicher Haushalte
- Ausgewählte Haushaltsgrundsätze
- Überblick über den Haushaltskreislauf

Zahlreiche anschauliche Abbildungen erleichtern den Einstieg in die Lerninhalte.



Leseprobe unter

www.boorberg.de/9783415071759



Sauerland · Menzel (Hrsg.)

Vorschriftensammlung Öffentliche Finanzwirtschaft

mit einer Einführung für
Studium und Praxis
2021, 504 Seiten, € 19,80
Schnell informiert

ISBN 978-3-415-07047-9

Die Sammlung bietet eine maßgeschneiderte Auswahl von Vorschriften. Abgedruckt sind u.a.: Grundgesetz (GG) – Auszüge –, Bundeshaushaltsordnung (BHO), Haushaltsgesetz (HG) 2021, Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), Haushaltstechnische Richtlinien des Bundes (HRB), Gruppierungsplan, Haushaltsführungsroundschreiben.



Leseprobe unter

www.boorberg.de/9783415070479

 BOORBERG

RICHARD BOORBERG VERLAG GMBH & CO KG
WWW.BOORBERG.DE · BESTELLUNG@BOORBERG.DE

Die Leitthemen des AStA

Seine aktuelle Amtsperiode hat der AStA unter vier Leitthemen gestellt. Diese sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden:

Sinnvolle Digitalisierung der Lehre

Die zunehmende Digitalisierung bietet der Hochschule schon jetzt immense Vorteile. Durch die Nutzung von digitalen Plattformen ist der Zugriff auf Daten und Lehrmaterialien zu jeder Zeit und von überall aus möglich. Zudem wird durch die Digitalisierung der Austausch zwischen Studierenden erleichtert. In der Kommunal- und Landesverwaltung ist die Digitalisierung notwendig, um die Transparenz und die Möglichkeit der Datenverarbeitung zu erhöhen.

Da die technischen Voraussetzungen weitestgehend vorhanden sind, liegt der Fokus in Zukunft vor allem auf der fachgerechten Schulung und Ausbildung der Studierenden sowie des Lehrpersonals und dem weiteren Ausbau. Die Digitalisierung ist ein fester Bestandteil der

Transformationsprozesse der Gesellschaft. Der AStA hofft einen Beitrag zu leisten, an der Hochschule notwendige Prozesse anzustoßen und voranzubringen.

Diversity und Chancengleichheit

In einer pluralen und heterogenen Gesellschaft wie der unseren, die das allgemeine Persönlichkeitsrecht als eines der wichtigsten verfassungsrechtlich geschützten Rechte sieht, kann sich jeder Mensch in seiner Persönlichkeit und Sexualität frei ausleben. Zusammen mit dem Gleichheitsgrundsatz resultieren daraus wichtige Themenfelder für die Verwaltung der Zukunft.

Die Diversität sowie die Chancengleichheit zwischen Männern, Frauen und Personen anderer Geschlechtsidentitäten sind Themen, denen in der Verwaltung und auch an unserer Hochschule ein größerer Platz eingeräumt werden muss, um aktuellen Ungleichheiten, Intransparenzen und Repräsentanzproblemen entgegenzuwirken.

dessen Wichtigkeit gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

Der AStA möchte im Laufe seiner Amtszeit mit Branchenkenner*innen über dieses Thema sprechen und die Hochschulöffentlichkeit über die verschiedenen Möglichkeiten für ihre körperliche Gesundheit und vorhandene Unterstützungsprogramme informieren.

Die Finanzämter beispielsweise engagieren sich für die Gesundheit ihres Personals und bieten zahlreiche Gesundheitskurse sowie Anregungen in den unterschiedlichsten Bereichen.

Wir möchten zudem an geeigneter Stelle einen kurzen Überblick über das psychische Wohlbefinden, dessen immense Bedeutung und die psychologische Beratung an Hochschulen geben. Unter Studierenden sind Leistungsdruck, Prüfungsangst und Existenzängste wichtige Themen und gehören zu den Hauptgründen, weshalb Studierende psychologische Unterstützung brauchen und Beratungsstellen aufsuchen.

Nachhaltigkeit

Eine ressourcenschonende Lebens- und Arbeitsweise erfordert ein Umdenken in vielen Bereichen. Obwohl die Nachhaltigkeit inzwischen ein präsenteres Thema ist, erfährt es in der praktischen Umsetzung noch immer zu wenig Beachtung. In der öffentlichen Verwaltung wie auch in der Hochschule ist jahrelang zu wenig geschehen. Es wird Zeit, dass sich dies ändert.

Der AStA setzt sich dafür ein, dieses Thema noch stärker in der Hochschulöffentlichkeit zu verankern, damit es bei allen anstehenden großen und kleinen Entscheidungen im Blick behalten wird.

Der AStA setzt sich daher für eine Verwaltung, eine Hochschule und eine Lehre ein, die die Diversität der Gesellschaft widerspiegelt sowie die Chancengleichheit fördert.

Gesundheitsmanagement

Das Themenfeld Gesundheit, insbesondere Gesundheitsrisiken für Beschäftigte im öffentlichen Dienst und Prävention im Amt, ist ein Bereich,



Das AStA Team

Über das moralische Handeln in der öffentlichen Verwaltung



Fabian Müller

Nachwuchskraft im Ordnungsamt der Stadt Kirchheim unter Teck

Jeder Mensch in unserer Gesellschaft ist in hohem Maße von den Entscheidungen von Bürokrat*innen abhängig. Doch mit großer Macht geht auch große Verantwortung einher. Welche Form der staatlichen Intervention ist notwendig, um wirtschaftliche Stabilität, politische Verantwortlichkeit, Armutsbekämpfung und weitere Ziele zu erreichen? Welches Bild hat die öffentliche Verwaltung von sich und besitzt sie die Fähigkeit menschlich zu handeln?

Die Diskussion dieser Fragestellung führt dazu, die Verantwortung des öffentlichen Diensts besser zu beleuchten und sich Gedanken zu machen, wie er mit der gewählten Regierung, den Bürger*innen und den Vertreter*innen der freien Wirtschaft interagieren sollte.

Verwaltungsethik, was ist das?

Die Entwicklung ethischer Urteilskraft wird in der akademischen Ausbildung bisweilen eher stiefmütterlich behandelt. Folglich gibt es in der Verwaltungspraxis noch kein ausgeprägtes Bewusstsein für die Disziplin der Verwaltungsethik. Diese vermittelt Fertigkeiten, die in einem interdisziplinären Arbeitsumfeld benötigt werden, um dem Anspruch der öffentlichen Administration an sich selbst und den Erwartungen der Öffentlichkeit gerecht zu werden. Dieses Spannungsfeld zu bespielen, stellt für Bedienstete eine zentrale Herausforderung dar. Um ihre Entscheidungen zum Beispiel vor den Bürger*innen zu rechtfertigen,

reicht der rechtliche Rahmen heute nicht mehr aus. Sie ernten Verständnislosigkeit, teils Aggression. Dadurch kommt das Image der öffentlichen Verwaltung von den altbekannten Klischees nicht los.

Ergebnis der Forschung

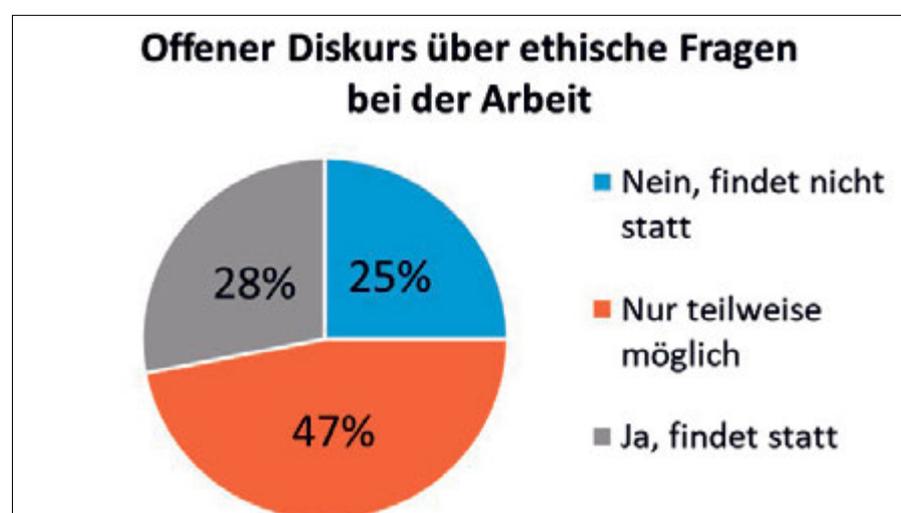
Um den Status quo verwaltungsethischer Kenntnisse in Baden-Württemberg zu eruiieren, wurden im Rahmen einer Bachelorarbeit 1168 Personen, die im öffentlichen Dienst tätig sind, befragt. Nur 58 Prozent sind sich der moralischen Verantwortung ihres Berufs bewusst. Immerhin erkennt eine überwiegende Mehrheit der Verwaltungsmitarbeiter*innen die Relevanz des Fachs „Verwaltungsethik“ und wünscht sich in den Verwaltungsgebäuden zukünftig mehr ethische Verantwortungs- und Handlungskompetenz. Dies hilft den Amtswalter*innen unter anderem in rechtlichen Grauzonen und bei Rechtsfolgen, die im Ermessen ausgeübt werden, bessere Entscheidungen zu treffen. Zudem kann es dazu dienen, mit plausiblen Argumenten die behördlichen Entscheidungen den Bürger*innen gegenüber zu begründen. Die dafür erforderliche Offenlegung von angestellten Überlegungen und internen

Abläufen macht das Verwaltungshandeln zudem transparenter.

Der verbale Diskurs

Die im deutschsprachigen Raum spärlich vorhandene Literatur zur Verwaltungsethik hebt die Wichtigkeit des Austauschs von rechtlichen und ethischen Gesichtspunkten hervor.

Wie in der folgenden Grafik zu sehen ist, besteht im Behördenalltag oder in der behördeninternen Kommunikation noch deutliches Ausbaupotenzial. Wird ein Thema nicht intern diskutiert, erfolgen die Debatten meist im öffentlichen Raum. Durch antizipatorisches Denken können Folgefolgen der bevorstehenden behördlichen Entscheidung abgeschätzt werden. Das moralisches Bewusstsein und die Bereitschaft zur Kommunikation sind also Vorbedingungen für gutes administratives Verhalten. Es bedarf der Verwaltungsethik als weiteres Instrumentarium neben dem Gesetz, da Legalität allein nicht ausreicht, um die Ziele des Verwaltungshandelns zu erreichen. Hierfür gilt es in Lehre, Forschung und Verwaltungspraxis stärker zu sensibilisieren und zu werben.



Digitalisierte Gremienarbeit – Herausforderung und Chance



Von Juliane Hering, Louisa Barg, Swen Hilprecht, Tamara Baumann, Vanessa Dirks

Bereits in der ersten Sitzung im Mai 2021 wurden wir als neu gewählter Ausbildungspersonalrat (APR) digital einberufen. Dies sollte sich auf Grund der andauernden pandemischen Lage durch unsere gesamte Amtszeit ziehen. Insgesamt hatten wir nur wenige Male die Gelegenheit, uns persönlich zu treffen. Das erste Präsenztreffen fand am 19.07.2021 bei einem Seminar für neugewählte Ausbildungspersonalräte statt. Dort brachte uns Herr Prof. Mitsch die rechtlichen Grundlagen für die Arbeit im APR näher. Im Anschluss verbrachten wir den Nachmittag miteinander und lernten die Mitglieder des Ausbildungspersonalrates Kehl kennen. Eine weitere Präsenzveranstaltung während unserer Amtszeit war ein Seminar des Verband der Verwaltungsbeamten (VdV) für den APR Ludwigsburg und

Kehl in der Stadtverwaltung Stuttgart am 05.11.2021.

Dort referierten Harald Gentsch vom VdV, Johanna Zeller vom Beamtenbund Baden-Württemberg Jugend (bbw-Jugend), Fabian Schinz vom Verband der privaten Krankenversicherungen e.V. sowie Martina Bramm, Sachgebietsleiterin Personalentwicklung der Stadt Stuttgart. Anschließend hatten wir die Möglichkeit, mit dem APR Kehl und Martina Bramm in einer Diskussionsrunde über die aktuelle Personalentwicklung und Perspektiven für die Public-Management-Absolventen zu reden. Nach dem Seminar erhielten wir eine exklusive Führung durch den Glockenturm des Rathauses, bei der wir vieles über die Entwicklung des Gebäudes wie auch des Turms und der verschiedenen Glockenspiele zu besonderen Anlässen erfuhren. Da wir den ganzen Tag miteinander verbrachten, hatten wir hier die Möglichkeit, uns gut untereinander auszutauschen. Zurückblickend auf unsere gesamte Amtszeit im letzten Jahr können wir ohne Zögern behaupten, die digitale Gremienarbeit mit all ihren

gefällt werden. Durch den Wegfall der An- und Abreise an die Hochschule wurde viel Zeit, Geld und bürokratischer Aufwand gespart. Alle Materialien und Zugänge standen den Gremienmitgliedern durch private Geräte stets zur Verfügung, sodass jede*r immer Zugang zu allen Informationen hatte.

Andererseits gibt es auch einige negative Aspekte der digitalen Gremienarbeit. Da wir uns untereinander nur in der Funktion als APR trafen, war das persönliche Kennenlernen sehr erschwert. Auch Einzelgespräche während der Sitzung oder referatsübergreifende Arbeiten waren nur bedingt möglich. Umso hilfreicher war es schlussendlich, dass wir uns dann doch ein paar Mal in Präsenz treffen konnten. Außerdem veranstalteten wir in der Weihnachtszeit einen Spieleabend, um als Ausbildungspersonalrat das Jahr gemeinsam zu beenden. Unter anderem dadurch entstanden im Laufe der Zusammenarbeit trotz der Online-Hürde persönliche Beziehungen und wir konnten uns untereinander vernetzen.

arbeit mit all ihren Vor- und Nachteilen sehr gut kennengelernt zu haben. Einerseits gibt es zahlreiche Vorteile. So waren beispielsweise spontane Zusammenkünfte des gesamten APRs oder einzelner Referate problemlos und unkompliziert möglich. Wichtige Themen konnten schnell besprochen und Entscheidungen

Trotz der besonderen Umstände, mit denen wir uns als Gremium arrangieren mussten, haben wir etwas auf die Beine stellen können. So konnten wir rund um das Thema Corona Erleichterungen schaffen und bei den ersten Prüfungen des Studiengangs gab es dank unseres Zutuns sogar Schnelltests für jeden. Auch ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis es die von uns lange gewünschten Wasserspender an der Hochschule geben wird. Immer wieder haben wir zudem auf die Digitalisierung der VSV gedrängt. Die Umsetzung wird vielleicht noch etwas auf sich warten lassen, doch es wird fleißig nach innovativen und vor allem zuverlässigen Lösungen gesucht.

Ein Thema, das so ziemlich jede und jeden im Public-Management-Studium



Seminar in Stuttgart am 5.11.2021 auf dem Bild von links nach rechts: Ardit Jashanica, Sandye Hoyer, Louisa Barg, Denise Armbruster, Cassandra Schuldt, Juliane Hering, Vanessa Dirks, Swen Hilprecht

brennend interessiert, ist die potenzielle Umwandlung von einem Bachelor of Arts in einen Bachelor of Laws. Der APR ist durchgehend im dafür verantwortlichen studentischen Arbeitskreis vertreten und nimmt in diesem Rahmen auf die Anliegen aller Studierenden Rücksicht.

Uns ist es wichtig, mit dem Titel der Absolvent*innen den juristischen Schwerpunkt unseres Studiums in den Vordergrund zu rücken, doch gleichzeitig nicht diejenigen auf der Strecke zu lassen, die einen Bachelor of Arts dem Bachelor of Laws vorziehen. Um den akademischen Grad des Bachelor zu erlangen, gehört es am Ende der Praxisphase dazu, eine Bachelor-Thesis zu schreiben. Nicht alle bekommen wie vorgesehen von ihren Praxisstellen die Möglichkeit, während der Arbeitszeit an dieser zu arbeiten. Das führt momentan noch dazu, dass einige Student*innen erst sehr viel später wirklich intensiv Zeit dafür investieren können und im letzten Monat vor der Abgabe weit über die vertretbare wöchentliche Stundenzahl hinaus arbeiten müssen. Und genau dieser zeitliche Nachteil soll aus der Welt geschafft werden.

Wir suchen gemeinsam mit der Hochschule nach einer fairen Lösung, um allen Studierenden in ihren Vertiefungspraktika die gleichen Voraussetzungen für die Bearbeitung der Abschlussarbeit zu ermöglichen. Weitere Eindrücke unserer Arbeit, interessante Fakten und mögliche Aussichten für die Zeit nach dem Bachelor präsentieren wir auf unserem Instagram-Profil. Dort gibt es regelmäßig Stories und Beiträge rund um alles, was uns beschäftigt.

Seit diesem Sommersemester nun stehen die Zeichen endlich wieder auf Präsenz. Und das stellt uns vor ganz neue Herausforderungen. Mussten unsere Vorgänger aus dem Jahrgang 2019, die wir soeben in die Arbeitswelt verabschiedet haben, sich daran gewöhnen, die Arbeit im Gremium zu digitalisieren und sich im Verzicht persönlicher Treffen auf dem Campus üben, ist es nun an uns, den Weg zurückzufinden und dabei nach Möglichkeit das Beste aus beiden Welten zu vereinen.

So werden in Zukunft bei hybriden APR-Sitzungen unsere Kolleg*innen, die sich gerade im Ausland oder bei weit ent-



QR-Code für den Instagram-Kanal des Ausbildungsrats.

fernten Praxisstellen befinden ebenfalls dazugeschaltet. Auch die oben beschriebenen und unter Studierenden längst etablierten Arbeitsmethoden werden wir weiter beibehalten, um ein effizienteres

Arbeiten zu ermöglichen. Doch trotz aller Möglichkeiten, die Digitalisierung mit sich bringt, freuen wir uns sehr darauf, uns endlich sehen zu können und zu einem Team zusammenzuwachsen.

So gut die Arbeit digital auch funktionieren mag, das Persönliche bleibt auf der Strecke. Und wenn die Erfolge, die erzielt werden, auch gefeiert werden können, ist die Freude umso größer, neuen Dingen entgegenzutreten.

Denn auch in Zukunft stehen große Themen an. Einige, die wir schon seit langer Zeit verfolgen, aber auch Themen, die wir selbst noch nicht abschätzen können. Was auch immer kommen mag, der APR hat gezeigt, dass er flexibel auf verschiedenste Umstände reagieren kann und zuletzt mit einem Zugewinn an Erfahrung und Methoden allen Herausforderungen standhält.

Anzeige

50 JAHRE
Villingen-Schwenningen

ATTRAKTIVE JOBS BEI DER STADT
VILLINGEN-SCHWENNINGEN FINDEN SIE
UNTER: jobs.villingen-schwenningen.de

JETZT BEWERBEN

Sie sehen in anspruchsvollen Aufgaben eine Herausforderung? Wenn's kompliziert wird, laufen Sie zur Hochform auf und behalten den strategischen Überblick. Lust auf einen sicheren Job, der Sie fordert und erfüllt?

jobs.villingen-schwenningen.de

Endlich wieder in Präsenz!

**Von Andreas Ziegele,
Pressesprecher der HVF**

Weite Teile des Studiums mussten sie Corona bedingt digital absolvieren – umso mehr freuten sich die Studierenden des Studiengangs Gehobener Dienst der Steuerverwaltung auf eine Bachelorfeier in Präsenz. Auf ihre Angehörigen mussten die Absolventinnen und Absolventen zwar verzichten, doch dafür bot die Hochschule ein Livestreaming im Internet an, das regen Zuspruch fand. Rektor Wolfgang Ernst begrüßte die Gäste und die beiden Moderatoren des Nachmittags, die Absolventen Jonathan Wittliff und Christopher Winkler.

Als Vertreterin des baden-württembergischen Finanzministeriums war die Staats-

sekretärin Gisela Splett aus Stuttgart nach Ludwigsburg gekommen und begrüßte die Gäste. Splett, die in den ukrainischen Nationalfarben blau und gelb gekleidet war, hatte die Preise des Ministeriums für die drei Jahrgangbesten dabei, die ihr Studium alle mit einer sehr guten Leistung abschließen konnten – nur die Punktzahl entschied über die Rangfolge der Preisvergabe. Jahrgangsbeste war Julia Kneiße, die ihre praktische Ausbildung im Finanzamt Ulm absolvierte. Auf dem zweiten Platz landete Klaus Bißler, der während seines Studiums im Finanzamt Mosbach tätig war. Fabian Beck vervollständigte als Drittbester des Jahrgangs das Trio der Preisträger. Gisela Splett freute sich für alle, denn wie sie sagte, „erwartet die baden-württembergische Finanzverwaltung sie schon mit großer Vorfreude“.

Danach folgt die Verleihung der von der Ralf-Wuttke-Stiftung vergebenen Preise

für die besten Bachelorarbeiten. Wolfgang Ernst und der Prorektor der Hochschule, Professor Dr. Thilo Haug durften die Ehrung übernehmen. Einer der Preise blieb dann auch gleich in Ludwigsburg. Isabel Schlipf sicherte sich den Preis mit ihrer Bachelorarbeit zum Thema „Ist die Gemeinnützigkeit eines Fußballvereins durch den Profifußball in Gefahr?“. Mit dem Thema „Tax Compliance bei Kommunen“ überzeugte Philipp Dangelmaier mit seiner Bachelorarbeit die Jury und erhielt ebenfalls einen Preis. Mit einer Bachelorarbeit, die sich einem topaktuellen Thema widmet, sicherte sich Caroline Stange den Preis. „Burnout bei Studierenden unter Berücksichtigung von Coping-Strategien in Zeiten der Corona-Pandemie“ ist der Titel ihrer Bachelorarbeit.

Zahlreiche Preise für beste Leistungen

Mit einem Video-Grußwort zeichnete Chefredakteurin Breda Nussbaum die Preisträger des Staatsanzeigers aus. Christoph Winkler wurde für sein soziales Engagement geehrt. Das Ende der Preisverleihung bildet die BBBank. Per Videobotschaft gratulierte Petra Hasebrink, Landesdirektorin des Geldinstituts, der Jahrgangsbesten Julia Kneiße und dem Zweitbesten Klaus Bißler zu Ihren hervorragenden Leistungen.

Die Rede des Jahrgangssprechers hielt Fabian Beck. Sehr humorvoll und mit einigen Spitzen versehen ließ er die vergangenen drei Jahre Revue passieren.

Die Überreichung der Bachelor-Urkunden an die Absolventinnen und Absolventen übernahmen Professorin Dr. Alexandra Albert, Dekanin der Fakultät Steuer- und Wirtschaftsrecht und Professor Dr. Thilo Haug, Prorektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF).



Musikhalle Ludwigsburg

Online lernen – Offline feiern!

**Von Andreas Ziegele,
Pressesprecher der HVF**

Nachdem sie mehr als zwei Drittel ihres Studiums online bewältigt hatten, durften die Public-Management-Absolventen des Jahrgangs 2019 zumindest den Abschluss in Präsenz feiern. Im Forum am Schlosspark hatten sich über 300 Studierende eingefunden, um ihre Urkunden in Empfang zu nehmen. Parallel wurde die Veranstaltung live im Internet übertragen – mit weiteren 300 Zuschauenden.

Souverän moderiert wurde die Feier von den beiden Studierenden Anna-Lena Rushiti und Julia Wieland, die als ersten Gast Ministerialdirigent Andreas Schütze vom baden-württembergischen Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen zu einem Grußwort auf die Bühne baten.

Der Ditzinger Oberbürgermeister Michael Makurath überreichte in seiner Funktion als Vizpräsident des Städtetages Ba-

den-Württemberg den Preis an die Jahrgangsbeste Luisa Marie Freudenmann. Der Preis für ehrenamtliches Engagement des Gemeindetags Baden-Württemberg ging an Maximiliane Bürk. Überreicht wurde ihr der Preis von Steffen Jäger, dem Präsidenten und Hauptgeschäftsführers des Gemeindetags.

Den Förderpreis der Stadt Ludwigsburg für eine preiswürdige Bachelorarbeit überbrachte der Hausherr des Forums am Schlosspark, OB Dr. Matthias Knecht, persönlich und beglückwünschte Timo Steidle für seine Bachelorarbeit mit dem aktuellen Thema „Anforderungen an digitale Impfausweise für COVID-19-Impfungen“. Der Vorsitzende des Vereins der Freunde der Hochschule und Bürgermeister der Gemeinde Benningen am Neckar, Klaus Warthon, überreichte die Preise für die Jahrgangszweit- bis Zehntbesten.

Die Chefredakteurin des Staatsanzeigers, Breda Nußbaum, ehrte per Videobotschaft Julia Wieland und Simon Münch für außerordentliches Engagement im Studium. Ebenfalls virtuell überreichte Petra Hasebrink die von der BBBank

gestifteten Preise für herausragende Arbeiten und Fachprojekte. Darunter die mit 1,0 bewertete Bachelorarbeit von Franziska Baeuerle, die Fachprojektgruppe „Professionelle Pressearbeit: Wie schreibe ich für eine (Wochen)Zeitung“ sowie die Fachprojektarbeit zum Thema „Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg“. Spontan hatte sich diese Fachprojektgruppe, bestehend aus 17 Studierenden, für eine Spende des Preises entschieden. Das Geld geht an die „Aktion Deutschland hilft“ und unterstützt damit die Nothilfe an die Ukraine nach dem Überfall des Landes durch Russland. Nachdem alle Preise vergeben waren, hatten dann die Absolventinnen und Absolventen das Wort. Stellvertretend für den gesamten Jahrgang ließ die Jahrgangssprecherin Sandye Hoyer in amüsanter Art und Weise die vergangenen drei Jahre des Studiums Revue passieren.

Und dann war es endlich so weit: Aus den Händen ihrer Professorinnen und Professoren wurden die Bachelorurkunden überreicht und damit das Studium endgültig und erfolgreich abgeschlossen.



Erfolgsgeschichten aus dem Master Public Management



**Katharina Gabriel,
M. A.**

*Leitung des Personal-
und Organisations-
amtes im Landratsamt
Schwäbisch Hall*

Seit dem 1. Februar 2020 bin ich als Leiterin des Personal- und Organisationsamtes des Landratsamtes Schwäbisch Hall tätig. Zu meinem Verantwortungsbereich gehören die Bereiche Personal, Organisation, IT und das Kreisarchiv mit insgesamt etwa 70 Mitarbeitern. Das Personal- und Organisationsamt ist für die Personalbetreuung der rund 1250 Mitarbeiter des Landratsamtes zuständig, für die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Ein-

führung der e-Akte, für einen reibungslosen IT-Betrieb sowie für die sachgemäße Archivierung relevanter Dokumente und Akten.

Durch Master sehr gut vorbereitet

Der Master Public Management hat mich auf diese Aufgabe sowohl fachlich als auch methodisch sehr gut vorbereitet. Im Rahmen des Studiums wird – neben grundsätzlichen fachlichen Themen – insbesondere das Handwerkszeug gelehrt, das jede Führungskraft heute haben sollte: Wie man seinen Verantwortungsbereich strategisch ausrichtet und Ziele definiert, wie man die Zielerreichung steuert und überwacht, wie man sich schnell Themen erschließt und diese kompakt zu Papier bringt, um eine Entscheidungsgrundlage zu haben, wie man Termine und Besprechungen gut vorbereitet und durchführt,

welche Methoden man bei welcher Zielsetzung einsetzt und wie man adressatengerecht und zielgerichtet Gespräche führt.

Meine aktuelle Position, die ich etwa ein Jahr nach dem Masterabschluss angetreten habe, bedeutete für mich einen deutlichen Karrieresprung zu machen. Mit dem Handwerkszeug aus dem Studium konnte ich diese Herausforderung gut meistern. Auch heute noch bin ich regelmäßig dankbar für das Fachwissen und die Methoden, die wir erlernt haben, da sie mir immer noch in meiner täglichen Arbeit sehr von Nutzen sind.

Den berufsbegleitenden Masterstudiengang würde ich immer empfehlen, wenn man eine Führungsposition im öffentlichen Dienst übernehmen möchte.



**Denise Hertenberger,
M. A.**

*Leiterin des Sach-
gebiets Haushalt,
Controlling und Bilanzierung und stellvertre-
tende Abteilungs-
leitung Haushalt und
Finanzen, Stadt Ulm*

Der Master Public Management (MPM) hat mich insbesondere persönlich weitergebracht und mir die Chance gegeben, eine Tätigkeit im höheren Dienst wahrzunehmen. Durch die breit gefächerten Module werden die verschiedensten Skills zur Vorbereitung auf eine Tätigkeit im höheren Dienst vermittelt. Die Inhalte waren persönlich und beruflich ein

großer Gewinn für mich. Insbesondere die Vermittlung und Entwicklung von Führungskompetenzen sind dabei hervorzuheben. Vieles davon kann ich täglich in meiner Tätigkeit als Führungskraft einsetzen und hat mich als Führungskraft gestärkt. Durch Selbstreflexion, Kommunikation und den verschiedenen Blickwinkeln auf Themenstellungen gelange ich zu innovativen und modernen Lösungsansätzen.

Herausfordernde Phase

Durch die Projektarbeiten und das Arbeiten im Team im MPM bin ich für die anstehenden Aufgaben, in meinem Fall in der öffentlichen Finanzwirtschaft, optimal gerüstet. Die Zeit des MPM war auch eine herausfordernde Phase, welche durch ein hohes Maß an Zeitmanagement und Selbstorganisation geprägt war. Durch das Studium haben sich für mich neue

Türen für meine berufliche Zukunft in der öffentlichen Verwaltung geöffnet.

Ich bin überzeugt davon, dass mir der MPM das notwendige Handwerkszeug hierfür geliefert hat. Durch eine strategische Herangehensweise und lösungsorientierte Ansätze meistere ich nun meinen Alltag. Ich leite derzeit das Sachgebiet Haushalt, Controlling und Bilanzierung und bin stellvertretende Abteilungsleitung Haushalt und Finanzen bei der Stadt Ulm. Mit insgesamt 18 Mitarbeiter*innen sind wir die zentrale Stelle für Finanzthemen, mit einem städtischen Haushaltsvolumen von über 500 Millionen Euro und einem Investitionsvolumen von 128 Millionen Euro.

Ich kann jedem den Masterstudiengang Public Management ans Herz legen, der sich persönlich und beruflich weiterentwickeln und seine Kompetenzen stärken möchte.

Urban Gardening trifft Kindergarten

Von Teilnehmenden des Fachprojekts Urban Gardening

Eine Gruppe Studierender der Hochschule für Öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg startete vergangenes Jahr in Zusammenarbeit mit dem Kindergarten Evangelisches KiFaz Peter-Eichert-Straße in Ludwigsburg ein Projekt, welches sich dem Thema Urban Gardening annahm.

Urban Gardening ist eine Bewegung, welche vorwiegend im städtischen Bereich die Menschen zum gemeinsamen Gärtnern bewegen und durch das Anlegen vieler neuer Bepflanzungen das Stadtbild verschönern möchte. Einige Großstädte wie Berlin oder Wien haben die Bedeutung des Urban Gardenings bereits erkannt und hierfür in ihrem Stadtgebiet viele öffentliche Orte zum gemeinsamen Gärtnern geschaffen.



Überzeugende Arbeitsergebnisse.

Die Studierenden der Hochschule hatten sich das Ziel gesetzt ein solches Projekt auch in Ludwigsburg umzusetzen. In Zusammenarbeit mit dem Evangelischen

Kindergarten und der Stadt Ludwigsburg entstanden so nach Planung und Errichtung durch die Studierenden zwei neue Pflanzenbeete auf einer dem Kindergarten nahegelegenen Wiese. Nach Fertigstellung der Beete wurden diese für eine zukünftige Patenschaft dem Kindergarten mit Ihrem Leiter Herrn Bachhofer übergeben. In den Beeten wurden anschließend von den Kindern verschiedenste Gemüsesorten gesät. Vor wenigen Wochen konnten die Kinder auch schon einen Erfolg bei der Ernte feiern und die ersten eigenen Radieschen in den Händen halten.

Mit 15 Teilnehmenden im Garten

Teilnehmende des Fachprojekts waren Elena Boger, Damaris Bossert, Philipp Hamm, Melanie Hettinger, Sabrina Johner, Ann-Kathrin Laemmle, Fabian Pendi, Eva Roempler, Sandra Schlosser, Hannes Schwarz, Alisa Schweizer, Marcel Schwille, Julia Soergel, Sebastian Waltenberger sowie Kim Zimmermann.



Projektteilnehmende am Werk.

Feierstunde zur Verleihung der HVF Publikationspreise

Von Andreas Ziegele, Pressesprecher der HVF, und Dr. Markus Rutsche, Referent für Forschung und Transfer

Zum ersten Mal vergab die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) am 22. November 2021 gemeinsam mit den Verlagen Richard Boorberg und Schäffer-Poeschel die mit insgesamt 5.000 Euro dotierten Publikationspreise der beiden Fakultäten für herausragende Veröffentlichungen.

„Mit den Preisen möchten wir Veröffentlichungen über herausragende Forschungsleistungen an unserer Hochschule würdigen und über die jeweiligen Fachgrenzen hinaus bekannt machen“, betonte Professor Dr. Wolfgang Ernst, Rektor der Hochschule Ludwigsburg. Gleichzeitig unter-

streichen die Preise die große Bedeutung des Publizierens als wissenschaftlicher Output der HVF.

Die Themenbereiche der zur Wahl stehenden Publikationen spiegelten eine beeindruckende Vielfalt wider und machten es der Auswahlkommission nicht leicht, sich auf die Sieger festzulegen. Am Ende waren sich dann die Vertreterinnen und Vertreter der HVF, des externen Forschungsrats sowie der beiden Verlage Richard Boorberg und Schäffer-Poeschel jedoch einig, was die Preisträgerinnen und Preisträger angeht.

Hohe wissenschaftliche Qualität

Im Rahmen einer Feierstunde überreichten die Vertreter der Verlage Boorberg und Schäffer-Poeschel die Urkunden an die Preisträgerinnen und Preisträger. Die Laudatorin Professorin Dr. Anna Steidle

und der Laudator Professor Dr. Thilo Haug würdigten die hohe wissenschaftliche Qualität der Beiträge. Im Rahmen einer von den Verlagen moderierten Gesprächsrunde standen die Preisträgerinnen und Preisträger dabei auch für Fragen zu ihrer Forschung Rede und Antwort.

Am Ende zeigte sich Wolfgang Ernst stolz: „Ich glaube, wir haben gesehen und gehört, welche herausragenden Leistungen hier im vergangenen Jahr erbracht wurden.“ Er bedankte sich bei dem Vertreter des Boorberg-Verlags, Marcus Preu, und des Schäffer-Poeschel-Verlags, Volker Dabelstein, für die Unterstützung, „die es ermöglicht hat, dass die HVF nun Publikationspreise verleihen kann“. Mit einer Ermunterung an die Forschenden der HVF beendete Ernst die Veranstaltung: „Beteiligen Sie sich alle auch im kommenden Jahr an der Auswahlrunde für die Publikationspreise.“

Die Preisträgerinnen und Preisträger im Einzelnen:



HVF Boorberg Publikationspreis für Management und Recht (Fakultät I):

1. **Platz:** Prof. Dr. Arne Pautsch für seinen Beitrag „Corona und Grundgesetz: Verfassungsrecht in Krisenzeiten“ (dotiert mit 1.000 Euro).
2. **Platz:** Prof. Dr. Robert Müller-Török für seinen gemeinsam mit Domenica Bagnato und Alexander Prosser verfassten Beitrag „Council of Europe Recommendation CM/Rec(2017)5 and e-Voting Protocol Design“ (dotiert mit 750 Euro).
2. **Platz:** Prof. Dr. Claudia Schneider und Prof. Dr. Birgit Schenk für ihren gemeinsam mit Stefan Kraus verfassten Beitrag „Start-Up Städtischer Bauhof: Mit e-Services und agilen Strukturen auf dem Weg in die digitale, kommunale Zukunft“ (dotiert mit 750 Euro).

HVF Schäffer-Poeschel Publikationspreis für Steuerrecht (Fakultät II):

1. **Platz:** Prof. Dr. Gabi Meissner, Prof. Dr. Tanja Leibold, Prof. Dr. Sascha Gieseler und Prof. Dr. Stefan Holzner für ihren gemeinsam verfassten Beitrag „Tax Compliance im Spiegel der Steuerarten: Unternehmerische Risiken im Verfahrensrecht, den Ertragsteuern und der Umsatzsteuer“ (dotiert mit 1.000 Euro).
2. **Platz:** Prof. Dr. Angelika Dölker für ihren Beitrag „Der Einfluss des europäischen Rechts auf die deutsche ertragsteuerliche Organschaft“ (dotiert mit 750 Euro).
2. **Platz:** Prof. Matthias Alber für seinen Beitrag „Praxisrelevante Einzelfragen zur Altersversorgung und zu den Bezügen des Gesellschafter-Geschäftsführers“ (dotiert mit 750 Euro).

„Ich übergebe ein gut bestelltes Haus“

Von Redaktionsteam

Rektor Wolfgang Ernst verabschiedet sich von der HVF. Im Interview spricht er noch einmal über Herausforderungen, Erfolge und seine Perspektive auf die Zukunft der Hochschule.

Herr Ernst, sechs Jahre haben Sie die Hochschule durch spannende Zeiten geführt. Was waren aus Ihrer Sicht die zentralen Projekte und Erfolge Ihrer Amtszeit?

Es gibt einige Themen, bei denen uns ein echter Sprung nach vorne gelungen ist. Ganz entscheidend ist aus meiner Sicht, dass die HVF inzwischen wieder über eine Reputation im positiven Sinne verfügt. Das sah zu Beginn meiner Amtszeit aus bekannten Gründen anders aus. Das „Vermächtnis“ meiner Vorgänger aufzuarbeiten, hat gerade zu Anfang Energie gekostet. Dieses Kapitel ist abgeschlossen, und damit haben wir die Grundlage für viele kleine und große Veränderungen geschaffen, die die Hochschule insgesamt weiter vorangebracht haben.



Rektor Professor Dr. Wolfgang Ernst

Ich denke besonders an die Einführung des Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement. Einen neuen Studiengang einzubringen, das gab es – soweit ich weiß – an dieser Hochschule noch nie und es freut mich, dass wir damit auch einen ganz praktischen Beitrag leisten können, der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen.

Auch die interne Organisationsentwicklung war mir wichtig, weil das für den inneren Zusammenhalt von großer Bedeutung ist. So haben wir das Zertifikat für die familienfreundliche Hochschule erhalten und die Qualitätsoffensive erfolgreich starten und abschließen können.

Forschung und Weiterbildung entwickelten sich sehr dynamisch. Die Drittmittelinwerbung an der HVF hat sich während meiner Amtszeit vervielfacht: von anfangs 15.000 auf 300.000 Euro. Das ist natürlich alles steigerbar, aber für sich genommen schon sehr zufriedenstellend.

Sie blicken der Zukunft der Hochschule also grundsätzlich optimistisch entgegen?

Absolut – denn die Hochschule ist heute wieder eine „normale“ Hochschule, die über ihre Leistungen und nicht die Verfehlungen der Vergangenheit definiert wird. Sie entwickelt sich immer mehr zu einem Kompetenzzentrum für die Verwaltung in Baden-Württemberg. Ich übergebe also im besten Sinne ein gut bestelltes Haus. Natürlich kann und wird die HVF nicht stehen bleiben. Ich glaube aber auch, dass das gelingen wird. Gerade in den vergangenen Jahren hat sich auf allen Ebenen der Wille gezeigt, die Hochschule zu bewegen. Sicher, in manchen Bereichen ging es vielleicht kleinschrittig voran. Aber man muss das auch immer im Kontext des Machbaren sehen.

Welche Prioritäten sehen Sie für die Weiterentwicklung?

Zuallererst die Digitalisierung. Das betrifft nicht nur den vorher erwähnten Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement, sondern auch die Hochschule selbst, auch vor dem Hintergrund immenser Digitalisierungsbemühungen in der gesamten Verwaltung. Fakt ist, es wird immer weniger persönliche Kontakte zwischen Bürgern und den Ämtern geben und vieles nur noch online gemacht werden. Das sollte sich auch an der Hochschule abbilden.

Die Frage ist, was können und müssen wir bei uns an der Hochschule und vor allem in der Lehre tun? Die rein digitale Lehre, die während der Pandemie eben das Mittel der Wahl war, ist sicherlich für eine Präsenzhochschule nicht erstrebenswert. Aber digitale Formate werden vermehrt ihren Platz finden.

Auch in der Forschung sollte es weitergehen. Wir haben in den letzten Jahren einige Gesetzesevaluationen machen können. Das ist sicherlich ein Bereich, in dem vor allem die HVF über die nötige Expertise verfügt. Wenn neue Gesetze beschlossen werden, enthalten sie mittlerweile auch eine Klausel zur Evaluierung, und das ist ein guter Ansatzpunkt für die Hochschule, um sich einzubringen.

Weiterbildung wird auch ein Thema bleiben. Es reicht heutzutage nicht mehr aus, drei Jahre lang zu studieren und das war es dann für den Rest des Lebens. Im Gegenteil. Hier haben wir gut begonnen, aber ich weiß auch: Das ist noch nicht das Ende der Fahnenstange. Sie sehen, es gibt eine Vielzahl an Themen die weitergeführt und angegangen werden können.

Lieber Herr Professor Ernst, wir bedanken uns für das Gespräch.

„Den Wandel aktiv gestalten – unser Auftrag in Lehre und Forschung“

Von Redaktionsteam

Frau Dr. Rauskala, vor kurzem sind Sie als neue Rektorin an der HVF gestartet. Was hat Sie dazu bewogen, aus der österreichischen Ministerialverwaltung an eine Verwaltungshochschule zu wechseln?

Unser Umzug nach Baden-Württemberg ist im Wesentlichen privat motiviert. Dass ich natürlich trotzdem etwas spannendes Berufliches machen möchte, war von Anfang an klar. Daher waren wir offen, was die zeitlichen und genauen örtlichen Rahmenbedingungen betrifft. Die Ausschreibung der Stelle des Rektors/der Rektorin der HVF war bei meinem derzeitigen beruflichen Profil aber definitiv eine, die ich nicht auslassen konnte und wollte.

Der Wechsel zwischen den „Welten“ – Politik, Verwaltung, Wissenschaft – ist in Ihrem Berufsleben durchaus eine Konstante. Was lässt sich aus diesen Perspektivwechseln gewinnen?

Mich interessiert abstrakt gesprochen die Gestaltung unseres Gemeinwohls. Diesem Thema kann man sich über die Wissenschaft annähern, über die Verwaltung, über die politische Sphäre – alle Blickwinkel sind unterschiedlich, und tragen doch das ihrige zur gemeinsamen Fragestellung bei. Die Standpunkte und Rahmenbedingungen der jeweils Beteiligten zu verstehen, hilft, alle Perspektiven auf die gemeinsamen Zielsetzungen auszurichten.

Als Verwaltungshochschule ist es nicht zuletzt Aufgabe der HVF, den Verwaltungsnachwuchs zielgerichtet

auszubilden. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Herausforderungen, denen sich die Verwaltung in Baden-Württemberg bzw. Deutschland stellen muss?

Von der Verwaltung gibt es häufig das negative Bild, dass sie starr ist und eher Probleme sucht, als sie zu lösen. Alle großen Herausforderungen, vor denen wir in den nächsten Jahren stehen, oder wo wir schon mitten drin sind, verlangen von uns aber Flexibilität, Problemlösungsorientierung und interdisziplinäre Zugänge. Dabei handelt es sich ja nicht um angeborene Eigenschaften – man kann sie erlernen. Gerade eine Hochschule hat den Auftrag, neben Fach- und Sachkompetenz auch diese erweiterten Kompetenzen zu vermitteln.

Zu diesen großen Herausforderungen zählen zum Beispiel der Klimawandel, die demografische Entwicklung und Migrationsbewegungen, die Digitalisierung, Verknappung der Ressourcen, gesellschaftlicher Zusammenhalt und aktuell natürlich auch (noch) die Pandemie. Darüber hinaus haben wir in Euro-

pa Krieg. Das stellt uns vor die Aufgabe, rasch und unkompliziert zu helfen. Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist natürlich immer Gebot – aber auch ein pragmatischer Zugang, der sich zuallererst der humanitären Hilfe verpflichtet fühlt.

Stichwort Digitalisierung – dieses Thema hat Sie auch in früheren beruflichen Stationen beschäftigt. Bekanntermaßen ist Österreich in Sachen digitale Verwaltung durchaus ein Vorreiter. Was lässt sich aus deutscher Sicht lernen?



Die neue Rektorin Dr. Iris Rauskala

In Österreich gibt es in den letzten Jahren einen Aufholprozess, das stimmt. In vielen Bereichen – zum Beispiel in der Bildung – schaue ich auch gerne in den Norden. Digitalisierung ist ja kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, bestimmte Prozesse und Leistungen für unser Gemeinwohl oder unser gesellschaftliches Miteinander leichter, besser, effizienter umzusetzen. Mit der Digitalisierung zum Beispiel in der Fachdidaktik im Schulwesen wird das personalisierte Lernen leichter – jedes Kind wird dort unterstützt, wo es im individuellen Lernpfad steht.

Damit digitale Prozesse aber besser und effizienter funktionieren als die analogen, braucht es häufig die Verknüpfung mehrerer Datenregister. Und beim Thema Datenschutz ist die Skepsis sowohl in Deutschland als auch in Österreich gegenüber dem Staat enorm hoch. Auch dazu hat der Norden eine entspanntere Haltung, wenn es für das Gemeinwohl von Vorteil ist.

Nicht nur beruflich, sondern auch wissenschaftlich haben Sie sich bereits mit Fragen effektiver Verwaltungsführung auseinandergesetzt. Was macht für Sie gute Führung aus?

Eine klare Zielorientierung auf der Grundlage strategischer Prozesse, Sachorientierung und persönlicher Wertschätzung in der Mitarbeiterführung.

Auch wenn Sie noch sehr frisch im Amt sind: Wie ist Ihr Blick auf die HVF? Was bedeuten die genannten Herausforderungen für die Ausbildung an unserer Hochschule? Oder anders gefragt: Wie sollte sich die HVF strategisch positionieren, welche Schwerpunkte verfolgen?

Die HVF hat viel Potential und eine wichtige Aufgabe, wenn wir an den derzeitigen Wandel denken. Wir sollten nicht vergessen, dass die Prognose dessen, was in 20 Jahren beruflich und gesellschaftlich gefordert sein wird, auch aufgrund der Digitalisierung so schwierig ist, wie selten zuvor. Daher ist es wichtig, dass die Hochschule sich nicht nur auf ihr starkes Profil in der Ausbildung verlässt, sondern den Auftrag, den

Wandel aktiv (mitzu-)gestalten, in Lehre und Forschung aufnimmt.

Zum Abschluss noch ein paar Fragen abseits der Hochschule. Mit der neuen Position geht auch eine räumliche Veränderung einher. Was werden Sie besonders an Österreich vermissen oder andersrum: Was hat Baden-Württemberg zu bieten, auf das Sie schon jetzt nie wieder verzichten wollen?

Die Vielseitigkeit ist die Würze des Lebens! Ich bin in Helsinki geboren worden, habe meine Kindheit und Jugend in Oberösterreich verbracht, in Innsbruck studiert und die Berufsjahre in Wien und der Schweiz verbracht. An all diesen Orten gibt es Dinge, die ich in mein weiteres Leben mitgenommen habe, aber auch Dinge, die ich nicht vermisste. Baden-Württemberg ist eine sehr lebenswerte Region mit Sinn fürs gute Leben.

Wie verbringen Sie am liebsten Ihre Freizeit?

Mit meiner Familie in der Natur, ich lese, koche und genieße gerne und hab einen Sinn fürs Künstlerisch-Kreative.

Haben Sie persönliche Vorbilder?

All jene Menschen, die aufrecht ihren Weg gehen, auch wenn er nicht immer der einfachste ist.

Was treibt Sie persönlich und beruflich an?

Eine große Neugierde auf Neues und Facetten, die ich nicht kenne, der Wunsch nach einem selbstbestimmten Leben und dabei einen Beitrag für unsere gemeinsame Sache – eben unser Gemeinwohl – zu leisten.

Und zu guter Letzt: Was ist der beste Ratschlag, den Sie unseren Studienanfängern mit auf den Weg geben können und wollen?

Überlegen Sie gut, was die Motivlage ist, sich für genau diesen Berufsweg zu entscheiden, und ob sich daraus auch in 15 Jahren eine Perspektive ergibt, Ihr Bestes geben zu können.

Herzlichen Dank für das Gespräch, Frau Dr. Rauskala.

● Zur Person:

I Dr. Iris Rauskala ist seit Juni 2022 Rektorin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Sie studierte Internationale Wirtschaftswissenschaften mit der Spezialisierung auf den öffentlichen Sektor an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck und schloss ihre Promotion im Jahr 2006 ab. Daneben hatte sie eine Lehrtätigkeit an der Universität Innsbruck und der Europäischen Akademie in Bozen inne. 2007 trat sie in den Bundesdienst ein. 2009 bis 2011 war sie als Referentin im Büro des Bundesministers für Wissenschaft und Forschung tätig, von 2010 bis 2011 stellvertretende Kabinettschefin. Von 2011 bis 2015 lehrte sie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

im Bereich Public Financial Management, davon 2014 bis 2015 als Leiterin der Fachstelle für Public Financial Management.

Nach der Rückkehr nach Österreich im April 2015 war sie bis November 2017 Leiterin der Präsidialsektion im Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, danach Leiterin der Präsidialsektion im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Von Juni 2019 bis Januar 2020 amtierte sie als Bildungsministerin unter Bundeskanzlerin Brigitte Bierlein. Im Anschluss war sie erneut als Präsidialsektionschefin tätig und begleitete als Chief Digital Officer unter anderem die Digitalisierungsstrategie für das österreichische Bildungssystem.

Wissenschaftliche Weiterbildung stärken



**Prof. Dr.
Sascha Gieseler**

Leitung LUCCA

LUCCA, das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung, ist 2016 mit dem Ziel gestartet, den Weiterbildungsauftrag der HVF Ludwigsburg im Sinne des Landeshochschulgesetzes zu erfüllen. In den zurückliegenden Jahren hat LUCCA kontinuierlich sein Angebot an Weiterbildungen im Bereich Wirtschaft, Steuer und Recht ausgebaut. Diese Entwicklung erhält nun einen zusätzlichen Schub durch die 2021 initiierte Weiterbildungsoffensive WEITER.mit.BILDUNG@BW des Landes Baden-Württemberg. Im Rahmen dieser Offensive rücken das lebenslange Lernen und die Weiterqualifizierung von Beschäftigten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Landes in den Mittelpunkt. Das Projekt „Hochschulweiterbildung@BW“ ist ein Teil dieser Weiterbildungsoffensive und die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen gestaltet dieses innovative Projekt mit.

Projektstruktur und Aufgaben

Dazu wurde eine der insgesamt 25 Regional- und Fachnetzungsstellen an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg bei LUCCA angesiedelt. Sie unterstützt dabei, die wissenschaftliche Weiterbildung zu stärken, indem – im Falle der HVF – die Herausforderungen der Kommunen und Verwaltungen aufgenommen werden und in Weiterbildungskonzepten einfließen. Neben der Erhöhung der Sichtbarkeit und Reichweite von wissenschaftlicher Weiterbildung soll

**WEITER.mit.
BILDUNG@BW**



südwissen
Zukunft bilden

das Matching zwischen Weiterbildungsbedarfen mit den Weiterbildungsangeboten optimiert werden.

Erklärtes Ziel der Regional- und Fachnetzungsstellen ist es, den Austausch zwischen Unternehmen, Verwaltungen und Hochschulen sowohl regional als auch in Fachclustern zu fördern. Das regionale Clustering orientiert sich pragmatisch an der geographischen Struktur der Zuständigkeit der vier Regierungspräsidien in Baden-Württemberg: Nordbaden, Südbaden, Nord-Württemberg und Süd-Württemberg. Zusätzlich zur regionalen Vernetzung widmen sich die Fachcluster zukunftsrelevanten Themen. Die eingerichteten Fachcluster sind: Digitale Transformation, Bildung und Gesellschaft, (Change-) Management, Recht und Steuern, Gesundheit und Soziales, Kunst und

Kultur, Sustainability und Intra-/Entrepreneurship und Leadership.

Der Bereich der Weiterbildung ist an vielen Hochschulen in Baden-Württemberg als dritte Säule neben Lehre und Forschung fest integriert, Sichtbarkeit und Wirkung sind jedoch nach wie vor gering ausgeprägt. Das soll sich mit dem bis Ende 2024 angelegten Projekt Hochschulweiterbildung@BW ändern. Denn wissenschaftliche Weiterbildung gewinnt für die berufliche Weiterentwicklung von akademisch ausgebildeten Menschen immer mehr an Bedeutung. Neben berufsbegleitenden Studiengängen werden vermehrt flexible und kürzere, auf die Lernenden ausgerichtete Weiterbildungsangebote nachgefragt, die den Bedürfnissen Berufstätiger angepasst sind.

LUCCA möchte das Angebot an flexiblen, modular aufgebauten Weiterbildungen sowohl inhaltlich als auch quantitativ weiter ausbauen und sich als Bildungspartner für lebenslanges Lernen für den Bereich des öffentlichen Services sichtbar darstellen. Dazu bedarf es einer engeren Vernetzung zwischen Angebot und Nachfrage. In der ersten Projektphase liegt der Fokus auf der Bedarfserhebung und Zielgruppenanalyse, der Beratung und Motivierung sowie dem verstärkten Marketing der bestehenden Weiterbildungsangebote. Die Etablierung eines digitalen Schau Fensters in Form einer Plattform Hochschulweiterbildung@BW unterstützt die Marketingaktivitäten von LUCCA.



von links nach rechts Ines Beisenwenger, Daniela Ohlemacher, Sylvia Neumann, Vangela Duric (es fehlt GF Prof. Dr. Gieseler)

Zum ersten Mal werden die Weiterbildungsangebote aller staatlichen Hochschulen gesammelt auf einer Plattform

präsentiert. Das hochschulübergreifende Online-Schaufenster sorgt für mehr Transparenz über Weiterbildungsangebote in Baden-Württemberg. Im Rahmen des Projektes soll die Plattform kontinuierlich ausgebaut werden. Eine Idee über die Richtung, in die sich die Plattform entwickeln wird, kann man bereits jetzt auf www.suedwissen.de bekommen. Diese Plattform wird die Grundlage für Hochschulweiterbildung@BW. Die HVF Ludwigsburg ist dort ebenfalls mit ihren Angeboten vertreten. Im weiteren Projektverlauf geht es darum, aus den vielfältigen Kompetenzfeldern der Hochschule neue, wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Weiterbildungsprodukte

zu entwickeln. Damit soll die Stellung der Hochschule auch als wissenschaftlich und qualitativ hochwertiger Weiterbildungsanbieter gestärkt werden.

Fazit

LUCCA – das Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule – konnte sich dank seines professionellen und engagierten Teams aus Referent*innen erfolgreich auf dem regionalen Bildungsmarkt etablieren. Nun gilt es, diese Stärken auszubauen und sich mit neuen Themen und Formaten langfristig als anerkannter Partner in der Weiterbildungslandschaft für den Öffentlichen Sektor zu

positionieren. Erkunden Sie unsere Angebote unter: www.hs-ludwigsburg.de/lucca. Das LUCCA-Team nimmt Ihre Wünsche und Anregungen gerne auf. Schreiben Sie uns: lucca@hs-ludwigsburg.de

Information:

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg ist Kooperationspartner von suedwissen, der Plattform für wissenschaftliche Weiterbildung in Baden-Württemberg. <https://www.suedwissen.de>

Vernetzung zwischen Verwaltungen und Hochschulen gestalten



Ines Beisenwenger

Regional- und Fachvernetzerin für die wissenschaftliche Weiterbildung

Ich habe als Regional- und Fachvernetzerin für wissenschaftliche Weiterbildung den Blick fest darauf gerichtet, das Weiterbildungsangebot der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen sichtbar und nachhaltig in der Bildungslandschaft zu verankern und aktiv an der weiteren Ausgestaltung des Markenkerns von LUCCA mitzuwirken. Ich freue mich darauf, Kommunen, Verwaltungen und neue Zielgruppen auch außerhalb des öffentlichen Sektors auf dem Weg der Weiterentwicklung und des lebenslangen Lernens zu unterstützen. Am 1.12.2021 habe ich offiziell meine Tätigkeit an der Hochschule aufgenommen, im Oktober und November konnte ich mich aber bereits

etwas „einlaufen“ und erste Kontakte in die Hochschule und extern zum Team der Regional- und Fachnetzungen knüpfen. Parallel zur HVF Ludwigsburg betreue ich auch die Hochschule Esslingen und deren Weiterbildungscampus WHE als Vernetzerin für ihr wissenschaftliches Weiterbildungsangebot.

Durch mein Studium, meine Berufserfahrung sowie weitere berufsbegleitende Qualifizierungen bringe ich viel Einblick in die Strukturen und Abläufe von Bildungs- und Entwicklungsprozessen und Verständnis für den Weiterbildungsmarkt mit. Man könnte sagen, dass ich sowohl als Personalentwicklerin als auch als Nutzerin eine glückliche Überzeugungstäterin bin.

Aufgewachsen bin ich in der Nähe von Ulm und habe dort zunächst meinen Realschulabschluss und dann das Abitur in Ulm abgelegt, um dann ein knappes Jahr in Frankreich zu leben. Nach meinem Magisterstudium der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Romanistik und Pädagogik mit Schwerpunkt Lernpsychologie habe ich in verschiedenen Bil-

dungs- und Beratungsorganisationen sowie Wirtschaftsunternehmen im Bereich der Personalentwicklung und beruflichen Bildung gearbeitet. Während eines vier einhalbjährigen Auslandsaufenthalts mit meiner Familie in Shanghai/China habe ich mich im Bereich interkulturelle Wirtschaftskommunikation und zur interkulturellen Trainerin weitergebildet.

Nach der Rückkehr aus China sind wir in Ludwigsburg gelandet. Ich habe dann über sieben Jahre als Personalentwicklerin und Projektleitung audit berufundfamilie bei der Stadtverwaltung Ludwigsburg gearbeitet. Mittlerweile blicke ich auf eine langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwicklerin in der Wirtschaft und in der Verwaltung zurück. Diese Erfahrungen möchte ich gerne nutzen, um gemeinsam mit dem LUCCA-Team und dem engagierten Pool an Lehrpersonen das qualitätsorientierte Angebot von LUCCA weiter auszugestalten. Gemäß dem Motto: Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammen arbeitet, multipliziert. (Franziska Friedl, österreichische Schriftstellerin).

Erste Ludwigsburger Baurechtsgespräche 2022



Prof. Dr. Simone Wunderle, LL.M.

Leiterin des Instituts für Öffentliches Bau-, Planungs- und Umweltrecht

Am 10. Februar 2022 fanden die ersten Ludwigsburger Baurechtsgespräche als Online-Fachtagung statt. Mit 243 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den unterschiedlichsten Wirkungsstätten in Baden-Württemberg erfreute sich diese Auftaktveranstaltung des Instituts für Öffentliches Bau-, Planungs- und Umweltrechts einer sehr breiten Resonanz.

Rahmen der Veranstaltung

Das 2021 an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg neu gegründete Institut für Öffentliches Bau-, Planungs- und Umweltrecht unter der fachlichen Leitung von Frau Prof. Dr. Simone Wunderle hat am 10. Februar 2022 die ersten Ludwigsburger Baurechtsgespräche abgehalten.

Mit diesem Format soll künftig jährlich – immer im Februar – ein Rahmen angeboten werden, in dem aktuelle Themen des Bau- und Planungsrechts dem fachlichen Diskurs zugeführt werden können.

„Das Anliegen der Ludwigsburger Baurechtsgespräche soll es sein, im Bereich des öffentlichen Baurechts eine Brücke zu schlagen zwischen unserer Hochschule und der baden-württembergischen Verwaltungspraxis und eine Plattform für einen regelmäßigen Austausch zu den aktuellen Entwicklungen in diesem wichtigen Rechtsbereich zu bieten“, so Prof. Dr. Wunderle in ihrer Begrüßung. Das, was Praxis, Politik, Justiz und Wissenschaft im jeweiligen Jahr im Bereich des Bau- und Planungsrechts beschäftigt, soll in den Baurechtsgesprächen aufgegriffen, reflektiert und diskutiert werden.

243 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ganz Baden-Württemberg waren zu der Online-Fachtagung zusammengekommen, darunter vor allem zahlreiche Vertreterinnen und Vertreter aus den baden-württembergischen Städten, Gemeinden und Landratsämtern, daneben aber auch aus

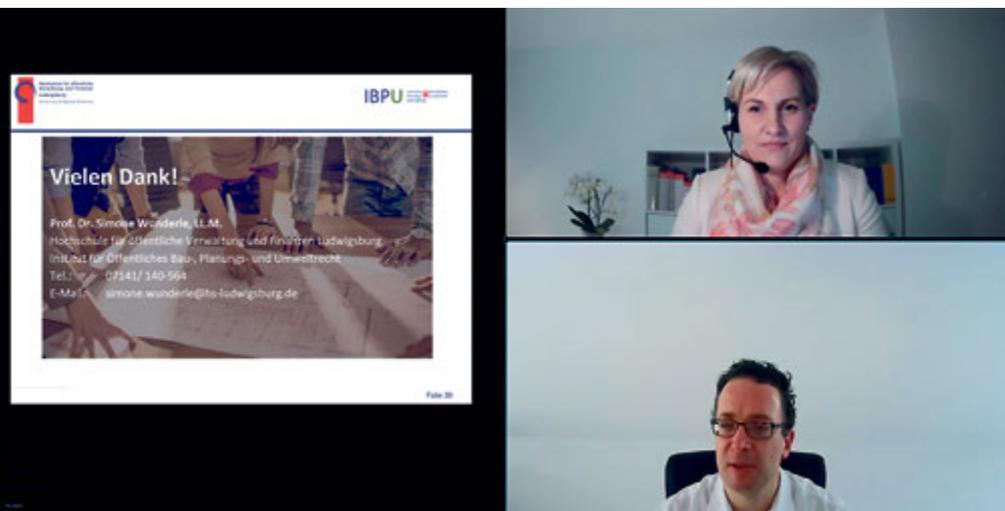
der Ministerialverwaltung, den Verbänden, der Justiz, der Anwaltschaft und auch aus der Wissenschaft.

Tagungsinhalte

Der Vormittag der Tagung stand ganz im Lichte des 2021 in Kraft getretenen Baulandmobilisierungsgesetzes, aus dem zwei zentrale Themenbereiche eingehend behandelt wurden. Den Auftakt übernahm Herr Prof. Dr. Christian Walker, HVF, mit einem Vortrag zum Thema „Befreiungspraxis nach dem BauGB – Neuerungen durch das Baulandmobilisierungsgesetz“. Darin wurde das für die Praxis zentrale Instrument der Befreiungsentscheidung nach dem BauGB intensiv beleuchtet, die Änderungen des Baulandmobilisierungsgesetzes vorgestellt sowie rechtsdogmatisch eingeordnet und insbesondere die Auswirkungen der Neuerungen für die Verwaltungspraxis reflektiert.

Es folgte ein Vortrag von Frau Prof. Dr. Simone Wunderle, HVF, zum Thema „Der neue sektorale Bebauungsplan zur Wohnraumversorgung – Chancen und Herausforderungen für die Anwendungspraxis“. Frau Prof. Wunderle stellte das in § 9 Abs. 2 d BauGB neu verankerte Planungs- und Steuerungsinstrument vor, das insbesondere zur Bewältigung der sozialen Wohnraumnot dienen soll, und zeigte die zahlreichen Rechtsfragen auf, die sich im Kontext des neuen Bebauungsplantyps für die Praxis aktuell abzeichnen.

Nach der Mittagspause gab Herr Dr. Wolfgang Schenk, Richter am Verwaltungsgerichtshof Baden-Württemberg, einen Überblick über die „Aktuelle Rechtsprechung des Verwaltungsgerichtshofs Baden-Württemberg zum Bauplanungs- und Bauordnungsrecht“. Als Mitglied eines der drei Bausenate des Verwaltungsgerichtshofs konnte er den Teilnehmenden aus erster Hand über die aktuellen Entwicklungen der Rechtsprechung berichten.



Zum Abschluss des Vortragsprogramms referierte sodann Herr Jörg Hornung, Leiter des Amtes für Baurecht und Denkmalschutz der Stadt Heidelberg, über die „Vorbereitung und Durchführung des digitalen Baugenehmigungsverfahrens aus Sicht einer unteren Baurechtsbehörde“. Dabei wurde der aktuelle Stand bei der Umsetzung der Digitalisierung des Baugenehmigungsverfahrens in Baden-Württemberg eingehend behandelt – ein Thema, das die Verwaltungspraxis im Land intensiv beschäftigt. Darüber hinaus gab Herr Hornung noch einen Ausblick auf die derzeit in der Diskussion befindlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Landesbauordnung.

Nach jedem der vier Fachvorträge folgte eine Frage- und Diskussionsrunde, in die sich die Tagungsteilnehmenden aktiv einbrachten und so ein lebhafter Austausch über die einzelnen Fachthemen zustande kam. Abgerundet wurde das Tagungsprogramm durch eine abschließende Gesprächsrunde, in der alle Referierenden des Tages den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für weitergehende Fragen und Anliegen zur Verfügung standen. Der offiziellen Verabschiedung durch Frau Prof. Wunderle folgte schließlich noch ein informeller Ausklang im digitalen Raum.

Hintergrund:

I Durch das im März 2021 gegründete Institut für Öffentliches Bau-, Planungs- und Umweltrecht, kurz IBPU, sind nunmehr auch die zentralen und zukunftsweisenden Kernbereiche des Bau-, Planungs- und Umweltrechts im Forschungsprofil der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg sichtbar verankert.

In Anbetracht der bedeutsamen Themenfelder für die öffentliche Verwaltung in diesen Rechtsgebieten ergeben sich hier zahlreiche Forschungsbereiche, insbesondere im Kontext der aktuellen Wohnraumnot, der vielschichtigen Herausforderungen im übergreifenden Planungsrecht und der dringlichen Anliegen des Klimaschutz- und Energierechts.

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

Identitätspolitik und gesellschaftliche Integration



Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt
Co-Leiter des Instituts für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration



Prof. Dr. Christian F. Majer

Direktor des Instituts für Internationales und ausländisches Privat- und Verfahrensrecht

Ob es die aus den postkolonialen Gesellschaften des UK und der USA überschwapende „Black-lives-matter“-Bewegung ist oder die sich in unserer sich jetzt als Einwanderungsland verstehenden Gesellschaft verstetigende Diskussion um die Benachteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund durch die platzierungsmächtigen Institutionen im Bildungs- und Arbeitsbereich – sie weisen auf die wachsende Bedeutung von Identitätspolitik. Pointiert geht es dabei um eine vermeintliche Verschiebung des Koordinatensystems gesellschaftlicher Ressourcenverteilung: weg von der klassen- und schichtenbasierten Umverteilung sozioökonomischer Güter mit dem Gleichheitsgedanken im Hintergrund, hin zur immer spezifischeren Verteilung gesellschaftlicher Aufmerksamkeit, Anerkennung mit Hinblick auf Differenzenerfahrungen von Individuen und Grup-

pen. Ethnizität und „Rasse“ zählen (neben Geschlecht) nach dieser Auffassung im gesellschaftlichen Wettbewerb um Anerkennung zu den „primary frames of sense making“ (R. Brubaker).

Vor diesem Hintergrund haben sich die Ludwigsburger Januargespräche zu Migration und Integration diesmal dem Thema „Diskriminierung und Rassismus“ gewidmet. Wir konnten zu dieser am 26. und 27. Januar stattfindenden Fachtagung eine Reihe prominenter und kontroverse Diskussionen versprechende Referent*innen gewinnen (unter anderem den Althistoriker Egon Flaig, die Soziologin Sarah Kostner oder den Publizisten und Historiker Vojin Saša Vukadinović) und waren auch in der Breite der Forschungslandschaft zu diesem Thema gut aufgestellt (von der Hochschule Osnabrück über die Universität Rostock bis zum deutschen

Unsere Hochschule war durch Beiträge von Claudia Dickhäuser, Oliver Sievering sowie der beiden Tagungsorganistoren vertreten. Konkret wurde unter anderem debattiert über die Frage des Hautfarberrassismus in transeuropäischer und geschichtlicher Perspektive, die kontextspezifische Ausprägung der identitätspolitischen Debatten im UK und den USA und die daraus folgende eingeschränkte universelle Übertragbarkeit, die Rolle ethnischer Diskriminierung im Kontext der gegenwärtigen Coronapandemie, Diskriminierungserfahrungen im Bereich der deutschen Hochschullandschaft, die rechtliche Definition von Rassismus und rechtliche Maßnahmen zu seiner gesellschaftlichen Beseitigung, sowie Diskriminierungsdiskurse in der sozialpädagogischen Alltagspraxis.

Offene und kontroverse Diskussionen

Dass die Fachtagung auf große Resonanz bei unseren Stakeholdern in der kommunalen Integrations- und Verwaltungsarbeit stieß, belegen über 200 Anmeldungen zur online durchgeführten Tagung (Foto). Dank gilt allen, die neben den namentlich Genannten zur organisatorischen und technischen Abwicklung der Tagung beigetragen haben. Dass zu den genannten Themen nicht immer einmütig, sondern kontrovers diskutiert wird, ist selbstverständlich. Kontroversität zeichnet Wissenschaft insgesamt aus. Auch in angewandter Form ist es ihre Funktion, zum Nachdenken anzuregen und nicht normative Bestärkung für die Berufspraxis zu liefern. Die Organisatoren freuen sich über das große Interesse und sind überzeugt, dass kontroverse Debatten zu Migration und Integration in unserer Gesellschaft über vereinfachende Pauschalaussagen hinaus differenziert und in wissenschaftlicher Analyse weitergeführt werden müssen. Widerstreitende Meinungen sind das Lebenselixier der offenen Gesellschaft.



Intelligente Beleuchtungssteuerung schützt Insekten

**Von Mischa Allgaier,
Lehrbeauftragter HVF Ludwigsburg**

Intelligente Technik für mehr Effizienz und Artenschutz

Insekten werden Heiningen lieben. In Zukunft soll die Beleuchtungsstärke der Straßenleuchten entlang der Ortsdurchfahrt nachts dem tatsächlichen Verkehrsaufkommen angepasst werden. Das heißt in verkehrsarmen Zeiten kann sie zum Schutz der Insekten heruntergeregt werden – natürlich ohne die Verkehrssicherheit zu gefährden. Die Verminderung der Lichtverschmutzung zum Schutz der Biodiversität ist erklärtes Ziel des Landes Baden-Württemberg. Das Landesnaturschutzgesetz wurde 2020 entsprechend angepasst. Deshalb fördert auch das Ministerium für Verkehr des Landes Baden-Württemberg dieses Pionierprojekt mit dem Titel „KI-gestützte adaptive Straßenbeleuchtung zum Schutz der Biodiversität und zur Energieeinsparung – Ortsdurchfahrt Heiningen“ (kurz KISBE) mit 75.000 Euro.

Heiningen hat 2019 die Straßenbeleuchtung an der Ortsdurchfahrt auf LED-Leuchten umgerüstet und sich – nach ausführlicher Beratung durch Experten – bereits damals für eine dimmbare Variante entschieden. Für das nun startende einjährige Forschungsvorhaben wurden die vorhandenen Leuchten mit Controllern ausgestattet, die es ermöglichen jede einzelne Leuchte anzusteuern und entsprechend zu dimmen.

Für die Verkehrserfassung wurde eine spezielle Verkehrskamera, ein hochauflösendes Mikrophon sowie einen Bluetooth-Tracker in der Ortsmitte verbaut. Gemeinsam mit diesen Daten fließen Echtzeitverkehrsdaten des „TomTom“-Systems sowie Verkehrsdaten der Autobahn GmbH des Bundes, die die Situation der nahegelegenen Autobahn A 8 wiedergeben, in das Lichtmanagementsystem EXEDRA ein. Auf Basis der gelieferten Daten entscheidet das Lichtmanagementsystem, auf welches Level die Leuchten gedimmt werden sollen, und steuert entsprechend die Leuchten-Controller an. Über EXEDRA hat auch das Rathausteam in Heiningen jederzeit Einblick auf die aktuelle Beleuchtungssituation an der Ortsdurchfahrt.



Straßenbeleuchtung Ortsdurchfahrt Gemeinde Heiningen

Hintergrund:
Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter: www.heiningen-online.de/kisbe

Beim Pionierprojekt soll außerdem die Auswirkung der unterschiedlichen Dimmlevel auf die Menschen und Insekten untersucht werden. Dafür wurden an drei Stellen im Ort hochauflösende Kameras installiert, die die Insekten aufnehmen. Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz werden die Insektenarten identifiziert und deren Verhalten dokumentiert. Diese Art des „Insekten-Monitorings“ ist in diesem Kontext ein Novum. Die Auswirkung auf die Menschen (Anwohner*innen) wird durch Befragungen ermittelt.

„Zukunftsweisende Erkenntnisse“

„Die Erkenntnisse aus diesem Projekt sind zukunftsweisend für die kommunale Straßenbeleuchtung“, erläutert Heiningens Bürgermeister Norbert Aufrecht. „Wir sind stolz, dass diese innovative, effiziente und vor allem insektenschützende Technik in unserer Gemeinde erstmals umgesetzt wird.“

Die Erkenntnisse des Pionierprojektes helfen dabei, die Straßenbeleuchtung im Land umweltfreundlicher und energieeffizienter zu gestalten. Eine Kosten-Nutzen-Analyse wird zeigen, welches die optimale Verkehrsflussmessung ist. „Dieses Projekt veranschaulicht deutlich, wie die Digitalisierung Kommunen auf dem Weg zu mehr Klima- und Umweltfreundlichkeit unterstützen kann“, konstatiert Projektkoordinator Mischa Allgaier.

E-Government in #theländ



Peter Seimer

*Mitglied des Landtags
von Baden-Württemberg*

Mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) vom 14.08.2017 haben sich Bund und Länder verpflichtet, ihre Leistungen für Bürger*innen bis Ende 2022 auch digital anzubieten. 575 OZG-Leistungen, bestehend aus mehr als 5.560 Einzelleistungen, müssen nutzerfreundlich und medienbruchfrei digitalisiert werden. Für uns in Baden-Württemberg bedeutet das, dass alle 1.101 Städte und Gemeinden sowie 35 Landkreise Online-Prozesse anbieten werden.

Dabei ist es das erklärte Ziel, Leistungen schrittweise auf dem so genannten OZG-Reifegradmodell fortzuentwickeln.

Bislang wurden für alle 1.136 Kommunen im Land ein so genannter Universalprozess auf unserer landeseigenen service-bw-Plattform erstellt. Dort werden für über 1.000 Verwaltungsleistungen strukturiert Daten aus Leistungsbeschreibung und Kommune hinterlegt, die sowohl rund elf Millionen BürgerInnen als auch rund 0,5 Millionen Unternehmen im Land in Anspruch nehmen können und in einem digitalen Antrag in einem Behördenpostfach münden.

Wir sind gerade dabei das Once-Only-Prinzip des Reifegrad vier im Reifegradmodell für die ersten Leistungen zu erreichen, wobei wir optimistisch sind, die Empfehlungen des Normenkontrollrats in Baden-Württemberg in Kürze am Beispiel der Wohnsitzanmeldung umzusetzen.

Noch nicht am Ziel angekommen

Doch mit der Umsetzung des OZG sind wir noch nicht am Ziel einer effizienten, bürgerfreundlichen und digitalen Verwaltung angekommen. Die digitale Trans-

formation der Verwaltung ist eine komplexe Aufgabe, die einen hohen Grad an Koordinierung erfordert. Mit einem ressortübergreifenden Masterplan für die digitale Transformation der Verwaltung werden wir die Modernisierung staatlichen Handelns auf Landesebene und im Zusammenspiel mit den Kommunen vorantreiben und dabei auch die Lehren aus der Corona-Krise ziehen.

Darüber hinaus werden wir schrittweise Daten mit öffentlicher Relevanz in maschinenlesbarer Form zur Verfügung stellen (Open Data) und Schnittstellen (API) zu ihrer Nutzung bereitstellen. Ebenso streben wir die Nutzung von künstlicher Intelligenz an, die forschungsseitig im CyberValley des Landes vorangetrieben wird und deren Potenzial für die Verwaltung noch ausgeschöpft werden muss.

Wir sind noch nicht am Ende der Reise angekommen, doch wir befinden uns auf einem guten Weg die Digitalisierung in #theländ voranzubringen.

Förderer der Hochschule für öffentliche Verwaltung und
Finanzen Ludwigsburg



In der DRV Baden-Württemberg steckt mehr, als man erwartet

Von DRV BW – Abteilung Finanzen und Vermögen



**Deutsche
Rentenversicherung
Baden-Württemberg**

Mit einem Haushaltsvolumen von derzeit rund 24,7 Milliarden Euro sowie rund 3.000 qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über 22 Standorte in ganz Baden-Württemberg steht die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg rund 6,9 Millionen Kunden als Ansprechpartner mit Rat und Tat zur Seite.

Die Aufgaben verteilen sich vielfältig, wobei die Mehrzahl der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit direkt am Kunden der gesetzlichen Aufgabenerfüllung beiträgt. Hier werden Auskünfte um die Schwerpunktthemen Rente, Rehabilitation und Prävention erteilt und die entsprechenden Anträge bearbeitet und entschieden. Im Jahr 2020 wurden rund 15,7 Milliarden Euro an Renten ins In- und Ausland ausgezahlt sowie rund 530,7 Millionen Euro für Rehabilitation aufgewendet.

Im Hintergrund gilt es, in der modernen Verwaltung mit so vielen Mitarbeitenden jedoch auch weitere Aufgaben zu erfüllen. Die Abteilung Finanzen und Vermögen stellt mit ihren rund 70 Mitarbeitenden an den Standorten Karlsruhe und Stuttgart beispielsweise eine solche Abteilung dar.

In drei Referaten werden die Haushaltsplanung vorgenommen sowie überwacht, Liegenschaften verwaltet, Beschaffungen getätigt, der Zahlungsverkehr gewährleistet, Gelder am Finanzmarkt angelegt und der Jahresabschluss erstellt. Auch die Digitalisierung unter anderem des Zahlungsverkehrs gehört hier zu einem nicht zu vernachlässigenden Bereich. Insgesamt vielfältige, interessante und herausfordernde Tätigkeiten. Die jährlichen Verwaltungs- und Verfahrenskosten, also die Mittel, welche die Deutsche Rentenversicherung

zur Aufgabenerfüllung benötigt, machen rund 1,3 Prozent des Haushaltsvolumens aus. Hiervon werden unter anderem Löhne gezahlt, Immobilien bewirtschaftet, Büromöbel sowie allgemeine Bedarfsmittel wie Papier oder IT-Ausstattungen angeschafft. Bei allen Ausgaben werden sowohl bei der Aufstellung als auch bei der Ausführung des Haushaltsplans die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit erfüllt.

Quereinsteiger gesucht

Alles Aufgaben, für welche die Deutsche Rentenversicherung vermehrt auf Quereinsteiger aus anderen geeigneten Studiengängen setzt. In der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg steckt mehr drin, als man auf den ersten Blick erwartet.

Anzeige

H Was wäre Heilbronn ohne dich?

Sei dabei im Team der Stadt Heilbronn.

Jetzt bewerben!
Aktuelle Stellen- und Ausbildungsangebote unter:
WWW.HEILBRONN.DE/KARRIERE

H | N Heilbronn

N

„Stark starten“ beim Landratsamt Esslingen am Neckar



Martina Brosi-Barth, M.A.

*Sachgebietsleitung
Ausbildung und Quali-
fizierung am Landrat-
samt Esslingen*



Daniel Koch

*Studierender der
Allgemeine Finanz-
verwaltung in der
Praxisphase*



**Landkreis
Esslingen**

Wie kann man Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen langfristig an das Landratsamt binden, den Einstieg in das Berufsleben erleichtern und den Rollenwechsel nach dem Studium gut begleiten? Als Antworten auf diese Fragen wurde am Landratsamt Esslingen das Entwicklungsprogramm „Stark starten“ konzipiert.

Das Entwicklungsprogramm beinhaltet verschiedene Lernformate, die während der Phase des Berufseinstiegs das Lernen am Arbeitsplatz flankierend begleiten. Wichtiges Ziel des Landratsamts ist es, dass Nachwuchskräfte gut in der Organisation ankommen und gerne bleiben. Klassische

Seminare zu den Themen „Rollenänderung“, „Kommunikation“, „Zeitmanagement“ und „Umgang mit schwierigen Situationen“ stellen über eine Zeitdauer von eineinhalb Jahren hinweg die Säulen des Programms dar und dienen der Kompetenzerweiterung. In einer interdisziplinär zusammengesetzten Gruppe haben Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen aller Studienrichtungen die Gelegenheit, ihr Wissen zu erweitern und individuelle Ideen zur Bewältigung der Herausforderungen ihres Arbeitsplatzes zu entwickeln.

Um dem Aufbau eines stabilen sozialen

Netzwerks und der Bildung guter persönlicher Kontakte einer Plattform zu geben, findet das Entwicklungsprogramm in einer festen Gruppe statt. Dies soll Räume schaffen, um miteinander und voneinander zu lernen, und dadurch die Vertrauensbildung zwischen den Teilnehmenden positiv beeinflussen.

Informeller „Kaffeeklatsch“ in Form von angeleiteter Reflexion über die persönliche Entwicklung durch die interne Personalentwicklung des Landratsamts verfolgt das Ziel, die Perspektiven der Teilnehmenden außerhalb des Arbeitsplatzes zu erweitern und das soziale Lernen zu fördern. Im Rahmen von Einzelcoachings erhalten die Teilnehmenden Gelegenheit zur individuellen Standortbestimmung, zur Beleuchtung persönlicher Herausforderungen sowie zur Entwicklung von Handlungsalternativen für den eigenen Arbeitsplatz.

Zur Teilnahme berechtigt sind Personen mit Hochschulabschluss, die ihre erste Stelle nach dem Studium beim Landratsamt Esslingen am Neckar antreten und zum Zeitpunkt des Beginns noch nicht mehr als ein Jahr Berufserfahrung mitbringen. Das Programm findet während der Arbeitszeit statt.

„Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung sind für uns wichtige Elemente der Personal- und Führungsarbeit und gleichermaßen Kennzeichen eines attraktiven Arbeitgebers“ so Landrat Heinz Eininger.



Susanne Maier in Fachausschuss des Deutschen Frauenrats berufen

Auch über ihre Tätigkeit als Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit an der Hochschule hinaus engagiert sich Susanne Maier an mehreren Stellen für Geschlechtergerechtigkeit. Sie wirkt regelmäßig an Initiativen zum Equal Pay Day und Equal Care Day mit und hält Vorträge rund um Sorgearbeit, Rollenbilder und die mentale Belastung, die damit einhergeht – auch bekannt als Mental Load. Zusätzlich partizipiert sie an Dialogveranstaltungen von UN Women Deutschland und aktuell auch der Initiative Women7 (W7) anlässlich der deutschen G7-Präsidentschaft. Hierbei vertritt die frauenpolitische Zivilgesellschaft ihre Themen sowohl innerhalb der G7-Verhandlungen als auch nach außen, um das öffentliche Bewusstsein für die Geschlechterdimensionen von Politik zu stärken.

Die ungleiche Verteilung von Sorgearbeit schlägt sich für Frauen in einem Bereich besonders gravierend nieder: dem Armutsrisiko. Frauen und vor allem Mütter sind überproportional häufig von Armut betroffen. Sie verfügen über weniger Einkünfte, arbeiten bei Elternschaft oder Pflege Angehöriger deutlich weniger als die Partner, erben seltener und weniger und haben geringere ökonomische Aufstiegschancen. Frauenarmut bedeutet nicht selten auch Kinderarmut, wodurch gesellschaftliche Teilhabe und finanzielle Unabhängigkeit über Generationen erschwert werden. Der kürzlich erschienene sechste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (ARB) zeigt anschaulich die besorgniserregende Situation vieler Frauen in Deutschland und auch, dass es seit Jahrzehnten nicht gelingt, Frauenarmut effektiv zu bekämpfen.

Fachgremium stellt das Thema „Raus aus der Armut“ in den Mittelpunkt

Der Deutsche Frauenrat fordert seit langem die Umsetzung von Maßnahmen zur Armutsprävention. Für die Periode 2021/2022 stellt er das Thema im Fachausschuss „Raus aus der Armut. Teilhabe von Frauen sichern“ in den Mittelpunkt. Ziel des Fachausschusses ist es, die vielfältigen Gründe für und Einflussfaktoren auf Frauenarmut auf die politische Agenda zu setzen, sowie Forderungen und Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Unter der Leitung der Parlamentarischen Staatssekretärin a. D. und Vorsitzenden von UN Women Deutschland Elke Ferner wurden acht Expertinnen aus Mitgliedsverbänden des Deutschen Frauenrats in den Fachausschuss berufen – darunter auch Susanne Maier, die ihre Expertise im Bereich Sorgearbeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf einbringt.

Der Fachausschuss erarbeitet in seiner einjährigen Laufzeit Handlungsempfehlungen für die Politik. Hierfür wurde bewusst eine Struktur gewählt, in der auch der Dialog mit Betroffenen von Frauenarmut eine zentrale Rolle spielt. Nur so kann gewährleistet werden, dass Maßnahmen und Forderungen nicht an den Bedürfnissen der komplexen und vielschichtigen Zielgruppe(n) vorbeigehen.




Foto: © Wavebreakmedia/Micro - Fotolia

- + Einen kostenlosen Zugang für die Dauer der Studienzeit können Sie bei Ihrer Hochschule anfordern.
- + Kostenlose Hilfe-Videos auf Youtube.

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

RICHARD BOORBERG VERLAG

Scharrstraße 2 · 70563 Stuttgart

☎ 07 11/73 85-271

☎ 07 11/73 85-300

✉ vd-bw-neu@boorberg.de

Neue Kooperation in Asien

Von Dr. Natalia Jörg, Leitung Akademisches Auslandsamt

Seit Ende 2020 besteht zwischen dem Zentrum für öffentlich-rechtliche Forschungen der Republik Usbekistan (Zörf) und der Hochschule Ludwigsburg eine Kooperation, die von Professor Gerald Sander initiiert wurde. Die Hauptziele des Zörf sind die Förderung der Entwicklung von öffentlichem Recht und Recht der öffentlichen Verwaltung, die Hebung von Rechtskenntnissen, Rechtsbewusstsein und Rechtskultur der Bevölkerung sowie der Stärkung von Zivilgesellschaft, Demokratie und Rechtsstaat in der Republik Usbekistan. Mit diesen Zielen vor Augen führt das Zentrum unter der Leitung von Dr. Azamat Egamberdiev seit Ende 2020 mit der Unterstützung der Konrad-Adenauer-Stiftung und inzwischen

auch der Taschkenter Staatlichen Juristischen Universität verschiedene Tagungen und Workshops virtuell durch.

Letztes Jahr fanden diese im Februar, Juni, September, Oktober und November unter Mitwirkung von unter anderem Professor Christian F. Majer, Professor Oliver Sievering und Dr. Daniel Zimmermann als Referenten der HVF statt. Zusammen mit den ausländischen Kollegen thematisierten sie Grundrechtsfragen etwa zur Bedeutung der Meinungs- und Wissenschaftsfreiheit oder zur Religions-, Gewissens- und Bekenntnisfreiheit im freiheitlichen Verfassungsstaat, aber auch zum Zusammenwirken des öffentlichen und privaten Sektors oder zum öffentlichen Interesse.

Im ersten Halbjahr 2022 soll der erste Tagungsband im Zuge der Veranstaltung unter der Mitherausgeberschaft von Prof.



Sander erscheinen. Weiterhin fanden mehrere Workshops in Taschkent und Samarkand zum Zusammenwirken des privaten und öffentlichen Sektors in den Bereichen Bildung, Gesundheitsschutz und Beschäftigung statt, an denen Professor Sander online teilnahm. Für 2022 sind weitere Tagungen und Workshops geplant. So soll auf einer größeren Tagung in Taschkent und Samarkand im April 2022 das Beamtenrecht und die Reform des öffentlichen Dienstes angesprochen werden.

Die Kooperation hat sich in den vergangenen Monaten sehr intensiviert und umfasst außer der Teilnahme an Veranstaltungen nunmehr auch gemeinsame Publikationen. Aufgrund der Unterstützung durch die Konrad-Adenauer-Stiftung ist die Umsetzung zukünftiger Projekte zwischen den beiden Institutionen gesichert.

Studentisches Projekt zu Hatespeech und Fake News

Von Prof. Dr. Robert Müller-Török, Professor für Information Management & E-Government, und Dr. Natalia Jörg, Leitung Akademisches Auslandsamt

Der Vertiefungsbereich „angewandtes E-Government“ des Studiengangs Public Management hat im Wintersemester 2021 unter der Leitung von Prof. Dr. Robert Müller-Török das Fachprojekt „COUNTERFAKE“, das sich mit dem politischen Kampf gegen Hate Speech und Fake News beschäftigt, erfolgreich realisiert. Gemeinsam mit den Studierenden und Wissenschaftlern der National University of Political Studies and Public Administra-

tion Bukarest, der Technischen Universität Budapest, der Universität Kosice, dem Information Society Development Institute Chisinau sowie der Wirtschaftsuniversität Wien haben die Ludwigsburger Studierenden Empfehlungen ausgearbeitet und im

Rahmen der 42. Sitzung des Kongresses der Gemeinden und Regionen des Europarats zum Thema „Fake news, threats and violence – pressures on mayors in the current crises in Europe“ damit präsentiert.

Am 23. März erfolgte die Übergabe des Buches „COUNTERFAKE – A scientific basis for a policy recommendation fighting hate speech and fake news“ an den Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarats – eine institutionelle Vertretung der über 200.000 regionale und lokale Gebietskörperschaften der 46 Mitgliedstaaten des Europarates, die sich seit ihrer Gründung in 1994 für den Schutz der Menschenrechte, das Eintreten für Rechtsstaatlichkeit und die Entwicklung der Demokratie in den Mitgliedstaaten in der Regional- und Kommunalpolitik einsetzt.



Kongress der Gemeinden und Regionen des Europarats

Auslandspraktikum bei der Generaldirektion COMP in Brüssel

Von Christoph Baumann, M.A.
Europäisches
Verwaltungsmanagement

Das Auslandspraktikum war für mich der entscheidende Grund, mich für den MEPA zu bewerben. Für das Praxissemester habe ich mich für die Generaldirektion Wettbewerb (DG COMP) der Europäischen Kommission in Brüssel entschieden.



Das Gebäude der Generaldirektion Wettbewerb

Innerhalb der GD war ich für drei Monate im Referat C4 beschäftigt. Dieses Referat ist für die Bearbeitung von Fällen der Beihilfekontrolle in den Bereichen Information, Kommunikation und Medien zuständig. Derzeit ist das Referat mit der Ausarbeitung der neuen Breitbandleitlinien beschäftigt und bearbeitet außerdem Anmeldungen für COVID-Fälle (im Rahmen des vorübergehenden Gemeinschaftsrahmens) und RRF-Fälle (im Rahmen der Fazilität für Konjunkturbelebung und Krisenmanagement).

Während des Praktikums wurde ich mit der Bearbeitung von Fällen betraut, ich wurde Teil des Fallteams, unterstützte den Fallmanager und die Sachbearbeiter bei der Ausarbeitung der Entscheidung und verfolgte die Verfahrensschritte für die dienststellenübergreifende Konsultation und schließlich die Annahme des Falles.

Beihilfen für Videospiele

Meine Fälle betreffen hauptsächlich die Gewährung von Beihilfen für die Produktion von Filmen, Serien und Videospiele. Außerdem verfolgte ich die Aufgaben im Zusammenhang mit der Überarbeitung der Breitbandleitlinien und war für die Erstellung des Newsletters des Referats verantwortlich, der über die neuesten Entwicklungen in den Bereichen IKT, Medien und Breitband informiert.

Die beiden Input-Semester in Ludwigsburg und Kehl haben mich sehr gut auf das Praktikum vorbereitet, da sie mir geholfen haben, die EU-Praktiken zu verstehen. Der Schwerpunkt „Das europäische und das



Über den Dächern Brüssels

nationale Beihilfe- bzw. Subventionssystem“ im ersten Semester vermittelte mir das Fachwissen im Bereich der staatlichen Beihilfen. Während meiner Zeit bei der Europäischen Kommission lernte ich nicht nur die Arbeitsabläufe innerhalb des Referats gut kennen, sondern auch die Kommunikation und Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene mit anderen Direktionen und Generaldirektionen.

Abendveranstaltungen gaben mir die Möglichkeit, Praktikanten aus anderen EU-Institutionen zu treffen und neue Kontakte zu knüpfen. Darüber hinaus war es sogar möglich, aktuelle politische Themen zu 5G auf Konferenzen zu verfolgen.

Auslandspraktikum in Coronazeiten: Studierende berichten

Von Magdalena Hog und Linda George, Bachelor-Studierende Public Management im dritten bzw. fünften Semester

Zwei Studierende lassen uns an ihren PROMOS bzw. ERASMUS geförderten Auslandspraktika in Uruguay und Spanien teilhaben, indem sie von ihren Alltags- und Arbeitsleben vor Ort berichten.

Magdalena Hog, Bachelor-Studierende Public Management im dritten Semester, hat ihr Auslandspraktikum vom 24.01. bis zum 24.04.2022 in der Biblioteca Nacional des Uruguay in Montevideo, Uruguay absolviert.

Ich war bereits vor dem Auslandspraktikum in Südamerika und habe Freunde in Uruguay und Argentinien. Daher war es für mich von Anfang an klar, dass ich mein Auslandspraktikum in dieser Gegend absolvieren möchte.

Mein Praktikum fällt unter den Bereich Leistungsverwaltung. Ich übernehme allgemeine Verwaltungsaufgaben. Da ich in

der Abteilung mit den ältesten Stücken der Biblioteca arbeite, darf ich zudem die deutschen und englischen Buchtitel übersetzen.

Mit den Mitarbeitenden der Biblioteca verstehe ich mich sehr gut. Einige von ihnen arbeiten im Homeoffice, ansonsten gilt am Arbeitsplatz Maskenpflicht. Während die Inzidenzzahlen Uruguays denen in Deutschland ähneln, geht man hier mit der Pandemie entspannter um. Der Impfstatus wird selten kontrolliert und Großveranstaltungen, wie beispielsweise Karnevalsumzüge und Fußballspiele, finden statt.

Daher fiel es mir auch nicht schwer, außerhalb meiner Praktikumsstelle eine Menge neuer Leute kennenzulernen. Die offene und herzliche Art der Menschen hier lässt mich sehr gut integriert fühlen. Durch den Kontakt in meinem Wohnheim und über Social-Media-Plattformen, auf denen in

verschiedenen Gruppen internationale Studierende in Montevideo zusammenfinden, konnte ich viele neue Kontakte knüpfen.

Montevideo befindet sich direkt am Meer und durch die ganze Stadt zieht sich eine Straße, die am Meer entlangführt (Rambla). Hier kommt ganz Montevideo zusammen und sitzt dort abends um den Sonnenuntergang anzuschauen. Das ist ein ganz besonderes Erlebnis.

Durch meinen Auslandsaufenthalt hatte ich mir besonders erhofft, mein Spanisch zu verbessern und neue Leute kennenzulernen. Das ist mir bisher beides sehr gut gelungen. Die Arbeitseinstellung ist ein bisschen entspannter als in Deutschland, man sagt immer, man solle sich für alles Zeit lassen und nicht hasten. Zudem wird hier nicht so viel Wert auf Pünktlichkeit gelegt, was für mich eine Umstellung sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich war.

Ein Auslandspraktikum kann ich auf alle Fälle jedem empfehlen. Ich finde, es ist sehr wichtig, während des Studiums Auslandserfahrungen zu sammeln. Dadurch kann man sich persönlich weiterentwickeln und herausfinden, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Natürlich ist



Sonntagsmarkt (feria) im Parque Rodó



Rambla in Montevideo bei Sonnenuntergang

ein Auslandspraktikum vor allem in Corona-Zeiten nicht immer einfach, aber es lohnt sich unbedingt. Ich habe bisher viel Neues erlebt, tolle Leute kennengelernt und mich in einem neuen Umfeld eingearbeitet – all diese Erfahrungen möchte ich in meinem Leben nicht missen.

Linda George, Bachelor-Studierende Public Management im fünften Semester, hat ihr Auslandspraktikum vom 22.01. bis zum 15.05.2022 in der FEDA EDU Barcelona German Business School in Barcelona, Spanien absolviert.

Ich habe selbst spanische Wurzeln und habe viele Urlaube bei meiner Familie in Spanien verbracht. Zweisprachig aufgewachsen bin ich jedoch leider nicht und hatte immer den Wunsch, einmal längere Zeit in Spanien verbringen zu können. Die Chance auf ein Praktikum im Ausland wollte ich daher unbedingt nutzen, auch um meine sprachlichen Fähigkeiten auszubauen, und hatte von Beginn an Spanien im Kopf. Auch die Tatsache, dass ein Praktikum im europäischen Ausland doch viel einfacher zu organisieren ist als in Übersee, hat zu meiner Entscheidung für Spanien beigetragen.

Mein Praktikum fällt unter den Bereich der Leistungsverwaltung. Bei meiner Praktikumsstelle handelt es sich um eine deutsche Berufsschule, die Ausbildungen sowie Studiengänge vor allem im Wirtschafts- und IT-Bereich dual nach deutschem Vorbild anbietet. Zu meinen Aufgaben gehören die Zusammenstellung, Gestaltung und Übersetzung von Präsentationsmaterial für die Firmenakquise sowie die Erstellung eines neuen Evaluationssystems zur Bewertung der Ausbildungsunternehmen durch die Auszubildenden und Studierenden nach Abschluss ihrer praktischen Ausbildung.

Während der Arbeit tragen wir Masken und achten auf die üblichen Abstandsregeln und Hygienemaßnahmen. Vor meiner Ankunft galten noch strengere Regelungen, wie die Maskenpflicht im Freien. Mittlerweile finden Veranstaltungen wie Karnevalsumzüge und Straßenfeste wieder statt, doch die berühmte Lichtshow des Font Màgica, ein bekannter Brunnen im Stadtteil Montjuïc, ist leider weiterhin



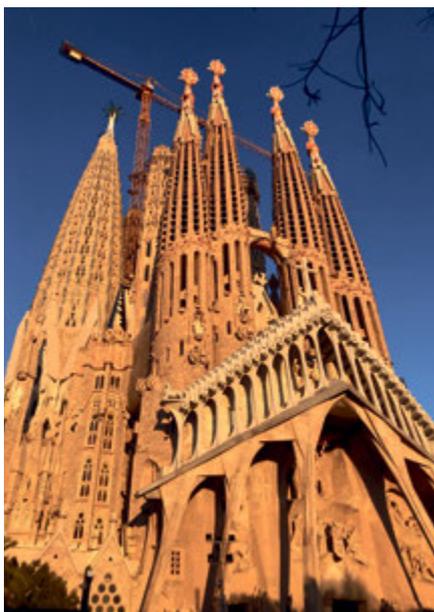
Ausblick auf Barcelona von den Bunkers del Carmel

ausgesetzt. Die Mentalität und die Gastfreundschaft hier sind unvergleichbar, daher hätte ich mir keinen besseren Start wünschen können. In Bezug auf meine Praktikumsstelle freue ich mich, dass ich mich so schnell in das Team aufgenommen gefühlt habe und ich mich in meine Aufgaben einfinden konnte. Auch im Privaten fiel es mir sehr leicht, sozialen Anschluss zu finden. Da ich ein Zimmer in einer WG gemietet hatte, habe ich schnell Kontakt sowohl zu meinen Mitbewohner*innen

als auch zu deren Freunden hier in Barcelona gefunden. Am Paella-Abend über den Dächern der Stadt, zu dem ich von einer Mitbewohnerin eingeladen wurde, durfte ich viele neue Menschen kennenlernen, und mir ist ein weiteres Mal die Gastfreundschaft der Menschen hier bewusst geworden. In meinem Alltag genieße ich besonders die kleinen Dinge, wie den Anblick der beeindruckenden Basilika Sagrada Família von Antoni Gaudí, die ich jeden Morgen auf dem Weg zur Arbeit passiere.

Empfehlung für Auslandspraktikum

Abschließend ist zu sagen, dass ich definitiv allen Studierenden ein Auslandspraktikum empfehlen kann. Es ist auf so vielen Ebenen eine bereichernde und tolle Erfahrung. Ich bin natürlich besonders froh, dass ich das Praktikum trotz Pandemie überhaupt antreten konnte. Viele Sorgen, die ich zu Beginn hatte, aufgrund der Sprachbarriere oder der Wohnungssuche, haben sich als völlig unbegründet erwiesen. Zwar steht man vor allem in den ersten Wochen jeden Tag vor neuen Herausforderungen, aber genau diese machen den Aufenthalt hier aufregend und unvergesslich. Man merkt, wie man mit jeder Herausforderung wächst und ich bin überzeugt, dass man von diesen Erfahrungen auch zurück in Deutschland nur profitieren kann, sowohl beruflich als auch privat.



Blick auf die Basilika Sagrada Família von Antoni Gaudí

Elisabeth Badenhausen-Fähnle übernimmt Professur für Öffentliches Recht

„Die Lehre und angewandte Wissenschaft, insbesondere im Bereich des Öffentlichen Rechts, sind für mich spannende Betätigungsfelder“, so Elisabeth Badenhausen-Fähnle bei ihrer Berufung. Dies kristallisierte sich bereits im Studium durch ihre Tätigkeit als studentische Hilfskraft bei einem öffentlich-rechtlichen Lehrstuhl und bei der Forschungsstelle für Umweltenergie recht in Würzburg heraus. Auch nach dem Einstieg in den höheren Justizdienst als Richterin am Verwaltungsgericht hat sie ihre Leidenschaft, dem juristischen Nachwuchs Wissen zu vermitteln, nicht aus den Augen verloren. Als Leiterin von Arbeitsgemeinschaften hat sie zunächst in Ulm, später in Stuttgart Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare auf die Zweite juristische Staatsprüfung vorbereitet. Eine ebenfalls besonders verantwortungsvol-

le Aufgabe, so Badenhausen-Fähnle, fällt ihr als Prüferin in der Ersten juristischen Staatsprüfung zu. „Das Lösen von Rechtsproblemen bereitet mir große Freude“, sagt Badenhausen-Fähnle. „Neben dem fachlichen Inhalt möchte ich den Studierenden mit der Lehre daher nicht nur die Vermittlung des nötigen ‚Handwerkszeugs‘ zum Lösen juristischer Fälle, sondern auch den Spaß bei der Rechtsanwendung nahebringen.“ Über die Vermittlung des fachlichen Wissens hinaus will sie den Studierenden aber auch mit auf den Weg geben, dass eine funktionierende und bürgerfreundliche Verwaltung ein wesentlicher Bestandteil für das Funktionieren des Rechtsstaates und das Vertrauen in den Rechtsstaat ist. Dieser großen Verantwortung sollten sich die Studierenden in ihrem Berufsleben bewusst sein.



von links: Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher, Prodekanin Fakultät I, Prof. Dr. Elisabeth Badenhausen-Fähnle und Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

Christoph Schmidt neuer Professor an der Fakultät II

Im Januar 2022 hat Dr. Christoph Schmidt die Professur für Besitz- und Verkehrssteuern an der Fakultät II übernommen. Bereits vor Antritt der neuen Stelle widmete sich der ehemalige Finanzbeamte der Ausbildung von Steuer- und Finanzanwärt*innen. Nach Abschluss des Vorbereitungsdienstes des gehobenen Dienstes in der Berliner Steuerverwaltung im Jahr 2009 arbeitete er zunächst einige Jahre als Sachbearbeiter auf dem Ausbildungsplatz des Finanzamtes Prenzlauer Berg. 2012 wurde Schmidt für eine hauptberufliche Dozententätigkeit an die Fachhochschule für Finanzen des Landes Brandenburg in Königs Wusterhausen abgeordnet und ging dieser Tätigkeit bis kurz vor seiner Berufung an die HVF ununterbrochen nach. Er promovierte als externer Doktorand an der Universität Potsdam zu dem Thema des steuerlichen Verfahrensrechts: „Das modernisierte Be-

steuerungsverfahren in Deutschland im Vergleich zu Österreich. Die verfassungsgemäße Fortentwicklung von E-Government als Herausforderung und Chance für die deutsche Finanzverwaltung.“ Für Schmidt ist es ein zentrales persönliches Anliegen durch Erkenntnisgewinn und Innovation einen Beitrag zur Modernisierung des Steuerrechts zu leisten und den gegenwärtigen digitalen Wandel aktiv zu begleiten. So arbeitet er als Vorstandsmitglied und Vorsitzender des Fachausschusses I (Digitalisierbarkeit von Steuernormen) des Instituts für Digitalisierung im Steuerrecht e. V. (IDSt) mit Expertinnen und Experten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Verbänden, Beratungsgesellschaften, Hochschulen, Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie Einzelpersonen an der Schnittstelle zwischen Steuern und Digitalisierung zusammen.



von links: Prof. Dr. Alexandra Albert, Dekanin der Fakultät II, Prof. Dr. Christoph Schmidt und Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

Die Hochschule trauert um Prof. Peter Helmuth Fellmeth



Am 21. September 2021 verstarb Herr Prof. Peter Helmuth Fellmeth im Alter von 77 Jahren nach längerer Krankheit. Der gebürtige Stuttgarter wechselte nach ersten beruflichen Stationen in der baden-württembergischen Finanzverwaltung im Jahr 1974 als hauptamtlicher Dozent an der Landesfinanzschule Baden-Württemberg in Ludwigsburg (Vorgängerin der heutigen Fakultät II) in den Fächern Buchführung und Bilanzwesen sowie Gewerbesteuer. 1984

wurde ihm die Ernennungsurkunde zum Professor ausgehändigt. In den Jahren 1991/1992 war er im Zuge der baden-württembergischen „Verwaltungshilfe für Sachsen“ als Dozent in Dresden tätig. Im Jahre 2004 feierte er sein 40-jähriges Dienstjubiläum. 2009 trat Professor Fellmeth in den Ruhestand, blieb der Hochschule jedoch weiterhin als nebenamtlicher Dozent verbunden.

Die Hochschule trauert um Prof. Werner Weidner



Am 16.01.2022 verstarb Prof. Werner Weidner im Alter von 93 Jahren nach kurzer schwerer Krankheit. Prof. Weidner, der in Heilbronn geboren wurde und aufwuchs, begann seine Karriere als Steuerinspektor beim Finanzamt Heilbronn und engagierte sich bereits während dieser Zeit als so genannter „Wanderlehrer“ im Amtsunterricht. Nach Eröffnung der Landesfinanzschule Baden-Württemberg in Ludwigsburg war er hauptamtlicher Dozent im Fach Bilanzsteuerrecht,

Betriebliches Rechnungswesen, Außenprüfung. Gerade im Bereich der Buchführung prägte er mit großem didaktischem Geschick Generationen von Studierenden. Begabung und erfolgreiche pädagogische Arbeit ließen ihn seine außergewöhnliche Karriere an der heutigen Hochschule Ludwigsburg fortsetzen: 1980 erfolgte seine Berufung zum Professor, 1984 konnte er sein 40-jähriges Dienstjubiläum feiern. 1992 trat Prof. Weidner in den Ruhestand.

Anzeige

Stadt Karlsruhe
Karriere

Haben wir ein Match? Stadt Karlsruhe ♥ Du

www.karlsruhe.de/karriere | 



© Stadt Karlsruhe | Layout: Streeck

Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...



Christoph Schmidt

Risikoorientierte Fallauswahl, automationsgestützte Fallbearbeitung und elektronische Steuerfestsetzung

Chancen, Herausforderungen und Grenzen des digitalen Steuervollzugs

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)

Anzeige

**Fördern. Wachsen.
Entfalten.**

Arbeitsplätze mit Zukunft: Nachhaltig - Modern - Digital.

[meine-check-in.de/remsmurr-kreis](https://www.mein-check-in.de/remsmurr-kreis)
[@remsmurrkreis](https://www.instagram.com/remsmurrkreis)

 REMS-MURR-KREIS

Hansjörg Drewello, Frank Kupferschmidt, Oliver Sievering (Herausgeber)

Markt und Staat

Eine anwendungsorientierte Einführung in die allgemeine Volkswirtschaftslehre
2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2022

Mit der zweiten Auflage von „Markt und Staat“ legen die Autoren eine vollständig überarbeitete und erweiterte Version ihres Lehrbuchs für Allgemeine Volkswirtschaftslehre vor. Geblieben ist das besondere Anliegen dieses Buches: „Markt und Staat“ bereitet das weite Feld der Volkswirtschaftslehre lebendig, anwendungsorientiert und mathematisch-barrierefrei auf. Erläuterungen und Fallbeispiele werden in einem ausgewogenen Verhältnis präsentiert. Ergänzt wurden viele praktische Bezüge zum kommunalen Sektor. Die zweite Auflage beinhaltet zahlreiche zusätzliche Übungsaufgaben. Neu ist das Kapitel 12 mit acht beispielhaften Klausuren, die Aufgaben und Lösungen zur Prüfungsvorbereitung enthalten.

(ISBN: 978-3-658-33095-8, Preis: 39,99 Euro)



Anzeige

 Heidelberg

Arbeiten in und für Heidelberg

bürgernah und innovativ

- spannende Einsatzmöglichkeiten
- gute Karrierechancen
- persönliche Weiterentwicklung
- familienfreundliche Arbeitsbedingungen
- hohe Arbeitszufriedenheit
- vielfältige Gesundheits- und Sportangebote
- außerdem: interessante Praktikumsplätze für die 2. Praxisphase

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

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



Foto: Tobias Dittmer

Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen

Ade, Klaus

- Überarbeitete Neuauflage zur Kommentierung der §§ 77, 78, 114, 114a GemO. In: Klaus Ade, Arne Pautsch und Christian Weber, PdK BW B-2 (Gemeindeordnung für Baden-Württemberg: Kommentar). 1. Fssg. 2021. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag (mit Christian Weber).

Albert, Matthias

- Praxisrelevante Entschuldungsmaßnahmen in der Corona-Krise der GmbH durch den Gesellschafter. In: Die Wirtschaftsprüfung 74 (21), 2021, S. 1374–1380.
- Der Verein im Zivil- und Steuerrecht. 13. Auflage. 2021. Stuttgart: Boorberg (mit Rudi W. Märkle).

Bechtold, Bernd

- Die Bekanntgabe eines Steuerbescheids im digitalen Zeitalter. In: Die Steuer-Warte 94 (9), 2021, S. 130–133.

Birk, Hans-Jörg

- Städtebauliche Verträge: Inhalte und Leistungsstörungen. 6. Auflage. 2021. Stuttgart: Boorberg.

Bunk, Sarah

- Kommentierung der §§ 116, 119, 123 OWiG. In: Kurt Rebmann, Werner Roth und Siegfried Herrmann, Gesetz über Ordnungswidrigkeiten. 3. Auflage. 30. Ergänzungslieferung, Stand März 2021. Stuttgart: Kohlhammer.

Dickhäuser, Claudia

- Allein, gestresst und unmotiviert? Zum Stresserleben von Studierenden vor und während der Corona-Pandemie. In: ZBS 16 (4) 2021, S. 111–114.
- „Engagierte Eltern – engagierte Kinder?“ Zum Zusammenhang zwischen Helicopter Parenting und Selbstwirksamkeit, Autonomie und Engagement im Studium. In: Perspektiven der empirischen Kindheits- und Jugendforschung 7 (2) 2021, S. 113–134 (mit Oliver Dickhäuser).

Diringer, Arnd

- Unsere Soldaten verdienen Respekt. In: Welt am Sonntag, 13. März 2022.
- Ein Yoga-Kurs als Bildungsurlaub. In: Expertenforum Arbeitsrecht, 4. März 2022.
- Rechtsstreit auf Kosten des Steuerzahlers. In: Welt am Sonntag, 27. Februar 2022.
- Tanzeinlagen im Bundestag. In: Welt am Sonntag, 13. Februar 2022.
- Eine Provokation ist kein Arbeitszeugnis. In: Expertenforum Arbeitsrecht, 8. Februar 2022.
- Im Schattenreich der Messenger-Dienste. In: Welt am Sonntag, 30. Januar 2022.
- Strafbarkeit nach Kassenlage. In: Welt am Sonntag, 16. Januar 2022.
- Ein Messerunfall durch einen gehörnten Ehemann ist kein Arbeitsunfall. In: Expertenforum Arbeitsrecht, 7. Januar 2022.

Dölker, Angelika

- Die „Neue Weltsteuerordnung“: Entwicklungen im Transfer Pricing und bei der Hinzurechnungsbesteuerung. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 127–159.
- Internationalisierung der Unternehmensbesteuerung in Deutschland: Herausforderung für Tax Compliance und Außenprüfung (Teil 1&2). In: Der Steuerberater 72 (9&10), S. 253–259, S. 281–292.

Dürrschmidt, Jörg

- Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit – Überlegungen zum Resilienzpotenzial migrantischer Familien. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 9–25.

Futisch, Elena

- Kommentierung des § 22 UStG. In: Thomas Küffner und Oliver Zugmaier, Umsatzsteuer Kommentar. Stand 01.04.2021. Herne: NWB.

Gieseler, Sascha

- Tax Compliance in Kommunen: Tätigkeiten der Feuerwehr aus Sicht der Umsatzsteuer. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 97–116.

Grimm, Simone

- Die Kenntnis der Finanzämter durch Datenübermittlungen und sonstiger Mitteilungen und deren Auswirkung auf den Tatbestand der Steuerhinterziehung. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 199–208.

Grobshäuser, Uwe

- Die mündliche Steuerberaterprüfung 2021/2022. 14. Auflage, 2021. Weil im Schönbuch: HDS (mit Rolf-Rüdiger Radeisen et al.).
- Einkommensteuer. 14. Auflage 2021. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (mit Stephan Schmid et al.).

Haug, Volker M.

- Kommentierung des § 4a LHG. In: Christian von Coelln und Volker M. Haug, BeckOK HochschulR BW. 21. Edition. 2021. München: C.H. Beck.
- Kommentierung der Stichworte Abgeordnetenstatut des Europäischen Parlaments, Diäten, Dokumenten, Zugang zu Informationsgesellschaft, Partizipation, Recht auf Vergessen, Transparenz/Offenheit, Transparenz-Register. In: Jan Bergmann (Hrsg.), Handlexikon der Europäischen Union. 6. Auflage. 2021. Baden-Baden: Nomos.

Hieber, Fritz

- Arbeitslosigkeit in der Weimarer Republik, Eine interdisziplinäre und zeithistorische Analyse – The Great Depressions 1929 ff. / 2020 ff., Zweite, überarbeitete Auflage, Edition Wissenschaft & Praxis (2021).

Holzner, Stefan

- Tax Compliance in Kommunen: Birgt das Unterlassen von Tax Compliance-Maßnahmen der „öffentlichen Hand“ – insbesondere in Kommunen – konkrete Risiken? In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 57–64.
- Themenbereich Handelsrecht. In: Thomas Fränznick, Uwe Grobshäuser, Rolf-Rüdiger Radeisen, Klaus Pientka, Jörg W. Hellmer et al., Der Kurzvortrag in der mündlichen Steuerberaterprüfung 2021/2022. 13. Auflage 2021. Weil im Schönbuch: HDS, S. 381–390.
- Besonderheiten der Strafverfolgungsverjährung nach § 376 AO – kritische Analyse der Entwicklung einer Sondervorschrift. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 117–126 (mit Steffen Rittig).

Hottmann, Jürgen

- Kommentierung der Stichworte Ergänzungsbilanz, Festwert, Going concern, Gruppenbewertung, Handelsbilanz, Inventar, Inventur, Jahresabschluss, Jahresüberschuss und Jahresfehlbetrag, Latente Steuern, Mehr- und Wenigerrechnung, Niederwertprinzip, Offene-Posten-Buchhaltung, Realisationsprinzip, Rücklagen, Saldierungsverbot, Sonderbilanzen, Vermerkpfllichten, Wertaufholung, Zuschreibungen. In: Matthias Alber et al. (Hrsg.), Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon. 57. Edition. 2021. München: C.H. Beck.
- Teil I: Die Besteuerung der Personengesellschaften, Teil III: Die Besteuerung der GmbH & Co. KG, Teil V: Option von Personengesellschaften zur Körperschaftsteuer. In: Jürgen Hottmann und Stefan Lahme (Hrsg.), Besteuerung der Gesellschaften: 65 praktische Fälle des Steuerrechts. 13. Auflage, 2021. Achim bei Bremen: Erich Fleischer, S. 15–216, S. 349–393, S. 459–472.

Kese, Volkmar

- Europäische Fördermittel ab 2021: Bewährte und neue Fördermöglichkeiten für Kommunen. In: apf 47 (10), S. 293–296; 47 (11), S. 332–336 (mit Daniel Zimmermann).
- Die Digitalisierungsstrategie der EU - neue Impulse für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen? In: apf 48 (2), S. 60–64 (mit Daniel Zimmermann).

Klink-Straub, Judith

- Do ut des data – Bezahlen mit Daten im digitalen Vertragsrecht. In: NJW 74 (44) 2021, S. 3217–3223.
- Update BGB – Umsetzung der EU-Richtlinien Digitale Produkte und Warenkauf. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 189–198.

Köhler, Andreas

- Kommentierung der EuGüVO (Verordnung (EU) 2016/1103 des Rates vom 24. Juni 2016 zur Durchführung einer Verstärkten Zusammenarbeit im Bereich der Zuständigkeit, des anzuwendenden Rechts und der Anerkennung und Vollstreckung von Entscheidungen in Fragen des ehelichen Güterstands). In: Martin Gebauer und Thomas Wiedmann, Europäisches Zivilrecht. 3. Auflage. 2021. München: C.H. Beck.
- Kommentierung der EuPartVO (Verordnung (EU) 2016/1104 des Rates vom 24. Juni 2016 zur Durchführung der Verstärkten Zusammenarbeit im Bereich der Zuständigkeit, des anzuwendenden Rechts und der Anerkennung und Vollstreckung von Entscheidungen in Fragen güterrechtlicher Wirkungen

eingetragener Partnerschaften). In: Martin Gebauer und Thomas Wiedmann, *Europäisches Zivilrecht*. 3. Auflage. 2021. München: C.H. Beck.

Kupferschmidt, Frank

- Wirtschaftsfördernde Wirtschaftspolitik oder wirtschaftspolitische Wirtschaftsförderung? Zur Integration von kommunaler Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik in kleinen und mittleren Kommunen. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 209–218.
- Zwischen Erwartungsinflation und Qualitätssicherung im dualen Studium: Ergebnisse einer Kompetenzanalyse für die Ausbildung im kommunalen Finanzwesen. In: *Verwaltung & Management* 27 (1), S. 13–18 (mit Sarah Blum).

Lahme, Stefan

- Kommentierung der Stichworte Abkömmlinge, Bereicherungsprinzip. In: Matthias Alber et al. (Hrsg.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*. 57. Edition. 2021. München: C.H. Beck.
- Überarbeitete Neuauflage zur Kommentierung der Stichworte Anzeigepflicht, Bedarfsbewertung, Bewertungsgesetz – gesonderte Feststellungen (ErbSt), Erbschaftsteuer, Gesellschafternachfolge, Steuerpflichtiger Erwerb (Bewertung), Verschonung des Unternehmensvermögens (ErbSt), Wertermittlung (§ 10 ErbStG). In: Matthias Alber et al. (Hrsg.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*. 57. Edition. 2021. München: C.H. Beck.
- Teil II: Die Besteuerung der GmbH, Teil IV: Die Betriebsaufspaltung. In: Jürgen Hottmann und Stefan Lahme, *Besteuerung der Gesellschaften: 65 praktische Fälle des Steuerrechts*. 13. Auflage. 2021. Achim bei Bremen: Erich Fleischer, S. 216–348, S. 459–472.

Leibold, Tanja

- Tax Compliance in Kommunen: Ertragsteuerpflichtige Tätigkeiten der Feuerwehr. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 83–96.

Majer, Christian F.

- Heirat und Scheidung in der Pandemie – Zur Zulässigkeit von Ferntrauung und Fernscheidungen in Deutschland. In: *COVur* 2 (1) 2021, S. 11–13.
- Rechtsfolgen von nichtigen und unwirksamen Ehen im nationalen und internationalen Kontext. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 173–179.
- Die Morgengabe im deutschen Sachrecht – Unter besonderer Berücksichtigung der Sittenwidrigkeit. In: *NZFam* 9 (2) 2022, S. 58–61.
- Heimatsstaatsentscheidung nach § 107 I 2 FamFG bei Palästinensischen Staatsangehörigen. In: *NZFam* 9 (5) 2022 S. 232.
- Keine Rückführung nach HKÜ in anderen als früheren Aufenthaltsstaat. In: *NZFam* 9 (3) 2022, S. 139.

Meissner, Gabi

- § 2b UStG – Herausforderung und Chance. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 65–81.

Mitsch, Matthias

- Kommentierung der §§ 59–66 LPVG. In: Dieter Leuze et al. (Hrsg.), *Das Personalvertretungsrecht in Baden-Württemberg: Kommentar*. 30. Ergänzungslieferung, Stand September 2021. Bielefeld: Gieseking.

Müller, Matthias

- Gesetz über kommunale Zusammenarbeit: Kommentar. PdK BW B-5. 2. Fsg. 2021. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.

Müller-Török, Robert

- OZG-Leistungsanalyseprojekt. Ein Beitrag zur OZG-Umsetzung in Baden-Württemberg. Wien: OCG Verlag. ISBN: 978-3-903035-29-4 (hrsg. mit Camilo Fautz et al.).

Neeser, Alexander

- Das Warten hat sich gelohnt! Das BMF-Schreiben vom 18.9.2020 zur Rechnungs-Rechtsprechung. In: *UVR* 16 (1) 2021, S. 14–21.
- Nichts Neues bei der Dienstwagenbesteuerung – wie das EuGH-Urteil vom 20.1.2021 missverstanden wird. In: *UVR* 16 (6) 2021, S. 189–192.
- Von der Versandhandelsregelung zum Fernverkauf – Die Änderungen im Binnenmarkt bei zwei Beteiligten. In: *UVR* 16 (10) 2021, S. 296–304.

Pautsch, Arne

- Die Absenkung des Kommunalwahlalters in Hessen – Verfassungsgebot und Auftrag an den Gesetzgeber? In: *apf* 47 (2) 2021 BW S. 49–5 (mit Hermann Heußner).
- Das verordnungsvertretende Landesgesetz als parlamentarischer Rettungsanker in der Corona-Krise? Reichweite und Grenzen der Ermächtigung des Art. 80 Abs. 4 GG. In: *SächsVBl*. 2021, S. 33–38.
- Das vor dem Verfassungsgericht gescheiterte Volksbegehren über gebührenfreie Kindertagesstätten in Baden-Württemberg – Landesbericht Deutschland 2020. In: Nadja Braun et al. (Hrsg.), *Jahrbuch für direkte Demokratie* 2020. 2021. Baden-Baden: Nomos, S. 161–174.

- Weimar locuta, causa finita? Zu den landesverfassungsgerichtlichen Spielräumen bei der Einwirkung von Bundesverfassungsrecht am Beispiel der Entscheidung zum Thüringer Paritätsgesetz. In: *ThürVBl*. 2021, S. 63–67.

Rosenauer, Gunda

- Wer, wenn nicht wir? Barrierefrei Beraten. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege* 16 (4) 2021, S. 145–148 (mit Hannelore Göttter).
- Barrierefrei kann jede:r – wirklich? Projekt des Diakonischen Werks Heilbronn, des Diakonieverbands Schwäbisch Hall und der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 219–231.

Rzadkowski, Nora

- Befangenheit eines Strafrichters durch Vorbefassung in Verfahren gegen Mittäter: Urteilsanmerkung EGMR (III. Sektion), Urteil vom 16.2.2021 – 1128/17 (Meng/Deutschland). In: *NJW* 74 (40) 2021, S. 2951.

Sander, Gerald G.

- Das Namensrecht. In: Frank Dirnberger et al. (Hrsg.), *Praxis der Kommunalverwaltung Bund: Das Namensrecht (PdK Bund L-1a)*. 2021 Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag (Loseblattsammlung, 70 S.).
- Introduction to Deliberations on State Security Strategy. In *Internal Security* 13 (1) 2021, S. 7–18. DOI: 10.5604/01.3001.0015.2897 (mit Ratusznyj, Roman et al.)

Sauerland, Martin

- Irrational Thinking and the Anticipation and Evaluation of Risks in Decision-Making. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 181–188 (mit Günter F. Müller)

Scheel, Thomas

- Überarbeitete Neuauflage zur Kommentierung der Stichworte Amtshaftung, Finanzrechtsweg, Gerichtliche Entscheidung, Klagearten, Prozessvertreter, Rechtsbehelfsverfahren, Revision. In: Matthias Alber et al. (Hrsg.), *Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon*. 57. Edition. 2021. München: C.H. Beck.

Schmidt, Christoph

- Perspektiven für den künftigen Umfang und die Nutzung von digitalen Daten im Besteuerungsverfahren (Teil I&II). In: *beck.digitax* 2 (4&5) 2021, S. 236–242, S. 309–321 (mit Benjamin Peuthert)
- Der Steuervollzugsauftrag in der Digitalisierung – Kritische Bestandsaufnahme des neu ausgerichteten Untersuchungsgrundsatzes und Perspektiven einer hybriden Fallbearbeitung. In: *Der Betrieb* 74 (45) 2021, S. 2654–2662.

Steidle, Anna

- Gestaltung physischer Umgebungsfaktoren und Ergonomie. In: Alexandra Michel und Annetkatrin Hoppe (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit: Interventionen für Individuen, Teams und Organisationen*. Springer: Wiesbaden, S. 1–16 (mit Monique Janneck)
- Personal in Hochschule und Wissenschaft professionell führen. Bonn: Verlag Deutscher Hochschulverband (mit Lioba Werth)

Wunderle, Simone

- Fortgeschrittenenklausur Öffentliches Recht: Die strittige Werbetafel. In: *Jura Studium & Examen* 11 (1) 2021, S. 28–34.
- Kommentierung der §§ 17, 18, 19, 20, 22 WG. In: Arne Pautsch et al. (Hrsg.), *PdK BW L-11 (Wassergesetz für Baden-Württemberg: Kommentar)*. 4. Fsg. 2021. Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.

Zimmermann, Daniel

- Förderinstrumente der EU zur Bewältigung der Corona-Krise und die Notwendigkeit kommunaler Interessenvertretung. In: Jörg Dürrschmidt und Christian F. Majer (Hrsg.), *Jahrbuch des Instituts für Angewandte Forschung* 2021. Stuttgart: Boorberg, S. 27–46 (mit David Linse).
- Bürgerbeteiligung gleich mehr Akzeptanz und bessere Ergebnisse? Ein kritischer Blick auf durch die Kommunalpolitik beschlossene Bürgerentscheide, in: *apf* 48 (1) 2022, S. 16–19.

Zimmermann-Kreher, Annette

- Überarbeitete Neuauflage zur Kommentierung des § 166 VwGO. In: Herbert Posser und Heinrich Amadeus Wolff, *BeckOK VwGO*. 59. Edition. 2021. München: C.H. Beck.

Zipfel, Lars

- Überarbeitete Neuauflage zur Kommentierung des § 12 ErbStG. In: Gülsen Erkis und Susanne Thonemann-Micker, *BeckOK ErbStG*. 13. Edition. 2021. München: C.H. Beck.



GUT VERSICHERT.
UND GUT IST.

ZWEI WECHSELGRÜNDE,
DIE ZIEHEN:

PREIS & LEISTUNG

Was entscheidet über einen Versicherungswechsel? 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!