

# SPEYER JOURNAL

EIN MAGAZIN DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄT FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN SPEYER

Nr. 37, Sommersemester 2020



STUDIUM

**„EIGENTLICH WAR ALLES  
PERFEKT. DANN KAM DIE  
CORONA-PANDEMIE“**

DIGITALISIERUNG

**EXPERIMENTALLABOR  
DIGITALISIERUNG**

WEITERBILDUNG

**12. SPEYERER TAGE  
ZUM FRIEDHOFS- UND  
BESTATTUNGSRECHT**

# EDITORIAL



## Liebe Leserinnen und Leser

Ich freue mich, dass wir auch nach dem doch sehr „speziellen Sommersemester 2020 eine neue Ausgabe des SpeyerJournals auf den Weg bringen konnten, die das sehr außergewöhnliche Spektrum der Entwicklungen der vergangenen Monate widerspiegelt. Die immer noch andauernde Pandemie stellt nicht nur unsere Universität, sondern die ganze Welt, die Wirtschaft und unser aller Miteinander vor völlig neuartige Herausforderungen.

Die Beiträge in dem vorliegenden Heft zeigen deutlich, dass die Universität im Sommersemester 2020 schnell und flexibel auf die Corona-Pandemie reagiert hat und in Aus- und Weiterbildung adäquate Angebote erarbeiten und durchführen konnte. Durch ein hervorragend verlaufendes Miteinander von Studierenden, Lehrenden, Universitätsverwaltung und Rechenzentrum ist es uns allen gemeinsam gelungen, kurzfristig und dennoch nachhaltig belastbare Lösungen zu schaffen, neue didaktische Herangehensweisen in der Praxis zu erproben, den Lehrplan hierzu quasi on the fly umzubauen und dabei keinerlei Abstriche an den hohen Qualitätsansprüchen zu tätigen, die für die Speyerer Universität charakteristisch sind.

Das vor uns liegende Wintersemester wird unter den gleichen Auspizien stattfinden müssen. Die Universität wird aufgrund der Umstände weitere wertvolle Erfahrungen im Bereich der Organisation und Durchführung von Online-Lehre sammeln. Sicher lässt sich bereits jetzt sagen, dass diese auch nach der hoffentlich bald erfolgenden Eintritt (nicht Rückkehr) in eine Normalität nach dem Virus bleibende Auswirkungen auf Forschung, Lehre und Weiterbildung in Speyer haben werden, und dass – so sehr wir uns alle den Neustart der Präsenzlehre herbeisehen – Bereiche wie synchrones und asynchrones E-Learning und Forschung zu digitalen Themen durch die aktuelle Krise einen unumkehrbaren Entwicklungsschub erfahren haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre.

Ihr  
Holger Mühlkamp  
Rektor



## 04 Studium

Digitale Lehre - Lernen aus „Corona“.  
Ein Erfahrungsbericht



## 22 Weiterbildung

Die 4. Speyerer Migrationsrechtstage zogen eine erste Bilanz des „Geordnete-Rückkehr-Gesetzes“



## 28 WITI

Mit innovativen Methoden zu einem modernen und effizienten Geodatenmanagement in Rheinland-Pfalz

# INHALT

---

<p><b>04 Studium</b></p> <p>Digitale Lehre - Lernen aus „Corona“. Ein Erfahrungsbericht</p> <p>Ein besonderes Semester: Die Sicht aus dem Uni-Campus</p> <p>„Eigentlich war alles perfekt. Dann kam die Corona-Pandemie“</p> <p>Preis für gute Lehre</p>	<p><b>28 WITI</b></p> <p>Mit innovativen Methoden zu einem modernen und effizienten Geodaten- management in Rheinland-Pfalz</p> <p>WITI-Projekt unterstützt State of the Art Tagung</p>
<p><b>12 Digitalisierung</b></p> <p>Vom analogen „Nürnberger Trichter“ zur digitalen Inszenierung gemeinsamen Lernens</p> <p>Exeperimentallabor Digitalisierung</p>	<p><b>30 Führungskolleg Speyer</b></p> <p><b>36 Hochschuleseelsorge</b></p> <p><b>38 Kurzmeldungen</b></p> <p><b>41 Personal</b></p> <p><b>43 Nachruf</b></p> <p><b>48 Publikationen</b></p>
<p><b>22 Weiterbildung</b></p> <p>Rechtsfragen der Aufenthaltsbeendigung. Die 4. Speyerer Migrationsrechtstage zogen eine erste Bilanz des „Geordnete- Rückkehr-Gesetzes“</p> <p>12. Speyerer Tage zum Friedhofs- und Bestattungsrecht</p>	

# DIGITALE LEHRE – LERNEN AUS „CORONA“ EIN ERFAHRUNGSUSTAUSCH

---

Text: Ulrich Stelkens

**Das Sommersemester 2020 wurde für alle Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare und alle Masterstudierenden an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer rein digital durchgeführt, da die Rauminfrastruktur der Universität keine andere Lösung zuließ.**

## **Allgemeine Rahmenbedingungen**

Mehr als 80 Prozent aller Lehrveranstaltungen hätten aufgrund der geltenden Abstandsregularien nur online aus den Wohnheimen und Privatquartieren verfolgt werden können und ein adäquates Arbeiten in der Bibliothek wäre überhaupt nicht möglich gewesen. Etwa 20 Prozent der Lehrveranstaltungen hätten dagegen zwar in Form der Präsenzlehre durchgeführt werden können.

Gegen eine „hybride“ Durchführung des Sommersemesters (80 Prozent Online-Lehre, 20 Prozent Präsenzlehre) sprach aber, dass die Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare i.d.R. nur für ein (dreimonatiges) Semester für das verwaltungswissenschaftliche Ergänzungsstudium nach Speyer entsandt werden, so dass sie in dieser Zeit (natürlich) nicht vollständig nach Speyer umziehen, sondern in unseren Wohnheimen oder möblierten Privatunterkünften unterkommen. Eine „hybride“ Durchführung

des Sommersemesters hätte daher bedeutet, dass die Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare für die 20 Prozent Präsenzlehre hätten nach Speyer ziehen müssen, um dann (ohne Bibliothekszugang und ohne die Möglichkeit gemeinsamer Veranstaltungen) ihre Lehrveranstaltungen zu mindestens 80 Prozent aus ihren Wohnheimzimmern heraus online verfolgen zu müssen. Dies schien vor dem Hintergrund der sich in Wohnheimen ohnehin ergebenden Ansteckungsrisiken als geradezu absurd (daher wurden nur in sehr wenigen und begründungsbedürftigen Ausnahmefällen überhaupt Wohnheimzimmer vergeben).

Da das Studienprogramm für die Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare eng mit dem Studienprogramm für unsere Masterstudiengänge verflochten ist, konnte zudem eine Entscheidung für eine Online- oder Präsenzlehre nur für alle Studiengänge und alle Lehrveranstaltungen einheitlich getroffen werden.



Mit Desinfektionsmittelpender, Einbahnregelung und Hygienehinweisen rüstet sich die Universität Speyer gegen Corona

### Technische Rahmenbedingungen

Die technische Infrastruktur für eine Online-Lehre stand an der Universität grundsätzlich zur Verfügung. Die vom Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz (VCRP) zentral für alle Landeshochschulen betriebene Lernplattform OLAT sowie das Web-Konferenz-System Open Meetings ermöglichten einen Start ins Semester.

Zwar zeigte sich bereits innerhalb der ersten Tage, dass die Netzanbindung der Universität für die sprunghaft angestiegene Anzahl von Webkonferenzen in Open Meetings nicht ausreichend war, aber binnen weniger Tage konnte auf das sehr kurzfristig vom Land Rheinland-Pfalz für seine Hochschulen zentral auf hervorragend angebundenen Mainzer Servern bereitgestellte Konferenzsystem BigBlue Button umgestellt werden. Danach auftretende Probleme waren fast ausnahmslos auf Nutzerinnen- und Nutzerfehler sowohl auf Seiten der Lehrenden

(z.B. Hochladen zu großer Dateien oder ungeeigneter Dateiformate) als auch der Studierenden (oftmals Verwendung ungeeigneter Browser oder falscher Browsereinstellungen am heimischen PC, mehrfaches Einloggen, nicht ordnungsgemäßes Ausloggen etc.) zurückzuführen.

### Öffnung der Veranstaltungen für Externe

Die Studierendenzahl im Sommersemester insbesondere im verwaltungswissenschaftlichen Ergänzungsstudium im Rechtsreferendariat war rückläufig, da einzelne Länder nach der Ankündigung der Umstellung auf reine Online-Lehre ihre Referendarentsendung nach Speyer vollständig widerrufen hatten. Vor diesem Hintergrund hatte die Universität entschieden, die Länder dadurch zu unterstützen, dass sie ihre Online-Lehrveranstaltungen allen interessierten deutschen Referendarinnen und Referendaren unabhängig von einer Entsendung nach Speyer und von einer regulären Einschreibung quasi als individuelle

Weiterbildungsmöglichkeit öffnet. Von dieser Möglichkeit haben ca. 1.000 „Externe“ Gebrauch gemacht, die sich in den Systemen für die Hospitanz an einzelnen oder auch mehreren Vorlesungen, Seminaren, Arbeitsgemeinschaften, Übungen und Kolloquien registrierten. Ein großer Teil der Registrierten ist den Veranstaltungen dann auch tatsächlich regelmäßig gefolgt.

### **Durchführung der Veranstaltungen**

Bezüglich der Durchführung der Veranstaltungen gab es nur die Vorgabe der Universität, für jede Veranstaltung einen eigenständigen Kurs auf der Lernplattform OLAT einzurichten. Dies war notwendig, da anders eine E-Mail-Kommunikation (z.B. Informationen über Terminverschiebungen, Übersendung von Aufgaben und Lösungsskizzen etc.) mit externen Teilnehmern, die als Externe eben nicht im integrierten Campusmanagementsystem der Universität erfasst sind, möglich gewesen wäre. Die Registrierung für einen OLAT-Kurs ersetzte hier die Einschreibung der regulären Studierenden.

Didaktisch, organisatorisch und selbstverständlich inhaltlich waren alle Dozentinnen und Dozenten frei in der Auswahl und im Einsatz ihrer Lehrgegenstände und -techniken. Letztere reichten von der elektronischen Bereitstellung von Lernskripten, die dann in regelmäßigen Online-Meetings oder per E-Mail-Betreuung erörtert wurden, über aufgezeichnete „Video-Vorlesungen“, live „Video-Vorlesungen“ und abrufbare besprochene Power-Point-Präsentationen bis hin zu hoch mitarbeitsintensiven Live-Web-Konferenzen.

Ausnahmslos alle Dozentinnen und Dozenten und fast alle der Lehrbeauftragten der Universität haben sich dieser Aufgabe gestellt, so dass etwa 80 Prozent der für das Sommersemester geplanten Veranstaltungen durchgeführt werden konnten, wobei der größte Teil der Ausfälle darauf zurückzuführen ist, dass durch den Widerruf der Entsendung durch ein-

zelne Bundesländer für diese Bundesländer keine landesrechtlichen Lehrveranstaltungen mehr notwendig waren, so dass diese seitens der Universität abgesagt wurden.

### **Durchführung von Prüfungen**

Die DUV Speyer verzichtet aus Gründen der Rechtssicherheit derzeit auf digitale Prüfungen. Die an der Universität bei Weitem überwiegende Prüfungsform ist die der Hausarbeit, die in der üblichen Weise eingereicht, korrigiert und bewertet wird. Nur in den Masterprogrammen vorkommende Prüfungsklausuren finden – ebenfalls in der üblichen Art und Weise – an festen Terminen in der Aula statt, wo alle geltenden Hygienevorschriften eingehalten werden können. Wo ein Wechsel von mündlicher Prüfung auf Klausur oder Hausarbeit nicht möglich ist (insbesondere Doktorprüfungen) wird unter Einhaltung der Abstands- und Hygienevorschriften präsent geprüft. Nur Probeklausuren und -examen (Referendar-ausbildung) werden auch elektronisch durchgeführt.

### **Lehrerfolg**

Die in Speyer in jedem Semester durchgeführte Lehr-evaluation wurde auch im Sommersemester 2020 durchgeführt und um einen kleinen Fragenblock zur technischen Ausstattung hinsichtlich der Online-Lehre erweitert. Zugegebenermaßen entgegen unseren Erwartungen fiel das Ergebnis der Evaluation nicht schlecht aus. Die Bewertungen der Veranstaltungsinhalte und Dozenten bewegen sich auf dem Niveau der letzten Semester, aus den Freitextkommentaren lassen sich technische Verbesserungsvorschläge ableiten, aber insgesamt spiegeln die Ergebnisse das Verständnis der Studierenden für die besonderen Umstände des Sommersemesters und teilweise sogar so etwas wie die Dankbarkeit für die Bemühungen der Universität wieder.

Die Universität hat vor dem Hintergrund durch die

Pandemie bedingten Veränderungen im Bereich der Lehre in diesem Semester erstmals aber auch die Lehrenden mit einem kleinen Fragebogen über ihre Eindrücke befragt. Diese Umfrage läuft allerdings noch und ist nicht folglich abschließend ausgewertet. Verschiedene Rückmeldungen seitens der Lehrenden deuten aber darauf hin, dass wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Lehrveranstaltungen möglicherweise für Online-Lehre generell deutlich besser geeignet sind als verschiedene rechtswissenschaftliche.

Die intensive gemeinsame Arbeit mit dem Recht und am Recht stellt einen zentralen Baustein der Referendarausbildung und einen wichtigen der juristischen Fortgeschrittenenausbildung dar. Rückmeldungen unserer Dozentinnen und Dozenten zeigen, dass hierfür sehr oft ein unmittelbarer persönlicher Austausch erforderlich ist, der in seiner unvermittelten Direktheit online nicht abbildbar ist und dessen dialogische Dynamik sich auch atmosphärisch nicht nachbilden lässt. Unabhängig davon ist deutlich geworden, dass bei einem nur „virtuellen Speyer Semester“ für die Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare wesentliche Elemente einer „Präsenz-Speyer Station“ fehlen: Erfahrungsaustausch und Vernetzung mit den Lehrbeauftragten aus der Praxis und den hauptamtlich Lehrenden, Möglichkeiten der länderübergreifenden Vernetzung der Studierenden, auch durch Organisation gemeinsamer (fachlicher und privater) Veranstaltungen im Rahmen der studentischen Selbstverwaltung usw.

### **Anrechnung auf die Lehrverpflichtung**

Die Landesverordnung über die Lehrverpflichtung an den Hochschulen trifft keine Regelung bzgl. Online-Lehre. Die DUV Speyer kann daher eine Stunde Online-Lehre nur als äquivalent zu einer Stunde Präsenzlehre anrechnen. Wir sind uns aber bewusst, dass diese 1 zu 1 Umrechnung die realen Aufwände keinesfalls korrekt widerspiegelt. Der in Ihrem Schrei-

ben vom Fakultätentag der Informatiker geschätzte Faktor von 2,5 erscheint einleuchtender, wobei zu bemerken bliebe, dass Informatiker fachbedingt eine höhere Affinität zu Online-Fragestellungen haben, so dass zumindest technische Einarbeitungszeiten bei ihnen mit Sicherheit kürzer sind als bei durchschnittlichen Vertretern verschiedener anderer Fachrichtungen, die zumindest bei der allerersten Online-Durchführung einer Lehrveranstaltung deutlich höhere Zeitaufwände zu Grunde legen sollten.

### **Kurzresumée**

Aus Sicht der DUV Speyer stellt reine Online-Lehre in ihrer jetzigen Form einen allein der Not geschuldeten Ersatz für Präsenzlehre dar: Dieser Ersatz erwies sich als deutlich besser als erwartet, weist aber gerade im Bereich der rechtswissenschaftlichen Fortgeschrittenenausbildung deutliche Defizite auf. Ob sich diese durch einen verstärkten Rückgriff auf hybride Veranstaltungsformen reduzieren lassen bleibt fraglich; die DUV Speyer sammelt hier in einem auf einzelne Veranstaltungen ihres berufsbegleitenden M.P.A.-Programms beschränkten Pilotprojekts im kommenden Wintersemester erste Erfahrungen. Dessen ungeachtet wird die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer die Rückkehr zur Präsenzlehre sehr begrüßen, da diese zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt in vielen verwaltungswissenschaftlichen und den meisten rechtswissenschaftlichen Veranstaltungen die zu bevorzugende Lehrform ist.

# EIN BESONDERES SEMESTER: DIE SICHT AUS DEM UNI-CAMPUS

---

Text: Adolat Kurbanova

**Am 4. Mai hat das Sommersemester 2020 in Speyer angefangen. Die ersten Tage der Orientierungsphase, die Senatswahl und die traditionelle Übergabeparty sind immer ein besonderer Start in das Speyer-Semester. Dieses Jahr hat sich der Uni-Campus in Stille gehüllt. Der Grund dafür war eine weltweite Pandemie.**

Wie ist das Speyer-Semester während der Pandemie verlaufen und wie sah das Campusleben aus? Diese Fragen sind schwer zu beantworten. Jeder hat eigene Erfahrungen mit der Pandemie gemacht. Was aber für uns alle gleich ist: Es kam viel Neues, Unerwartetes und Unvermutetes auf uns zu.

Am Anfang des Semesters haben alle Studierenden gemeinsam an der traditionellen Orientierungsphase teilgenommen. Das einzige, was nicht traditionell war: Die Orientierungsphase fand online statt sowie sämtliche Lehrveranstaltungen, Senatssitzungen und alle anderen Aktivitäten. Das Sommersemester 2020 war digital. Für das Campusleben hatte das viele Nachteile. Die Grill-Partys, gemeinsame Fitness- und Yoga-Kurse, Fußball-Abende und weitere zahlreiche Aktivitäten konnten nicht stattfinden. Für die Studierenden bedeutete das weniger Integration und weniger Beteiligung am Uni-Leben. Die Studenten

sind aber immer auf der Suche nach neuen Chancen und haben eine positive Sichtweise. Und die Chancen wurden gefunden!

**„Agilität, Digitalisierung und Krisenmanagement konnten nicht nur erlernt, sondern erlebt werden“**

Das Studium in der Pandemie-Zeit hat auch einige Vorteile gebracht. Die Agilität, Digitalisierung und Krisenmanagement konnten nicht nur erlernt, sondern erlebt werden. Das Campusleben hat auch einige unerwartete Vorteile gehabt. Die Stille auf dem Campus bedeutete mehr Konzentration auf das Studium, auch wenn das Studium online war. Auch wenn die Mehrzahl der Studierenden von Zuhause aus gelernt hat, war der Campus nicht leer. Die Natur setzte sich durch: Die Campus-Kaninchen, Entchen und Katzen fühlten sich wohl und haben eine besondere Atmosphäre geschaffen. Doch ein paar Personen konnte man auf dem Campus finden: die Studierenden, die in den Wohnheimen wohnten, die Uni-Verwaltung, Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter. Und für diese Personen war das Leben auf dem Campus und in den Wohnheimen trotz der strikten Kontaktbeschränkungen sehr angenehm. Die Mitbenutzung des großzügigen Uni-Gartens und der Clubräume und die Möglichkeit, die Bibliothek zu besuchen haben manchen Nachteil des Online-Semesters ausgeglichen. Auch wenn die Integration der Studierenden, die bundesweit verstreut waren, nicht gänzlich stattfinden konnte, hat das Zusammenhal-



Symbol für die Corona-Pandemie: Ein leeres Auditorium Maximum. Die Orientierungsphase fand online statt sowie sämtliche Lehrveranstaltungen und alle anderen Aktivitäten

ten gegen die Unsicherheiten die Menschen auf dem Campus sehr eng miteinander verbunden. Trotz der schwierigen Zeiten hat die familiäre und freundliche Atmosphäre auf dem Campus die wenigen Studierenden, das Verwaltungspersonal und die Lehrkräfte miteinander verbunden. Auch diejenigen, die nicht auf dem Campus waren, hatten die Möglichkeit, an zahlreichen Aktivitäten teilzunehmen. Die Sprechstunden der Hörschaftsvertretung und die weiteren Online-Versammlungen haben uns geholfen, einander mehr oder weniger kennenzulernen. Trotz der Pandemie und der strikten Beschränkungen hat die Integration der Studierenden soweit wie möglich stattgefunden. Das gleiche gilt für die Internationalisierung. In der Zeit, als die grenzübergreifenden Kontakte nicht mehr möglich waren, hat der Uni-Campus das internationale Flair behalten. Denn fast alle internationalen Studierenden, die entweder auf dem Campus oder in der Stadt wohnhaft sind, bildeten eine sehr enge internationale Gemeinschaft. Das einzige, was für die internationalen Studierenden nachteilig ist, ist die Unmöglichkeit, die sonnigen Sommerferien zu Hause zu verbringen. Aber die Freundlichkeit, Offenheit und Hilfsbereitschaft der Verwaltung, der Hörschaft und der anderen Studierenden haben diese seltsame Zeit entspannter gemacht.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die neuen Bedingungen der Lehre, neue Restriktionen und neue Herausforderungen das Sommersemester 2020 zu einem sehr besonderen Semester in der Geschichte der Universität gemacht haben. Das Campus-Leben hat sich wesentlich geändert. Aber die Herausforderungen brachten auch viele neue Erkenntnisse mit: die Erkenntnis über die Wichtigkeit der persönlichen Kontakte und das Verständnis über den Wert des Zusammenhaltens – dies haben wir alle durch die Pandemie gelernt.

An der Universität für Verwaltungswissenschaften lernen wir Studierende, wie man Lösungen in komplexeren Sachverhalten und neue Chancen in jeder Herausforderung finden kann. Und das haben wir im Sommersemester 2020 ausführlich kennengelernt. Die Zeit geht aber weiter. Das Sommersemester 2020 ist jetzt am Ende. Teilweise erfolgreich, teilweise mit Schwierigkeiten haben wir dieses Semester durchgehalten. Wie die Situation sich weiterentwickelt, ist schwierig vorauszusagen. Das einzige, was unverändert bleibt: Auch in einer weltweiten Pandemie, auch unter strikten Begrenzungen lebt und lehrt die Uni Speyer weiter.

Vielen Dank an alle Mitarbeiter der Universität für die Unterstützung und vielen Dank an alle Studierenden für das Mitmachen und Zusammenhalten.

# „EIGENTLICH WAR ALLES PERFEKT. DANN KAM DIE CORONA-PANDEMIE“

**Text: Namuundari Erdene**

*Ich heiße Namuundari Erdene. Ich bin 26 Jahre alt und komme aus der Mongolei. Im Jahr 2018 bewarb ich mich um einen Studienplatz an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer mit Interesse an einem Masterstudiengang Öffentliche Wirtschaft.*

*Nach meinem Abschluss an der Universität für Finanzen und Wirtschaft in Ulaanbaatar mit einem Bachelor-Studiengang in Unternehmensführung wollte ich mein Wissen über Wirtschafts-, Management- und Managementinstrumente erweitern. Durch das Lesen des bereitgestellten Lehrplans habe ich festgestellt, dass das behandelte Fachmaterial am besten zu meinen Karrierezielen passt, und es ist eine große Gelegenheit, mich mit dem deutschen Bildungssystem vertraut zu machen.*

*Das ganze Programm ist auf Deutsch. Deshalb habe ich mich im ersten Jahr dem Deutschlernen gewidmet. Seit Mai 2019 habe ich in der Stadt Mannheim an deutschsprachigen Intensivkursen ab dem Niveau A2 teilgenommen und bin sehr dankbar für die Gelegenheit, diese schöne und elegante dritthäufigste Fremdsprache zu lernen.*

*Als ich zum ersten Mal an die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer kam, fühlte ich mich geehrt, hier zu sein. Erstaunliche Umgebung, hervorragend ausgebildete Dozenten, nette Menschen, fleißige und unterhaltsame Studenten, gastfreundliche Mitarbeiter – all das hat mich dankbar gemacht und ich habe mich willkommen gefühlt.*

*Obwohl ich mein Masterstudium noch nicht begonnen hatte und mich in der Sprachvorbereitung befand, habe ich im Wintersemester 2019 eine Vorlesung besucht, um mich daran zu gewöhnen, wissenschaftliche Vorträge und Gespräche vollständig zu verstehen.*

*Ich wohne im Studentenwohnheim Freiherr-vom-Stein mit meiner Zimmerpartnerin Frau Adolat Kurbanova aus Tadjikistan. Unser Wohnheim befindet sich auf dem Campus direkt neben der Universität. Die Studenten haben eine Gemeinschaftsküche, einen Trocken-*

*und Bügelraum, gemütliche und schön eingerichtete Zimmer, die regelmäßig gereinigt werden. Die Studenten kochen zusammen, spielen Kicker, organisieren verschiedene Arten von Veranstaltungen.*

*Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie sind nur 5 Studenten auf unserer Etage im Studentenwohnheim Freiherr-vom-Stein. Da wir im Sommersemester 2020 keine Studenten aus den USA oder deutschen Städten hatten, bleiben die Gänge, Gemeinschaftsräume, der Campus und die Küche leer. Die Bibliothek hatte für eine Weile geschlossen, die Straßen waren fast leer, die Veranstaltungen wurden entweder verschoben oder abgesagt. In diesem Sommersemester wurden alle Lehrangebote digital durchgeführt.*

*Für mich als Studentin, die eine Sprache lernt, ist es sehr wichtig, mit Menschen zu kommunizieren. Ich finde es richtig schade, dass ich keine Chance habe, neue Menschen in echt kennenzulernen. Präsenzveranstaltungen, Präsenzvorlesungen und Präsenzseminare sind viel besser, weil man da unter Menschen ist. Dieses Semester habe ich zwei online-Vorlesungen gehabt und mit Audio- und Videoaufzeichnung gab es keine Probleme. Die Dozenten haben sich viel Mühe gegeben, ihre Vorlesungen und Seminare gut einzurichten.*

*Einerseits ist es sehr problematisch und schwierig, Kurse online zu haben und alles digital als E-Learning durchzuführen, aber andererseits muss es in dieser Zeit auch weiterhin Maßnahmen zum Schutz geben. Ich finde es wichtig, dass wir gesund bleiben und uns gegenseitig schützen und unterstützen.*

*Leider können alle Zusammentreffen und soziale Interaktionen in Form von Online-Programmen, Kommunikationsmedien wie Skype-Gesprächen und Gruppenchats die persönlichen Kontakte, die man normalerweise an der Universität hat, nicht ganz ersetzen.*

*Zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass der wichtigste Punkt ist, dass wir alle gesund bleiben und diese Herausforderung gemeinsam mit Flexibilität, Mut und Empathie bewältigen können.*

# „PREIS FÜR GUTE LEHRE“

Text: Redaktion

## Für das Wintersemester 2019/2020 wurde Marina Gordon mit dem neuen Lehrpreis der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer ausgezeichnet.

Im Sommer wurde zum zweiten Mal der „Preis für gute Lehre“ der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften verliehen. Die Auszeichnung, die auf eine Initiative der Vertreterinnen und Vertreter der Studierenden im Fachausschuss für Studium und Lehre zurückgeht, ging an Marina Gordon.

Für Ihr Kolloquium „Interkulturelle Kompetenz Russland. Einführung in die russische Sprache, Wirtschaft und Recht“ erhielt sie nicht nur insgesamt die bestmögliche Bewertung von 7,0 Punkten, sondern auch in den einzelnen Kategorien Vorbereitung, Lerninhalte, Engagement, Betreuung, Lerneffekt, Themenfelder und Diskussion jeweils mehr als 6,5 Punkte.

Die Lehrveranstaltung lebt von Interaktion und großer Abwechslung – sowohl bei den Inhalten als auch bei den Methoden. Neben Partnerarbeit, Quizen und Übungseinheiten steht die Vermittlung der russischen Geschichte und Kultur im Vordergrund. Ingrun Belzer, Vertreterin der Studierenden im Senat und selbst Teilnehmerin des Kolloquiums, bedankte sich bei Frau Gordon für die hervorragende Lehrveranstaltung, bei der die Dozentin die Studierenden stets begeistert und hervorragend durch das Semester be-



Auszeichnung mit Abstand. Der Rektor der DUV, Univ.-Prof. Dr. Holger Mühlenkamp, der Prorektor Univ.-Prof. Dr. Ulrich Stelkens und die Vorsitzende des Ausschusses für Studium und Lehre Univ.-Prof. Dr. Constanze Janda gratulieren Frau Gordon

gleitet hat. Marina Gordon, die wie alle anderen Lehrenden derzeit online unterrichtet, betonte, dass ihr die Studierenden sehr fehlen – die digitale Lehre könne das persönliche Zusammensein und den unmittelbaren Austausch nur schwer ersetzen. Dies gelte insbesondere für den Fremdsprachenunterricht, der in besonderem Maße Interaktion und Kommunikation voraussetzt.

Die Corona-Pandemie hat sich auch auf die Preisverleihung ausgewirkt: Da der Semesterabschlussball leider ausfallen musste, erhielt Frau Gordon den Wanderpokal in der letzten Semesterwoche bei schönstem Sommerwetter im kleinen, aber dennoch feierlichen Rahmen auf dem Campus überreicht. Dazu waren zur Freude der Preisträgerin auch einige Studierende aus dem Kolloquium erschienen. Außerdem waren der Rektor Univ.-Prof. Dr. Holger Mühlenkamp, der Prorektor Univ.-Prof. Dr. Ulrich Stelkens und die Vorsitzende des Ausschusses für Studium und Lehre Univ.-Prof. Dr. Constanze Janda gekommen, um Frau Gordon zu gratulieren.

# VOM ANALOGEN „NÜRNBERGER TRICHTER“ ZUR DIGITALEN INSZENIERUNG GEMEINSAMEN LERNENS\*

---

Text: Hermann Hill

**Die klassische „Vorlesung“, bei der der Professor am Katheder steht, aus seinen Werken vorliest, alle Studierenden gebannt zu seinen Füßen lauschen und das Wissen quasi wie bei dem Bild des Nürnberger Trichters in ihren Kopf abgefüllt wird, gehört schon lange der Vergangenheit an.**

Neue Konzepte des selbstverantwortlichen, eigenorganisierten Lernens, bei dem die Lehrkraft Anleitungen, Hilfestellungen und Rückkopplungen gibt, haben in der Erwachsenenbildung schon längst Einzug gehalten.

Der Charakter des Seminars wurde gerade in jüngster Zeit in Kommentaren von Hochschuldozenten und -verbänden in der Presse als Krone des wissenschaftlichen Diskurses in lebendiger Auseinandersetzung von physisch im gleichen Raum anwesenden Dozenten und Studierenden beschrieben, obwohl manche Autoren auch selbstkritisch einräumten, dass die Aktivierung und Mitwirkung aller Teilnehmer gelegentlich Schwierigkeiten bereiten kann.

Die Corona-Pandemie hat nun die Hochschulen gezwungen, kurzfristig Second-Best-Lösungen im Vergleich zum Präsenzseminar im digitalen Raum zu entwickeln. Dabei werden teilweise auch die neuen Möglichkeiten der digitalen Gestaltung virtueller Zusammenarbeit betont. Für die Zukunft wird, auch wenn die Rückkehr zur Präsenzlehre möglich sein wird, über hybride Lösungen („Blended Learning“) nachgedacht, um die Vorteile des Home Office (Vereinbarkeit von

Familie und Beruf, Einsparung von Räumlichkeiten und Reiseaufwand) zu nutzen, gleichzeitig aber physische Begegnung und sozialen Austausch (Campus-Charakter) zu ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund sollen Möglichkeiten und Erfahrungen, die ich im Sommersemester 2020 an der Universität Speyer in meinen Lehrveranstaltungen (Vorlesung, Seminar) gewonnen habe, im Hinblick auf zukunftsorientierte Gestaltungsmöglichkeiten beleuchtet werden.

### **Problemstellungen und Ziele**

Wenn man im gleichen Raum physisch anwesend ist, sieht man die Reaktionen der Teilnehmer, von interessiert bis gelangweilt, ermüdet, sofort und kann durch Pausen sowie durch Körpersprache, Stimmlage oder direkte Ansprache gegensteuern. Auch wenn manche mit Laptop oder Handy gerade anderswo gedanklich unterwegs sind, bleibt dies zumindest teilweise nicht verborgen.

Bei Online-Veranstaltungen, zumal ohne Kamera-nutzung, ist diese Wahrnehmung nur eingeschränkt möglich. Umso mehr gilt es daher, Motivationsanreize und Impulse für Aufmerksamkeit und Aktivierung zu schaffen, Lerneinheiten nicht zu lange und abwechslungsreich zu gestalten und während der Online-Sitzungen und im Semesterverlauf den Spannungsbogen aufrechtzuerhalten.

Dazu ist es erforderlich, die Teilnehmer mit eigenen Leistungen und Beiträgen zur Mitwirkung zu bringen sowie Interaktions- und Kooperationsmöglichkeiten zu schaffen. Dabei gilt die Erfahrung, wenn man selbst etwas gesagt oder getan hat, dass man die Veranstaltung als viel gewinnbringender für sich persönlich als beim bloßen Zuhören empfindet. Auch die Nutzung verschiedener Kanäle, wie etwa Mikrofon und Chat kann zum positiven Erlebnis von Mitwir-

kung beitragen, was allerdings vom Dozenten große situative Aufmerksamkeit erfordert. Die Nutzung von Zeichen- und Kommentarfunktionen auf dem Whiteboard und die Sichtbarkeit und die Kooperationsmöglichkeit für alle Beteiligten verschaffen zudem eigene manuelle oder haptische Erlebnisse, was wiederum den Lernerfolg steigert.

Mögliche technische Überlagerungen und Rückkopplungen der Mikrofone führen dazu, dass nicht alle gleichzeitig und durcheinander reden können, sondern eine formale Ordnung und Disziplin bei den Wortbeiträgen eingehalten werden muss. Wortmeldungen per Chat und Worterteilung durch den Moderator erleichtern diese Abfolge. Die Beiträge im Chat erfolgen allerdings spontan und chronologisch und sind nicht inhaltlich geordnet. Dennoch kann in der Kombination von Whiteboard, Mikrofon und Chat eine gelingende Diskussion stattfinden.

### **Dramaturgie**

Eine erfolgreiche digitale Lehre und Weiterbildung lebt nicht nur von substantiellem und innovativem Content und moderner Technik, sondern vor allem auch von attraktiver Inszenierung und Dramaturgie.

Für die „Vorlesung“ Einführung in die Verwaltungswissenschaften hatte ich im Vorfeld 18 Lehrvideos mit Power-Point-Unterstützung von ca. 20 Minuten produziert, die den Teilnehmern neben eigenen Artikeln zu den Unterthemen für die einzelnen Sitzungen zu Beginn des Semesters über die Lernplattform OLAT des Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz zur Verfügung gestellt wurden.

Für das Seminar „Information, Kommunikation, Handlungskompetenz“ wurden ebenfalls vorab eine Themenliste sowie zu jedem Thema frei verfügbare Online-Quellen als Einstiegsliteratur bei OLAT zur Verfügung gestellt. In der ersten Onlinesitzung wur-

den dann eine Auswahl der Themen durch die Teilnehmer getroffen und ein Ablaufplan festgelegt.

Die Teilnehmer bezeichneten es bei der abschließenden Evaluation als sehr wichtig, dass von Anfang an neben dem Online-Plenarraum verschiedene Lernräume zur Verfügung standen, in denen die Arbeitsgruppen tagen und anschließend im Plenum über die Ergebnisse berichtet und diese diskutiert werden konnten.

Für diese Arbeitsgruppen hatte ich vor jeder Sitzung Arbeitsaufträge zur Vertiefung bei OLAT eingestellt, die im Seminar durch eigene Diskussionsvorschläge der Referenten ergänzt wurden.

Während in der ersten Sitzung noch die Teilnehmer vom Dozenten auf die Arbeitsgruppen aufgeteilt wurden, war es ihnen anschließend freigestellt, in welchen Lernraum sie „gehen“ und welches Thema sie dort diskutieren, mit der Folge, dass sie wie bei Open Space-Veranstaltungen „mit den Füßen“ über die Attraktivität der Themen abstimmen konnten, was durch die Wahlmöglichkeit zugleich ihre Motivation erhöhte.

Während der Online-Sitzungen wurden verschiedene Elemente abwechselnd eingesetzt, wie etwa Kurzeinführungen, Kommentare oder Zitate von Literaturpassagen durch den Dozenten, Vorträge, Berichte, Fragen und Diskussionsbeiträge der Teilnehmer oder kleinere Übungen als Zwischenschritte. In der „Vorlesung“ wurde neben der Diskussion der Arbeitsaufträge aus den Lernräumen ein Gamification-Ansatz erprobt. Den Teilnehmern wurde eine Frage gestellt. Wer zuerst im Chat die richtige Antwort eingetragen hatte, erhielt einen Punkt. Wer die meisten Punkte gewann, war Tagessieger. Wer über das Semester verteilt in diesem Verwaltungs-Quiz vorne lag, erhielt am Ende eine Urkunde. Dieser spielerische, wettbewerbsorientierte Anreiz, verbunden mit einer sicht-

baren Anerkennung, wurde von den Teilnehmern gerne aufgegriffen.

Bei den Antworten im Quiz ging es darum, Schlüsselbegriffe zu finden, mit deren Hilfe die Tür zu einem dahinterliegenden Themengebäude aufgeschlossen wurde. Aus falschen Antworten konnte ich Lücken oder Missverständnisse erkennen. Alle Antworten wurden anschließend dazu genutzt, weitere Kontexte und Erklärungen zu erläutern und zu diskutieren. Die mögliche Folge, dass diejenigen belohnt wurden, die am schnellsten googlen konnten, war einkalkuliert. Neben den offenen, zielorientierten Projektaufträgen, die vor allem der Kompetenzschulung dienten, ergab sich aus dieser Wissensermittlung eine weitere Möglichkeit, ins Gespräch zu kommen.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer (aus dem juristischen Referendariat sowie überwiegend Politikwissenschaftler in den Masterstudiengängen) führte zu fachlich gemischten Gruppen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Interessen.

Dadurch wird es einerseits schwierig, allen etwas Ansprechendes zu bieten, andererseits erlaubt interdisziplinäre Anlage der Lehrveranstaltungen etwa auch Szenarien, in denen Politikwissenschaftler die Vor- und Nachteile des Bürokratiemodells von Max Weber, das sie schon während ihres Bachelorstudiums ausführlich kennengelernt haben, den juristischen Kolleginnen und Kollegen zu erklären. Umgekehrt konnten die juristischen Teilnehmer den Politikwissenschaftlern Vorschriften des Grundgesetzes vorstellen, in denen dieses Modell seinen rechtsstaatlichen Niederschlag gefunden hat.

Ein gegenseitiges Kennenlernen entsteht, wenn jede Gruppe über zukünftige Kompetenzen in ihrer Disziplin nachdenkt und für die gemeinsame Zusammenarbeit in Verwaltungen erörtert, welche Kompetenzen sie sich von den Vertretern der anderen

Disziplin wünschen oder wenn über Einfallstore für Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler sowohl bei der juristischen Entscheidung als auch beim Policy Cycle diskutiert wird. Der gemeinsame Denk- und Gestaltungsraum wird erweitert, wenn etwa die Vor- und Nachteile neuer Instrumente, wie Nudging, aus der Sicht von Politikern und von Bürgern betrachtet werden. Streitgespräche sowie die Darstellung von Pro und Contra dienen der Schulung der Argumentations- und Diskussionsfähigkeit.

### **Aktivierung und Praxisrelevanz**

Um möglichst viele Teilnehmer zu aktivieren, ist es erforderlich, sie in ihrer eigenen Lebens- und Vorstellungswelt anzusprechen. Dies kann etwa durch Fragen geschehen, welche Führungskraft wünschen Sie sich in Ihrer späteren Praxis oder über welche Kompetenzen verfügen Sie persönlich, um sie in das Team einzubringen oder welchen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern sind Sie selbst schon unterlegen und was können sie in Zukunft daraus lernen?

Jede Lehrkraft weiß, wie schwierig es schon bei der Präsenzlehre ist, in einer Gruppe nach Freiwilligen für eine bestimmte Übung zu fragen. Dies gilt umso mehr, wenn man mit den Teilnehmern nicht persönlich in demselben physischen Raum zusammen sitzt. Die Ansprache gelang indessen erstaunlich gut, möglicherweise weil sie wieder mit spielerischen Anreizen verknüpft wurde.

So lautete etwa eine Aufgabe, verworrene Texte mit Buchstabensalat, Zeichen anstelle von Buchstaben, Auseinanderfallen der Farbeigenschaft von Text und inhaltlicher Aussage oder Spiegelschrift im Zusammenhang mit dem Thema menschliche Kognition im Seminar zu lesen, was einfach Spaß machte und den Ehrgeiz anregte, zumal wenn der Dozent noch darauf hinweist, dass diese Übung der Demenzvorbeugung dient.

Die abschließende Aufgabe in der Vorlesung lautete, in einem „Elevator Pitch“ von 45 Sekunden der Verwaltungsleitung, die man zufällig im Aufzug trifft, eine Projektidee so prägnant, schlüssig und attraktiv vorzustellen, dass sie danach bereit ist, Ressourcen für das Projekt zur Verfügung zu stellen. Dazu war zuvor eine Auswahl von verschiedenen Themen angeboten worden und die Teilnehmer erhielten in dem Semester-Quiz eine zusätzliche Super-Punktzahl.

Die Arbeitsaufträge für die Lerngruppen enthielten nicht nur konkrete Aufgaben, sondern auch Rechercheaufträge, etwa zur Analyse von Videos oder von Vorschlägen aus Studentenschaften anderer Hochschulen oder von wissenschaftlichen Theorien und Modellen. So lautet etwa eine gestufte Aufgabe im Seminar zum Thema Teamfähigkeit für zwei parallele Arbeitsgruppen: Erstens: Recherchieren Sie die Teamrollen nach Belbin bzw. in der anderen Gruppe, die Persönlichkeitsmodelle der sog. Big Five nach dem OCEAN-Modell. Zweitens: Prüfen Sie, in welcher Rolle bzw. bei welchem Merkmal Sie sich persönlich wiederfinden. Drittens: Welche Rolle bzw. welches Merkmal ist in Ihrer Gruppe noch unterrepräsentiert. Viertens: Schreiben Sie eine Stellanzeige, in der sie nach Personen mit den fehlenden Eigenschaften suchen. In der nächsten Stunde wurden dann die beiden Stellanzeigen von allen Teilnehmern mit der Poll-Funktion auf einer Skala von 1-10 nach Motivation und Anreiz zur Bewerbung bewertet. Beim Wert 1 würde man sich auf diese Anzeige sicher nicht bewerben, beim Wert 10 sofort.

Eine alte Weisheit klautet: Man lernt nicht nur für das Examen, sondern fürs Leben. Demnach stellen sich für wirkungsorientierte Evaluationen von Lehrveranstaltungen nicht nur die Fragen: War die Veranstaltung lehrreich und abwechslungsreich, und habe ich dadurch meine Kompetenzen und meine Persönlichkeit erweitert, sondern: Wie würde ich die Veranstaltung bewerten, wenn ich nach fünf Jahren

Berufstätigkeit gefragt würde: Was hat sie mir für meine praktische Tätigkeit im Beruf an Nutzen erbracht? Deshalb versuchen Veranstaltungen an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer nicht nur wissenschaftlichen und akademischen Ansprüchen zu genügen, sondern auch die praktische Relevanz und die Anwendungsorientierung nicht zu vernachlässigen.

Vor diesem Hintergrund wurden etwa Übungsaufgaben eingebaut, die zuvor schon in Präsenzseminaren, etwa auch für technische Referendare, erprobt worden waren, wie: Erstellen Sie Grundzüge eines Personalentwicklungskonzeptes, eine SWOT-Analyse für das strategische Management, Ziele und Indikatoren für Balanced Scorecard und Benchmarking, Leitlinien für den Einsatz von künstlicher Intelligenz oder Grundzüge und Maßstäbe für gesetzliche Regelungen. In der letzten Stunde der Vorlesung lautete die Aufgabe, quasi als Zusammenfassung, Bilanz und Wiederholung: Priorisieren Sie die Kriterien des CAF-Modells (Selbstbewertungstools für Qualitätsanalysen) und entwickeln Sie Maßnahmen zur Umsetzung dieses Kriteriums, etwa flexible Ressourcen, ganzheitliche Aufgabenerfüllung oder Wandelkultur.

Die Motivation zur Mitwirkung wurde auch dadurch erhöht, dass immer wieder aktuelle Fragen in die Diskussion einbezogen wurden, wie etwa die Beurteilung von Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Pandemie oder der Umgang mit Fake News und Verschwörungstheorien. Als anregend stellt sich auch heraus, dass die Teilnehmer immer wieder zur Reflektion über die gemeinsame Gestaltung der Online-Lehre angeregt wurden, etwa durch ein eigenes Referat zu neuen Lernarrangements oder die Durchführung von Zwischenevaluationen mit Verbesserungsvorschlägen.

Verbesserungswürdig erscheint dagegen noch die Möglichkeit, eigene Beiträge, Hinweise und Fragen

während der Kurswochen in der Lernplattform einzustellen und so die Diskussion auch außerhalb der Kursstunden zu beleben. Dies wurde nur von wenigen Teilnehmern genutzt. Das ist möglicherweise der Tatsache geschuldet, dass die Teilnehmer viele Veranstaltungen während des Semesters besuchen. Am Anfang ist gerade in der digitalen Lehre vieles neu, man muss sich technisch und didaktisch erst einfinden. Gegen Ende steigert sich der Workload durch die abschließenden Prüfungen.

### Fazit

Die digitale Lehre bietet eine große Bandbreite von Möglichkeiten zur Erprobung neuer Lehrformate kooperativer und interaktiver Art, die die Teilnehmer zur Mitgestaltung anregen und einen gemeinsamen Mehrwert für alle Beteiligten erbringen. Die abschließende Evaluation hat gezeigt, dass nicht für Examen, Praxis und eigene Lebenswelt neue Lernerfahrungen gemacht und wichtige Lernergebnisse erzielt wurden, sondern die Veranstaltungen auch Spaß gemacht haben.

An diesen Erfahrungen wird man nicht vorbei gehen können, man muss weiter daran arbeiten. Zwar sind physische Gemeinschaft, persönlicher Austausch und Campus-Erlebnisse weiterhin unverzichtbar, doch erweitern digitale Module den Lern- und Erlebnisraum. Die Zukunft wird daher noch stärker mit hybriden Formen gestaltet werden müssen.

\*Erschienen in Heft 11/2020 der Zeitschrift „innovative verwaltung“, S. 31ff.

# EXPERIMENTALLABOR DIGITALISIERUNG\*

Text: Hermann Hill

**Die Reihe fand im Rahmen der digitalen Lehre während des Sommersemesters 2020 an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer unter meiner Leitung an Samstagen im Juni und Juli 2020 statt.**

Teilgenommen haben sowohl Studierende aus Speyer und anderen Universitäten als auch Praktiker aus öffentlichen Verwaltungen. Die Referentinnen und Referenten brachten Beispiele aus ihrer praktischen Tätigkeit ein, mehrere sind auch im N3GZ, dem Jugendnetzwerk des Nationalen E-Government-Zentrums (NEGZ), vertreten.

Die Reihe hatte zum Ziel, Methodenwissen erlebbar zu machen und anhand experimenteller und anwendungsorientierter Fragestellungen entdeckendes und gestaltendes Lernen zu erfahren.

Dieses erfolgte aus dem Setting der Projekt-Situation durch die gemeinsame Arbeit in Gruppen, durch die Einnahme verschiedener Rollen und Perspektiven sowie die kollaborative Entwicklung prototypischer Lösungen.

Die Reihe begann mit einem Workshop von Basanta Thapa und Jens Tiemann von Fraunhofer FOKUS Berlin zum Thema „Internet of Things-Prozesse gemeinsam entwickeln“. Das Internet der Dinge (IoT) besteht aus vernetzten Sensoren und Aktoren. Durch deren Verknüpfung sollten neue Prozesse für die Steuerung kommunaler Aufgaben und die Information der Nutzerinnen und Nutzer entwickelt werden. Anschließend wurden diese in wechselnden Kleingruppen auf Missbrauchspotentiale und gesellschaftliche Auswirkungen untersucht.

Die Teilnehmer sammelten zunächst Daten für jeden Anwendungsfall und entwickelten daraus Zusammenhänge und mögliche Ablaufstrukturen für eine Programmierung entsprechender Algorithmen. Nach einer Diskussion potentieller Möglichkeiten wählten sie dazu folgende Use Cases: Sensoren an Eingangstüren zum Schwimmbad erfassen im Hinblick auf coronabedingte Obergrenzen die Zahl der Besucher. Weitere interessierte Besucher können sich über die aktuellen Zahlen informieren und daraus freie Besuchszeiten ableiten.

Ein weiterer Fall betraf den Füllstand von Mülltonnen, der jeweils aktuell dem Abfallbetrieb mitgeteilt wurde, um daraus Pläne für kurzfristige Leerungen aufzustellen und eine Route für die Müllautos, auch im Hinblick auf Verkehrszeiten, zu entwickeln. In einem dritten Fall sollten Feinstaubbelastungen im Stadtgebiet ermittelt werden, um daraus aktuelle Fahrverbote für Individualverkehr sowie einen Verweis auf den ÖPNV abzuleiten. Alle Fälle stellten damit Vorarbeiten für eine „Smart City“ dar. Nach

diesem prototypischen Test an der Universität Speyer fand der Workshop nochmals beim Digitaltag am 19. Juni 2020 statt.

Der zweite Workshop „Ethische Entscheidungsprozesse im Kontext der Datafizierung“ wurde von Aline Franzke, Universität Duisburg-Essen und Prof. Mirko Schäfer sowie Nelly Clausen von der Utrecht Data School, Niederlande durchgeführt.

Nach einer Einführung in das Thema Datenethik arbeiteten die Teilnehmer mit dem Data Ethics Decision Aid (DEDA), auf deutsch: Der Ethische Daten Assistent (DEDA), einem Deliberationswerkzeug für die öffentliche Verwaltung, um Datenprojekte ethisch zu evaluieren. Dieses Instrument wurde in Zusammenarbeit mit der Stadt Utrecht entwickelt und wird inzwischen in einer Vielzahl von Kontexten, vor allem in den Niederlanden, verwendet.

Neben einem Fragebogen gibt es dazu ein DEDA-Handbuch, welches zusätzliche Informationen zu den Fragen anbietet. Zunächst werden in dem Verfahren die drei wichtigsten Werte der Organisation sowie persönlich für jeden Teilnehmer ermittelt und in den Fragebogen eingetragen. Weitere Fragen sind dem konkreten Projekt und den Daten, die dabei verwendet werden, sowie den Auswirkungen, Vorteilen und möglichen Problemen des Projekts gewidmet. Beispielhaft wurde dazu eine Parkraumkontrolle durch vorbeifahrende Scan-Autos gewählt. Dabei werden die Kennzeichen mit der Bezahlung abgeglichen und ggf. unmittelbar Sanktionen verhängt.

Die Fragen im ethischen Prüfvorgang betreffen die Quelle der Daten, ihre Anonymisierung, Visualisierung sowie Verantwortung, Kommunikation und Transparenz, Visualisierung und Zugriffsberechtigung sowie Verantwortung, Kommunikation, Transparenz, Erwartungen, Wirkungen und Missbrauchs-

möglichkeiten. Die Antworten werden mit den zuvor festgestellten Werten abgeglichen. Zum Schluss werden die Ergebnisse der Deliberation zusammenfassend im Fragebogen festgehalten, sodass sie den kommunalen Entscheidungsgremien zur Verfügung gestellt werden können.

Das Ganze soll dazu dienen, den Problemraum sichtbar zu machen, blinde Flecken in der Planung und Umsetzung zu entdecken und verantwortliche Abwägungen zu ermöglichen. Der Vorgang ähnelt insofern einer Technikfolgenabschätzung. In den lebhaften Diskussionen wurde vor allem auf Unterschiede in Datenschutz und Akzeptanz durch die Bürgerinnen und Bürger zwischen Deutschland und den Niederlanden hingewiesen.

Der dritte Workshop wurde von Rechtsanwalt Dr. Benjamin Werthmann, Frankfurt und Alexander Hendorf, Managing Partner bei Königsweg GmbH, Mannheim in Verbindung mit RAILS e.V. (Robotics and Artificial Intelligence Law Society) durchgeführt. In der Einführung hob Alexander Hendorf insbesondere die Möglichkeiten von Open Source hervor, zeigte aber auch Grenzen der KI Technologie auf. Dr. Benjamin Werthmann beleuchtete die Vorteile von KI für Recht und Verwaltung, insbesondere die Möglichkeiten, Text und Sprache automatisiert mit KI Lösungen auszuwerten.

In zwei aufeinander folgenden, jeweils durch Berichte im Plenum unterbrochenen, Lernräumen diskutierten die Teilnehmer Ideen und Wünsche aus ihrem Arbeitsumfeld. Untersucht wurden etwa der Einsatz von KI im Rahmen von Bürgerbeteiligungen und Verkehrsplanung sowie bei internen Arbeitsprozessen und Analysen von Verträgen und Dokumenten auf Lücken und Widersprüche. Der Workshop vermittelte den Teilnehmern ein praxisnahes Ver-

verständnis von Möglichkeiten und Grenzen beim Einsatz von KI in der Verwaltung.

Der vierte Workshop wurde von Marcel Boffo, Innenministerium Rheinland-Pfalz durchgeführt, der das Digitalisierungslabor des Landes im Rahmen des OZG-Prozesses Anlagenbetrieb und -prüfung im Bereich des Umweltschutzes mit den Teilnehmern in Form eines Planspiels nachspielte. Dazu stellte er zunächst das Online-Zugangsgesetz (OZG) und die in Digitalisierungslaboren verwendeten Formate (Einbeziehung von Vollzugsbehörden, Nutzern und Stakeholdern) sowie die dabei verwendeten Methoden, etwa Design Thinking, vor.

Im Anschluss übernahmen die Teilnehmer in Workshops verschiedene Rollen im Rahmen einer Material- und Interessensammlung, wie etwa Unternehmen mit immissionsschutzbedürftigen Anlagen, Messinstitute und Genehmigungsbehörden und erprobten anschließend verschiedene alternative Prozessschritte im Prüf- bzw. Genehmigungsverfahren. Im Ergebnis erzielten sie dadurch ein praktisches Verständnis der digitalen Transformation der Prozesse im Umweltprüfungs- und Umweltgenehmigungsverfahren, auch im Hinblick auf Vorteile zu den klassischen analogen Verfahren.

Der fünfte Workshop zum Thema „Onlineformularservices für Bürger umsetzen, Transformation analoger Formulare in einen digitalen Workflow“ wurde von Fanny Bender, Projektmanagement Public Sector bei XIMA Formcycle, Dresden geleitet. Sie hat das vorgestellte Verfahren mit dem Bayerischen Landkreistag in sieben bayerischen Pilotlandkreisen erprobt.

Gerade in Corona-Zeiten wird es noch wichtiger, Anträge auch kontaktlos auf digitalem Wege bei der

Verwaltung einreichen zu können. Dazu ist es aber erforderlich, klassische Formulare in digitale Workflows zu transformieren. In ihrer Einführung analysierte die Referentin den neuen Servicestandard des BMI für die OZG-Umsetzung. Die praktischen Übungen an konkreten Formularen mit den Teilnehmern zeigten dann, dass nicht einfach die Gliederung und das Layout von Papierformularen übernommen werden können.

Was manche Sachbearbeiter durch Auslegung noch konkretisieren können, bleibt für die Maschine ggf. unklar und mehrdeutig. Ebenso müssen Fragen und die Anordnung der Spalten im Hinblick auf differenzierte Antwortmöglichkeiten eindeutig und verständlich sein. Andererseits ergibt sich elektronisch die Möglichkeit, bestimmte Menüs erst aufzuklappen und zu vertiefen, wenn die Frage für den Nutzer relevant ist, was zur Abkürzung des Umfangs des Formulars führt. Dies erhöht wiederum die Motivation zum Ausfüllen für den Nutzer. Der Workshop verknüpfte auf gelungene Weise Konzeption und handwerkliche Umsetzung von Online-Formularen.

Viele Projekte zur Digitalisierung sollen möglichst schnell zu einem funktionsfähigen Prototyp führen. Deshalb werden häufig agile Methoden angewandt. Der sechste Workshop mit David Küster und Andreas Fulde vom Digital Innovation Team (DIT) des Bundesministeriums des Innern beinhaltete daher Übungen zum agilen Arbeiten mit der Methode SCRUM.

Nach einer kurzen Anwärmphase mit Übungen zur Nutzung des Conceptboards erhielten die Teilnehmer den Auftrag, auf der Grundlage einer Geschichte mit dem Alpaka Diggi, dem „Wappentier“ des DIT, und einem Backlog mit den verschiedenen Kundeninteressen, in drei Sprints ein Comic-Buch für die Verwaltung zu erstellen. Die Teilnehmer nahmen dazu

in zwei parallelen Gruppen verschiedene Rollen (Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam) ein und praktizierten Methoden, wie Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review (Präsentation gegenüber dem anderen Team) und Sprint Retrospektive (eigene Evaluation). Eine Änderung der Kundenanforderung im Backlog für den 2. Sprint brachte eine zusätzliche Herausforderung.

Die Arbeitsweise gab einerseits die Möglichkeit, durch zeichnerische und spielerische Ansätze den Vorstellungsraum kreativ zu erweitern, andererseits führten die klaren Vorgaben, die Priorisierung der einzelnen Schritte sowie die disziplinierte zeitliche und inhaltliche Durchführung zu kunden- und ergebnisorientiertem Vorgehen.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass die agilen Methoden nicht für alle Anwendungsfelder des Verwaltungshandelns geeignet sind, aber insbesondere für gestalterische neue Aufgaben, nicht nur im Bereich der Digitalisierung, eine sinnvolle Erweiterung des Methodenrepertoires darstellen.

Der siebte Workshop zum Thema „Transformation analoger Prozesse in digitale Formate mithilfe der PICTURE-Methode, am Beispiel der Stadtwerke Speyer“ wurde von Kathrin Müller-Rees, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn, bei der diese Methode eingeführt ist, geleitet. Für die Stadtwerke Speyer standen Fabian Lorenz und Karsten Weis als Experten zur Verfügung.

Nach Vorstellung der Methode und verschiedener Prozesse der beteiligten Einrichtungen entschieden sich die Teilnehmer für eine praktische Übung der Prozesserhebung und -umwandlung am Beispiel der Ablesung und Übertragung der Zählerstände an die Stadtwerke und der folgenden Abrechnung und

Verteilung der Kosten auf die Mieter. Die bisherige Ablesung durch Mitarbeiter der Stadtwerke soll in einem Pilotprojekt mit der GeWo mithilfe von Funktechnologie (LoRaWAN) digitalisiert werden. In granularen Schritten wurde der Prozess mit analogen Karten, die kommentiert werden können, analysiert und modelliert.

In der Praxis liegt ein Ziel des Prozessmanagements darin, mit den Fachbereichen ins Gespräch zu kommen und sie für ein prozesshaftes Denken zu sensibilisieren. Der Workshop zeigte, dass es dabei nicht nur um technische und formale Fragen geht, vielmehr wurden bei der Diskussion der einzelnen Prozessschritte auch das Geschäftsmodell und die Philosophie des Unternehmens hinterfragt und energie- und umweltpolitische Fragestellungen sowie Aspekte des Datenschutzes und der Technikakzeptanz angesprochen.

Im letzten Workshop wurde das Thema Künstliche Intelligenz nochmals aufgegriffen. Nach einer Abfrage mit Mentimeter und Visualisierung der Antworten in einer Wort-Cloud diskutierte Alexandra Stojek, Fachanwältin für IT-Recht, zunächst die Vor- und Nachteile von Legal Tech mit den Teilnehmern. Anschließend führten Mathias Landhäußer, Markus Feller und Natalie Guse in die Spracherkennungssoftware Semantha ein, die sie in ihrem Start-up ThingsThinking in Karlsruhe entwickelt haben.

Die Software ist in der Lage, nicht nur Begriffe, sondern gleiche Bedeutungen im Zusammenhang zu erkennen. So können etwa in umfangreichen Verkehrsakten ohne großen Suchaufwand des Sachbearbeiters sinngemäße Aussagen wie „Das Fahrzeug war viel zu schnell“ und „Das Auto fuhr mit überhöhter Geschwindigkeit“ zugeordnet werden.

Gemeinsam mit den Teilnehmern wurden ähnliche Beispiele mit viel Text diskutiert, aus denen sich Anwendungsmöglichkeiten für die Software ergeben können.

Als praktische Übung führten die Teilnehmer einen Rechtsvergleich anhand des deutschen Grundgesetzes sowie der österreichischen und schweizerischen Bundesverfassung durch.

Sie stellten der Software die Aufgabe, festzustellen, ob und wo etwa der Gleichheitsgrundsatz oder das Rechtsstaatsprinzip ebenso in den anderen Verfassungen verankert sind. Daraus ergab sich eine spannende Diskussion, inwieweit es bei der juristischen Auslegung auf den genauen Wortlaut oder den Sinn ankommt oder ob Land, Bundesland und Kanton miteinander vergleichbar sind. Dabei wurden zugleich die Grenzen künstlicher Intelligenz etwa bei

der Übersetzung von Alltagssprache in juristische Fach- oder Amtssprache deutlich.

Die Reihe „Experimentallabor Digitalisierung“ bot Gelegenheit, vielfältige Anwendungsfälle neuartiger Möglichkeiten der Digitalisierung zu untersuchen. Durch die praktischen Übungen wurden Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten erkannt, die sich allein bei theoretischer Diskussion nicht ergeben hätten.

Gerade im Bereich der Digitalisierung, aber auch im Kontext von VUCA-World und Corona gewinnt experimentelles Denken und iteratives Vorgehen zunehmend an Bedeutung. Probieren geht über Studieren!

\*Erschienen in Heft 10/2020 der Zeitschrift „innovative verwaltung“, S 37ff.

## eGOV CAMPUS

### Text: Redaktion

In dem Projekt eGovCampus des IT-Planungsrates unter Federführung Hessens entwickeln verschiedene Universitäten und Hochschulen digitale Module zum Thema eGovernment. Diese können von den einzelnen Hochschulen, ggf. ergänzt durch eigene Schwerpunkte, zu einem Master für Digitalisierung verbunden werden.

Für die Universität Speyer ist Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill im Projekt-Beirat, der für die Qualitätssicherung

zuständig ist. Fünf Module sind bereits auf den Weg gebracht worden.

Für 2021 hat Prof. Hill ebenfalls die Entwicklung von zwei Modulen zu den Themen „Innovation durch Digitalisierung“ und „Wahrnehmung und Kommunikation in der digitalen Welt“ angeboten.

# RECHTSFRAGEN DER AUFENTHALTSBEENDIGUNG

## DIE 4. SPEYERER MIGRATIONSRECHT- STAGE ZOGEN EINE ERSTE BILANZ DES „GEORDNETE-RÜCKKEHR-GESETZES“

Text: Constanze Janda

**Am 21. und 22. September 2020 fanden zum vierten Mal die „Speyerer Migrationsrechtstage“ unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Constanze Janda statt.**

Nach der coronabedingten Pause konnte nicht zuletzt dank der hervorragenden Unterstützung durch das Rechenzentrum und das Tagungsbüro der Weiterbildungsbetrieb an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer wieder aufgenommen werden.

Dass das „2. Gesetz zur besseren Durchsetzung der Ausreisepflicht“ auf breites Interesse stoßen würde, hatte sich bereits am Rande der letzten Tagung im Jahr 2019 abgezeichnet. Damals war das Gesetz gerade verabschiedet worden und es war abzusehen, dass es zahlreiche Rechtsfragen und Anwendungsprobleme aufwerfen würde. Gut ein Jahr nach dem Inkrafttreten war es daher Zeit für eine erste Bilanz. Eröffnet wurde die Veranstaltung durch einen Vortrag von *Dr. Andreas Fisch (Kommende Dortmund)*, der sich der Aufenthaltsbeendigung aus wirtschafts- und sozialemethischer Sicht annahm. Er zeigte den Zwiespalt zwischen dem Schutz der Menschenrechte einerseits und dem Schutz öffentlicher Güter des

Aufenthaltsstaates andererseits auf und plädierte für eine differenzierte Betrachtung von Schutzbedürftigkeit und Migrationsmotiven, die für die Zugehörigkeit und Verwurzelung im Aufenthaltsstaat von Bedeutung sind. Auch auf die schwierigen ethischen Fragen der Kooperation mit diktatorischen Regimen zum Zwecke der Realisierung der Aufenthaltsbeendigung ging er ausführlich ein.

*Dr. Ann-Marie Burbaum (BMI)* stellte das „Geordnete-Rückkehr-Gesetz“ aus der Perspektive des Bundesministeriums des Innern vor. Sie verwies auf Vollzugsdefizite, aufgrund derer sich eine große Zahl ausreisepflichtiger Personen weiterhin in der Bundesrepublik aufhalte und betonte, dass die Rückkehr ins Herkunftsland Kehrseite der völkerrechtlichen Schutzpflichten sei und damit eine wesentliche Bedingung einer funktionierenden internationalen Migrationspolitik bilde. Sie gab einen Überblick über die Kernregelungen des Gesetzes, welches Bestandteil eines „Migrationspakets“ war, das auch die Fach-



Gut ein Jahr nach dem Inkrafttreten des „2. Gesetz zur besseren Durchsetzung der Ausreisepflicht“ zogen die 4. Speyerer Migrationsrechtstage eine erste Bilanz

kräftezuwanderung, ein verbesserter Datenaustausch sowie Neuregelungen im AsylbLG zum Gegenstand hatte.

Dem schloss sich ein Statement von *Dr. Sebastian Ludwig (Diakonie Deutschland)* an, der nicht nur das Vollzugsdefizit in Frage stellte, sondern auch einen Überblick über die problematischen Rechtsfragen des Gesetzes lieferte. Insbesondere kritisierte er die Duldung für Personen mit ungeklärter Identität, die Abschiebung kranker Personen sowie die eingeschränkte Asylverfahrensberatung. Beide Referate boten einen Einstieg in die anschließende Vertiefung einzelner Themenblöcke.

*Prof. Dr. Andreas Dietz (VG Augsburg)* stellte die Neuerungen im Ausweisungsrecht vor. Der Fokus lag auf der Ausweisung straffälliger Personen. Diese habe durchaus generalpräventive Wirkung, sei aber ausschließlich im Interesse der Spezialprävention zulässig. Er stellte zahlreiche neue Entscheidungen zum

Ausweisungsschutz vor, wobei er auch auf die Rechtsprechung des EGMR einging, die den notwendigen Ausgleich zwischen den (Sicherheits-)Interessen des Aufenthaltsstaates einerseits und den menschenrechtlichen Anforderungen andererseits in den Vordergrund stellt.

*RA Gilda Schönberg (Berlin)* lenkte sodann den Blick auf die Frage des Verbots der Doppelbestrafung, wenn neben der strafrechtlichen Aburteilung von Straftaten die Aufenthaltsbeendigung als weitere Rechtsfolge hinzutrete. Zudem verwies sie auf die Probleme der Ausweisung von Suchtkranken, die sich als großes Praxisproblem darstellt.

*Dr. Philipp Wittmann (VG Karlsruhe)* stellte die neue „Duldung für Personen mit ungeklärter Identität“ vor. Damit soll nach den Willen des Gesetzgebers ein Anreiz für die Mitwirkung an der Identitätsklärung und Passbeschaffung geboten werden, etwa durch die Nichtanrechnung als Vorduldungszeit, den dau-

erhaften Ausschluss vom Arbeitsmarkt oder die Anordnung von Wohnsitzauflagen. Als zentrales und bisher ungeklärtes Problem identifizierte er die Frage, ob die unterlassene Mitwirkung kausal für die Unmöglichkeit der Abschiebung sein muss. In zahlreichen Einzelbeispielen machte er die Unzulänglichkeiten der Neuregelung deutlich, die bereits binnen kurzer Zeit die Rechtsprechung beschäftigt haben.

Sein Befund wurde bestätigt von *Lea Rosenberg (Paritätischer Wohlfahrtsverband Hessen)*. In ihrem Referat stellte sie drei Fälle aus der Beratungspraxis vor, in der ebenfalls die Kausalitätsproblematik, aber auch die „Mithaftung“ der Familienangehörigen von Identitätsverweigerern sowie die Zusammenarbeit mit den Behörden der Herkunftsstaaten im Fokus stand.

*Dr. Anna Suerhoff (Deutsches Institut für Menschenrechte)* eröffnete den zweiten Tagungstag mit einem Vortrag zur Neuausrichtung der Abschiebehaft. Mit dem „Geordnete-Rückkehr-Gesetz“ ist vorübergehend das sogenannte Trennungsprinzip aufgehoben worden. Danach müssen Abschiebehäftlinge strikt getrennt von Strafgefangenen untergebracht werden; nur in Notlagen darf davon abgewichen werden. EGMR und EuGH legen dieses Prinzip streng aus, da es sich bei der Abschiebehaft nicht um eine Strafe, sondern um die Vorbereitung der Vollstreckung der Ausreisepflicht handelt. Dies sei im Interesse eines effektiven Menschenrechtsschutzes geboten.

*Dr. Volker Harms (Ministerium des Innern Sachsen-Anhalt)* stellte sodann die Planungen aus Sachsen-Anhalt vor – dem einzigen Land, das derzeit von der Möglichkeit der Aufhebung des Trennungsprinzips Gebrauch macht. Er verwies auf die Ermächtigung in der EU-Rückführungsrichtlinie und begründete das Erfordernis der Unterbringung von Abschiebehäftlingen in JVs mit dem Fehlen entsprechender Einrichtungen in seinem Bundesland, die in der Vergangenheit dazu gezwungen hätten, Abschiebehäftlinge in anderen Ländern unterzubringen.

Abgeschlossen wurde die Tagung mit zwei Vorträgen zu den aktuellen Rechtsfragen der Abschiebung. *Dr. Ina Bauer (VGH Mannheim)* widmete sich den spezifischen Fragen der Abschiebung von Minderjährigen, wie etwa die Feststellung des Alters oder die Prüfung, ob Kinder und Jugendliche im Herkunftsstaat tatsächlich einem Familienmitglied, einem Vor-

mund oder einer geeigneten Einrichtung übergeben werden können. Auch der Zugang zu effektivem Rechtsschutz ist nicht in allen Fällen sichergestellt.

*Raphael Schulte-Kellinghaus (Diakonie Hessen)* schilderte die Erfahrungen aus der Abschiebungsbeobachtung am Frankfurter Flughafen, die nach einem Todesfall auf einem Abschiebeflug im Jahr 1999 eingerichtet worden war. Er ging auf die im Zusammenhang mit der Nichtankündigung des Abschiebungstermins entstehenden Probleme, die Trennung von Familien sowie die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Durchführung von Sammelabschiebungen ein.

Mit der Tagung wurde die Weiterbildung erstmals als Hybrid-Format durchgeführt. Nachdem die Veranstaltungstechnik in der Aula und den Hörsälen des Lehrgebäudes über den Sommer modernisiert und an die aktuellen technischen Standards angepasst worden war, konnten sich sowohl die Referentinnen und Referenten als auch die Teilnehmenden online zuschalten lassen. Von dieser Variante ist rege Gebrauch gemacht worden, aber auch die Plätze in der Aula waren – wenngleich durch die Hygieneschutzvorgaben limitiert – voll besetzt. Im Publikum waren nicht nur die Verwaltung von der kommunalen Ebene über Landes- bis zu Bundesministerien, sondern auch Wissenschaft und Politik sowie AnwältInnen, RichterInnen, MitarbeiterInnen von NGOs und Wohlfahrtsverbänden und ehrenamtlich Tätige vertreten. Nicht zuletzt durch die verschiedenen Perspektiven, die in den Vorträgen beleuchtet worden sind, kam eine rege Diskussion zustande. Zwar wurde das Anliegen geteilt, dass bestehende Regelungen auch durchgesetzt werden müssen – es ist jedoch ein Ausgleich zu finden zwischen der Durchsetzung von Ausreisepflicht und menschenrechtlichen Verbürgungen, die unter bestimmten Voraussetzungen eine Verwurzelung oder Abschiebungsschutz bewirken. Diese Aspekte bilden keine unvereinbaren Gegenpole, sondern sind vom Gesetzgeber gleichermaßen zu berücksichtigen.

Die externen Teilnehmenden konnten über die Videoplattform ihre Fragen und Diskussionsbeiträge einbringen. Die Möglichkeit, Tagungen auf diesem Wege einem weiteren Kreis an Interessierten zugänglich zu machen, wird in Zukunft neue Perspektiven für die Weiterbildung an der DUJ Speyer eröffnen.

# 12. SPEYERER TAGE ZUM FRIEDHOFS- UND BESTATTUNGSRECHT

---

**Text: Redaktion**

Am 10. September 2020 haben nun schon zum zwölften Mal die Speyerer Tage zum Friedhofs- und Bestattungsrecht unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Ulrich Stelkens stattgefunden – pandemiebedingt dieses Mal nicht in den Räumen der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, sondern als Online-Seminar und gerade deshalb auch – mit (nur) zwei Vorträgen und einer Aktuellen Stunde – in etwas reduzierter Form. Rund siebzig Teilnehmer aus den Kreisen der kommunalen und kirchlichen Friedhofsverwalter, der für das Friedhofsrecht zuständigen Landesministerien, der Bestatterverbände und der Anwaltschaft konnten sich insoweit zu „ihrer“ Speyerer Jahrestagung wenigstens virtuell über die Online-Plattform „BigBlueButton“ zusammenfinden. Technische „Generalproben“ haben ermöglicht, dass es den allermeisten Teilnehmern pünktlich gelungen ist, sich einzuloggen und ihre Lautsprecher, Mikrophone und ggf. auch Kameras freizuschalten. Es gab nur vereinzelt technische Schwierigkeiten auf Grund der Einstellungsvorgaben ihrer eigenen Rechner bzw. der Restriktionen hausgener Firewalls. Dies ist ein generelles Problem bei allen Videokonferenzsystemen: Es muss eben nicht nur vom Konferenzveranstalter eine möglichst einfach nutzbare und möglichst „installationsfreie“ Konferenzsoftware bereitgestellt, sondern diese muss auch auf den IT-Systemen, insbesondere den Webbrowsern der Teilnehmer „laufen“ bzw. durch entsprechende Einstellungen auf dem Rechner des Konferenzteilnehmers „lauffähig“ gemacht werden. Trotz des doch eher ungewohnten

Formats für alle Beteiligten (auch für den Tagungsleiter und die Referenten war Einiges neu), war der Austausch über aktuelle Probleme des Friedhofs- und Bestattungsrechts doch wieder – für alle Seiten – sehr gewinnbringend.

## **Bestattungs- und Infektionsschutzrecht**

Den ersten Vortrag des Tages hielt Univ.-Prof. Dr. Stephan Rixen (Universität Bayreuth) über das Thema „Bestattungs- und Infektionsschutzrecht“. Zunächst gab er einen Überblick über das „infektionsschutzrelevante Bestattungsrecht“, nämlich die einschlägigen Regelungen der Friedhofs- und Bestattungsgesetze der Länder zum Umgang mit Leichen von Verstorbenen, die bei ihrem Tod an einer übertragbaren Krankheit gelitten haben. Zudem wurde das Verhältnis dieser Regelungen zum Bundes-Infektionsschutzgesetz geklärt. Es wurde festgestellt, dass diese bestattungsrechtlichen Vorschriften die aus §§ 6 ff. IfSG bekannten Instrumente auf die besonderen Situation des Umgangs mit Leichen übertragen. Insoweit habe die Corona Krise wieder verdeutlicht, dass es sich bei dem Friedhofs- und Bestattungsrecht auch um besonderes Gefahrenabwehrrecht handele. Den Schwerpunkt seines Referats legte der Referent jedoch auf die Frage, welche rechtlichen Vorgaben sich für Bestattungsfeierlichkeiten aus den sog. „Corona-Verordnungen“ – nämlich den auf § 32 IfSG gestützten Verordnungen der Landesregierungen und/oder zuständigen Landesministerien – ergeben. Er zeigte auf, dass die in mehrwöchigem Rhythmus neu gefassten Verordnungen immer ausdifferenzierter wü-

den und auch zunehmend die Besonderheiten von Bestattungsfeierlichkeiten speziell in den Blick nehmen. Nicht klar geregelt sei jedoch, wer eigentlich für die Erstellung der geforderten Hygienekonzepte und die Durchsetzung ihrer Einhaltung (ggf. auch haftungsrechtlich und i. S. der einschlägigen Ordnungswidrigkeitentatbestände) verantwortlich sei: Der Totenfürsorgeberechtigte/Bestattungspflichtige, der Bestatter oder die Friedhofsverwaltung? Rixen stellte auf den Totenfürsorgeberechtigten/Bestattungspflichtigen ab. In der Diskussion wurde diese Auffassung weitgehend geteilt, jedoch auch auf die Verantwortlichkeit des Friedhofsträgers als „Haus herr“ hingewiesen und darauf, dass sich der Totenfürsorgeberechtigte als „Veranstalter“ der Bestattung der besonderen Kompetenz des Bestattungsunternehmers bediene, die aber auch eine gesonderte Vergütung rechtfertige. Im Ergebnis bestand Einigkeit, dass in der Praxis vor allem mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl gehandelt werden müsse. Abschließend gab Rixen den Teilnehmenden die Anregung mit, dass die Berufsverbände des Bestattungsgewerbes die bisherigen Erfahrungen mit den Corona-Verordnungen und ihren Regelungslücken oder auch Überregulierungen analysieren sollten. Auf dieser Basis sollten dann Eckpunkte – oder noch besser: ausformulierte Regelungsvorschläge – für die künftige rechtliche Regulierung vorgelegt werden, damit der Gesetz- bzw. Verordnungsgeber vorbereitet sei.

#### **Aktuelle Rechtsprechung zum Friedhofs- und Bestattungsrecht**

Der Nachmittag war zunächst dem schon traditionellen Rechtsprechungsbericht von *Univ.-Prof. Dr. Dr. Tade M. Spranger (Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn)* gewidmet. Auch dieses Jahr handelte es sich insoweit wieder um einen Streifzug durch (fast) das gesamte Friedhofs- und Bestattungsrecht. Es ging um die vom VGH Mannheim verneinte Frage, ob nach den Informationsfreiheitsgesetzen ein Anspruch auf Auskunft über die im Zusammenhang mit dem Corona-Virus stehenden Todesfälle bestehe,<sup>1</sup> um die Frage, ob in Hessen auch nicht-hessische Ärzte die Zweite Leichenschau

durchführen dürfen<sup>2</sup> und ob es einen Anspruch eines Arztes auf Übertragung solcher Aufgaben geben könne.<sup>3</sup> Ferner wurde über Entscheidungen zur Frage berichtet, wie sich die elterliche Sorge in Bezug auf die Entscheidung über Bestattungsart und den Bestattungsort für ein verstorbenes Kind bestimmt,<sup>4</sup> ob es eine Frist für Anträge nach § 74 SGB XII gibt,<sup>5</sup> wie vom Bestattungspflichtigen Kostenerstattung bei einer Bestattung per Ersatzvornahme/ordnungsbehördlichen Bestattung durchgesetzt werden kann<sup>6</sup> und wie in diesem Fall eine Auswahl zwischen mehreren gleichrangig Bestattungspflichtigen begründet werden muss.<sup>7</sup> Darüber hinaus ging es um die Voraussetzungen einer Urnenumbettung,<sup>8</sup> die Zulässigkeit der Abschaffung einer Verlängerungsmöglichkeit für Grabstätten<sup>9</sup> oder der Veränderung von Gestaltungsmöglichkeiten für Grabmale<sup>10</sup> und die Frage der Zulässigkeit der Kopplung der Vergabe von Bestattungszeiten an die Nutzung der städtischen Trauerhalle.<sup>11</sup> Abschließend wurde noch auf eine Entscheidung des BayOblLG mit folgendem Leitsatz berichtet: „Die mit der Ausübung des Amtes eines katholischen Priesters oder derjenigen eines jeden (hauptamtlichen) Geistlichen einer anderen Konfession oder Glaubensrichtung typischerweise verbundenen wesentlichen Aufgaben, darunter die ggf. kirchenrechtlich exklusive Legitimation zur (Einzel-) Sakramentsspendung, rechtfertigen regelmäßig für sich allein nicht das Absehen von einem verwirkten Regelfahrverbot oder die Anerkennung einer sonstigen Fahrverbotsprivilegierung.“<sup>12</sup>

#### **Aktuelle Stunde**

Zum Abschluss wurde in einer Aktuellen Stunde über von den Tagungsteilnehmern angeregte Themen diskutiert. Zunächst ging es um die Umgehung des Friedhofszwangs durch Überführung der Totenasche zum Zwecke angeblicher Bestattung in die Schweiz, wenn von Anfang an die (in Deutschland nicht mögliche) Herausgabe der Urne in der Schweiz an den Hinterbliebenen beabsichtigt ist und diese dann nach Deutschland zurück überführt wird, um sie „zu Hause“ zu bewahren. In der Diskussion wurde klar, dass insoweit § 168 Abs. 1 StGB nicht einschlägig ist,

dass aber die rücküberführte Urne „an sich“ (wieder) der Bestattungspflicht des jeweiligen Bundeslandes unterliegt. Wenn das Schweizer Unternehmen in Deutschland für diese Umgehung gezielt Werbung betreibt, werden die Bestatterverbände hiergegen auch wettbewerbsrechtlich vorgehen können.

Ein weiteres Thema war, ob eine „sarglose Erdbestattung“ unabhängig von der Religionszugehörigkeit des Verstorbenen zugelassen werden solle, wie dies in Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen schon ermöglicht werde. Anlass war u. a. eine Entscheidung des VG Karlsruhe<sup>13</sup>, das sich umfassend mit der Frage der Voraussetzungen von einer Ausnahme von der Sargpflicht nach § 39 BestattG Baden-Württemberg auseinandersetzt, jedoch gar nicht die Frage stellt, ob die Sargpflicht als solche ganz unabhängig von der Religionszugehörigkeit des Verstorbenen heute noch gerechtfertigt werden kann. Dies scheint angesichts der jüngeren Untersuchungen zu Verwesungsbedingungen wohl pauschal (unabhängig von der Bodenbeschaffenheit des jeweiligen Friedhofs) kaum noch möglich.

Abschließend wurde noch von der neu aufgekommenen Frage berichtet, ob Bestatter, wenn sie Leistungen im Bereich der Trauerbegleitung anbieten, einer Heilpraktikererlaubnis nach § 1 Abs. 2 des Heilpraktikergesetzes bedürfen. Insoweit wurde angekündigt, über dieses Thema auf den 13. Speyerer Tagen zum Friedhofs- und Bestattungsrecht referieren zu lassen.

### Fazit und Ausblick

Die 13. Speyerer Tage zum Friedhofs- und Bestattungsrecht werden am 23./24. September 2021 stattfinden – dann hoffentlich wieder als Präsenzveranstaltung in der Aula der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Denn allgemein herrschte die Auffassung, dass die Online-Veranstaltung zwar eine den Umständen geschuldete gute Notlösung war, die aber den unmittelbaren Austausch zwischen den Tagungsteilnehmenden nicht wirklich ersetzen kann. Auch hat sich bestätigt, dass

die Teilnahme an einer Online-Veranstaltung für die Teilnehmenden wesentlich anstrengender ist als die Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung. Daher wurde es als angemessen empfunden, dass die Tagung nur in verkürzter Form mit zwei Vorträgen, Diskussionen und einer aktuellen Stunde angeboten worden ist (normalerweise erstreckt sich die Tagung auf anderthalb Tage und umfasst zwischen sieben und acht Vorträge). Schließlich war es für einige Tagungsteilnehmer, die die Tagung von ihrer Dienststelle her verfolgten, nicht immer einfach, den Präsentationen konzentriert zu folgen, wenn die jeweiligen Büros nicht in dieser Zeit konsequent von Publikumsverkehr und Telefonanrufen u. ä. abgeschottet wurden.

1) Verneint von VGH Mannheim, Beschl. v. 06.08.2020, Az.: 10 S 1856/20.

2) Verneint von VGH Kassel, Beschl. v. 03.04.2020, Az.: 8 B 2035/19.

3) Verneint von OVG Weimar, Beschl. v. 17.02.2020, Az.: 3 EO 527/19.

4) LG Bonn, Beschl. v. 19.06.2020, Az.: 5 S 63/20.

5) LSG Hamburg, Urt. v. 18.06.2020, Az.: L 4 SO 7/19.

6) VG Augsburg, Gerichtsbescheid v. 14.04.2020, Az.: Au 7 K 19.1854.

7) VG Bayreuth, Urt. v. 05.03.2020, Az.: B 9 K 18.1301.

8) VG Ansbach, Urt. v. 03.04.2020, Az.: AN 4 K 18.01516; VG Berlin, Urt. v. 18.02.2020, Az.: 21 K 122.19.

9) OVG Lüneburg, Beschl. v. 09.03.2020, Az.: 10 LA 416/18.

10) VGH München, Beschl. v. 14.02.2020, Az.: 4 ZB 17.2388.

11) VG Magdeburg, Urt. v. 27.02.2020, Az.: 9 A 180/18.

12) BayObLG, Beschl. v. 27.04.2020, Az.: 202 ObOWi 492/20.

13) VG Karlsruhe, 12 K 7491 v. 19.9.2019, NVwZ-RR 2020, 689 ff.

Eine Publikation der Vorträge ist traditionsgemäß für Anfang 2021 in Heft 1/2021 der Zeitschrift „Wirtschaft und Verwaltung“ (Beilage zum Gewerbe-archiv) geplant.

# MIT INNOVATIVEN METHODEN ZU EINEM MODERNEN UND EFFIZIENTEN GEODATENMANAGEMENT IN RHEINLAND-PFALZ

---

**Text: Rubina Zern-Breuer & Simon Sterbenk**



Bildnachweis: Mdl RLP

Wie ein modernes und effizientes Geodatenmanagement in Rheinland-Pfalz funktionieren kann und welche Entwicklungen dabei berücksichtigt werden müssen untersuchte das WITI-Projekt gemeinsam mit dem Deutschen Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer (FÖV) und der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH (MRN) im Auftrag des Innenministeriums Rheinland-Pfalz. Der wissenschaftliche Bericht, der die hohe Relevanz eines einheitlichen Geodatenmanagements in Rheinland-

Pfalz bestätigt und Empfehlungen dazu formuliert, wurde Mitte August 2020 an Staatssekretär Randolf Stich übergeben.

Für das im Juli 2019 gestartete Projekt „Voruntersuchung zur Einführung eines einheitlichen Geodatenmanagements in Rheinland-Pfalz“ hatten die Projektpartner mit dem Innenministerium einen außergewöhnlichen Ansatz vereinbart: Durch ein nutzerorientiertes Vorgehen sollten Varianten für die zukünftige Ausgestaltung des Geodatenmanage-

ments in Rheinland-Pfalz erarbeitet und zugleich erprobt werden, auf welche Weise innovative Methoden dazu beitragen können. Grundlage hierfür war eine Bestandsaufnahme des derzeitigen Geodatenmanagements im Land, die unter anderem auf wissenschaftlichen Interviews und Umfragen, vergleichenden Analysen und Trendreports sowie (Online-) Workshops mit Co-Design-Ansätzen basierte. Die Voruntersuchung ist als Teil der CIO-Projekts „IT-Standardisierung- und Konsolidierung“ der

E-Government- und IT-Strategie des Landes Rheinland-Pfalz konzipiert worden. Durch den Basisdienst rlp-GDM® soll eine effizientere Bereitstellung digitaler Geodaten sowie deren intensive Nutzung im Land gefördert werden.

Die Ergebnisse des wissenschaftlichen Berichts werden nun in die weiteren Untersuchungen des im Innenministerium angesiedelten Projekts zum Basisdienst Geodatenmanagement (rlp-GDM®) einfließen.

## WITI-PROJEKT UNTERSTÜTZT STATE OF THE ART TAGUNG

**Text: Simon Sterbenk & Rubina Zern-Breuer**

Die diesjährige State-of-the-Art-Tagung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) fand am 22. und 23. Juni 2020 erstmals als digitale Konferenz statt. Unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Michael Hölscher diskutierten die rund 150 Teilnehmenden aktuelle Fragen zum Thema „Wissenstransfer als Aufgabe von Hochschulen und Forschungseinrichtungen“.

Das WITI-Projekt unterstützte die Tagung konzeptionell und organisatorisch und gestaltete diese inhaltlich als Moderator\*innen und Panelteilnehmer\*innen mit. So moderierte Dr. Rubina Zern-Breuer die Paneldiskussion „Wissens- und Technologietransfer“ und Simon Sterbenk den interaktiven Workshop „Wissenschaftskommunikation-Science Slam“. Dr. Editha Marquardt war Teil einer Expert\*innen-Diskussion zum Thema „Third Mission/ Gesellschaftliches Engagement“.

Zudem präsentierte sich das WITI-Projekt gemeinsam mit weiteren Projekten der BMBF-Förderlinie „Innovative Hochschule“ beim digitalen Markt der Möglichkeiten den Tagungsteilnehmenden.



# XIV. FKS • FÜHRUNGSKOLLEG SPEYER-SPECIAL: KOPFSPRUNG INS DIGITALE ZEITALTER

Text: Derya Catakli

**Im Februar 2020 startete der 14. Kurs des FKS • Führungskolleg Speyer (FKS) mit der ersten Präsenzwoche und der traditionell im Historischen Ratssaal der Stadt Speyer abgehaltenen feierlichen Eröffnung.**

Bereits die zweite Präsenzwoche, die für 23. bis 27. März 2020 geplant war, musste jedoch wegen der Corona-Pandemie und damit verbundener Reisebeschränkungen kurzfristig abgesagt und auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. In den darauf folgenden Wochen und Monaten wurde die Situation seitens des Teams des FKS am Lehrstuhl für Public Management im engen Austausch mit dem Ständigen Arbeitskreis des Führungskollegs stetig neu evaluiert. Bald wurde klar, dass weitere Präsenzveranstaltungen nur unter erheblichen Einschränkungen möglich wären. Aus Gründen des Gesundheitsschutzes für alle Beteiligten wurde daher schließlich beschlossen, alle Präsenzveranstaltungen einstweilen einzustellen und die bereits geplanten Kurseinheiten in Speyer, Berlin und Hamburg abzusagen.

#### **Digitale Module**

Ursprünglich waren für das Jahr 2020, wie für das FKS üblich, sechs Kurswochen in Präsenz geplant.



Social Distancing ermöglicht bis zu 60 Personen den Aufenthalt in der Aula der Universität

Der Wegfall der Präsenzveranstaltungen sollte jedoch nicht zur ersatzlosen Streichung der Kursangebote führen – in Abstimmung mit den Teilnehmenden des 14. Kurses und mit den Trägern des FKS wurde daher vom Team der wissenschaftlichen Leitung ein Konzept für Digitale Kursmodule entwickelt.

Bei der Konzeption galt es auf der einen Seite, die Angebote des FKS gewohnt hochqualitativ, informativ und anspruchsvoll zu gestalten, sodass ein entsprechend großzügiger Zeitrahmen zur Verfügung stehen musste, um aussagekräftige Formate zu bieten. Auf der anderen Seite besteht der Kreis der Teilnehmenden aus Führungskräften des mittleren bis höchsten Managements in der öffentlichen Verwaltung, die insbesondere in Zeiten einer globalen Pan-



Trotz Hygienevorschriften und Abstandsregeln klappt die Zusammenarbeit in Kleingruppen einwandfrei

demie außerordentlich gefordert sind. Die wissenschaftliche Leitung des FKS folgte daher der Maxime, dass Teilnehmende sowohl in ihren Entsendebehörden einsatzfähig, als auch zugleich im Führungs-

kolleg leistungs- und aufnahmefähig bleiben. Die digitalen Module des FKS sollten daher möglichst kollaborativ gestaltet werden. Zum einen schwindet die Aufmerksamkeit bei stundenlanger, rein frontaler Wissensvermittlung bei Online-Veranstaltungen bei Teilnehmenden als auch für bei Vortragenden leichter als in Präsenzveranstaltungen, sodass ihr Nutzen hinterfragt werden muss. Zum anderen wird in der digitalen Lehre in wesentlich kürzerer Zeit deutlich mehr Inhalt vermittelt, da informelle und diskursive Bestandteile von Lehrangeboten tendenziell eher entfallen. Ob dies ausschließlich einen Vorteil für die digitale Lehre darstellt, sei dahingestellt. Aus vorstehenden Erwägungen und bisherigen Erfahrungen in der digitalen Lehre wurde schließlich die Erkenntnis gezogen, dass eine digitale Kurswoche

### Äquivalenz Präsenz/Digital

Präsenzwoche		Digitales Modul	
Tag 1	09:00 – 17:00	Woche 1	
	19:00 – 21:00	Tag 1	10:00 – 15:30
Tag 2	09:00 – 17:30	Tag 2	9:00 – 15:30
Tag 3	09:00 – 17:30	Woche 2	
Tag 4	09:00 – 17:30	Tag 1	10:00 – 15:30
Tag 5	09:00 – 14:00	Tag 2	9:00 – 15:30
		Woche 3	
		Tag 1	09:00 – 17:00

nicht an fünf aufeinander folgenden Tagen stattfinden, sondern auf drei Wochen gestreckt werden sollte. Zudem wurde durch die Konzentrierung der Lehrinhalte der zeitliche Umfang jedes Kurstags angepasst.

Jedes Modul wurde daraufhin so konzipiert, dass verschiedene didaktische Ansätze enthalten sind:

- synchrone Anteile, d.h. Lehreinheiten, bei denen die Teilnehmenden gemeinsam mit der jeweiligen Workshopleitung in einem Videokonferenztool arbeiten;
- asynchrone Anteile, d.h. Einheiten, die den Teilnehmenden zeitversetzt (vorab oder im Nachgang zu den synchronen Bestandteilen) per Videoaufzeichnung o.ä. zur Verfügung gestellt werden;
- flexibel synchrone Anteile, d.h. Kursbestandteile, die von mehreren Teilnehmenden gemeinsam in Videokonferenzschaltungen bearbeitet werden sollen, wobei diesen der genaue Zeitpunkt der Bearbeitung freigestellt wird, um größtmögliche Flexibilität zu gewährleisten.

Inhaltlich wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden zwei Themenkomplexe identifiziert, die sich besonders für digitale Module eignen: ‚Digitalisierung‘ und ‚Führen auf Distanz‘.

#### **Planung und Vorbereitung der digitalen Module**

Im Vorfeld der digitalen Module galt es, mehrere Hürden zu bewältigen. Die erste Herausforderung lag sogleich auf der Hand: Umsetzbarkeit von Inhalten in Online-Workshops. Der Anspruch des FKS ist nicht damit erfüllt, Wissen durch Frontalunterricht zu vermitteln. Vielmehr liegt die Präferenz regelmäßig auf interaktiven Elementen, die einen reflexiven Lernprozess ermöglichen, um die Brücke zum Transfer von der Theorie in die Praxis zu schlagen. Neben den wissensvermittelnden Inhalten wird der weitere Fokus auf dem Erfahrungsaustausch von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung in vertraulich gestalteten, gemeinsam arbeitenden Kleingruppen gewährleistet. Auf Wissens Elemente, die in Videos und Videokonferenzen vermittelt würden, sollten

daher, soweit möglich, Gruppenarbeiten im digitalen Raum folgen. Sowohl bei konzeptionellen als auch organisatorischen Aspekten, beispielsweise Ablauf oder Gruppeneinteilung, wurde den Workshops daher vorab eine Struktur gegeben.

Die zweite Herausforderung bestand darin, dass auch Workshopleiter:innen von der Corona-Pandemie regelrecht überfahren wurden. Wo es zum laufenden Konzept gehörte, Präsenzworkshops mit Flipcharts, Moderationswänden und interaktiven, auch körperlichen, Übungen zu verbinden, entfiel plötzlich eine Vielzahl an Instrumenten. Inhalte mussten in Rekordzeit ‚zusammengestaucht‘ und digitalisiert, Methoden angepasst, und die gesamte Kommunikation von Grund auf umgestrickt werden. Daher hieß es, noch stärker als in Präsenzveranstaltungen auf die Suche zu gehen, zusammen zu arbeiten, zu konzipieren, zu diskutieren, Videos zu drehen, und sich an digitalen Tools zu versuchen.

Die dritte Herausforderung stellte sich als größter und langwierigster Hürdenlauf heraus: Die technische Umsetzung der Online-Workshops in den Entschebörden der Teilnehmenden des FKS. Und das völlig zurecht: in Behördennetzen, wo sensibelste Daten von Bürger:innen und internen Abläufen hinterlegt sind, ist es besonders wichtig, Datenschutz und -sicherheit zu gewährleisten. Daher wird der Zugriff auf externe Technik, und damit auch auf eine Vielzahl von gängigen Videokonferenztools und Programmen automatisch unterbunden. In anderen Fällen gibt es ausdrückliche Weisungen, welche Software-Lösungen eingesetzt werden dürfen. Soweit eine Weisung besteht, die ein Behörden- oder z.B. ein einzelnes Landesnetz betrifft, brauchte es deshalb etwas Aufwand um die Konformität mit den Vorgaben sicherzustellen und die technischen Voraussetzungen zu schaffen, das entsprechende Programm oder Videokonferenztool einsetzen zu können.

Für den 14. Kurs des FKS mit 31 Teilnehmenden bedeutete das, die Vorgaben von zwölf verschiedenen

Ländern sowie der Bundesagentur für Arbeit abzugleichen und nur Programme einzusetzen, die sämtlichen – sich teilweise widersprechenden – Anforderungen gerecht würden. Als eigenen Standard setzte sich das FKS dabei, dass es sich um ein browserbasiertes, ohne Installation oder Registrierung frei zugängliches Videokonferenztool handeln sollte, das höchsten Datenschutzerfordernissen gerecht würde, d.h. über einen Serverstandort im Anwendungsbereich der europäischen Datenschutzgrundverordnung verfügen sollte. Nachdem sich abzeichnete, dass bei einem Teil der Entschebörden unüberwindbare technische Umsetzungsschwierigkeiten bei dem Zugang zum – für die Lehre der Universität Speyer standardmäßig genutzten – Konferenztool Big Blue Button im Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz bestehen würden, führte eine nicht ganz simple Suche hin zum Pexip-System, das über das Deutsche Forschungsnetzwerk gehostet wird. Der dort angebotene Zugang bietet grundsätzlich nur Zugang für Konferenzen von bis zu 23 Teilnehmenden – durch einen Workaround ließ sich jedoch eine Lösung für das Dazuschalten aller Teilnehmenden, und mehrerer Moderator:innen seitens des Lehrstuhls für Public Management finden. Schließlich folgte eine Phase des Einrichtens und Ausstestens, in der nicht nur die Organisator:innen und Teilnehmenden, sondern auch alle zuständigen Rechenzentren und IT-Dienstleister, sowohl der Landes- als auch Behördennetze und z.T. Spezialnetze (z.B. eigene Netze der Landesjustizbehörden) einbezogen werden mussten. Ein beschwerlicher Weg, der jedoch dazu führte, dass nunmehr bis ins Kleinste optimierte Lösungen für die Zukunft gefunden wurden, die höchsten Standards an Datenschutz und Datensicherheit, aber auch Optimierung der Nutzerfläche und Übertragungsrate bei einer hohen Funktionalität bieten.

#### **Online-Kurswoche im September**

Entsprechend der Befragung der Teilnehmenden, die ein hohes Interesse am Themenkomplex der Digitalisierung bei gleichzeitig hoher Akzeptanz einer Umsetzung im digitalen Modul ergab, wurden im ersten

digitalen Modul im September 2020 entsprechende Online-Workshops angeboten.

Am Dienstag, 8. September 2020 und Mittwoch, 9. September 2020, eröffnete Lajla Fetic, bekannt als Projektmanagerin im Projekt „Ethik der Algorithmen“ bei der Bertelsmann Stiftung, die Kurswoche mit einem zweitägigen Workshop zum Thema Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen. Sie erläuterte ausführlich das Vokabular des digitalen Zeitalters, insbesondere fielen Begriffe wie „starke“ und „schwache“ KI, Prozesse algorithmischer Entscheidungsfindung und Regulierung selbstlernender Systeme. Nach einer flexibel synchron gestalteten Gruppenarbeit konzentrierte sich der zweite Workshoptag auf Anwendungspotentiale in der Verwaltung sowie konkrete Toolkits für die Umsetzung digitaler Projekte. Der Workshop schloss nach einer weiteren Gruppenarbeit, in der die Teilnehmenden auch anhand ihnen selbst bekannter Ansätze Überlegungen zur konkreten praktischen Umsetzung erarbeiten konnten.

Anknüpfend an die letzteren Punkte ging in einem weiteren Workshop Moritz Heuberger (Universität Potsdam) am 14. und 15. September 2020 auf Herausforderungen der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ein. Anhand zahlreicher Anwendungsbeispiele ging er auf bereits greifbare Chancen und Risiken der zuvor erläuterten Technologien wie Kosteneinsparungen auf der einen Seite, aber Erhöhung der Arbeitsdichte und Wandlung der Verwaltungskommunikation auf der anderen Seite ein. Unter Berücksichtigung von Fragen der Personalführung und Veranschaulichung mittels Fallbeispielen wurde in weiteren Gruppenarbeiten die Frage behandelt, wie digitales Change Management in der Verwaltung vorangetrieben werden kann.

Der 15. September 2020 schloss mit zwei Gastvorträgen seitens des Bundesverwaltungsamts, Köln: Dr. Steffen Muhle erläuterte Ansätze für Digitalstrategien in der öffentlichen Verwaltung. Nada Fischle ging auf Aspekte ihrer Arbeit im Referat VM8 / Kom-



Feedback im Medien- und Kameratraining

petenzzentrum Open Data ein, insbesondere zu Bedeutung und Nutzbarkeit von Open Data in der Verwaltung.

Am letzten Workshoptag der Kurswoche wurden asynchrone und synchrone Inhalte verbunden: Die Teilnehmenden konnten mittels eigens dafür angefertigter Video-Lehrinhalte zwischen dem 15. und 21. September 2020 umfassend die „Digital Leadership Canvas“ bearbeiten, die ihnen von der Workshopleiterin Christiane Brandes-Visbeck (Ahoi Innovation) vorab zur Verfügung gestellt wurde. In einem synchronen Halbtagsworkshop am 22. September 2020 wurden sodann die in Eigenarbeit angefertigten Ergebnisse besprochen und nachbearbeitet, den Teilnehmenden wurde Gelegenheit für Rückfragen und zum Austausch untereinander gegeben. Die Kurswoche endete mit einem mehr als zufriedenstellenden Gesamteindruck und durchweg positiven Rückmeldungen.

#### Offline-Kurswoche im Oktober

Lange war es unklar, ob im Herbst 2020 eine Kurswoche in Präsenz stattfinden konnte. Für eine Durchführung in Speyer waren diverse Fragestellungen vorab zu klären: Wäre eine Präsenzveranstaltung grundsätzlich möglich? Wie könnte man die Corona-Situation prognostizieren? Wie würden Abstandsregelungen nicht nur im Plenum, sondern auch in

Gruppenarbeiten gewährleistet werden? Wie konnten Unterkunft und Verpflegung sichergestellt werden, wenn Küchen der Gästehäuser gesperrt und die Taberna der Universität geschlossen blieben? Bis hin zu Einzelfragen – wie stellt man den hygienischen Umgang mit einer Kaffeemaschine sicher?

Nachdem diese (und viele weitere) Fragen in zufriedenstellender Weise gelöst werden konnten, wurde sichergestellt, dass kein:e

Teilnehmer:in durch Reisebeschränkungen an der Anreise nach Speyer gehindert würde.

Auch diese Kurswoche folgte den Erkenntnissen aus der Befragung der Teilnehmenden und nahm die Themen in Angriff, die nach allseitigem Einverständnis in Präsenz abgehalten werden sollten, insbesondere Kommunikation, Salutogenese und Führen in herausfordernden Zeiten.

Den Anfang machte am 5. Oktober 2020 Isabelle Braumandl (Coaching- u. Beratungszentrum Regensburg) mit einem Workshop zum Thema „Einflüsse von Wünschen und Bedürfnissen auf Interaktionen als Führungskraft“. Im Wege der kollegialen Beratung wurden anspruchsvolle Führungssituationen aus der Praxis besprochen und gemeinsam bearbeitet. Am darauf folgenden Morgen wurden die Teilnehmenden mit einer anderen Art von Herausforderung konfrontiert: ohne vorherige Warnung galt es, als erste Aufgabe des Tages ad hoc ein kurzes Interview zu geben. Im Workshop „Medien- und Kameratraining für Führungskräfte: glaubwürdig, überzeugend, erfrischend“ der Mediencoaches und Klaus Jancovius, Dr. Tilman Achtnich und Rainer Suchan lernten die Teilnehmenden Techniken und Tipps für den authentischen Umgang mit der Kamera. Ein Take-away lautete, sich immer darauf zu konzentrieren, welche Kernbotschaft man vermitteln möchte. Trotz weiterer-



In den Gruppenräumen wurden Abstände im Voraus festgelegt und entsprechend eingerichtet



Sicher ist sicher: in vertraulichen Zwiesgesprächen lieber mit Maske [alle Fotos: FKS]

hin einzuhalten der strenger Hygienevorschriften gelang es, die Räumlichkeiten mittels Abstandsregelungen und Belüftungsabfolgen so einzurichten, dass zumindest die Interviews im Kameratraining ohne Gesichtsbedeckungen durchgeführt werden konnten.

Der dritte Präsenzworkshop widmete sich den psychischen Belastungen, denen sich Führungskräfte nicht nur zu Zeiten der globalen Pandemie ausgesetzt sehen: Dr. Nicole Strauss (Beratung und Coaching für zukunftsfähige Führung, Karlsruhe) widmete sich dem Thema „Fels in der Brandung. Stressabbau und Burnoutprävention für Führungskräfte in herausfordernden Zeiten“. Der Tag stand im Zeichen der Salutogenese, Verständnis für Stressfaktoren und Techniken zur Erzeugung von individueller Resilienz und Abbau von Stress. Die Teilnehmenden hatten Gelegenheit zum Austausch, insbesondere für Vorleben von Gesundheit gegenüber Mitarbeitenden und salutogenetischer Führung.

Den Abschluss bildete ein zweitägiger Workshop: Melanie Eberhard (Kultur- Entwicklung & Verhaltenstraining, Köln) widmete sich dem elementaren Thema „Kommunikation für Führungskräfte in der Verwaltung“. Durch Übungen, Gruppenphasen und angeleitete Gespräche hatten die Teilnehmenden

Gelegenheit, sich intensiv verschiedenen Gesprächsregeln und -techniken zu widmen.

#### **Ausblick: On- und offline geht es weiter**

Die gewonnenen Erfahrungen aus den Online-Workshops und der Präsenzwoche zeigten deutlich, dass digitale Module bzw. Online-Formate zwar ihre Daseinsberechtigung haben, es aber zahlreiche Inhalte und Interaktionsformen gibt, die sich – gleichwohl unter strengen Auflagen – nur in Präsenz abbilden lassen.

Trotz der Bemühungen, die versäumten Inhalte digital aufzufangen, können im Jahr 2020 nur vier statt der üblichen sechs Kurswochen im FKS • Führungskolleg Speyer angeboten werden. Die fehlenden Kurswochen werden über zusätzliche Angebote im Jahr 2021 aufgefangen, soweit die weiterhin dynamische und unberechenbare Corona-Situation dies zulässt. Ob Präsenzveranstaltungen in Speyer, geschweige denn die üblichen „Auswärtswochen“ im In- und Ausland stattfinden können, bleibt unklar. Bis dahin bleibt nur eines: weiterhin auf Sicht fahren.

Weitere Informationen zum FKS • Führungskolleg Speyer und aktuelle Neuigkeiten werden fortlaufend auf der Internetpräsenz veröffentlicht.

# NEUES AUS DER HOCHSCHULSEELSORGE

Text: Luise Gruender

## Das Sommersemesterprogramm 2020 der KHG/ESG (Katholische und Evangelische Hochschulgemeinde) an der Universität war so ganz anders als sonst...

Die Auswirkungen von Corona trafen jede Gruppe auf spezifische Weise. Niemand war da aufgenommen. So haben die Einschränkungen das studentische Leben in diesem Semester komplett umgekrempelt: Nur sehr wenige Studierende blieben vor Ort in Speyer, die Gebäude der Universität waren geschlossen und alle arbeiteten im Homeoffice. Der Campus blieb verlassen zurück. Fast alle Lehrveranstaltungen liefen digital ab. Das studentische Leben fehlt. Und was auch fehlt, ist der persönliche Kontakt. Normalerweise stehen an der Universität viele Türen offen. So entstehen spontane Gespräche zwischen Tür und Angel, die wichtig sind.

Auch wir mussten alle unsere geplanten Aktionen schweren Herzens absagen und machten uns auf die Suche nach digitalen Ersatzangeboten: Die Morgenimpulse stellten wir online oder als Filme zur Verfügung. Kontaktmöglichkeit Nummer eins waren Emails, Videokonferenzen oder Telefonate. Beratungen liefen telefonisch oder per Videokonferenz ab. Trotzdem – oder gerade deshalb – fanden viele Einzelgespräche „face to face“ statt, so es die Corona-Verordnungen erlaubten – mit viel Abstand, oft in

Form eines Spaziergangs draußen rund um die Universität herum. Denn nicht alle Studierenden konnten oder wollten nach Hause, aus ganz unterschiedlichen Gründen. Denen, die in Speyer geblieben sind, fiel die Decke auf den Kopf. Sie fühlen sich einsam: Was nutzt es, dass man in einer WG wohnt, wenn die Mitbewohner alle weg sind. Die digitalen Wege sind da kein echter Ersatz. Und für alle gilt: Die Kosten laufen weiter. Viele haben ihren Nebenjob verloren. Zukunftsängste machen sich breit.

Plötzlich war viel Zeit – Zeit für Neues: Wie kann ich online lehren? Und wie kann ich online lernen? Welches Format läuft wie am besten? Wie kann ich mit meinen Freunden oder meiner Familie in Kontakt bleiben?

Schnell taten sich diverse Grenzen auf, an denen man verzweifeln konnte – oder sie als Herausforderung nutzte.

Die Corona-Pandemie macht die Bedeutung des Lebens neu bewusst. Leider wird sich die Normalität nicht so schnell einstellen, das heißt auch für uns als Kirche neu aufzubrechen.

Wir sind eine Gebetsgemeinschaft, da kann ein Social Distancing nichts daran ändern. Aber was heißt das konkret? Es geht darum zu schauen, wo Not oder Angst ist: Um die Gesundheit, die Zukunft und das eigene Selbst.

Viele Studierende fühlen sich alleine, weil ihnen die Lerngruppen fehlen oder weil sie einfach mit dem



Online-Selbststudium nicht zu recht kommen. Neue Fragestellungen tun sich auf: Wie organisiere ich mich am besten, wo und wie bekomme ich alle Informationen, die ich brauche? Wie komme ich finanziell klar, wenn mein Mini-Job wegen der Corona-Krise weggebrochen ist? Wie schaffe ich die Klausurvorbereitung oder die rechtzeitige Abgabe der Hausarbeit?

Fällt das bisher Bewährte weg, bietet sich eine Chance zum Neubeginn: In mancherlei Sicht wurde viel gewagt: Es gab eine neue Form der Lehre, durch das Online-Format war alles zeitlich flexibler, räumlich unabhängig und offen für alle.

Jetzt beginnt das Wintersemester 2020/2021 ebenfalls weitgehend im Online-Format.

Als Hochschulseelsorge haben wir uns entschieden „hybrid“ zu agieren: Teile unseres Angebotes werden hier in Speyer stattfinden, andere Teile als Online-Angebote, die für alle Interessierten offen sind.

Die Morgenimpulse finden leider nicht mehr im Clubraum 3 statt, sondern online als Abendimpulse im Advent.

Verschiedene inhaltliche Themen werden wir als Online-Seminar behandeln: Zum Beispiel den Umgang mit Fake News oder Verschwörungsmythen, die Frage nach einer Sprachsensibilität. Viele Begriffe „schillern“ bedenklich, andere, wie z.B. „BRD-GmbH“ stammen eindeutig aus antidemokratischen Milieus.

Auch digitale Stimmbildung werden wir als Ersatz des Semesterchors anbieten.

Mal sehen, wie wir es mit den Domführungen oder Stadttouren hinbekommen...

Seit 1. August 2020 arbeitet die Hochschulseelsorge in einem neuen Format: So haben sich alle Seelsorger\*innen der Pfälzer Hochschulstandorte auch ökumenisch zusammen geschlossen. Wir betreuen jetzt mit einem Team die Hochschulen und Universitäten in Kaiserslautern, Homburg, Pirmasens und Zweibrücken und mit einem anderen Team Landau, Germersheim, Ludwigshafen, Neustadt – und eben Speyer. Das bündelt viele Aktivitäten und bringt die Studierenden verschiedenster Fachrichtungen zusammen. Eine große Chance! Dafür ist eine neue Homepage entstanden, die das gemeinsame Programm zeigt.

Alle aktuellen Informationen für Speyer finden Sie immer unter: [www.khg-speyer.de](http://www.khg-speyer.de)

Wir freuen uns auf alle persönlichen oder virtuellen Begegnungen im Wintersemester 2020/2021 und grüßen Sie alle sehr herzlich,

*Ihre Hochschulseelsorger*

*Pastoralreferentin Luise Gruender  
(Katholische Kirche)  
und Pfarrer Michael Erlenwein  
(Evangelische Kirche)*

## x Kurzmeldungen

### Summer Studies „On the Rhine“

Die vom 18. Mai bis 19. Juni 2020 geplanten Summer Studies „On the Rhine“ an der Universität Speyer mussten leider für dieses Jahr wegen der COVID-19 Pandemie abgesagt werden. Das Programm wird seit 2010 jährlich in Kooperation mit der O'Neill School of Public and Environmental Affairs der Indiana University, Bloomington, USA, und der Sol Price School of Public Policy der University of Southern California, USA, angeboten. Wir hoffen, dass es in naher Zukunft wieder stattfinden darf. Hier erfahren Sie mehr über das Programm: <https://www.uni-speyer.de/studium/internationale-programme/summer-studies-on-the-rhine-otr>

### 20 Jahre Common Assessment Framework (CAF)

Am 25. September 2020 fand im Rahmen der EU-Präsidentschaft eine Online-Tagung der nationalen CAF-Korrespondenten „20 Jahre CAF“ statt. Das Common Assessment Framework (CAF), ein Selbstbewertungs-Instrument zum Qualitätsmanagement in Verwaltungen, wurde im Rahmen des Speyerer Qualitätswettbewerbs von Univ.-Prof. Dr. Helmut Klages und Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill mitentwickelt und im Jahre 2000 bei der 1. Europäischen Qualitätskonferenz in Lissabon vorgestellt. Nach einer offiziellen Begrüßung im Namen der Bundesregierung durch Cordula Kießling, Referatsleiterin im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und ehemalige Speyerer Referendarin, stellte Armin Liebig, Qualitätsbeauftragter im Bezirk Oberbayern und ehemaliger wissenschaftli-

cher Mitarbeiter in Speyer die Entwicklung des CAF in Deutschland vor, die mit der Gründung und Leitung des CAF-Netzwerks von deutschen Verwaltungen durch die Universität Speyer im Auftrag des Bundesministerium des Innern im Jahre 2001 begann. Anschließend referierte Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill zum Thema „From Turns to Challenges to Actions“ über neue Trends und Herausforderungen für die Verwaltungsmodernisierung. Diese wurden dann in fünf Arbeitsgruppen von des CAF-Korrespondenten aus den verschiedenen Mitgliedstaaten diskutiert. Der Vortrag von Prof. Hill steht auf seiner Homepage zum Download zur Verfügung, <https://www.uni-speyer.de/lehre-stuehle/level-2-1/aktuelles>.

### „Townlab MEET“

Vom 19. bis 21. Juni 2020 fand ein weiteres Treffen im Rahmen des Projekts Townlab MEET statt. Organisiert wurde es von den Projektpartnern in Chiesanuova und Quincinetto. Obwohl in dem Programm „EU for Citizens“ der persönliche Austausch zwischen den Menschen aus verschiedenen Mitgliedstaaten der EU im Vordergrund steht, musste das Treffen wegen der Corona-Pandemie online stattfinden. Im Vordergrund stand die Integration durch Kultur und Kunst. Es wurden verschiedene Projekte vorgestellt, in denen geflüchtete Menschen über Musik, Tanz, bildende Kunst sowie das Erzählen und Sammeln von Migrationsgeschichten Kontakte mit den Einheimischen knüpfen und auf diese Weise Zugang zur Gesellschaft finden können. Überdies haben sich die Projektpartner über die Auswirkungen der Corona-Pan-

demie auf die Aufnahmebedingungen für geflüchtete Menschen ausgetauscht. Univ.-Prof. Dr. Constanze Janda hat einen Vortrag zum Thema „Benefit Sanctions and Human Dignity – How far can we go with 'non-compliant' Migrants?“ gehalten. Das Projekt endet im Oktober 2020. Bis dahin stehen zwei weitere Projekttreffen an – in Subotica (Serbien) und in Novo Mesto (Slowenien). Ob sich die Projektpartner in diesem Jahr aber noch einmal persönlich werden begegnen können, ist angesichts der Pandemielage überaus fraglich.

### Digitalakademie

Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik und Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Dr. Markus Richter hat im Rahmen seines 9-Punkte-Plans für ein digitales Deutschland vom Juli 2020 den Aufbau einer Digitalakademie angekündigt. Das Projekt steht unter Federführung der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BaköV). Am 23. September 2020 fand dazu ein erster Workshop statt, an dem neben dem Staatssekretär und der neuen Leiterin der Abteilung Digitale Gesellschaft, Pia Karger, dem Präsidenten der BaköV, Dr. Alexander Eisvogel auch der Präsident des Bundesverwaltungsamtes, Christoph Verenkotte sowie Vertreterinnen und Vertreter des Statistischen Bundesamtes und von Fraunhofer Fokus, Berlin teilnahmen. Für die Universität Speyer nahm Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill an dem Workshop teil. Die genannten Einrichtungen wollen beim Aufbau der Digitalakademie zusammenarbeiten.

### Marktplatz Digitalisierung

Am 25. August 2020 eröffnete der Rektor, Univ.-Prof. Dr. Holger Mühlenkamp, eine neue Reihe „Marktplatz Digitalisierung“ im Internet. Sie soll ein Forum zur Diskussion und Perspektivenentwicklung für neue Ansätze von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz bieten. Den Auftakt bildete eine Diskussion mit den Abgeordneten des Deutschen Bundestages, Nadine Schön und Johannes Steiniger, die zu einem Besuch in Speyer waren, zu den Digitalisierungsvorschlägen in dem neuen Buch „Neustaat“. Frau Schön ist neben Thomas Heilmann Herausgeberin, Herr Steiniger hat daran mitgearbeitet. Die Veranstaltung wurde von Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill moderiert und bei Facebook und youtube live übertragen. Die Reihe wird in unregelmäßigen Abständen mit weiteren Expertinnen und Experten im Bereich der Digitalisierung fortgesetzt. Die einzelnen Dokumentationen können auch auf der Homepage der Universität abgerufen werden.

### WITI-Projekt erneut Partner bei Creative Bureaucracy Festival

Nach 2018 und 2019 war das WITI-Projekt auch in diesem Jahr Partner des Creative Bureaucracy Festival, das Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und ihre Mitsstreiter\*innen mit dem Ziel zusammen bringt, herausragenden Innovationen im öffentlichen Sektor und deren Beitrag zu einer innovativeren Verwaltung eine Bühne zu bieten.

### Vortrag beim I-Lab Chat des Govlab Austria

Beim I-Lab Chat des Govlab Austria präsentierte Dr. Rubina Zern-Breuer gemeinsam mit Kooperationspartner\*innen am 11. Septem-

ber 2020 erste Ergebnisse der großangelegten Längsschnittstudie „Innovations-Rekorder 2020“. In der Studie werden Lern- und Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland, Österreich und der Schweiz dokumentiert und kollektive Erkenntnisse in Bezug auf Resilienz, Agilität und Veränderungsdynamik in diesen untersucht.

### Fugatus – Neuigkeiten aus diesem Projekt

Die bundesweite Studie zum Umgang der Kommunen mit der Hochphase der Flucht-migration wurde ausgewertet. Erste Ergebnisse sind in WITI-Berichte Nr. 4/ Speyerer Arbeitshefte Nr. 244 dargestellt. Zusätzlich wurde im Projekt eine Online-Umfrage zum Umgang und den Herausforderungen mit der COVID-19-Pandemie durchgeführt und analysiert und den Kommunen rückgespiegelt. Informationen zum FUGATUS-Projekt sowie die aktuellen Publikationen finden Sie unter: [www.witi-innovation.de/fugatus](http://www.witi-innovation.de/fugatus)

### Projekt „TIGRE“

Das EU Projekt „Trust in Governance and Regulation in Europe“ (TIGRE) beforscht Vertrauen als Grundlage von Regierungshandeln im Mehrebenensystem der Europäischen Union. Wir (das TIGRE Team der Uni Speyer) ist einer von zehn europäischen Partnern und ist an allen maßgeblichen Forschungsetappen involviert. TIGRE verstanden als sehr international ausgelegtes Forschungsprojekt wurde deutlich von den Auswirkungen der COVID-19 Pandemie getroffen. Persönliche Treffen über die Ländergrenzen hinaus waren nicht möglich und erschwerten so etwas die erste Konsolidierungsphase des Projekts. Dementsprechend fand beispielsweise das Konsortiumtreffen

Anfang Juni nicht wie geplant in Oslo statt, sondern wurde vollumfänglich online durchgeführt. Nichtsdestotrotz sind wir sehr gut vertreten und an allen aktiven ‚Working Packages‘ beteiligt. So sind beispielsweise zu nennen: wir arbeiten eng mit der Hebrew University of Jerusalem bei der quantitativen Analyse verschiedener Sekundärdatenbanken zusammen. Außerdem befinden wir uns in engem Austausch mit Kollegen der University of Oslo, mit denen wir zusammen ein Survey zu Vertrauensbeziehungen zwischen den konstituierenden Akteuren in verschiedenen Regulierungssystemen konstruieren und maßgeblich ein Vignette Experiment beisteuern. Wir hoffen darauf die Kollegen beim nächsten Konsortiumtreffen im Spätjahr wieder persönlich treffen zu können. Seit Ende Juni ist die Website zu TIGRE online und ist zu finden unter: <https://www.tigre-project.eu>

### Forschung im Kontext der COVID-19 Pandemie

Im Zuge der COVID-19 Pandemie wurden von Univ.-Prof Dr. Michael W. Bauer, Prof. Rahel M. Schomaker, Jana Otto, Moritz Kappler und Veronika Ruf im April und Mai 2020 verschiedene Surveys durchgeführt. Eine erste Umfrage adressierte die öffentliche Verwaltung in Deutschland und Österreich in Hinblick auf innovatives Handeln und Netzwerkaktivitäten im Kontext der Pandemie, die Ergebnisse deuten auf eine überraschend agile und innovationsfähige Verwaltung auch im Krisenkontext hin. Ein weiterer Survey befragte Bürger und Unternehmer weltweit zu Vertrauen in das Handeln von Verwaltung und der Regierung in der Krisenreaktion.

Erste Ergebnisse der genannten Studien wurden bereits veröffentlicht, unter anderem der Beitrag „What Drives Successful Administrative Performance During Crises? Lessons

from Refugee Migration and the Covid-19 Pandemic in Public Administration Review" sowie verschiedene Workingpaper:

*Jana Pöhler, Michael W. Bauer, Rahel M. Schomaker und Veronika Ruf, 2020: Kommunen und COVID-19: Ergebnisse einer Befragung von Mitarbeiter\*innen deutscher Kommunalverwaltungen im April 2020. WITI-Berichte Nr. 2. Speyerer Arbeitshefte Nr. 239: Speyer. Rahel M. Schomaker, Veronika Ruf, Jana Pöhler, Michael W. Bauer, 2020: Betroffenheit und Reaktionen der österreichischen Kommunen in der COVID-19 Pandemie. Working paper Series No. 6. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. Jana Pöhler, Veronika Ruf, Rahel M. Schomaker und Michael W. Bauer, 2020: Wie krisenfest ist die deutsche Kommunalverwaltung?. Working Paper No. 15. Chair of Comparative Public Administration and Policy-Analysis: Speyer.*

Am 4. September 2020 hielt Prof. Dr. Rahel M. Schomaker einen Vortrag auf der EGPA-IASIS E-conference im Panel : Coping with Challenges of the COVID-19 Pandemic: Roles of Public Administration; Titel: „Innovativeness and resilience of local administrations in the COVID-19 crisis“.

Darüber hinaus erfolgte eine Präsentation auf der ersten E-Konferenz des International Institute of Administrative Sciences (IIAS) im Rahmen der Sitzung zu „The COVID-19 Pandemic and Public Governance: Priorities, Trust and Engagement“ im Juni dieses Jahres.

### **WITI-Projekt entwickelt Leitlinien zur Bürgerbeteiligung in Speyer**

Gemeinsam mit der Stadtverwaltung und den Speyerer Bürger\*innen wird das WITI-Projekt Leitlinien für die mitgestaltende Bürgerbeteiligung in Speyer entwickeln. Den Auftrag dazu erteilte der Stadtrat der Stadt

Speyer in seiner Juni-Sitzung. Vorbereitend hatte das WITI-Projekt einen Bürgerworkshop und eine Online-Befragung mit der Speyerer Bürgerschaft durchgeführt.

### **Neue digitale Publikationsreihen vom WITI-Projekt**

Um den Wissenstransfer zwischen Verwaltung, Wissenschaft und Gesellschaft zusätzlich zu fördern, hat das WITI-Projekt die zwei digitalen Publikationsreihen „WITI-Praxis“ und „WITI-Berichte“ ins Leben gerufen, die über den Speyerer Dopus-Server publiziert werden. Während „WITI-Berichte“ wissenschaftliche Artikel sowie Masterarbeiten beinhaltet, die sich in den Themenfeldern des Projekts bewegen, werden unter „WITI-Praxis“ praxisnahe Artikel und Leitfäden sowie besondere Beiträge veröffentlicht, die gemeinsam mit den Studierenden der DUV erarbeitet wurden.

### **Ruf an die Pädagogische Hochschule Ludwigsburg**

Frau Dr. Susan Harris-Huermann, seit 2015 wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. Michael Hölscher, hat am 30. September 2020 einen Ruf zur W3 Professur International Educational Leadership and Management an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg angenommen (Beginn: Januar 2021). Dort wird sie unter anderem einen internationalen englischsprachigen Studiengang International Educational Management (INEMA), in Verbund mit der Helwan University, Cairo, leiten (<https://www.ph-ludwigsburg.de/10855.html>). Nach erfolgreicher Einwerbung von Drittmitteln wurde sie ab Mitte 2019 Projektleiterin des vom BMBF-geförderten Verbundprojektes Karrierewege und Qualifikationsanforderungen im Wissenschafts-

und Hochschulmanagement (KaWuM) mit Partnern an der Humboldt Universität zu Berlin und der iubh Bremen. Als Projektassoziierte wird sie KaWuM weiterhin eng verbunden bleiben. Im Jahr 2018 koordinierte sie die Durchführung der Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer zum Thema Hochschulräume: physische und konzeptionelle Verortung der Hochschulen in der Wissensgesellschaft, unter Einbindung eines eigenen Forschungsthemas – die Verwaltung von Hochschulinfrastruktur. Als Senatsmitglied (dort Vertreterin wiss. MitarbeiterInnen) und stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte war Susan Harris-Huermann auch in der Selbstverwaltung der DUV Speyer viele Jahre engagiert.

### **Vertretung Akademisches Auslandsamt**



Hallo, mein Name ist Marina Scherrer, ich vertrete Frau Grunenberg, die Leiterin des Akademischen Auslandsamtes, zunächst während ihres Mutterschutzes bis Anfang Januar 2021, nach ihrer Rückkehr werden wir uns die Stelle für den Zeitraum der Elternzeit teilen. Ich bedanke mich bei allen herzlich für das wohlwollende Onboarding in den ersten Wochen und sehe den Aufgaben, rund um das internationale Geschehen, mit Freude entgegen.

Sie erreichen mich unter: [scherrer@uni-speyer](mailto:scherrer@uni-speyer) und 06232/654-253. Ich freue mich darauf von Ihnen zu hören.

# EIN LOGO IST NOCH LANGE KEINE MARKE

## TAOZHEN MÜLLER IST DIE NEUE MARKETINGLEITERIN DER UNIVERSITÄT SPEYER



**Text: Redaktion**

Mitten im ersten Corona-Lockdown startete Taozhen Müller an der Universität Speyer. Die gebürtige Speyererin hat die Aufgabe, das auf der dafür neu-geschaffenen Stelle das Hochschulmarketing der Universität neu aufzubauen.

### PERSON. ABOUT

Nachdem Taozhen Müller ihre allgemeine Hochschulreife am Friedrich-Magnus-Schwerd-Gymnasium Speyer erlangte, startete sie ihr BWL-Studium an der DHBW Mannheim. Durch die Praxisphasen im Unternehmen bemerkte sie schon früh, dass ihr Berufsweg sie eines Tages ins Marketing führen würde und setzte dort den Fokus. Nach ihrem Dualen Studium und vertiefte sie in Guangzhou ihre Chinesischkenntnisse – Mandarin und Kantonesisch – in Wort und Schrift. Im Anschluss an dieses Sprachstudium übernahm sie an der Technischen Universität Kaiserslautern eine Arbeitsstelle im Hochschulmarketing und absolvierte gleichzeitig ein berufsbegleitendes Masterstudium in Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Kommunikation.

### EINBLICK. WORK

Marketing hat weniger die Aufgabe selbst die beste Performance auf der Bühne abzugeben. Vielmehr muss es die Bühne und die Requisiten für die Performer erschaffen. Heute sollte man einen Blick auf alle möglichen Kanäle haben, um en vogue zu bleiben. Dazu gehört auch die kontinuierliche Markt- und Trendbeobachtung. Auch die Art der Kommunikation und Informationsverbreitung haben sich verändert.

Informationen werden digital im Sekundentakt verstreut und wir konsumieren sie „wie Snacks zwischendurch“. Ein typisches Verhalten ist beispielsweise das „Scrollen von Nachrichten“ auf den Smartphones. Demnach muss die Marketingkommunikation sich an das Customer Journey anpassen.

Für die Arbeit im Hochschulmarketing bedeutet dies nachhaltige Kommunikation. Die Universität Speyer frühzeitig in den Köpfen der potenziellen Studierenden zu „branden“, bevor sie an ein Ergänzungsstudium im Referendariat oder an ein Masterstudium denken und gegenwärtige Studierende zu Markenbotschaftern machen. Um die Marke Universität Speyer aufzubauen, bedarf es nicht nur einer präzisen Zielgruppenidentifikation, sondern auch einer in sich konsistenten Markenstrategie und Positionierung.

Parallel zu ihrer Arbeit an der Universität Speyer entwickelt Taozhen Müller seit 2016 für die Fakultät für Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Mannheim nachhaltige Kommunikationskonzepte für dezentrales Schüler- und Studierendenmarketing. Seit Herbst 2018 ist sie Mitglied im Branding-Projekt der zentralen Hochschule Mannheim und dort für die strategische Ausrichtung der Marke „Hochschule Mannheim“ zuständig. Durch ihr Studium und ihre Erfahrungen an unterschiedlichen Hochschulen verfügt sie über einen breit gefächerten Überblick und ein sensibles Gespür für die Hochschullandschaft, um die nachhaltige Markenkommunikation an der Universität Speyer zu gestalten.

# PERSONALIA

01. April 2020 bis 30. September 2020

## Einstellungen

- 01.04.2020 **Müller, Taozhen Jenny**, *Leiterin Hochschulmarketing*  
 01.04.2020 **Müller, Sarah**, *stud. HK am LS von Prof. Korać*  
 15.04.2020 **Çayan, Meryem Sara**, *stud. HK am LS von Prof. Wirtz*  
 20.04.2020 **Wiebecke, Frederike**, *wiss. HK am LS von Prof. Martini*  
 20.04.2020 **Weidmann, Selina**, *stud. HK am LS von Prof. Hölscher*  
 01.05.2020 **Folger, Gordon**, *stud. HK am LS von Prof. Hölscher*  
 01.05.2010 **Wojtczak, Markus**, *wiss. MA am LS von Prof. Morner*  
 11.05.2020 **Arnholdt, Simon**, *wiss. HK am LS von Prof. Morner*  
 18.05.2020 **Kiourtsi, Alexandra**, *stud. HK am LS von Prof. Wirtz*  
 15.06.2020 **Näke, Lydia**, *Mitarbeiterin, Abt. 1 Dr. Strohm*  
 01.07.2020 **Hartung, Harald**, *Mitarbeiter im Rechenzentrum*  
 01.07.2020 **Masser, Kai**, *Dr., wiss. MA am LS von Prof. Knorr*  
 01.08.2020 **Bensley, Marius**, *stud. HK am LS von Prof. Korać*  
 01.08.2020 **Steinmüller, Bastian**, *wiss. MA am LS von Prof. Hölscher*  
 01.09.2020 **Scherrer, Marina**, *vertretende Leiterin Akademisches Auslandsamt*  
 01.09.2020 **Edinger, Jannik**, *stud. HK am LS von Prof. Bauer*

## Ausscheiden

- 14.04.2020 **Rieger, Valerie**, *wiss. HK am LS von Prof. Korać*  
 30.04.2020 **Khatiashvili, Lia**, *wiss. MA am LS von Prof. Knorr*  
 15.06.2020 **Schroers, Miriam**, *stud. HK am LS von Prof. Hölscher*  
 30.06.2020 **Rodermond, Lutz**, *wiss. HK am LS von Prof. Färber*  
 30.06.2020 **Heilert, Marvin**, *stud. HK am LS von Prof. Bauer*  
 10.07.2020 **Brás Farinho, Jessica**, *stud. HK am LS von Prof. Wirtz*  
 12.07.2020 **Kiourtsi, Alexandra**, *stud. HK am LS von Prof. Wirtz*  
 31.07.2020 **Wenzel, Uta**, *wiss. HK am LS von Prof. Martini*  
 31.07.2020 **Çayan, Meryem**, *stud. HK am LS von Prof. Wirtz*  
 31.07.2020 **Böttner, Robert**, *wiss. Mitarbeiter am LS von Prof. Weiß*  
 31.08.2020 **Folger, Gordon**, *stud. HK am LS von Prof. Hölscher*  
 31.08.2020 **Ruf, Veronika**, *wiss. MA am LS von Prof. Bauer*  
 15.09.2020 **Wiebecke, Frederike**, *wiss. HK am LS von Prof. Martini*  
 30.09.2020 **MiBkampf, Bianca**, *stud. HK am LS von Prof. Bauer*  
 30.09.2020 **Arnholdt, Simon**, *wiss. HK am LS von Prof. Morner*  
 30.09.2020 **Bolsinger, Katrin**, *stud. HK am LS von Prof. Färber*  
 30.09.2020 **Kirsner, Lisa**, *stud. HK am LS von Prof. Färber*

## Dienstjubiläum

- 01.04.2020 **Bäuerle-Ludwig, Violetta**,  
*Sachbearbeitung Abt. III*  
 01.07.2020 **Werner, Ilona**, *Sekretariat Abt. I*  
 01.08.2020 **Fisch, Stefan**, *Univ.-Prof. Dr.*



Die Übergabe der Jubiläumsurkunden durch den Rektor, Univ.-Prof. Dr. Holger Mühlkamp an Frau Ludwig-Bäuerle (o.) und Herrn Univ.-Prof. Dr. Stefan Fisch (u.) fanden unter Einhaltung der pandemiebedingten Abstandsregeln statt.

Die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer nimmt Abschied von ihrem langjährigen Honorarprofessoren

## Professor Gerhard Banner

(21. Oktober 1932 - 29. Oktober 2020)



Professor Gerhard Banner wurde in Düsseldorf geboren. Von 1952 bis 1958 studierte er an den Universitäten Bonn und Heidelberg Rechtswissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Sprachen und begann seine berufliche Laufbahn in Luxemburg als juristischer Übersetzer am Europäischen Gerichtshof. Im Jahr 1963 legte er die zweite juristische Staatsprüfung ab.

Als persönlicher Referent unterstützte er dann zuerst den Oberbürgermeister der Stadt Heidelberg und anschließend den Oberstadtdirektor der Stadt Essen. Von 1968 bis 1976 war Gerhard Banner dann Beigeordneter für die Allgemeine Verwaltung der Stadt Duisburg. Anschließend wechselte er zur Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), die er bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1995 als Vorstand leitete.

Gerhard Banner engagierte sich stark für eine umfassende Reform der Kommunalverwaltung. Sein Ziel war es, zentrale Verwaltungsstrukturereformen zu schaffen, die angesichts der finanziellen Herausforderungen in den Kommunen zu einer verantwortungsvollen Haushaltspolitik beitragen. Er gilt als 'Vater' des „Neuen Steuerungsmodells“, das eine Reformwelle in bundesdeutschen Kommunen auslöste und auch Landesverwaltungen und Bundesministerien erfasste. Überdies setzte sich Gerhard Banner für eine verstärkte Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in kommunale Planungsprozesse ein.

Von 1981 bis 2001 betätigte sich Gerhard Banner zunächst als Lehrbeauftragter und dann seit 1984 als Honorarprofessor an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer auf dem Gebiet der Kommunal- und Verwaltungswissenschaften in Forschung, Lehre und Weiterbildung. Seine Veranstaltungen zu kommunalen Sparstrategien, öffentlichem Personalwesen, wirtschaftlicher Verwaltung, kommunalen Verwaltungs- und Managementreformen, Steuerungsproblemen von Behördenleitungen und zu Demokratie und Effizienz waren über zwei Jahrzehnte hinweg ein wichtiger Bestandteil der Speyerer Referendarsausbildung und Führungskräftefortbildung und beeinflussten eine ganze Generation von Führungskräften.

Unvergessen ist sein großes Engagement für die grenzüberschreitende Aus- und Weiterbildung von Führungsnachwuchskräften für die Öffentliche Verwaltung, an der er noch bis vor einigen Jahren mitwirkte. Sein wissenschaftliches Werk umfasst mehr als 150 Publikationen in deutscher, englischer und französischer Sprache.

Die Universität wird Gerhard Banner ein ehrendes Andenken bewahren.

Univ.-Prof. Dr. Holger Mühlenkamp  
(Rektor der Universität)

# GERHARD BANNER – INSPIRATOR UND WEGBEREITER DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

---

**Text: Hermann Hill**

Professor Gerhard Banner, Vorstand der KGSt von 1976–1995, ist am 29. Oktober 2020 verstorben. Wir verlieren mit ihm eine Persönlichkeit, die mutig und innovativ daran gearbeitet hat, die deutsche Verwaltung voranzubringen.

Gerhard Banner lehrte von 1981 bis 2001 an der (Deutschen) Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, seit 1984 als Honorarprofessor. Aufbauend auf seinen praktischen Erfahrungen in den Kommunalverwaltungen Baden-Württembergs und Nordrhein-Westfalens widmete er sich in seinen Lehrveranstaltungen in Speyer Fragen der allgemeinen inneren Verwaltung, insbesondere Organisation; Personal; Haushalt, sowie politisch-demokratischen Themen und dem Vergleich und der Reform von Kommunalverfassungen.

Seine historische Leistung liegt jedoch vor allem in der Entwicklung und Verbreitung des sog. Neuen Steuerungsmodells. Als junger Professor in Speyer nahm ich Ende 1992 an einer Veranstaltung bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in Köln teil, bei der ein Referent aus den Niederlanden auf Einladung von Gerhard Banner das sog. Tilburger Modell vorstellte.

Trotz anfänglicher Skepsis der anwesenden Kommunalvertreter verbreiteten sich diese Ansätze zur Ein-

führung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wie ein „Lauffeuer“, nicht zuletzt dank der Publikationen und Vorträge von Gerhard Banner und der von ihm als Vorstand initiierten Publikationen der KGSt in der deutschen Kommunalverwaltung. Wegweisend dazu waren etwa der Artikel von Gerhard Banner „Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell“; in VOP1991, S. 6-11 sowie der Bericht Nr.5/1993 der KGSt „Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung“.

Bei der 61. Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer am 17. März 1993 legte Gerhard Banner unter dem Titel „Konzern Stadt“ sein Konzept von der Stadt als politisch gesteuertes Dienstleistungsunternehmen dar. Im Rahmen meiner Tagung „Erfolg im Osten III“ am 3. September 1993 in Meißen/Sachsen warb er dafür, in den Kommunen der neuen Länder nicht die Steuerungsdefizite der bürokratischen Verwaltung in den alten Ländern zu wiederholen, sondern stattdessen neue Ansätze einzuführen.

Auch der Speyerer Qualitätswettbewerb, den ich gemeinsam mit meinem Kollegen Univ. Prof. Dr. Helmut Klages seit 1992 veranstaltete, war von den Gedanken des Neuen Steuerungsmodells beeinflusst. Als Zeichen unserer guten Zusammenarbeit haben wir

uns sehr gefreut, dass Gerhard Banner bei der Tagung „Bürgerbeteiligung“ am 14. April 2010 in Berlin im Bundesrat aus Anlass des 80. Geburtstages von Helmut Klages die Laudatio hielt.

Mit dem Neuen Steuerungsmodell hat Gerhard Banner zu Beginn der 90er Jahre eine gewaltige Aufbruchstimmung in der deutschen Verwaltung erzeugt. Sicher waren dabei die Vorreiter und Beispiele aus der angelsächsischen Welt mit dem „New Public Management“ hilfreich, auch wenn sich später zeigte, dass diese Best Practice Beispiele nicht immer 1:1 auf die deutsche Verwaltung übertragbar waren. Die deutsche Verwaltung war nach dem Kriege sehr stark von rechtsstaatlichen Grundsätzen geprägt. Gerhard Banner beschrieb das einmal in einem Vortrag damit, dass Rechtmäßigkeit und Gleichheit „Conformance“ zum Ausdruck bringen, er wollte mit dem Gedanken der „Performance“ die Verwaltung zu noch besseren Leistungen ermutigen.

Trotz der anfänglichen Euphorie muss man mehr als ein Vierteljahrhundert später konstatieren, dass das Neue Steuerungsmodell in Kommunen nur teilweise erfolgreich umgesetzt wurde, Länder und Bund haben damit von Anfang an gefremdelt. Dies hatte viele Ursachen, die in der Fachwelt, auch unter Beteiligung von Gerhard Banner, ausführlich diskutiert worden sind. Neben allgemeinen Schwierigkeiten bei jedem sog. Change Management, wie mangelnder Unterstützung durch Führungskräfte oder hohen Transaktionskosten, überlagernden Sparansätzen oder politischen Wechsels lag das vor allem an unterschiedlichen Rationalitäten der Politik und der Betriebswirtschaft.

So versteht sich etwa ein Gemeinderat oder Kreistag in einer Konkurrenzdemokratie (anders als etwa in

der schweizerischen Konkordanzdemokratie) nicht als politische Einheit, der die Verwaltung steuert. Vielmehr verfolgt die jeweilige Opposition häufig eigene Interessen, etwa um einen Machtwechsel herbeizuführen. Deshalb ist es für die Mehrheit auch schwer, sich auf konkrete Ziele festzulegen und die Frage der Zielerreichung mithilfe von Indikatoren transparent zu machen, weil dies bei Nichterreichung sofort Kritik der Opposition (und der Öffentlichkeit) erzeugt.

Auch ein unmittelbar gewählter Oberbürgermeister oder Landrat kann diese Parteiinteressen, wie Gerhard Banner mit seiner Sympathie für die baden-württembergische Gemeindeverfassung vielleicht hoffte, alleine nicht überwinden. Zudem waren es die Ratsmitglieder auch nicht gewohnt, mit Daten zu steuern, sodass aufwändige Produktkataloge mit vielen Kennzahlen häufig nicht für politische Entscheidungen genutzt wurden.

Schließlich wenden sich die Bürger selten mit strategischen Themen an die Ratsmitglieder. Viel mehr interessieren sie Einzelprobleme, die sie unmittelbar betreffen, sodass die Leitlinie: Der Rat entscheidet das WAS (Strategie), die Verwaltung das WIE (operative Geschäft) in der Praxis nicht durchzuhalten war. Mikropolitisch führte zudem die Steuerung über Produkte in Verbindung mit einer dezentralen Ressourcenverwaltung, insbesondere wenn dies noch mit leistungsorientierter Vergütung verknüpft war, zu einer Maximierung des Eigennutzens der jeweiligen Einheiten zulasten der Gesamtziele.

Gleichwohl hat das Neue Steuerungsmodell den weiteren Verlauf der Verwaltungsmodernisierung maßgeblich beeinflusst und direkt oder indirekt auch verschiedene Folgeformen und Impulse ausgelöst.

Bei der Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung (Doppik) in Kommunen konnte auf die im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells definierten Produkte und Kennzahlen zurückgegriffen werden. Die Verknüpfung von Leistung und Finanzen führt dabei zu Transparenz über den Ressourcenverbrauch und macht die Vermögenssituation sichtbar. Das sog. Public Value Management (Öffentliche Wertschöpfung) ist aus der wirkungsorientierten Verwaltungsführung hervorgegangen und hat etwa in Österreich auf Bundesebene zu einem wirkungsorientierten Haushalt geführt.

Die Orientierung an Ergebnissen kehrt heute im Rahmen eines agilen Verwaltungshandelns, kombiniert mit der Methode des Design Thinking, in dem Ziel, funktionsfähige Prototypen (sog. minimal viable products) zu entwickeln wieder. Das Konzept des Open Government mit Open Data und „Offenem Haushalt“ greift Gedanken einer transparenten Verwaltungsführung auf. Big Data und Smart City richten sich an einer datengetriebenen Steuerung und einem „evidence-based management“ aus.

Viele Initiativen, die im Zusammenhang mit dem Neuen Steuerungsmodell entstanden sind, tragen heute noch Früchte. Die KGSt verzeichnet aktuell noch auf ihrer Homepage 51 aktive Vergleichsringe mit interkommunalen Leistungsvergleichen. Der Innovationsring „Kreisverwaltung der Zukunft“, den wir 1993 gemeinsam mit dem Deutschen Landkreistag gegründet haben, ist heute ebenfalls noch aktiv.

Das Neue Steuerungsmodell war anfangs sehr stark auf die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente ausgerichtet. Dennoch haben manche Elemente auch das Verständnis der sog. Human Resources in Richtung von „Resourceful Humans“

beeinflusst, deren Wertbeiträge unverzichtbar für eine gelingende Organisationsentwicklung sind. Auf die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeitenden vor Ort wurde etwa bei der Budgetierung und der operativen Konkretisierung der strategischen Ziele Wert gelegt, indem ihnen ein Spielraum bei der Frage des „Wie“ eingeräumt wurde, der im Rahmen von Berichterstattung und Controlling mit Begründung und Rechenschaftspflicht verknüpft war.

Das Konzept der Zielvereinbarungen ging im Ansatz davon aus, dass das Wissen vor Ort zur Optimierung der Sacherledigung und zur persönlichen Motivation genutzt werden sollte. Auch wenn man inzwischen von der Vereinbarung sog. smarterer Ziele (spezifisch, messbar) abgerückt ist und im Rahmen der „Objectives and Key Results“-Methode eher qualitative Ziele vorgegeben werden, geschieht gerade dies mit dem Ziel, eine eigenverantwortliche Umsetzung und Gestaltung vor Ort zu ermöglichen.

Ein bedeutender Schritt ist mit dem Neuen Steuerungsmodell hin zu einem „Dienstleistungsunternehmen“ gelungen, das Kundenorientierung in den Vordergrund stellt. Folgekonzepten, wie die Orientierung an der „persona“ als typischer Nutzerin im Rahmen des Design Thinking sowie „user first“, „user experience“ oder „service design“ wurde damit der Weg bereitet. Auch das Onlinezugangsgesetz im Rahmen der Digitalisierung folgt diesem Ansatz.

Eine wichtige Wegweisung ist Gerhard Banner mit seinem Artikel „Von der Ordnungsgemeinde zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune“ in der Zeitschrift „Der Bürger im Staat“ 1998 gelungen. Hierin zeigt er nämlich mit der Erweiterung des früheren Leitbildes „Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen“, dass Kommunalentwicklung nicht bei

rechtswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen stehen bleiben darf, sondern mit der Erweiterung zur Bürgerkommune einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz verfolgen muss, der vor allem die Bürgerinnen und Bürger einbezieht.

Auf staatlicher Ebene entsprach das dem Konzept des „aktivierenden Staates“ unter Bundeskanzler Gerhard Schröder sowie der Betonung von staatlicher Gewährleistungsverantwortung und einer Hinwendung zu einem neuen Steuerungskonzept der (Public) Governance, bei dem Rat und Verwaltung bzw. staatliche Organisationen nicht mehr die alleinige Steuerung übernehmen, sondern eine Koordination der Vielfalt der Akteure zum Wohle des Ganzen genutzt werden soll.

Mittlerweile ist die Zeit weitergegangen, neue Herausforderungen, wie die Digitalisierung, der demografische Wandel, einschließlich der Integration der Geflüchteten sowie jüngst die Corona-Pandemie sind hinzugekommen. Diese zeigt deutlich die Auswirkungen der sog. VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), in der Steuerungskonzepte morgen schon veraltet sein können und in der pragmatische Lösungen sowie ein „Auf Sicht fahren“ erforderlich sind. Gleichzeitig scheint hier auch das schon im Neuen Steuerungsmodell zutage getretene Spannungsverhältnis zwischen zentraler Steuerung und Beschaffung und dezentraler Ressourcen- und Ergebnisverantwortung wieder hervor.

Auch zeigt sich, dass die Betonung einer betriebswirtschaftlichen Effizienz nicht ausreicht, vielmehr stellen Effektivität und Nachhaltigkeit, Resilienz und Innovation wichtige Leitbilder für Verwaltungen dar. In der letzten bekannten Publikation „Administrative Innovation“ hat Gerhard Banner, gemeinsam mit

Stephan Grohs und Renate Reiter in dem von Norbert Kersting 2017 herausgegebenen Band „Urbane Innovation“, verschiedene Innovationstypen vorgestellt und verglichen.

Auch dies kennzeichnet das Werk von Gerhard Banner. Nicht nur der Vergleich der nationalen Kommunalverfassungen war ihm ein Anliegen, auch der Blick über die nationalen Grenzen hinaus hat ihn immer interessiert, wie etwa der von ihm gemeinsam mit Christoph Reichard 1993 herausgegebene Band „Kommunale Managementkonzepte in Europa“ zeigt. Schon aufgrund seines Studiums der französischen und englischen Sprache sowie seiner Tätigkeit als juristischer Übersetzer bei der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl und beim Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften war ihm eine Weltläufigkeit eigen, die er auf der anderen Seite mit bodenständigen kommunalen Aktivitäten verband.

Ich habe Gerhard Banner immer als abwägenden, reflektierenden Menschen, der aber auch Richtung gebend und gestaltend voranschreiten konnte, kennengelernt.

Er wurde nicht nur wegen der vielfältigen Impulse und Beiträge zum verwaltungswissenschaftlichen Disput, sondern auch wegen seiner liebenswürdigen Art von vielen geschätzt. Wäre Gerhard Banner nicht gewesen, würde ein wichtiger Baustein in der Geschichte der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland fehlen. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

# PUBLIKATIONEN

## Promotionen

---

**Steffen Zabler**, *Die Evaluation von Instrumenten zur Bekämpfung kommunaler Schulden aus einer kontrafaktischen Perspektive - Sparkommissare, Stärkungspakt und freiwillige Schuldenbremsen auf dem Prüfstand des synthetischen Matching*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: S. Grohs/M. Bauer

**Daniel Karl Röhl**, *Die Vernetzung von ambulanter und stationärer Patientenversorgung - Eine Analyse anhand ausgewählter ambulanter Versorgungsformen in Krankenhäusern*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: C. Janda/W. Weiß

**Frank Bauer**, *Der Heilpraktiker - ein tragfähiges Zukunftsmodell für die Gesundheitsversorgung? Eine Analyse bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen und Ableitung von Handlungserfordernissen zur Entwicklung eines modernen Berufsrechts unter Beachtung empirischer Erkenntnisse*. Berlin 2020, Gutachter: C. Janda/S. Grohs

**Robert Böttner**, *The Instrument of Enhanced Cooperation after Lisbon*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: W. Weiß/H.-J. Blanke

**Timon Hölle**, *Konzeption einer maßnahmengeschützten Handlungsarchitektur zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors im regionalen Kontext*, Speyer 2020, Gutachter: H. Hill/M. Hölscher

**Martyna Swiatczak**, *Performane Management in öffentlichen Unternehmen: Eine motivationstheoretische Perspektive*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: M. Morner/M. Hölscher

**Jan Binger**, *Die Grenzen informeller Bürgerbeteiligung im Rahmen von Planfeststellungsverfahren*, Göttingen 2020, Gutachter: J. Ziekow/U. Stelkens

**David Nink**, *Justiz und Algorithmen*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: M. Martini/M. Seckelmann

**Mirwais Ayobi**, *Judicial Review of Unilateral Administrative Actions in Afghanistan*, Veröffentlichung in Vorbereitung, Gutachter: K.-P. Sommermann/C. Koch

**Oliver Kurtz**, *Erfolgsfaktoren standortbasierter mobiler Werbung - Konzeption, Empirische Überprüfung und Auswirkungen am Beispiel einer mobilen App*, Hamburg 2020, Gutachter: B. Wirtz/A. Knorr

**Steven Birkmeyer**, *Mobile Health: Erfolgsfaktoren der Nutzung - Empirische Überprüfung eines multitheoretischen Ansatzes am Beispiel von mHealth-Apps*, Hamburg 2020, Gutachter: B. Wirtz/C. Koch

**Thomas Hammer**, *Die Verantwortung des Staates für die Eisenbahn - Zur verfassungsrechtlichen Herleitung einer staatlichen Sicherungsverantwortung und zu ihrer Normierung in Art. 87e Abs. 4 GG*, Speyer 2020, Gutachter: J. Wieland/C. Janda (veröffentlicht: Nationalbibliothek)

**Nasr Koki**, *Water management and modernization of the water sector in Syria, considering the German experience*, Speyer 2020, Gutachter: R. Schomaker/A. Knorr (veröffentlicht: Nationalbibliothek)

## Speyerer Arbeitshefte

---

- 244  
**Veronika Ruf, Jana Otto, Michael W. Bauer, Rahel M. Schomaker,**  
*WITI-Berichte Nr. 4, Kommunales Handeln in außergewöhnlichen Zeiten – Herausforderungen und Erfahrungen aus der Hochphase der Flucht-  
migration (Speyer 2020)*
- 243  
**Kai Masser, Maria Lauxen-Ulbrich, Claudia Hipp,**  
*Gleichstellung von Frauen und Männern – Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung 2019 in Viernheim, 13. Bürgerpanel-Befragung im Rahmen  
„30 Jahre Gleichstellungsbüro in Viernheim“ (Speyer 2020)*
- 242  
**Eberhard Bohne,**  
*Bürger und öffentliche Verwaltung (Speyer 2020)*
- 241  
**Eberhard Bohne,**  
*Verwaltungsaufgaben (Speyer 2020)*
- 240  
**Franz Stockmann,**  
*WITI-Berichte Nr. 3, Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auf kommunaler Ebene: Untersuchung des Potentials der Digitalisierung anhand  
ausgewählter Kommunen in Rheinland-Pfalz (Speyer 2020)*
- 239  
**Jana Pöhler, Michael W. Bauer, Rahel M. Schomaker, Veronika Ruf,**  
*WITI-Berichte Nr. 2, Kommunen und COVID-19: Ergebnisse einer Befragung von Mitarbeiter\*innen der deutschen Kommunalverwaltungen einschließ-  
lich der Gesundheitsämter im April 2020, Speyer 2020)*
- 238  
**Eberhard Bohne,**  
*Der öffentliche Dienst – Stand und Entwicklung (Speyer 2020)*



## Einverständniserklärung zur Aufnahme in die Alumnidatenbank / Mitteilung über Änderung von Daten

Ich bin am weiteren Kontakt mit der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer interessiert und bitte, meine unten angegebenen Daten in die internetgestützte und passwortgeschützte „Alumnidatenbank“ der Universität aufzunehmen, in der diese gespeichert und verarbeitet werden.

Mir ist bewusst, dass diese Daten für alle in dem Verzeichnis erfassten Alumni der Universität abrufbar sind.

Informationen der Universität sowie das Zugangspasswort für die Datenbank werden mir ausschließlich per E-Mail übermittelt. Mit E-Mails an meine gespeicherte E-Mail-Adresse bin ich einverstanden.

Änderungen meiner Kontaktdaten teile ich der Universität Speyer mit.

Der Service im Zusammenhang mit der Datenbank des Alumninetzwerks ist für mich kostenlos.

Diese Zustimmung zur Speicherung und Verarbeitung meiner Daten kann ich jederzeit widerrufen.

.....  
**Name, Vorname, Semester in Druckbuchstaben**

.....  
**Datum, Unterschrift**

Bitte senden Sie den Vordruck an *Universität Speyer, z. Hd. Frau Martina Dick, Postfach 14 09, 67324 Speyer, alumni@uni-speyer.de, Fax: 0 62 32 / 6 54 – 4 46.*

### Private Kontaktdaten:

Straße .....

PLZ, Ort .....

Telefon .....

Telefax .....

E-Mail .....

### Ggf. dienstliche Kontaktdaten:

Funktion .....

Dienststelle .....

Straße .....

PLZ, Ort .....

Telefon .....

Telefax .....

E-Mail .....



*Impressum*  
*SpeyerJournal Nr. 37*  
*Sommersemester 2020*

*Herausgeber*  
Der Rektor der Deutschen Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer

*Redaktion*  
Referat für Information und Kommunikation  
der Deutschen Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer  
Freiherr-vom-Stein-Straße 2  
67346 Speyer

*Design*  
Weiser Design Markenkommunikation, Stuttgart  
[www.weiser-design.de](http://www.weiser-design.de)

*Satz und Druck*  
Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer

*Fotonachweis*  
*Uni Speyer, Deriya Catakli, Martina Dick,*  
*FKS, MdL RLP, Taozhen Jenny Müller,*  
*Simon Sterbenk, Rubina Zern-Breuer*

*Foto auf Umschlagseite:*  
*Foto: Uni Speyer*