

Institut für Personal und Management der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

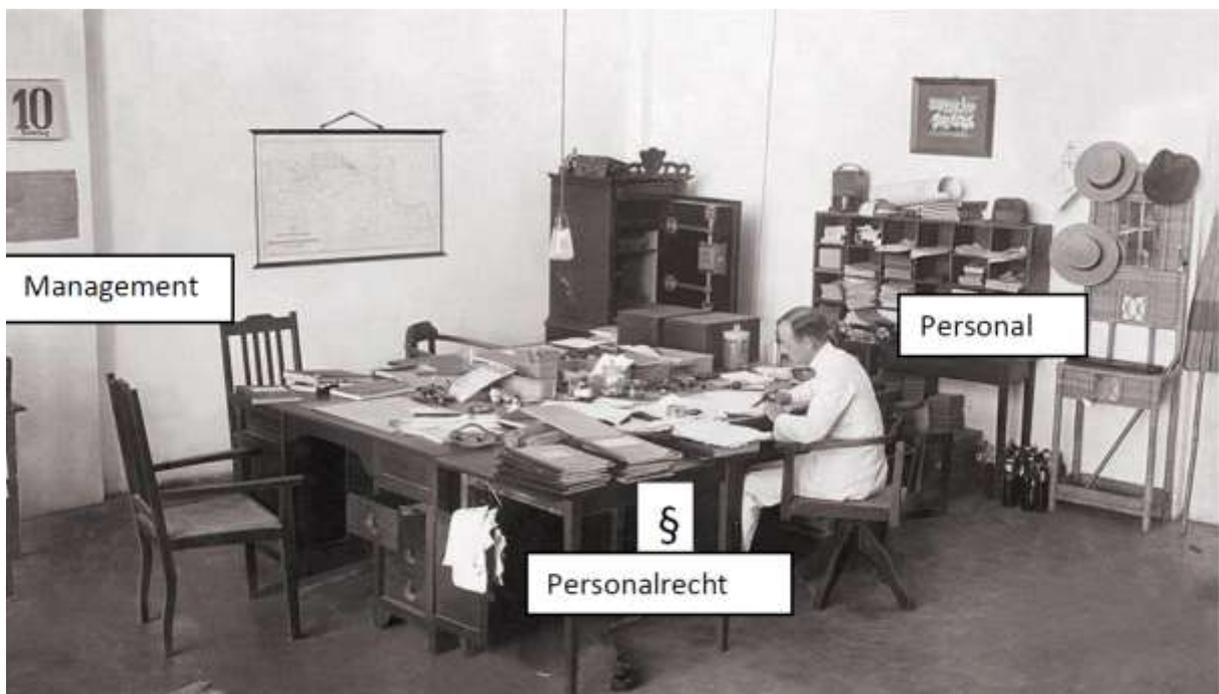
Bericht über das Studienjahr 2022/23

Sprecherteam

Prof. Dr. Lars Oliver Michaels

Prof. Dr. Katrin Möltgen-Sicking

Gelsenkirchen, im Dezember 2023



Inhaltsverzeichnis

- I. Einleitung**
- II. Entwicklung des Instituts im Studienjahr 2022/2023**
- III. Übersicht über die geförderten Forschungsprojekte der Mitglieder**

1. Bettina Franzke: Studieren mit Kind. Erfahrungen von Müttern und Vätern an der HSPV NRW
2. Andreas Gourmelon: 16. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor
3. Boris Hoffmann: „Rechtliche Implikationen beim Einsatz sozialer Roboter in Kommunalverwaltungen“
4. Till Immich: Personalgewinnung und -bindung im Land Nordrhein-Westfalen-eine (rechtsvergleichende) Untersuchung der laufbahnrechtlichen Möglichkeiten
5. Lars Oliver Michaelis Möglichkeiten der Anerkennung einer Covid-19-Infektion als Dienstunfall
6. Christoph Muthers: Grundlagen der Haftung
7. Barbara Neubach: Wie lässt sich dysfunktionalen Bewältigungsstrategien als Reaktion auf die Bedrohung durch die Klimakrise begegnen? Empfehlungen für Maßnahmen in Organisationen
8. Henrique Otten & Malte Schophaus: Implementation von Lehr-/Lerninnovationen
9. Elisabeth Schilling: Integration ukrainischer Geflüchteter: Zivilgesellschaftliches Engagement
10. Michael Treier: Gesunde Führung im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Methoden in der Verwaltungswelt 4.0 – Phase 1
11. Andrea Walter: Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die Integration in Kommunen



I. Einleitung

Das Forschungszentrum für Personal und Management wurde 2011 als eines von zwei Forschungszentren an der HSPV NRW gegründet und konnte 2021 entsprechend sein zehnjähriges Bestehen feiern. In der mittlerweile unter Forschungs*institut* für Personal und Management (IPM) firmierenden Einrichtung organisieren sich 20 hauptamtlich lehrende Kolleginnen und Kollegen der HSPV sowie drei assoziierte Mitglieder, um Forschungsprojekte zu bearbeiten, Veranstaltungen zu organisieren und sich inter- und transdisziplinär zu vernetzen.

Die in den vergangenen Jahren durchgeführten Forschungsprojekte und Aktivitäten des Instituts liegen im Bereich des Personal- und Verwaltungsmanagements sowie des Personalrechts der öffentlichen Verwaltung und wurden durch die Hochschulleitung der HSPV gefördert. Sie werden in einem Sammelband „10 Jahre IPM“ dokumentiert, der – mit leichter Verzögerung durch die Corona-Pandemie - Anfang 2024 bei Springer erscheinen wird. An dieser Stelle möchten wir dem Präsidium der HSPV NRW herzlich für die langjährige Unterstützung des Instituts danken!

Bedanken möchten wir uns zudem bei Prof. Dr. Ricardo Henrique Otten, der zum Ende des Studienjahres 2022/23 aus der Sprecherfunktion des Instituts ausgeschieden ist und diese an Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis abgegeben hat. Zur stellvertretenden Sprecherin wurde Prof. Dr. Katrin Möltgen-Sicking gewählt.

Dieser Bericht dokumentiert ausschließlich die Forschungsaktivitäten der Mitglieder des IPM, die durch das IPM im Studienjahr 2022/23 über eine Reduktion des Lehrdeputats sowie Sachmittel gefördert worden sind. In der Regel sind die Mitglieder auch darüber hinaus forschend tätig.

Die folgenden Beiträge zeigen die fachliche Breite und Vielfalt der Forschungstätigkeit im IPM und die Vielfalt der Forschungsansätze. Sie stellen die Ergebnisse dar, die aus dem IPM für den Bereich der öffentlichen Verwaltung entstanden sind. Die Mitglieder des IPM haben sich auch in diesem Studienjahr mit Publikationen, der Mitwirkung an Fachkongressen und mit zahlreichen Vorträgen für die Weiterentwicklung der Forschung im Bereich der öffentlichen Verwaltung engagiert. Das Profil der HSPV NRW als forschende Hochschule für angewandte Wissenschaften gewinnt durch diese Beiträge weiter an Kontur. Davon profitiert auch die Lehre an der HSPV NRW, die auf die Verbindung mit anwendungsorientierter Wissenschaft angewiesen ist, um auch in Zukunft fachkompetente Nachwuchskräfte ausbilden zu können.

II. Entwicklung des Instituts im Studienjahr 2022/2023

1. Entwicklung

Die positive Entwicklung des IPM konnte im Studienjahr 2022/23 fortgesetzt werden. Wie schon in den Jahren zuvor, ist die Zahl der Mitglieder des IPM auch im vergangenen Studienjahr deutlich gestiegen. Insgesamt kamen fünf neue Mitglieder hinzu. Neben neu berufenen Professorinnen und Professoren haben Kolleginnen und Kollegen einen Aufnahmeantrag gestellt, die schon länger an der HSPV beschäftigt sind. Zudem sind erstmals so genannte *assoziierte* Mitglieder aufgenommen worden, wozu die Satzung des Instituts entsprechend geändert worden ist. Eine Übersicht über die Mitglieder findet sich unter <https://www.hspv.nrw.de/forschung/forschungsinstitute/ipm/mitglieder>.¹

Auch die Anzahl der mit Unterstützung bzw. unter Mitwirkung des Instituts durchgeführten Veranstaltungen ist im Studienjahr 2022/23 gestiegen. Neben dem bereits etablierten Symposium Personalmanagement, das seit vielen Jahren von Prof. Dr. Andreas Gourmelon durchgeführt wird, konnten in Zusammenarbeit mit dem Mannheimer Institut für das Personalmanagement der Bundeswehr (MIP) zwei Veranstaltungen zum „Fehlverhalten im öffentlichen Dienst“ realisiert werden, die von Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis und Prof. Dr. Till Immich organisiert wurden (s.u. 3. a)). Das IPM war darüber hinaus mit verschiedenen Vorträgen an der Veranstaltung zur „Daseinsvorsorge im öffentlichen Dienst“ vertreten, die der Fachbereich Allgemeine Verwaltung / Rentenversicherung organisiert hat.

Ausgeweitet und verstetigt wurden zudem die Kooperationen des IPM mit anderen Hochschulen, wie etwa mit dem MIP. Daneben wurde die Basis für eine Kooperation mit der FH Campus Wien geschaffen (s.u. 2.). Das große Interesse der Professorinnen und Professoren sowie Dozierenden der HSPV an einer Mitwirkung im Institut unterstreicht einmal mehr die hohe Bedeutung der Forschung an der HSPV. Im Berichtszeitraum haben die Mitglieder des IPM dreimal getagt: 23.11.2022, 8.3.2023, 23.5.2023.

Das IPM hat zudem im zurückliegenden Jahr stark an der öffentlichen Sichtbarkeit seiner Aktivitäten und seiner Forschungsexpertise gearbeitet; so wurde u.a. sein Internetauftritt rundum erneuert. Aus diesem Anlass wurde mit Unterstützung der Zentralverwaltung (Abt. für Öffentlichkeitsarbeit im Präsidiumsbüro) ein neues Logo („Würfel“) entwickelt, das zu dem Corporate Design der HSPV passt. Auch lag ein Schwerpunkt auf der Durchführung von wissenschaftlichen Veranstaltungen. Dazu wurden neue Kooperationen eingegangen (2.) und neue (gemeinsame) Tagungen konzipiert (3.), die in Zukunft fortgeführt werden sollen. Diese führen auch zu mehreren eigenständigen Buchpublikationen des Institutes.

¹ Anm.: Auch nach Ablauf des vergangenen Studienjahres sind bereits mehrere weitere Anträge durch neu berufene Mitglieder der HSPV eingegangen.



2. Kooperationen

a) Mannheim

Im Jahr 2022 startete das IPM mit dem Mannheimer Institut für Personalmanagement der Bundeswehr (MIP) an der Hochschule des Bundes, Fachbereich Bundeswehrverwaltung in Mannheim, unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Kawik, eine intensive Forschungs-Kooperation. Geplant sind gemeinsame Forschungsprojekte, die regelmäßig in Tagungen vertieft und deren Erträge in Symposien und gemeinsamen Publikationen nach außen getragen werden sollen; ein erstes gemeinsames Symposium sollte diese Kooperation sichtbar machen, daher wurde für 2023 ein 2-teiliges Symposium als Folgeveranstaltung initiiert (s.u. 3. a)).

Auftrag des MIP ist der Austausch zwischen Wissenschaft und Berufspraxis für die Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung sowie anwendungsbezogene Forschungsvorhaben am Fachbereich Bundeswehrverwaltung (<https://www.maipm.de/>). Da dies den Aufgaben und Schwerpunkten des IPM in gleicher Weise entspricht lag die Kooperation der beiden Institute nahe. Bundes- und Landesperspektive können auf diese Weise gut verglichen und so optimiert werden.

b) FH Campus Wien

Auf Anregung des Kollegen Prof. Dr. Bernhard Frevel, der einen Bericht zu seinem Aufenthalt mit wissenschaftlichem Austausch an der FH Campus Wien vorgelegt hat, wurde mit der Hochschule Kontakt aufgenommen. Die FH Campus Wien verfügt über ein Kompetenzzentrum für Verwaltungswissenschaften, das von Prof. Dr. Alfred Hödl geleitet wird. Die Hochschule bietet einen berufsbegleitenden Bachelorstudiengang und einen berufsbegleitenden Masterstudiengang in Public Management an.

Bei einem ersten virtuellen Treffen am 18.11.2022 wurden wechselseitig Forschungsfelder vorgestellt und es wurde von beiden Seiten ein Interesse an weiterer Zusammenarbeit signalisiert. Diese müsste über themenspezifische Einzelkooperationen erfolgen.

Bei einem weiteren virtuellen Treffen am 20.1.2023 fand ein intensiver Austausch über künstliche Intelligenz in der Hochschullehre statt. Das Thema betrifft beide Hochschulen auch weiterhin, sodass sich eine Fortführung des Gesprächs zu diesem Thema anbietet.

3. Symposien und Veranstaltungen

a) Fehlverhalten im öffentlichen Dienst: Gemeinsame Tagung des MIP und des IPM in Mannheim und Köln (1. Teil 26. und 27. April, 2. Teil 26. Oktober 2023)

Es dürfte wohl Einigkeit darüber bestehen, dass das Fehlverhalten von Beschäftigten in keiner Organisation folgenlos bleiben darf. Der Erfolg von Behörden und Unternehmen hängt vor allem davon ab, dass die eigenen Beschäftigten ihre Aufgaben pflichtgemäß und zuverlässig wahrnehmen. Fehlverhalten von Beschäftigten bezieht sich auf Verhaltensweisen, Handlungen oder Aktivitäten von Mitarbeitern einer Organisation, die gegen die festgelegten Regeln, Normen, ethischen Standards oder Erwartungen verstoßen. Solches Verhalten kann die verschiedensten Formen annehmen und muss daher unter den unterschiedlichsten Aspekten beleuchtet werden. Bei der Frage nach dem richtigen Umgang mit Fehlverhalten im öffentlichen Dienst sowie zu Vermeidungs- und Konfliktbewältigungsstrategien handelt es sich um herausfordernde, nicht nur rechtliche Themen, die eine moderne und interdisziplinäre Personalführung erfordern.

Dieser Themen haben sich das Mannheimer Institut für das Personalmanagement der Bundeswehr (MIP), welches sich am Fachbereich Bundeswehrverwaltung der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (HS Bund - FB BWV) gegründet hat und das Institut für Personal und Management (IPM) der Hochschule für Polizei und Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (HSPV NRW) in einer gemeinsamen zweiteiligen Tagung angenommen. Die beiden Institute arbeiten seit längerer Zeit an gemeinsamen Projekten, die sich mit dem öffentlichen Dienst in seiner ganzen Vielfalt auseinandersetzen. Dabei geht es etwa auch darum, eine Plattform für einen steten Austausch zwischen Wissenschaft und Berufspraxis des öffentlichen Dienstes zu schaffen. Im Rahmen einer solchen Kooperation haben die beiden Institute 2023 eine gemeinsame Tagung mit zwei Teilen in Mannheim und Köln ausgerichtet, die sich sowohl an Angehörige der jeweiligen Verwaltungen, der Polizei aber auch an militärische Vorgesetzte als auch an ein wissenschaftliches Publikum richtete.

Fehlverhalten im öffentlichen Dienst: Tagung Teil 1 (26. bis 27. April 2023, Mannheim)

Rund 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden sich zum Veranstaltungsauftritt am 26. April 2023 in Präsenz an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung - Fachbereich Bundeswehrverwaltung in Mannheim ein. Die Teilnehmenden aus der Justiz, aus der Bundes- und Landesverwaltung sowie aus Kommunen und der Wissenschaft erhielten die Möglichkeit sich auszutauschen und zu vernetzen.

Am ersten Tag begrüßten der Direktor des MIP, Prof. Dr. Michael Kawik (HS Bund – FB BWV - Mannheim), und der Sprecher des IPM, Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten (HSPV NRW - Münster), die Teilnehmenden. Der Prodekan der HS Bund – FB BWV in Mannheim, Prof. Dr. Eckart Lang, stimmte mit einem Grußwort auf den interdisziplinären Nachmittag ein.

In den Vorträgen wurde das Thema Fehlverhalten aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zur Führungskultur in der Deutschen Verwaltung referierten die Professorinnen Dr. Elke Driller und Dr. Inga Martin (beide HS Bund - Brühl). Prof. Dr. Michael Kawik sprach über das Fehlverhalten von Führungskräften und dessen Auswirkungen auf den Dienstbetrieb. Prof. Dr. Andreas Gourmelon (HSPV NRW - Gelsenkirchen) thematisierte die Frage, ob mit psychologischen Tests nicht-integres Verhalten vorhergesagt werden könne. Den Abschluss des ersten Tages bildete ein kleiner Empfang, der erste Gelegenheit zum Austausch bot.

Am zweiten Tag standen weitere Vorträge und Diskussionen auf dem Programm. Prof. Dr. Jan Bergmann, LL.M Eur. (VGH Mannheim) referierte über aktuelle Rechtsprechung aus Bund und Ländern, bevor sich Hans-Ulrich Gerland (leitender Beamter bei der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages) mit Konfliktbewältigungsmechanismen der Bundeswehr im Kontext der Aufgaben der Wehrbeauftragten auseinandersetzte. Dr. Stephanie Pflüger von der HS Bund in Mannheim sprach über Rahmen und Grenzen der disziplinen Würdigung suchtbedingter Dienstverfehlungen. Daran anknüpfend behandelte Eva Leichman (M.Sc.) die Folgen von und den Umgang mit Suchterkrankungen am Arbeitsplatz. Um die Vorhersehbarkeit im Disziplinarrecht und die Relevanz des Wehrstrafrechts ging es im Vortrag von Prof. Dr. Philipp-Sebastian Metzger, Hochschule des Bundes in Mannheim. Matthias Schütte, Rechtsanwalt, Coach und Mediator, referierte über neue Wege in der Konfliktbearbeitung im öffentlichen Dienst. Er erläuterte, welche neuen Verfahren es gibt und wie sinnvoll sie eingesetzt werden können. Zum Abschluss der Veranstaltung sprach Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis (HSPV NRW - Studienort Duisburg) über die "Störungen" auf dem Weg zum Beamtenverhältnis auf Lebenszeit. Dieser zweigeteilte Vortrag ist zugleich das Bindeglied zwischen den beiden Tagungsteilen in Mannheim und Köln. Der „Staffelstab“ wurde daher im Oktober von Prof. Dr. Immich (HSPV NRW - Studienort Dortmund) im zweiten Teil des Vortrags aufgenommen.

Fehlverhalten im öffentlichen Dienst: Tagung Teil 2 (26. Oktober 2023, Köln)

Am 26. Oktober 2023 fand der zweite Teil der Tagung „Fehlverhalten im öffentlichen Dienst“ an der HSPV NRW am Studienort Köln statt. Die auf reges Interesse stoßende Veranstaltung (ca. 80 Teilnehmende vor Ort und weitere 60 online) wurde nunmehr nach einem erfolgreichen Auftakt in Mannheim im Städtesaal am Standort Köln der HSPV NRW fortgesetzt. Moderiert wurde die Tagung durch die Organisatoren Prof. Dr. Lars Oliver Michaelis und Prof. Dr. Till Immich sowie durch das neue Mitglied im IPM Prof. Dr. Kiyomi von Frankenberg.

Prof. Dr. Till Immich knüpfte zunächst das Band zum ersten Teil und stellte anhand ausgewählter Fälle das Fehlverhalten von Beamten auf Probe dar und erläuterte mögliche Reaktionsweisen. Dr. Sabine Rinck schilderte in ihrem Vortrag Möglichkeiten der Korruptionsbekämpfung im sensiblen Bereich der öffentlichen Vergabe. Radikales Verhalten von Polizeibeamtinnen und -beamten, wie beispielsweise rassistische oder extremistische Äußerungen in Chatgruppen, und die dienstrechtlichen Folgen erläuterte EPHK a.D. Marcello

Baldarelli. Welche Reaktionsmöglichkeiten das Disziplinarrecht für „Verfassungsfeinde“ im öffentlichen Dienst bereithält, zeigte Prof. Dr. Andreas Nitschke von der FHVD Schleswig-Holstein auf. Dabei zog er eine Parallele zu dem sogenannten Radikalenerlass aus den 70er-Jahren.

Die Mittagspause leitete der Präsident der HSPV NRW, Martin Borntäger, mit einem Grußwort ein. Dabei stellte er die Wichtigkeit des Themas für den gesamten öffentlichen Dienst heraus und verwies auf aktuelle Geschehnisse, die auch in den Medien hohe Wellen geschlagen haben.

Nach der Mittagspause zeigte Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten soziologische Herleitungen der Begriffe sowie die Entstehung, aber auch Verhinderungsmöglichkeiten von Diskriminierungen auf und stellte Überlegungen zu rassismuskritischen Perspektiven aus sozialwissenschaftlicher Sicht an. Prof. Dr. Michael Kawik, Direktor des MIP, referierte über die „Flucht in die Dienstunfähigkeit als Fehler im System“, wobei er Strategien der Behörden und von Betroffenen in Dienstunfähigkeitsverfahren darstellte, die nicht selten zu unangemessenen Ergebnissen führen. Abschließend beleuchtete MR Dr. Jörg-Michael Günther (MULNV NRW) die wichtige Thematik der Angriffe auf Beamte und berichtete über Fürsorgepflichten der Dienstherren, insbesondere mit Blick auf die Absicherung im Dienstunfallwesen.

Nach jedem Vortrag wurde den Teilnehmenden ausführlich Zeit für Fragen eingeräumt. Schnell entstanden zu allen Themen engagierte Diskussionen. Gerade dieser Austausch wurde von den Teilnehmenden abschließend besonders gelobt.

Zusammenfassung

Die rege Teilnahme sowie die vielen Fragen und Beiträge der Teilnehmenden der Veranstaltung haben aufgezeigt, dass sich die beiden Institute einiger besonders relevanter Problemfelder angenommen haben. Viele der aufgeworfenen Fragen werden auch in Zukunft noch genauer zu betrachten sein. Einen Beitrag dazu wird der alsbald im Luchterhand-Verlag erscheinende Tagungsband „Fehlverhalten im öffentlichen Dienst“ liefern. In diesem Band werden die Themen der beiden Tagungen detailliert dargestellt. Der Band wird dabei auch zwei Beiträge aufgreifen, die leider kurzfristig ersetzt werden mussten: Disziplinarrechtliche Behandlung polizeilicher Chatgruppen mit rechtsextremistischen Inhalten (LPD Christoph Keller) und zum äußeren Erscheinungsbild bei Soldaten im Vergleich zu Landesbeamten (Prof. Dr. Philipp-Sebastian Metzger).

Auch die Zusammenarbeit der beiden Institute wird fortgesetzt. Für das kommende Jahr planen die beiden Institute erneut eine gemeinsame zweiteilige Veranstaltung. Die große und positive Resonanz auf die gemeinsame Tagung zeigt, wie wichtig ein steter Austausch zwischen der Wissenschaft und der Berufspraxis des öffentlichen Dienstes ist.



b) 17. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor

Nachwuchskräfte gewinnen, ausbilden und binden: Was die HSPV NRW Ihnen bietet

Das 17. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor richtete sich als Sonderveranstaltung exklusiv an die Einstellungsbehörden des Fachbereichs Allgemeine Verwaltung / Rentenversicherung (AV/R) der HSPV NRW. Am 7. November 2023 konnten sich rund 160 ausgewählte Behördenvertreterinnen und -vertreter darüber informieren, wie die Hochschule sie bei ihrem Bemühen um die Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Nachwuchskräften unterstützt. Die Veranstaltung fand in den Räumen der Zentralverwaltung der HSPV NRW in Gelsenkirchen statt. Die Planung, Organisation und Moderation des Symposiums oblag Susanne Haverkämper-Kuhmann und Prof. Dr. Andreas Gourmelon.

Hintergrund der Veranstaltung war, dass sich der Wettbewerb um Nachwuchskräfte verschärft. Insbesondere im Jahr 2026 ist wegen der Verlängerung der Schulzeiten im Gymnasialbereich (Umstellung von G8 auf G9) in NRW und anderen Bundesländern mit einem erheblichen Rückgang der Anzahl von Nachwuchskräften mit Studienberechtigung zu rechnen. In den Folgejahren wird diese Anzahl zwar leicht ansteigen, aber in absehbarer Zeit nicht mehr das bislang gewohnte Niveau erreichen.

Des Weiteren ist zu beobachten, dass viele junge Menschen der Generation Z eine andere Haltung zum Erwerbsleben und zu Arbeitgebern aufweisen: Sie sind zunehmend anspruchsvoller bei der Wahl des Berufs und des Arbeitgebers, sie legen Wert auf eine sinnvolle Tätigkeit, achten auf eine sogenannte Work-Life-Balance und sind anscheinend schneller bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Die öffentliche Verwaltung ist mit diesen Umständen in einer Zeit konfrontiert, die durch erhebliche altersbedingte Personalabgänge (Stichwort: Generation Babyboomer) geprägt ist. Damit die Personalnot in den Behörden nicht noch drängender wird, müssen diese sich verstärkt Gedanken über die Anwerbung und Bindung von Nachwuchskräften machen.

Vorträge

Nach der Begrüßung und Einführung in die Thematik durch Prof. Dr. Gourmelon und den Grußworten von Martin Borntreger, Präsident der HSPV NRW, sowie Jutta Troost, Vertreterin der Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen Spitzenverbände, wurde mit neun Beiträgen aufgezeigt, welche Unterstützung die Hochschule den Einstellungsbehörden des Fachbereichs AV/R bei ihren Bemühungen um die Anwerbung und Bindung von Nachwuchskräften bietet.

- Prof. Dr. Thomas Wünsch (HSPV NRW) stellte die Ergebnisse eines durch die HSPV NRW geförderten Forschungsprojekts vor, mit dem die Anforderungen und Entwicklungsbedarfe zukünftiger Kommunalbeschäftigter identifiziert wurden. Hinsichtlich der Methodik ist bei diesem Projekt besonders hervorzuheben, dass Vertreter/innen der Kommunalverwaltungen eine besondere Rolle bei der Identifizierung der

Entwicklungsbedarfe spielten. Die Ergebnisse des gemeinsam mit Prof. Dr. Malte Schophaus (HSPV NRW) und Prof. Dr. Gourmelon durchgeführten Projekts sind für die Auswahl der Nachwuchskräfte sowie für die Gestaltung von Studiengängen von Bedeutung.

- Die Kolleginnen Melanie Allofs, Svenja Kadereit und Stefanie Richter aus dem Dezernat „Studienwesen“ der Zentralverwaltung der HSPV NRW stellten – im wahrsten Sinne des Wortes – spielerisch die Möglichkeiten dar, die sich den Ausbildungsbehörden durch die Berufsbildungshochschulzugangsverordnung bieten. Im Kern ging es darum, dass sich durch die Verordnung neue Zielgruppen (jenseits der Abiturientinnen und Abiturienten) für das Personalmanagement erschließen lassen.
- Prof. Dr. Susanne Schulte (HSPV NRW) gab den Teilnehmenden einen kurzweiligen Einblick in die Theorie und Empirie der Personalbindung. Auch angesichts ihrer Praxiserfahrung in Kommunen konnte die Psychologin den Teilnehmenden wertvolle Strategien und Maßnahmen für die Bindung von Nachwuchskräften vermitteln. Sie appellierte an die Teilnehmenden, frühzeitig im Karrierewege der Nachwuchskräfte mit Personalbindungsmaßnahmen zu beginnen. Ihre Erkenntnisse und Ratschläge zum Thema Personalbindung sind in einer Monografie veröffentlicht.
- Die Stadtverwaltung Dortmund kümmert sich intensiv um das Onboarding von Nachwuchskräften. Eine studentische Projektgruppe unter der Leitung von Prof. Dr. Gourmelon entwickelte neue Maßnahmen des Preboardings, also der Einbindung von Nachwuchskräften vor dem ersten Arbeitstag. Die Studierenden Anna-Maria Kompe, Louisa Gajewski und Can Bayram stellten die Ergebnisse des Projekts vor. Beeindruckend war für die Teilnehmenden insbesondere ein technisch und inhaltlich äußerst innovatives Video.
- Grundlage eines erfolgreichen Personalmarketings ist, dass durch Werbemaßnahmen Köder ausgeworfen werden, die nicht unbedingt dem Angler, aber dem Fisch – also der Zielgruppe – schmecken. Hierzu muss jedoch der Angler wissen, welchen Geschmack der Fisch bevorzugt. Übertragen auf die Anwerbung von Nachwuchskräften bedeutet dies, systematische Erkenntnisse über die Berufswahlkriterien und die bevorzugten Informationskanäle der Abiturient/innen zu haben. Die HSPV-Absolventen Marc Pusch und Dorian Kütemann-Busch stellten hierzu aktuelle Erkenntnisse vor, die sie im Rahmen ihrer Bachelorthesis erarbeitet haben.
- Prof. Dr. Till Immich (HSPV NRW) zeigte auf, wie dienstrechtliche Instrumente wirksam zur Anwerbung und Bindung von Nachwuchskräften eingesetzt werden können. Anhand zahlreicher Beispiele demonstrierte er, wie sich Anwerbende oftmals aus Unwissenheit heraus „selbst ein Bein stellen“. Der auch in der ministerialen Praxis erfahrene Jurist referierte über dienstrechtliche Regelungen und sich daraus ergebende materielle Vorteile für Nachwuchskräfte, die im Allgemeinen wenig bekannt sind.



- Tobias Goretzka von der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft stellte die Ergebnisse seiner eignungsdiagnostischen Studie zur Vorhersagekraft von Schulnoten für den Erfolg in Ausbildung, Studium und Beruf vor. Dem Absolventen des Master-Studiengangs „Human Resource Management“ (HRM), der gemeinsam von der Ruhr-Universität Bochum und der HSPV NRW durchgeführt wird, gelang es vorzüglich, statistische Kennzahlen anschaulich zu erklären und Folgerungen für die Praxis zu diskutieren.
- Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten (HSPV NRW) erläuterte in seinem Beitrag grundlegende wissenschaftliche Erkenntnisse zu dualen Studiengängen und deren Gestaltung. Auch aus soziologischen Modellen leitete er Anregungen für die Personalanwerbung ab. Prof. Dr. Otten war viele Jahre lang als Sprecher des Instituts für Personal und Management (IPM) aktiv. Er verwies auf das Angebot des IPM, gemeinsam mit Kommunal- oder Landesverwaltungen Studien und Projekte durchzuführen.
- Als Sprecher des Fachbereichs AV/R trägt Prof. Dr. Thomas Bode maßgeblich dazu bei, die für die Kommunalverwaltungen zentralen Studiengänge in Form und Inhalt zu gestalten. Dabei ist er im und außerhalb des Fachbereichs im steten Kontakt mit der Praxis, um deren Bedarfe und Anforderungen an exzellente Studiengänge bei der Gestaltung zu berücksichtigen. In seinem Beitrag ging er auf Entwicklungen und Herausforderungen in den Teilzeitstudiengängen, im Studium der Verwaltungsinformatik, in den Master-Studiengängen „Master of Public Management“ (MPM) und HRM sowie in den Bachelor-Studiengängen „Kommunaler Verwaltungsdienst“, „Staatlicher Verwaltungsdienst“, „Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre“ und „Rentenversicherung“ ein.

Ausblick

Prof. Dr. Gourmelon forderte die Teilnehmenden dazu auf, die vielfältigen Angebote der HSPV NRW zur Anwerbung und Bindung von Nachwuchskräften intensiv zu nutzen. Gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen verwies er auf Ansprechpartner/innen, Informationsquellen und Einflussmöglichkeiten.

Zuletzt teilte er mit, dass das 18. Symposium für Personalmanagement am 19. November 2024 stattfinden wird. Ermöglicht wurde das Symposium durch die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen aus der Zentralverwaltung der HSPV NRW sowie durch Mittel des Instituts für Personal und Management.

c) Forschungskonferenz der HöDs an der HSPV NRW

Im Juni 2023 fand eine Forschungskonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD), organisiert von der HSPV NRW, am Studienort Köln als erste deutsche Forschungstagung dieser Hochschulen statt. Übergeordnetes Thema war dabei die Öffentliche Daseinsvorsorge. Das IPM war zwar nicht Veranstalter der Tagung, jedoch hierbei intensiv eingebunden. So hielt z.B. der Sprecher des IPM, Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten, einen Vortrag zum Thema „Daseinsvorsorge – Kommunikation und Partizipation“. Auch die Mitglieder Prof. Dr. Andrea Walter (Thema: „Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die Daseinsvorsorge: Was Freiwillige Feuerwehkräfte erwarten und wie Kommunen gefordert sind, um den Brandschutz zukunftsfähig aufzustellen“) und Prof. Dr. Andreas Gourmelon (Thema: „Einsatz sozialer Roboter in Kommunalverwaltungen“) waren mit Vorträgen beteiligt.



III. Übersicht über die geförderten Forschungsprojekte der Mitglieder

1. Bettina Franzke: Studieren mit Kind. Erfahrungen von Müttern und Vätern an der HSPV NRW

1. Zusammenfassung

Die Diversität unter den Studierenden hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Dies schließt Unterschiede hinsichtlich der Frage ein, ob Studierende neben ihrem Studium familiäre Verpflichtungen haben.

In 25 qualitativen Interviews mit elf studierenden Müttern und 14 studierenden Vätern wurden Erkenntnisse über studierende Eltern an der HSPV NRW gewonnen.

2. Schlüsselwörter

Studium für die öffentliche Verwaltung, Vereinbarkeit Beruf und Studium, Teilzeitstudium, Diversity, Frauenförderung

3. Einleitung: Forschungsstand und Forschungsziele

Die Diversität unter den Studierenden hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Dies ist auch in den Studiengängen für die öffentliche Verwaltung zu beobachten. Die Studierenden unterscheiden sich nicht nur nach Alter, Bildungsweg und beruflichen Vorerfahrungen, sondern darüber hinaus in Bezug auf ihre soziale und kulturelle Herkunft sowie die Motive fürs Studium. Zu dieser Heterogenität gehört auch die Frage, ob Studierende neben ihrem Studium familiäre Verpflichtungen haben.

Viele Studierende halten die Rahmenbedingungen für die Gründung einer Familie während des Studiums für ungünstig (Middendorff, 2003). Die Realisierung eines Kinderwunsches wird auf die Zeit nach dem Studium verschoben (Cornelißen & Fox, 2007).

Helfferrich, Hendel-Kramer und Wehner (2007, S. 181) stellen heraus, dass Hochschulen „kein Ort der Kinderfreundlichkeit“ sind und sich die Studienorganisation „an Studierenden orientiert, die frei über ihre Zeit verfügen können“. Die Anforderungen des Studiums folgen einer anderen Zeitlogik als die Betreuung kleiner Kinder. Die Befriedigung der Bedürfnisse der Kinder steht oftmals ungestörten Arbeitsphasen entgegen. Um Studium und Familie gerecht zu werden, wird Zeit im Alltag studierender Eltern zerstückelt und es findet eine Entgrenzung zwischen den unterschiedlichen Lebensbereichen statt (Helfferrich et al., 2007). Häufig können

die Eltern nur während der Schlafenszeiten des Kindes, also nachts, konzentriert und am Stück lernen. Manche Eltern versuchen, Dinge parallel und nebenbei zu machen. Oder sie fokussieren sich auf das Wesentliche oder Nötige im Studium, studieren dann „mit halber Kraft“ (Helfferich et al., 2007, S. 131).

Nach dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012, S. 20) tragen studierende Mütter in der Regel die Hauptverantwortung für die Versorgung der Kinder. Ihre Zeit für die Kinderversorgung konkurriert mit derjenigen für das Studium. Sie erleben eine stärkere zeitliche Belastung als studierenden Väter. Über die spezielle Lebenssituation von studierenden Eltern in dualen Studiengängen gibt es bislang keine Erkenntnisse. Ziel des Forschungsprojektes war es, Erkenntnisse über die Motivation, Merkmale, Lebensweisen, Herausforderungen im Studienalltag sowie über die Vereinbarkeits- und Unterstützungsbedarfe von studierenden Eltern zu gewinnen. Dabei stand eine geschlechtsspezifische Analyse der Perspektiven von Müttern und Vätern in den Verwaltungsstudiengängen der HSPV NRW im Fokus.

4. Methodik / Forschungsdesign

Im Rahmen von Bachelorarbeiten führten Sven Bittorf, Annika Keßel, Letizia Lombardo und Selina Spitali 25 leitfadengestützte Interviews (Zeitpunkt: Mai 2021 bis Juni 2022). In die Stichprobe einbezogen wurden elf Studentinnen und 14 Studenten der Vollzeit-Verwaltungsstudiengänge der HSPV NRW am Standort Köln, die mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren im eigenen Haushalt zusammenleben. Die befragten Mütter und Väter sind bei Stadtverwaltungen, bei einem Kommunalverband, bei Gemeinde- und Kreisverwaltungen sowie bei Landesbehörden tätig. Die Interviewdaten wurden in dem Forschungsprojekt zusammengeführt und über eine themenbezogene Inhaltsanalyse ausgewertet (Kuckartz, 2016). Die ausführlichen Ergebnisse lassen sich bei Franzke (2023) nachlesen.

5. Ergebnisse mit Diskussion

Studierende Väter haben mehr und jüngere Kinder als studierende Mütter. Außerdem bekommen die Väter häufiger als die Mütter ein (weiteres) Kind während des Studiums. Alle Mütter und Väter verfügen über berufliche Vorerfahrungen und (oder) Erfahrungen mit einem anderen Studium. Viele Mütter begannen das Studium an der HSPV NRW nach langjähriger Erwerbsarbeit in der Verwaltung oder anderen Arbeitsfeldern. Bei den Männern überwiegt ein Wechsel von der Bundeswehr.

Als Motivation für das Studium wird mitunter der Wunsch nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung angegeben. Jedoch sind extrinsische Motive häufig vordergründiger als intrinsische. Gerade bei Vätern spielen finanzielle Erwägungen eine Rolle und das Motiv, den im Vorberuf, insbesondere bei der Bundeswehr erreichten Status in Bezug auf Einkommen und Sicherheit, fortführen zu wollen. Die Mehrheit der Studierenden lebt in einer

komfortablen finanziellen Situation. Die meisten erhalten vom bisherigen Arbeitgeber – der Einstellungsbehörde – ein volles Gehalt oder die Kombination von Ausbildungsbezügen und Ausgleichszahlungen der Bundeswehr führt zu einem Einkommen, das einem regulären Gehalt entspricht.

Die Mütter verstehen sich zumeist als Lebensmittelpunkt und zentrale Ansprechperson für das Kind bzw. die Kinder. Analog dem Selbstverständnis als Mutter oder Vater manifestieren sich die Rollenaufteilungen. Die studierenden Mütter sind wesentlich stärker in die Familienarbeit eingebunden als die studierenden Väter. Sie haben überwiegend in Vollzeit berufstätige Partner, während die Partnerinnen der Väter zumeist in Teilzeit tätig sind oder sich gerade in Elternzeit befinden. Darüber hinaus gibt es Anhaltspunkte, dass die Väter aus dem familiären Umfeld größere oder umfangreichere Unterstützung erhalten, bspw. bei Betreuungsaufgaben.

Die Mütter erleben im Alltag mehr Stress und Belastung als die Väter, weil sie sich als Hauptverantwortliche für die Familie und dafür ansehen, dass der Alltag mit den Kindern (rund) läuft. Nachmittags übernehmen sie die Kinderbetreuung. Abends fühlen sich die Mütter in der Regel müder und erschöpfter als die Väter. Bei den Vätern fällt auf, dass sie im Alltag oft tatkräftige Unterstützung durch die Partnerin bzw. Mutter der Kinder erfahren: Sie kümmert sich in der Regel um die morgendlichen Aufgaben sowie um das Hin- und Wegbringen der Kinder zur Kita/Schule. Außerdem berichten einige Väter, dass sie in den Vorlesungen wenig gedanklich präsent sind, und zwar nicht aus Müdigkeit, sondern weil sie die Inhalte nach Wichtigkeit filtern. Insgesamt bewerten die Väter die Vereinbarkeit von Studium und Beruf positiver als die Mütter.

Die Vereinbarkeit von Studium bzw. Praxisphase mit der Familie stellt für alle studierenden Mütter und für die meisten studierenden Väter eine Herausforderung dar. Probleme bei der Vereinbarkeit resultieren aus dem festen Stundenplan mit einem regulären Vorlesungsbeginn um 8 Uhr, Anwesenheitspflichten bei Präsenzveranstaltungen an der Hochschule und einem hohen Stundenkontingent von zumeist 41 Stunden in den Praxisphasen. Trotz zahlreicher Versuche, die Tage zu planen und ihnen eine feste Struktur zu geben, geraten einige Eltern an ihre persönlichen Grenzen. Insbesondere Mütter haben das Gefühl, keinem Lebensbereich gerecht zu werden, die Bedürfnisse von Kindern zurückweisen zu müssen und keine Zeit für eigene Interessen zu haben. Die Folge ist, dass sie sich angespannt, müde und erschöpft fühlen. Wenige Mütter denken sogar daran, das Studium abzubrechen.

Eine weitere Herausforderung entsteht dadurch, dass die Hochschulverwaltung nach Aussage der Befragten die Bedürfnisse und Belange der Eltern nicht kennt oder diese nicht berücksichtigt. Während sich die Mütter und Väter im Kursverband gut angenommen fühlen und auch viele Lehrende Verständnis für die spezielle Lebenssituation zeigen, hat die Hochschulverwaltung oft von der Elternrolle, gerade was die Väter betrifft, keine Kenntnis. Manche Mütter und Väter berichten, auf Unverständnis zu stoßen. Das können Situationen sein, in denen sie verspätet zur ersten Vorlesung eintreffen, sie wegen eines Nachteilsausgleichs bei Prüfungen nachfragen, der Stundenplan nicht mit den familiären Aufgaben

vereinbar ist, ein Kind erkrankt ist oder die Kinderbetreuung ausfällt. Darüber hinaus stellen die Klausurphasen und das Nichtbestehen von Prüfungen die Eltern vor zeitliche, organisatorische und teils psychische Probleme.

Das Thema „Studieren mit Kind“ hat eine hohe Geschlechtsspezifität. Die meisten Eltern leben in traditionellen Rollenarrangements, bei denen die Mütter den Großteil der Haus- und Sorgearbeit übernehmen. Die Mütter sind stärker in die Alltagsorganisation der Familie eingebunden, sie berichten von einer Mehrfachbelastung und es ist für sie in der Regel herausfordernder, Studium und Familie zu vereinbaren. Den Vätern scheint die Vereinbarkeit dagegen besser oder mit weniger Anstrengung zu gelingen, zumal wenn sich ihre Partnerin stärker in die Sorgearbeit einbringt und sie über mehr Zeit verfügt. Die Väter erleben Belastungen eher im Kontext von Studienleistungen, die sie jedoch als Teil des Gesamtpakets hinnehmen. Stress resultiert aus dem Druck, das Studium schaffen zu müssen, da sie der Hauptverdiener sind und die Familie bei Studienabbruch in finanzielle Schwierigkeiten kommen würde.

Einige Mütter berichten, dass sie ein Studium mit Kind nicht nochmals aufnehmen würden. Demgegenüber bekommen mehr Männer als Frauen während des Studiums ein weiteres Kind und merken an, dass ein Studium eine hervorragende Zeit für Kinder und die Familiengründung sei. Mehrere Väter betrachten die im Studium sowie gerade durch die Online-Lehre gewonnene Zeit als Möglichkeit, viel Zeit mit der Familie zu verbringen und vergleichen dies mit einer Elternzeit. Im Gegensatz dazu äußert nicht eine einzige Mutter, durch das Studium an Zeit gewonnen zu haben.

Studierende Eltern an der HSPV NRW wünschen sich vor allem mehr Zeit und Flexibilität bei der Studienorganisation und im Prüfungswesen. Die Befragten nennen familienfreundliche Vorlesungszeiten, (mehr) Online-Lehre, Hybridvorlesungen, entzerrte Klausurphasen, Schreibzeitverlängerungen bei Seminar- und Hausarbeiten, weitere spezielle Prüfungsbedingungen für studierende Eltern (z. B. Rücktritt von Klausuren wegen Erkrankung eines Kindes), Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie mehr Verständnis und Akzeptanz ihrer Lebenssituation bei der Hochschulverwaltung (z. B. bei Verspätungen) als wünschenswerte Änderungen an der HSPV NRW. Mütter erwähnen dabei häufiger besondere Prüfungsbedingungen, Väter eher mehr Aufmerksamkeit und Verständnis für die von ihnen vorgebrachten Belange.

Darüber hinaus wird ein Teilzeitstudium angeregt, das so gestaltet sein sollte, dass es für Studierende mit familiären Verpflichtungen besser vereinbar ist.



6. Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen werden Empfehlungen abgeleitet zur

- Etablierung von **Teilzeitstudiengängen für Berufe im öffentlichen Dienst** (vgl. HSPV NRW, 2023a)
- besseren **Vereinbarkeit von Studium und Beruf**, unter anderem durch eine Online-Zuschaltung bei unvorhergesehenen familiären Ereignissen (vgl. HSPV NRW, 2023b)
- **Weiterentwicklung der Studierendeninformation und -beratung**
- Notwendigkeit der **Erhebung von Sozialdaten** bei Studierenden der öffentlichen Verwaltung.

7. Literatur (Auszug)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012). Familiengründung und Elternschaft in Ausbildung und Studium. Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik, Ausgabe 29.

www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familiengruendung-und-elternschaft-in-ausbildung-und-studium-95966

Cornelißen, W. & Fox, K. (Hrsg.) (2007). Studieren mit Kind. Die Vereinbarkeit von Studium und Elternschaft. Lebenssituation, Maßnahmen und Handlungsperspektiven (S. 79-91). Wiesbaden: VS.

Franzke, B. (2023). Studieren mit Kind. Erfahrungen von Müttern und Vätern an der HSPV NRW. Forschungsbericht. www.professor-franzke.de

Helfferich, C., Hendel-Kramer, A. & Wehner, N. (2007). „Irgendwas muss leiden...“ Zeit und Zeitplanung studierende Eltern. In W. Cornelißen & K. Fox (Hrsg.), Studieren mit Kind. Die Vereinbarkeit von Studium und Elternschaft. Lebenssituation, Maßnahmen und Handlungsperspektiven (S. 51-78). Wiesbaden: VS.

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (2023a). Studieren in Teilzeit. Zwei neue Studiengänge in der Akkreditierung.

www.hspv.nrw.de/nachrichten/artikel/akkreditierung-teilzeitstudiengaenge

Für Studierende.

www.hspv.nrw.de/dateien_organisation/interessenvertretungen/gleichstellung/22-09-02-Flyer_%40homekonzept_WEB.pdf

Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Middendorff, E. (2003). Kinder eingeplant? Lebensentwürfe Studierender und ihre Einstellung zum Studium mit Kind. Befunde einer Befragung des HISBUS-Online-Panels im November/Dezember 2002. HIS Kurzinformation, A4 2003.

www.dzhw.eu/pdf/pub_kia/kia200304.pdf



8. Zugehörige Veröffentlichungen

Franzke, B. (2023). Studieren mit Kind. Erfahrungen von Müttern und Vätern an der HSPV NRW. Forschungsbericht. www.hspv.nrw.de/dateien_forschung/FPI/forschungsprojekte/Franzke_Studieren_mit_Kind_Forschungsbericht_2023.pdf

Franzke Bettina (2024). Studieren mit Kind. Erfahrungen von Müttern und Vätern an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW. Der Öffentliche Dienst (im Druck).



2. Andreas Gourmelon: 16. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor

Zusammenfassung

Im Studienjahr 22/23 wurde erfolgreich an der Fortsetzung der Symposiumsreihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“ gearbeitet. Das 16. Symposium konnte im November 2022 online durchgeführt, das 17. Symposium weitgehend vorbereitet werden.

Schlüsselwörter

Personalmanagement, öffentlicher Sektor, Digitalisierung, Personalentwicklung, Arbeitsrecht

Hintergrund und Zielsetzung

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

Ziel des Projekts war es, die Symposiumsreihe mit dem 16. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor fortzusetzen sowie mit den Planungen für das 17. Symposium zu beginnen.

Vorgehen und Ergebnisse

Unter dem Motto „Digitalisierung und deren Folgen für das Personalmanagement“ fand am 22. November 2022 das 16. Symposium für Personalmanagement im öffentlichen Sektor statt. Rund 165 Teilnehmende konnten online den Beiträgen der vierzehn Referentinnen und Referenten folgen und mit ihnen diskutieren.

Im Mittelpunkt der Vorträge und Diskussionen stand das Thema Digitalisierung und deren Folgen für das Personalmanagement. Angesichts der flächendeckenden, schneller voranschreitenden Digitalisierung und neuen Technologien gilt es, die Bemühungen zur Digitalisierung im eigenen Bereich zu verstärken, aber vor allem die Digitalisierung in den Fachabteilungen und -ämtern zu unterstützen und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigten, die Führungskräfte und die Zusammenarbeit zu analysieren und möglichst positiv zu gestalten. Mit folgenden Fragen und Themenstellungen haben sich die Referentinnen und Referenten sowie Teilnehmenden während des Symposiums befasst:

- Neue Technologien und deren Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation: Video-technik, Chat-Bots, soziale Roboter und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz sind Beispiele für neue Technologien, die bereits im öffentlichen Sektor eingesetzt oder deren Einsatz aktuell erprobt werden. In welcher Weise verändern sich hierdurch Arbeitsprozesse? Welche Arbeitsbeiträge der Beschäftigten werden ersetzt? Welche zusätzlichen Leistungen der Beschäftigten sind erforderlich? Was kann getan werden, damit Beschäftigte den Einsatz moderner Technik nicht als Bedrohung, sondern als Chance wahrnehmen?
- Aus- und Fortbildung der Beschäftigten: Wie verändern sich durch die Digitalisierung die Anforderungen an die Beschäftigten? Wie kann es – auch im Hinblick auf Entgeltbedingungen – gelingen, qualifiziertes Personal anzuwerben? Welche curricularen Inhalte müssen zusätzlich in den Ausbildungen und Studiengängen vermittelt werden? Welche Fortbildungen sind in welcher Form für die Beschäftigten erforderlich, damit sie die neue Technik mit ihren Möglichkeiten und Beschränkungen verstehen und im Arbeitsalltag effektiv einsetzen können?
- Homeoffice und andere neue Arbeitsformen: Digitalisierung ermöglicht es, anders und an anderen Orten zu arbeiten als bisher; damit zu klärende Fragen sind z.B.: Wie viel Arbeitszeit im Homeoffice sollte gewährt werden? Wie können soziale Bindungen auch im Homeoffice aufgebaut und gehalten werden? Was ist zu tun, damit virtuelle Teams via Mail, Messenger und Videokonferenzen wirksam zusammenarbeiten?
- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationskultur: Kann unter den bürokratischen, stark hierarchisch und formalistisch geprägten Bedingungen der Behörden und Verwaltungen Digitalisierung schnell gelingen? Gibt es die erforderliche Innovationsfähigkeit und passende Fehlerkultur? Was muss sich im Denken, im Mindset aller Beteiligten verändern?
- Herausforderungen für Führungskräfte: Was kann das Personalmanagement tun, damit Führungskräfte für die Chancen der Digitalisierung aufgeschlossen sind und bleiben? Wie können Führungskräfte mitarbeiterorientiert führen, wenn die Beschäftigten überwiegend im Homeoffice sind? Wie können die Leistungsbeiträge von Beschäftigten im Homeoffice gesteuert werden?
- Mit der Digitalisierung sind arbeitsrechtliche Fragestellungen verbunden, z. B.: Darf der Arbeitgeber digitale Arbeit anordnen? Hat der Arbeitnehmer einen Anspruch auf IT-Fortbildungen? Wie ist die Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit juristisch zu bewerten? Ist eine Totalüberwachung der Beschäftigten durch digitale Technik zulässig? Was ist hinsichtlich Datenschutz zu beachten? Was ist zu tun, wenn die Gesetzgebung und die Rechtsprechung den technischen Entwicklungen hinterherhinkt?



Die Referentinnen und Referenten sind ausgewiesene Fachleute aus Wissenschaft und Praxis: Lucas Albracht, Kevin Clemens, Prof.'in Dr. Martina Eckert, Thomas Eichmüller, Dr. Stefan Els, Dr. Torsten Fischer, Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, Prof. Dr. Timo Kahl, Beate van Kempen, Dirk Richter, Prof. Dr. Karsten Schmid, Carina Steinert, Dr. Carolin Straßmann und Norbert Weißenfels. Ihre Beiträge sind im Werk

Gourmelon, A. (2022), Digitalisierung und die Folgen für das Personalmanagement, Heidelberg: Rehm.

dokumentiert und veröffentlicht.

Das 16. Symposium wurde gemeinsam mit dem Studieninstitut Ruhr geplant, organisiert und durchgeführt. Ermöglicht wurde das Symposium auch durch Mittel des Instituts für Personal und Management.

Weiterhin wurde im Studienjahr 22/23 das 17. Symposium für Personalmanagement (November 2023) geplant. Dieses Symposium stellt eine Sonderveranstaltung für die Ausbildungsbehörden des Fachbereichs AV/R dar. Die Veranstaltung bietet den kommunalen und staatlichen Ausbildungsbehörden die Möglichkeit, sich über verschiedene Angebote der HSPV NRW in Bezug auf die Anwerbung, Ausbildung und Bindung von Nachwuchskräften auszutauschen. Insbesondere werden wissenschaftliche Erkenntnisse zu Marketing-Maßnahmen, Hintergrundinformationen in Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen sowie Entwicklungen im Fachbereich Allgemeine Verwaltung / Rentenversicherung aufgezeigt. Das 17. Symposium für Personalmanagement soll dazu beitragen, die Ausbildungsbehörden im Wettbewerb um Nachwuchskräfte zu unterstützen.

Geplante Themen sind:

- Aktuelle Entwicklungen im Fachbereich AV/R
- Attraktivität und Entwicklungspotenziale des dualen Studiums für die öffentliche Verwaltung
- Berufsbildungshochschulzugangsverordnung: Erschließung neuer Zielgruppen für Ausbildungsbehörden
- Berufswahlverhalten von Abiturientinnen und Abiturienten
- Bindung von Mitarbeitenden: Von Anfang an!
- Der richtige Einsatz dienstrechtlicher Instrumente zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften
- Preboarding von Nachwuchskräften bei der Stadt Dortmund
- Zukunftsfeste Kompetenzen für das Personal in Kommunalverwaltungen

3. Boris Hoffmann: „Rechtliche Implikationen beim Einsatz sozialer Roboter in Kommunalverwaltungen“

Zusammenfassung

Der Einsatz sozialer Roboter in der Kommunalverwaltung, etwa in städtischen Bibliotheken und Museen birgt eine Vielzahl von rechtlichen Problemen. Hierbei müssen unter anderem auch die jeweiligen Beteiligungsrechte der Personalvertretungsorgane (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung) in den Blick genommen werden. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts hat sich der Berichtersteller mit den einzelnen im Landespersonalvertretungsgesetz NRW (LPVG), im Landesgleichstellungsgesetz NRW (LGG) und im Neunten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX) vorhandenen Beteiligungsrechten auseinandergesetzt und die Ergebnisse in einen Teilbericht zusammengefasst. Dieser Teilbericht wird nach Abschluss des Gesamtprojektes, in den dieses Teilprojekt integriert ist, im sodann zu erstellenden Gesamtprojektbericht veröffentlicht.

Problemstellung

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird seit dem Inkrafttreten der E-Government-Gesetze des Bundes und der Länder sowie des Onlinezugangsgesetzes mit Nachdruck betrieben. Trotz vielfältiger Bemühungen ist der Stand der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland im europaweiten Vergleich nur als mittelmäßig zu bezeichnen. Soziale Roboter und deren rasant zunehmenden technischen Funktionalitäten eröffnen neue Chancen der Digitalisierung im öffentlichen Sektor. Insbesondere Personengruppen, die bislang erhebliche Schwierigkeiten bei der Nutzung digitaler Angebote hatten (z. B. ältere Personen, Menschen mit Zuwanderungshintergrund), könnten vom Einsatz sozialer Roboter erheblich profitieren. Durch das Forschungsprojekt RuhrBots, welches von Hochschulen und Unternehmen des Ruhrgebiets durchgeführt wird, sollen soziale Roboter an den Einsatz in Kommunalverwaltungen angepasst werden. Der erfolgreiche Einsatz von sozialen Robotern in Kommunalverwaltungen erfordert zum einen, dass diese orientiert an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gestaltet werden. Zum anderen ist zu bedenken, dass der erfolgreiche Einsatz von sozialen Robotern einen erheblichen organisationalen Wandel in den Kommunalverwaltungen voraussetzt, welcher sowohl Strukturen als auch Prozesse in den einzelnen Verwaltungseinheiten betreffen wird. Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen könnten dieser neuartigen, vielfältigen Fantasien und Vorurteile auslösenden Digitalisierungstechnik mit erheblichen Vorbehalten und Widerständen begegnen. Damit der organisationale Wandel gelingt und soziale Roboter erfolgreich eingesetzt werden können, sind die Interessen, Einstellungen und Befürchtungen der Mitarbeitenden und weiterer innerbehördlicher Stakeholder zu berücksichtigen. Im Rahmen des Teilprojekts AP2 „Integration sozialer Roboter in Verwaltungsorganisationen“ des Forschungsprojekts RuhrBots sollen durch die HSPV NRW praxisorientierte Hinweise für einen erfolgreichen organisationalen Wandel erarbeitet werden. Zielgruppe für die praxisorientierten Hinweise



sind Linien-Führungskräfte, in deren Ämtern oder Verwaltungseinheiten zukünftig soziale Roboter eingesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, auch juristische Fragestellungen, die von Personalräten, Datenschutzbeauftragten oder Gleichstellungsbeauftragten in den Wandelprozess eingebracht werden könnten, zu erkennen und zu reflektieren.

Zielsetzung

Ziel des Forschungsprojekts war es, juristische Fragestellungen und Probleme, die mit dem Einsatz von sozialen Robotern in Kommunalverwaltungen verbunden sind, zu erkennen, einschlägige Rechtsgebiete und Rechtsprechung zu identifizieren und zu analysieren sowie auf deren Grundlage erste Hinweise zur Bewertung der juristischen Fragestellungen zu geben.

Methodisches Vorgehen, Arbeits- und Zeitplan

Folgende Methoden wurden genutzt, um Leitlinien für den Umgang mit Beteiligungsrechten der Personalvertretungsorgane im Zusammenhang mit der Einführung von sozialen Robotern in den Kommunalverwaltungen zu erarbeiten:

- Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen, diese sind insbesondere die einschlägigen Vorschriften der Personalvertretungsgesetze und der Gleichstellungsgesetze des Bundes und der Länder sowie diejenigen des SGB IX.
- Analyse der juristischen Literatur nebst der einschlägigen Rechtsprechung der Arbeits- und Verwaltungsgerichte sowie des Bundesverfassungsgerichts zum Thema

Mit den Forschungsarbeiten wurde im Herbst 2022 begonnen. Es ist geplant, die Forschungsergebnisse in das Projekt „Integration sozialer Roboter in Verwaltungsorganisationen“ einfließen zu lassen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Ergebnis des Teilprojekts wurde in einem Teilbericht zusammengefasst und der Projektleitung, Herrn Prof. Dr. Gourmelon, zur weiteren Verwendung vorgelegt. Die Ergebnisse lassen sich in Kurzform wie folgt darstellen: Das Landespersonalvertretungsgesetz NRW enthält eine Vielzahl von Information-, Unterrichts- und Beteiligungsrechten des Personalrats.

1. Da es sich bei der Einführung von sozialen Robotern um eine weitreichende Organisationsentscheidung handelt, die verschiedene Mitbestimmungsrechte berührt (siehe hierzu unter Ziffer 2), ist der Personalrat fortlaufend und umfassend über deren Einführung zu unterrichten und entsprechend zu informieren.

Zwar enthält § 65 Abs. 1 LPVG NRW keine Regelung betreff der Form der jeweiligen Unterrichtung, gleichwohl kann sich die Dienststelle bei umfangreichen und komplexen Angaben nicht auf eine mündliche Unterrichtung beschränken. In diesen Fällen ist vielmehr im Hinblick auf den in § 2 Abs. 1 LPVG NRW verankerten Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Dienststelle und Personalvertretung regelmäßig eine schriftliche Unterrichtung geboten. In diesem Sinne sieht § 65 Abs. 1 Satz 2 LPVG NRW vor, dass dem Personalrat die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen vorzulegen sind. Der Begriff der Unterlagen ist weit zu verstehen. Damit erfasst er auch alle auf einem Datenträger enthaltene Unterlagen (BAG 7.8.86 – 6 ABR 77/83, ZTR 1987, 218) sowie alle elektronisch in einem Datenverarbeitungssystem vorgehaltenen Informationen (BAG 16.8.11 – 1 ABR 22/10, BAGE 139, 25). Die Dienststelle ist verpflichtet, von sich aus und damit ohne vorherige Aufforderung des Personalrats, diesem die erforderlichen Unterlagen vorzulegen.

2. Soweit eine Überwachung des Verhaltens oder der Leistung der Beschäftigten nicht ausgeschlossen werden kann, unterfällt die Einführung von sozialen Robotern der Mitbestimmung des Personalrats nach § 72 Abs. 3 Nr. 2 LPVG NRW.

3. Durch die Einführung von sozialen Robotern wird sich der Arbeitsablauf für die Beschäftigten strukturell wesentlich ändern. Dementsprechend besteht insoweit ein Beteiligungsrecht des Personalrats nach § 72 Abs. 3 Nr. 3 LPVG NRW.

4. Da nach der Einführung der sozialen Roboter von diesen u. a. auch Arbeitsvorgänge der dort beschäftigten Mitarbeiter übernommen werden sollen und sich hiermit die gesamte bzw. zumindest Teile der Arbeitsorganisation ändern, besteht insoweit nach § 72 Abs. 3 Nr. 4 LPVG NRW ein entsprechendes Mitbestimmungsrecht des Personalrats.

5. Soweit etwa beabsichtigt ist, Informationen auf eine noch einzurichtende Cloud zu speichern und zu verarbeiten, unterfiele diese Maßnahme nach § 72 Abs. 3 Nr. 5 LPVG NRW der Mitbestimmung des Personalrats.

6. Empfehlung

Da es sich um die Einführung einer völlig neuen Technologie handelt, sollte der Personalrat frühzeitig und durchgehend über die einzelnen Arbeitsschritte umfassend informiert werden. Ziel sollte der Abschluss einer umfassenden Dienstvereinbarung sein (§ 70 LPVG NRW). Im Rahmen einer entsprechenden Vereinbarung könnten u. a. folgende Regelungsinhalte aufgenommen werden:

Geltungsbereich und genauer Gegenstand der Dienstvereinbarung

Inkrafttreten und Laufzeit der Dienstvereinbarung

Beschreibung der genutzten IT-Systeme bzw. allgemeine Systembeschreibung

Eingesetzte Hard- und Software

Art und Zweckbestimmung der eingesetzten sozialen Roboter

Art bzw. Kategorie der zu verarbeitenden (personenbezogenen) Daten
Betroffene Abteilungen, Dienststellen und Organisationseinheiten
Verfahren von Software-Aktualisierungen
Schnittstellen zu weiteren (IT-)Systemen
Datenverarbeitung durch Dritte
Schulungskonzepte

Literatur

- Behan, J. & O’Keeffe, D. T. (2008). The development of an autonomous service robot. Implementation: “Lucas” – The library assistant robot. *Intelligent Service Robotics*, 1(1), 73-79. <https://doi.org/10.1007/s11370-007-0005-0>
- Bülow, C. (2016). Landespersonalvertretungsgesetz NRW.
- Cecior, A. (Loseblatt). Das Personalvertretungsrecht in NRW.
- Hansen, S. T. & Hansen, K. D. (2021). What's a robot doing in the Citizen Service Centre?. Companion of the 2021 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction (S. 677–679). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3434074.3447273>
- Kaipainen, K., Ahtinen, A. & Hiltunen, A. (2018). *Nice surprise, more present than a machine: Experiences evoked by a social robot for guidance and edutainment at a city service point*. In Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference (S. 163-171). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3275116.3275137>
- Lorenzen, U. (Loseblatt). Bundespersonalvertretungsgesetz Kommentar.
- Mubin, O., Kharub, I. & Khan, A. (2020). *Pepper in the Library“ Students’ First Impressions* [Konferenzbeitrag]. CHI ’20: CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, online, Hawai’I, USA. <http://dx.doi.org/10.1145/3334480.3382979>
- Pitsch, K., Kuzuoka, H., Suzuki, Y., Süßenbach, L., Luff, P. & Heath, C. (2009). „*The first five seconds“: Contigent stepwise entry into an interaction as a means to secure sustained engagement in HRI* [Konferenzbeitrag]. RO-MAN 2009 - The 18th IEEE International Symposium on Robot and Human Interactive Communication, Toyama, Japan. <http://dx.doi.org/10.1109/ROMAN.2009.5326167>
- Satake, S., Kanda, T., Glas, D. F., Imai, M., Ishiguro, H. & Hagita, N. (2009). How to Approach Humans? –Strategies for Social Robots to Initiate Interaction. In M. Scheutz, F. Michaud, P. J. Hinds & B. Scassellati (Hrsg.), *HRI '09: Proceedings of the 4th ACM/IEEE international conference on Human robot interaction* (S. 109-116). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/1514095.1514117>
- Von Roetteken, T. (Loseblatt). Bundesgleichstellungsgesetz Kommentar.



4. Till Immich: Personalgewinnung und -bindung im Land Nordrhein-Westfalen- eine (rechtsvergleichende) Untersuchung der laufbahnrechtlichen Möglichkeiten

Zusammenfassung:

Zum Schuljahr 2019/2020 sind in NRW nahezu alle Gymnasien zu G9 zurückgekehrt. Es lässt sich schon jetzt prognostizieren, dass es dadurch übergangsbedingt (vor allem im Jahr 2026 in NRW) zu einem zeitversetzten Nachfrageüberhang nach Auszubildenden und Nachwuchskräften auf dem Ausbildungsmarkt kommen wird.

Es zeichnet sich dabei ein Konkurrenzkampf auf dem Ausbildungsmarkt ab. Mit besonderem Blick auf die kritische Infrastruktur ist vor allem aus laufbahnrechtlicher Sicht untersucht worden, ob der öffentliche Dienst in NRW ausreichend aufgestellt ist. Anhand der Regelungen des Bundes- und anderer Länder ist untersucht worden, ob und wie sich die Position des öffentlichen Dienstes im Konkurrenzkampf mit der freien Wirtschaft, aber auch untereinander (vor allem mit Blick auf die kritische Infrastruktur) stärken lässt. Auch der Einsatz der bereits zur Verfügung stehenden dienstrechtlichen Instrumente zur Personalgewinnung und -bindung ist von Behörden als Handlungsfeld zu identifizieren, um im Kampf um die besten Köpfe wettbewerbsfähig zu bleiben.

Schlüsselwörter:

Laufbahnrecht, Besoldungsrecht, Probezeit, Arbeitszeit, Generation Z, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Personalentwicklung, Arbeitsmarkttheorie

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Im öffentlichen Dienst führen die demographische Entwicklung und die Konkurrenz mit der freien Wirtschaft dazu, dass der Personalgewinnung und der Mitarbeiterbindung gesteigerte Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zur Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes gab es in NRW verschiedene dienstrechtliche Anpassungen.

Beim „Kampf um die besten Köpfe“ ist jedoch eine neue Runde eingeläutet worden. Zum Schuljahr 2019/2020 sind in NRW nahezu alle Gymnasien zu G9 zurückgekehrt. Nur drei Gymnasien haben sich aktiv für eine Beibehaltung von G8 ausgesprochen. Es lässt sich schon jetzt prognostizieren, dass es dadurch übergangsbedingt (vor allem im Jahr 2026 in NRW) zu einem zeitversetzten Nachfrageüberhang auf dem Ausbildungsmarkt kommen wird. Es werden in einem Geburtenjahrgang weniger Abiturienten ihre Schullaufbahn beenden und - eine gute Konjunktur vorausgesetzt- zwischen verschiedensten Ausbildungs- und Studiengängen wählen können. Werden am Ende des Schuljahres 2024/25 noch ca. 53.100 Schülerinnen und Schüler die Hochschulreife erlangen, werden es am Ende des Schuljahres 2025/2026 wohl lediglich 7.190 Schülerinnen und Schüler sein (MSB NRW, Statistische



Übersicht Nr. 423 – Schüler- und Abgängerprognose bis zum Schuljahr 2049/2050, S. 31). Mit anderen Worten steht dem öffentlichen Dienst im Jahr 2026 ein "harter Winter" auf dem Ausbildungsmarkt bevor. Ausbildungsstellen werden prognostisch unbesetzt bleiben. Dies wird (zumindest kurzfristig) laufbahnübergreifende Auswirkungen auf die Gewinnungsmöglichkeiten von Nachwuchskräften für den öffentlichen Dienst haben.

Ein Blick in andere Länder zeigt hier Chancen für NRW auf: Der Freistaat Bayern wirbt z.B. aktiv mit einer attraktiven Besoldung für die Polizei (siehe <https://www.mit-sicherheit-anders.de/deine-karriere/verdienstmoeglichkeiten/>) die sich durch laufbahnrechtliche Anpassungen ergeben hat (siehe Art. 125 BayBG, § 5 Abs. 2 S. 2 FachV-Pol/VS und § 12 FachV-Pol/VS). Die Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamtinnen auf Widerruf im Vorbereitungsdienst können in Bayern nach Ablauf eines Jahres der Ausbildung in das Beamtenverhältnis auf Widerruf mit Dienstbezügen oder nach Beendigung einer Grundausbildung in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen werden. Daran ist auch die Besoldung geknüpft (Art. 22 Abs. 1 Bayerisches Besoldungsgesetz i.V.m. Anlage 1). Im Ergebnis befinden sich angehende Polizeivollzugsbeamten und Polizeivollzugsbeamtinnen dadurch ab ihrem zweiten Jahr im Vorbereitungsdienst im Beamtenverhältnis auf Probe und werden entsprechend besoldet. In NRW hingegen wird der Vorbereitungsdienst im Bereich des Polizeivollzugsdienstes durchgängig im Beamtenverhältnis auf Widerruf durchlaufen. Es stellt sich die Frage, ob die bayerische Lösung nicht zumindest temporär Personal gewinnen und mitunter auch im Vorbereitungsdienst halten kann.

In Nordrhein-Westfalen haben daher im Jahr 2022 auf ministerieller Fachebenen erste Gespräche stattgefunden, in denen es um eine Modernisierung des Dienstrechts zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ging. Entsprechende Berichte der kommunalen Spitzenverbände darüber liegen vor. Im nächsten Jahr (2024) sind dienstrechtliche Anpassungen und entsprechende Gesetzgebungsverfahren daher sehr wahrscheinlich.

Forschungsdesign/Methodisches Vorgehen:

Das Laufbahnrecht des Bundes und der einzelnen Länder wurde mit dem in NRW verglichen. Dabei wurde untersucht, wie andere Länder sich dienstrechtlich auch mit Blick auf den Zugang zu den Laufbahnen aufgestellt haben. Dabei wurden auch die ausbildungs- und arbeitsmarktspezifischen Gegebenheiten in NRW berücksichtigt. Im Sinne eines „Best-Practice“ wurde festgehalten, welche „neuen“ laufbahnrechtlichen Möglichkeiten sich für NRW anbieten.

Ergebnisse:

Die Forschung ergab, dass NRW im Vergleich zum Bund und anderen Ländern aus dienstrechtlicher Sicht im Wettbewerb um die besten Köpfe schlechter aufgestellt ist. Wettbewerbsvorteile des Bundes und anderer Länder ergeben sich unter anderem durch die Möglichkeit im Beförderungsamte einzustellen, Beamtinnen und Beamte bereits während der Vorbereitungsdienste besser zu besolden und mit einer geringeren Wochen Arbeitszeit die

Bedürfnisse der Generation Z im Sinne der Work-Life-Balance abzubilden. Es konnte festgestellt werden, dass das Laufbahn- und Besoldungsrecht sinnvoll im Zusammenhang zu betrachten ist, damit Wettbewerbsvorteile auch gegenüber der freien Wirtschaft entstehen. Dazu gehören beispielsweise Anwärtersonderzuschläge, wie sie in Nordrhein-Westfalen im Bereich der Feuerwehren (Laufbahngruppe 1.2) bereits jetzt zur Personalgewinnung und -bindung gewährt werden. Im Wettbewerb konzentrieren sich Behörden auch auf die Gewinnung von Seiteneinsteigern. Im Bereich des Polizeivollzugsdienstes wird zum Beispiel der Vorbereitungsdienst damit beworben, dass „Spezialisten zu Polizisten“ werden können. Dabei müssen sich potentielle Bewerberinnen und Bewerber die Frage stellen, ob sie sich ein duales Studium an der HSPV NRW im Rahmen eines Vorbereitungsdienstes überhaupt leisten können. Die Möglichkeit, einen Familienzuschlag bei der Werbung von Anwärtinnen und Anwärtern gezielt einsetzen zu können, wird in Nordrhein-Westfalen noch nicht von allen Behörden erkannt und umgesetzt. Es entsteht der Eindruck, dass es finanzielle Hürden gibt, die tatsächlich nicht gegeben sind. Hier gilt es, Hemmschwellen abzubauen.

Auch der Ausbildungsmarkt ist mit Sorge zu beobachten: Gerade mit Blick auf die kritische Infrastruktur (vor allem die Polizei, Laufbahnabschnitt 2) werden die Vorbereitungsdienste für den ehemaligen gehobenen Dienst in Zukunft stark betroffen sein. Von den im Einstellungsjahrgang 2022 anvisierten 3.000 Stellen zur Stärkung der Polizei mit Polizeivollzugs- und Verwaltungsbeamtinnen und -beamten sowie Regierungsbeschäftigten konnten trotz umfangreicher Werbemaßnahmen und der Installation einer „Task Force“ im August 2022 zum Beginn des Vorbereitungsdienstes nur 2351 Kommisar-anwärterinnen und -anwärter ernannt werden (LT-Vorlage 18/176, Sitzung des Innenausschusses am 22.09.2022, S. 4 f.). Im Rahmen der Nachbesetzung konnte diese Zahl auf eine „tatsächliche Anzahl“ von 2.662 angehenden Polizistinnen und Polizisten gesteigert werden (LT-Vorlage 18/773, Sitzung des Unterausschusses Personal des Haushalts- und Finanzausschusses am 07.02.2023. Zahlenerhebung durch das LAFP zum Stichtag 15.01.2023, S. 2.). Für den Einstellungsjahrgang 2023 konnten 3.000 Anwärtinnen und -anwärter gewonnen werden (Pressemitteilung des IM NRW, vom 30.08.2023, <https://www.im.nrw/so-viele-wie-noch-nie-3000-anwaerterinnen-und-anwaerter-beginnen-ihre-ausbildung-bei-der-polizei>, zuletzt besucht am 09.09.2023), was aus Sicht der Medien unter anderem auf großzügigere Vorgaben bei der Mindestgröße zurückzuführen sei (Siehe Bericht des WDR vom 30.08.2023, 20:30 Uhr, <https://www1.wdr.de/nachrichten/polizeianwaerter-nrw-100.html>, zuletzt besucht am 09.09.2023).

Ein Teil der Forschungsergebnisse wird im Rahmen einer Publikation (DPolBI 6/2023, künftiger Bewerbermangel in NRW-rechtliche Chancen: Der Personalkörper der Polizei in NRW-eine dienstrechtliche Betrachtung, im Erscheinen) veröffentlicht werden. Darüber hinaus sind weitere Forschungsergebnisse in einem nicht veröffentlichten Gutachten zur Nachwuchsgewinnung bei der Deutschen Rentenversicherung Rheinland (Die Verbeamtung und weitere Stellschrauben im Wettbewerb um Nachwuchskräfte) eingeflossen, wodurch ein Austausch mit der Praxis möglich wurde.



Diskussion:

Weitere Veröffentlichungen der Forschungsergebnisse gestalteten sich schwierig, da seit dem Jahr 2022 damit gerechnet werden musste, dass rechtliche Änderung kurzfristig in einem Gesetzesvorhaben münden. Insofern bestand die Gefahr, dass die Forschungsergebnisse mit Blick auf die Dauer des Vorlaufs einer Veröffentlichung in einer Fachzeitschrift von der Praxis eingeholt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können aber in zukünftigen Aufsätzen einfließen, wenn es um die Frage geht, ob der Gesetzgeber in NRW in den sich ankündigenden (laufbahn-)rechtlichen Änderungen alle Möglichkeiten genutzt hat, die ihm zur Verfügung stehen.

Ausblick:

In der Praxis gewinnt die Thematik zunehmend an Bedeutung, was sich auch im 17. Symposium für Personalmanagement der HSPV NRW (07.11.2023) widerspiegelt (siehe Veranstaltungsbericht zum Thema des Symposiums: Nachwuchskräfte gewinnen, ausbilden und binden: Was die HSPV NRW Ihnen bietet.) Der Verfasser konnte auch hier Erkenntnisse aus seiner Forschung im Rahmen eines Vortrags „zum richtigen Einsatz dienstrechtlicher Instrumente zur Personalbindung und -gewinnung“ einbringen.

Literatur- und Quellenauswahl

- Battis, Ulrich, Bundesbeamtengesetz, C.H. Beck
- Brinktrine, Ralf/Heid, Daniela A., Beamtenrecht Nordrhein-Westfalen, Verlag C.H. Beck
- Fürst, Walther, Gesamtkommentar Öffentliches Dienstrecht (GKÖD), Bände I bis III und V, Verlag ESV
- Kawik, Michael/Dechmann, Christine/Krause, Thomas/Pflüger, Stephanie, Beamtenrecht, Verlag C.H. Beck
- Kathke, Leonhard, Dienstrecht in Bayern I, Wolters Kluwer
- Lemhöfer, Bernt/Leppek, Sabine, Das Laufbahnrecht der Bundesbeamten, rehm Verlag
- Leppek, Sabine, Beamtenrecht, Verlag C.F. Müller
- Lutzke Lisa, Die Stellenausschreibung im Beamtenrecht, Schriften zum Öffentl. Recht 1490
- Pechstein, Matthias, Laufbahnrecht in Bund und Ländern, dbb Verlag
- Peters, Cornelia/Grunewald, Beate/Lösch, Bettina, Handbuch zum Laufbahnrecht des Bundes, Verlag Luchterhand
- Plog, Ernst/Wiedow, Alexander, Bundesbeamtenrecht, Luchterhand Verlag
- v. Roetteken, Torsten/Rothländer, Christian, Beamtenstatusgesetz, Verlag R. v. Decker
- Schmidt, Thorsten Ingo, Beamtenrecht, Mohr Siebeck
- Schnellenbach, Helmut/Bodanowitz, Jan, Beamtenrecht in der Praxis, Verlag C.H. Beck

Schrapper, Ludger/Günther, Jörg-Michael, Landesbeamtengesetz NRW, Verlag C.H. Beck

Schütz, Erwin/Maiwald, Joachim, Beamtenrecht des Bundes und der Länder- Gesamtausgabe, Verlag R. v. Decker

Stehle, Beamtenrecht in Baden-Württemberg

Tadday, Heinz D./Rescher, Ronald, Beamtenrecht in Nordrhein-Westfalen, Verlag W. Reckinger

Tadday, Heinz D./Rescher, Ronald/Köhler, Rolf/Naumann, Kolja, Laufbahnrecht des Landes Nordrhein-Westfalen, Verlag W. Reckinger, Kommentar zur LVO NRW

Wichmann, Manfred/Langer, Karl-Ulrich, Öffentliches Dienstrecht, Deutscher Gemeindeverlag

LT-Vorlage 18/176, Sitzung des Innenausschusses am 22.09.2022, S. 4 f.

LT-Vorlage 18/773, Sitzung des Unterausschusses Personal des Haushalts- und Finanzausschusses am 07.02.2023. Zahlenerhebung durch das LAFP zum Stichtag 15.01.2023, S. 2.

MSB NRW, Statistische Übersicht Nr. 423 – Schüler- und Abgängerprognose bis zum Schuljahr 2049/2050, S. 31.

Pressemitteilung des IM NRW, vom 30.08.2023, <https://www.im.nrw/so-viele-wie-noch-nie-3000-anwaerterinnen-und-anwaerter-beginnen-ihre-ausbildung-bei-der-polizei>, zuletzt besucht am 09.09.2023.

Städte- und Gemeindebund NRW, Schnellbrief 286/2023

WDR vom 30.08.2023, 20:30 Uhr, <https://www1.wdr.de/nachrichten/polizeianwaerter-nrw-100.html>, zuletzt besucht am 09.09.2023.



5. Lars Oliver Michaelis: Möglichkeiten der Anerkennung einer Covid-19-Infektion als Dienstunfall

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2022/2023 wurden in diesem Forschungsprojekt eingehende Untersuchungen durchgeführt, die in vier umfassenden Fachpublikationen zu dem Thema und verschiedenen Fachvorträgen der behördlichen Fachpraxis und Verbänden in NRW und anderen Bundesländern sowie Beratungen mündeten. Hierzu wurden zahlreiche Judikate ausgewertet, die maßgeblichen rechtlichen Kriterien zusammengetragen und Kriterien für die Anerkennung bzw. Ablehnung von Dienstunfallanträgen herausgearbeitet. Auch wurden Kriterien zur Rechtsänderung für die Gesetzgebung vorgeschlagen.

Schlüsselwörter

Beamtenrecht, Beamte, Angestellte im öffentlichen Dienst, Unfallschutz, Dienstunfall, Arbeitsunfall, Coronainfektion, Infektionsschutz, Beweislast

Einleitung: Problemstellung

Die Qualifizierung eines Ereignisses als Dienstunfall ist entscheidend dafür, ob besondere Unfallfürsorgeleistungen zu gewähren sind. Die allgemeinen Voraussetzungen, die der Gesetzgeber für aner kennenswerte Dienstunfälle nach § 31 BeamtVG und den entsprechenden Versorgungsgesetzen der Bundesländer aufstellt, sind indes anspruchsvoll. Bestimmte Beamtengruppen wie Polizisten und Lehrer sind im Dienstalltag situativ Infektionsrisiken durch das SARS-CoV-2-Virus stärker ausgesetzt als die Normalbevölkerung, haben aber als Träger der Beweislast bei solchen potentiellen (Infektions-)Dienstunfällen hohe Beweishürden zu überwinden, weil sie sich - angesichts einer Inkubationszeit von 5 bis u.U. 12 Tagen - das Virus z.B. auch im Privatleben zugezogen haben können. Fraglich ist insofern das Vorliegen eines „örtlich und zeitlich bestimmaren Ereignisses“ (§ 31 Abs. 1 S. 1 BeamtVG), welches zur COVID-19 Erkrankung des Beamten geführt hat. Hier liegt regelmäßig der Kern der (Nachweis-)Probleme für betroffene Antragsteller, wenn es um mögliche Infektionen im Dienst geht. Denn das BVerwG hat festgelegt, dass es nicht genügt, wenn sich der Zeitraum einer Erkrankung auf wenige Tage eingrenzen lässt. Vielmehr müssen Ort und Datum der Ansteckung eindeutig, d.h. auf einen Tag bzw. eine Schicht genau, feststellbar sein. Es hält einen Nachweis, dass sich die Ansteckung mit einer Infektionskrankheit mit der insoweit erforderlichen Genauigkeit bestimmen lässt, insofern für „fast ausgeschlossen“ (BVerwG, Urt. v. 19.01.2006 - 2 B 46.05; Urt. v. 25.02.2010 - 2 C 81.08).

Gerade weil Ort und Zeit bei bestimmten Krankheiten kaum nachgewiesen werden können, hat der Gesetzgeber festgelegt, dass die in Anlage 1 der Berufskrankheitenverordnung (BKV)

angeführten Krankheiten unter bestimmten Voraussetzungen als Dienstunfall anerkannt werden können (BVerwG, Beschl. v. 19.01.2006 – 2 B 46/05). Ist dies der Fall, wird ein Kausalzusammenhang zwischen dienstlicher Tätigkeit und Erkrankung vermutet (vgl. Nr. 31.3.1.2 BeamtVG VwV), was durch den Dienstherrn widerlegt werden kann (Beweislastverlagerung). Zunächst muss dafür aber eine Erkrankung nach der BKV vorliegen. Nach § 31 Abs. 3 BeamtVG i.V.m. mit Anlage 1 der BKV gilt eine in Nr. 3101 aufgeführte Infektionskrankheit, zu denen Covid-19 zählt, als Dienstunfall, wenn „die zur Zeit der Infektion konkret ausgeübte dienstliche Tätigkeit erfahrungsgemäß im Ganzen gesehen ihrer Art nach unter den besonderen zur Zeit der Krankheitsübertragung bestehenden tatsächlichen Verhältnissen und Begleitumständen eine hohe Wahrscheinlichkeit der Erkrankung“ in sich birgt. Betrachtet wird dabei zunächst nicht die Kausalität im Einzelfall, sondern die Signifikanz für eine gesamte Berufsgruppe. Insofern sind Infektionskrankheiten dann Berufskrankheiten, wenn der Versicherte im Gesundheitsdienst, in der Wohlfahrtspflege oder in einem Laboratorium tätig war.

Allerdings führte diese rein abstrakte Betrachtungsweise in der Ursprungsfassung der BKV, die nur auf einzelne Berufsgruppen abstellte, wiederum zu nicht mehr begründbaren Härten. Daher wurde 1968 (Anl. 1 zur 7. BKVO v. 20.06.1968, BGBl. I S. 721) in die Nr. 3101 der Anlage 1 BKV eingefügt: „oder durch eine andere Tätigkeit der Infektionsgefahr in ähnlichem Maße besonders ausgesetzt war.“ Letzteres ist dann der Fall, wenn der einzelne Beschäftigte zwar nicht in einem Betrieb mit erhöhter Infektionsgefahr beschäftigt ist, dennoch aber seine Tätigkeit im jeweiligen Einzelfall mit einem gegenüber der Allgemeinheit erheblich gesteigerten Ansteckungsrisiko behaftet ist (OVG NW, Beschl. v. 13.10.2010 – 1 A 3299/08). Gerade bei einer epidemischen Notlage von allgemeiner Bedeutung sind dafür besonders hohe Anforderungen nachzuweisen.

Dies kann durchaus neben dem Gesundheitsdienst auch die Beschäftigung in einer Justizvollzugsanstalt, der Feuerwehr oder Polizei sein. Hierbei muss im jeweiligen Einzelfall aber ein dem Gesundheitsdienst oder der Wohlfahrtspflege vergleichbar hohes Infektionsrisiko erreicht werden. Unklar ist, wann dieses der Fall sein kann, so dass eine überwiegende Wahrscheinlichkeit sowie eine besondere Gefahrtragungspflicht angenommen werden können. Bisher akzeptieren die Verwaltungsgerichte hier lediglich epidemische Ausbruchsgeschehen innerhalb der Dienststelle (kurzfristige erhebliche Infektionszahlen) sowie intensiven (z.B. körpernahen) Kontakt zu einzelnen Infizierten (sog. Indexpersonen). Solche eindeutig dienstbezogenen Kausalverläufe dürften bei Covid-19-Erkrankungen von Beamten allerdings selten sein, weshalb auch Berufskrankheiten nicht anzunehmen sind. Daher ist weiterhin zu erwarten, dass selbst im Falle sehr exponiert tätiger Berufsgruppen mit erhöhten Gefahrtragungspflichten die Anerkennung von Berufskrankheiten nicht die Regel, sondern primär medizinischem Personal vorbehalten sein wird. Es stellt sich die Frage, ob diesen Beweisanforderungen mit den Anforderungen an den Dienst während der Corona-Pandemie (z.B. der Einsatz von Polizeibeamten bei einer Demonstration von Corona-Leugnern) noch vereinbar sind.



Zielsetzung

Ziel des Projektes war es, erste Rechtsprechungen der Verwaltungsgerichte aufzufinden und zu analysieren. Erforscht werden sollte, inwieweit die gesetzlichen Regelungen reformbedürftig sind. Als Ergebnis sollten Änderungsvorschläge erarbeitet werden, die der Legislative helfen sollen, die dienstlich bedingte Risikoverteilung zukünftig neu (und gerecht) zu justieren.

Vorgehensweise

Anträge auf Anerkennung von Dienstunfällen bei einer Infektion mit Corona waren während der Pandemie zahlreich. Diese wurden weit überwiegend abgelehnt. In den vergangenen Monaten kam es bereits zu ersten verwaltungsgerichtlichen Klageverfahren, die inzwischen auch in einzelnen Fällen abgeschlossen sind. Erst ein Verfahren wurde auch obergerichtlich entschieden. Die Ergebnisse wurden mit dem aktuellen Stand der Literatur durch Aufsätze und Kommentierungen abgeglichen. Anschließend wurden die Ergebnisse ebenso mit der aktuellen Rechtsprechung der Sozialgerichte verglichen.

Obsiegen konnte verwaltungsgerichtlich erst ein Polizeibeamter, dessen Antrag auf Dienstunfallschutz abgelehnt wurde, obwohl im Anschluss an einen viertägigen Sportübungsleiterlehrgang 19 von 21 Teilnehmer/innen infiziert waren (VG Augsburg, Urt. v. 21.10.2021 – Au 2 K 20.2494). Das Gericht wählte hierbei die Konstruktion einer Berufskrankheit, was dogmatisch zweifelhaft erscheint. Ein (zunächst abgelehnter) Dienstunfall wurde dagegen (ohne Beweislastverlagerung) vom VG Würzburg (Urt. v. 26.10.2021 - W 1 K 21.536) im Falle eines Lehrers anerkannt, bei dem sich innerhalb kürzester Zeit ein Drittel des gesamten Lehrerkollegiums der Schule infiziert hatte. Weitere gerichtliche Verfahren waren – soweit ersichtlich – nicht erfolgreich.

Ergebnisse

Mit dem dienstunfallrechtlichen Schutz soll im öffentlichen Interesse die Bereitschaft eines Beamten zur Dienstpflichtenerfüllung gestärkt werden, da er damit rechnen kann, dass die Folgen dienstlich bedingter Körperschäden nicht von ihm alleine getragen werden müssen. Als Ausfluss der allgemeinen Fürsorgepflicht, die sich in den dienstunfallrechtlichen Bestimmungen des Bundes und der Länder niederschlägt, kann auch in seltenen Fällen eine im Dienst erlittene Covid-19-Infektion ein anzuerkennender Dienstunfall sein. Die zahlreichen Entscheidungen der Verwaltungsgerichte zeigen auf, welche hohen Anforderungen an den Nachweis einer im Dienst erlittenen Covid-19-Infektion nach aktueller Gesetzeslage gestellt werden. Eindeutige dienstbezogene Kausalverläufe dürften bei Covid-19-Erkrankungen selten sein, weshalb zu erwarten steht, dass Anträge auf Anerkennung (§ 36 Abs. 1 LBeamtVG NRW) auch weiterhin regelmäßig ohne Erfolg bleiben werden. Auch die Einordnung als Dienstunfall i.S.v. § 36 Abs. 3 LBeamtVG NRW (Berufskrankheit) wird angesichts der restriktiven



Voraussetzungen der Norm kaum einmal erfolgen können. Selbst im Falle sehr exponiert tätiger Berufsgruppen im öffentlichen Dienst wird die Anerkennung einer Covid-19-Infektion als Berufskrankheit primär dem medizinischen Personal etc. vorbehalten sein. Bei besonderen Einzelkonstellationen kann aber bei einem an Corona erkrankten Beamten durchaus ein Dienstunfall unter der Flagge der Berufskrankheit anzuerkennen sein. Voraussetzung dafür ist aber, dass die Beamten bei der mutmaßlich zur Infektion führenden dienstlichen Tätigkeit einem gegenüber der übrigen Bevölkerung signifikant erhöhten Infektionsrisiko ausgesetzt waren. Gemessen wird dies an dem Grad der Durchseuchung des Tätigkeitsbereichs und dem Übertragungsrisiko der im Gefahrenbereich vorgenommenen Verrichtungen. Es bleibt abzuwarten, wie sich die weitere Rechtsprechung in dem Kontext entwickelt. Eine gesetzliche Verbesserung könnte in Anlehnung an die gesetzliche Unfallversicherung für Angestellte (GUV) zukünftig „zeitlich begrenzte Ereignisse“ (gem. § 8 Abs. 1 S. 2 SGB VII) anstelle eines „zeitlich und örtlich bestimmbaren Ereignisses“ (§ 31 Abs. 1 Satz 1 BeamtVG, § 36 Abs. 1 Satz 1 LBeamtVG NRW) für einen Dienstunfall vorsehen, wenn bspw. eine Infektion eindeutig durch eine dienstlich veranlasste Tätigkeit hervorgerufen wurde, die lediglich über einen längeren Zeitraum erfolgte. Völlig verfehlt ist es dagegen, eine Regelvermutung zugunsten von Beamten einzuführen, wie zum Teil in den Landtagen diskutiert.

Literatur:

- Baunack, S., Covid-Ansteckung: Berufskrankheit oder Dienstunfall?, PersR 2021, S. 20
- Bretschneider, H. / Peter, M., Die beamtenrechtliche Gesunderhaltungspflicht im Kontext der „Corona-Pandemie“, NVwZ 2020, 1462
- Dt. Bundestag, Gutachten des Wiss. Dienstes des Dt. Bundestages vom 10.02.2021, COVID-19 Infektionen im Lichte der gesetzlichen Unfallversicherung und der Dienstunfallfürsorge, WD 6 – 3000- 005/21
- Dt. Bundestag, Drs. 19/31260 v. 29.06.2021 zur „Anerkennung einer COVID-19-Erkrankung als Dienstunfall bei Beamtinnen und Beamten
- Finanzministerium NRW, Erlass zur Infektion von Beamten mit Covid-19 vom 10.08.2021 – B 3010 – 31.1.4 – IV A 1
- Günther, J.-M. / Fischer, P., Dienstunfallrechtliche Fragen bei COVID-19-Infektionen von Beamten, NWVBl. 2020, 309
- Günther, J.-M. / Michaelis, L. O., Wann kann eine Covid-19-Infektion einer Lehrkraft als Dienstunfall anerkannt werden? Anmerkung zu VG Sigmaringen, Urt. v. 02.02.2022 - 5 K 1819/21, NVwZ 2022, S. 496 - 501
- Günther, J.-M. / Michaelis, L.O. / Brüser, J., Dienstunfallrecht für Bundes- und Landesbeamte, 2. Aufl. 2024
- Hilg, G., Corona und das Beamtenrecht, apf 2021, 33



- Knauber, K / Köpper, S., Die Beweislastverlagerung nach § 31 Abs. 3 Satz 1 BeamtVG – effektive prozessuale Stütze in Zeiten erhöhter Infektionsgefahr?, ZBR 2022, 86
- Kümmel, W., Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 49. Egl. 12/2019), 8 Ordner
- Michaelis, L. O. / Günther, J.-M., Covid-19-Infektionen als Dienstunfall nach § 36 LBeamtVG NRW – zugleich Besprechung von VG Düsseldorf, Urt. v. 12.12.2022 – 23 K 8281/21 u. 23 K 6047/21, NWVBl. 5/2023, S. 183 – 186
- Michaelis, L. O. / Günther, J.-M., Anerkennung einer Covid-19-Infektion als Dienstunfall oder Berufskrankheit? Anmerkung zu VG Augsburg, Urt. v. 21.10.2021 - Au 2 K 20.2494, COVuR 01/2022, S. 41-48
- Minz, H. / Leppek, S., Praxis-Handbuch Beamtenversorgungsrecht, 4. Aufl. 2015
- Plog, E. / Wiedow, A. / Groepper, M. / Lemhöfer, B. / Schmidt, H.-J. / Tegethoff, C. / Wiegand, B., Bundesbeamtengesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 02/2022), 7 Ordner
- Reich, A., Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, 2. Aufl. 2019
- Schraper, L. / Günther, J.-M., Kommentar zum Landesbeamtengesetz NRW, 3. Aufl. 2021
- Schütz, E. / Maiwald, J., Beamtenversorgungsgesetz, Kommentar, Loseblatt (Stand: 66. Egl. 02/2022), 2 Ordner
- Stegmüller, M. / Schmalhofer, R. / Bauer, E., Beamtenversorgungsrecht des Bundes und der Länder, Kommentar, Loseblatt (Stand: 154. Egl. 12/2021), 7 Ordner
- Ziekow, E., Corona als Dienstunfall?, RiA 2021, 60



6. Christoph Muthers: Grundlagen der Haftung

Zusammenfassung

Im Rahmen einer Förderung des Instituts für Personal und Management (IPM) der HSPV NRW im Studienjahr 2022/23 wurde die Grundlagen der Haftung aus zivilrechtlicher Sicht untersucht. Neben der Amtshaftung aus § 839 BGB als einzelne Anspruchsgrundlage gibt es weitere vielfältige Haftungstatbestände, die nicht nur Gegenstand des Curriculums in allen Studiengängen, sondern auch von erheblicher praktischer Bedeutung bei jedwedem "zivilrechtlichen" Handeln der öffentlichen Hand sind. Auch für die Studierenden ist der Umfang der Haftung und die Pflichten, die sich aus dem Rechtsverhältnissen ergeben von hohem persönlichem Interesse. Im Rahmen des Forschungsprojektes habe ich Rechtsprechung und Literatur der letzten Jahre gesichtet und systematisiert, eine über 100 Seiten reichende Veröffentlichung dazu ist in einem Handbuch im Verlag Wolters Kluwer in 2023 erschienen.

Schlüsselwörter

Haftung, Amtshaftung, Zivilrecht, Verschulden, Schaden, Kausalität

Einleitung

Das System des Staatshaftungsrechtes und die Haftung der Beamten und Angestellten des Öffentlichen Dienstes sowie auch der Ausbildungskörperschaften ist sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch aus Sicht der Lehre für unserer Hochschule von überragender Bedeutung, da das Staatshaftungsrecht und insbesondere § 839 BGB für alle Fachbereiche unserer Hochschule Gegenstand des Curriculums ist. Daher habe ich dazu bereits ein erstes Forschungsprojekt durchgeführt, welches demnächst eine Aktualisierung erfordert. Aber auch vielfältigste andere Haftungstatbestände sind nicht nur Gegenstand des Curriculums in allen Studiengängen, sondern auch von erheblicher praktischer Bedeutung bei jedwedem "zivilrechtlichen" Handeln der öffentlichen Hand.

Für die Studierenden aller Fachbereiche ist der Umfang der Haftung und die Pflichten, die sich aus dem Beamten- und Arbeitsverhältnis ergeben, aber auch von hohem persönlichem Interesse. Im Rahmen des Forschungsprojektes sichte ich die Rechtsprechung und die Literatur der letzten Jahre und systematisiere sie anschließend, eine Veröffentlichung ist dazu geplant.

Welche allgemeinen Grundlagen habe ich untersucht?

1. Verschulden

Grundlage des zivilrechtlichen, aber auch öffentlich - rechtlichen Verschuldensmaßstabes ist § 276 Abs. 1 BGB. Danach hat der Schuldner Vorsatz und Fahrlässigkeit zu vertreten, wenn eine strengere oder mildere Haftung weder bestimmt noch aus dem sonstigen Inhalt des

Schuldverhältnisses, insbesondere aus der Übernahme einer Garantie oder eines Beschaffungsrisikos, zu entnehmen ist. Die Vorschriften der §§ 827 und 828 BGB finden entsprechende Anwendung. § 276 Abs. 1 BGB regelt eine Haftungsvoraussetzung, ist aber selbst keine Anspruchsgrundlage. Der in der Vorschrift normierte Begriff des Vertretenmüssens ist für die Haftung von überragender Bedeutung. In zahlreichen Bestimmungen des BGB wird auf ihn Bezug genommen, beispielsweise in den §§ 275 Abs. 2 S. 2, 280 Abs. 1, 286 Abs. 4, 309 Nr. 7a und 8a, 338 S. 1, 437 Nr. 3, 536a, 538, 634 Nr. 4, 651f, 675z S. 2 und 3, 823 BGB.

Die Vorschrift des § 276 Abs. 1 S. 1 Hs. 1 BGB legt das Verschuldensprinzip, also die Verantwortlichkeit für Vorsatz und Fahrlässigkeit, als Grundsatz der Haftung fest. Ein schuldhaftes Verhalten setzt Zurechnungsfähigkeit voraus. Dies wird durch die Verweisung in § 276 Abs. 1 S. 2 BGB auf die §§ 827, 828 BGB deutlich gemacht. Es gelten die gleichen Maßstäbe wie für das Verschulden im Rahmen der deliktischen Haftung. Umstritten ist, ob die Vorschrift des § 829 BGB, also die Ersatzpflicht aus Billigkeitsgründen bei Nichtverantwortlichkeit, wegen der fehlenden Bezugnahme in § 276 Abs. 1 S. 2 BGB im Vertragsrecht (analog) anzuwenden ist. All diese Einzelfragen habe ich strukturiert in ihren aktuellen Fassungen untersucht.

2. Schaden

Ist die Rede von Schadensersatz, ist stets die Frage nach dem »ob« und die Frage nach dem »wie viel« zu trennen. Das »ob« betrifft die Frage der Haftungsbegründung und das »wie viel« die Frage der Haftungsausfüllung. Das »ob« ist in den einzelnen haftungsrechtlichen Tatbeständen geregelt, angefangen von der vertraglichen Haftung aus § 280 BGB, der gesetzlichen Haftung aus § 823 BGB bis hin zu spezialgesetzlichen Haftungsregelungen wie § 839. Der Begriff des Schadens ist dabei ebenso differenziert zu betrachten. Er ist einerseits ein Tatbestandsmerkmal bei der Haftungsbegründung (vgl. § 280 Abs. 1 BGB) und andererseits bestimmt er den Haftungsumfang. Begrifflich unterscheidet er sich nicht.

Im Forschungsprojekt stand auch der Umfang des Schadensersatzanspruches im Mittelpunkt, also nur die Haftungsausfüllung. Er setzt voraus, dass ein Haftungsgrund bereits besteht. Der Umfang des Schadensersatzanspruches bemisst sich dabei nach den §§ 249 ff. BGB, für dessen Anwendbarkeit es unbedeutend ist, ob der Schadensersatzanspruch auf vertraglichen oder vertragsähnlichen Ansprüchen, auf unerlaubter Handlung oder sogar Gefährdungshaftung beruht, selbst im öffentlichen Recht findet er Anwendung.⁶

Begriff des Schadens

Das Gesetz liefert keine Definition des Schadens, sondern setzt ihn in § 249 Abs. 1 BGB als den Maßstab voraus, an dem sich die Ersatzpflicht zu orientieren hat: Der Schädiger hat den Zustand herzustellen, der bestehen würde, wenn der zum Ersatz verpflichtende Umstand

nicht eingetreten wäre. Anstelle des wirklich eingetretenen Schadens ist durch die Erfüllung der Ersatzpflicht ein hypothetischer schadensfreier Zustand zu bewirken. Welche Beeinträchtigungen und Einbußen hierbei zu berücksichtigen sind, hat der Gesetzgeber aber teilweise bewusst der Entwicklung von Lehre und Rechtsprechung überlassen. Wichtigste Differenzierung im Schadensrecht ist zunächst die Unterscheidung zwischen Vermögensschäden und Nichtvermögensschäden. Liegt ein Vermögensschaden vor, kann der Geschädigte bei Verletzung der Person oder Beschädigung einer Sache statt Naturalherstellung Ersatz in Geld verlangen (§ 249 Abs. 2 S. 1 BGB). Ist die Naturalherstellung unmöglich ist oder nicht ausreichend (§ 251 Abs. 1 BGB) bzw. erfordert unverhältnismäßige Aufwendungen (§ 251 Abs. 2 BGB), ist der Anspruch ebenfalls auf Geld (Entschädigung) gerichtet. Ist die Naturalherstellung indes möglich, so ist der Unterschied zwischen Vermögens- und Nichtvermögensschaden bedeutungslos, da der Geschädigte immer Herstellung des früheren Zustands verlangen kann. Sofern dagegen Naturalherstellung nicht möglich ist, steht dem Geschädigten bei Vermögensschäden ein Geldanspruch zu (§ 251 Abs. 1 BGB), während er im Falle eines Nichtvermögensschadens grundsätzlich keinen finanziellen Ausgleich erhält (Argument aus § 253 Abs. 1 BGB). Für den Geldausgleich eines Nichtvermögensschadens bedarf es dagegen einer ausdrücklichen gesetzlichen Anordnung, die sich im BGB vorrangig in § 253 Abs. 2 BGB findet und im Übrigen bei Verletzungen des Persönlichkeitsrechts anerkannt ist, wie beispielsweise § 15 Abs. 2 AGG dokumentiert. Weitere Untersuchungsgegenstände waren die: Differenzhypothese, der Begriff des normativen Schadens, mittelbarer /unmittelbarer Schaden, positives und negatives Interesse, Zeitpunkt und Vorteilsanrechnung und Mitverschulden.

3. Kausalität

Der Schaden kann nur dann zugerechnet werden, wenn der ersatzbegründende Umstand für den Schaden äquivalent und adäquat kausal geworden ist und der Schaden auch vom Schutzzweck der haftungsbegründenden Norm umfasst ist. Im Rahmen der Kausalität ist zu unterscheiden, wo der Kausalzusammenhang gefordert wird. Eine Schadensersatzpflicht trifft den Schädiger nur, soweit die Rechts- oder Pflichtverletzung für den eingetretenen Schaden kausal war. Diese haftungsausfüllende Kausalität ist von der haftungsbegründenden Kausalität zu unterscheiden, die den Kausalnexus zwischen dem Handeln des Schädigers und der Rechts- bzw. Pflichtverletzung beschreibt. Sie ist Teil der Haftungsnorm, während die haftungsausfüllende Kausalität dem Schadensersatzrecht zuzuordnen ist. Die allgemeinen Grundsätze der Kausalität gelten übereinstimmend für beide Formen der Kausalität. Bei vertraglichen Schadensersatzansprüchen, die sich an der Generalklausel des § 280 BGB orientieren, bedarf es eines Kausalzusammenhanges zwischen Pflichtverletzung und Schaden. Wortwörtlich heißt es in § 280 Abs. 1 BGB »Ersatz des daraus entstehenden Schadens«. Geht es um einen Schadensersatz nach § 823 Abs. 1 BGB oder § 839 BGB, wird die Kausalität doppelt geprüft, einmal als haftungsbegründende Kausalität zwischen Verletzungshandlung und Rechtsgutsverletzung, einmal als haftungsausfüllende Kausalität zwischen Rechtsgutsverletzung und Schaden. Die haftungsbegründende Kausalität ist Teil



der Haftungsnorm, während die haftungsausfüllende Kausalität dem Schadensersatzrecht zuzuordnen ist.

Meine Untersuchungsgegenstände waren daher konkret: Äquivalenz- und Adäquanztheorie, Schutzzweck der Norm und mittelbare Kausalität, hypothetische Kausalität und Reserveursachen und rechtmäßiges Alternativerhalten.

Quellen:

BeckOK-BGB/Förster § 823 BGB, Rn. 254.

Böhmer, NJW 1967, 65.

BT-Drs. 14/6040, S. 13.

Deutsch, Haftungsrecht I, Rn. 125 f.

Grundmann, in: MünchKomm-BGB, § 276, Rn. 166.

Magnus, in: NK-BGB Vor §§ 249–255, Rn. 35.

Muthers, in: Handbuch der Beraterhaftung, S. 1 ff.

Oetker, in: MünchKomm-BGB, § 249, Rn. 24.

Grüneberg, § 276 BGB Rn. 6; § 253, Rn. 3.

Prütting/Wegen/Weinreich/Luckey Vor §§ 249 bis 255 BGB, Rn. 2.

Riehm, FS Canaris, 2007, 1092 ff.

Schwarze, Das Recht der Leistungsstörungen, § 34, Rn. 6 ff.

Schubert, in: BeckOK-BGB, § 249, Rn. 49.

Staudinger/Caspers, BGB, § 276, Rn. 109.

Staudinger/Schiemann Vorbemerkungen zu §§ 249–254 BGB, Rn. 35.

Unberath, in: BeckOK-BGB, § 276, Rn. 6.



7. Barbara Neubach: Wie lässt sich dysfunktionalen Bewältigungsstrategien als Reaktion auf die Bedrohung durch die Klimakrise begegnen? Empfehlungen für Maßnahmen in Organisationen

Zusammenfassung

Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bietet sich die Chance, Beschäftigte aktiv in den Klimaschutz einzubinden und für ein umweltbewusstes Handeln zu gewinnen. Dysfunktionale Bewältigungsstrategien bei Beschäftigten können diesen Prozess aber erschweren. Daher wurden theoriegeleitet Ansätze entwickelt, um defensiven Abwehrmechanismen vorzubeugen oder ihnen zu begegnen.

Schlüsselwörter

Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung, Klimakommunikation

Einleitung

Obwohl sich viele Menschen wegen des Klimawandels große Sorgen machen, zeigen doch die meisten einen überwiegend defensiven Umgang: Die Bedrohung wird verdrängt, ignoriert oder bagatellisiert. Weder das Wissen um die drohende Katastrophe, noch die eigenen Ängste bewirken Verhaltensänderungen. Dabei gerät der Klimaschutz zunehmend unter Zeitdruck. Denn die bislang angestrebten Klimaschutzmaßnahmen reichen bei Weitem nicht aus, um die Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu beschränken. Statt sinkender Emissionen sind sogar steigende Emissionen zu beobachten, und 2022 wurde die höchste CO₂ Konzentration aller Zeiten in der Atmosphäre gemessen.

Maßnahmen zur Eindämmung der Klimakrise sind auf allen Ebenen erforderlich: lokal, national und global, aber auch individuell und organisational. Neigen Beschäftigte zu defensiven Bewältigungsformen, kann die Durchführung von Klimaschutzmaßnahmen am Arbeitsplatz erschwert werden.

Forschungsdesign

Um konkrete Strategien zu erarbeiten, die defensiven Bewältigungsformen als Hemmnis bei der Durchführung von Klimaschutzmaßnahmen am Arbeitsplatz vorbeugen können, wurden Studien, Fachaufsätze und Meinungsumfragen analysiert.

Ergebnisse

Vielen Menschen sind weder Risiken und Folgen des Klimawandels, noch Möglichkeiten zu seiner Eindämmung ausreichend bewusst. Deshalb sollte Wissensvermittlung zum Klimawandel, z. B. im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sowohl Problemwissen (z. B. Bedeutsamkeit und Dringlichkeit von Klimaschutz) als auch Handlungswissen (z. B. konkrete Handlungsoptionen und Best-Practice-Beispiele) umfassen. Das Problemwissen ermöglicht es, die Veränderungsnotwendigkeit zu begreifen. Das Handlungswissen hilft, das „Verharren in Untätigkeit“ zu überwinden.

Führt man solche Informationskampagnen am Arbeitsplatz durch, wird für die Beschäftigten deutlich, dass der Klimakrise innerhalb der Organisation eine große Bedeutung zugemessen wird. Dadurch kann dem sog. Definitionsproblem bei der Wahrnehmung der Klimakrise begegnet werden: Mitarbeiter*innen erleben, dass konsequent Maßnahmen zur Bewältigung der Klimakrise ergriffen werden, die Krise also als Krise behandelt wird. Bei der Wissensvermittlung ist zu beachten, dass Beschäftigte zur Auseinandersetzung und Reflexion angeregt werden und nicht psychischer Widerstand (z. B. Reaktanz, Abwertung, Vermeidung, Verdrängung) ausgelöst wird. Auch emotionale Reaktionen sind zu berücksichtigen, denn das Bewusstwerden der Klimawandelfolgen und der notwendigen Veränderungen (z. B. Umfang, Tempo und Kosten) können zu negativen Gefühlen führen. Zugleich sollte kommuniziert werden, dass ein wirkungsvolles Eindämmen der Erderwärmung noch möglich und existenziell wichtig ist. Auch dies hilft, die Erkenntnis zu akzeptieren und nicht in Hilflosigkeit oder Resignation zu verfallen.

Darüber hinaus ermutigt Handlungswissen, aktiv nach passenden eigenen Handlungsoptionen zum Klimaschutz zu suchen, statt untätig zu sein. Somit liefert Handlungswissen die Möglichkeiten, kognitive Dissonanz – also den Widerspruch zwischen dem eigenen klimaschädlichen Verhalten und dem Wissen um erforderliche Klimaschutzmaßnahmen – durch klimafreundliches Verhalten, und nicht durch Verdrängung, zu reduzieren. Werden die Beschäftigten an klimaschutzbezogenen Veränderungen beteiligt, kann dies ihre Selbstwirksamkeit stärken und die Akzeptanz der Maßnahmen erhöhen.

Eine gemeinsame Orientierung aller Akteur*innen ließe sich über Werte (z. B. Gesundheit) und Ziele (z. B. zukunftsfähige Entwicklung) erreichen. Diese könnten auch zum „Belohnungsaufschub“ motivieren, d. h. in der Gegenwart auf etwas (vermeintlich) Positives (z. B. auf Fleischkonsum) zu verzichten, um langfristig etwas viel Wertvolleres (z. B. intakte Umwelt, Lebensqualität) zu erreichen. Wichtig dabei ist, dass die Bedeutung der langfristigen Ziele erkannt und diese möglichst konkret gefasst werden.

Viele Maßnahmen zu mehr Nachhaltigkeit wirken sich aber auch kurzfristig vorteilhaft aus, wie zum Beispiel die Nutzung von Fahrrad statt Auto. Dieser Perspektive wird häufig viel zu wenig Raum gegeben, dabei ist sie ein entscheidender Motivationsfaktor. Verzichtsdébatten sind dagegen eher kontraproduktiv. Sie führen zu einer schnell zu Schuldzuschreibung und damit zu Konflikten; sie lenken zum anderen von den tatsächlichen Verursachern der Klimakrise ab.

Diskussion

Um den Klimawandel noch einzudämmen müssen umfangreiche Maßnahmen zum Klimaschutz ergriffen werden. Dabei braucht es in Organisationen auch die Unterstützung und Akzeptanz durch die Beschäftigten. Diese lässt sich durch verschiedene Maßnahmen fördern.

Ausblick

Problematisch – und hier nicht berücksichtigt – ist die Auseinandersetzung mit Leugnern und Verharmlosern des Klimawandels, da diese kaum für Fakten zugänglich sind. Lohnender dürfte

es in dem Fall sein, die Zielgruppe der Klimawandelleugner über Methoden der gezielten Desinformation aufzuklären.

Eigene Veröffentlichung im Studienjahr 2022/23

Neubach, B. (angenommen). Prävention im Kontext des Klimawandels: Chancen, mit Beschäftigten eine zukunftsorientierte Gesundheitskompetenz zu entwickeln. 38. Internationaler A+A Kongress vom 24. bis 27. Oktober 2023 in Düsseldorf.



8. Henrique Otten & Malte Schophaus: Implementation von Lehr-/Lerninnovationen

Abstract

Das Projekt geht der Frage nach, wie in bestehenden - somit inhaltlich und methodisch weitgehend durchgeplanten – Bachelorstudiengängen, Innovationen für ein zukunftsorientiertes duales Verwaltungsstudium integriert werden können. Dazu werden zunächst unterschiedliche Ebenen der möglichen Reformen von Studiengängen unterschieden. Die Veränderungsprozesse werden hier auf der Mikroebene angesiedelt. Nach der Bestimmung geeigneter Methoden und möglicher Lehrmodule, in denen zukunftsorientierte Lehr-/Lernformen angewendet werden können, wird eine solche Anwendung beispielhaft implementiert. Diese Erprobung wird begleitend evaluiert. Das Projekt untersucht in diesem Zusammenhang die Kontextbedingungen für die Einführung solcher Lehr-/Lerninnovationen und zieht daraus Folgerungen für Aspekte einer Hochschulentwicklung, die geeignet ist, günstige Bedingungen für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Lehre im dualen Verwaltungsstudium unter den spezifischen Bedingungen der HSPV NRW zu schaffen.

1. Einleitung

Ausgangspunkt für das vorliegende Projekt war der zunehmend diskutierte Bedarf an Zukunftskompetenzen bei Mitarbeitenden in Kommunalverwaltungen (Schophaus, Gourmelon & Winschuh, 2019; Schophaus, 2020). Zukunftstrends wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Diversity verändern das Verwaltungshandeln in den Kommunen. Diese Veränderung benötigt entsprechendes Wissen und Kompetenzen. Dies hat Folgen für die Art, wie Lernprozesse im dualen Studium für die öffentliche Verwaltung gestaltet werden müssen. Der Erwerb von Zukunftskompetenzen erfordert weniger rezeptives Lernen und ein erheblich höheres Maß an aktivem, selbstgesteuerten Lernen, bei dem Studierende selbsttätig Strukturen analysieren, zielgerichtet Untersuchungen durchführen und Problemlösungen entwickeln (vgl. Ehlers 2020, S. 49 f.).

In einem vorhergehenden Projekt haben wir Ansätze identifiziert, die ein solches selbstgesteuertes Lernen ermöglichen und exemplarisch den Ansatz des problemorientierten Lernens herangezogen. Wir haben Handlungsoptionen aufgezeigt, die es erlauben, solche Elemente ohne größere, schwer zu bewerkstellende Organisationstransformationen einzusetzen. Wie wir gefolgert haben, können solche Ansätze zu Lehr-/Lerninnovationen in „modularen Nischen eines Studiengangs“ umgesetzt werden. In dem vorliegenden Projekt haben wir in zwei Beispielen eine solche Umsetzung unter den spezifischen Rahmenbedingungen der HSPV NRW implementiert und begleitend evaluiert. Wir werden daraus Folgerungen für die Implementation solcher Lehr-/Lerninnovationen ziehen und diskutieren, welche Chancen sich daraus für Veränderungsprozesse der Hochschule ergeben.

2. Fragestellung und methodisches Vorgehen

Die Forschungsfrage lautet: Wie können vorhandene Lehrkonzepte des forschungsbasierten oder problemorientierten Lernens in bestehende Lehrmodule (z.B. Seminar, Wahlpflichtfächer, Bachelorthesis) integriert werden?

Diese Frage wird anhand von zwei Fallstudien des Verwaltungsstudiums im Fachbereich Allgemeine Verwaltung der HSPV NRW untersucht. Dazu werden problemorientierte Lehrmethoden in zwei unterschiedlichen Wahlpflichtmodulen angewandt und evaluiert. Daneben wurden Literatur- und Dokumentenanalysen durchgeführt.

3. Theoretische Grundlagen

Wie sich im Laufe der Arbeit an diesem Forschungsprojekt gezeigt hat, benötigen wir über den spezifischen Ansatz des problemorientierten Lernens hinaus ein vertieftes Verständnis aktiven, selbstgesteuerten Lernens von Studierenden in einem Begriffsfeld, das in den letzten Jahren verstärkt anhand des Terminus des „forschenden Lernens“ diskutiert wird. Im Projekt sind aktuelle Ansätze des forschenden Lernens und verwandter Konzepte betrachtet und dargestellt worden. An dieser Stelle soll nur auf ein Modell verwiesen werden, das für die Operationalisierung der vorliegenden Arbeit leitend war (Lübcke, Reinmann & Heudorfer 2017; u.a. aufbauend auf Rueß, Gess & Deicke 2016).

In dem Modell wird unterschieden hinsichtlich des studentischen Aktionsraums, d. h. wie ausgeprägt die Freiheitsgrade bei den Studierenden sind, und hinsichtlich des Veranstaltungsrahmens, d. h. in welchen Rahmen die Lehrenden eingebunden sind und über welche Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten sie verfügen. Die Autorinnen haben zu diesem doppelten Schema einen Fragebogen entwickelt (Lübcke, Reinmann & Heudorfer 2017, S. 214ff.), der hilft, den Grad der Freiheit und Selbstverantwortlichkeit im Lernprozess festzustellen.

Zum studentischen Aktionsraum (unsere Bezeichnung) wird gefragt: Wer bestimmt das Forschungsthema? Wer entwickelt die Forschungsfrage? Wie planen die Studierenden den Forschungsprozess? Wie führen die Studierenden die Forschung durch? Was passiert mit den Ergebnissen studentischer Forschung? Wie reflektieren die Studierenden ihren Forschungsprozess? Wie erhalten die Studierenden Feedback im Forschungsprozess?

Hinsichtlich des Veranstaltungsrahmens (unsere Bezeichnung) wird gefragt: Wie sieht die modulare Verortung aus? Wie hoch ist die Gewichtung durch Credit Points im Curriculum? Wie sieht die curriculare Einbindung aus? Wie ist der Prüfungsrahmen gestaltet? Wie ist der Zeitrahmen gestaltet? Wie ist der Ressourcenrahmen gestaltet?

Wir nutzen im Folgenden die Möglichkeiten der vorgestellten konzeptionellen Überlegungen zum forschenden und forschungsnahen Lernen, um die zwei Fallbeispiele unserer Studie analytisch einzuordnen und zu reflektieren.



4. Ergebnisse aus den Fallstudien

In dem Projekt wurden zwei Fallstudien durchgeführt, die zeigen, wie in Lehrveranstaltungen Studierende Untersuchungen zur Lösung von Problemen oder zur Beantwortung selbst formulierter Forschungsfragen durchführen und sich dabei für eine sie berufsrelevante Thematik entdeckend erschließen. Die Lehrveranstaltungen wurden anschließend evaluiert. Wie oben erläutert, wurden zwei Wahlpflichtmodule dafür gewählt, da hier ausreichend inhaltlicher Gestaltungsspielraum, ein ausreichend hoher Stundenumfang sowie ein gewisses Maß an Selbststudium strukturell vorgegeben ist, die solche untersuchend-entdeckende Vorgehensweisen ermöglichen. Die Darstellungsweise ist angelehnt an das Orientierungsschema für forschendes Lernen von Lübcke, Reinmann & Heudorfer (2017, S. 214f.).

4.1 Durchführung der Fallstudien des Wahlpflichtmodul Personalmanagement anhand der Lehrmethode des problemorientierten Lernens

Die Fallstudien wurden im Rahmen zweier Wahlpflichtmodule durchgeführt.

Die erste Fallstudie nutzt die Methode des problemorientierten Lernens. Das Lernen wird an vier arbeitsbezogenen Problemen über zwei Sitzungen durchgeführt. Das Vorgehen orientierte sich an der sogenannten „Siebensprung-Methode“ (Schmidt, 1983)².

Die zweite Fallstudie orientiert sich stärker am Konzept des forschenden Lernens und beinhaltet eine empirische Erhebung. Anhand von vorgegebenen Fragestellungen arbeiten die Studierenden anhand von Recherchen sowie von Experteninterviews in ihren Praxisfeldern an Problemlösungen. Dieses Vorgehen erfordert eine noch höhere Selbstständigkeit in der Bearbeitung der Fragestellungen.

Daher wird in einer ersten Phase besonderer Fokus auf die Vermittlung von Lehrstoff sowie von Methodenkenntnissen zur Führung von Experteninterviews gelegt.

Exemplarisch wird in dieser Zusammenfassung für die erste Fallstudie anhand des oben genannten Modells des forschenden Lernens der studentische Aktionsraum dargestellt:

² Vgl. für weitere Konzepte des problemorientierten Lernens etwa Reusser, 2005; Becker & Friske, 2012.

| <u>Forschungs- thema</u> | <u>Forschungs- frage</u> | <u>Methodische Vorbereitung</u> | <u>Planung</u> | <u>Durchführung</u> | <u>Ergebnis- darstellung</u> | <u>Feedback/ Reflexion</u> |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|---|
| vorgegeben | vorgegeben | angeleitet | angeleitet | angeleitet | geschlossen | vorgegeben/ angeleitet |
| z. T. ausgehandelt | unterstützt | unterstützt | unterstützt | unterstützt | teil- öffentlich | unterstützt/ ausgehandelt |
| z. T. selbst- bestimmt | selbst- bestimmt | selbständig | selbständig | selbständig | öffentlich | selbständig eingeholt / selbständig |

Abb. 1.: Der studentische Aktionsraum im forschenden Lernen anhand des Modells nach Lübcke, Reinmann & Heudorfer (2017, S. 214f.) (eigene Darstellung).

Es zeigt sich, dass dieses Schema sehr gut als Grundlage genutzt werden kann, um herauszuarbeiten, inwieweit die Lehrveranstaltung Kriterien forschungsnahen Lernens erfüllt bzw. bereits als forschendes Lernen bezeichnet werden kann. Anhand dieser Systematik kann das forschende Lernen systematisch geplant und abschließend die Durchführungsqualität reflektiert und evaluiert werden.

4.2 Evaluation

Die Evaluationen wurden einerseits schriftlich anhand von online Feedback-Tools, andererseits durch mündliche, moderierte Feedbackrunden im Rahmen der Lehrveranstaltungen vorgenommen.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Formulierung der Cases und Fragestellungen, das Maß an fachlicher Einführung in die Problembearbeitung (z.B. Vorgabe von Recherche-strategien und Literatur) sowie die Moderation des Lernprozesses zentral für den Lernerfolg sind. Voraussetzung für die Anwendung der Lehrmethoden ist eine vorhergehende Einführung in wissenschaftliche Arbeitsmethoden. Um so früher im Studium diese aktiven Lehrmethoden eingesetzt werden, desto mehr Hilfestellung und Vorgaben sollten zur Problembearbeitung geben werden. Die Zufriedenheit insbesondere mit der autonomen Arbeitsweise war bei den Studierenden ausgesprochen hoch.

Die Detailanalyse der Fallstudien kann im Forschungsbericht im Detail nachgelesen werden.

5. Handlungsempfehlungen und Fazit

1. Wir haben die Implementation von Lehrinnovationen auf der Mikroebene des einzelnen Moduls bzw. Teilmoduls untersucht. Aus unserer Sicht empfiehlt es sich, hier anzusetzen, weil auf dieser Ebene die einzelne Lehrperson gemeinsam mit den Studierenden flexibel neue Formate erproben kann.



2. Es empfiehlt sich, das Lehrkonzept auf Aspekte selbstständig-forschender bzw. problemuntersuchender studentischer Aktivität auszulegen, um den Anforderungen an die Zukunftskompetenzen künftiger Verwaltungsbeschäftigter eher gerecht zu werden als mit einer weitgehend instruierenden Lehrweise.
3. Bei der Analyse von Lehrkonzepten und den Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Lehrformate empfiehlt es sich, die oben vorgestellten Werkzeuge zu nutzen, mit deren Hilfe das Konzept forschenden bzw. forschungsnahen Lernens weiterentwickelt wurde.
4. Dabei kann es notwendig sein, Anpassungen an die jeweilige Lehrsituationen und die an verschiedenen Hochschulen sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen vorzunehmen, wie sich gezeigt hat.
5. Die beiden vorgestellten Konzepte zeigen, dass es auch innerhalb der von uns so bezeichneten Mikroebene noch Abstufungen gibt: Die Lehrperson sollte abwägen, auch angesichts der Herausforderungen, die größere Umstellungen, wie in Fall zwei dargestellt, mit sich bringen, inwieweit sie das Modul bzw. Teilmodule im Ganzen umstrukturiert oder ob ein Teil der Lehrstunden etwa mit dem Format des problemorientierten Lernens bestritten wird; beides hat jeweils Vor- und Nachteile, die abzuwägen sind.
6. In beiden Fällen wurde auf die Berufspraxis Bezug genommen. Dies empfiehlt sich vor allem deshalb, weil der Hauptkritikpunkt an dualen Studiengängen generell die mangelnde Verzahnung von Theorie und Praxis ist. Es empfiehlt sich daher, dass Studierende Praxisprobleme oder auf die Praxis bezogene Forschungsfragen bearbeiten, um sie auf solche in der Zukunft stärker geforderten analytischen und evaluierenden Tätigkeiten vorzubereiten.
7. Die Passung der Fälle / Fragestellungen kann darüber justiert werden, wie eng sie auf spezifische Praxisfelder zugeschnitten sind. Im generalistischen Verwaltungsstudium bietet es sich an, die Fälle weniger spezifisch anzulegen, da Studierende potentiell in allen Praxisbereichen der Verwaltungen eingesetzt werden können.
8. Das forschende Lernen kann grundsätzlich in allen Studienabschnitten angewendet werden. Voraussetzung ist eine methodische Einführung in das selbstständige forschende Arbeiten. Die Skalierung der Eigenständigkeit des studentischen Arbeitens (vgl. Tabellen oben) kann entsprechend des Zeitpunktes im Studienverlauf angepasst werden, um die Studierenden nicht zu über- und nicht zu unterfordern.

Wie sich gezeigt hat, gibt es praktikable Formate, mit deren Hilfe Studierende Erfahrungen im selbstständig problembearbeitenden Lernen machen können. Es hat sich ferner erwiesen, dass sinnvollerweise Überlegungen zu einzelnen Formaten und zur Planung der Lehrveranstaltung verknüpft werden sollten mit einer Analyse, die den Handlungsrahmen für die einzelnen Lehrpersonen aufzeigt. Eine Weiterentwicklung der Bachelorstudiengänge ist somit punktuell auch ohne größere Studienreformen von der Basis her möglich.

Literatur

- Becker, F. G., Friske, V. (2012). Problemorientiertes Lehren und Lernen in der Betriebswirtschaftslehre: Entwicklung eines Moduls. In: M. Mair, G. Brezowar, G. Olsowski, J. Zumbach (Hrsg.), Problem-Based Learning im Dialog. Anwendungsbeispiele und Forschungsergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum, Wien 2012, Teil I, S. 85-97.
- Ehlers, U. (2020). Future Skills Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer VS.
- Lübcke, E., Reinmann, G. & Heudorfer, A. (2017). Entwicklung eines Instruments zur Analyse Forschenden Lernens. Zeitschrift für Hochschulentwicklung 12 (3), S. 191-216.
- Reusser, K. (2005). Problemorientiertes Lernen - Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung, in: Beiträge zur Lehrbildung, 23. Jg. (2005), Heft 2, S. 159-182.
- Rueß, J., Gess, C. & Deicke, W. (2016). Forschendes Lernen und forschungsbezogene Lehre – empirisch gestützte Systematisierung der Forschungsbezugs hochschulischer Lehre. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 11, Nr. 2, S. 23-44.
- Schmidt, H. G. (1983). Problem-based learning: Rationale and description. In: Medical Education. 17, S. 11–16.
- Schophaus M. (2020). Wie denkt die Verwaltung über die Zukunft? Dokumentenanalyse von Strategiepapieren zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. In: Schilling E., O'Neill M. (eds), Frontiers in Time Research – Einführung in die interdisziplinäre Zeitforschung (S. 311-333). Wiesbaden: Springer VS.
- Schophaus, M.; Gourmelon, A. & Wunsch, T. (2019). Verwaltung 2030 - Zukünftige Kompetenzanforderungen in der öffentlichen Verwaltung. Der Öffentliche Dienst, 9/2019, S. 208 - 216.



9. Elisabeth Schilling: Integration ukrainischer Geflüchteter: Zivilgesellschaftliches Engagement

Zusammenfassung

Im Rahmen des Projektes wurden zehn ausgewählte Geflüchtete aus der Ukraine ein Jahr lang begleitet. Mit ihnen wurden bis zu vier narrativen videografierten Interviews zu ihrem Leben und ihren Zukunftsplänen durchgeführt. Die vorliegende Auswertung fokussierte sich auf die Integration ins zivilgesellschaftliche Leben und die Strukturen des ehrenamtlichen Engagements. Zusätzlich wurden drei Fallstudien zu neu entstandenen Vereinen, organisiert und geführt von Geflüchteten, durchgeführt.

Schlüsselwörter

Geflüchtete, zivilgesellschaftliches Engagement, Krieg, Friedensarbeit, Integration.

Einleitung: Problemstellung, Zielsetzung, Stand der Forschung

Im durchgeführten Projekt stand die Integration Geflüchteter aus der Ukraine durch ihr zivilgesellschaftliches Engagement Fokus. Zum einen wurden die Motive geflüchteter Engagierter, zum anderen das Friedens- und Konfliktpotential ihrer Arbeit betrachtet.

Die anfängliche breitere Fragestellung des explorativen Projektes zielte auf die Integration Geflüchteter ab. Gemeint war dabei die Integration auf dem Arbeitsmarkt, die Entwicklung eines sozialen Netzwerkes, Kommunikation mit Nachbarn, Behörden und wichtigen Organisationen wie beispielsweise Schulen der Kinder. Bereits in den ersten Interviews wurde festgestellt, dass die Integration Geflüchteter aus der Ukraine ein langwieriger Prozess ist, der den zeitlichen Horizonten der geflüchteten Menschen (und dem einjährigen Projekthorizont) nicht entspricht. Weit verbreitete ursprüngliche Erwartungen der Interviewten waren, innerhalb eines Jahres eine bezahlte, auskömmliche Arbeit zu finden und für sich und ihre Familien ein stabiles Umfeld zu erschaffen. Die dafür notwendigen Prozesse wie beispielsweise die Anerkennung der Abschlüsse, der Spracherwerb, die langwierigen Bewerbungsverfahren oder das langsame Entwickeln von Freundschaften im Bekanntnetzwerk erwiesen sich allerdings als weitaus aufwendiger. Eine Alternative, die mehr oder weniger alle Befragten für sich gefunden haben, war das ehrenamtliche Engagement. Ohne die Methoden des geplanten Projektes zu verändern (s.u.) wurde bei der Datenauswertung dieser frühen Erkenntnis gefolgt. So wurde der Schwerpunkt bei der Analyse auf das zivilgesellschaftliche Engagement gelegt.



Es wurde hinterfragt, ob geflüchtete Menschen durch die Beteiligung in ehrenamtlicher Arbeit einen schnelleren Zugang zur Aufnahmegesellschaft finden und auf diesem Wege erfolgreicher integriert werden können. Ferner wurde untersucht, ob Menschen mit eigener Fluchterfahrung spezifische Motivationen mitbringen und ob sie ihre motivatorischen Ziele erreichen können.

Forschungsdesign

Im ersten Schritt wurden zehn Personen ausgewählt, die sich vorstellen konnten, mit uns längerfristig zusammenzuarbeiten. Mit ihnen wurden narrative, videografierte Interviews durchgeführt und einige Filmaufnahmen aus dem Alltagsleben gemacht. Insgesamt wurden vier Interviewwellen mit den Befragten gemacht. Wir verzeichneten allerdings eine erhebliche Drop out Quote: ein Befragter ist verstorben, eine Befragte ist mit ihrer Familie in die Heimat zurückgekehrt und eine setzte ihre Migration in die USA fort. Diese Entwicklungen unserer Stichprobe sind zwar nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Geflüchteten aus der Ukraine, aber entsprechen durchaus den allgemeinen Trends. Aus diesem Grund wird der Kontakt mit den ausgewanderten Familien aufrechterhalten. Mit ihnen werden kleinere Online Interviewtermine durchgeführt.

Ferner wurden drei migrantisch geführte Vereine aus verschiedenen Bereichen als exemplarische Fallstudien ausgewählt. Die organisationale Entwicklung der Vereine wurde anhand von Interviews, Berichten, Selbstpräsentationen und Konzeptpapieren analysiert. Zudem wurden Angehörige dieser Vereine zu ihren Erfahrungen und Motiven befragt.

Ergebnisse

Die Beweggründe der Geflüchteten, sich in der Zivilgesellschaft zu engagieren, weisen spezielle Charakteristika auf, die sich von den Motiven der Menschen ohne eigene Fluchterfahrung unterscheiden. Ihr Bedarf an zivilgesellschaftlichem Engagement entspringt aus ihrer persönlichen Lebensgeschichte und den individuellen Erfahrungen, die sie gemacht haben. Diese Form des Engagements ermöglicht es ihnen, die Kontrolle über ihr Leben und ihre Emotionen zurückzugewinnen, in sinnstiftende Aktivitäten einzutauchen, neue Strukturen in ihrem Leben zu etablieren und an gewohnte Routinen anzuknüpfen. In erster Linie streben sie nach innerem Frieden. Allerdings ist dies nur realisierbar, wenn sowohl die Helfer als auch ihr soziales Umfeld das Engagement als sinnvoll erachten. Diese Sinnhaftigkeit der zivilgesellschaftlichen Tätigkeit entsteht teilweise aus eigenem Antrieb, während sie teilweise von außen vermittelt wird. Jeder Angriff auf die Vorstellung von Sinnhaftigkeit führt zu einem deutlichen Motivationsverlust, wie zum Beispiel, wenn die Hilfesuchenden die angebotene Unterstützung nicht in Anspruch nehmen, zugesagte Förderung ausbleibt oder Hindernisse für ihre Organisationen auftreten. Insgesamt



offenbart sich hinter den motivierenden Schilderungen der Wunsch nach einer Rückkehr zu einer geordneten und verständlichen Normalität, die in ihrer eigenen Biografie verwurzelt ist. Im Gegensatz dazu wird die gegenwärtige Situation vom Krieg dominiert und erscheint als chaotisch. Auch die Zukunft bietet keine klaren Perspektiven, da sie aufgrund des gegenwärtigen Chaos unvorhersehbar ist. Durch ihr Engagement versuchen die Betroffenen, zu den geordneten Verhältnissen der Vergangenheit zurückzukehren, was ihnen häufig gelingt.

Neben diesen schlichtenden Aspekten der freiwilligen Arbeit müssen auch die potenziell konfliktfördernden Aspekte berücksichtigt werden. Gelegentlich treten verdeckte Konflikte aus dem Herkunftsland zutage.

Diskussion

Die Flüchtlingsarbeit während des Russland-Ukraine-Krieges ist ein komplexes und vielschichtiges Phänomen, das weitere Untersuchungen erfordert. Es ist von entscheidender Bedeutung, die unterschiedlichen Beweggründe der Geflüchteten und ihre subjektiven Kenntnisse und Erklärungsmuster zu verstehen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu fördern. Gerade in Zeiten abrupter Verschiebungen von ethnischen Grenzen und Zugehörigkeiten ist die friedliche zivilgesellschaftliche Kooperation besonders gefährdet. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Flüchtlingsarbeit im weiteren Verlauf des Krieges entwickeln wird.

Ausblick

Die angefangene Längsschnittuntersuchung der Geflüchteten und ihrer Integrationsprozesse sollte nach den ersten Ergebnissen dieses Projektes unbedingt weitergeführt werden. Ferner wäre es auch lohnenswert die Entwicklung in neu gegründeten Vereinen weiter zu verfolgen. Beispielsweise wäre interessant, in zukünftiger Forschung zu untersuchen, ob die beobachteten Konflikte nach der ersten Phase der Zusammenarbeit bereinigt werden können.

Literatur zum Forschungsprojekt – Auswahl

- Freuwört, Anke; Westphal, Manuela; Alisch, Monika; Vogler, Jens (2021): Migrantisches Engagement auf der politischen Agenda – kommunale Migrationsarbeit zwischen Handlungsspielräumen und Abhängigkeiten. In: *Voluntaris*, 9. Jg., Heft 1, S. 86–98, <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2021-1-86>.
- Kordel, Stefan; Weidinger, Tobias; Spenger, David (2023): Ehrenamtliches Engagement für Migrant:innen in ländlichen Räumen. Erlangen, <https://doi.org/10.25593/978-3-96147-640-4>.
- Mutz, Gerd; Wolff, Lisa (2018): Besonderheiten des freiwilligen Engagements für geflüchtete Menschen. Empirische Befunde und sozialwissenschaftliche Verortung. In: Zajak, Sabrina; Gottschalk, Ines (Hrsg.): *Flüchtlingshilfe als neues Engagementfeld. Chancen und Herausforderungen des Engagements für Geflüchtete*. Baden-Baden, S. 53–76.
- Sauer, Madeleine; Vey, Judith (2017): Herausforderungen in der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit. In: *Soziale Bewegungen*, 30. Jg., Heft 3, S. 67–77, <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0061>.
- Schilling, Elisabeth (2019). Making Sense of Large Numbers: Biographical Projects of Young Migrants. In: *Ethnicities*, 19. Jg., Heft 3, S. 575–591, <https://doi.org/10.1177/1468796819833427>.
- Schwartz, Helge (2021): Engagement für Geflüchtete von Geflüchteten. In: *Voluntaris*, 9. Jg., Heft 1, S. 72–85, <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2021-1-72>.
- Tietje, Olaf (2021): Soziale Teilhabe Geflüchteter und zivilgesellschaftliche Unterstützung. In: *Voluntaris*, 9. Jg., Heft 1, S. 10–24, <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2021-1-10>.
- van Rießen, Anne; Henke, Stefanie (2020): Der Nutzen zivilgesellschaftlichen Engagements aus der Perspektive der Engagierten vor und während der Corona Pandemie. In: *Voluntaris*, 8. Jg., Heft 2, S. 205–225, <https://doi.org/10.5771/2196-3886-2020-2-205>.
- Wagner, Greta (2019): Helfen und Reziprozität. Freiwilliges Engagement für Geflüchtete im ländlichen Raum. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 48. Jg., Heft 3, S. 226–241. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2019-0017>.



10. Michael Treier: Gesunde Führung im digitalen Zeitalter – Herausforderungen und Methoden in der Verwaltungswelt 4.0 – Phase 1

Zusammenfassung

Im Studienjahr 2022/23 lag der Schwerpunkt auf der Auseinandersetzung mit empirischen Erkenntnissen und Modellen zu gesunder Führung unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen der modernen Arbeitswelt, die sich in der Verwaltungswelt 4.0 widerspiegelt.

Der hier vorliegende Bericht befasst sich nach einer Einführung schwerpunktmäßig mit Reflexion des aktuellen Forschungsstands als Grundlage für die Entwicklung des Cockpits zur gesunden Führung als Instrument der Selbst- und Organisationsbewertung (Phase 2 und 3).

Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang lautet: „Kann gesunde Führung den Herausforderungen und Belastungen der Arbeitswelt 4.0 wirksam begegnen und welche Einflussfaktoren sind dabei zu fokussieren?“.

Hinweise zur Publikation: Erkenntnisse aus der Phase 1 sind unter anderem im Lehrbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement im Kapitel *Gesundheitsorientierte Führung* unter Berücksichtigung des Wandels der Arbeitswelt (Arbeit 4.0, New Work) veröffentlicht (Treier, 2023).

Schlüsselwörter

Gesunde Führung, Arbeit 4.0, Digital Leadership, Führung auf Distanz, Verwaltung 4.0

Ausgangslage und Zielsetzung

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, den **Möglichkeitenraum gesunder Führung im Kontext der Digitalisierung der Arbeitswelt** (Arbeit 4.0, New Work) modellbasiert und empirisch unter Berücksichtigung der Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten.

Im vorherigen Projekt „Digitales BGM“ zeichnete sich ab, dass sich Führung als wesentlicher Hebel für eine gesunde Verwaltung herauskristallisiert (Treier, 2021). Offen bleibt jedoch, wie gesunde Führung in der modernen Arbeitswelt zu operationalisieren ist, wie Führungsqualität aus gesundheitlicher Sicht in diesem digitalen Setting gemessen werden kann und welche Instrumente das Handlungsfeld flankieren können. Vielfach bleibt es aus Sicht der Praxis dem Zufall überlassen, ob eine Führungskraft über das Potenzial zu gesunder Führung verfügt und ob sich dieses Potenzial konstruktiv im Führungsverhalten in der digitalen Arbeitswelt widerspiegelt. Dabei sind auch die besonderen Kontextfaktoren von Arbeit 4.0 zu berücksichtigen, um gesunde Führung zu ermöglichen. Darüber hinaus finden sich im aktuellen Diskurs zu Arbeit 4.0 **angepasste Führungsstile wie Führung auf Distanz**, Remote Leadership oder Digital Leadership – reichen diese aus oder benötigen wir aus gesundheitlicher Sicht erweiterte



Führungskonzepte? Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich mit der Herausforderung befassen, dass Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen verstärkt aus der Ferne über analoge oder digitale Instrumente führen sollen. Dabei wird teilweise unhinterfragt davon ausgegangen, dass die klassischen Führungsfunktionen und ihre Ausprägungen auch für die Arbeitswelt 4.0 gelten.

Eine **zentrale Frage** ist, ob es Führungskräften in diesen flexiblen Arbeitsmodellen überhaupt möglich ist, Aufgaben und Organisation so zu gestalten, dass Leistungserbringung und Gesundheit gleichermaßen gefördert werden, auch wenn der persönliche Kontakt zu den Beschäftigten durch flexible Arbeitsmodelle abnimmt und die Arbeitsbedingungen, z.B. im Homeoffice, für die Führungskraft häufig einen blinden Fleck darstellen. Diese diffizile Ausgangssituation kann als dezidierter Auftrag an ein modernes BGM im Sinne von BGM 4.0 verstanden werden, Führungskräfte bei dieser Herausforderung zu unterstützen (vgl. Struhs-Wehr, 2017; Treier, 2021). Denn diese doppelte Anforderung an gute und zugleich gesunde Führung führt zu möglichen Rollenkonflikten, die gerade in klassischen Organisationen mit steilen Hierarchien wie der öffentlichen Verwaltung besonders ausgeprägt sein können. Hier kristallisiert sich häufig **Vertrauen als Basis** für gemeinsames Handeln in mobilen und flexiblen Arbeits- und Organisationsformen heraus.

Die **Ausgangslage** verdeutlicht die Notwendigkeit gesunder Führung z.B. im Hinblick auf die Zunahme psychischer Störungen im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Psychische Belastungen nehmen im Zuge des Wandels der Arbeitswelt zu (z.B. Informationsflut, Work-Life-Blending, ständige Erreichbarkeit, Arbeiten in Erholungszeiten, Arbeitsintensivierung und Arbeits-
extensivierung) und führen zu digitalem Stress in vielfältigen Ausprägungen (vgl. Matusiewicz et al., 2019; Treier, 2023). Weitere Herausforderungen wie demografischer Wandel, sinkende Arbeitsfähigkeit, steigende Fehlzeiten (Absentismus), zunehmender Präsentismus (Online-Präsentismus) unterstreichen die Relevanz einer gesundheitsorientierten Führung, die ihre Führungsenergie nicht primär dem Absentismus-, sondern dem **Präsenzmanagement** widmen sollte. Präsenz als Attribut wird in der neuen Arbeitswelt jedoch nicht mehr durch klassische Begegnung bestimmt, sondern oftmals medial vermittelt. Aus theoretischer Sicht ist das Konstrukt gesunder Führung hinsichtlich der Anforderungen und Kriterien oft nebulös und es finden sich zum Teil widersprüchliche Auffassungen. Auch die praktische Umsetzung erfolgt weitgehend unsystematisch und eher zufällig. Hier setzt das Forschungsprojekt an, um einen **Handlungsleitfaden für gesunde Führung im digitalen Zeitalter** zu entwickeln.

Gesunde bzw. gesundheitsorientierte Führung wird als Konstrukt angesichts steigender Anforderungen in der Arbeitswelt wie Arbeitsverdichtung seit vielen Jahren diskutiert. Die Verwaltungswelt 4.0 schafft Rahmenbedingungen, in denen sich Führung neu verorten muss und traditionelles Führungshandeln auf den Prüfstand gehört. Das Pendant zu Arbeit 4.0 in Bezug auf Führungsmodelle ist Führung auf Distanz und erweitert Digital Leadership. Es stellt sich die Frage, ob gesundes bzw. gesundheitsorientiertes Führen auf Distanz überhaupt möglich ist, da eine wesentliche Säule gesunder Führung die persönlich und authentisch erlebte und vertrauensvolle Interaktion ist, diese aber durch die zunehmende soziale Isolation im Kontext flexibler Arbeitsmodelle abnimmt.



Reflexion des aktuellen Forschungsstands

Die in Phase 1 berücksichtigten Metaanalysen und systematischen Reviews zur Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes manifestieren, dass gesunde Führung als Konstrukt nicht eindeutig definiert ist, die positiven Ergebnisse – das **Outcome gesunder Führung** – jedoch die Relevanz gesunder Führung unterstreichen. Belege für die Wirksamkeit gesunder Führung liegen vor – es besteht also kein Legitimationsdefizit (vgl. Kaluza et al., 2019; Montano, 2016; Pundt et al., 2018). Es zeigt sich, dass *gesunde Führung mehr ist als gute Führung* in Abgrenzung zu schlechter Führung (Bad Leadership als destruktive oder toxische Führung) (vgl. Bruch & Kowalevski, 2013). Problematisch ist, dass die zugrundeliegenden **Modelle gesunder Führung** ein breites Verständnis offenbaren und damit unterschiedliche Perspektiven und Ansatzpunkte adressieren und priorisieren. Die Modelle basieren unter anderem auf Maximen der Sozialkapitaltheorie und der Leader-Member-Exchange-Theorie, berücksichtigen Erkenntnisse des Neuroleadership und greifen auf allgemeine Führungsanforderungen nach dem Full Range of Leadership Model zurück, das verschiedene Ebenen transaktionaler und transformationaler Führung umfasst (vgl. Judge et al., 2006).

Aus empirischer und theoretischer Sicht lässt sich zeigen, dass das Modell des umfassenden Führungsverhaltens von B. J. Avolio und B. M. Bass zur theoretischen Fundierung der gesunden Führung sich besonders eignet. Jedoch sind die Besonderheiten der Arbeitswelt 4.0 im Zusammenhang mit klassischen Anforderungen der Führung (Kontrolle, Aufgabenzuweisung, Bewertung und Belohnung) zu ergänzen bzw. zu relativieren. Die erweiternden Konstrukte *Digital Leadership* oder *Führung auf Distanz* sind theoretisch noch nicht ausreichend begründet und deren Ansprüche noch unzureichend in den vorhandenen Führungsmodellen integriert.

Entscheidend für gesunde Führung sind die **Perspektiven**, die sich aus kultureller Sicht in ihren Ausprägungen als Antwort auf den Wandel der Arbeitswelt verändern (vgl. INQA, 2014). Das Konzept der gesundheitsorientierten Führung nach Franke (2012) (Health-oriented Leadership) verbindet die Perspektiven gesunder Führung und betrachtet die Interaktion zwischen Führung und Mitarbeitenden. Daraus ergeben sich fünf Perspektiven, die in einem Handlungskonzept für gesundes Führen in der digitalen Arbeitswelt zu berücksichtigen sind (vgl. Treier, 2023):

- a) *Sicht auf die eigene Person als Führungskraft* – die eigene Balance und Achtsamkeit stehen im Mittelpunkt und zeigen sich in vorbildlichem Verhalten, Empathie und Glaubwürdigkeit
- b) *Sicht auf die Arbeitssituation als Belastungen* – Einsatz für eine menschengerechte Gestaltung nach den Humankriterien der Arbeit im Sinne der Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit
- c) *Sicht auf beanspruchende Faktoren* – in schwierigen Situationen ansprechbar sein, als Interaktionspartner bzw. Interaktionspartnerin stets zur Verfügung stehen

- d) *Sicht auf fördernde Faktoren* – ressourcenorientiertes Handeln zur Stärkung der Autonomie der Mitarbeitenden als Pufferfunktion (Empowerment)
- e) *Sicht auf die Kultur* – Kompass für die Mitarbeitenden sein und die Werte der Gesundheitskultur repräsentieren

Die Besonderheiten gesunder Führung in der Arbeitswelt 4.0 werden erkannt, aber selten auf die spezifischen Herausforderungen fokussiert (Abbildung 1). Dabei sind die oben genannten Perspektiven der gesunden Führung in der täglichen Praxis auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt auszurichten. Die Studie Social Health@Work (2022) zeigt, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt im Sinne von Arbeit 4.0 gesundheitliche Herausforderungen mit sich bringt, die gesunde Führung in ihrem Handeln berücksichtigen muss. **Neue Arbeitsformen** führen durch herausfordernde Belastungsformen wie ständige Erreichbarkeit oder Abgrenzungsschwierigkeiten zu **Gesundheitsproblemen** wie Arbeitsverdichtung mit der Gefahr der Selbstaussbeutung, Zunahme von Digital- oder Technostress, Bewegungsmangel an digitalen Arbeitsplätzen, fehlende Mindestschutzstandards (z.B. Vernachlässigung ergonomischer Standards), Zunahme der physischen sozialen Isolation oder Abnahme der Erholungsfähigkeit (vgl. Matusiewicz et al., 2019; Treier, 2023).



Abbildung 1: Gesundheitseffekte der Arbeit 4.0 (Treier, 2023) in Anlehnung an die Ergebnisse der Studie Social Health@Work (2022)

Der erste Schritt ist eine tragfähige und konsensuale **Definition der gesunden Führung** unter Berücksichtigung der Anforderungen der Arbeit 4.0. Vor dem Hintergrund der Modellreflexion und der Empirie ergibt sich folgende vorläufige *handlungsorientierte Arbeitsdefinition* (Treier, 2021 & 2023; vgl. Lippmann et al., 2019):

Arbeitsdefinition für gesundes Führen in der Arbeitswelt 4.0

Gesundheitsförderliche Führung in der digitalen Arbeitswelt bezeichnet ein persönliches Führungsverhalten, das im Rahmen der Gestaltungsmöglichkeiten flexibler Arbeitsmodelle die Gesundheit der Beschäftigten schützt, indem Risikofaktoren am (mobilen) Arbeitsplatz reduziert und Ressourcen gefördert werden. Gesunde Führung umfasst die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeits- und Organisationsbedingungen unter Berücksichtigung der privaten Lebenswelt als Setting, das sozial-empathische Verhalten im Kommunikations- und Arbeitsprozess trotz sozialer Distanz und die achtsame Selbstführung als Vorbildverhalten, beispielsweise in Bezug auf ständige Erreichbarkeit. Führungskräfte sind für Belastungs- und Beanspruchungsformen der Arbeit 4.0 wie Entgrenzung und zunehmenden digitalen Stress sensibilisiert, sprechen die Betroffenen direkt darauf an und stärken die Selbstregulations- und Gesundheitskompetenz der Beschäftigten. Sie fühlen sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen verantwortlich und beteiligen sich aktiv als Präventionsmanager und Gesundheitsförderer, indem sie auf Angebote des BGM 4.0 aufmerksam machen und diese unterstützen. Sie achten auf gesundheitliche Warnsignale, erfragen diese in Anbetracht der Zunahme der sozialen Distanz aktiv und sind selbst Vorbild für gesundheitsbewusstes Verhalten.

Die Corona-Krise mit der Zunahme von Home-Office und telearbeitsähnlichen Arbeitsmodellen hat in der Verwaltung gezeigt, dass ein wesentlicher Stellhebel für den Erfolg flexibler Arbeitsmodelle die Führung ist. Klassische Führung – auch wenn sie als *Good Leadership* in Abgrenzung zu *Bad Leadership* realisiert wird – stößt an ihre Grenzen. Die Wirksamkeit gesunder Führung ist aus empirischer Sicht evident, allerdings fehlen derzeit noch vertiefende Studien zu gesunder Führung in der Arbeitswelt 4.0 und den sich daraus ergebenden Implikationen für das konkrete Handeln. Hinsichtlich der theoretischen Reflexion lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die grundlegenden theoretischen Modelle von gesunder Führung und deren Maximen auch in der Arbeitswelt 4.0 Gültigkeit besitzen. Dies betrifft vor allem die Perspektive der Führung als Interaktionspartnerin im Hinblick auf die Beanspruchungsfaktoren einer digitalen und flexiblen Arbeitswelt, die sich in erhöhten Werten von digitalem Stress äußern.

Ausblick: Cockpit für gesundes Führen

In den Projektphasen 2 und 3 werden die bisherigen Erkenntnisse aus der empirischen und theoretischen Analyse in ein Selbstbewertungsinstrument für gesundes Führen in der Verwaltungswelt 4.0 überführt und erprobt (Cockpit für gesundes Führen). Entscheidend für den Erfolg gesunder Führung ist es, das Thema für die Beteiligten sichtbar zu machen als Ansatz der Sensibilisierung, denn gesunde Führung erfordert zeitnahe Feedback in einem volatilen Umfeld (VUCA-Umfeld). Dazu bedarf es eines Monitoring-Instruments, das auf Basis eines Handlungsleitfadens für gesundes Führen in der Verwaltungswelt 4.0 entwickelt wird.

Viele Führungskräfte sind sich unsicher, ob sie im Hinblick auf die Anforderungen der Arbeit 4.0 richtig führen. Ziel ist es, eine Art **Cockpit für gesunde Führung** zu entwickeln und im Sinne einer organisationalen Selbstbewertung einen Indikator für den Reifegrad der Umsetzung und Akzeptanz von gesunder Führung im BGM 4.0 zu konstruieren (vgl. Treier, 2020). Dies ist umso wichtiger, als die Analyse bisheriger Maßnahmen zu gesunder Führung wie Führungsseminare in der Verwaltungswelt 4.0 blinde Flecken im Hinblick auf die spezifischen Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt offenbart. Sie spiegeln mehr oder weniger die aus der klassischen Arbeitswelt bekannten Anforderungen an gesunde Führung wider.

Ein **Handlungsleitfaden**, der vor allem praxisorientierte Probleme bzw. Herausforderungen berücksichtigt, wird in der Phase 2 entwickelt und in der Phase 3 als Self-Assessment-Instrument der gesunden Führung in der Verwaltungswelt 4.0 nach sozialwissenschaftlichen Kriterien in Anlehnung an die Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique) übersetzt. Dieses Instrument kann auch als Feedbackinstrument genutzt werden, um Stärken und Schwächen gesunder Führung in der Verwaltungswelt 4.0 zu identifizieren und damit gezielte und systematische Maßnahmen im BGM zur Stärkung gesunder Führung zu initiieren.

Quellen zur Vertiefung

Bruch, H. & Kowalewski, S. (2013). *TOP JOB Trendstudie 2013 – Gesunde Führung. Ergebnisse der I.FPM-Studie zu gesunder Führung.*

<https://www.topjob.de/wissenswertes/detail/trendstudie-gesunde-fuehrung-gesunde-chefs-sind-gut-fuer-die-mitarbeitenden/>

Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – das Instrument Health-oriented Leadership. In Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011 – Führung und Gesundheit* (S. 2-13). Springer.

Franke, F. (2012). *Leadership and follower health: The effects of transformational and health-oriented leadership on follower health outcomes.* Dissertation, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Häfner, A., Pinneker, L. & Hartmann-Pinneker, J. (2019). *Gesunde Führung – Gesundheit, Motivation und Leistung fördern.* Springer.

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit. (Hrsg.) (2014) *Monitor – Führungskultur im Wandel: Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews.* Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006) Charismatic and transformational leadership: a review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(N.F. 24) (4), 203-214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.50.4.203>



- Kaluza, A. J., Boer, B., Buengeler, C. & van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Lippmann, E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl.). Springer.
- Matusiewics, D., Nürnberg, V. & Nobis, S. (Hrsg.). (2019). *Gesundheit und Arbeit 4.0: Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft*. Heidelberg: medhochzwei Verlag.
- Montano, D., Reeske-Behrens, A. & Franke, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung* (F 2353, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/2a>
- Pundt, F., Thomson, B., Montano, D. & Reeske, A. (2018). Führung und psychische Gesundheit. *ASU – Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 53 (Sonderheft, Ausgabe Dezember), 15-19.
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Aufsaeetze/artikel2285.html>
- Social Health@Work. (Hrsg.). (2022). *Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland*. Hrsg. von Barmer und Universität St. Gallen. <https://www.barmer.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/social-health-at-work-firmen>
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung – Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*. Springer.
- Treier, M. (2020). Moderne Instrumente des Gesundheitscontrollings- und -Monitorings: Risiken erkennen, Erfolge messen, Nachhaltigkeit schaffen. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 32 (5), 26-34.
- Treier, M. (2021). *Betriebliches Gesundheitsmanagement 4.0 im digitalen Zeitalter* (Reihe Essentials). Springer
- Treier, M. (2023). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Ein Lehrbuch für Bachelor- und Masterstudierende sowie Berufstätige*. Springer.



11. Andrea Walter: Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die Integration in Kommunen

Zusammenfassung

Im Rahmen einer Förderung des Instituts für Personal und Management (IPM) der HSPV NRW im Studienjahr 2022/23 wurde die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die kommunale Integrationsarbeit im Rahmen einer Literaturanalyse untersucht. Der daraus entstehende wissenschaftliche Beitrag ist in 2023 in einer SpringerVS-Publikation der Reihe *Kommunale Politik und Verwaltung* erschienen und wird u.a. als Lehrmaterial für das Governance-Modul im AVR zur Verfügung gestellt.

Schlüsselwörter

Bürgerschaftliches Engagement, kommunale Integrationsarbeit, Zivilgesellschaft

Einleitung

Bürgerschaftliches Engagement im Handlungsfeld Integrationsarbeit gewinnt für Kommunalverwaltungen zunehmend an Bedeutung: Gesellschaftliche Entwicklungen (Geflüchteten-zuzug ab 2015 und in 2022 als Folge des Ukraine-Kriegs) fordern die kommunale Integrationsarbeit neu heraus. Ist die Bereitstellung existenzieller Güter Pflichtaufgabe von Kommunen, kann sie eine nachhaltige Willkommenskultur (vgl. zum Begriff u.a. Phineo, 2016) und eine langfristige gesellschaftliche Integration von Zugewanderten vor Ort nicht allein gewährleisten. Eine besondere Bedeutung kommt bei der Integration vor Ort bürgerschaftlichem Engagement zu (vgl. zum Begriff Deutscher Bundestag, 2002, S. 38-40). Engagement findet heute in vielfältiger Weise statt: So engagieren sich Menschen in zivilgesellschaftlichen Organisationen (u.a. in Vereinen, Verbänden und Stiftungen) und zunehmend auch informell (Karnick et al., 2022, S. 185). Die Zivilgesellschaft gilt u.a. als wichtiger Beförderer von gesellschaftlichem Zusammenhalt (Freise & Walter, 2021, S. 131-145).

Im Kontext der Vielfalt der Akteure bedarf Integrationsarbeit vor Ort einer abgestimmten Kooperation aller Beteiligten (Gesemann, 2020). Hier sind vor allem die Kommunen selbst gefragt – dabei gehört das Koordinieren und Gestalten von Rahmenbedingungen nicht unbedingt zu den Alltagsaufgaben von Verwaltungsbeschäftigten (Walter, 2016). Doch in welchen konkreten Kontexten kommunaler Integrationsarbeit sind Engagierte freiwillig tätig? Wie hat sich das Engagement in den letzten Jahren aufgrund der aktuellen Geschehnisse entwickelt? Und wie gestaltet sich ihre Beziehung zwischen Engagierten und Kommune?

Forschungsdesign und Ergebnisse

Die Literaturanalyse hat das Ziel verfolgt, den Beitrag bürgerschaftlichen Engagements für die Integrationsarbeit in bundesdeutschen Kommunen im Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen und erfolgter Lernprozesse seitens der Kommunen herauszuarbeiten.

Im Rahmen der Literaturanalyse wurde primär aktuelle Fachliteratur (Schnittstelle: Engagement- und Governance-Forschung sowie Studien zur kommunalen Integrationspolitik) recherchiert und ausgewertet. Daneben wurden auch Praxishandreichungen von Stiftungen (u.a. Mercator, Bertelsmann Stiftung) und Ministerien (Integrationsministerium NRW) einbezogen, die sich an die Zielgruppe Entscheider*innen im Feld kommunale Integrationspolitik, Engagierte und ihre Organisationen richten.

Die Analyse der Literatur und die spätere Verschriftlichung der Befunde im Rahmen des Sammelband-Beitrags erfolgte entlang einer aus der Literaturanalyse entwickelten Systematik. Diese ordnete den Beitrag bürgerschaftlichen Engagements nach ausgewählten kommunalen Integrationsaufgaben ein (Akuthilfe, Unterstützen bei Kernaufgaben, Stärken des Engagements von Menschen mit Migrationshintergrund, Mitgestalten der Integrationspolitik vor Ort). Zudem wurde auf die jeweilige gesellschaftliche Funktion des Engagements eingegangen (Erbringen von Angeboten, Stärken des Zusammenhalts, Einbringen von Innovation, Lotsenfunktion). Für jede Funktion wurden beispielhaft konkrete Ausprägungen von Engagement aufgeführt.

Literaturangabe zur Veröffentlichung

Walter, A. (2023). Die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements für die Integration in Kommunen. In F. Bätge, K. Effing, K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.). *Integration in Kommunen - Bedeutung, aktuelle Entwicklungen und Perspektiven aus Theorie und Praxis* (S. 259-281). SpringerVS.

Literatur

Deutscher Bundestag (2002). *Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“*. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf>

Freise, M., & Walter, A. (2021). *Miteinander füreinander. Zivilgesellschaft in Nordrhein-Westfalen*. Aschendorff.

Gesemann, F. (2020). *Kommunale Integrationspolitik in Deutschland: Teilhabe vor Ort ermöglichen*. <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/kurzdossiers/kommunale-migrations-und-fluechtlingspolitik/322672/kommunale-integrationspolitik-in-deutschland-teilhabe-vor-ort-ermoeglichen/>

Karnick, N., Simonson, J. & Hagen, C. (2022). Organisationsformen und Leitungsfunktionen im Freiwilligen Engagement. In J. Simonson, N. Kelle, C. Kausmann & C. Tesch-Römer (Hrsg.). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019* (S. 183- 202). SpringerVS.

Phineo (2016). *Vom Willkommen zum Ankommen. Ratgeber für wirksames Engagement für Flüchtlinge in Deutschland.*

https://www.phineo.org/uploads/Downloads/PHINEO_Ratgeber_Engagement_f%C3%BCr_Fluechtlinge.pdf

Walter, A. (2016). *Administrative Governance. Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft.* SpringerVS.

