

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Bearbeiterverzeichnis	VII
§ 1 Fehlverhalten von Führungskräften im öffentlichen Dienst und seine Bedeutung für die Mitarbeiterbindung und die Organisation	1
I. Einleitung	2
II. Führungskräfte im öffentlichen Dienst	3
III. Die Rolle der Führungskräfte	6
IV. Zum Fehlverhalten von Führungskräften	7
1. Dienstaufsicht	7
a) Dienstaufsicht und Disziplinarrecht	7
b) Beendigung des Beamtenverhältnisses aus anderen Gründen (Entlassungen von Beamten auf Probe und auf Widerruf) ...	13
c) Hinweise zum Arbeitsverhältnis	13
d) Vermeidung eines Fehlverhaltens	14
2. Verletzung der Fürsorgepflicht durch falsches Führungsverhalten .	14
3. Verletzung der Vorbildfunktion	15
V. Folgen von Pflichtverletzungen	17
1. Disziplinarrecht und Schadensersatzansprüche	17
2. Folgen für die Organisation und die Personalbindung	19
VI. Schlussfolgerungen: Strategische Bedeutung von Führung	21
§ 2 Gegenwartsbezogene Gedanken zur Mitverantwortung der Führungskraft bei Beschäftigung im Homeoffice	22
I. Einleitung	23
II. Grundlagen zur Führung auf Distanz	23
1. Notwendige Kompetenzen der Führungskraft	24
a) Führungskompetenz	24
b) Methodenkompetenz	24
c) Sozialkompetenz	24
2. Besondere Anforderungen beim Führen auf Distanz	25
3. Notwendige Begriffsklärungen	26
4. Herausforderungen bei der Führung auf Distanz	27
a) Kommunikation	28
b) Führungsmechanismen	28
III. Führungsverantwortung auf Distanz	29
IV. Zusammenfassung	32

§ 3	Zur Führungskultur in der deutschen Verwaltung.	34
I.	Einleitung.	35
II.	Demografischer Wandel als Krise für die öffentliche Verwaltung.	35
III.	Führung in der Krise.	38
IV.	Transformationale Führung als möglicher Ausweg	40
V.	Ableitung von Lösungen	42
§ 4	Zur Eignung von angehenden Beamten – Stolpersteine auf dem Weg zum Beamtenverhältnis auf Lebenszeit – Teil 1: Einstellung und das Beamtenverhältnis auf Widerruf	44
I.	Einleitung.	45
II.	Störungen bei der Einstellung sowie im Beamtenverhältnis auf Widerruf . .	46
1.	Störungen	46
2.	Mögliche Folgen	47
a)	Rücknahme einer Einstellungszusage?	47
b)	Möglichkeit einer vorläufigen Einstellung in den Vorbereitungsdienst?	50
c)	Rücknahme der Ernennung	55
d)	Entlassungen	58
e)	Verbot der Führung von Dienstgeschäften gem. § 39 BeamtStG/§ 66 BBG	61
§ 5	Konfliktbewältigungsmechanismen der Bundeswehr im Kontext der Aufgaben der Wehrbeauftragten.	63
I.	Der Konflikt als Ausgangspunkt der Betrachtung	63
II.	Prinzipien des militärischen Dienstes und die gesetzlichen Rahmenbedingungen	66
III.	Rechtsgrundlagen und Ausgangspunkte für ein Tätigwerden der Wehrbeauftragten	68
IV.	Kategorisierung der Konfliktbewältigungsmechanismen	69
1.	Gesetzesanwendung und Nutzung von Ermessensspielräumen als Konfliktbewältigungsmechanismen.	70
2.	Disziplinarverfahren als Konfliktbewältigungsmechanismen	71
3.	Konfliktbewältigungsmechanismen bei zwischenmenschlichen Konflikten.	72
V.	Fazit	74
§ 6	Vorhersehbarkeit im Disziplinarrecht & Relevanz des Wehrstrafrechts – Sind Disziplinar- und Wehrstrafrecht noch taugliche Mittel zur Aufrechterhaltung der militärischen Ordnung und ihrer Rechtsgüter?	75
I.	Einleitung.	75
II.	Problemstellung	76

1.	Vorfrage: Kann das Wehrdisziplinarrecht durch Mittel des Arbeitsrechts ersetzt werden?	76
2.	Vorfrage: Kann auf das Wehrstrafrecht gänzlich verzichtet werden?	77
3.	Vorfrage: Wenn weder auf Disziplinar- noch Wehrstrafrecht verzichtet werden kann, muss es Wirkung haben – gibt es derzeit Zweifel an der Wirksamkeit?	79
III.	Thesen	80
1.	Wehrdisziplinarrecht.	80
2.	Ziel des Disziplinarrechts – anders erreichbar als durch Wehrdienstgerichte?	80
3.	Gibt es im Verfahren Systembremsen?	82
a)	Dienstplichtverletzungen – werden Soldaten überhaupt ausreichend informiert?	83
b)	Sachverhaltsaufklärung – sind die zuständigen Stellen hinreichend ausgebildet?	84
c)	Absehen oder Sanktion – »verderben zu viele Köche den Brei«?	85
d)	Maßnahmebemessung – Verfahrensdauer als unzumutbare Härte?	85
e)	Verfahrensdauer – Schlussstrich durch Verjährung?	87
4.	Wehrstrafrecht	88
a)	Strafbares Verhalten – Einschätzungskompetenz der Staatsanwaltschaft?	88
b)	Strafrechtliche Ermittlungstätigkeit – hinreichende Aufklärung?	89
c)	Absehen von Strafe – hinreichendes öffentliches Desinteresse?	89
d)	Strafzumessung – Furcht vor der gesetzlichen Konsequenz?	90
IV.	Schluss – Verbesserungsvorschläge	91
§ 7	Rahmen und Grenzen der disziplinaren Würdigung suchtbedingter Dienstverfehlungen	93
I.	Alkoholismus als Krankheit.	94
II.	Alkoholismus als Einstellungshindernis, Entlassungs- und Rücknahmegrund	94
1.	Alkoholismus als Einstellungshindernis.	94
2.	Alkoholismus/problematischer Umgang mit Alkohol als Entlassungsgrund für Widerrufsbeamte.	95
3.	Alkoholismus/problematischer Umgang mit Alkohol als Entlassungsgrund für Probebeamte.	95
4.	Alkoholismus/problematischer Umgang mit Alkohol als Grund für die Nichtübernahme von Widerrufs- und Probebeamten ins Probebeamten bzw. Lebenszeitbeamtenverhältnis	98
5.	Verschwiegener Alkoholismus als Rücknahmegrund einer Ernennung gem. § 14 Abs. 1 Nr. 1 BBG	98

III.	Disziplinäre Ahndung eines alkoholkranken Beamten.	98
1.	Schützenswerte und disziplinarfreie Privatsphäre von Beamten . . .	98
2.	Fürsorgepflicht des Dienstherrn bereits vor Eintritt einer Alkoholerkrankung.	99
3.	Erreichen der disziplinarrechtliche Interventionsschwelle	100
4.	Mögliche Dienstpflichtverletzungen in Zusammenhang mit Alkohol.	101
a)	Innerdienstlich.	101
b)	Außerdienstlich	101
5.	Die Aufklärungs- und Nachdrucksfunktion des Disziplinarverfah- rens.	102
6.	Regelmäßig fehlende Möglichkeit zur Ahndung von Schlechtleis- tung	102
7.	Verstoß gegen die Dienstleistungspflicht in Gestalt der Gesunderhaltungs-/Genesungspflicht	103
a)	Objektives Fehlverhalten und Rechtswidrigkeit	103
b)	Subjektive Vorwerfbarkeit bei fehlender Krankheitseinsicht . .	103
c)	Belehrungspflicht des Dienstherrn	104
d)	Pflichten in Zusammenhang mit einer Therapie.	105
e)	Zumutbarkeit einer langfristigen stationären Therapie	105
f)	Erfolg einer Entzugstherapie	106
g)	Disziplinares Eingreifen bei Rückfall in eine sog. »nasse Phase«	107
aa)	Disziplinarer Anknüpfungspunkt des »ersten Glases« nach der Therapie.	107
bb)	Maßnahmebemessung bei Rückfall in die »nasse Phase«.	108
8.	Mögliche weitere dienstliche Folgen von Alkoholmissbrauch/ Alkoholismus	109
IV.	Fortwirkung der Genesungspflicht als Pflicht zur Wiederherstellung der Dienstfähigkeit nach Versetzung in den Ruhestand wegen Dienstunfä- higkeit	110
V.	Mögliche Pflichten weiterer Betroffener von Alkoholmissbrauch.	111
1.	Vorgesetzte	111
2.	Kollegen	112
§ 8	Personalmangel und Konfliktbearbeitung – warum der öffentliche Dienst neue Konfliktbearbeitungsverfahren braucht	113
I.	Einleitung.	115
II.	Ungelöste Konflikte sind erfolgsgefährdende Risiken für die öffentliche Verwaltung	115
1.	Aktuell vorherrschende Konfliktbearbeitung in der Praxis.	115
2.	Konfliktausweitung durch sanktionierende Personalmaßnahmen .	116

III.	Reflektion der Konfliktursache und der Folgen rein sanktionierender Maßnahmen	116
IV.	Zunehmender Personalmangel zwingt zum Umdenken.	117
V.	Veränderte Erwartungshaltung von Nachwuchskräften	117
VI.	Die Personalbindung gewinnt an Bedeutung	118
VII.	Personalmangel kann die Handlungsfähigkeit des Staates gefährden	118
VIII.	Der Konflikt als Basis der Betrachtung	119
IX.	Konflikte kosten Geld	120
	1. Funktionale und dysfunktionale Konfliktkosten	121
	2. Konfliktkostensenkung durch alternative Konfliktbearbeitungsverfahren	122
X.	Die Mediation	122
	1. Definition der Mediation	123
	2. Aufgaben, Wirkung und Ziele der Mediation im Wirtschafts- und Arbeitsleben	123
XI.	Coaching	124
	1. Definition des Coachings	125
	2. Auswirkungen des Führungskräftecoachings auf das Retention Management.	125
	3. Einzel- und Gruppencoaching sowie Mediationscoaching	125
	4. Konfliktcoaching	126
XII.	Nutzen von Coaching und Mediation für die öffentliche Verwaltung . . .	126
	1. Flächendeckende Verbreitung und Qualität sind entscheidend . . .	127
	2. Vertraulichkeit, Kostenersparnis und bessere Personalbindung . . .	128
	3. Gute Kommunikation im Preboarding und Onboarding schafft Sicherheit	128
XIII.	Fazit und Ausblick	128

§ 9 Steuerliches Fehlverhalten im öffentlichen Dienst – von der Steuerstrafat über die Steuerordnungswidrigkeit bis zum steuerlichen innerbetrieblichen Kontrollsystem 130

I.	Einleitung.	132
II.	Rechtlicher Hintergrund.	133
	1. Steuerliche Pflichten von jPöR	133
	2. Ausweitung der Besteuerung durch § 2b UStG.	134
	3. Rn. 2.6 S. 6 des AEAO zu § 153 AO	135
III.	Steuerliche Aufgaben der Beschäftigten im öffentlichen Dienst.	136
IV.	Steuerstraft- und Steuerordnungswidrigkeitenrecht	137
	1. Steuerhinterziehung gem. § 370 AO.	137
	a) Tathandlung	138
	b) Tauglicher Täter.	139
	(1) § 370 Abs. 1 Nr. 1 AO.	139
	(2) § 370 Abs. 1 Nr. 2 AO.	139

c)	Taterfolg	141
(1)	Steuerverkürzung	141
(2)	Erlangung nicht gerechtfertigter Steuervorteile	141
d)	Vorsatz und Irrtum	142
e)	Rechtswidrigkeit und Schuld	143
f)	Strafzumessung	144
g)	Konkurrenzen	144
h)	Steuerrechtliche Nebenfolgen	145
(1)	Haftung	145
(2)	Verlängerung der Festsetzungsfrist	145
2.	Leichtfertige Steuerverkürzung gem. § 378 AO	145
3.	Steuergefährdung gem. § 379 AO	146
4.	Bußgeldvorschrift des § 26a UStG	146
5.	Geldbuße gegen juristische Personen gem. § 30 OWiG	147
6.	Die Verletzung der Aufsichtspflicht in Betrieben und Unternehmen gem. § 130 OWiG	148
V.	Steuerliches innerbetriebliches Kontrollsystem	149
1.	Definition und Abgrenzung zum Tax-Compliance-Management-System	149
2.	Steuerliches innerbetriebliches Kontrollsystem für jPöR	150
3.	Bedeutung des steuerlichen innerbetrieblichen Kontrollsystems für die Außenprüfung	151
VI.	Fazit	152
§ 10	Zur Eignung von angehenden Beamten – Stolpersteine auf dem Weg zum Beamtenverhältnis auf Lebenszeit – Teil 2: Das Beamtenverhältnis auf Probe	153
I.	Einleitung	154
II.	Die Bedeutung der »Bewährung«	156
1.	Unbestimmter Rechtsbegriff	156
2.	Pervertierung der »Bewährung« im Sinne der Ämterpatronage ...	158
3.	Besondere Bedeutung der dienstlichen Beurteilung bei Beamten auf Probe	159
III.	Störungen	162
1.	Anforderungen an die Sachverhaltsermittlung	162
2.	Folgen	166
a)	Verlängerung der Probezeit	166
b)	Suspendierung	166
c)	Entlassung	167
aa)	Entlassung wegen zumindest »mittelschweren Dienstvergehen«	167
bb)	Entlassung aufgrund mangelnder Bewährung	168

3.	Verbleiben im Beamtenverhältnis auf Probe über die verlängerte Probezeit hinaus	171
4.	Rechtsschutz	174
IV.	Fazit	175
 § 11 Öffentliche Vergabe im Spannungsfeld zwischen strategischer Beschaffung und Korruptionsbekämpfung		
		176
I.	Einleitung.	176
II.	Korruption und öffentliche Vergabe	176
III.	Beschaffungsmanagement	177
IV.	Möglichkeiten des Vergaberechts.	178
V.	Strategisches Beschaffungsziel: Nachhaltigkeit.	178
VI.	Und was hat das nun mit Korruption zu tun?	180
VII.	Fazit	180
 § 12 »Disziplinarrechtliche Behandlung polizeilicher Chatgruppen mit rechtsextremistischen Inhalten«		
		182
I.	Einleitung.	185
II.	Verfassungsrechtliche Ausgangslage: Verfassungstreuepflicht	187
III.	Einfach-gesetzliche Ausgangslage	191
1.	Verfassungstreuepflicht	191
a)	Verstöße gegen die Pflicht zur Verfassungstreue	191
b)	Verfassungstreue und Meinungsfreiheit	195
c)	Meinungsfreiheit in Vertrauensbeziehungen.	200
2.	Wohlverhaltenspflicht, §§ 34 Abs. 1 Satz 3 BeamStG, 61 Abs. 1 Satz 3 BBG	203
IV.	(Dienst-)Pflichtverletzungen	204
1.	Einstellen und Kommentieren nationalsozialistischer Inhalte	204
2.	Bloße Kenntnisnahme von Inhalten durch Mitgliedschaft.	205
a)	Nationalsozialistisch ausgerichtete Chat-Gruppen	205
b)	Meinungsneutrale Chat-Gruppen	206
3.	Handlungspflicht zum Gruppenaustritt, Kommunikationsabbruch	208
V.	Beamtenrechtliche Reaktionsmechanismen.	210
1.	Disziplinarverfahren	210
a)	Einleitung des Disziplinarverfahrens, Legalitätsprinzip.	210
b)	Ermittlungsführer	211
aa)	Bestellung.	211
bb)	Amtshilfe	212
cc)	Datenübermittlung an behördenexterne Stellen	212
dd)	Auftragsdatenverarbeitung	214
ee)	Abordnung.	216
c)	Ermittlungen	217

aa)	Heimliche Observationen.	217
bb)	Auswertung von Dateien	217
cc)	Durchsuchung und Beschlagnahme	218
(1)	Anordnung, Durchführung	218
(2)	Durchsicht von Papieren	220
(3)	Zufallsfunde.	221
dd)	Telekommunikationsüberwachung.	222
2.	Disziplinarmaßnahmen.	222
VI.	»Verschärfung« des Disziplinarrechts.	228
VII.	Hinweisgeberschutzgesetz – HinSchG (»Whistleblowing«)	231
VIII.	Ausblick	232

§ 13 Dienstrechtlicher Umgang mit Verfassungsfeinden im Lichte der Erfahrungen des Radikalenerlasses und aktueller Entwicklungen zur aktiven Mitgliedschaft in einer als extremistisch angesehenen Partei. 238

I.	Einleitung.	238
II.	Der Begriff der Verfassungsfeindlichkeit und die beamtenrechtliche Verfassungstreuepflicht	239
III.	Verfassungs- und dienstrechtliche Herausforderungen im Lichte der Erfahrungen des Radikalenerlasses	242
1.	Aktuelle Konstellationen (Reichsbürger, Tätowierungen, Chatgruppen)	243
2.	Sonderfall: Mitgliedschaft in politischen Parteien	245
a)	Passive Parteimitgliedschaft	245
b)	Aktive Mitgliedschaft.	248
c)	Die Zweifel am Gewährbieten	249
d)	Würdigung der grundlegenden Kritik an der dienstrechtlichen Relevanz der Parteimitgliedschaft vor einem Parteiverbot durch das BVerfG.	251
e)	Der Fall Sesselmann und mögliche Auswirkungen auf die herrschende Meinung seit der Radikalenentscheidung	254
IV.	Ausblick	258

§ 14 Diskriminierung und öffentlicher Dienst – Überlegungen zu Perspektiven aus sozialwissenschaftlicher Sicht 262

I.	Einleitung.	265
II.	Zum juristischen Begriff der Diskriminierung.	265
III.	Diskriminierung als soziologischer Begriff.	269
IV.	Soziologie – theoretische Perspektiven auf Diskriminierung	271
V.	Rassismus – Probleme eines komplexen Feldes	273
VI.	Schluss: Diskriminierungsprävention als Aufgabe des öffentlichen Dienstes	280

§ 15 Äußeres Erscheinungsbild bei Soldaten im Vergleich zu Landesbeamten . . 283

I.	Einleitung	284
II.	Problemstellung	284
III.	Rechtsvergleichende Betrachtung	286
1.	Uniform als augenfälligstes Erscheinungsmerkmal	286
a)	Beamte.	286
b)	Soldaten.	287
c)	Gestaltungsfreiheit des Dienstherrn	287
d)	Kennzeichnungspflicht.	287
aa)	Zielrichtung	288
bb)	legitimer Zweck	288
cc)	gesetzliche Grundlage.	289
2.	Köpereigene Erscheinungsmerkmale Haar- und Barttracht	290
a)	Allgemein zu Beamten	290
b)	Allgemein zu Soldaten	290
c)	Eingriff in Art. 2 Abs. 2 GG durch Haar-/Barterlasse?	291
d)	Geschlechterbezogene Ungleichbehandlung von Soldaten	291
3.	körperfremde/nachträgliche Erscheinungsmerkmale	292
a)	Neutralitätsgebot des Staatsdieners.	293
aa)	Argumente Tätowierungsbefürworter	293
bb)	Argumente strikter Tätowierungsgegner	293
cc)	Unterschiede des Neutralitätsgebotes Beamte – Soldaten.	294
b)	Gesetzliche Ausgestaltung	295
aa)	sichtbaren Bereich betreffend	296
(1)	Abgrenzung sichtbarer/nicht-sichtbarer Bereich	296
(2)	Hinzutreten religiös-begründeter Bekleidung.	296
bb)	Tatbestandsmerkmale § 34 Abs. 2 Satz 2 BeamStG/§ 4 Abs. 4 Satz 2 SG.	297
(1)	Funktionsfähigkeit Streitkräfte – Verwaltung	298
(a)	Funktionsfähigkeit der Streitkräfte	298
(b)	Funktionsfähigkeit der Verwaltung.	299
(c)	Vertrauen der Gesellschaft	299
(d)	Problematischer Körperschmuck	299
(2)	Achtungs- und Vertrauenswürdigkeit (des Staatsdieners)	300
(a)	unmittelbar berechnete Zweifel auslösende Tätowierungen	300
(b)	Zweifel in Abhängigkeit unterschiedlicher Pflichtenormen	301
(c)	Zweifel in Abhängigkeit unterschiedlicher Pflichterfüllung	301
(3)	Tatbestandsmerkmal der Erforderlichkeit.	302
(a)	Akzeptanz körperlicher Modifikationen	302

	(b) Wechselwirkung verfassungsrechtlich legitimer Gegenpositionen	303
4.	Praktischer Umgang mit problematischen Erscheinungsmerkmalen ..	304
	a) Vor Begründung des Dienstverhältnisses	304
	b) Nach Begründung des Dienstverhältnisses	305
	aa) Verstoß gegen Rechtsverordnung/Richtlinie	306
	(1) Körpermodifikation als Beweismittel	306
	(2) Anweisung zur Entfernung?	307
	(3) Bedeckungspflicht/Personalmaßnahmen	307
	(4) Extremformen	307
	bb) Umgang mit Altfällen: Modifikation vor Erlass der Regelung	308
IV.	Fazit	309

§ 16 Fehlverhalten gegenüber Beamtinnen und Beamten – Fürsorge- und Schutzpflichten des Dienstherrn bei Angriffen auf das Personal

I.	Einleitung	311
II.	Der Angriff als sog. qualifizierter Dienstunfall.	312
	1. Angriffsbegriff.	312
	2. Die Rechtswidrigkeit des Angriffs/konkrete Gefahr.	314
	3. Das Verhältnis von § 37 Abs. 2 Nr. 1 BeamtVG zu § 37 Abs. 1 BeamtVG	314
	4. Angriffsfolge: Traumatisierung (PTBS)	315
	5. Angriffe – besondere Lebensgefahr, § 37 Abs. 1 BeamtVG	315
III.	Ausgewählte Angriffsoffergruppen	316
	1. Angriffe auf Polizisten	316
	2. Angriffe auf Lehrer	316
	3. Angriffe im Bereich der Justiz/Ordnungsämter	317
IV.	Vergeltungsangriffe, §§ 37 Abs. 2 Nr. 2, 31 Abs. 4 BeamtVG	318
V.	Sachschadensersatz bei Angriffen.	319
VI.	Der Regress gegen dienstunfallverursachende Angreifer.	320
VII.	Angriffe in der Behörde auf die Psyche – das sog. Mobbing	321
VIII.	Schutzpflichten bei Beleidigungen/Medienangriffen auf Beamte/»Belei- digungslotto« beim BVerfG.	322
IX.	Die Pflicht zur ersatzweisen Schmerzensgeldzahlung durch Dienstherrn ..	323
	1. Einführung	323
	2. Voraussetzungen der Dienstherrnpflicht zur ersatzweisen Schmer- zensgeldzahlung	324
	3. Ablehnungsgründe, § 78a Abs. 3 BBG	326
	4. Antragsfristen/Folgen eines Anspruchsübergangs auf Dienstherrn ..	326
	5. Entschädigungsleistungen bei schuldunfähigen Schädigern.	327
	6. Prozessuale Geltendmachung	327
X.	Rechtsschutzgewährung für angegriffene Beamte	328
XI.	Fazit und Ausblick	329