



# Abschlussbericht

Forschungszentrum Personal und Management

Studienjahr 2017/2018

---

Sprecherteam

RD'in Birgit Beckermann

Prof. Dr. Andreas Gourmelon

**Inhaltsverzeichnis**

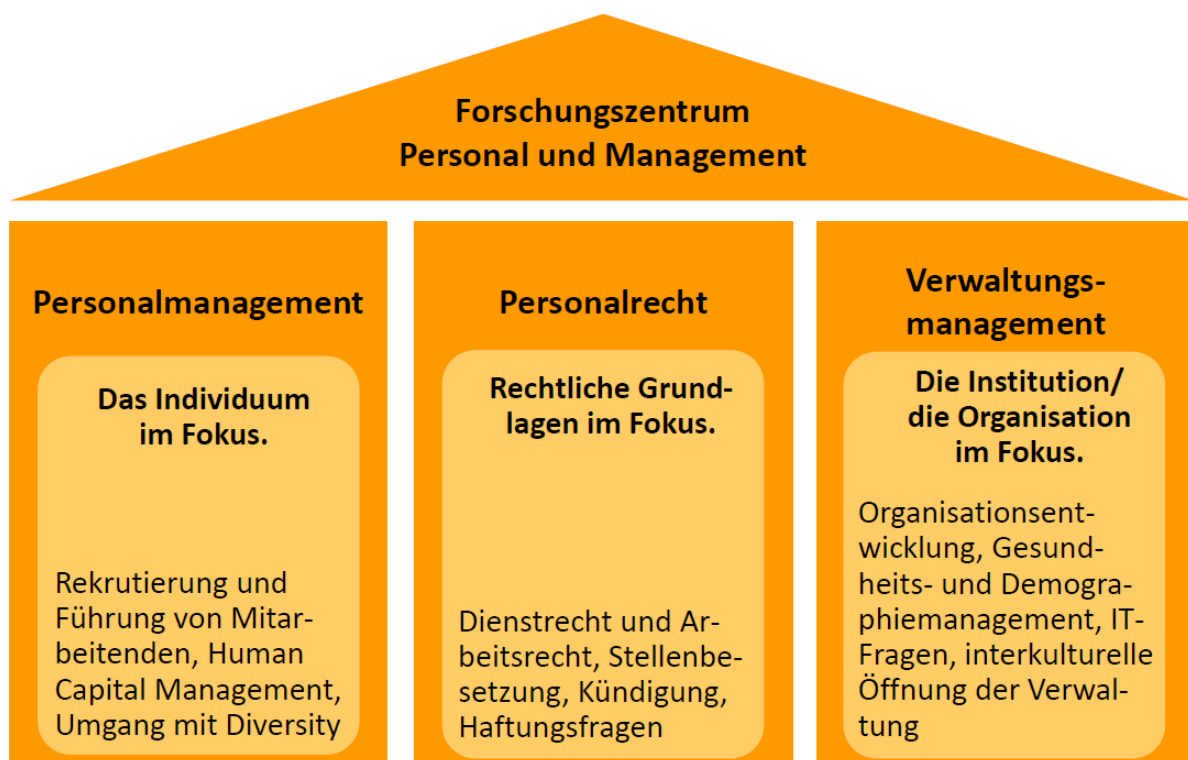
<b>1. Ziele und Aktivitäten des FPM vor dem Hintergrund der Forschung an der FHöV NRW</b>	<b>4</b>
<b>2. Forscherinnen und Forscher des FPM</b>	<b>7</b>
Birgit Beckermann	7
Dr. Torsten Fischer	10
Prof. Dr. Andreas Gourmelon	12
Prof. Dr. Boris Hoffmann	14
Prof. Dr. Lutz C. Kaiser	16
Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis	18
Prof. Dr. Christof Muthers	20
Prof. 'in Dr. Barbara Neubach	22
Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten	24
Prof. 'in Dr. Elisabeth Schilling	26
Prof. Dr. Malte Schophaus	28
Prof. Dr. Michael Treier	30
<b>3. Forschungsprojekte am FPM</b>	<b>32</b>
„Willkommen an Bord!“ – wie Onboarding-Prozesse im öffentlichen Sektor zielführend gestaltet werden können	32
13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor	41
Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten	43
Geschlechtergerechte Beurteilung in Nordrhein-Westfalen	46
Praxisansätze zur Work-Life-Balance für Männer	50
Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland aus vergleichender Perspektive	53
Verwaltete Biografien	57
Erste Ergebnisse eines ganzheitlichen Präventionsprogramms	61
<b>4. Weiterentwicklung des FPM</b>	<b>67</b>
Birgit Beckermann	67
Dr. Torsten Fischer	69
Prof. Dr. Andreas Gourmelon	70
Prof. Dr. Andreas Gourmelon und Prof. Dr. Boris Hoffmann	70
Prof. Dr. Lutz C. Kaiser	73
Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis	76

Prof. Dr. Christof Muthers.....	79
Prof.‘in Dr. Barbara Neubach .....	81
Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten und Prof. Dr. Malte Schophaus .....	82
Prof.‘in Dr. Elisabeth Schilling .....	82
Prof. Dr. Michael Treier.....	84
<b>5. Fazit.....</b>	<b>86</b>

# 1. Ziele und Aktivitäten des FPM vor dem Hintergrund der Forschung an der FHÖV NRW

## Drei-Säulen-Modell als strategische Grundlage

Das Forschungszentrum Personal und Management der FHÖV NRW - FPM - wurde im September 2011 als Zusammenschluss von zehn hauptamtlich Lehrenden der FHÖV NRW begründet. Als Arbeitsgrundlage wurde von den Beteiligten ein Drei-Säulen-Modell zur Gliederung der Forschungsbereiche des FPM entwickelt. Dieses Drei-Säulen-Modell strukturiert die Forschungsarbeiten wie folgt:



Acht der an der Gründung Beteiligten legten eigene Forschungsskizzen vor, die als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten dienen sollten. Das Forschungszentrum Personal und Management begann seine Tätigkeit offiziell mit dem Beginn des Förderzeitraums am 01.12.2011.

## Leitgedanken für die Forschungsarbeit

Für die Gründung des FPM waren folgende Leitgedanken maßgebend:

1. Das FPM soll die Forschung der Lehrenden, vor allem der hauptamtlich Lehrenden der FHÖV NRW im Bereich Personal und Management der öffentlichen Verwaltung unterstützen.
2. Das FPM lebt von der Aktivität seiner Mitglieder. Der administrative Apparat sollte möglichst klein gehalten werden.
3. Die entscheidende Instanz sollte die Mitgliederversammlung des FPM sein.

Das FPM wird von den Forschenden somit als Plattform und Expertennetzwerk für Forschungstätigkeiten gesehen, die auf den Arbeitsschwerpunkten der Mitglieder basieren. Die Mitglieder stehen mit ihren Kompetenzen dafür, dass die oben skizzierten drei Säulen der Forschungsarbeit fachlich vertreten und mit Inhalt gefüllt werden. Die Unterstützung, die mit dem FPM und durch das FPM organisiert werden soll, ist vor allem dazu gedacht, die Rahmenbedingungen für Forschung an der FHÖV NRW, die insbesondere durch hohe Anforderungen an die Lehrleistung der hauptamtlich Lehrenden und das fachhochschulspezifische Fehlen eines Mittelbaus aus wissenschaftlichen Mitarbeitenden gekennzeichnet sind, so weit wie möglich zu verbessern. Im Forschungszentrum können auch neue und ungewöhnliche Vorhaben verfolgt und längerfristige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten betrieben werden, die sich nicht in enge Projektschemata einpassen lassen.

Die Mitglieder des FPM arbeiten auf Basis der im Folgenden aufgeführten Aspekte:

1. Das FPM ist offen für alle Lehrenden der FHÖV NRW, die Erfahrungen in Forschung oder Lehre oder Berufstätigkeit in den Arbeitsbereichen des Forschungszentrums aufweisen. Neue Mitglieder werden durch Beschluss der Mitgliederversammlung aufgenommen.
2. Die Mitglieder des Forschungszentrums, die ihre aktive Forschungstätigkeit in das FPM einbringen, gehören zum Forscherteam. Für diejenigen, die in diesem Forscherteam mitarbeiten, kann eine Lehrdeputatsreduktion beantragt werden, sofern eine entsprechende Forschungsskizze mit einer Verpflichtung zum Bericht über die eigenen Forschungsleistungen und zur Mitarbeit im Forschungszentrum vorgelegt wird.
3. Die Mitgliederversammlung wählt ein Mitglied mit einer Sprecherfunktion und ein Mitglied mit stellvertretender Sprecherfunktion für einen Zeitraum von jeweils einem Jahr. Das Mitglied mit stellvertretender Sprecherfunktion rückt im sich anschließenden Jahr in die Sprecherfunktion auf, die dann für ein Jahr wahrgenommen wird. Das Sprecherteam hat die Funktion, zu den Mitgliederversammlungen einzuladen, Vorschläge für die Mitgliederversammlung zu erarbeiten, das Zentrum nach außen darzustellen und die Arbeit des Forschungszentrums zu dokumentieren.

Um das Forschungszentrum kontinuierlich weiterzuentwickeln, tauschen sich die Mitglieder des FPM regelmäßig aus und stehen in stetigem Dialog mit dem Zentrum für wissenschaftliche Dienste – Zentrum für Qualitätssicherung und Forschung (Dezernat 14 der Zentralverwaltung der FHöV NRW) und dem Präsidium der FHöV NRW.

### **Themenzentrierte und anwendungsorientierte Forschung**

Das Studienjahr 2017/2018 war für die Forschenden des FPM erneut geprägt durch themenzentrierte und anwendungsorientierte Forschung. Die Forschenden waren auch in diesem Studienjahr wieder sehr aktiv und erfolgreich. Sie wirkten an nationalen und internationalen Kongressen und Fachtagungen mit, hielten Vorträge, gestalteten Workshops und nahmen an International Staff Weeks mit verschiedenen Hochschulen teil. Insgesamt wurden vom FPM im Studienjahr 2017/2018 mehr als 30 Publikationen erstellt und veröffentlicht. Neben einzelnen Fachbüchern und Buchbeiträgen zu aktuellen Themen wurden ebenso Fachbeiträge in renommierten Fachzeitschriften und anerkannten Medien publiziert. Zwei FPM-Mitglieder engagieren sich kontinuierlich in Herausgeberteams anerkannter Zeitschriften in Deutschland und im Ausland. Weitere Forschende geben Sammelbänder und Lehrbücher heraus und fördern auf diese Weise den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Über die geleistete Arbeit berichten die Forschenden regelmäßig in dieser jährlich erscheinenden Forschungsdokumentation und monatlich fortlaufend im Newsletter FHöV Aktuell. Die Jahresberichte und die Ausgaben des Newsletters stehen auf der Homepage der FHöV NRW zum jederzeitigen Zugriff bereit. Die Rückmeldungen aus dem Kreis von Forschenden anderer Hochschulen sowie aus der Verwaltungspraxis auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene zeigen, dass das FPM mit den von ihm aufgegriffenen Themen orientiert an aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen sichtbar und anerkannt am Puls der Zeit arbeitet.

## 2. Forscherinnen und Forscher des FPM

### Birgit Beckermann

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Münster  
Studienort Münster  
Nevinghoff 8/10  
48147 Münster  
E-Mail: birgit.beckermann@fhoev.nrw.de



Birgit Beckermann studierte an der FHöV NRW in Münster (Diplom-Verwaltungswirtin) und an der Ruhr-Universität Bochum am Institut für Arbeitswissenschaften Modernes Verwaltungsmanagement mit den Schwerpunkten Qualitätsorientiertes Personalmanagement, Change Management, Diversity Management sowie Neue Steuerungskonzepte und –modelle (Studiengang Master of Organizational Management - MOM). Von 1988 bis 2012 war sie in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Funktionen beim Landschaftsverband Westfalen-Lippe tätig, u. a. als Persönliche Referentin für die Vorsitzende der LWL-Landschaftsversammlung (2004 bis 2009) und im Dezernat Soziales mit rund 550 Beschäftigten als Sachbereichsleiterin im Grundsatzreferat (u. a. Fach- und Ressourcenverantwortung; Konzeption, Organisation und Durchführung von Organisationsuntersuchungen; Projektmanagement; strategische Steuerung; Controlling).

2012 übernahm sie eine hauptamtliche Dozentur an der FHöV NRW in Münster. Dort lehrt und forscht sie im Themenfeld der ÖBWL mit besonderem Fokus auf Verwaltungsmanagement und Organisation, Personal- und Qualitätsmanagement und bringt sich im Forschungszentrum Personal und Management (FPM) ein. Darüber hinaus ist sie Lehr- bzw. Modulbeauftragte für Human Resource Management und New Public Management in den Studiengängen Master of Public Management (MPM) an der FHöV NRW und Master of Business Administration (MBA) an der FH Dortmund. Seit 1992 engagiert sie sich zudem am Studieninstitut Westfalen-Lippe in Münster und Bielefeld als Dozentin in der Aus- und Fortbildung. Im Studienjahr 2017/2018 und im Studienjahr 2018/2019 ist sie die Sprecherin des Forschungszentrums für Personal und Management.

**Veröffentlichungen – Auswahl:**

Beckermann, B. (2019): „Arbeitswelt 4.0 – Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Musikschulen“. Verwaltungstreffen 2019. Landesverband der Musikschulen in NRW e. V. Dietrich-Keuning-Haus. 29.03.2019. Dortmund.

Beckermann, B. (2018): "Retention Management - ideas to motivate and retain employees" Presentation given during Exchange with Beijing Administrative College. 01.07. bis 07.07.2018. Tagungsdokumentation. Peking.

Beckermann, B. (2017): „Wer Mitarbeiter binden will, muss handeln - Mitarbeiterbindung als neue Herausforderung für den öffentlichen Dienst?!“. Fachvortrag bei der 1. Bundesweiten Tagung Praxis- und Forschungsnetzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HÖD). „Zwischen Tradition und Aufbruch – Forschungs- und Praxisbeispiele im öffentlichen Dienst“, 13./14.11.2017. Vertretung des Landes Baden-Württemberg beim Bund. Berlin.

Beckermann, B. (2017): „Realisierung von Personalentwicklungskonzepten“ Fachvortrag beim 12. Personalsymposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor „Dienstrechtsmodernisierungsgesetz NRW – eine erste Zwischenbilanz“. 31.05.2017 in Gelsenkirchen. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen.

Beckermann, B. (2017): "Wer Mitarbeiter binden will, muss handeln - Denkanstöße und Ideen, um junge und ältere Beschäftigte zu motivieren und an sich zu binden." Fachvortrag und Workshop bei der 9. Personalfachtagung des Studieninstitutes Westfalen-Lippe. 18.05.2017. Münster.

Beckermann, B. (2017): „Der Rost macht erst die Münze wert – Perspektiven des altorientierten Personalmanagements". Fachvortrag und Workshop. Seminar für Führungskräfte des höheren Dienstes der Polizei an der Deutschen Hochschule für Polizei (DHPol). 26.04.2017 in Münster. Tagungsdokumentation. DHPol. Münster.

Beckermann, B. (2017): "Dimensions of public service career paths in the EU and Hungary" Fachvortrag und Workshop. International Week an der National University of Public Service Budapest. 03.04. bis 07.04.2017. Budapest.

Beckermann, B. (2016): Fallbearbeitung Einführung in die öffentliche Betriebswirtschaftslehre. In: Deutsche Verwaltungspraxis. Ausgabe 09/2016. S. 398-402. Maximilian Verlag. Hamburg.

Beckermann, B. (2016): "The public service as an attractive employer in Germany?! What do municipalities offer as an employer?" Presentation given during Exchange with Beijing Administrative College. 26.06. bis 02.07.2016. Tagungsdokumentation. Peking.



Beckermann, B. (2016): "Neue Impulse, wie sich der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber profilieren kann". Fachvortrag und Workshop bei der 8. Personalfachtagung des Studieninstitutes Westfalen-Lippe. 02.06.2016. Münster.

Beckermann, B. (2016): Personalentwicklung und Personalkompetenzen. Konzepte – Instrumente – Maßnahmen. Reader Modul 11.1 HRM und NPM. Studiengang MBA. 3., überarbeitete Auflage. FH Dortmund. S. 1-100.

Beckermann, B. (2016): Fallbearbeitung Einführung in die öffentliche Betriebswirtschaftslehre. In: Deutsche Verwaltungspraxis, Ausgabe 02/2016. S. 76-82. Maximilian Verlag. Hamburg.

Beckermann, B. (2015): Unmodern und unbeliebt oder (einfach nur) unbekannt und unterschätzt? - Ein (selbst-)kritischer Blick auf die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. S. 173-191. Rehm Verlag. München.

Beckermann, B. & Schilling, E. (2015): Wiedereinstieg in den Beruf: Forschungsstand und praxisorientierte Handlungsansätze. In: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. S. 67-82. Rehm Verlag. München.

Beckermann, B. (2015): Gestaltungsfelder des Personalmanagements. Reader im Modul 5 Personalmanagement. Studiengang MPM. 2. Auflage. FHÖV NRW. Gelsenkirchen.

## Dr. Torsten Fischer

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Köln  
Erna-Scheffler-Straße 4  
51103 Köln  
E-Mail: torsten.fischer@fhoev.nrw.de



Dr. Torsten Fischer studierte an der Universität zu Bonn Mathematik mit dem Nebenfach Betriebswirtschaftslehre. Anschließend promovierte er am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Fern-Universität in Hagen zum Thema Multi-Agenten-Systeme in der Fahrzeuglagerlogistik. Es folgten berufliche Tätigkeiten als Management- und Organisationsberater bei der Bayer Technology Service GmbH und als IT-Referent im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Seit dem Jahr 2005 ist Dr. Torsten Fischer als hauptamtlich Lehrender an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW am Standort Köln tätig. Im Rahmen der Lehre vertritt er schwerpunktmäßig die Themengebiete Informationsverarbeitung, E-Government/Wissensmanagement, öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Verwaltungsmanagement und Organisation sowie Personal-, Prozess- und Informationsmanagement. Seine forschungsseitigen Interessenschwerpunkte liegen auf den Themenkomplexen E-Government/Wissensmanagement, IT-gestütztes Prozessmanagement sowie Einsatz von IT-Unterstützungssystemen im behördlichen Umfeld. Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich zum einen auf die Nutzung von sozialen Netzwerken zur Bewerberansprache und deren Einbindung in den behördlichen Personalbeschaffungsprozess. Zum anderen werden zusätzlich die Möglichkeiten einer IT-gestützten (automatisierten) Umsetzung von Personalbeschaffungsprozessen im Behördenumfeld untersucht. Für die Zukunft sind weitere Forschungsaktivitäten im Hinblick auf einen möglichen Einsatz von IT-gestützten Entscheidungsunterstützungssystemen sowie die Generalisierung der Maßnahmen vor dem Hintergrund des E-Government-Gesetzes NRW geplant.

### Veröffentlichungen – Auswahl:

Fischer, T. (2015): IT-gestütztes Personalmanagement. In Fischer, T. (Hrsg.): Personalmanagement, Verlag für Verwaltungswissenschaften – überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main.

Fischer, T. (Hrsg.) (2015): Personalmanagement, Verlag für Verwaltungswissenschaften, 2. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main.

Fischer, T. (2013): IT-gestütztes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Wegweiser durch den Digitalisierungsdschungel. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm. München.

Fischer, T. (2008): Geschäftsprozessmodellierung im Rahmen des E-Government. In: Bortfeldt, A./Homburger, J./Kopfer, H./Pankratz, G. & Strangmeier, R.: Intelligent Decision Support – Current Challenges and Approaches. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden.

Fischer, T. & Gehring, H. (2005): Planning Vehicle Handling in a Seaport Automobile Terminal with a Multi-Agent-System. In: European Journal of Operational Research (EJOR) 166. pp. 726-740.

## Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Verbundabteilung Gelsenkirchen  
Studienort Gelsenkirchen  
Wanner Str. 158-160  
45888 Gelsenkirchen  
E-Mail: andreas.gourmelon@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Andreas Gourmelon studierte Psychologie (Diplom) und Wirtschaftswissenschaften (Diplom). Berufspraktische Erfahrungen hat er im Psychologischen Dienst der Bundesagentur für Arbeit erworben. Prof. Gourmelon ist seit 1998 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW tätig; er lehrt und forscht im Bereich Personal- und Verwaltungsmanagement. Im Rahmen des Theorie-Praxis-Transfers berät Prof. Gourmelon zahlreiche Institutionen des öffentlichen Sektors. Er ist Mit-Herausgeber der Fachzeitschrift „Der Öffentliche Dienst“ und alleiniger Herausgeber der Fachbuch-Reihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“ (HJR-Verlag). Seine Forschungsgebiete sind vor allem Personalmarketing, Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Schwerpunkt ist der Bereich „Auswahl und Entwicklung von Führungskräften“.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Gourmelon, A./Mroß, M. & Seidel, S. (2018): Management im öffentlichen Sektor. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A. & Hoffmann, B. (2017): Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten - rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte. PöS - Personalmanagement im öffentlichen Sektor. München. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Gourmelon, A. (2016): Können kontraproduktive Handlungen von Beamten mit Integritätstests vorhergesagt werden? Empirische Erkenntnisse zur prognostischen Validität des Integritätstests IBES. Der Öffentliche Dienst, 2/2016, S. 29-42.

Görtler, B. & Gourmelon, A. (2015): Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen. Verwaltung & Management, 2/2015, S. 73-82.

Gourmelon, A./Seidel, S. & Treier, M. (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Grundlagen und Herausforderungen. München: Rehm.

Gourmelon, A./Mroß, M. & Seidel, S. (2014): Management im öffentlichen Sektor. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A. (2014): Rekrutierung von Nachwuchskräften für die Polizei in Zeiten des demografischen Wandels. *Polizei & Wissenschaft*, 2/2014, S. 47-63.

Bethke, V. & Gourmelon, A. (2014): Was Abiturienten wollen – Interessen, Motive und Entscheidungsprozesse der Berufswahl als Grundlage für ein wirksames Personalmarketing. *Der Öffentliche Dienst*, 3, S. 49-58.

Gourmelon, A. (2012). Personalressourcen sichern durch eine systematische Personaleinführung. In: Gourmelon, A. (Hrsg.) (2012): Personalressourcen sichern – eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor. München. Rehm. S. 55-76.

Gourmelon, A. (2010): Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen. Teil 1. *Der Öffentliche Dienst*, 10, S. 237-241.

Gourmelon, A. (2010): Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen. Teil 2. *Der Öffentliche Dienst*, 11, S. 261-265.

Gourmelon, A. & Mroß, M. (2010): Führung im öffentlichen Sektor. Baden-Baden: Nomos.

## Prof. Dr. Boris Hoffmann

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Köln  
Erna-Scheffler-Straße 4  
51103 Köln  
E-Mail: boris.hoffmann@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Boris Hoffmann hat Rechtswissenschaften studiert und in einem beamtenrechtlichen Thema promoviert. Als Jurist war er zehn Jahre bei der Stadt Köln im Personalamt beschäftigt, die letzten Jahre in leitender Stellung. Im Rahmen seiner Tätigkeit hat er sich mit allen arbeits- und beamtenrechtlichen Themen befasst. Seit Januar 2011 lehrt und forscht er an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen in den Themengebieten Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst und Beamtenrecht. Prof. Dr. Hoffmann führt in diesem Zusammenhang bundesweit Fortbildungsveranstaltungen durch. Aufgrund seiner langjährigen beruflichen Erfahrung sind seine Tätigkeiten von einer großen Praxisnähe geprägt. Seine Veröffentlichungen befassen sich mit aktuellen und praxisrelevanten Themen des Personalrechts. Er ist u. a. (Mit-)Autor folgender Werke:

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Gourmelon, A. & Hoffmann, B. (2017): Stellenbesetzungs- und Auswahlverfahren treff- und rechtssicher gestalten - rechtliche, psychologische und ökonomische Aspekte. PÖS - Personalmanagement im öffentlichen Sektor. München. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Hoffmann, B. (2014): Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, München. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Hoffmann, B.: Beamtenrecht in Nordrhein-Westfalen, Fachbuch, Gunkel/Hoffmann (Hrsg.), Witten. Verlag Bernhardt-Witten.

Hoffmann, B. in: Fürst/Franke & Weiß, Gesamtkommentar Öffentliches Dienstrecht, Berlin. Erich Schmidt Verlag.

Hoffmann, B. in: Lexikon Personalvertretungsrecht, München. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

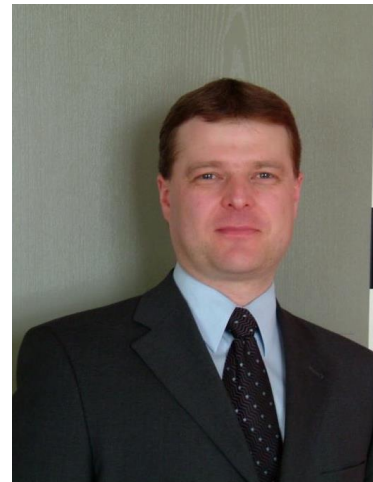
Hoffmann, B. (2013): Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, Gourmelon, A. (Hrsg.), Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Band 8, München. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Hoffmann, B. in: Schütz & Maiwald, Beamtenrecht des Bundes und der Länder, Kommentierung, München: Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

Zudem ist Prof. Dr. Hoffmann Mitherausgeber der Zeitschrift Der öffentliche Dienst (DÖD), Luchterhand und Schriftführer der Zeitschrift für Tarifrecht (ZTR), Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

## Prof. Dr. Lutz C. Kaiser

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Köln  
Erna-Scheffler-Straße 4  
51103 Köln  
E-Mail: lutz.kaiser@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Lutz C. Kaiser ist seit Dezember 2009 Professor an der FHöV NRW, Abteilung Köln. Daneben ist er Research Fellow am Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA Bonn), Mitherausgeber der Zeitschrift „Eurasian Economic Review“ und Mitglied in verschiedenen Forschungsnetzwerken (u. a. FPM - FHöV NRW, Gender Studies Network - DIW-Berlin). Seine vorherigen beruflichen Stationen sind in nationalen und international vergleichenden Forschungs- und Mikrodatenprojekten bei verschiedenen Institutionen angesiedelt: Forschungsinstitut für Soziologie der Universität zu Köln (FIS), IZA Bonn, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI Düsseldorf), Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW-Berlin), Economic and Social Research Institute (ESRI-Dublin). Kaiser promovierte an der Ruhr-Universität Bochum zum Thema „Entstandardisierte Erwerbsmuster in Europa“. Am Trinity College in Dublin studierte er „Contemporary European Integration“.

Seine Forschungsinteressen beziehen sich auf Public Marketing, Standortmanagement, Effektivität und Effizienz von Sozialpolitik, Diversity und Arbeitsmarkt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitszufriedenheit, Politikevaluierung und angewandte Mikroökonomik. Im Rahmen seiner Politikberatung veröffentlichte er Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

Prof. Dr. Lutz C. Kaiser war im Studienjahr 2017/2018 passives Mitglied des FPM.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Kaiser, L. C. (Hrsg.) (2018): Soziale Sicherung im Umbruch. Transdisziplinäre Ansätze für soziale Herausforderungen unserer Zeit. Wiesbaden. Springer VS.

Kaiser, L. C. (2016): Besser früher fördern als (zu) spät quotieren - Gleichstellung und geschlechtsspezifische Karriereinschätzungen im Öffentlichen Dienst, in: Deutsche Verwaltungspraxis 5/2016, S. 186-194.



Kaiser, L. C. (2016): The Gender-Career Estimation Gap, in: Connerley, Mary & Wu, Jiyun (Eds.). The Handbook on Well-Being of Working Women. New York, pp. 429-448.

Kaiser L. C. (2015): Geschlechtsspezifische Karriereerschätzung in der öffentlichen Verwaltung, in: Gourmelon, Andreas (Hrsg.): Kompetenzen für die Zukunft - Personalentwicklung im Fokus. München, S. 111-132.

Kaiser, L. C. (2013): Determinanten der Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst, in: Gourmelon, Andreas (Hrsg.). Forschung für die Praxis - Fundierte Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement. München. S. 53-72.

Kaiser, L. C. (2011): Differential Inclusion in Germany's Conservative Welfare State: Policy Legacies and Structural Constraints, in: Carmel, Emma / Cerami, Alfio / Papadopoulos, Theo (Eds.), Migration and Welfare in the 'New' Europe. Social Protection and the Challenges of Integration. Bristol. pp. 121-142. (joint with Regine Paul) .

Kaiser, L. C. (2008): Arbeitsmarktflexibilität, Arbeitsmarktübergänge und Familie: Die Europäische Perspektive, in: Szydlik, Marc (Hrsg.) Flexibilisierung – Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden. S. 295-313.

Kaiser, L. C. (2007): Gender Job Satisfaction Differences across Europe: An Indicator for Labor Market Modernization, in: International Journal of Manpower. No. 1. pp. 75-94 (Special Issue 'New Perspectives on Labour Market Intervention'. ed. by Thomas Lange & Yannis Georgellis).

## Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Mülheim  
Dümpfener Straße 45  
45476 Mülheim an der Ruhr  
E-Mail: larsoliver.michaelis@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. iur. Lars Oliver Michaelis lehrt seit 2012 Staats- und Europarecht sowie Beamtenrecht an der FHÖV NRW. Zuvor war er Juniorprofessor für deutsches und europäisches Verwaltungsrecht an der FernUniversität in Hagen sowie von 2005 bis 2012 Leiter verschiedener Rechtsabteilungen und Rechtsbereiche der E.ON Ruhrgas AG in Essen. Seine Promotion erfolgte im Jahr 2000 zum Recht der Verfassungsschutzämter.

Wissenschaftliche Schwerpunkte liegen im Bereich des Energie- und Umweltrechts sowie des öffentlichen Dienstrechts, ebenso im Verfassungs- und Europarecht. Außerdem publiziert er zu Themen der Mediation.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Michaelis, L. O./Muthers, Chr. & Wiesner, I. (2019): Zeitversetzte Videointerviews in behördlicher Bewerberauswahl datenschutzrechtlich unzulässig? Teil 1: DVP 05/2019, S. 177 ff.; Teil 2: DVP 06/2019, S. 221 ff.

Michaelis, L. O. (2018): Geschlechtergerechte dienstliche Beurteilung in NRW. Nordrhein-westfälische Verwaltungsblätter NWVBl. Zeitschrift für öffentliches Recht und öffentliche Verwaltung. 05/2018. S. 177-184.

Michaelis, L. O. (2018): Kap. 9 Europäische Grundfreiheiten. In: Sensburg, Patrick (Hrsg.) (2018): Staats- und Europarecht, Schriftenreihe Moderne Verwaltung in der Lehre, 2. Auflage 2018.

Michaelis, L. O. (2017): Betriebliches Eingliederungsmanagement im Beamtenrecht, DÖD 05/2017, S. 120-127.

Michaelis, L. O. (2015): Der Einsatz von Integritätstests im Rahmen von beamtenrechtlichen Stellenbesetzungen, DÖD 2015, Heft 9/10, S. 228-236.

Michaelis, L. O. (2015): Tattoos als Einstellungshindernis für (Polizei-)Vollzugsbeamte, in: JA 05/2015, S. 370 ff.

Michaelis, L. O. (2015): Das beamtenrechtliche Streikverbot, in: JA 02/2015, S. 121 ff.

Michaelis, L. O. (2014): Der polizeiliche Präventivgewahrsam, in: JA 03/2014, S. 198 ff.

Michaelis, L. O. (2013): Kommunikation, Grundlage mediativer Verfahren, FernUniversität Hagen (zusammen mit Auferkorte, N. & Rösch, S.), 2 Bände, 3. Auflage.

Michaelis, L. O. (2012): Die Umsetzung des 3. Energie-Binnenmarktpaketes der EU in Deutschland und Frankreich, in: Recht der Energiewirtschaft (RdE) 01/2012, S. 10 ff. (zusammen mit S. Kemper).

Michaelis, L. O. (2011): Kap. 18: Zugang zu Gasspeichern nach europäischem Recht, in: Handbuch Regulierung in der Energiewirtschaft, Baur/Salje/Schmidt-Preuß (Hrsg.), 1. Aufl. Carl Heymanns Verlag 2011, S. 311-349.

Michaelis, L. O. (2010): Kap. 9 „Biogas“, in: Vertragshandbuch Gaswirtschaft – Praxisgerechte Gestaltung und rechtssichere Anwendung, Baumgart (Hrsg.), 1. Aufl. EW-Verlag 2010, S. 914-919, 934-949.

Michaelis, L. O. (2005): Mediation im Strafrecht - der Täter-Opfer-Ausgleich, in: JA 2005, S. 828 ff.

Michaelis, L. O. (2004): Die deutsche Umsetzung der Europäischen Emissionshandelsrichtlinie, in: NJW 2004, S. 2127 ff. (zusammen mit Chr. Holtwisch).

Michaelis, L. O. (2003): Schlüsselqualifikation Rhetorik, in: JA 08-09/2003, S. 718 ff. (zusammen mit K. Gräfin von Schlieffen).

Michaelis, L. O. (2002): Aufgaben, Befugnisse und Kontrolle der Ämter für Verfassungsschutz im streitbaren Parteienstaat, in: Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft (KritV) 2002, S. 188 ff.

## Prof. Dr. Christof Muthers

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Köln  
Erna-Scheffler-Straße 4  
51103 Köln  
E-Mail: christof.muthers@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Christof Muthers studierte Rechtswissenschaften in Würzburg, Padua (Italien) und Köln. Nach dem 2. Staatsexamen war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeits- und Wirtschaftsrecht der Universität zu Köln. Er promovierte dort bei Prof. Dr. Martin Henssler zu einem zivilrechtlichen Thema „Der Rücktritt vom Vertrag“. Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte liegen seitdem im Zivil- und Arbeitsrecht sowie im Recht der freien Berufe.

Von 2005 bis 2008 war er Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer Köln. Von 2001 bis 2010 war er Rechtsanwalt. Mehrere Jahre war er Mitglied der Ausschüsse der Bundesrechtsanwaltskammer zur Zukunft der Juristenausbildung und zu Internationalen Sozietäten. Er ist seit der 2. Auflage Autor im Bereich der Amtshaftung (§ 839 BGB) im Nomos BGB-Kommentar.

Prof. Dr. Christoph Muthers war im Studienjahr 2017/2018 passives Mitglied des FPM.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Muthers, C. (2015): Die Anwaltssozietät. § 1 B - Die einzelnen Formen anwaltlicher Zusammenschlüsse. 2. Auflage.

Muthers, C. (2014): Maßnahmen des Personalmanagements zur Korruptionsprävention DÖD. S. 25-36 (gemeinsam mit Gourmelon/Stark).

Muthers, C. (2013): Möglichkeiten und Grenzen von Integritätstests bei der Personalauswahl im öffentlichen Sektor - Forschung für die Praxis - neue Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement. S. 139-158.

Muthers, C. (2012): Die Haftung für Umweltschäden nach deutschem Recht, in: West trifft Ost. Recht und Verwaltung im deutsch-chinesischen Dialog.

Muthers, C. (2011): Die Bachelorklausur: Alkohol und Kündigung aus rechtlicher und medizinisch psychologischer Sicht, apf – Ausbildung – Prüfung – Fachpraxis, Heft 2/2011 (gemeinsam mit Antje Muthers-Huboi).

Muthers, C. (2008): Der Rücktritt vom Vertrag – eine Untersuchung zur Konzeption der Vertragsaufhebung nach der Schuldrechtsreform. Baden-Baden.

Muthers, C. (2004): Fallstricke des neuen Abfindungsanspruches nach § 1a KSchG, in: Arbeitsrecht aktiv. S. 127 ff..

Muthers, C. (2002): Arbeitsrecht und Schuldrechtsmodernisierung – Das neue Leistungsstörungenrecht -. Zeitschrift für das gesamte Schuldrecht (ZGS). S. 219 ff. (gemeinsam mit Martin Henssler).

Muthers, C.: BAG: Umdeutung einer Kündigung mit zu kurzer Kündigungsfrist - Besprechung des Urteils BAG v. 1. 9. 2010 – 5 AZR 700/09. RdA 2012, 172-177.

## Prof.'in Dr. Barbara Neubach

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Verbundabteilung Gelsenkirchen  
Studienort Gelsenkirchen  
Wanner Str. 158-160  
45888 Gelsenkirchen  
E-Mail: barbara.neubach@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Barbara Neubach studierte Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Sie arbeitete in der anwendungsorientierten Grundlagenforschung zu den Themen Arbeitsbelastungen (z. B. Selbstkontrolle und Emotionskontrolle) und Arbeitsbeanspruchungen (z. B. Burnout, Fehlzeiten). Darüber hinaus war sie in unterschiedlichen Feldern in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig (z. B. Entwicklung von Systemen zur Leistungsverbesserung in Teams, Mitarbeiterbefragungen, Projekte zum Gesundheitsmanagement, Begleitung im Change Management, Konzeption, Durchführung und Evaluation von Trainings und Führungskräfte trainings). Seit 2011 lehrt Sie an der FHÖV NRW die Fächer Psychologie, Soziologie und Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens.

Ihre Forschungs- und Interessenschwerpunkte sind Arbeitsbelastungen und Arbeitsbeanspruchungen, Arbeitsleistung von Gruppen, Gesundheitsmanagement und Diversity Management. Sie ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Neubach, B. & Niermann, V. (2018): Modelle für väterfreundliche Arbeitszeiten. Innovative Verwaltung, 6, S. 32-34.

Neubach, B. (2018): Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Brauchen Väter andere Teilzeitarbeitsmodelle als Mütter? Der Öffentliche Dienst, 71, S. 91-96.

Neubach, B. (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz – ein praxisorientierter Überblick. Der Öffentliche Dienst, 68, S. 8-13.

Neubach, B. (2015): Bewerberansprache im Rahmen der interkulturellen Öffnung der Verwaltung. In: Ringeisen, T. & Genkova, P. (Hrsg.). Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden. Springer.

Neubach, B. (2014): Wenn Kundenkontakte belastend werden – neue Risikofaktoren in der Verwaltung. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 21, S. 13-15.

Neubach, B. (2013): Anforderungen an die Selbstkontrolle am Arbeitsplatz – Risiken und Präventionsmöglichkeiten. In A. Gourmelon (Hrsg.). *Forschung für die Praxis - neue Erkenntnisse für ein professionelles Personalmanagement*. München. Hüthig Jehle Rehm Verlag. S. 171-177.

Neubach, B. (2012): Differenzierte Bewerberansprache von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Migrationshintergrund. *Berufsbildung - Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule*, 137, S. 37-39.

Ringeisen, T./Neubach, B./Florax, F. & Kersting, M. (2011): Kompetenzzuwachs im Selbstbericht: Eine Methode zur Evaluation von Führungskräfte trainings. In M. Krämer, S. Preiser und K. Brusdeylins (Hrsg.). *Psychologiedidaktik und Evaluation VIII*. Aachen: Shaker. S. 389-399.

Schmidt, K.-H. & Neubach, B. (2010): Selbstkontrollanforderungen bei der Arbeit. Fragebogen zur Erfassung eines bislang wenig beachteten Belastungsfaktors. *Diagnostica*, 56, S. 133-143.

Wegge, J./Roth, C./Neubach, B./Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008): Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93, S. 1301-1313.

Beyer, S., Gittler/H.-J., Neubach, B. & Schmidt, K.-H. (2007): Förderung von Veränderungsprozessen bei einer Betriebskrankenkasse durch effizientes Teammanagement. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, S. 195-203.

## Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Münster  
Studienort Münster  
Nevinghoff 8/10  
48147 Münster  
E-Mail: henriquericardo.otten@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten lehrt die Fächer Politikwissenschaft, Soziologie, Interkulturelle Kompetenz und soziale Kompetenzen an der FHÖV NRW am Studienort Münster. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in folgenden Bereichen: Politik und Verwaltung; Migration und kommunale Integrationspolitik; politische Strategie und Taktik; Theorie des Politischen; politische Ideengeschichte.

Nach Tätigkeiten als Forschungsmitarbeiter am Institut für Politische Wissenschaft und am Institut für Soziologie der RWTH Aachen war Henrique Ricardo Otten für den Kreis Aachen als Leiter des Projekts gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, als Mitarbeiter der Regionalen Arbeitsstelle zur Betreuung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAA) des Kreises Aachen und als stellvertretender Leiter der Stabsstelle für berufliche Integration tätig. Nach weiterer hauptberuflicher Lehrtätigkeit am Institut für Politische Wissenschaft der RWTH Aachen University wechselte er im Jahr 2011 an die FHÖV NRW, dort zunächst zum Studienort Dortmund (bis 2015), dann zum Studienort Münster. Er war beteiligt an einem Drittmittelforschungsprojekt der FHÖV NRW zur Interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung für das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen in den Jahren 2011 und 2012 und an einem weiteren Drittmittelprojekt für eine Kommune zur Neuorganisation der kommunalen Netzwerkarbeit im Bereich Integration und zur Einrichtung eines Kommunalen Integrationszentrums im Zeitraum 2013-2014.

Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten war im Studienjahr 2017/2018 passives Mitglied des FPM.

### Veröffentlichungen - Auswahl

Möltgen, K. & Otten, H. R. (2015): Interkulturelles Personalmanagement. In: Torsten Fischer (Hrsg.): Personalmanagement. 2., überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt. S. 369-391.



Otten, H. R. (2015): Wie Realpolitik in den Mythos umschlägt. Die „Sachlichkeit“ des Politischen bei Carl Schmitt. In: Rüdiger Voigt (Hrsg.): Mythos Staat. Carl Schmitts Staatsverständnis. 2. Aufl., Baden-Baden. S. 163-204.

Lenk, K./Meuter, G. & Otten, H. R. (2014): Les maîtres à penser de la Nouvelle Droite. Montréal.

Otten, H. R. & Sicking, M. (Hrsg.) (2011): Kritik und Leidenschaft. Vom Umgang mit politischen Ideen. Bielefeld.

Otten, H. R. (2010): Offen sein für andere Erfahrungswelten. Praxisanmerkungen zum Diskurs über ‚interkulturelle Kompetenz‘, in: Alfred Hirsch/Ronald Kurt (Hrsg.): Interkultur – Jugendkultur. Bildung neu verstehen. Wiesbaden. S. 175-182.

## Prof.'in Dr. Elisabeth Schilling

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Münster  
Studienort Bielefeld  
Kurt-Schumacher-Str. 6  
33615 Bielefeld  
E-Mail: elisabeth.schilling@fhoev.nrw.de



Prof.'in Dr. Elisabeth Schilling studierte Soziologie, Psychologie und Kulturwissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, RWTH Aachen, University of California Davis (USA), Universität Samara (Russ. Föderation) und Hebrew University of Jerusalem. Sie promovierte 2005 an der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf im Bereich der Zeitsoziologie. Danach war sie als Personalentwicklerin für verschiedene international agierende Unternehmen wie Saint-Gobain AG und E.ON IS tätig. Seit 2009 ist sie Professorin für Sozialwissenschaften an der FHÖV NRW und lehrt Soziologie, Organisationswissenschaften, Psychologie und interkulturelle Kompetenzen an den Standorten Köln und Bielefeld. Im Sommersemester 2015 lehrte und forschte sie als Gastprofessorin am Institut für Diversitätsforschung der Georg-August-Universität Göttingen. Ihre Forschungsinteressen umfassen Zeit und Biografie, Diversität, Arbeit und Organisation. Sie ist ein aktives Mitglied in verschiedenen soziologischen Forschungsverbunden (DGS; ESA; ISA) und eine Mitherausgeberin der Zeitschrift Gender, Work & Organization.

### Veröffentlichungen – Auswahl:

Schilling, Elisabeth (Hrsg.) (2018): *Verwaltete Biografien*. Wiesbaden. Springer VS.

Schinkel, S./Schilling, E./Köhler, S.-M./Hösel, F./König, A./Soremski, R. & Zschach, M. (2016): Jung sein – älter werden: Zeitlichkeiten im Wandel – Skizze eines wissenschaftlichen Netzwerks. *Zeitpolitisches Magazin*.

Schilling, E. (2016): Happily Ever After? Time Strategies and the Life Satisfaction of Working Parents, in: Guillermo Torres (ed.): *Life Satisfaction: Determinants, Psychological Implications and Impact on Quality-of-Life*. New York: Nova Science Publishers, S. 79-100.

Schilling, E. (2016): Zukunftsentwürfe und Fremdheitsdiskurse: zur Konstruktion biographischer Projekte im Bildungsfeld, in: Arslan, Emre und Bozay, Kemal (Hrsg.): Bildungsungleichheit und Symbolische Ordnung in der Einwanderungsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 145-170.

Schilling, E. (2015): 'Success is satisfaction with what you have'? - Biographical work-life balance of older female employees in public administration. *Gender, Work & Organization*, 22 (5): S. 474-494.

Schilling, E. (2015): Unterbrochene Karrieren. Wandel weiblicher Erwerbsverläufe in öffentlichen Verwaltungen. Wiesbaden: Springer VS.

Schilling, E. (2014): Transnational Biography: Reassessment of personal biographical experiences in internet forums among Russian migrants in Germany. *Inter*, 7 (1): pp. 74-84.

Sabelis, I. & Schilling, E. (2013): Frayed Careers: Exploring Rhythms of Working Lives. *Gender, Work & Organization*, 20 (2): pp. 127-132.

Schilling, E. (2012): Non-Linear Careers: Desirability and Coping. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (8): pp. 725-740.

Schilling, E. (2005): Die Zukunft der Zeit: Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung. Aachen: Shaker.

## Prof. Dr. Malte Schophaus

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Münster  
Studienort Bielefeld  
Kurt-Schumacher-Str. 6  
33615 Bielefeld  
E-Mail: malte.schophaus@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Malte Schophaus lehrt die Fächer Psychologie, Personalmanagement sowie soziale Kompetenzen an der FHÖV NRW am Studienort Bielefeld. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Partizipation, nachhaltige Entwicklung und wissenschaftliche Politikberatung. Neben der Forschung gilt sein Interesse ebenso den praktischen Umsetzungsprozessen der nachhaltigen Entwicklung, insbesondere auf kommunaler Ebene. Als Gründungsmitglied der Beratungsgenossenschaft e-fect dialog evaluation consulting eG berät Malte Schophaus Organisationen, die im Bereich der nachhaltigen Entwicklung tätig sind. Seine Schwerpunkte liegen hier in der Gestaltung von Dialogprozessen, in Kompetenztrainings sowie der Evaluation. Zuvor war er im niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur in der Forschungsevaluation und Qualitätsentwicklung der Wissenschaft tätig. Er forschte zur wissenschaftlichen Politikberatung und in der sozialwissenschaftlichen Nachhaltigkeitsforschung u.a. am Institut für Wissenschafts- und Technikforschung der Universität Bielefeld, an der John F. Kennedy School for Government der Harvard Universität sowie am nexus Institut für interdisziplinäre Forschung und Kooperationsmanagement Berlin.

Prof. Dr. Malte Schophaus war im Studienjahr 2017/2018 passives Mitglied des FPM.

### Veröffentlichungen - Auswahl:

Schophaus, M., (2016): Reflexionskompetenz und Bürokratie. Die Neue Hochschule, 3/2016, S. 74-77.

Schophaus, M. (2015): Nachhaltige Gestaltungskompetenzen in der öffentlichen Verwaltung. In: Andreas Gourmelon (Hrsg.), Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg. Rehm Verlag. S. 53-66.

Möltgen, K. & Schophaus, M. (2015): Sociologia Política na Alemanha desde os anos de 1990 - desenvolvimento da subdisciplina e problemas atuais. [Political Sociology in Germany since the 1990s – Development of the Sub-discipline and Current Issues]. Sociologias, vol.17, no. 38, pp. 64-91.

Procentese, F. & Schophaus, M. (2013): Citizens' exhibitions as urban catalysts. In: Dorothee Keppler, Birgit Böhm, Hans-Liudger Dienel (Hrsg.) (2013). Die Bürgerausstellung. Die Perspektive von Bürgern und Bürgerinnen als Gegenstand qualitativer Sozialforschung und praktischer Beteiligung. München. oekom Verlag. S. 151-164.

Schophaus, M. & Wallentin, A. (2013): Die Kanten des Runden Tisches – Verhandeln zwischen Konsens und Dissens. In: Sabine Stövesand, Ueli Troxler und Christoph Stoik (Hrsg.), Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen. Verlag Barbara Budrich. S. 391-398.

Schirmer, J. & Schophaus, M. (2012): Für jedes Fach die rechte Elle! Fächerspezifische Kriterien in der Forschungsevaluation. Wissenschaftsmanagement, Jg. 18, Heft 1/2012, S. 22-27.

Schophaus, M. (2009). Der Kampf um die Köpfe. Wissenschaftliche Expertise und Protestpolitik bei Attac. Baden-Baden: Nomos.

## Prof. Dr. Michael Treier

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW  
Abteilung Duisburg  
Albert-Hahn-Str. 45  
47269 Duisburg  
E-Mail: klausmichael.treier@fhoev.nrw.de



Prof. Dr. Michael Treier lehrt seit 2011 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW in den Bereichen Personal, Organisation und Psychologie. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Demografie- und Gesundheitsmanagement sowie im Personal- und Gesundheitscontrolling.

Nach einer Ausbildung zum staatlich examinierten Krankenpfleger arbeitete er einige Zeit im Gesundheitswesen. Anschließend studierte er zuerst Wirtschaftspädagogik (Magister) und Psychologie (Diplom), im weiteren Verlauf Organisationsmanagement (Master) und Arbeitswissenschaft (Diplom) an den Universitäten Bochum, Hagen und Wuppertal. Diverse Fachqualifikationen flankieren das Kompetenzprofil (u. a. Ausbildung zum systemischen Organisationsberater, Akkreditierung nach DIN 33430, Auditor im Qualitätsmanagement, Coaching und Konfliktmanagement, Psychotraumatologie). Er promovierte 2000 zum Themenbereich Telearbeit. Zwischen 1996 und 2000 war Michael Treier neben seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Wuppertal in einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Qualitätsmanagement tätig. 2000 wechselte er als Wirtschaftspsychologe zur RAG Aktiengesellschaft und leitete dort die Arbeitsgruppe der Wirtschaftspsychologie. Er lehrte als Lehrbeauftragter an der Universität Wuppertal und zwischenzeitlich an der Ruhr-Universität. Zwischen 2007 und 2011 erhielt Michael Treier den Ruf als Professor an der privaten Fachhochschule BiTS Iserlohn und leitete dort den Studiengang Business Psychology als Prodekan.

### Veröffentlichungen – Auswahl:

Treier, M. & Uhle, T. (2019). Das Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements – Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation. 2. , vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Treier, M. (2019): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Begründung, Instrumente, Umsetzung. 2. , vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Treier, M. & Uhle, T. (2016). Das Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements – Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Treier, M. (2016). Betriebliches Arbeitsfähigkeitsmanagement – Mehr als nur Gesundheitsförderung. Wiesbaden. Springer Fachmedien. 2. Auflage.

Treier, M. (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Begründung, Instrumente, Umsetzung. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Uhle, T. & Treier, M. (2015): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg. Springer.

Gourmelon, A./Seidel, S. & Treier, M. (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Grundlagen und Herausforderungen. München. Rehm.

Treier, M. (2013): Personalcontrolling für den öffentlichen Sektor – Ein Kompass für wertschöpfungsorientierte Personalarbeit. In Reihe PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor, hrsg. von Andreas Gourmelon. München. Rehm.

Treier, M. (2011). Personalpsychologie kompakt. Weinheim. Beltz.

Treier, M. (2009). Personalpsychologie im Unternehmen. München. Oldenbourg.

### 3. Forschungsprojekte am FPM

#### **„Willkommen an Bord!“ – wie Onboarding-Prozesse im öffentlichen Sektor zielführend gestaltet werden können**

**Birgit Beckermann**

##### **Zusammenfassung**

Im Studienjahr 2017/2018 konnten die Forschungsarbeiten zu diesem Projekt planmäßig angegangen und kontinuierlich vorangetrieben werden. Das Projekt wird sich in das Studienjahr 2018/2019 hineinziehen, soll im Sommer 2019 abgeschlossen werden und anschließend in eine Veröffentlichung dazu münden. Zusätzlich sollen Erkenntnisse aus einem Projekt mit der DRV Westfalen „Konzeptentwicklung eines effektiven und praktikablen Onboarding-Prozesses für verschiedene Berufsgruppen“ eingebunden werden. Das Projekt findet im Zeitraum April bis Juni 2019 statt.

##### **Schlüsselwörter**

*Onboarding, Einführung, Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitender, Human Resource Management*

##### **Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung**

Organisationen sind abhängig von der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeitenden. Von neuen Beschäftigten wird folglich erwartet, dass sie binnen kurzer Zeit viel neues Wissen aufnehmen, sich einarbeiten und in das soziale Umfeld eingliedern, um eine möglichst optimale Arbeitsleistung zu entfalten. Während die Auswahl der neuen Mitarbeitenden deshalb regelmäßig mit großer Sorgfalt und mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand durchgeführt wird, wird deren „An-Bord-holen“ im Allgemeinen jedoch weit weniger Beachtung geschenkt. Dementsprechend werden neue Mitarbeitende häufig nur „by-the-way“ oder nach dem „Zufallsprinzip“ eingeführt, eingearbeitet und integriert. Ihr Onboarding wird meist nicht als systematische Personaleinführung betrachtet und als wichtiger Bestandteil des Personalmanagements vernachlässigt bzw. unterschätzt.

Die Auseinandersetzung mit systematischem Onboarding im Rahmen dieses Einzelprojektes wird zeigen, dass Arbeitgeber bzw. Dienstherren Beschäftigte durchaus aufgrund von Ver-



säumen bei der Personaleinführung verlieren können. Hierzu ist zunächst die Ausgangslage und Problemstellung zu skizzieren, um die Frage zu beantworten, was das Thema Personaleinführung überhaupt auf die Agenda aktueller Personalmanagement-Forschungen bringt. Auf der Grundlage dieser Einordnung können sodann die Ziele und Fragestellungen erarbeitet sowie die Methodik und der Aufbau dieses Einzelprojektes dargelegt werden.

### **Problemstellung**

Warum sollten sich Organisationen, insbesondere die des öffentlichen Sektors, überhaupt um eine systematische Personaleinführung kümmern, zumal jede/r neu eingestellte Mitarbeitende ohnehin „ankommt“ und – unabhängig davon, ob dem ein bewusster Prozess zugrunde liegt oder nicht – in irgendeiner Weise eingeführt ist bzw. wird. Drei maßgebliche Faktoren können aus der gegenwärtigen Ausgangslage abgeleitet werden, welche die Problemstellung dieses Einzelprojektes aufzeigen. Dies betrifft zunächst die demografische Entwicklung, die vorliegend in einer extra-organisationalen Sichtweise Einfluss auf die folgende Untersuchung findet. Darüber hinaus begründen organisationspsychologische Aspekte sowie wirtschaftliche Erwägungen in Anbetracht des Personalmanagement-Kreislaufs die Notwendigkeit von strukturierten Onboarding-Maßnahmen.

- **Demografische Entwicklung**

Grundsätzlich ist festzustellen, dass Mitarbeitende zunehmend nicht mehr nur als bloßer Kostenfaktor in einer Organisation, sondern als wesentlicher Wertschöpfungs- und strategischer Erfolgsfaktor gesehen werden (müssen). Dies gilt auch für den öffentlichen Sektor, in dem die Mitarbeitenden mit Blick auf die Erstellung von Dienstleistungen als wertvolle Ressource anzusehen sind. Immer schwieriger wird es jedoch, diesem Erfolgsfaktor zu entsprechen und junges sowie qualifiziertes Personal zu finden, wachsen doch durch niedrige Geburtenraten immer weniger potenzielle Arbeitnehmende in die Gesellschaft nach. Der Wettbewerb um junges und qualifiziertes Personal wird sich weiter intensivieren und viele vakante Positionen werden sich nicht besetzen lassen. Weil die Organisationen des öffentlichen Sektors sowohl untereinander als auch mit der Privatwirtschaft um entsprechende Mitarbeiter konkurrieren, müssen diese vielmehr dafür sorgen, einmal gewonnenes Personal gut aufzunehmen, einzubinden und zu halten. Dieser Wandel hin zu einem sich verstärkenden Arbeitskräftemangel wird sich jedenfalls in den nächsten drei Jahrzehnten absehbar nicht umkehren. Darüber hinaus herrscht eine zunehmende Mobilität bezogen auf den Arbeitsplatz. Dieser wird häufiger gewechselt, beispielsweise um Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, Verbesserungen des Einkommens zu erzielen oder um den Arbeitsort an die privaten Bedürfnisse anzupassen.

- **Der Honeymoon-Hangover-Effekt**

In der Organisationspsychologie beschreibt der Honeymoon-Hangover-Effekt die Beziehung zwischen dem Antritt einer neuen Stelle (Stellenwechsel) und der Arbeitszufriedenheit im Zeitverlauf. Im Kern stehen hierbei auf der einen Seite die Erwartungen des neuen Mitarbeiters, welche Euphorie sowie positive Aufregung (Honeymoon) unmittelbar im Vorfeld und im Zuge des Stellenantritts verursachen. Auf der anderen Seite stehen die tatsächlichen Bedingungen im neuen Job und im Rahmen der Personaleinführung (Hangover). Der meist unerwartete Abfall der Arbeitszufriedenheit kann dabei insbesondere das noch junge Verhältnis zwischen Führungskraft und neuem/r Mitarbeitenden belasten. So bedeutet der Antritt einer neuen Stelle für den/die Mitarbeitende/n vor allem Stress. Diese Stresssituation entsteht durch Verunsicherungen, da der/die neue Mitarbeitende mit den Enttäuschungen – dem Hangover – fertig werden, sich im neuen Umfeld zurecht finden, sich bewähren, die Strukturen der Organisation durchschauen und ungeschriebene Gesetze erlernen und beachten muss. Darüber hinaus überträgt sich die Stresssituation auch auf die aufnehmende Arbeitsgruppe, da der/die neue Mitarbeitende zunächst einmal die gewachsene Gruppenstruktur stört.

- **Wirtschaftliche Erwägungen**

Bei jeder Personalsuche entstehen Kosten, die ein nicht unerhebliches Maß haben bzw. annehmen können (sog. Transaktionskosten). Hierunter fällt insbesondere die Arbeitszeit der sachbearbeitenden Mitarbeitenden, u. a. für die Anfragen zu Bewerbungen, die Erfassung von Bewerbungen und die Durchführung von Personalauswahlgesprächen. Darüber hinaus entstehen direkte Kosten für die Stellenausschreibung und Bewerberauslagen sowie indirekt durch die Einarbeitung des/der neuen Mitarbeitenden und die Mehrarbeit der Einarbeitenden. Diese Investitionen sind gerechtfertigt und notwendig, um qualifiziertes Personal zu gewinnen. Nicht zu vertreten sind derartige Ausgaben jedoch, wenn die Personalsuche bis zur erfolgreichen Stellenbesetzung aufgrund von mitarbeiterseitigen Kündigungen mehrfach entstehen. Frühe Kündigungen können darüber hinaus die verbleibenden Mitarbeitenden demotivieren und so zu einem Imageverlust führen. Dieser Imageverlust nach innen kann schließlich den Ruf als Arbeitgeber beeinträchtigen und Auswirkungen auf das Employer Branding haben.

Neben dem zuvor beschriebenen ersten Fall kann es sein, dass der/die neue Mitarbeitende aufgrund enttäuschter Erwartungen zwar körperlich anwesend in der Organisation verbleibt, aber lediglich „Dienst nach Vorschrift“ verrichtet. Bei der sog. „Inneren Kündigung“ zeigt der/die Mitarbeitende eine geringe(re) Motivation, eingeschränktes Engagement und reduzierte Initiative, er/sie interessiert sich nicht für sein/ihr soziales Umfeld und entzieht sich der als unangenehm erlebten Arbeit durch häufige Abwesenheit. Diese Situation ist für den/die Mitarbeitende/n mit hoher Frustration und Demotivation verbunden. In der Folge ist die Stelle für eine lange Zeit nicht optimal besetzt. Die Kosten hierfür übersteigen sogar vielfach die der Frühfluktuation.

## Zielsetzung

Warum sollten sich Organisationen, die unter hohem Aufwand gutes Personal gewinnen, demzufolge nicht auch und besonders um dessen effektives sowie effizientes Onboarding kümmern? Zu prüfen ist, ob die sorgfältige Personalauswahl folglich nicht auch durch eine systematische Personaleinführung ergänzt werden sollte. Auch im öffentlichen Sektor, der regelmäßig mit einer großen Anzahl neuer Mitarbeitender befasst ist, ist die Personaleinführung eine Daueraufgabe. Gleichzeitig entwickelt sich das Onboarding in Anbetracht des allgegenwärtigen Fachkräftemangels zu einem kritischen Erfolgsfaktor: Es gibt nun einmal keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Dementsprechend sollte die Ausgangslage, in der sich neue Mitarbeitende befinden, effektiv genutzt werden. Die Anfangszeit bei dem neuen Arbeitgeber ist zumeist durch eine hohe Aufnahme- und Lernbereitschaft gekennzeichnet. Darüber hinaus kann die Motivation neuer Mitarbeitender durch die ihnen entgegengebrachte Aufmerksamkeit auch für die Folgezeit deutlich gesteigert werden. Zwar ist nach Erreichen des „Normalzustandes“ ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit im Sinne eines Hangovers ganz natürlich, dennoch werden gerade in der Einführungszeit die Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit gestellt. Der Honeymoon-Hangover-Effekt verlangt in der Folge eine systematische Personaleinführung, -einarbeitung und -integration, um potenzielle negative Konsequenzen abzufangen. Wiederholte Personalbeschaffungsmaßnahmen sowie Mitarbeitende, die aufgrund von Fehlern bei der Einführung unzufrieden und unproduktiv sind, verursachen direkte und indirekte Kosten, die durch erfolgreiches Onboarding vermieden werden können. Zusammenfassend ist daher zu konstatieren, dass sich die Investition in strukturierte Onboarding-Maßnahmen aus arbeitsorganisatorischen, organisationspsychologischen und monetären Gründen lohnt und im Verlauf betrachtet amortisiert.

Das Ziel dieses Einzelprojektes ist die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Onboarding-Prozessen im öffentlichen Sektor. Hierzu wird die praktizierte Personaleinführung theoriegeleitet analysiert, um auf dieser Basis einen strukturierten und systematischen Onboarding-Prozess zu konzipieren. Hintergrund der Themenwahl ist die verstärkt zweiseitige Betrachtung von Integrationsprozessen unter Berücksichtigung des Einflusses von Arbeitgebern sowohl auf die zwischenmenschliche Ebene als auch auf die konkrete Interaktion zwischen den Beteiligten. Dabei wurde Onboarding, insbesondere im öffentlichen Sektor, in der Forschung der vergangenen Jahre vergleichsweise (zu) wenig Beachtung geschenkt. Dementsprechend liegt das Erkenntnisinteresse darin, die Bedeutung des Onboardings für den öffentlichen Sektor herauszuarbeiten und zunächst eine aktuelle und fundierte theoretische Grundlage zu schaffen, auf der die vorgenannte Analyse stattfinden kann. Im Hinblick auf die Zielsetzung dieses Einzelprojektes sollen Antworten auf die folgenden Fragen erarbeitet werden:

- Wie verläuft der Einführungsprozess neuer Mitarbeitender?
- Welche Probleme treten während der Einführung neuer Mitarbeitender auf?

- Wer ist für die Einführung neuer Mitarbeitender verantwortlich und welche Aufgaben sind zu erfüllen?
- Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten können Einführungsprozesse effektiv und effizient gestaltet werden?

### **Forschungsdesign**

In diesem Einzelprojekt werden auf der Grundlage einer Literaturanalyse verschiedene Ansätze diskutiert und auf dieser Basis werden sodann Lösungen erarbeitet. Vorab werden relevante Begriffe zu definieren und in den Gesamtzusammenhang einzuordnen sein. Danach wird sich eine differenzierte Analyse zur Personaleinführung, -einarbeitung und -integration anschließen. Hierbei werden auf der Grundlage der Einflussgrößen und Ziele des Onboardings sowie der mit Personaleinführung potenziell verbundenen Konflikte und Probleme die Verantwortlichkeiten für Onboarding-Maßnahmen identifiziert. Anschließend soll die Personaleinführung als systematischer Prozess definiert werden, indem unter strategischen Vorüberlegungen die zeitliche Dimension des Onboarding-Prozesses herausgestellt und um Instrumente sowie Maßnahmen ergänzt wird. Die gewonnenen Erkenntnisse werden sodann zusammenfassend bewertet. In diesem Rahmen werden Schwerpunkte herausgestellt und unter verschiedenen Blickwinkeln abgewogen betrachtet.

### **Ergebnisse**

Als Zwischenergebnis zum Ende des Studienjahres 2017/2018 ist festzuhalten, dass die Grundlagen von Onboarding-Prozessen erarbeitet und folgende Fragen theoriebasiert beantwortet worden sind:

- Wie verläuft der Einführungsprozess neuer Mitarbeitender?
- Welche Probleme treten während der Einführung neuer Mitarbeitender auf?
- Wer ist für die Einführung neuer Mitarbeitender verantwortlich und welche Aufgaben sind zu erfüllen?
- Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten können Einführungsprozesse effektiv und effizient gestaltet werden?

### **Ausblick**

Nunmehr gilt es, die theoriebasierten Erkenntnisse mit den durchzuführenden praxisempirischen Erhebungen zu verbinden und gebündelt zu analysieren und auszuwerten, um Handlungsempfehlungen für ein gelingendes Onboarding im öffentlichen Sektor definieren zu können. Die Arbeiten zur weiteren Erstellung und Fertigstellung der Publikation werden fortgesetzt und abgeschlossen. Um eine kritische Reflexion zum praktizierten Onboarding im öffentlichen Sektor anzuregen sowie Wege zu einer optimierten Einführung, Einarbeitung

und Integration neuer Mitarbeitender aufzuzeigen, sollen Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Die Publikation wird im kommenden Studienjahr veröffentlicht werden.

### **Literatur zum Forschungsprojekt – Auswahl**

Becker, F. G. (2009): Demografieorientierte (= marktorientierte) Personalarbeit. In: Hünerberg, R. & Mann, A. (Hrsg.) (2009): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Wiesbaden. Gabler, S. 327-349.

Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel.

Blum, N. (2010): Erfolgsfaktor Inplacement. Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren. Dargestellt am Beispiel der ITK-Branche. Hamburg. Diplomica Verlag.

Boswell, W. R./Shipp, A. J./Payne, S. C. & Culbertson, S. S. (2009): Changes in Newcomer Job Satisfaction Over Time: Examining the Pattern of Honeymoons and Hangovers. In: Journal of Applied Psychology 94 (4), pp. 844-858.

Braun, J. (2013): Motivationsförderung in der Onboarding-Phase. Saarbrücken: AV Akademiker Verlag. Reihe Gesellschaftswissenschaften.

Brenner, Doris (2014): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden. Springer Gabler.

Brocker, A. J. (2008): Einführungsmanagement. Zur Integration neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. Saarbrücken. VDM Verlag Dr. Müller.

Bröckermann, R. (2013): Personalbindung: Hype oder Notwendigkeit, Aktionismus oder Konzeption? In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.) (2013): Das neue Personalmarketing. Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag. Handbuch Personalbindung, 3. S. 11-27.

Bundesministerium des Innern (2006): Personalentwicklungskonzept. Zufriedene Beschäftigte – effiziente Verwaltung. Berlin: BMI.

Dincher, R. & Mosters, M. (2011): Personalauswahl und Personalbindung. Einführung und Fallstudie zur Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. 2. Auflage. Neuhofen. Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.. Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V. S. 8.

Engelhardt, S. (2014): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. 2. Auflage. Stuttgart. Kohlhammer.

Fachhochschule Dortmund (Hrsg.) (o.J.): Herzlich Willkommen – Die ersten 100 Tage. Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Fachbereichen und zentralen Einrichtungen (Inplacement).

Franzke, B. (2016): Das Patenwesen – Chancen eines Personalinstruments für den öffentlichen Dienst. DÖD – Der Öffentliche Dienst, 4/2016, S. 97-104.

Gourmelon, Andreas (Hrsg.) (2012): Personalressourcen sichern - eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor. München. Rehm. PÖS Personalmanagement im öffentlichen Sektor.

Haubold, A.-K. (2011): Onboarding neuer Führungskräfte: Möglichkeiten und Nutzen gezielter Personalintegration. Hamburg. Diplomica Verlag.

Haubrock, A. & Öhlschlegel-Haubrock, S. (2009): Personalmanagement. 2. Auflage. Stuttgart. Kohlhammer.

Heinicke, K. (2013): Sozialisationscontrolling: So gelingt die Integration neuer Mitarbeiter. Hamburg. Diplomica Verlag.

Hiekel, A. & Neymanns, T. (2011): Onboarding – Neue Mitarbeiter an Bord nehmen. Studie. Die meisten Unternehmen haben „Onboarding“ als strategischen Prozess etabliert, häufig ist dieser aber zu wenig flexibel und mitarbeiterorientiert. In: Personalmagazin (Haufe) (6), S. 31-33.

Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement. 7. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler.

Janssen, H. (2012): Die besten Mitarbeiter erfolgreich gewinnen, entwickeln und halten. Methoden, Erfolgsfaktoren und Strategien, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sie systematisch zu entwickeln und erfolgreich und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Zürich. Praxium-Verlag.

Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K. H. & Hippler, G. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Stuttgart. Kohlhammer.

Lange, T. (2004): Die Integration neuer Mitarbeiter. Ein Leitfaden für die Praxis. Marburg. Tectum.

Lee, D. (Hrsg.) (2008): Successful Onboarding. How to Get Your New Employees Started Off Right.

Lohaus, D. & Habermann, W. (2015): Integrationsmanagement. Onboarding neuer Mitarbeiter. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2015): Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. 2. Aufl. Wiesbaden. Springer Gabler.

Meier, R. (2012): Selbstlernkurs – Einführung neuer Mitarbeiter. Fünf Schritte zu einer professionellen Einführung neuer Mitarbeiter. Hilfen zur Verbesserung der Vermittlungskompetenz. 5. Auflage. Offenbach am Main. Gabal.

Schirmer, U. (2013): Retentionmanagement: ein integriertes Handlungskonzept. In: Reiner Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.) (2013): Das neue Personalmarketing. Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. Berlin. Berliner Wissenschafts-Verlag. Handbuch Personalbindung, 3. S. 29-60.

Schmidt, K. (2013): Onboarding. Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Hamburg. Diplomica Verlag.

Schmidt, K. (Hrsg.) (2012): Onboarding – strategischer Wettbewerbsvorteil. Warum ein planvoller Integrationsprozess für neue Mitarbeiter maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Schörger, J./Rausch, A. & Neubauer, J. (2013): Onboarding von Auszubildenden – Welche Maßnahmen erleichtern den Ausbildungsbeginn? In: BWP Bundesinstitut für Berufsbildung. 2, S. 42-45.

Ströker, Dirk (2007): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Integration in der betrieblichen Praxis. Saarbrücken. VDM Verlag Dr. Müller.

Watzka, K. (2014): Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder. Wiesbaden. Springer Gabler.

Wickel-Kirsch, S. (2013): Personalbindung als zunehmend wichtige Herausforderung. In: Bröckermann, R. & Pepels, W. (Hrsg.) (2008): Das neue Personalmarketing. Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber. Berlin. Berliner Wissenschafts-Verlag Handbuch Personalbindung, 3, S. 81-100.

Wiesner, F. (2007): Das Onboarding neuer Mitarbeiter: Zum Bleiben auffordern. Neue Mitarbeiter richtig begrüßen. Wiesloch. Westernacher Personalberatung.

Wild, E./Becker, F./Stegmüller, R. & Tadsen, W. (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen (4), S. 98-104.

Wolf, G. (2016): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage. Freiburg. Haufe.



## 13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor

### Prof. Dr. Andreas Gourmelon

Im Studienjahr 2017/2018 wurde das 13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor mit dem Titel „Personalauswahl – ein Blick für die Zukunft“ vorbereitet, welches im November 2018 stattfindet. Das Motto des 13. Symposiums für Personalmanagement lautet „Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft“. Die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord zu holen, ist und bleibt eine Kernaufgabe des Personalabteilungen und der Führungskräfte. Ohne eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten können die Behörden und Verwaltungen die ihnen vom Gesetzgeber übertragenen Aufgaben nicht bewältigen. Mit den vielfältigen Methoden der Personalauswahl sowie eignungsdiagnostischen Erkenntnissen wird versucht, objektiv, fair und valide Einblicke in die Kompetenzen und Potenziale von Bewerbenden zu erhalten.

Faktoren wie der Wandel am Arbeitsmarkt, die Digitalisierung oder die Fortentwicklung der Gesetzgebung/Rechtsprechung wirken sich auf die Personalauswahl aus. Während des 13. Symposiums für Personalmanagement wird ein Blick in die Zukunft der Personalauswahl gewagt. Reflektiert werden zukünftige Anforderungen an die Beschäftigten, berichtet wird über neue Methoden der Eignungsdiagnostik (z. B. der Künstlichen Intelligenz). Auch die Optimierung von Personalauswahlprozessen im Hinblick auf soziale Akzeptanz, Wirtschaftlichkeit und Treffsicherheit wird erläutert. Zudem sollen datenschutzrechtliche Erfordernisse dargelegt werden.

Als Referenten für das 13. Symposium konnten gewonnen werden:

Referentin/Referent	Titel
Prof. Dr. Malte Schophaus Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	Digitalisierung und Neue Arbeit – Zukünftige Anforderungen an die Beschäftigten
Prof. Dr. Uwe P. Kanning Hochschule Osnabrück	Umgang mit Bewerbungsunterlagen/Gestaltung von Vorauswahlprozessen
Dr. Christian Reiß Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.	Auswahl von Nachwuchskräften für Kommunalverwaltungen – Gegenwart und Zukunft
Thorsten Teubert Stadt Essen, Leiter Personalmanagement, Ausbildung, Studieninstitut für kommunale Verwaltung	Videointerviews zwischen Employer Branding und Digitalisierung

Christian Greb Mitbegründer und CPO Pre- cise Technologies GmbH	Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Sprachanalysetechnologien in der Personalauswahl
Dominik Schwarzinger	Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie - was diese Merkmale in der Arbeitswelt bewirken und wie sie in der Personalauswahl erkannt werden können
Prof. Dr. Christof Muthers Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	Datenschutzrechtliche Aspekte der Personalauswahl

Die FHöV NRW kooperiert beim 13. Symposium für Personalmanagement erneut mit dem Studieninstitut Ruhr.

In den Sommermonaten 2018 wurde der Dokumentationsband erstellt und lektoriert. Derzeit wird er vom HJR-Verlag für die Veröffentlichung vorbereitet.

### Literatur

Gourmelon, A. (Hrsg.) (2018). Personalauswahl – ein Blick in die Zukunft. München. Hüthig Jehle Rehm-Verlag.

## Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten

**Prof. Dr. Andreas Gourmelon und Prof. Dr. Boris Hoffmann**

### Zusammenfassung

Durch den Gesetzgeber wurden die Landesbehörden und Kommunalverwaltungen Nordrhein-Westfalens verpflichtet, Personalentwicklungskonzepte zu erstellen und regelmäßig fortzuentwickeln. In der Praxis herrscht bislang Unsicherheit darüber, was Inhalte von Personalentwicklungskonzepten sein und in welcher Form diese gestaltet werden sollten. Nach Analyse der Fachliteratur und bereits existierenden Personalentwicklungskonzepten konnten bedeutsame Regelungsinhalte identifiziert werden. Erste Erkenntnisse zur optimalen Gestaltung von Personalentwicklungskonzepten konnten der Fachpraxis durch eine Veröffentlichung zur Verfügung gestellt werden.

### Schlüsselwörter

*Dienstrechtsmodernisierungsgesetz NRW, Personalentwicklung, Personalentwicklungskonzept, öffentlicher Sektor, Digitalisierung*

### Einleitung

Mit dem Dienstrechtsmodernisierungsgesetz hat der nordrhein-westfälische Gesetzgeber der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zukommen lassen. So findet sich erstmalig im Landesbeamtengesetz der Begriff „Personalentwicklung“ (Schrapper & Günther, 2017, S. 18). Zudem wird Personalentwicklung zur Aufgabe dienstvorgesetzter Stellen. Gemäß § 42, Abs. 1, Satz 1 LBG NRW fördert und entwickelt der Dienstherr die Eignung, Leistung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten auf der Grundlage von Personalentwicklungskonzepten. Die dienstvorgesetzte Stelle ist dabei verpflichtet, ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen und dies regelmäßig fortzuentwickeln (§ 42, Abs. 4, Satz 1). § 17 der Laufbahnverordnung NRW enthält Präzisierungen, wie Personalentwicklungskonzepte und Fortbildungsmaßnahmen zu gestalten sind.

Obzwar die Laufbahnverordnung einige Präzisierungen enthält, steht die Verwaltungspraxis vor der Frage, wie Personalentwicklungskonzepte genau gestaltet werden sollten. Zu klären sind beispielsweise die Regelungsinhalte, der Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung/Pilotierung von Konzepten und die Implementierung in den Verwaltungsalltag.

Es ist davon auszugehen, dass eine große Anzahl der nordrhein-westfälischen Kommunal- und Landesverwaltungen in naher Zukunft Personalentwicklungskonzepte er- oder überarbeitet. Auch in anderen Bundesländern und beim Bund wird es Versuche geben, Personalentwicklung zu optimieren und professionalisieren. Insofern ist es wichtig, der Praxis wissenschaftlich fundierte Arbeitshilfen in Form von Leitlinien an die Hand zu geben.

### **Ziel des Forschungsprojekts**

Ziel des Projektes ist es, dass die Praktikerinnen und Praktiker in den Landesbehörden und Kommunalverwaltungen über Leitlinien zu verfügen, wie Personalentwicklungskonzepte gestaltet werden sollten. Die Leitlinien sollen sich u. a. auf Form, Inhalte, den Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung und Implementierung beziehen. In die Leitlinien sollen rechtliche Erfordernisse, fachwissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen einmünden. Bei der Erarbeitung der Leitlinien wird darauf geachtet, dass sich Besonderheiten der jeweiligen Behörde/Verwaltung in den Personalentwicklungskonzepten widerspiegeln können.

### **Methodisches Vorgehen, Arbeits- und Zeitplan**

In Zusammenarbeit mit Dr. Sabine Seidel vom Studieninstitut Ruhr wurden Studien und Praxisberichte zu Personalentwicklungskonzepten identifiziert und analysiert. Zudem wurden Personalentwicklungskonzepte von Kommunalverwaltungen und Landesbehörden gesammelt und hinsichtlich verschiedener Kriterien ausgewertet. Während eines Workshops wurden Erfahrungen und Bedarfe von Praktikerinnen und Praktikern erhoben. Die Ergebnisse der Literaturstudien und des Workshops wurden in einem Fachartikel zusammengefasst und veröffentlicht.

In einem nächsten Schritt sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen des DRModG NRW vertieft reflektiert werden. Weitere Workshops mit Praktikerinnen und Praktikern sind in Zusammenarbeit mit dem Studieninstitut Ruhr geplant. Zudem werden weitere Personalentwicklungskonzepte der Praxis ausgewertet.

Derzeit finden Verhandlungen mit dem Verlag HJR hinsichtlich der Veröffentlichung eines Fachbuchs statt.

### **Ergebnis des Projekts**

Bisheriges Ergebnis des Forschungsprojekts ist die nachfolgende Veröffentlichung:

Gourmelon, A. & Seidel, S. (2017): Grundsätze systematischer Personalentwicklung und deren Umsetzung in ein Personalentwicklungskonzept. Der Öffentliche Dienst, 7-8/2017, S. 176-182.

### Ausblick

Die sich abzeichnenden Personalengpässe in den Verwaltungen sowie der Trend zur Digitalisierung der Verwaltungen erfordern unter anderem auch intensive Bemühungen im Bereich Personalentwicklung. Der Gesetzgeber NRW bewies mit seiner Forderung nach Personalentwicklungskonzepten strategische Weitsicht. In naher Zukunft ist es höchst bedeutsam, dass die Landesbehörden und Kommunalverwaltungen in die Lage sind, wirksame Personalentwicklungskonzepte zu erstellen. Das Forschungsprojekt erbringt hierzu einen Beitrag.

### Literatur

Gourmelon, A. & Seidel, S. (2017): Grundsätze systematischer Personalentwicklung und deren Umsetzung in ein Personalentwicklungskonzept. Der Öffentliche Dienst, 7-8/2017, S. 176-182.

Gourmelon, A./Seidel, S. & Treier, M. (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Heidelberg. Rehm.

Gourmelon, A. (2014): Personalentwicklung im öffentlichen Sektor: Wunsch und Wirklichkeit. Link: <http://www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/personalentwicklung-im-oeffentlichen-sektor-wunsch-und-wirklichkeit-teil-ii/>. Abruf am 31.01.2017.

Gourmelon, A. (2015): Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus. Heidelberg: Rehm.

Lendner, A. & Scholer, S. (2012): Wirksam weiterbilden. In A. Gourmelon (Hrsg.), Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Band 5. München. Rehm.

Schrappner, L. & Günther, J.-M. (2017): Das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen. Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter, 01/2017, S. 10-23.

Schürmann, D. & Herzig, V. (2005): Erstellung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts: Stadt Bielefeld – ein Praxisbeispiel. Der Öffentliche Dienst – Personalmanagement und Recht, 02/2005, S. 49-72.

## Geschlechtergerechte Beurteilung in Nordrhein-Westfalen

**Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis**

### Zusammenfassung

Im Studienjahr 2017/2018 wurden in diesem Forschungsprojekt Untersuchungen durchgeführt, die in einer umfassenderen Einzelpublikation zum Thema „Geschlechtergerechte Beurteilung in NRW“ mündeten. Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung wurden in einem zusammenfassenden Beitrag in der NWVBl. Heft 05/2018, „Geschlechtergerechte dienstliche Beurteilung in NRW“, S. 177-184 (s. u.) veröffentlicht, zudem in zahlreichen Vorträgen der behördlichen Fachpraxis und Verbänden in NRW und anderen Bundesländern vorgestellt. Auch wurden Gleichstellungsbeauftragte und Personalverantwortliche vieler Behörden in NRW, Baden-Württemberg und Berlin beraten. Die Ergebnisse der Studie haben mit mehreren Berichten nordrhein-westfälischer Tageszeitungen ein breites Medienecho erfahren und werden weiterhin in der Medienöffentlichkeit häufig zitiert.

### Schlüsselwörter

*Beurteilung, Beurteilungsrichtlinien, Beamtenrecht, Geschlechtergerechtigkeit, Gender Mainstreaming, Gleichstellung, Gleichberechtigung, Beförderung, Teilzeitbeschäftigung*

### Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Beurteilungen sind nach der aktuellen obergerichtlichen Rechtsprechung überwiegend maßgeblich für das berufliche Fortkommen von Beamtinnen und Beamten. Das Beurteilungswesen in NRW ist dabei extrem heterogen geregelt. Nahezu alle obersten Dienstbehörden haben eigene Richtlinien erlassen, z.T. sogar gesonderte Bestimmungen für das Fachministerium und die untergeordneten Fachbehörden. So mag es kaum verwundern, dass die Zufriedenheit der Beamtenschaft mit dem Beurteilungsverfahren stark abnimmt.

Dienstliche Beurteilungen sind dabei v.a. für Beförderungen immens wichtig. Gerade die Heterogenität der einzelnen Verfahren erschwert auch einen ressortübergreifenden Vergleich – etwa im Anschluss an eine Versetzung in den Zuständigkeitsbereich eines anderen Ministeriums.

Besonderes Augenmerk erhielt die Beurteilung auch durch die inzwischen wieder beseitigte Gleichstellungsklausel des nordrhein-westfälischen Beamtengesetzes (§ 19 Abs. 6 LBG NRW a.F.) bei Beförderungen. Da keine Ausschärfungen in Konkurrenzsituationen von Männern und Frauen mehr vorgenommen werden durfte und auch nur die Endnote der letzten Beurteilung eine Rolle bei Beförderungen spielen sollte, wurden die dort erzielten Ergebnisse immer wichtiger. Erste wissenschaftliche Studien im Polizeibereich sämtlicher Bundesländer

hatten dabei unlängst nahegelegt, dass Frauen hier durchschnittlich schlechter abschneiden als Männer. U.a. – aber nicht nur – solle dies an dem deutlich höheren Anteil an Teilzeitbeschäftigungen liegen, die wiederum im Vergleich zu Vollzeitstellen im Beurteilungsverfahren signifikant schlechter abschneiden sollen.

Immer mehr wird nun der Augenmerk auf die Beurteilungskriterien gelegt. Es steht die Frage im Raum, ob die zu beurteilenden Leistungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten gendergerecht sind. Erst Ende Februar 2017 hatte das OVG NRW die neue Beförderungsregelung zur Frauenförderung als verfassungswidrig bezeichnet und dabei dem Land eine Neuorientierung im Beurteilungswesen als Alternative aufgezeigt. Wenn – so das OVG – schon in den den Beförderungsverfahren vorgelagerten Beurteilungen geschlechterbezogene Unterschiede festzustellen seien, würden sich diese maßgeblich auf das Beförderungswesen auswirken, wodurch ein schlechteres Abschneiden von Frauen erklärt werden könnte.

### **Forschungsdesign**

Das Problem einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsämtern nordrhein-westfälischer Behörden sei nach dem Urteil des OVG Münster aus 2017 (u.a.) durch Benachteiligungen im vorgelagerten Beurteilungsverfahren zu erklären. Das Forschungsprojekt ging der Frage nach, ob tatsächlich signifikante Unterschiede – etwa auch bei Teilzeitkräften – in den Beurteilungsergebnissen festzustellen sind. Hierzu wurden die Beurteilungsergebnisse der letzten Beurteilungsrunde eines großen nordrhein-westfälischen Ministeriums und seiner untergeordneten Behörden intensiv analysiert. Anonyme Datensätze, die mehr als 15.000 Beurteilungen betrafen, wurden ausgewertet. In einem zweiten Schritt wurden diese mit anderen Ministerien aus NRW aber auch aus anderen Bundesländern verglichen. Zudem wurden die Richtlinien sämtlicher nordrhein-westfälischer Ministerien auf potenziell diskriminierungsanfällige Kriterien und Verfahrensweisen hin untersucht.

### **Ergebnisse**

Eine Schlechterstellung von Frauen und Teilzeitbeschäftigten im Rahmen der Beurteilungsverfahren im öffentlichen Dienst in NRW ist nicht zu widerlegen. V. a. für Beförderungen notwendige Spitzennoten gehen in den Beurteilungen v. a. an männliche Beamte. Auch Teilzeitbeschäftigte schneiden im Durchschnitt signifikant schlechter ab, als vollzeitbeschäftigte Kolleginnen und Kollegen. Die bundes- und landesgesetzlichen Rahmenbedingungen jedenfalls sind vorhanden um dies wirksam einzudämmen. Auch in den zahlreichen Beurteilungsrichtlinien der nordrhein-westfälischen Ministerien sind bei jüngeren Neuauflagen schon einige Verbesserungen festzustellen. So z.B. die verpflichtende Beurteilung von Führungskräften auf ihre Bemühungen zur Gleichberechtigung und Gleichstellung von Frauen und Männern. Aber auch die oft zu findende Vorgabe eines Beurteilungsspiegels ist ein Schritt in die richtige Richtung.

Diese Bemühungen stellen aber erst einen Anfang dar auf dem unbequemen Weg zum Abbau von Benachteiligungen. Beurteilungskriterien und ihre Beschreibungen sind weitgehend nicht geschlechterneutral formuliert und wenig objektivierbar. Dabei wird oft ein Verständnis von Führung transportiert, das eher männlichen Vorstellungen entspricht. Flexibilität und Belastbarkeit werden so gefordert, dass Teilzeitkräften keine gleichen Erfolgchancen zu Teil werden. Männlich attribuierte Kriterien dominieren und überschneiden sich oft. Die Bildung von Gesamtnoten ist wenig transparent und ein wirksames Controlling fehlt. Dazu werden die Rechte der Gleichstellungsbeauftragten nicht klar umschrieben.

Die Publikation in der NWVBl. zeigt Schwachstellen sämtlicher Landesrichtlinien auf und unterbreitet Vorschläge für Verbesserungen.

### Literatur - Auswahl

Dulisch, F. (1999): Erstellung von Beurteilungsrichtlinien unter dem Aspekt der Gleichstellung, in: [www.personalbeurteilung.de](http://www.personalbeurteilung.de).

Hans-Böckler-Stiftung (2014): Gendergerechte Beurteilungen, Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis.

Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst, Studie für die Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB, Düsseldorf, 02/2013.

Lorse, J. (2017): Die dienstliche Beurteilung von Frauen – Strukturelle Diskriminierung beseitigen, Bewusstsein verändern, DÖV 2017, S. 455.

Michaelis, L. O. (2018): Geschlechtergerechte dienstliche Beurteilung in NRW, NWVBl. 2018, S. 177 ff.

Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW (2015): 4. Bericht zur Gleichstellungsbericht von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst des Landes NRW.

Nokiel, W. (2013): Dienstliche Beurteilung von Beamtinnen und Beamten, DÖD 2013, S. 284.

Rose-Möhring, K. (2016): Bis es keine gleiche Qualifikation mehr gibt, Teilzeitbeschäftigte im öffentlichen Dienst, Zeit-Online 19.09.2016.

Schnellenbach, H. & Bodanowitz, J. (2017): Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, Loseblattsammlung, Beck-Verlag, Stand: 01/2017.

Schrapper, L. & Günther, J.-M. (2017): Landesbeamtengesetz NRW, Kommentar, 2. Auflage.



Schubert, T. (2017): Dienstliche Beurteilungen, Masterarbeit an der FHöV NRW, 01/2017.

Willems, H. (2001): Die dienstliche Beurteilung von Polizeibeamten im Land NRW, NWVBl. 2001, S. 121.

# **Praxisansätze zur Work-Life-Balance für Männer - Maßnahmen zur Erweiterung des Bewerberkreises und zur Steigerung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber**

**Prof'in Dr. Barbara Neubach**

## **Zusammenfassung**

Obwohl sich die Rollenbilder von Männern und Frauen gewandelt haben, findet sich im Arbeitsleben häufig noch eine „Vollzeit-Kultur für Männer“ und eine „Teilzeit-Kultur für Frauen“. Dies ist im öffentlichen Dienst nicht anders. Um das veränderte Rollenverständnis zukünftig bei der Bewerberansprache berücksichtigen zu können, wurden Praxisansätze untersucht, die eine Anpassung von Maßnahmen zur Work-Life-Balance für Männer anstreben.

## **Schlüsselwörter**

*Image der öffentlichen Verwaltung, aktive Vaterschaft, Vereinbarkeit von Familie und Beruf*

## **Einleitung**

Viele Menschen wünschen sich heute eine bessere Work-Life-Balance. In einer aktuellen Längsschnittuntersuchung (2015 und 2017) gaben drei Viertel der Beschäftigten im Alter zwischen 30 und 59 Jahren an, dass es ihnen sehr wichtig ist, den Beruf mit ihrem Privatleben und der Familie gut miteinander vereinbaren zu können (Institut für Demoskopie Allensbach, 2017). Der nachfolgenden Generation Y dürfte eine gelungene Work-Life-Balance noch bedeutsamer sein.

Es ist bekannt, dass die öffentliche Verwaltung eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen anbietet. Aktuell verfügen etwa 78 % der Beschäftigten über flexible Arbeitszeitregelungen (Die Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland, 2018). Dabei werden Möglichkeiten zur Stundenreduzierung noch überwiegend von Frauen genutzt: Von den insgesamt über 4,6 Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Jahr 2017 waren mehr als die Hälfte Frauen, von diesen 2,6 Millionen Frauen gingen 48 % einer Teilzeitbeschäftigung nach, aber nur 11 % der Männer arbeiteten in Teilzeit (dbb beamtenbund und tarifunion, 2018). Durch eine Anpassung der Angebote an die Vorstellung von Männern könnte eine Erweiterung des Bewerberkreises und eine Steigerung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber erreicht werden.

## Forschungsdesign

Es wurden Statistiken und Meinungsumfragen analysiert, sowie soziologische Arbeiten ausgewertet. Es wurden Praxisbeispielen recherchiert und Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern herangezogen.

## Ergebnisse

Maßnahmen zur Work-Life-Balance für Männer sind häufig darauf ausgerichtet, eine „aktive Vaterschaft“ zu unterstützen. Andere Aspekte, z. B. die Pflege von Angehörigen oder der Wunsch nach mehr Freizeit, werden seltener thematisiert. Folgende Ansätze zur Unterstützung der Akzeptanz finden sich beispielsweise in der Praxis:

- Information und Beratung durch Ansprechpartner „vor Ort“
- Öffentlichkeitsarbeit durch publikumswirksame Veranstaltungen
- Unterstützung, Vernetzung und Evaluation von Initiativen
- Förderung von Forschung zur Identifikation von weiteren Handlungsbedarfen
- Handlungsempfehlungen in Form eines Leitfadens

Die Ergebnisse wurden in zwei Publikationen (s. u.) veröffentlicht.

## Diskussion

Trotz der sich wandelnden Rollenbilder von Männern und Frauen sieht sich die Mehrheit der Männer noch in der Rolle des „Familienernährers“. Eine Änderung der Rahmenbedingungen und Anreize scheint daher geboten. Wenn Männern durch Maßnahmen zur Work-Life-Balance eine Beteiligung an der Familienarbeit ermöglicht wird, wird eine ausgeglichene Verteilung von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben zwischen Männern und Frauen möglich. Daraus resultieren mehr Partnerschaftlichkeit und weniger soziale Ungleichheit.

## Ausblick

Ein Ansatzpunkt zur Akzeptanzsteigerung von Teilzeitarbeit könnte die Verbesserung ihres Images sein. Bislang arbeiten noch zu wenige Väter in Teilzeit, um gesellschaftliche Akzeptanz für diese Arbeits- und Lebensform zu erreichen.

## Im Text verwendete Literatur

dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.), Zahlen Daten Fakten 2018, 2018, [https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2018/zdf\\_2018.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2018/zdf_2018.pdf) (Login 30.01.2018).

Die Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland (2018). Flexibles Arbeiten in Deutschland. Drucksache19/506. Berlin. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/005/1900506.pdf> (Login 26.07.2018)

---

Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.), Generation Mitte - Bilanz und Erwartungen am Beginn der neuen Legislaturperiode, 2017, <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2017/11/Generation-Mitte-Praesentation-Allensbach.pdf> (Login 30.01.2018).

### **Eigene Veröffentlichungen im Studienjahr 2017/2018**

Neubach, B. (2018): Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Brauchen Väter andere Teilzeitarbeitsmodelle als Mütter? Der Öffentliche Dienst. 71, S. 91-96.

Neubach, B. & Niermann, V. (2018): Modelle für väterfreundliche Arbeitszeiten. Innovative Verwaltung, 6, S. 32-34.

# Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland aus vergleichender Perspektive

**Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten und Prof. Dr. Malte Schophaus**

## **Zusammenfassung**

Das Projekt „Public Administration in Brazil and Germany“ zielt auf eine international vergleichende Publikation ab, in der zentrale Aspekte und aktuelle Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung in Brasilien und Deutschland analysiert werden. Es ist Teil einer längerfristigen Kooperation mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universitäten der Stadt Porto Alegre im brasilianischen Bundesstaat Rio Grande do Sul.

## **Schlüsselwörter**

*Öffentliche Verwaltung, Ländervergleich, Brasilien*

## **Einleitung: Hintergrund und Zielsetzung**

Das Buchprojekt ist im Rahmen der Hochschulkooperation zwischen der FHöV NRW und der Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasilien, entstanden. Ausgangspunkt war das im April 2013 in Porto Alegre abgehaltene deutsch-brasilianische Symposium zum Thema „Education and Participation in Public Sector“ im Rahmen des „Deutschland + Brasilien-Jahres 2013-2104“, auf der deutschen Seite gefördert von der Staatskanzlei des Landes NRW.

Auf verschiedenen internationalen Treffen (u.a. Symposium des „Deutschland + Brasilien-Jahres 2013-2104; Kongress Sociedade Brasileira de Sociologia 2015) wurden Forschungs- und Beratungsbedarfe für zukünftige deutsch-brasilianische Kooperationen und Projekte, insbesondere im Bereich der Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung und der politischen Partizipation, und Möglichkeiten einer vertieften Kooperation der FHöV NRW und der UFRGS im Bereich der verwaltungswissenschaftlichen Forschung diskutiert.

In dem kooperativen Buchprojekt „Public Administration in Brazil and Germany“ werden aus deutscher und brasilianischer Perspektive aktuelle Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung im Ländervergleich analysiert. Dabei werden sowohl Aspekte der Verwaltungsorganisation als auch die Beziehungen der Verwaltung zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld untersucht. Das Buch nähert sich der Verwaltung aus politikwissenschaftlicher und soziologischer Sicht, ergänzt durch rechtswissenschaftliche Überlegungen.

Damit sollen gegenseitige Lernprozesse vor dem Hintergrund der politischen Transformation und demokratischer Innovationen, etwa bei der Bürgerpartizipation, in Brasilien, ebenso wie angesichts der deutschen Diskussion um die Verwaltungsmodernisierung und die Beziehungen der Verwaltung zur Öffentlichkeit gefördert werden. Gemeinsame Interessen gibt es dabei nicht zuletzt bei der Ausbildung für den öffentlichen Dienst und der Korruptionsbekämpfung und sowohl die Erwartung, von bewährten Praktiken profitieren zu können, als auch die Bereitschaft, sich durch eine andere, ungewohnte Perspektive anregen zu lassen.

### **Vorgehensweise und Buchkonzeption**

Die zu bearbeitenden Themen werden jeweils durch zwei Artikel vertreten. Jedes Thema wird durch einen Artikel eines deutschen und einen Artikel eines brasilianischen Autors bearbeitet. Dazu sind Tandems gebildet worden, die sich über Analyse Kriterien verständigen, so dass eine vergleichende Analyse entsteht. Nach einigen Veränderungen in der Autorenschaft, die sich in dem Austauschprozess mit der brasilianischen Seite ergeben und – neben der krisenbedingt derzeit schwierigen Lage an den brasilianischen Universitäten – zu Verzögerungen bei der Bearbeitung der Themen geführt haben, werden nunmehr folgende Themen in dem Sammelband behandelt:

1. Education of civil servants in Brazil and Germany
2. Political participation and the role of public administration
3. Social movements and NGOs and its effects on public administration reforms
4. Diversity, racism, discrimination and public administration
5. Public sector corruption
6. Current challenges in public administration in Brazil and Germany

### **Zwischenergebnisse**

In dem Buchprojekt im Rahmen des Forschungszentrums „Personal und Management“ wurde die Konzeptionierung des Sammelbandes abgeschlossen und mit den brasilianischen Partnern vereinbart. Für die Beiträge auf der deutschen Seite konnten fachlich ausgewiesene Bearbeiter gewonnen werden. Mit dem Springer Wissenschaftsverlag konnten Vereinbarungen für die zweisprachige Veröffentlichung des Bandes getroffen werden. Die gemeinsame Herausgabe des Sammelbandes übernehmen die Professoren/innen Henrique Otten, Malte Schophaus und Katrin Möltgen-Sicking seitens der FHÖV sowie Soraya Vargas Cortes seitens der UFRGS. Die Publikation wird, nachdem die Vorarbeiten länger als erwartet gedauert haben - für Herbst Jahr 2019 erwartet.

## Ausblick

Das Buchprojekt fungiert zusätzlich als Vernetzungsknoten zur Vertiefung und Ausweitung der Hochschulkooperation. So sind etwa weitere Kontakte, die während der Teilnahme einer Delegation der FHöV (Möltgen, Otten, Schophaus) am 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20. bis 4. Juli 2015 in Porto Alegre entstanden sind, im Jahr 2016 durch einen Gegenbesuch in Deutschland vertieft worden. Bei einem Treffen in Münster im Januar 2016 wurden weitere Möglichkeiten zu vergleichenden Forschungsarbeiten zwischen NRW und Rio Grande do Sul mit Prof. Abilio Baeta Neves, Präsident der Stiftung Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), und weiteren Fachvertretern sondiert. In diesem Rahmen wird auch die politische, insbesondere die forschungspolitische Situation und die aktuellen Herausforderungen in Brasilien diskutiert, über die die Antragsteller im FHöV-Newsletter berichtet haben (Otten & Schophaus 2016, 2017).

Trotz der berichteten derzeit schwierigen Situation im Partnerland Brasilien bietet die Kooperation mit der UFRGS gute Möglichkeiten für eine vertiefte deutsch-brasilianische Zusammenarbeit, insbesondere da die UFRGS gemeinsam mit der Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) ein Zentrum für Deutschland- und Europastudien in Porto Alegre gegründet hat, das schon im Jahr 2017 mit einem breiten Spektrum wissenschaftlicher Aktivitäten seine Arbeit aufgenommen hat. Unser Buchprojekt „Public Administration in Brazil and Germany“ soll auch dazu beitragen, weitere Ansätze zur Beteiligung der FHöV NRW an der Arbeit dieses Zentrums zu entwickeln.

## Literatur

Otten, H. R. & Schophaus, M. (2017): Hochschulpartnerschaft mit Brasilien – Auswirkungen der politischen Krise. FHöV-Aktuell, April 2017, S. 12. Online: [https://www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2017\\_04\\_April/Artikel\\_Hochschulpartnerschaft\\_Brasilien.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2017_04_April/Artikel_Hochschulpartnerschaft_Brasilien.pdf).

Otten, H. R. & Schophaus, M. (2016): Brasilien - Kooperation in interessanten Zeiten. FHöV-Aktuell, August 2016, S. 21. Online: [www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2016\\_08\\_August/Artikel\\_Kooperation\\_Brasilien.pdf](http://www.fhoev.nrw.de/fileadmin/Newsletter/2016_08_August/Artikel_Kooperation_Brasilien.pdf).

Möltgen, K. & Schophaus, M. (2015): Sociologia Política na Alemanha desde os anos de 1990 - desenvolvimento da subdisciplina e problemas atuais. [Political Sociology in Germany since the 1990s – Development of the Sub-discipline and Current Issues]. Sociologias, vol.17, no. 38, pp. 64-91.

Otten, H. R. (2015): Teilnahme von Wissenschaftlern der FHöV NRW am Kongress der brasilianischen Gesellschaft für Soziologie. FHöV-Aktuell, August 2015, S. 10. Online: [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/FHoeVAktuell\\_August2015.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/FHoeVAktuell_August2015.pdf).

Otten, H. R. (2015): Interculturalism in public administration in Germany. Vortrag in dem round table „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20.-24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.

Schophaus, M. (2015): Social movements and NGOs and its effects on public administration reforms in Germany. Vortrag in dem round table „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20. bis 24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.



## Verwaltete Biografien

### Prof. 'in Dr. Elisabeth Schilling

#### Zusammenfassung

Im Studienjahr 2017/2018 wurden die Ergebnisse der Vorläuferstudien der Öffentlichkeit vorgestellt sowie die internationalen Kooperationen ausgebaut, die sich für das inhaltliche Verständnis verschiedener biografischer Entwürfe von Menschen in unterschiedlichen sozialen Lagen unentbehrlich erwiesen haben.

#### Schlüsselwörter

*Migration, Zeit, Kultur, Integration, öffentliche Verwaltung, Biografie*

#### Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Eine Zusammenfassung und eine intensiverte Öffentlichkeitsarbeit für die bisher erzielten Forschungsergebnisse waren für das Studienjahr 2017/2018 geplant. Dies beinhaltete Folgendes:

1. In Kooperation mit Dr. Astrid Biele Mefebue sollte ein Sonderheft der Fachzeitschrift BIOS mit der Überschrift „Verwaltete Biografien“ erscheinen.
2. Bei Springer VS sollte ein Sammelband unter der Herausgeberschaft von Prof. Dr. Schilling mit demselben Titel „Verwaltete Biografien“ erscheinen. Darin sollten mehr und ausführlichere Beiträge aus Deutschland und dem europäischen Ausland zur Verwaltung von Lebensläufen, Schicksalen, zum Umgang mit Abweichungen, zum organisationalen Umgang mit individuellen Biografien erscheinen.
3. Die Ergebnisse der Studien mussten auf mehreren Fachkonferenzen vorgestellt werden.

#### Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ziele des Forschungsprojektes nicht nur erfüllt, sondern auch übererfüllt wurden.

1. Das Sonderheft der Zeitschrift BIOS „Verwaltete Biografien“ ist im November 2017 erschienen. Es beinhaltet acht qualitativ hochwertiger Beiträge, die im aufwendigen double blinded peer-review Verfahren aus einer Vielzahl von Einreichungen ausgewählt wurden. Auch ein Beitrag von Prof. Dr. Elisabeth Schilling (in Kooperation mit Dr. Astrid Biele Mefebue) unter dem Titel „Das verwaltete Leben“ ist darunter.
2. Der Sammelband „Verwaltete Biografien“ ist im März 2018 bei Springer VS erschienen. Er enthält die Einleitung von Prof. Dr. Elisabeth Schilling sowie 13 weitere ausgewählte und editierte Beiträge.

3. Der Artikel „Between Statistical Odds and Future Dreams: Biographical Drafts of Young Migrants’ Futures“ wurde von der internationalen Zeitschrift *Migration Studies* (Impact Factor 1,256 im Jahr 2018) im Juni 2018 angenommen.
4. Der Artikel „Making Sense of Large Numbers: Biographical Projects of Young Migrants“ befindet sich in der zweiten Begutachtungsrunde der Zeitschrift „Ethnicities“.
5. Eine weitere ausstehende Sammelbandveröffentlichung wurde abgeschlossen: Schilling, E. & Geier, K. (2018): Unterbrochene Erwerbskarrieren und Frauenförderung in der öffentlichen Verwaltung – ein (un)fairer Kampf, in: Kaiser, Lutz (Hrsg.): Soziale Sicherung im Umbruch. Wiesbaden: Springer VS, S. 227-249.
6. Folgende wissenschaftliche Vorträge wurden im Projektzeitraum gehalten:
  - a. *Secure decisions thanks Big Numbers? Challenges for self-determined educational biography of young migrants*. 31.08.2017. 13<sup>th</sup> conference of the European Sociological Association, Athen, Griechenland.
  - b. *Zeitregimes der Diversität*. 14.09.2017. Diversity-Netzwerktagung. Georg-August-Universität Göttingen.
  - c. *„Boring but secure?“ Helping young high-school graduates to apply for a position in the public administration*. 03.07.2018, Beijing Administrative Institute, China.
  - d. *Time Perspective and perceived educational chances*. 29.08.2018 Time Perspective Network, University of Nantes, Frankreich.
  - e. *Flucht, Zukunftsvorstellungen und Bildungsaspirationen*. 25.09.2018. DGS-Kongress, Georg-August-Universität Göttingen.
7. Ein DFG-Netzwerkantrag „Jung sein – älter werden. Zeitlichkeiten im Wandel“ wurde für die Jahre 2017-2020 bewilligt (mit Prof. Dr. Sina-Mareen Köhler, Universität Aachen, Dr. Sebastian Schinkel, Universität Duisburg-Essen und Prof. Dr. Alexandra König, Universität Duisburg-Essen, Maren Zschach, Fernuniversität Hagen, Julia Schreiber, Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt am Main).
8. Folgende Tagungen wurden in Kooperationen mit Kolleg\*innen anderer Forschungseinrichtungen organisiert:
  - a. Symposium „Dynamiken des Älterwerdens: Differenten Zeitordnungen und (De-)Mobilisierungen des Selbst im Lebenslauf“ im Rahmen des DGfE-Kongresses der Universität Duisburg-Essen 18.03. bis 22.03.2018 (mit Prof. Dr. Sina-Mareen Köhler, Universität Aachen, Dr. Sebastian Schinkel, Universität Duisburg-Essen, Prof. Dr. Alexandra König, Universität Duisburg-Essen, Maren Zschach, Fernuniversität Hagen, Julia Schreiber, Sigmund-Freud-Institut, Frankfurt am Main).
  - b. Frühjahrskonferenz der Sektion Migration und ethnische Minderheiten der DGS „Once on the move, always on the move? Mobility after migration“, Marc-Bloch-Centre, Berlin, 31.05. bis 01.06.2018.
  - c. Sektionssitzung der Sektion Migration und ethnische Minderheiten „Empirische Fluchtforschung: Neue Datenquellen, methodische und forschungsethische Aspekte“ beim DGS-Kongress 24.09 bis 28.09.2018 in Göttingen (mit JunProf. Dr. Nadja Milewski, Universität Rostock).

- d. Konferenz-Stream „Challenging and Rethinking Hegemonic Masculinity“ für *Gender, Work and Organization*, 10<sup>th</sup> international interdisciplinary conference, 13.06. bis 16.06.2018, Macquarie University, Sydney, Australien (mit Dr. Dana Grosswirth-Kachtan, Open University, Israel).
- e. 4<sup>th</sup> International Conference of Time Perspective. 27.08. bis 31.08.2018, University of Nantes, France (erweitertes Organisationskomitee).

### **Ausblick**

9. Eine Einladung zur Publikation eines Sonderheftes der Zeitschrift FQS: Forum Qualitative Social Research mit dem Titel „Challenging Times – Qualitative Methods and Methodological Approaches to Research on Time“ wurde ausgesprochen. Dabei wird mit Prof. Dr. Alexandra König (Universität Duisburg-Essen) und Prof. Dr. Maggie O’Neill (University of York) kooperiert. Das Heft soll 2020 erscheinen.
10. Die nächste Tagung des Netzwerks „Time Perspective“ mit Philip Zimbardo soll in Köln 2020 durch Prof. Dr. Elisabeth Schilling ausgerichtet werden.

### **Literatur zum Forschungsprojekt – Auswahl**

Bourdieu, P. (2013): Die männliche Herrschaft. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

Bührmann, A. D. & Schneider, W. (2008): Vom Diskurs zum Dispositiv: Eine Einführung in die Dispositivanalyse. Bielefeld. transcript.

Foucault, M. (1978): Dispositive der Macht: über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin. Merve-Verlag.

Jones, T./Flaherty, M. G. & Rubin, B. A. (2017): Crystal balls and calendars: A structural analysis of projected futures. *Time & Society*, Online First: DOI: 10.1177/0961463X17716551.

Novicka, M. (2014): Fremdwissen. Lokale und translokale Verortung von Wissen über Andere im Kontext der Migration. In Désirée Bender, Tina Hollstein, Lena Huber & Cornelia Schweppe, Auf den Spuren transnationaler Lebenswelten. Ein wissenschaftliches Lesebuch. Erzählungen – Analysen – Dialoge. Bielefeld. transcript. S. 92-112.

Schweppe, C.: Auf den Spuren transnationaler Lebenswelten. Ein wissenschaftliches Lesebuch. Erzählungen – Analysen – Dialoge. Bielefeld. transcript. S. 92-112.

Pfahl, L. & Traue, B. (2013). Die Erfahrung des Diskurses. Zur Methode der Subjektivierungsanalyse in der Untersuchung von Bildungsprozessen. In R. Keller, & I.

Rehbein, B. (2011): Die Soziologie Pierre Bourdieus. Stuttgart: UTB.

Schilling, E. (2005). Die Zukunft der Zeit: Vergleich von Zeitvorstellungen in Russland und Deutschland im Zeichen der Globalisierung. Aachen. Shaker.

Truschkat, Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischer Diskursanalyse: Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden. Springer VS. S. 425-450.

Weiß, A. (2013): Rassismus wider Willen: Ein anderer Blick auf eine Struktur sozialer Ungleichheit. Wiesbaden. Springer VS.

### **Eigene Veröffentlichungen zum Forschungsprojekt**

Schinkel, S./Schilling, E./Köhler, S.-M./Hösel, F./König, A./Soremski, R. & Zschach, M. (2016): Jung sein – älter werden: Zeitlichkeiten im Wandel – Skizze eines wissenschaftlichen Netzwerks. Zeitpolitisches Magazin, 13 (29): 11-18.

Schilling, E. (2016): Happily Ever After? Time Strategies and the Life Satisfaction of Working Parents, in: Guillermo Torres (ed.): Life Satisfaction: Determinants, Psychological Implications and Impact on Quality-of-Life. New York: Nova Science Publishers, pp. 79-100.

Schilling, E. (2016): Zukunftsentwürfe und Fremdheitsdiskurse: zur Konstruktion biographischer Projekte im Bildungsfeld, in: Arslan, Emre und Bozay, Kemal (Hrsg.): Bildungsungleichheit und Symbolische Ordnung in der Einwanderungsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 145-170.

Schilling, E. & Biele Mefebue, A. (2017): Das verwaltete Leben. BIOS.

Schilling, E. (im Review): Making Sence of Large Numbers: Biographical Projects of Young Migrants. Ethnicities.

### **Wissenschaftliche Vorträge im Projektzeitraum**

Die „passende“ Zukunft: Öffnung und Schließung von Bildungsoptionen für junge Migrant\_innen. 26.09.2016. 38. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Universität Bamberg.

Self-determined educational biography of young migrants? 30.08.2017. 13th Conference of the European Sociological Association, “(Un)Making Europe: Capitalism, Solidarities, Subjectivities”, RN10 – Sociology of Education.

## **Erste Ergebnisse eines ganzheitlichen Präventionsprogramms**

### **Im Projekt „Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung“**

**Prof. Dr. Michael Treier**

#### **Zusammenfassung**

Im Studienjahr 2017/2018 erfolgte wie bisher die Fortsetzung einer Quer- und Längsschnittstudie mit mehreren Messzeitpunkten, um die Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowohl aus wirtschaftlicher als auch inhaltlicher Sicht zu belegen. Der Fokus lag in diesem Studienjahr auf ein spezifisches Projekt innerhalb der Gesamtstudie, die sich mit der Wirksamkeit betrieblicher Prävention im Bereich der primären Verhaltensprävention befasst. Im Rahmen des Teilprojekts der DRV erfolgte eine Evaluationsstudie als Panelfeldstudie zu einem ganzheitlichen Präventionskonzept mit den Säulen Bewegung, Ernährung und Resilienz. Die Ergebnisse zeigen, wie schwierig es ist, Präventionsprogramme in der Arbeitswelt nachhaltig und transferorientiert zu implementieren. Für dieses Projekt sind aussagekräftige Instrumente zur Erfassung des Gesundheitsverhaltens und der Selbstwirksamkeit entwickelt worden.

#### **Schlüsselwörter**

*Wirksamkeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Präventionsmanagement, Präventionskonzept, Gesundheitsverhalten, Selbstwirksamkeit, Gesundheitspsychologie, Primärprävention*

#### **Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung**

Hinweis: In der FHöV Aktuell (Link: <https://www.fhoev.nrw.de/services/nachrichten/nachricht/artikel/fhoev-aktuell-februar-2017.html>, Ausgabe Februar, 2017) wird das Projekt und das Evaluationsdesign des betrieblichen Präventionskonzepts der DRV beschrieben. Dort wird auch das zugrunde liegende theoretische Konzept erläutert.

Präventionskonzepte im Hinblick auf das Gesundheitsverhalten in den Rubriken Bewegung, Ernährung und Resilienz gewinnen zunehmend an Bedeutung in der Arbeitswelt. In der Praxis handelt es sich entweder um fokussierte Ansätze (z. B. Ernährungsumstellung oder Gewichtsmanagement) oder um vergleichsweise umfassende Ansätze (z. B. Bewegung und Er-

nahrung als Gesamtstrategie), um lebensstilbedingte Risikofaktoren in Bezug auf das Gesundheitsverhalten wie beispielsweise hochkalorische Ernährung oder körperliche Inaktivität zu vermeiden. Ein zentrales gesundheitspsychologisches Konstrukt kristallisiert sich hier als Erfolgsfaktor heraus – die Selbstwirksamkeit, wenn es um die entscheidende Frage geht, ob man mit solchen Präventionsansätzen tatsächlich nachhaltig und transferorientiert das Gesundheitsverhalten verändern kann (vgl. Treier, im Druck). Selbstwirksamkeitserwartungen determinieren die Überzeugung, aufgrund eigener Ressourcen und Möglichkeiten gewünschte Handlungen selbst realisieren zu können. Man hat Kontrolle über das eigene Handeln. Das integrative, sozialkognitive Prozessmodell HAPA (Health Action Process Approach) von Ralf Schwarzer (vgl. 2004) – ein renommierter Gesundheitspsychologe – kann als theoretische Folie zur Gestaltung und Bewertung eines umfassenden Präventionskonzepts im Verhaltensbereich fungieren.

Die bisherigen empirischen Ergebnisse (z. B. Goldgruber & Ahrens, 2009) zeigen, dass die Wirksamkeit von Präventionsansätzen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Bereich der Primärprävention nicht eindeutig belegbar ist. Verhaltenspräventive Maßnahmen fallen hier meistens hinsichtlich der Effekte besser aus als verhältnispräventive Maßnahmen, sind aber von ihrer Dauer eher als kurzfristig einzustufen. Ein Hauptproblem liegt in den Studiendesigns, da es diffizil ist, in der Arbeitswelt diese Studien unter kontrollierten Bedingungen umzusetzen. Die Autoren berücksichtigten 70 Interventionen und kategorisierten sie nach ihrer Wirksamkeit. In Bezug auf Programme zur Steigerung der körperlichen Aktivität (Säule Bewegung), zur Förderung der gesunden Ernährung (Säule Ernährung) und zur Verbesserung des individuellen Stressmanagements (Säule Resilienz) finden sich positive Werte bei 48 der analysierten Interventionen (69 %). Kombinierte Ansätze, die verhaltens- und verhältnispräventive Elemente enthalten, erzielen allgemein die stärksten Effekte (vgl. IGA, 2015).

### **Forschungsdesign**

Es handelt sich um eine Evaluationsstudie als Panelfeldstudie zu einem ganzheitlichen Präventionskonzept mit den Säulen Bewegung, Ernährung und Resilienz. Das Präventionsprojekt hat im September 2016 begonnen und ist etwa bis September 2018 anberaumt. Dieses Teilprojekt ist gerade aus Sicht der Wirksamkeitsforschung von hoher Relevanz, da es hier möglich sein wird, über eine umfassende Längsschnittanalyse mit Kontrollgruppen die Wirkungen aus gesundheitspsychologischer Sicht (vor allem Selbstwirksamkeit und Gesundheitsverhalten betreffend) nachzuweisen (derzeit sind vier Gruppen à 15 Teilnehmer am Start nebst zwei Kontrollgruppen). Weitere Kohorten sind in 2017 und ggf. noch 2018 zu berücksichtigen (aktuell zwei weitere Kohorten mit Startfenster 2017). Der Schwerpunkt wird hier die Entwicklung von Instrumenten sein, die sensitiv gesundheitspsychologische Konstrukte wie Selbstwirksamkeit, konstruktives Gesundheitsverhalten, Gesundheitsbewusstsein oder Vulnerabilität erfassen. Zudem wird das Augenmerk auf die Umsetzung der Evaluationsstudie liegen, um Erfolgsfaktoren für ein wirksames Präventionskonzept zu identifizieren und damit

künftige Präventionskonzepte zu optimieren. Da es sich um eine betriebliche Interventionsstudie handelt, sind einige Einschränkungen zu beachten.

**Einschränkungen:**

1. Unabhängige Variablen:

Eingeschränkt ist die Eindeutigkeit der unabhängigen Variable (UV), d. h. die Verursachung in Bezug auf die Veränderung des Gesundheitsverhaltens, denn die Präventionsmaßnahme ist ein „breites“ Konzept und stellt damit keine fokussierte und kontrollierte Maßnahme dar (wie ein Medikament). Es werden Erfolgsfaktoren der UV eruiert und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bestimmt (Kausaldominanzanalyse). Diese Varianz der UV wird sich auch in den abhängigen Variablen wie Selbstwirksamkeitssteigerung, die gemessen werden, widerspiegeln.

2. Randomisierte Gruppe:

Es ist davon auszugehen, dass die Teilnehmer nicht unbedingt die Normalität widerspiegeln, sondern besonders „interessiert“ sind (Stichwort: freiwillige Teilnahme). Mit der Kontrollgruppe erfolgt hier eine Art Gegencheck. Zudem ist die Gruppe hinsichtlich demografischer Faktoren nicht normalverteilt. Es handelt sich mithin nicht um eine Zufallsstichprobe.

3. Kontrollstichprobe:

Diese kann aufgrund der Schwierigkeit, im betrieblichen Kontext Teilnehmer zu finden, die ohne Maßnahme die Bögen im Längsschnitt ausfüllen und zudem an keiner ähnlichen Präventionsmaßnahme teilnehmen sowie demografisch den Interventionsgruppen entsprechen, nicht den klassischen Anforderung einer Kontrollstichprobe entsprechen. Aber die Kontrollgruppen helfen, Veränderungen, die durch die Maßnahme bedingt sind, im Rauschen der Daten (viele unkontrollierte Umfeldbedingungen) zu identifizieren.

4. Umfeldfaktoren:

Da es sich um eine Feldstudie handelt, lassen sich erwartungsgemäß nicht die vielfältigen Umfeldfaktoren (Privat und Arbeitswelt) kontrollieren. In den Befragungen werden daher relevante Umfeldfaktoren eruiert, um sie ggf. korrektiv hinsichtlich ihres Einflusses auf die Wirksamkeit der Präventionsmaßnahme zu berücksichtigen.

5. Veränderungen

Wir sprechen hier von einer Panel-Konditionierung. Es kann im Laufe des Zeitfensters der Untersuchung passieren, dass die vergangenen Befragungsereignisse die zukünftigen „Wellen“ beeinflussen. Als Hauptproblem kristallisiert sich hier das veränderte Antwortverhalten heraus. Statistisch können in Abhängigkeit von der Qualität der Datenlandschaft solche Effekte erkennbar sein. Ggf. lassen sie sich entsprechend bereinigen. Insgesamt ist das Evaluationsdesign nicht anfällig für das Konditionierungsproblem.

### **Ergebnisse**

Im Studienjahr 2017/2018 lag der Fokus in der Entwicklung standardisierter Instrumente. Gemäß dem Evaluationsfahrplan liegen Daten für die entsprechenden Meilensteine vor.

### **Zu den Instrumenten:**

Im Laufe des Projektes sind verschiedene Kurzinstrumente für die Evaluation einer umfassenden Präventionsmaßnahme entwickelt worden. Vor allem gesundheitspsychologische Ansätze werden hier berücksichtigt und als Gesundheitsskalen operationalisiert. Eigene Skalen sind Neuentwicklungen, andere Skalen berücksichtigen vorhandene standardisierte Instrumente in entsprechender Anpassung.

#### *Ebene Selbstwirksamkeit:*

GSE – Allgemeine Selbstwirksamkeit nach Ralf Schwarzer

SRS – Selbstregulationsskala (eigene Skala)

SSW – Spezifische gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit (eigene Skala)

#### *Ebene Erholung:*

EDS – Erschöpfungsskala (Skala aus standardisierter Gesundheitsanalyse)

RES – Resilienzskala (Skala mit Fremdfragen aus standardisierten Instrumenten)

#### *Ebene Gesundheitskognition:*

GBS – Gesundheitsbewusstsein (Skala aus standardisierter Gesundheitsanalyse)

VUL – Vulnerabilität (Risikobewusstsein, Risikowahrnehmung, eigene Skala)

#### *Ebene Gesundheitsverhalten:*

GVS – Gesundheits- und Präventionsverhalten (standardisierte Skala)

SWOT-Wert Lebensstil (Stärken-Schwächen-Analyse in Bezug auf gesunden Lebensstil unter Berücksichtigung psychischer, kognitiver, sozialer, verhaltensbezogener und körperlicher Aspekte)

#### *Ebene Gesundheit und Arbeitsfähigkeit:*

GES – Gesundheitszustand (subjektive Befindlichkeit, Beschwerdenmatrix) (Skala aus standardisierter Gesundheitsanalyse)

WAI – Arbeitsfähigkeit (in Anlehnung an WAI/ABI von Juhani Ilmarinen, teilweise mit und ohne Krankheitsfaktoren, jedoch nur als Screeningwert operationalisiert)

#### *Skalen der Belastungssituation:*

WLB – Work Life Balance

GBU – klassische und psychische Belastungen in Anlehnung an der standardisierten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (aber nicht so differenziert, nur grober Richtwert)



Die bisherige Datenlandschaft zeigt, dass die Instrumente aussagekräftige Kennwerte generieren. Es erfordert aber weitere Untersuchungen und Parallelstudien, um die eigenen Skalen auf die klassischen Gütekriterien der Reliabilität und Validität zu überprüfen.

### **Übersicht zu empirischen Ergebnisse der ersten Auswertungsphase:**

Bei den bisher erfolgten Analysen wurden vor allem Erwartungs-, Erfahrungs- und Qualitätswerte berechnet und für die Anfangsphase des Projektes rückgemeldet – hier konnte man anfänglich gute Ergebnisse erzielen (hohes Commitment, positive Einstellung, hohe Teilnahmebereitschaft etc.), die sich im weiteren Verlauf aber in Abhängigkeit von den Kohorten verschlechterten. Die hohen Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Bezug auf Betreuungsdichte, Begleitung und Umsetzung der erlernten Maßnahmen im Alltag etc. konnten zum Teil nicht entsprochen werden. Hier zeichnen sich relevante Kohorteneffekte ab, die u. a. auf gruppenspezifische Nebeneffekte verweisen. Die ersten Hinweise auf positive Effekte des Präventionskonzepts stellen sich in Bezug auf die Erfolgsfaktoren als moderat heraus. Vor allem in den Transferphasen des Projektes (Umsetzung der gelernten Ansätze im Alltag) verdünnen sich die am Anfang positiven Effekte (Initialeffekte) in Bezug auf Einstellungsvariablen, gesundheitsrelevante Skalen wie Selbstwirksamkeit und Gesundheitsverhalten in relevanter Art und Weise, da hier auch die Betreuungsdichte signifikant abnimmt. Aus empirischer Sicht ist problematisch, dass die Datenlandschaft in Bezug auf Rücklauf und Antwortqualität nicht ausreicht, um aus statistischer Sicht das Rauschen von nicht kontrollierbaren Einflussfaktoren zu bereinigen, sodass die Haupteffekte vergleichsweise schwach ausgeprägt ausfallen. In der Initial- und Trainingsphase sind positive Effekte aus Sicht des Präventionskonzepts aus statistischer Sicht nachweisbar. In den nachfolgenden Transferphasen schwächen sich die Effekte ab. Eine systematische Verschlechterung ist jedoch nicht feststellbar. Der Ausgangswert wird größtenteils aufrechterhalten (pendelnde Werte um den Basiswert). Bei einigen Teilnehmern lassen sich Verbesserungen konstatieren. Die Differenzanalytik fällt aber hier größtenteils aufgrund der Einschränkungen der Datenlandschaft nicht signifikant aus.

### **Ausblick**

Für das Studienjahr 2017/2018 konnten die Instrumente gemäß Evaluationsfahrplan entwickelt werden. Sie kamen in den verschiedenen Messzeitpunkten entsprechend zum Einsatz. Im weiteren Verlauf werden diese Instrumente einer erweiterten Prüfung unterzogen und sollen dann zu einem standardisierten Präventionskompass als Instrument zur Evaluation betrieblicher Präventionsprogramme verknüpft werden. Ferner werden die Daten der letzten Meilensteine im Evaluationsdesign erfasst. Es erfolgt ein Endbericht (anvisiert im 3. oder 4. Quartal 2018), der alle zur Verfügung stehenden Daten berücksichtigt. Parallel wird versucht, weitere Daten durch neue Kohorten zu gewinnen, denn es zeigt sich, dass die bisherige Datenlandschaft nicht umfangreich genug ist, um komplexe Längsschnittanalysen mit Nachweis von stabilen Veränderungen im Gesundheitsverhalten oder in den gesundheitsrelevanten Skalen durchzuführen.

---

**Literatur zum Forschungsprojekt**

Treier, M. (2018): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesunde Verwaltung als Auftrag der Verwaltungspsychologie. In: Werdes, B. & Porsch, T. (Hrsg.) (2018): Lehrbuch der Verwaltungspsychologie. Göttingen [u. a.]: Hogrefe.

Uhle, T. & Treier, M. (2015): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg. Springer.

IGA – Initiative Gesundheit & Arbeit. (Hrsg.). (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention. iga.Report 28. (URL: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_28\\_Wirksamkeit\\_Nutzen\\_betrieblicher\\_Praevention.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_28_Wirksamkeit_Nutzen_betrieblicher_Praevention.pdf), Abruf am 27.05.2018)

McGonagle, A. K./Fischer, G. G./Barnes-Farrel, J. L. & Grosch, J. W. (2014): Individual and Work Factors Related to Perceived Work Ability and Labor Force Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), pp. 376-398.

Bamberg, E./Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt – Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.

Goldgruber, J. & Ahrens, D. (2009). Gesundheitsbezogene Interventionen in der Arbeitswelt – Review über die Wirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderung und Primärprävention. *Prävention und Gesundheitsförderung*, Heft 4, S. 83-95.

Schwarzer, R. (2004): *Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Eine Einführung in die Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Prochaska, J. O. & Velicer, W. F. (1997): The transtheoretical model of health behavior change. *American Journal of Health Promotion*, 12 (1), pp. 38-48.

## 4. Weiterentwicklung des FPM

### **Birgit Beckermann**

Birgit Beckermann plant im Studienjahr 2018/2019 das Forschungsprojekt „Arbeitswelt 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen innovativer Konzepte für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit“ durchzuführen.

#### **Thematische Einführung**

Neue, innovative Konzepte für Büro- und Arbeitswelten sind dadurch gekennzeichnet, dass „klassische“ Strukturen in Form der sog. „Zellenbüros“ konsequent überdacht, möglicherweise aufgegeben und stattdessen kommunikationsfördernde Arbeitslandschaften aufgebaut werden. Transparente Strukturen sollen die Kreativität der einzelnen Mitarbeitenden fördern, die Bildung von Teams und die Entstehung von Netzwerken unterstützen. Arbeitslandschaften müssen hierbei harmonisch an die Bedürfnisse der Gruppe sowie der einzelnen Individuen angepasst werden und Prozesse bzw. Arbeitsabläufe unterstützen. Transparenz und Offenheit, Flexibilität in der Arbeitsweise und Elastizität der Raumstrukturen sind gefordert. Es besteht ein Bedarf an Multi-Funktionalität. Zudem gilt es neben der Gestaltung anderer, neuer Arbeitsplatzgestaltung über modifizierte Arbeitszeit- und Arbeitsinhaltsgestaltung nachzudenken.

#### **Ausgangslage und Problemstellung**

In diesem Projekt sollen u. a. Raumplanungskonzepte im Kontext steigender Zahlen an Mitarbeitenden unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Aspekte (Teilzeitwünsche, Telearbeit, Arbeitszeitmodelle, arbeitsschutzrechtliche Regelungen etc.), von Wünschen der Mitarbeitenden (feste Arbeitszeiten am Vormittag wegen Kinderbetreuung, Pflege etc., eingeschränkte Flexibilität etc.) und einer begrenzten Raumanzahl (Digitalisierung, Einführung von E-Akten, hausweite Standards, Bürokonzepte/-belegung/-möblierung etc.) in konkreten Beispielen untersucht werden.

#### **Zielsetzung und Fragestellung**

Es soll herausgearbeitet werden, welche Möglichkeiten und Grenzen mit innovativen Konzepten für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit verbunden sind.

Die Möglichkeiten und Grenzen sollen grundsätzlich und konkret auf eine oder mehrere kommunale Verwaltungen bezogen aufgezeigt werden. Schließlich sollen Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Büro- und Arbeitswelt entwickelt werden.

### Forschungsdesign

Die folgenden Aspekte dienen als Ausgangsbasis dazu, eine Vorstellung zu Aufbau und Inhalten des Projektes zu entwickeln:

Die o. a. Aspekte können bzw. sollen differenziert bearbeitet werden, u. a.:

- 1 Neue, innovative Konzepte zur Büro- und Arbeitswelt, einschließlich Aspekte einer zukunftsgerichteten Raumplanung
  - 1.1 Personalwirtschaftliche Ansätze (Mitarbeiterzuwachs, Teilzeit, Telearbeit etc.)
  - 1.2 Digitalisierung (E-Akte, Wege-Apps...)
  - 1.3 Räumliche Möglichkeiten und Grenzen (Vorgaben Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.)
  - 1.4 Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit
  - 1.5 Image/Außenwirkung der Verwaltung und Barrierefreiheit/Hausleitsystem
- 2 Analyse und Bewertung verschiedener raumplanerischer Ansätze/good practice oder best practice-Beispiele anhand ausgewählter öffentlicher Verwaltungen im In- und Ausland („Container-Lösungen“, Niederlande etc.)
- 3 Analyse und Bewertung der Umsetzung unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten, unter Berücksichtigung von u. a.:
  - 3.1 Einbeziehung von Mitarbeiterwünschen und -ideen (ggf. Durchführung einer Befragung)
  - 3.2 Fähigkeit und Bereitschaft zur Mobilität, Grenzen der Mobilität (u. a. Kinderbetreuung/Pflege, Präsenz am Arbeitsplatz, alternierende Telearbeit, mobiles Arbeiten etc.)
  - 3.3 Räumliche Möglichkeiten und Grenzen (u. a. feste Raumanzahl)
  - 3.4 Zeitliche, organisatorische und finanzielle Ressourcen (Sicherstellung des laufenden Betriebs, Aufwand für Umzüge, ggf. Zwischenlösungen etc.)
- 4 Möglichkeiten und Grenzen innovativer Konzepte für Büro- und Arbeitswelten im Hinblick auf die Förderung einer neuen Kultur der Kommunikation und Zusammenarbeit
- 5 Handlungsempfehlungen zur zukünftigen Gestaltung der Büro- und Arbeitswelten, ggf. aufgezeigt an ausgewählten Beispielen

### Weitere Aktivitäten

Um die Präsenz der FHÖV NRW in der Verwaltungspraxis und bei den kommunalen Spitzenverbänden zu stärken und die Zusammenarbeit mit den Kommunen aktiv zu unterstützen, erfolgt weiterhin eine aktive Mitarbeit in der bundesweit agierenden KGSt®-Arbeitsgruppe

"Kulturwandel als Erfolgsfaktor: Wirksame Changeprozesse gestalten". Die KGSt®-Arbeitsgruppe besteht seit Juni 2017, hat sich regelmäßig zu Arbeitstreffen, u. a. in Hamburg, Jena, Köln, Münster und München, getroffen. Das dritte Arbeitstreffen fand am 30. und 31. Januar 2018 in Münster statt, wobei eine Partizipation an der Vorbereitung und Durchführung des Treffens durch das FPM erfolgte. Eine Publikation der Ergebnisse der KGSt®-Arbeitsgruppe ist 2019 geplant.

### **Interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Tagung „Neue Autorität“**

#### **Problemstellung**

Die beiden Fachbereiche AV/R und Polizei planen gemeinsam eine interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Tagung „Neue Autorität“. Ideengeber sind Carl W. Borgstedt, Fachbereich Polizei, und Birgit Beckermann, Fachbereich AV/R.

#### **Zielsetzung**

Ziel ist es, erstmals in der 42-jährigen Geschichte der FHÖV NRW eine gemeinsam vorbereitete und durchgeführte interdisziplinäre und fachbereichsübergreifende Tagung durchzuführen.

#### **Vorgehen**

Die Tagung soll 2019 stattfinden. Entsprechend wird mit der Programmplanung, mit der Gewinnung der Referenten etc. im Herbst 2018 begonnen. Nach der Durchführung der Tagung solle ein Dokumentationsband erstellt werden.

Es soll auch eine Berichterstattung sowohl zur Ankündigung der Tagung als auch als Nachlese nach der Tagung im FHÖV-Newsletter erfolgen.

### **Dr. Torsten Fischer**

Dr. Torsten Fischer ist im Studienjahr 2018/2019 passives Mitglied im FPM (kein neues Forschungsprojekt, keine Inanspruchnahme einer Deputatsermäßigung).

## **Prof. Dr. Andreas Gourmelon**

Prof. Dr. Andreas Gourmelon plant das 13. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor im November 2018.

### **Problemstellung**

Seit 2002 findet das Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor statt. Während des Symposiums erhalten Praktiker aus dem öffentlichen Sektor aktuelle Informationen zum Stand der Forschung und Praxis im Personalmanagement. Zudem findet ein Erfahrungsaustausch statt.

### **Zielsetzung**

Ziel ist es, die Symposiumsreihe fortzusetzen.

### **Vorgehen**

Am 21. November 2018 findet das 13. Symposium statt. Anschließend wird das Thema des 14. Symposiums festgelegt. Dann werden Referentinnen und Referenten zu Einzelthemen geworben. Anschließend wird der Dokumentationsband erstellt und mit der Organisation des Symposiums begonnen.

## **Prof. Dr. Andreas Gourmelon und Prof. Dr. Boris Hoffmann**

Prof. Dr. Andreas Gourmelon und Prof. Dr. Boris Hoffmann streben gemeinsam weiterhin, in Fortsetzung ihres im Studienjahr 2017/2018 begonnenen Projektes die Entwicklung von Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten an.

### **Problemstellung**

Mit dem Dienstrechtsmodernisierungsgesetz hat der nordrhein-westfälische Gesetzgeber der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zukommen lassen. So findet sich erstmalig im Landesbeamtengesetz der Begriff „Personalentwicklung“ (Schrapper & Günther, 2017, S. 18). Zudem wird Personalentwicklung zur Aufgabe dienstvorgesetzter Stellen.

Gemäß § 42, Abs. 1, Satz 1 LBG NRW fördert und entwickelt der Dienstherr die Eignung, Leistung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten auf der Grundlage von Personalentwicklungskonzepten. Die dienstvorgesetzte Stelle ist dabei verpflichtet, ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen und dies regelmäßig fortzuentwickeln (§ 42, Abs. 4, Satz 1). Seitens der Beamtinnen und Beamten besteht zum einen die Pflicht, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten und fortzuentwickeln und zum anderen ein Anspruch auf Teilnahme an für ihre berufliche Tätigkeit förderlichen Fortbildungsmaßnahmen (§ 42, Abs. 2, Abs. 3, Satz 1). § 17 der Laufbahnverordnung NRW enthält Präzisierungen, wie Personalentwicklungskonzepte und Fortbildungsmaßnahmen zu gestalten sind. Dabei geht der Gesetzgeber auf besondere Personengruppen ein. Des Weiteren charakterisiert er Personalentwicklung als einen systematischen Prozess (§ 42, Abs. 4, Satz 2 LVO NRW).

Obzwar die Laufbahnverordnung einige Präzisierungen enthält, steht die Verwaltungspraxis vor der Frage, wie Personalentwicklungskonzepte genau gestaltet werden sollten. Zu klären sind beispielsweise die Regelungsinhalte, der Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung / Pilotierung von Konzepten und die Implementierung in den Verwaltungsalltag.

Es ist davon auszugehen, dass eine große Anzahl der nordrhein-westfälischen Kommunal- und Landesverwaltungen in naher Zukunft Personalentwicklungskonzepte er- oder überarbeitet. Auch in anderen Bundesländern und beim Bund wird es Versuche geben, Personalentwicklung zu optimieren und professionalisieren. Insofern ist es wichtig, der Praxis wissenschaftlich fundierte Arbeitshilfen in Form von Leitlinien an die Hand zu geben.

### **Zielsetzung**

Ziel des Forschungsprojekts ist es, dass die Praktikerinnen und Praktiker in den Landesbehörden und Kommunalverwaltungen über Leitlinien zu verfügen, wie Personalentwicklungskonzepte gestaltet werden sollten. Die Leitlinien sollen sich u. a. auf Form, Inhalte, den Prozess der Konzeptentwicklung, die Erprobung und Implementierung beziehen. In die Leitlinien sollen rechtliche Erfordernisse, fachwissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen einmünden. Bei der Erarbeitung der Leitlinien wird darauf geachtet, dass sich Besonderheiten der jeweiligen Behörde / Verwaltung in den Personalentwicklungskonzepten widerspiegeln können.

### **Methodisches Vorgehen, Arbeits- und Zeitplan**

Folgende Methoden sollen genutzt werden, um Leitlinien für die Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten zu erarbeiten:

- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen, z. B. aus dem DRModG NRW
- Reflektion wissenschaftlicher Studien und von Erfahrungsberichten zur Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten (z. B. Schürmann & Herzig, 2005)
- Analyse von bestehenden Personalentwicklungskonzepten
- Erhebung, welche Anforderungen und Erfahrungen Praktikerinnen und Praktiker an und mit Personalentwicklungskonzepten haben. Die Erhebung soll mittels Workshops erfolgen, zu denen ausgewählte Praxisvertreterinnen und –vertreter eingeladen werden

Der aus diesen Quellen gespeiste und abgeleitete Entwurf der Leitlinien soll Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe (Praktikerinnen und Praktikern aus dem Personalmanagement) vorgestellt, mit diesen erörtert und ggf. modifiziert werden. Es ist geplant, die Leitlinien in der Reihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“ zu veröffentlichen. Im Hinblick auf die Durchführung der Studie wird eine Kooperation mit dem Studieninstitut Ruhr angestrebt.

Mit der Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Sichtung der Literatur und bestehender Personalentwicklungskonzepte soll im Herbst 2017 begonnen werden. Nach Abschluss dieser Tätigkeiten werden ab Frühjahr 2018 Workshops durchgeführt. Ein Entwurf der Leitlinien soll ab Spätsommer 2018 mit Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe erörtert werden. Mit der Modifikation wird eine Endfassung erstellt, die in kommentierter Form vermutlich im Frühjahr 2019 veröffentlicht werden könnte.

### Literatur

Gourmelon, A. (2015). *Kompetenzen für die Zukunft – Personalentwicklung im Fokus*. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A./Seidel, S. & Treier, M. (2014). *Personalmanagement im öffentlichen Sektor*. Heidelberg: Rehm.

Gourmelon, A. (2014). *Personalentwicklung im öffentlichen Sektor: Wunsch und Wirklichkeit*. <http://www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/personalentwicklung-im-oeffentlichen-sektor-wunsch-und-wirklichkeit-teil-ii/> (Letzter Zugriff am 31.07.2017).

Lendner, A. & Scholer, S. (2012). *Wirksam weiterbilden*. In A. Gourmelon (Hrsg.), *Personalmanagement im öffentlichen Sektor*, Band 5. München: Rehm.

Schrapper, L. & Günther, J.-M. (2017). *Das Dienstrechtsmodernisierungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen*. *Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter*, 1/2017, S. 10 – 23.



Schürmann, D. & Herzig, V. (2005). Erstellung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts: Stadt Bielefeld – ein Praxisbeispiel. *Der Öffentliche Dienst – Personalmanagement und Recht*, 2/2005, S. 49 – 72.

## **Prof. Dr. Lutz C. Kaiser**

Prof. Dr. Lutz Kaiser plant ein Projekt zum “Public Nudging”.

### **Ausgangsgrundlage**

Nudging ist seit etwa zwei Dekaden ein Thema in der Verhaltensökonomik und wird dort dem sog. Libertären Paternalismus zugeordnet. Die Relevanz des Themas zeigt sich u. a. darin, dass der Nobelpreis für Wirtschaft im Jahr 2017 an den US-amerikanischen Ökonom Richard Thaler verliehen wurde, einem der Begründer von Nudging.

Nudging zielt darauf ab, individuelles Verhalten zum Vorteil des Einzelnen und zum Nutzen der Gesellschaft sanft zu lenken, ohne auf Zwang zurückzugreifen (to nudge someone, engl.: jemanden vorsichtig anstupsen). Damit stellt Nudging u. a. auf die Effektivität und Effizienz politischer Programme sowie auf das nachgelagerte Verwaltungshandeln und damit auf Gemeinwohl ab. Dennoch ist Nudging nicht selten dem Vorwurf ausgesetzt, Individuen zu manipulieren und damit das Grundprinzip demokratischer Prozesse zu unterlaufen.

Das Forschungsprojekt „Public Nudging“ ist der dritten Säule des Drei-Säulen-Modells des FPM zuzuordnen („Verwaltungsmanagement“ mit Blick auf die Institution/Organisation der öffentlichen Verwaltung). Das Projekt soll den bisherigen Forschungsstand zum Thema Nudging im öffentlichen Sektor eruieren und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Mit Blick auf die Praxis soll das Projekt Anwendungsbeispiele evaluieren und dabei nicht zuletzt auf potentielle Ambivalenzen dieses Konzepts eingehen (Freiwilligkeit vs. Manipulation). Ferner sollen mögliche Konsequenzen für die „Institution Verwaltung“ und das konkrete Verwaltungs- und Personalmanagement beschrieben werden.

### **Schlüsselwörter**

Nudging, Libertärer Paternalismus, Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns, Public Management und Public Marketing von Nudges, Public Marketing-Kommunikation

## Hintergrund: Entstehungsgeschichte von Nudging

Das Nudging-Konzept wurde in den USA von dem Rechtswissenschaftler Cass Sunstein und dem Verhaltensökonom Richard Thaler entwickelt (vgl. Sunstein & Thaler 2003; 2008; 2012). Mit dem Begriff Libertärer Paternalismus plädieren die beiden Wissenschaftler für einen Staat, der den Bürgern bestimmte Verhaltensvorschläge offeriert, ohne die Bürger (zu stark) zu bevormunden. Sunstein und Thaler betonen die empirische Erkenntnis, dass menschliches Verhalten nur eingeschränkt rational ist und entsprechende Handlungsentscheidungen stets kontextbedingt sind. Sie kommen aufgrund dessen zu dem Schluss, dass öffentliche Instanzen bestimmte Rahmenbedingungen für Entscheidungen der Bürger umgestalten sollten, damit für das Individual- und Gemeinwohl förderliche Handlungen wahrscheinlicher werden. Da es sich hier um eine gewisse paternalistische Beeinflussung von Bürgern handelt, sollen in der Vorformung des Entscheidungskontextes immer Exits vorhanden sein, um sich im Zweifelsfalle gegen die vom Staat offerierte Richtung zu entscheiden, in die man gestupst werden soll.

## Problemstellung

Die Kunden der öffentlichen Verwaltung und die der Ordnungsbehörden können erstens nicht alle Gesetze bezüglich ihrer Rechte und Pflichten kennen, zweitens die ihnen bekannten Rechtsvorschriften in der legislativ gewollten Auslegung nur eingeschränkt verstehen und drittens sich nur begrenzt in ihren unterschiedlichen Lebenswelten entsprechend rechtskonform verhalten. Im Ergebnis wird durch einen solchen dreifachen Filter trichterartig ein gewisses Quantum an Gesetzen naturgemäß „nicht befolgt“. Das deutsche Strafrecht „löst“ dieses Problem mit dem Grundsatz „Ignorantia legis non excusat“. Gleichwohl ist jedoch ein schlicht autoritärer und hart sanktionierender Obrigkeitsstaat in modernen pluralistischen Demokratien weder zeitgemäß noch durchsetzbar.

Bei bestehenden bzw. zukünftigen staatlichen Regulierungsvorgaben mittels Gesetzen und Rechtsverordnungen sowie bei politischen Empfehlungen (z.B. zum Ernährungs- oder Umweltverhalten) kann demnach durchaus von einem gewissen Durchsetzungsvakuum komplexer staatlicher Ziele gesprochen werden. Im Gegenzug zeigt das vermehrte Aufkommen von Kommunikationsstilen, wie sie in den digitalen und sozialen Medien zu finden sind (SMS, Facebook, WhatsApp, Twitter und Co.), dass Informationen zunehmend komprimiert übermittelt werden. Damit sinkt tendenziell die pro Thema bezogene Lese- und Verarbeitungsbereitschaft (vgl. bereits Spitzmüller 2009).

Genau in diese Kerbe kann Nudging schlagen, indem effiziente, aber gleichsam wirksame Informationen und Handlungsmotivationen durch den Staat erstellt und vermittelt werden, welche auf die Kernziele von Gesetzen und individuell respektive kollektiv erwünschtem Verhalten abzielen. Ferner kann mit Nudging das Image des öffentlichen Sektors eindringlicher kommuniziert und die Bereitschaft der Bürger, sich in Dienstleistungsprozessen koope-

rativ zu zeigen, nachhaltig verbessert werden. Nudging bedeutet demnach auch, dass Dienstleistungskunden der öffentlichen Verwaltung sanft angehalten werden, ihr Verhalten als Co-Produzent in eine bestimmte, dem Dienstleistungsabsatzprozess nützliche Richtung zu lenken. Ein solches Einlenken soll dabei letztendlich von selbst und auf freiwilliger Basis umgesetzt werden. Damit kann Nudging insbesondere in der Public Marketing-Kommunikation eingesetzt werden. Ferner kann Nudging auch im Personalmanagement Anwendung finden, so z.B. bei der Mitarbeitermotivation oder bei Zielvereinbarungen.

### Zielsetzungen und Fragestellungen

Die zentralen Fragestellungen des Projektes lauten, wie mit Public Nudges die oben genannten Ziele des Gesetzgebers und der öffentlichen Verwaltung mitunter besser und kostengünstiger erreicht werden können, wie Nudges in einen Public Management- und Public Marketing-Prozess integriert und inwiefern Public Nudges evaluiert werden können.

### Literatur

Anderheiden, M. et al. (2006): Paternalismus und Recht. Tübingen.

Bruttel, L.V. et al. (2014): Nudging als politisches Instrument. Gute Absicht oder staatlicher Übergriff?, in: Zeitschrift Wirtschaftsdienst 11, 767-791.

Dams, J. et al. (2015): Merkel will die Deutschen durch Nudging erziehen, in: Die Welt, 12. März 2015. Link: [www.welt.de/wirtschaft/article138326984/Merkel-will-die-Deutschen-durch-Nudging-erziehen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article138326984/Merkel-will-die-Deutschen-durch-Nudging-erziehen.html). Download vom 30.03.2018.

Düber, D. (2016): Überzeugen, Stupsen, Zwingen – Die Konzeption von Nudge und Libertärem Paternalismus und ihr Verhältnis zu anderen Formen der Verhaltenssteuerung, in: Zeitschrift für Praktische Philosophie 1, 437-486.

John, P. et al. (2013): Nudge, Nudge, Think, Think. Experimenting with Ways to Change Civic Behaviour. London.

Neubacher, A. (2014): Total beschränkt. Wie uns der Staat mit immer neuen Vorschriften das Denken abgewöhnt. München.

Neumann, R. (2013): Libertärer Paternalismus. Theorie und Empirie staatlicher Entscheidungsarchitektur. Tübingen.

Smeddinck, U. (2014): Der Nudge-Ansatz. Eine Möglichkeit, wirksam zu regieren?, in: ZRP 8, 245-247.

Smeddinck, U. (2011): Regulieren durch „Anstoßen“: Nachhaltiger Konsum durch gemeinwohlverträgliche Gestaltung von Entscheidungssituationen? in: Die Verwaltung 3, 375-395.

Spitzmüller, J. (2009): Chat-Kommunikation: Interaktion im virtuellen Raum als multidisziplinäres Forschungsfeld, in: Moraldo, S.M. (Hg.), Kommunikationsplattformen. Rom, 71–108 (Internet.kom. Neue Sprach- und Kommunikationsformen im WorldWideWeb, Bd. 1).

Sunstein, C. (2013). *Simpler: the future of government*. New York.

Sunstein, C. & Thaler, R. (2012): *Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Berlin.

Sunstein, C. & Thaler, R. (2008): *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven.

Sunstein, C. & Thaler, R. (2003): Libertarian Paternalism, in: *The American Economic Review* 2, 175-179 (Papers and Proceedings of the One Hundred Fifteenth Annual Meeting of the American Economic Association). Link: <http://econweb.ucsd.edu/~jandreon/Econ264/papers/Thaler%20Sunstein%20AER%202003.pdf>. Download vom 30.03.2018.

Wolff, J. (2015): Eine Annäherung an das Nudge-Konzept nach Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aus rechtswissenschaftlicher Sicht, in: *Zeitschrift für rechtswissenschaftliche Forschung* 2, 194-223.

## Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis

Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis plant ein Projekt zum „Dienstunfallrecht in der Praxis“.

### Problemstellung

Im Beamtenversorgungsgesetz des Bundes und den entsprechenden Gesetzen der Länder wird mit dem Dienstunfallrecht eine Sonderversorgung für Beamte geregelt. Der sog. „Dienstunfall“ hat zahlreiche Voraussetzungen, die immer wieder in der Praxis Zweifelsfragen aufwerfen. So gibt es zahlreiche Gerichtsentscheidungen zu der Frage, wann eine „äußere Einwirkung“ vorlag und in welchen Fällen krankhafte Abläufe im Inneren des Körpers stattfanden, die nicht von der Fürsorge umfasst sind. Umstritten sind z.B. Fälle des Mobbing.

Auch das Erfordernis der „Plötzlichkeit“ eines schädigenden Ereignisses gibt immer wieder Anlass zu Diskussionen. Oft stellt sich auch die Frage, ob ein Dienstunfall zu verneinen ist, weil eine schon vorhandene Krankheitsdisposition nur zufällig im Dienst ausgebrochen ist

(Bsp.: degenerativ veränderte Achillessehne reißt beim Dienstsport). Und auch der Begriff des „Wegeunfalls“ hat in den vergangenen Jahren durch den Gesetzgeber aber auch die auslegende Rechtsprechung ständige Änderungen erfahren. Ebenso werden Fälle von Angriffen gegen Beamte im Privatleben sehr unterschiedlich beurteilt.

Durch die im Landesbeamtengesetz NRW neuerdings vorgeschriebene Pflicht zum Gesundheitsmanagement, das z.B. häufig betriebliche Sportveranstaltungen und Sportkurse beinhaltet, werden sich auch in dem Rahmen verstärkt Frage des Dienstunfallschutzes stellen.

Während Beamte der beamtenrechtlichen Dienstunfallfürsorge unterliegen, sind Arbeitnehmer dagegen mittels der gesetzlichen Unfallversicherung geschützt (sog. Arbeitsunfall). Bei ihnen sind die Sozialgerichte und nicht wie bei den Beamten die Verwaltungsgerichte zuständig. Trotz weitgehend vergleichbarer Gesetzestatbestände und einer vergleichbaren Gefährdungslage am Arbeitsplatz ist die Rechtsprechung der Sozial- und Verwaltungsgerichte nicht einheitlich. Vielfach werden ähnliche Fragen völlig unterschiedlich entschieden.

Da aber auch schon in der Verwaltungsgerichtsbarkeit Anwendungsfragen im Wesentlichen durch sich zum Teil widersprechende Judikate entschieden werden, zeigt sich eine große Verunsicherung insbesondere bei den für personalrechtliche Fragen zuständigen Stellen in Landes- und Kommunalverwaltungen.

### **Zielsetzung**

Ziel des Projektes ist es, die Unterschiede der einzelnen Rechtsprechungen der Verwaltungsgerichte herauszuarbeiten und Vorgaben für eine (bundesweite) Konsolidierung zu erarbeiten. Hierbei soll auch die Rechtsprechung der Sozialgerichte vergleichend mit einbezogen werden. Als Ergebnis soll ein Leitfaden für die Praxis entstehen, der – wissenschaftlich fundiert – ohne großen Aufwand Hilfestellung für konkrete Anwendungsfragen im Beamtenrecht bietet.

### **Methodisches Vorgehen**

Zunächst sollen die einzelnen Urteile und Beschlüsse der Landes- und des Bundesverwaltungsgerichts gesichtet und im Hinblick auf Konsolidierungsbedarf abgeglichen werden. Hier soll die aktuelle Rechtsprechung der Sozialgerichte mit einfließen. In den vergangenen Jahren kam es zu zahlreichen Klageverfahren, die die obersten Landes- und Bundesgerichte massiv beschäftigten. Dies wird mit dem aktuellen Stand der Literatur durch Aufsätze und Kommentierungen abgeglichen.

In einem weiteren Schritt sollen anhand verfassungsrechtlicher Vorgaben (Art. 33 Abs. 5 GG: hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtentums) und der allgemeinen Fürsorgepflicht, aber auch der Beamtenpflichten (u.a. Pflicht zur Erhaltung und Wiederherstellung der körperlichen Gesundheit) und der Vorgaben zum Dienstunfähigkeitsrecht allgemeine Leitlinien entwickelt werden, die in der Lage sind, die auseinanderdriftende Rechtsprechung zu ordnen

und zu harmonisieren. Aus diesen Arbeiten heraus soll ein praxisbezogener Leitfaden entwickelt werden.

### **Forschungsstand**

Bislang ist das Gebiet des Dienstunfallrechts wenig bearbeitet worden. Dies gilt v. a. in der Aufsatzliteratur. Es finden sich zwar sogar mehrere Kommentierungen und Sammlungen in Loseblattform (s. Literaturverzeichnis). Allerdings überfordern diese extrem umfangreichen Sammlungen Anwender/innen – zum einen durch ihren Umfang, zum anderen auch durch ihren rein akademischen Ansatz. Das Praxishandbuch-Beamtenversorgungsrecht (Minz & Leppke) bietet dagegen einen praxistauglichen Ansatz, ohne jedoch auf Literatur und Rechtsprechung zurück zu greifen.

Allen Abhandlungen zum beamtenrechtlichen Versorgungsrecht gemein ist aber, dass die Kapitel zum Dienstunfallrecht keinen Schwerpunkt bilden und auf wenigen Seiten lediglich summarisch abgehandelt werden. Eine konsolidierte Darstellung, insbesondere eine Übersicht über die umfangreiche und sehr heterogene Rechtsprechung, fehlt bislang.

### **Literatur**

Fleig, M. (1993): Sportliche Betätigung von Beamten und Dienstunfallschutz, ZBR 1993, S. 142 ff.

Fürst, W./Franke, I. & Weiß, H.-D.: Gesamtkommentar Öffentliches Dienstrecht, Kommentar, Loseblatt (fortlaufend akt.), 5 Ordner.

Giesen, G. (2016): Arbeitsunfall und Dienstunfall, Dissertation Universität Freiburg.

Günther, J.-M. (2015): Dienstunfallrechtliche Fragen bei schockierenden Personalgesprächen und Mobbing, ZBR 2015, S. 404 ff.

Kümmel, W. (2017): Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 42. Egl. 12/2017), 8 Ordner.

Leube, K. (2012): Arbeitsunfall und Dienstunfall auf dem Arbeitsweg - Entsprechungen und Abwandlungen, ZTR 2012, S. 682 ff.

Marburger, H. (2016): Die Versorgung der Beamten und anderweitig Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 4. Auflage 2016.

Minz, H. & Leppke, S. (2015): Praxis-Handbuch Beamtenversorgungsrecht, 4. Auflage.

Pflaum, U. (2012): Unfallfürsorge gem. BayBeamVG und BayHeilvFV, ZBR 2012, S. 82 ff.

Plog, E./Wiedow, A./Groegger, M./Lemhöfer, B./Schmidt, H.-J./Tegethoff, C. & Wiegand, B. (2018): Bundesbeamtengesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 02/2018), 7 Ordner.

Reich, A. (2013): Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, 1. Auflage.

Reich, A. (2014): Dienstunfall bei strafbarer Handlung auf dem Heimweg, LKV 2014, S. 193 ff.

Schütz, E. & Maiwald, J. (2017): Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 57. Egl. 12/2017), 2 Ordner.

Stegmüller, M./Schmalhofer, R. & Bauer, E. (2018): Beamtenversorgungsrecht des Bundes und der Länder, Kommentar, Loseblatt (Stand: 01/2018), 7 Ordner.

## **Prof. Dr. Christof Muthers**

Prof. Dr. Christoph Muthers plant im Studienjahr 2018/2019 ein neues Forschungsprojekt zur EU-Datenschutz-Grundverordnung.

### **Ausgangslage**

Zum 31.05.2018 tritt die Datenschutz-Grundverordnung in Kraft. Sie löst die bisherige EU-Richtlinie ab (Richtlinie RL 95/46/EG zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr). Daher bedurfte es sowohl einer Überarbeitung des Bundesdatenschutzgesetzes als auch einer Neufassung des Landesdatenschutzgesetzes. Diese befinden sich aktuell im Gesetzgebungsprozess (Entwurf eines Gesetzes zur Anpassung des allgemeinen Datenschutzes an die Verordnung (EU) 2016/679 und zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/680 (nordrhein-westfälisches Datenschutz-Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU – NRWDSAnpUG-EU). Moderne Personalgewinnungsverfahren bedienen sich immer mehr technischer Einrichtungen (datenbasierte Testverfahren, Speicherung persönlicher Daten etc.).

## **Fragestellung**

Untersucht werden sollen die Auswirkungen der neuen gesetzlichen Grundlagen im Hinblick auf datenschutzrechtlich relevante Verfahren bei der Personalgewinnung.

## **Angestrebte Ziele des Vorhabens**

Im Ergebnis sollen alle in Literatur und Rechtsprechung getroffenen Aussagen zu der Fragestellung ausgewertet und erläutert werden. Fragen, die in der wissenschaftlichen Gemeinschaft nicht einheitlich beantwortet werden, sollen dabei besonders intensiv bearbeitet und mit einer eigenen Stellungnahme beantwortet werden. Es geht darum, unter Berücksichtigung sowohl der erfolgten Gesetzesänderung als auch anderer Interpretationen in der Wissenschaft den aktuellen Stand der Forschung offenzulegen.

## **Forschungsstand**

Es existiert Literatur sowohl zu der unionsrechtlichen Grundlage als auch zu den nationalen Vorschriften. Zentrale Fragen werden dabei nicht einheitlich beantwortet. Insbesondere die Frage nach der Einwilligung und das Koppelungsgebot im Datenschutz werden kontrovers diskutiert.

## **Methoden der Realisierung des Vorhabens**

Grundlage des Vorhabens ist die vorhandene Literatur und Rechtsprechung. Nach einer systematischen Analyse erfolgt die Erstellung einer konzeptionellen Ausarbeitung, die allgemeine Fragen (Bedeutung der Vorschrift, Rechtsentwicklung, Unionsrecht, Anwendungsbereich) zum Inhalt hat. Die Recherchen finden dabei zum einen mit vorhandenen Quellen und zum anderen unter Zuhilfenahme juristischer Datenbanken (juris, beck-online) statt. Sollten einzelne Quellen sich darüber nicht erschließen lassen, muss eine Beschaffung durchgeführt werden.

## **Art der Ergebnisverantwortung**

Nach Abschluss des Vorhabens und Vorlage des Abschlussberichts wird mindestens eine Veröffentlichung oder ein Vortrag angestrebt.



## **Prof.‘in Dr. Barbara Neubach**

Prof.‘in Dr. Barbara Neubach plant im kommenden Jahr, zur Akzeptanz der Teilzeitbeschäftigung zu forschen. Im Förderungszeitraum soll untersucht werden, warum Angebote zur Teilzeitarbeit von Männern deutlich weniger genutzt werden als von Frauen und was getan werden kann, um die Inanspruchnahme solcher Angebote, z. B. für junge Väter, zu erleichtern. Ausgangspunkt der Forschungsarbeit ist die Erkenntnis, dass die junge Generation (sog. Generation Y) großen Wert auf eine work-life-balance bzw. work-family-balance legt. D. h., junge Väter wollen heutzutage mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, wohingegen junge Mütter ihre Berufstätigkeit nicht mehr so stark reduzieren möchten wie früher.

Obwohl es - z. B. durch die Politik - vielfältige Bestrebungen gibt, diese Entwicklung zu unterstützen, scheuen sich immer noch viele Männer, ihre Arbeitszeit vorübergehend zu reduzieren. Dies mag - neben finanziellen Erwägungen - an tradierten Rollenbildern, liegen wie auch an der Furcht vor einem Karriereknick.

Untersucht werden sollen daher Maßnahmen, die Einfluss auf das Rollenbild haben, und Maßnahmen, die zur Akzeptanzförderung innerhalb der Organisation beitragen so wie betriebliche Effekte von Teilzeitbeschäftigung. Das Thema ist von hoher praktischer Relevanz, da eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf für junge Leute heute eine hohe Priorität bei der Wahl des Arbeitgebers hat.

### **Literatur**

Neubach, B. (2018). Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Brauchen Väter andere Teilzeitarbeitsmodelle als Mütter? Der Öffentliche Dienst.

---

**Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten und Prof. Dr. Malte Schophaus**

Prof. Dr. Henrique Ricardo Ottem und Prof. Dr. Malte Schophaus planen gemeinsam, im Studienjahr 2018/2019 das Projekt „Public Administration in Brazil and Germany“ abzuschließen (kein neues Forschungsprojekt, keine Inanspruchnahme einer Deputatsermächtigung).

**Veröffentlichungen aus dem Vorläufer-Projekt**

Otten, H. R. (2015): Teilnahme von Wissenschaftlern der FHöV NRW am Kongress der brasilianischen Gesellschaft für Soziologie. FHöV-Aktuell, August 2015, S. 10. [https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/FHoeVAktuell\\_August2015.pdf](https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/FHoeVAktuell_August2015.pdf) (Letzter Zugriff am 31.07.2017).

Möltgen, K. & Schophaus, M. (2015): Sociologia Política na Alemanha desde os anos de 1990 - desenvolvimento da subdisciplina e problemas atuais. [Political Sociology in Germany since the 1990s – Development of the Sub-discipline and Current Issues]. Sociologias, vol.17, no. 38, p. 64-91.

Otten, H. R. (2015): Interculturalism in public administration in Germany. Vortrag in dem round table „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20.-24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.

Schophaus, M. (2015): Social movements and NGOs and its effects on public administration reforms in Germany. Vortrag in dem *round table* „Sociology and Public Administration. Brazilian and German perspectives“ auf dem 17. Kongress der Sociedade Brasileira de Sociologia vom 20.-24. Juli 2015, Porto Alegre, Brasilien.

**Prof.‘in Dr. Elisabeth Schilling**

Prof.‘in Dr. Elisabeth Schilling plant im Studienjahr 2018/2019 das Forschungsprojekt „Zeitstrukturen als ungleichheitsproduzierendes Klassifikationssystem“ durchzuführen. In vergangenen Projekten unter der Schirmherrschaft des FPM konnten Erkenntnisse aus Studien der Antragstellerin in Zeitschriften, Buchbeiträgen und Konferenzvorträgen veröffentlicht werden.

Daraus entstanden unter anderem ein vom DFG gefördertes Netzwerk „Jung sein – älter werden“, starke Anknüpfung zum Max-Weber-Kolleg (Uni Erfurt, Direktor Prof. Dr. Hartmut

Rosa) sowie die Kooperation mit dem Time Perspective Network um Philip Zimbardo. Ein Sonderheft der interdisziplinären peer-review Zeitschrift BIOS und ein Sammelband (erschien im Springer Verlag) mit dem Titel „Verwaltete Biografien“ wurden unter der herausgeberischen Leitung der Antragstellerin veröffentlicht.

Im kommenden Jahr sollen diese Kooperationen weiter ausgebaut werden. Ferner werden theoriebildende Veröffentlichungen im Bereich der Zeitsoziologie sowohl als Einzelbeiträge als auch in Kooperation mit Forschenden anderer Einrichtungen angestrebt werden.

Folgendes ist geplant:

1. Ein Beitrag für die peer-review Zeitschrift „Kritische Psychologie“ mit dem Titel „Zeitstrukturen als ungleichheitreproduzierendes Klassifikationssystem“ soll verfasst werden.
2. Ein Beitrag für die englische peer-review Zeitschrift „Migrations Studies“ soll veröffentlicht werden (2. Review-Runde ist bereits erfolgreich absolviert)
3. Eigene Konferenzen und Symposien sollen organisiert werden (in Planung ist die TP Konferenz in Köln, s.u.)
4. Die FHÖV NRW soll die 5. Time Perspective Conference unter der Leitung der Antragstellerin ausrichten. Dazu sind umfangreiche organisatorische Vorbereitungsarbeiten notwendig. Im laufenden Studienjahr sollen Drittmittel zur Durchführung der Konferenz beantragt werden. Es werden ca. 300 internationale Gäste erwartet, darunter Philip Zimbardo, Christina Maslach, Robert Levine, John Boyd u.a.
5. Ein Kooperationsvertrag mit dem Max-Weber-Kolleg wird angestrebt und vorbereitet.
6. Eigene Forschungsergebnisse werden auf mehreren Fachkonferenzen vorgestellt. Zur Zeit sind folgende aktive Konferenzbeiträge geplant:
  - a. Time Perspective Conference (August 2018, Nantes)
  - b. Gender-Kongress (September 2018, Göttingen)
  - c. Deutsche Gesellschaft für Soziologie Kongress (September 2018, Göttingen)
  - d. Time Perspective Conference (August 2020, Köln)
  - e. European Sociological Association (September 2019, Manchester)

## Prof. Dr. Michael Treier

Prof. Dr. Michael Treier plant im Studienjahr 2018/2019, das Forschungsprojekt „Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung“, erweitert um das Thema Präventionskonzept und Fehlzeitenlotse, durchzuführen.

### Allgemeine Informationen zum Projekt

Es handelt sich um eine Quer- und Längsschnittstudie mit mehreren Messzeitpunkten, um die Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowohl aus wirtschaftlicher als auch inhaltlicher Sicht zu belegen. Gleichzeitig geht es um die Bestimmung des Gesundheitszustandes einer Organisation – dort nimmt vor allem die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eine zentrale Rolle ein. Um die Wirksamkeit nachzuweisen, sind große Stichproben erforderlich. Gerade die Erlangung der Längsschnittdaten ist ein diffiziles Geschäft, da in diesem Fall Personen über vier bis fünf Messzeitpunkte durch die Evaluation begleitet werden (siehe z. B. Subprojekt DRV). In einem solchen Zeitraum ist mit Drop-outs zu rechnen, die durch neue Teilnehmer zu ersetzen sind, um eine aussagekräftige Datenlandschaft zu generieren. Das Projekt integriert **Subprojekte**, in denen es um spezifische Fragestellungen zur Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung oder um die Feststellung des Gesundheitszustand einer Organisation geht. Im Planungszeitraum 2018/19 wird der Fokus auf diese Subprojekte gelegt.

### Planung für das Studienjahr 2018/2019

Im Rahmen dieses Zeitraums wird v. a. das Subprojekt der DRV\* beendet (geplantes Ende 09/2018) und anschließend umfassend analysiert. Ein Endbericht ist Ende des Jahres 2018 bzw. Anfang 2019 angestrebt. Es handelt sich um eine Evaluationsstudie als Panelfeldstudie zu einem ganzheitlichen Präventionskonzept mit den Säulen Bewegung, Ernährung und Resilienz. Das Präventionsprojekt hat im September 2016 begonnen und ist bis September 2018 anberaumt. Dieses Teilprojekt ist gerade aus Sicht der Wirksamkeitsforschung von hoher Relevanz, da es hier möglich sein wird, über eine umfassende Längsschnittanalyse mit Kontrollgruppen die Wirkungen aus gesundheitspsychologischer Sicht (vor allem Selbstwirksamkeit und Gesundheitsverhalten betreffend) nachzuweisen (derzeit sind 4 Gruppen á 15 Teilnehmer am Start nebst zwei Kontrollgruppen). Hinzukommen zwei weitere Gruppen á 15 Teilnehmer, die bis zur Berichtslegung die erste Transferphase abgeschlossen haben. Der Schwerpunkt der Analyse ist die Identifikation der Erfolgsfaktoren für ein wirksames Präventionskonzept, um damit künftige Präventionskonzepte zu optimieren. Neben diesem Subprojekt werden unter anderem die in 2017/2018 gewonnenen Daten zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen weiter erfasst und konsolidiert. Hier ermöglicht eine neue umfangreiche Stichprobe von ca. 2400 Teilnehmern von 22 Organisationseinheiten (11/2017) mit einer durchschnittliche Antwortqualität von 84 Prozent die umfängliche Qualitätskon-

trolle des bisherigen Instrumentes (Gütekriterien, Normstichproben etc.). Mithilfe dieser fundierten Datenlandschaft soll das **Instrument** zur Erfassung psychischer Belastungen auf dem Prüfstein und ggf. eine Aktualisierung erfolgen. Ferner wird das Ziel verfolgt, die bislang allgemein gehaltenen Ampel- bzw. Grenzwerte in Bezug auf die demografischen Faktoren zu differenzieren. Das Werkzeug zur erweiterten Fehlzeitenanalyse (in den vorherigen Forschungsjahren als Fehlzeitenlotse thematisiert) ist aus wissenschaftlicher Sicht in Bezug auf die integrierten Algorithmen ausreichend entwickelt und soll nunmehr in einem anwenderorientierten Tool überführt werden, um die Praxistauglichkeit zu erhöhen. Das Tool soll in mindestens zwei Organisationen eingesetzt werden. Aus wissenschaftlicher Sicht interessiert hier v. a. die Anwendbarkeit des Werkzeugs im Rahmen des Gesundheitscontrollings. Dies erfolgt durch eine begleitende Evaluationsstudie zunächst auf qualitativer Ebene (interviewbasiertes Design). Aus den Ergebnissen sollen Rückschlüsse auf die bisherigen Algorithmen und Herangehensweisen der erweiterten Fehlzeitenanalyse gezogen werden, um das Werkzeug einer weiteren Optimierung heranzuführen.

\* Hinweis: In der FHÖV Aktuell (Ausgabe Februar, 2017) wurde das Projekt und das Evaluationsdesign des betrieblichen Präventionskonzepts der DRV beschrieben.

<https://www.fhoev.nrw.de/services/nachrichten/nachricht/artikel/fhoev-aktuell-februar-2017.html>.

### Geplante Publikationen 2018/2019

*Neuaufgabe des Fachbuchs „Betriebliches Gesundheitsmanagement“:* In diesem Fachbuch, das derzeit in der dritten Auflage vorliegt und sich als Standardwerk im Bereich Gesundheitsmanagement im deutschsprachigen Raum behauptet hat, sollen ergänzend ein Kapitel zur Gesundheitspsychologie und vor allem auch aktualisierte Ergebnisse aus den Gesundheitsanalysen und Präventionsstudien abgebildet werden. Die Aktualisierung war eigentlich geplant für Mitte 2018. Sie wird aber jetzt erst Mitte 2019 abgeschlossen sein, um dadurch eine gut platzierte Publikationsplattform für neue Ergebnisse der Studien zu haben.

*Buchbeitrag zum Lehrbuch „Verwaltungspsychologie“,* hrsg. von Bärbel Werdes und Torsten Porsch: Dort wird der Abschnitt Gesundheitsmanagement abgebildet und es werden die aus psychologischer Sicht relevanten Erfolgsfaktoren beschrieben. Das Buch ist 2018 erschienen.

*Neues Lehr- und Fachbuch „Wirtschaftspsychologische Grundlagen in der modernen Personalarbeit“.* Hier wird ein eigenständiges Kapitel „Personalerhalt und Arbeitsfähigkeitsmanagement“ als Schlüssel zur gesunden Organisation abgebildet. In diesem Kapitel werden Ergebnisse des Forschungsprojektes publiziert. Das Buch soll 2019 erscheinen.

*Essential-Serie:* Die publizierte Serie „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ und „Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements“ (in Zusammenarbeit mit Thorsten Uhle) wird im Laufe des Jahres 2018 aktualisiert. Vor allem sind die neuen gesetzlichen Rah-

menbedingungen zu aktualisieren. Zudem fließen auch hier neue Ergebnisse aus dem Gesamtprojekt ein.

*Wissenschaftlicher Blog zum Gesundheitsmanagement:* Der seit Mai 2017 administrierte wissenschaftlichen Blog soll in 2018/2019 erweitert werden und die aktuellen Diskussionen rund um das Thema „Gesunde Organisation“ aufgreifen und vermitteln.

## 5. Fazit

Insgesamt lässt sich sagen, dass das FPM im Berichtszeitraum seine Aufgabe der inter- und transdisziplinären Forschung sehr erfolgreich erfüllt hat. Insgesamt wurden im Studienjahr 2017/2018 mehr als 30 Publikationen veröffentlicht bzw. zur Veröffentlichung vorbereitet. Zum großen Teil erschienen sie in renommierten Fachzeitschriften und weit rezipierten Medien.

Des Weiteren wurden von den Forschenden des FPM mehrere Konferenzen und Fachtagungen organisiert und insgesamt mehr als ein Dutzend Beiträge bei nationalen und internationalen Konferenzen eingebracht. Zahlreiche nationale und internationale Kooperationen spiegeln sich sowohl in den Berichten aus einzelnen Projekten als auch in den Vortrags- und Veröffentlichungslisten wider. Über diese Arbeit wurde regelmäßig in Beiträgen im Newsletter FHÖVAktuell hochschulöffentlich berichtet.

Die erzielten Ergebnisse im Studienjahr 2017/2018 zeugen erneut von einer intensiven anwendungsorientierten Forschungsarbeit, die sowohl vom Fachpublikum als auch von der breiteren Öffentlichkeit in der Verwaltungspraxis und in breiteren Gruppen der Gesellschaft positiv aufgenommen wird.

Birgit Beckermann

Münster, im Mai 2019