

DDVP

DEUTSCHE
VERWALTUNGS-
PRAXIS

60. Jahrgang
September 2009
ISSN 0945-1196
C 2328

9/2009

Fachzeitschrift für die öffentliche Verwaltung

Abhandlungen

Bernd Bak

Erfolgreich präsentieren

Holger Weidemann und Beate Rheindorf

Die schriftliche Bestätigung eines mündlich
erlassenen Verwaltungsakts

Peter Eichhorn

ABC – Glossar – XYZ

Fallbearbeitungen

Reiner Stein

Immer Ärger mit Hänschen

Rechtsprechung

Erledigung eines Verwaltungsakts nach Vollstreckung

Aufhebung eines Ratsbeschlusses durch die
Aufsichtsbehörde

Polizeiliches Aufenthaltsverbot für Kirmes

Schrifttum

Maximilian-Verlag
Hamburg



Abhandlungen

Bernd Bak

Erfolgreich präsentieren 354

Viele Menschen fühlen sich unwohl, wenn sie vor größerem Publikum eine Rede halten oder Dinge erklären sollen. Dies ist unabhängig davon, ob sie über die nötige fachliche Kompetenz verfügen. Fachwissen alleine genügt nicht, um Zusammenhänge erklären und Hintergründe aufzeigen zu können.

Mit zunehmender Erfahrung in derartigen Situationen kann sich der Vortragsstil zwar verbessern – sicher ist das aber nicht.

Sofern man kein Naturtalent ist oder Veränderungen des persönlichen Vortragsstils für nicht mehr möglich hält, kann die Darstellung von Bak hilfreich sein, typische Fehler zu vermeiden und das Grundgerüst für eine erfolgreiche Präsentation zu erwerben.

Erläutert werden u.a.

- die Vorbereitung der Präsentation
 - Zielsetzung
 - Zielgruppenanalyse
 - Zeitrahmen
 - Medieneinsatz
 - Handout
- die Struktur der Präsentation
 - Einstieg
 - Aufmerksamkeit
 - Hauptteil
 - Schluss
 - Diskussion
- Visualisierungen
 - Bilder
 - Struktur
 - Stichworte
 - Lesbarkeit
 - Gestaltung
- die Nachbereitung

Für eine erfolgreiche Präsentation kommt es vor Allem auf drei Aspekte an: den fachlichen Inhalt, die interessante Visualisierung und das Auftreten des Präsentierenden selbst. Da fachliche Kompetenz unterstellt wird (und auch durch gute Vortragstechnik nicht ersetzt werden könnte), geht der Beitrag vorrangig auf die beiden anderen Aspekte ein und befasst sich mit dem nötigen „Rüstzeug“ für eine verständliche und möglichst fesselnde Präsentation.

Theoretische Kompetenz kann allerdings praktische Erfahrung nicht ersetzen – daher sollte jede Gelegenheit ergriffen werden, die vorgestellten Techniken und Hinweise auch in der Praxis auszuprobieren.

Holger Weidemann und Beate Rheindorf

Die schriftliche Bestätigung eines mündlich erlassenen Verwaltungsakts 376

Für den Erlass eines Verwaltungsaktes gilt grundsätzlich das Prinzip der Formfreiheit. In der Praxis ist allerdings die Schriftform die Regel, weil so die nötige Klarheit und Rechtssicherheit geschaffen wird.

In einigen Fällen werden jedoch auch mündliche Regelungen getroffen, die dann auf Antrag des Beteiligten oder auch von Amts wegen später schriftlich bestätigt werden.

Es ist wichtig zu erkennen, welchen Charakter eine derartige Bestätigung aufweisen kann, z.B. wenn sie zusätzliche Regelungen enthält und daher als Zweitbescheid aufgefasst werden kann. Aber auch bei einer reinen Wiederholung der mündlichen Regelung bleibt zu klären, welchen Inhalt eine rechtmäßige Bestätigung aufweisen sollte.

Der Beitrag erläutert die wesentlichen Aspekte nachdem VwVfG und der AO und gibt am Schluss ein Beispiel für eine ordnungsgemäße Bestätigung eines mündlichen Verwaltungsakts.

Peter Eichhorn

ABC-Glossar-XYZ 381

Hier wird das Glossar zu wichtigen Begriffen der Verwaltungssprache fortgesetzt.

Fallbearbeitungen

Reiner Stein

Immer Ärger mit Hänschen 383

Anhand eines praktischen Falles soll hier erläutert werden, wie man ausgehend von einem ermittelten Sachverhalt zu einem praxistauglichen Bescheid gelangt. Nach einer kurzen Prüfung der formellen und materiellen Voraussetzungen für alle in Betracht kommenden Haupt- und Nebenentscheidungen ist ein vollständiger Bescheid zu entwerfen. Sowohl bei der rechtlichen Prüfung, als auch beim Musterentwurf werden Hinweise zu einem methodisch richtigen und verständlich formulierten Ergebnis gegeben.

Rechtsprechung

Der Rechtsprechungsteil enthält Entscheidungen zu den Themen	
Erledigung eines Verwaltungsakts nach Vollstreckung	
(BVerwG, Urteil vom 25.09.2008 – 7 C 5/08)	392
Aufhebung eines Ratsbeschlusses durch die Aufsichtsbehörde	
(OVG Münster, Beschluss vom 04.04.2007 – 15 B 266/07)	393
Polizeiliches Aufenthaltsverbot für Kirmes	
(VG Arnsberg, Beschluss vom 08.11.2008 – 3 L 772/08)	393

Schrifttum 395

Die Schriftleitung

Impressum

Schriftleitung:

Verwaltungsdirektor a.D. Werner Finke
Alsweder Str. 16, 32312 Lübbecke,
Tel. und Fax (05741) 52 68
Mobil: 0171/8 35 20 41
eMail: FINKE.LK@t-online.de

Prof. Dr. Jürgen Vahle

Dornberger Str. 38, 33615 Bielefeld,
Tel. (0521) 12 32 23

Verlag:

Maximilian-Verlag, Georgsplatz 1, 20099 Hamburg
Tel. (040) 70 70 80-306, Telefax (040) 70 70 80-324
eMail: vertrieb@koehler-mittler.de
www.deutsche-verwaltungs-praxis.de
ISSN 0945-1196

Anzeigen: Maximilian-Verlag, Hanna Fronert,
Hochkreuzallee 1, 53175 Bonn,
Tel. (0228) 3 07 89-0, Telefax (0228) 3 07 89-15,
eMail: maxibonn@t-online.de

Zurzeit ist Anzeigenpreisliste Nr. 26 gültig. Anzeigenschluss jeweils am 1. des Vormonats. Die Verwendung von Anzeigenausschnitten oder Inhaltsteilen für Werbezwecke ist nicht gestattet.

Auslieferung:

Runge Verlagsauslieferung GmbH
Bergstraße 2, 33803 Steinhagen,
Tel. (052 04) 998-123, Fax (052 04) 998-116

Die DEUTSCHE VERWALTUNGSPRAXIS erscheint in 12 Ausgaben. Bezugsgebühr jährlich 79,90 € einschl. 7% Mehrwertsteuer. Preis je Heft einzeln 7,80 €. Bestellungen in Buchhandlungen oder beim Maximilian-Verlag, Dr. Kurt Schober GmbH & Co. KG, Postfach 104504, 20031 Hamburg. Kündigung des Abonnements schriftlich 6 Wochen vor Bezugsjahresende. Kein Anspruch bei Behinderung der Lieferung durch höhere Gewalt. Gerichtsstand und Erfüllungsort ist Hamburg. Die in der DEUTSCHEN VERWALTUNGSPRAXIS enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt, alle Rechte sind vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Ein Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Genehmigung des Verlages unter vollständiger Quellenangabe gestattet. Das Zitierrecht bleibt davon unberührt. Die mit Namen oder Initialen der Verfasser gekennzeichneten Artikel decken sich nicht immer mit der Meinung der Redaktion. Bei Zuschriften an die Redaktion wird das Einverständnis zur vollen oder auszugsweisen Veröffentlichung vorausgesetzt, sofern der Einsender nicht ausdrücklich andere Wünsche äußert. Für amtliche Veröffentlichungen übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bilder wird keine Gewähr übernommen. Durch die Annahme eines Manuskriptes erwirbt der Verlag auch das Recht zur teilweisen Veröffentlichung.

Druck:

Humbach & Nemazal, Pfaffenhofen

Liebe Leserinnen und Leser,

„Flatrate“ hat gute Chancen, zum Unwort des Jahres 2009 zu werden. Wurde es anfangs mit billigem Telefonieren in Verbindung gebracht und war damit positiv besetzt („Geiz ist geil“), taucht es jetzt in sehr hässlichen Zusammenhängen auf: Flatrate-Trinken und Flatrate-Sex.

Verbote zur Bekämpfung des ungedeckelten Alkoholkonsums sind seit einigen Jahren in der ordnungsbehördlichen Praxis gang und gäbe. Die Verwaltungsgerichte haben entsprechenden gaststättenrechtlichen Verfügungen überwiegend ihren Segen erteilt (s. z.B. *VGH Mannheim*, GewArch 2009, S. 215; *VGH München*, GewArch 2007, S. 428; *VG Hannover*, GewArch 2007, S. 388). Kaum ist an der „Komasaufen-Front“ juristisch halbwegs Ruhe eingekehrt, haben Politiker und Bürgerinitiativen als „weiteren Höhepunkt der Unmoral“ (*S. Petke*, MdL Brandenburg) die Flatrate-Bordelle angeprangert und gesetzliche Verbote gefordert. Mit dieser speziellen Art von Flatrate hat es folgende Bewandnis: Bordellbetreiber bieten ihren Gästen zum Festpreis nicht nur den beliebigen Konsum von Bier und Softgetränken, sondern auch der in diesen Betrieben tätigen Prostituierten. Eine Stimme aus dem „Milieu“ – sie gehört der 25jährigen Betreiberin eines All-inclusive-Clubs – verteidigt das Flatrate-Konzept als „Weiterentwicklung zum Vorteil der Damen“.

Heftige Auseinandersetzungen um die rechtliche Akzeptanz von Betrieben und Veranstaltungen im Rotlichtmilieu sind nicht neu. Man erinnere sich an die juristischen Duelle um Swinger-Clubs, sog. Anbahnungsgaststätten oder die – inzwischen fast vergessenen – Peep-Shows. Letztere hatte das *BVerwG* zunächst (1981) als Verletzung der Menschenwürde eingestuft und hierbei detailfreudig die aus seiner Sicht suspekten Abläufe in derartigen Etablissements seziert (E 64, S. 274, 276 f.).

Nun hat der baden-württembergische Justizminister *U. Goll* diese scharfe Waffe in seinem Kampf gegen die Flatrate-Bordelle wieder aus dem Arsenal geholt. Den Worten sind auch Taten gefolgt: Polizeirazzien und vereinzelte Bordellschließungen. Letztere wurden freilich recht banal mit Hygiene-Misständen begründet, nicht mit Verstößen gegen Art. 1 GG. Interessanterweise haben Prostituierte gegen derartige staatliche Zwangsmaßnahmen mittels einer Zeitungsanzeige protestiert und in Interviews Angst um ihre Arbeitsplätze bekundet. Kann es aber rechtlich darauf ankommen, ob die zu schützenden Personen staatliche Hilfe wollen? Muss nicht vielmehr der Staat die allgemein akzeptierten Gebote der guten Sitten immer und notfalls mit Zwangsmitteln durchsetzen?

Das hier einschlägige Ordnungsrecht hat die Funktion, Gefahren für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung abzuwehren. Welche Inhalte diese Schutzgüter haben, hat zuvörderst der demokratisch legitimierte Gesetzgeber zu bestimmen. Just dieser hat entscheidende Weichen mit dem Prostitutionsgesetz gestellt. Als Folge davon hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die kommerzielle Ausnutzung sexueller Bedürfnisse oder Interessen nicht mehr grundsätzlich als sittenwidrig einzustufen ist (s. z.B. *BVerwG*, GewArch 2009, S. 255; *VGH München*, GewArch 2009, S. 256). Maßgeblich ist, ob die Regeln des Prostitutionsgesetzes und des Strafrechts (s. namentlich die §§ 180a, 181a StGB) eingehalten werden. Dazu gehört vor allem der Schutz der freien Selbstbestimmung der Prostituierten. Nun ist Freiwilligkeit im Rotlichtmilieu gewiss ein schillernder Begriff. Die äußerst geschmacklose Flatrate-Werbung ist aber noch kein Beweis, dass die Frauen in solchen Bordellen gnadenlos unter Druck gesetzt und ausgebeutet werden. In so mancher Tageszeitung werben Prostituierte mit dem Gütesiegel „tabulos“, ohne dass Interessenten diese Botschaft allzu ernst nehmen (sollen). Es kommt vielmehr darauf an, was sich hinter den grellen Fassaden der Etablissements tatsächlich abspielt. Ergibt sich bei entsprechenden Ermittlungen der Verdacht einer Straftat – etwa Menschenhandel –, so bietet das geltende Recht ausreichende Handhaben, solche Betriebe zu schließen. Soweit die Bordellbetreiber mit ihrer Werbung die Grenzen des Zumutbaren überschreiten, droht immerhin ein Verfahren wegen einer Ordnungswidrigkeit (§ 119 Abs. 1 OWiG). Die zuständigen Behörden müssen lediglich ihre Kontrollrechte und Befugnisse ernst nehmen und effektiv ausüben. Der Vollzug bestehender Vorschriften ist regelmäßig – und auch in diesem Fall – besser als der überhastete und auf schnellen Publicityerfolg abzielende Erlass neuer Gesetze.

Einer speziellen „Lex Flatrate-Sex“ bedarf es nicht.

Prof. Dr. Jürgen Vahle

Bernd Bak*

Erfolgreich präsentieren

– Ein Leitfaden zum wirkungsvollen Auftreten vor Publikum –

1. Erfolgreich präsentieren – eine Schlüsselkompetenz!

Die Prüfungsordnung für die Angestellten im kommunalen Verwaltungsdienst (POA-Gem) sieht in § 14 neben der schriftlichen Prüfung auch eine praktische Prüfung vor, die aus einer handlungs- und praxisorientierten Situation besteht, in welcher der Prüfling vorrangig seine berufsspezifischen sozialen und kommunikativen Kompetenzen nachweisen soll. Die Studieninstitute in Nordrhein-Westfalen haben sich darauf verständigt, dass diese handlungs- und praxisorientierte Situation im Angestelltenlehrgang I aus einem Rollenspiel und im Angestelltenlehrgang II aus einer Präsentation bestehen soll. Alternativ kann dabei der Inhalt einer Hausarbeit (mit maximal vierwöchiger Vorbereitungszeit) oder das Ergebnis einer erst am Prüfungstag gestellten Aufgabe mit einer festgelegten Vorbereitungszeit präsentiert werden (Ad-hoc-Präsentation). Die Anforderungen an die Präsentation der Prüflinge werden entsprechend der gewählten Vorgehensweise zwangsläufig sehr unterschiedlich ausfallen.

Unabhängig von dieser Prüfungssituation ergibt sich für viele Bedienstete der Verwaltungen aber auch in der täglichen Praxis häufig die Situation, Arbeitsergebnisse zu präsentieren. Ob vor kleineren Gruppen bei Team-, Arbeitskreis- oder Projektsitzungen, oder vor größerem Publikum bei Tagungen, Konferenzen, Bürgerversammlungen oder Sitzungen der kommunalen Gremien wie Rat, Kreistag, Ausschüsse oder Bezirksvertretungen – das überzeugende Präsentieren gehört zu den sog. Schlüsselkompetenzen, die von den Mitarbeitern erwartet werden.

Dabei präsentiert man den Zuhörern nicht nur sachliche Inhalte, sondern auch immer einen großen Teil von sich selbst. Vor diesem Hintergrund gebe ich Ihnen auf den folgenden Seiten zahlreiche in der Praxis erprobte und bewährte Hinweise und Tipps, wie Sie überzeugend und erfolgreich vor anderen präsentieren können.

2. Bei aller Theorie – Übung macht den Meister!

Was ist eigentlich eine Präsentation? Etwa ein Vortrag vor Publikum, bei dem der Redner fest hinter einem Pult steht und seine Worte, die er von einem Manuskript abliest, mit monotoner Stimme in ein Mikrofon spricht? Wie lange wird das Publikum wohl dem Redner seine Aufmerksamkeit schenken? Eine erfolgreiche Präsentation sieht natürlich anders aus. Der Präsentierende versucht, die Zuhörer über bestimmte Inhalte zu informieren oder sie von einer konkreten Angelegenheit zu überzeugen.

Um Ihr Publikum zu fesseln, sollten Sie Ihre Präsentation möglichst so individuell auf die vor Ihnen sitzende Zielgruppe zuschneiden, wie es eben geht. Der zweite Aspekt liegt darin, Ihre Aussagen durch eine ansprechende und aussagekräftige Visualisierung zu unterstützen. Setzen Sie gezielt Medien ein, um Ihre Ausführungen zu bekräftigen, und bedenken Sie, dass Sie selbst trotz des Medieneinsatzes als Person, z.B. als Vertreter Ihres Fachbereiches oder einer Projektgruppe, im Mittelpunkt des Geschehens stehen. Wenn Ihre Darstellung beendet ist, bieten Sie dem Publikum in der Regel noch eine Frage- bzw. Diskussionsrunde an. Und damit die Zuhörer sich auch nach der Präsentation noch einmal mit dem Thema befassen können, gehört ein „Handout“ – eine textliche Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte – mittlerweile zum Standard.

Eine Präsentation ist somit im Wesentlichen durch drei Aspekte gekennzeichnet: den fachlichen Inhalt, eine interessante Visualisierung und das Auftreten des Präsentierenden selbst. Da Ihre fachliche Kompetenz unterstellt wird, geht dieser Beitrag speziell auf die beiden zuletzt genannten Gesichtspunkte ein und befasst sich mit dem notwendigen „Rüstzeug“, das Sie benötigen, um eine Präsentation erfolgreich zu gestalten.

So hilfreich alle Hinweise und Tipps auch sein mögen – eines muss Ihnen klar sein: allein die Kenntnis der Theorie reicht nicht aus. Jemand, der sich in einem Fachbuch mit den Techniken des Schwimmens vertraut gemacht hat, wird möglicherweise nach dem ersten Sprung ins Wasser trotzdem feststellen, dass man ertrinken kann. Es ist ein großer Unterschied, ob Sie wissen, wie man präsentieren sollte, oder ob Sie dieses Wissen praxisorientiert anwenden, wenn es darauf ankommt.

Es ist also wichtig, möglichst jede Gelegenheit zum Üben zu nutzen. Beginnen Sie mit kleinen Gelegenheiten, und probieren Sie immer nur einige wenige neue Dinge aus, die Ihnen besonders wichtig sind. Dann fällt es Ihnen leichter festzustellen, was davon funktioniert hat und was nicht. Weichen Sie Möglichkeiten zu kleinen Präsentationen nicht aus, sondern ergreifen Sie die Chance, Ihre Wirkung auf andere zu testen. Beobachten Sie die Reaktionen Ihrer Zuhörer, und holen Sie sich von Kollegen ein Feedback, wie Ihr „Auftritt“ wahrgenommen wurde. So simpel sich der Spruch anhört – gerade bei Präsentationen gilt: Übung macht den Meister!

3. Eine gute Vorbereitung – die halbe „Miete“

Dies gilt natürlich für viele Situationen des Lebens – ganz besonders aber für eine erfolgreiche Präsentation. Ob der Termin für eine Präsentation mehrere Wochen vorher feststeht oder Sie kurzfristig erfahren, dass Sie „übermorgen“ präsentieren sollen – eine gute Vorbereitung ist eminent wichtig und auch bei kurzem zeitlichen Vorlauf möglich. Im Rahmen Ihrer Präsentationsvorbereitung sollten Sie die nachfolgend aufgeführten Aspekte berücksichtigen. Beim Punkt „Medieneinsatz“ geht es zunächst nur um die grundsätzliche Auswahl des geeigneten Hilfsmittels. Hinweise für die eigentliche Gestaltung der Visualisierung folgen dann in Abschnitt Nr. 7.

3.1 Die Zielsetzung – was genau wollen Sie?

Von der Zielsetzung einer Präsentation her lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden: wollen Sie (nur) informieren oder das Publikum überzeugen und zu einer Meinung bringen bzw. sogar zu einer Handlung animieren? Bei der Informationspräsentation geht es in erster Linie um die Darstellung von Fakten, eines Projektzwischenstandes, aktuellen Entwicklungen oder beschlossenen Ergebnissen. Sie informieren z.B. über das Resultat einer Kundenbefragung, die Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems oder die

* Bernd Bak ist hauptamtlicher Dozent und Fortbildungsbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe. Seit Jahren leitet er im Bereich der Aus- und Fortbildung unter anderem Präsentationsseminare und -trainings.

Behandlung von Instandhaltungsaufwand im NKF. Präsentationen dieser Art sind in der Praxis häufig eher sachlich (nüchtern) ausgerichtet, müssen es aber nicht zwangsläufig sein, wenn es Ihnen gelingt, die Inhalte interessant zu „verpacken“. Gerade wer einen „trockenen“ Stoff geschickt vermitteln kann, wird als ansprechend und überzeugend erlebt.

Bei einer Überzeugungspräsentation werden selbstverständlich auch Informationen weitergegeben, am Ende sollen die Zuhörer sich aber für eine Lösung entscheiden, für eine vorgeschlagene Maßnahme einsetzen, ein Projekt unterstützen oder konkrete Schritte einleiten. Entsprechend endet eine Überzeugungspräsentation stets mit einem Appell bzw. einer Aufforderung des Präsentierenden an die Gruppe.

Sie wollen das Publikum davon überzeugen, dass Sie die beste Lösung vorstellen, dass Ihr Plan genau der Richtige ist, dass man Ihre vorgeschlagene Alternative befürworten soll. Insofern spielt der emotionale Aspekt hier eine deutlich größere Rolle. Begeisterungsfähigkeit und Authentizität des Präsentierenden sind entscheidende Faktoren.

In der Praxis kommen beide Präsentationsvarianten häufig nicht in ihrer „Reinkultur“ vor, da in vielen Fällen gleichzeitig informiert und überzeugt werden soll. Die Grundausrichtung muss für die Vorbereitung der Präsentation jedoch klar sein.

Trotz guter Vorbereitung wissen Sie bei einer Präsentation nie hundertprozentig, was alles passieren kann. Insbesondere die Reaktion des Publikums ist nicht immer eindeutig kalkulierbar. Häufig ist es deshalb sinnvoll, sich neben dem eigentlichen Hauptziel auch noch ein Minimalziel (Rückzugsziel) zu setzen. Ihr Hauptziel könnte z.B. sein, bei einem Elternabend in einem Kindergarten die Eltern über die geplante Neugestaltung der Außenspielflächen zu informieren und gleichzeitig möglichst viele Eltern für die aktive Mithilfe in Form von handwerklichen Eigenleistungen zu gewinnen. Sollte sich ergeben, dass die Eltern keine nennenswerte Hilfsbereitschaft signalisieren, könnte ein erstes Rückzugsziel sein, bei den Eltern stattdessen für eine finanzielle Unterstützung zu werben. Erfolgt auch hier keine Resonanz, könnte das Minimalziel darin liegen, die Eltern zumindest umfassend über die beabsichtigten Änderungen informiert zu haben.

3.2 Der Inhalt – auf den Punkt gebracht!

Die inhaltliche Vorbereitung besteht zunächst – ausgehend von dem konkreten Thema der Präsentation – aus dem Sammeln von Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen. Dazu gehören z.B. Fachbücher oder -aufsätze, Kommentare, Gutachten, Stellungnahmen, Aktennotizen, schriftliche Befragungen, Interviews, Presseveröffentlichungen, Auswertungen aus dem Controlling (Kosten- und Leistungsrechnung, NKF usw.) oder Internetrecherchen.

Dabei werden Sie als Experte für ein Fachgebiet (und auch, obwohl viele Betroffene es nicht glauben mögen, als Prüfling) in der Regel deutlich mehr Informationen zur Verfügung haben, als Sie für die Präsentation letztlich benötigen. Deshalb ist es besonders wichtig, anschließend aus dem gesammelten Material nur das auszuwählen, was tatsächlich präsentiert werden soll. Diesen Vorgang bezeichnet man als „didaktische Reduktion“.

Die eigentliche Schwierigkeit bzw. Herausforderung besteht im Regelfall nicht darin, überhaupt genug „Stoff“ oder Material für die Präsentation zu beschaffen, sondern vielmehr im Weglassen der Informationen, die für die Zielgruppe nicht interessant oder relevant sind. Das Publikum wird es dankend annehmen, wenn Sie sich an das Motto „weniger ist mehr“ halten.

Bei der Auswahl der Inhalte orientieren Sie sich somit – immer vor dem Hintergrund der festgelegten Zielsetzung der Präsentation – hauptsächlich an zwei maßgeblichen Aspekten, nämlich an der kon-

kreten Zielgruppe und der zur Verfügung stehenden Zeit. Anschließend werden die ausgewählten Informationen und Argumente in eine sinnvolle Reihenfolge (Struktur) gebracht und zur Unterstützung ansprechend visualisiert.

3.3 Die Zielgruppenanalyse – wer ist Ihr Publikum?

Kaum etwas ist für das Publikum langweiliger als Informationen, die schon längst bekannt sind. Und ebenso problematisch ist es, wenn Sie an den Zuhörern „vorbei reden“, weil diesen wichtige Kenntnisse oder Fakten fehlen und Ihre Ausführungen daher nicht verständlich sind. Während Sie den langjährigen Mitgliedern der Projektgruppe „Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements“ das „Drei-Komponenten-System“ im NKF nicht zum x-ten Mal vorstellen müssen (und es besser auch nicht sollten), können Ihnen bisher nicht über dieses Thema informierte Bedienstete ganz sicher nicht folgen, wenn Sie auf eine Erläuterung dieses Modells verzichten, weil ihnen dann wesentliche Basiszusammenhänge unbekannt sind.

Eine ganz wichtige Aufgabe bei der Vorbereitung einer Präsentation ist deshalb die Zielgruppenanalyse. Das fängt mit so einfachen Fragen wie nach der Größe der Gruppe an, um entsprechende Räumlichkeiten zu organisieren, die Medienauswahl danach auszurichten oder genügend Exemplare der Teilnehmerunterlagen zu kopieren.

Für den Erfolg Ihrer Präsentation ist es aber ebenso erforderlich, sich auch inhaltlich mit den einzelnen Personen der Zielgruppe genauer zu beschäftigen, soweit das möglich ist. Als Hilfe bzw. Anregung dazu können die folgenden Fragen dienen:

Checkliste: Zielgruppenanalyse

- Wie viele Personen nehmen teil? (Auswirkungen auf den Raum und die Medienauswahl)
- Zusammensetzung der Gruppe:
 - einheitliche oder unterschiedliche Hierarchie?
 - beteiligte Fachbereiche/Gremienvertreter?
 - sind sich die Beteiligten bekannt/vertraut?
 - gibt es gemeinsame oder gegensätzliche Interessen?
- Warum nehmen die Personen teil – freiwilliges dienstliches oder persönliches Interesse, oder nur „Pflichtveranstaltung“?
- Welchen Nutzen haben die Zuhörer von den vorgestellten Inhalten/Lösungen/Vorschlägen?
- Welche Vorkenntnisse und Erfahrungen zum Thema sind vorhanden?
- Welche Einstellungen zum Thema gibt es – befürwortend, neutral, ablehnend?
- Welche Erwartungen haben die Zuhörer im Hinblick auf
 - den Inhalt der Präsentation,
 - die Medienauswahl (z.B. Powerpoint-Vortrag),
 - die Rahmenbedingungen (Raum, Verpflegung etc.)?

Auch wenn Sie nicht jede Frage für alle Teilnehmenden beantworten können, erhalten Sie aber wichtige Hintergrundinformationen über die Tendenz der Erwartungen, Vorkenntnisse und Besonderheiten Ihrer Zuhörer und können so Ihre Präsentation maßgeschneidert vorbereiten. Insofern gleicht letztlich keine Präsentation der anderen, auch wenn Sie über dasselbe Thema reden und dasselbe Material verwenden wollen. Eine neue Zielgruppe macht es daher erforderlich, die Inhalte und deren Aufbereitung noch einmal zu überdenken und bei Bedarf an der einen oder anderen Stelle anzupassen.

Scheuen Sie sich deshalb nicht, bei der Vorbereitung durch direktes Befragen Ihrer Präsentationsteilnehmer oder durch Nachfragen bei Kolleginnen oder Kollegen, die schon vor gleichen oder ähnlichen Gruppen präsentiert haben, wichtige Informationen über Ihr Publikum einzuholen. Je nach Zielgruppe kann auch ein Anruf bei der Assistenz oder einem Ansprechpartner helfen, an wichtige Hinweise zu kommen.

Einen besonders wichtigen Aspekt möchte ich noch hervorheben: Im Rahmen der Vorbereitung sollten Sie sich immer intensiv Gedanken darüber machen, welchen Nutzen Ihr Publikum von der Teilnahme an Ihrer Präsentation bzw. den von Ihnen vorgeschlagenen Lösungen hat. Versetzen Sie sich dabei in die Rolle Ihrer Zuhörer und betrachten diese als potentielle „Kunden“, denen Sie etwas „verkaufen“ wollen (auch, wenn dies im Verwaltungsalltag nicht die typische Ausgangssituation sein mag). Dieser Perspektivwechsel hilft Ihnen aber sich vorzustellen, warum sich die einzelnen Personen Ihres Publikums ihre kostbare Zeit nehmen sollen, sich Ihre Präsentation anzuhören. Sie selbst stellen sich auch vor jedem Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung die Frage „was habe ich eigentlich davon?“. Und genau diese Frage stellt sich jeder Teilnehmer auch. Deswegen sollten Sie im Rahmen Ihrer Präsentation eine gute Antwort parat haben – und den Nutzen deutlich herausstellen!

3.4 Der Zeitrahmen – bitte nicht überziehen!

Für jede Präsentation steht nur ein gewisser Zeitrahmen zur Verfügung, der Ihnen häufig von Dritten vorgegeben wird. Überschreiten Sie diesen Zeitrahmen nicht, weil dies vom Publikum nur in den seltensten Fällen toleriert wird. Dies gilt insbesondere, wenn Sie z.B. bei Tagungen oder Sitzungen einer von mehreren Präsentierenden sind. Sofern Sie darauf Einfluss nehmen können, sollten Sie zu den ersten Rednern gehören. Die Aufmerksamkeit der Zuhörer ist dann noch größer – und Sie müssen nicht die Zeitüberziehungen Ihrer Vorgänger „ausbaden“.

Wenn Sie den zeitlichen Umfang Ihrer Präsentation selbst festlegen können, sollten Sie an die Belastbarkeit Ihres Publikums denken. Der Hinweis des Schriftstellers Kurt Tucholsky „Man darf über alles reden. Nur nicht über 10 Minuten!“ unterstreicht, dass die Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit nach einer gewissen Zeit deutlich nachlässt.

Nach lernpsychologischen Erkenntnissen geht man heute von ca. 30 Minuten aus (individuelle Schwankungen sind natürlich immer möglich). Benötigen Sie für Ihre Präsentation wesentlich mehr Zeit, bietet sich eine kurze Pause an, um die Aufmerksamkeit wieder zu erhöhen.

Ein unverzichtbares Hilfsmittel bei der Vorbereitung ist ein Ablaufplan, in dem Sie die benötigte Zeit für die einzelnen Phasen Ihrer Präsentation notieren. Als grobe Orientierung hat sich bewährt, für den Einstieg 15 %, für den Hauptteil 75 % und für den Schluss 10 % der zur Verfügung stehenden Zeit zu verwenden. Wie Sie diese drei Phasen inhaltlich strukturieren können, wird im Abschnitt 4 dargestellt. Neben den Inhalten (Themen, Hauptgedanken, Unterpunkte, Beispiele) können Sie die Medien notieren, die Sie zur unterstützenden Visualisierung nutzen wollen. Und Sie können sich bereits einige Punkte markieren, auf die Sie zur Not verzichten können, falls Ihnen durch unvorhergesehene Dinge (Störungen, Technikprobleme) die Zeit davonläuft. Als Hilfsmittel können Sie bei der Erarbeitung eine Pinnwand verwenden, auf der Sie Ihre Ideen sammeln und später leicht wieder umsortieren können (s. Abbildung 1). Ein DIN A 3-Blatt und klebende Notizzettel eignen sich für Ihre Strukturierung ebenso – und Sie können diese Art der Ideensammlung überall mit hinnehmen.

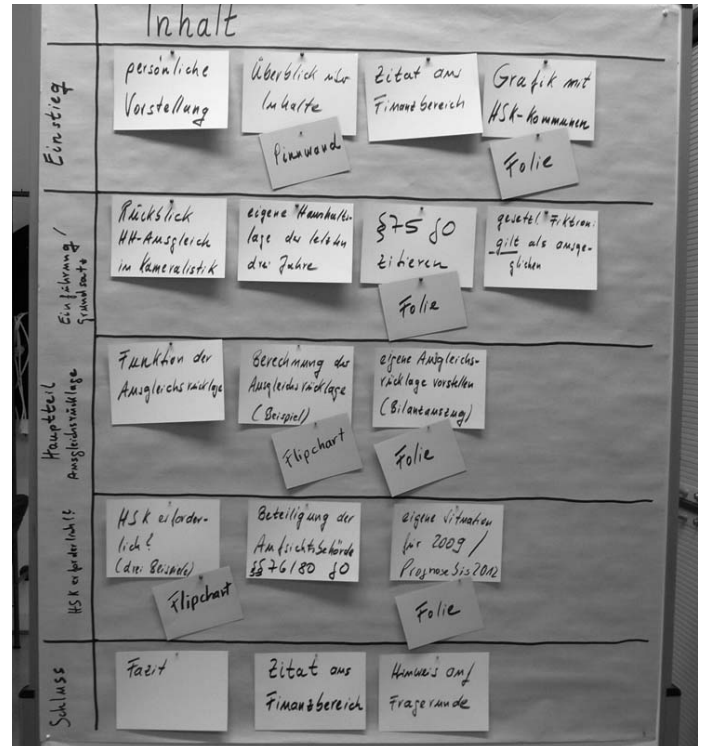


Abb. 1: Ablaufplan auf einer Pinnwand

Eine effektive Methode, mit der Sie prüfen können, ob Sie im Zeitrahmen bleiben, ist die **Generalprobe**, die erfahrungsgemäß in der Praxis aber häufig leider nicht genutzt wird. Dabei kann gerade auf diese Weise ganz einfach festgestellt werden, ob Sie mit der zur Verfügung stehenden Zeit auskommen. Sprechen Sie dabei aber nicht einfach nur rasch Ihren Text vor sich hin. Berücksichtigen Sie auch, dass das Auflegen von Folien oder das Schreiben an einem Flipchart oder einer Pinnwand Zeit kostet. Auch Zwischenfragen aus dem Publikum sollten Sie mit einem kleinen Zeitpuffer einplanen. Die Generalprobe zeigt Ihnen, ob Sie noch „nachbessern“ müssen, d.h. den Inhalt kürzen, erweitern oder eventuell eine andere Visualisierung wählen sollten, wenn sich die zunächst von Ihnen gewählte als zu zeitaufwändig erweist oder Sie sich mit den verwendeten Medien unwohl fühlen.

Eine gute Rede soll das Thema erschöpfen, nicht die Zuhörer
Winston Churchill (1874–1965)
britischer Premierminister und Nobelpreisträger für Literatur

3.5 Der Medieneinsatz – die Wahl des richtigen Hilfsmittels

Eine wichtige Rolle im Rahmen der Vorbereitung spielt die Auswahl der Medien, die Sie zur unterstützenden Visualisierung einsetzen wollen. Ob Sie eine Pinnwand (Metawand), ein Flipchart, einen Overheadprojektor (OHP) oder einen Beamer verwenden, hängt von mehreren Kriterien ab. Ein wichtiger Faktor ist die Anzahl der erwarteten Zuhörer und damit die notwendige Größe des Raumes. Für einen kleinen Raum eignen sich grundsätzlich alle Medien, bei größeren Räumen wird es für das Publikum in den hinteren Reihen schwieriger, Visualisierungen auf Flipchart oder Pinnwand zu erkennen. Sie müssen auch überlegen, ob Ihre Visualisierung nur kurzfristig oder dauerhaft sichtbar sein soll.

• Pinnwand und Flipchart

Pinnwand und Flipchart sind Dauermedien, weil die auf ihnen dargestellten Inhalte für einen längeren Zeitraum sichtbar gehalten werden können. Sie bieten sich deshalb z.B. an, um die Tagesordnung oder wesentliche Zusammenhänge oder Strukturen in Form eines Schaubildes darzustellen. So können Sie – praktisch als roter Faden – immer wieder auf die Visualisierung verweisen.

Daneben sind Pinnwand und Flipchart sehr flexibel einsetzbar, um Visualisierungen „live“ zu entwickeln. Das erhöht erheblich die Aufmerksamkeit des Publikums. Sie können während Ihres Vortrags die wesentlichen Aspekte (Stichwörter, wichtige Daten) notieren oder „halbfertige“ Plakate mit den entsprechenden Informationen ergänzen. Bei Pinnwänden können Sie bereits vorbereitete Kartonblätter (Moderationskarten) nach und nach anheften oder umdrehen und so einen Spannungsbogen für die Zuhörer aufbauen.

Die einfache Handhabung dieser beiden Medien birgt aber auch die Gefahr, das Arbeiten am Flipchart oder der Pinnwand zu unterschätzen. „Mal eben nebenbei“ lässt sich eine solche Visualisierung nicht erstellen, wenn Sie auf Lesbarkeit, übersichtliche Struktur und als i-Tüpfelchen auch noch auf die farbliche Gestaltung Wert legen. Und eines sollten Sie nicht außer Acht lassen: vorbereitete Plakate sind eine Visitenkarte des Präsentierenden und prägen stark den (ersten) Eindruck beim Publikum.

• Overheadprojektor

Bei der Verwendung eines Overheadprojektors oder einer Präsentation mit einem Beamer werden Folien auf eine Leinwand projiziert, die häufig mit der gängigen Standardsoftware Powerpoint erstellt werden. Auch wenn man eine bereits verwendete Folie erneut auflegen oder bei einer Powerpoint-Präsentation auf eine schon gezeigte Folie „zurückklicken“ kann, handelt es sich in beiden Fällen grundsätzlich um Kurzzeitmedien. Die Folie bleibt einen Moment sichtbar, und dann wechseln Sie zur nächsten. Falls Sie die Grobstruktur Ihrer Präsentation nicht dauerhaft sichtbar auf einem Flipchart oder einer Pinnwand darstellen, empfiehlt es sich, nach abgehandelten größeren Themenblöcken die Folie mit der Gliederung zwischendurch ab und zu noch einmal aufzulegen oder einzublenden, um dem Publikum den roten Faden deutlich zu machen.

Folien für den OHP können ebenso wie Plakate vorbereitet und während der Präsentation wirkungsvoll ergänzt werden. Ein komplexeres Schaubild kann von Hand mit einem (nicht wasserlöslichen!) Folienschreiber oder durch die sog. Overlaytechnik komplettiert werden. Dabei werden mehrere vorbereitete Folien passgenau übereinandergelegt. Dies sollten Sie einige Mal ausprobieren, damit vor Ihrem Publikum jeder Griff sitzt.

Ein hervorragendes Hilfsmittel für die Arbeit mit Folien sind sog. Flip-Frames. Das sind spezielle Klarsichthüllen, in die Sie die Folien einlegen können. Die Hüllen haben einen Heftrand, so dass Sie Ihre Materialien vernünftig in einem Ordner aufbewahren können. Optisch ansprechend sind im Gegensatz zu üblichen Klarsichthüllen die beiden Papierstreifen am rechten und linken Rand. Dadurch wird der Rest der Projektionsfläche des OHP abgedeckt, so dass das Publikum nur die Folie und nicht noch einen störenden „Lichterkrans“ um die Folie herum sieht.

Der entscheidende Vorteil besteht jedoch darin, dass Sie sich auf diesen Randstreifen Notizen machen können, die nur für Sie lesbar sind. Sie können dort weitere Argumente, Zahlen oder Beispiele notieren, die Sie dem Publikum ohne Visualisierung ergänzend präsentieren, oder sich selbst „Regieanweisungen“ aufschreiben (z.B. Appell wiederholen, Zuhörer mit Frage einbeziehen, Bilanzvolumen aus 2009 nennen).

Die Visualisierung mit dem Overheadprojektor bringt unter Umständen die Gefahr einer „Folienschlacht“ mit sich. Wenn Sie in kürzester Zeit eine Folie nach der anderen auflegen, wird Ihr Publikum Ihnen bald nicht mehr folgen können. Die Empfehlungen zur Folienszahl schwanken hier je nach Quelle zwischen „drei Folien pro Minute“ bis zu „nur alle drei Minuten eine Folie“.

Das „richtige Maß“ finden Sie vermutlich eher, wenn Sie folgendes bedenken: die Visualisierung soll Ihre Wortbeiträge nur unterstützen, d.h. sie dient Ihnen als „Stichwortgeber“. Wenn Sie diese Stichwörter dann entsprechend erläutern, um weitere Informationen ergänzen und mit Beispielen untermauern, vergeht genügend Zeit, so dass Sie nicht hektisch alle paar Sekunden die Folien wechseln. Und eines sollten Sie sich noch zu Herzen nehmen: lassen Sie Ihre Folien „wirken“.

Wenn Sie eine aufwändige Grafik zeigen, Strukturen anschaulich darstellen oder eine Aussage mit einer Karikatur oder einem Zitat treffend unterstreichen – gönnen Sie Ihrem Publikum die Zeit, sich die Folie in Ruhe anzuschauen. Auch wenn es Präsentierenden oft schwer fällt, nichts zu sagen oder zu machen: Ihre Zuhörer benötigen die Zeit, um die Informationen in Ruhe zu verarbeiten. Und Sie selbst können einen Moment durchatmen und sich auf den nächsten Punkt konzentrieren.

• Beamer (Powerpoint-Präsentation)

Dies gilt auch für eine Powerpoint-Präsentation mit einem Beamer. Diese Standard-Software von Microsoft hat sich mittlerweile durchgesetzt und ermöglicht die Visualisierung, ohne dass Sie Folien per Hand auflegen müssen. Per Mausklick wird die nächste Folie – oder bei entsprechender Animation nur der nächste Gliederungspunkt einer Folie – eingeblendet und per Beamer auf der Leinwand gezeigt.

Hilfreich ist dabei ein Laser-Pointer, mit dem Sie per Funkkontakt die Folien weiterklicken können. Dadurch müssen Sie nicht immer in der Nähe des Gerätes (und damit je nach Lichtquelle des Beamers unter Umständen „im Bild“) stehen, sondern können sich frei auf der „Bühne“ bewegen. Per Knopfdruck können Sie dann mit dem Laser auf der Leinwand bestimmte Stellen Ihrer Folie mit einem Lichtpunkt markieren. Das erfordert allerdings eine ruhige Hand und einige Übung. In größeren Räumen ist der kleine Lichtpunkt ohnehin meist gar nicht erkennbar, so dass Sie zum Hervorheben markanter Punkte in Powerpoint eine andere Variante nutzen sollten.

Wenn Sie etwa auf einer (Straßen-)Karte, einer Tabelle oder einem Organigramm auf einen bestimmten Ausschnitt näher eingehen möchten, können Sie diesen Teil auf der nächsten Folie vergrößert darstellen oder um den betroffenen Bereich mit einer „Standardform“ z.B. einen Kreis ziehen, den Sie per Klick einblenden können.

Hat man erst einmal die wichtigsten „Handgriffe“ zur Erstellung einer Powerpoint-Präsentation erlernt, lässt sich Folie für Folie entwickeln. Und darin liegt neben allen Vorzügen von Powerpoint auch eine Gefahr. Da man im Gegensatz zum Overheadprojektor die Folien ja nicht mehr ausdrückt, sondern nur noch anklickt, kann man leichter den Überblick über die Menge verlieren und bauscht seine Präsentation mit immer mehr Folien auf. Cliparts, Bilder und Grafiken werden Schlag auf Schlag eingeblendet, und am Ende steht die Visualisierung im Vordergrund und der präsentierende Mensch wird nur noch am Rande wahrgenommen. Berücksichtigen Sie also genau die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit und was Sie Ihren Zuhörern „zumuten“ können.

Achten Sie darauf, dass Sie grundsätzlich ein einheitliches Folienlayout (Folienmaster) verwenden, so dass z.B. ein Logo oder eine Überschrift immer an der exakt gleichen Stelle steht und nicht „flattert“.

• Medienmix – auf die richtige Mischung kommt es an!

Bei umfangreicheren Präsentationen ist es aufgrund des dynamischeren Eindrucks fast immer empfehlenswert, mehrere Medien einzusetzen. Haben Sie sich etwa für eine Visualisierung mit Beamer oder am Overheadprojektor entschieden, können Sie z.B. auf einem Flipchart die Struktur Ihres Vortrags permanent sichtbar an der Seite stehen lassen, zwischendurch daran ein Rechenbeispiel anschreiben oder an einer Pinnwand eine im Ansatz schon vorbereitete Grafik live weiter entwickeln. Der Medienwechsel sorgt für Abwechslung und wird die Aufmerksamkeit des Publikums wieder erhöhen. Schalten Sie in diesem Fall den Overheadprojektor bzw. das Bild des Beamers aus (hierfür gibt es auf der entsprechenden Fernbedienung meist eine eigene Taste), damit sich die Zuhörer ganz auf Ihre neue Aktion konzentrieren können.

Auch hier gilt aber wieder: weniger ist mehr! Versuchen Sie nicht, in einer Viertelstunde ein Medienfeuerwerk abzubrennen, indem Sie alle verfügbaren Hilfsmittel nutzen, nur um zu zeigen, dass Sie alle Geräte beherrschen.

Bei der Medienauswahl spielt auch eine Rolle, welche Erwartungen Ihr Publikum hat, ob es z.B. gewisse Standards gewohnt ist (z.B. Powerpoint-Präsentation). Hier zeigt sich wieder die Bedeutung der Zielgruppenanalyse. Denkbar ist aber auch, bewusst einmal einen anderen Akzent zu setzen und Ihre Zuhörer nach einer Reihe von Powerpoint-Vorträgen bei vorangegangenen Anlässen mit einer gekonnten Darstellung am Flipchart – positiv – zu überraschen. Im Vorfeld können Sie sich zur eigenen Absicherung dazu „grünes Licht“ von Ihrem Vorgesetzten, vom Projektleiter oder Ausschussvorsitzenden einholen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Mut, auch andere Medien als die (fast) überall zu findenden Beamerpräsentationen einzusetzen, von den Zuhörern sehr dankbar angenommen wird. Gerade wenn mehrere Redner nacheinander auftreten, kann dies der Punkt sein, mit dem sich Ihr Vortrag besonders abhebt!

Neben all diesen Überlegungen hängt die Medienauswahl aber letztlich auch davon ab, mit welchem Hilfsmittel der Visualisierung Sie sich persönlich am wohlsten fühlen. Wenn Ihnen Ihre Handschrift Sorgen macht, bereiten Sie möglichst alle Texte am PC für Ihre Folien vor, und wenn Sie Angst davor haben, sich bei Powerpoint ständig zu „verkllicken“, verwenden Sie Pinnwand oder Flipchart. Ein gewisses Maß an Anspannung und Nervosität gehört zu jeder Präsentation – mit der Wahl der für Sie richtigen Medien können Sie aber schon einen großen Teil zur eigenen Beruhigung beitragen.

Im Laufe der Zeit werden Sie merken, dass Sie eine Vorliebe für bestimmte Visualisierungsformen bekommen. Die eine schwört auf Powerpoint-Präsentationen, der andere steht mehr auf „Handgemachtes“ am Flipchart. Solche Präferenzen sind völlig normal, führen aber dazu, dass man manchmal zu einseitig visualisiert. Insbesondere dann, wenn Sie häufiger vor demselben Publikum präsentieren, empfiehlt es sich, Ihre Visualisierungen abwechslungsreich zu gestalten und mehrere Medien einzusetzen, um beim Publikum nicht zu berechenbar zu sein.

3.6 Die Gedächtnisstütze – das Manuskript!

Natürlich würde es das Publikum sehr beeindrucken, wenn Sie Ihre Präsentation völlig frei halten. Das mag bei kurzen Redeanlässen auch noch gelingen, aber je umfangreicher Ihre Ausführungen sind, umso notwendiger ist es, sich die erforderliche Sicherheit durch ein Manuskript zu holen, auf das Sie bei Bedarf zurückgreifen können. Abzurufen ist davon, die gesamte Präsentation auswendig zu lernen. Das ist extrem anstrengend, zeitaufwändig und wirkt oft eintönig – eben wie nur „abgespult“. Zwischenrufe, Fragen oder sonstige

unvorhersehbare Dinge können hier leicht dazu führen, den roten Faden zu verlieren. Ihn dann ohne weiteres wieder aufzunehmen, fällt oft schwer.

Auswendig gelernte Sätze sollten Sie nur an zwei Stellen Ihrer Präsentation parat haben: zu Beginn und am Schluss. Der Anfang Ihres Vortrags entscheidet wesentlich darüber, ob Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer gewinnen. Und das Ende Ihrer Präsentation bleibt Ihrem Publikum noch länger in Erinnerung, so dass auch diese Passage durchaus mit auswendig vorgetragenen Formulierungen gestaltet werden kann. Ansonsten sollten Sie Ihre Gedanken „live“ frei formulieren – allerdings mit einem Manuskript als „Sicherheitsnetz“.

Nicht empfehlenswert ist ein vollständig ausformuliertes Redemanuskript. Es verleitet zwangsläufig dazu, die Augen permanent auf das Papier zu richten und somit den wichtigen Blickkontakt zum Publikum zu vernachlässigen. Und abgesehen davon, dass das reine Ablesen des Textes ebenso monoton wirken kann wie auswendig gelernte Vorträge, unterscheiden sich geschriebene und gesprochene Sprache erheblich.

Eine abgelesene Rede garantiert, dass Ihnen das Publikum nicht zuhört

*Henry Kissinger (*1923)
amerikanischer Politiker und Friedensnobelpreisträger*

Bewährt hat sich daher ein Stichwort-Manuskript, das nur die für Sie wichtigsten Informationen enthält. Sie können sich an den notierten Stichwörtern oder Kernaussagen orientieren und ansonsten frei zum Publikum sprechen. Hilfreich ist es häufig auch, sich insbesondere bei der Erläuterung von grafischen Darstellungen (Tabellen, Diagramme, Organigramme) ergänzende Zahlen und Fakten zu notieren, die nicht alle auf Ihrer Visualisierung sichtbar sind. So können Sie bei Bedarf noch Informationen ergänzen und „überfrachtete“ Schaubilder vermeiden.

Mit Regieanweisungen an sich selbst können Sie sich Ihre Präsentation ebenfalls erleichtern. Vermerken Sie auf dem Stichwort-Manuskript, dass Sie einen Medienwechsel vornehmen, wann Sie eine Pause einlegen oder einen dringenden Appell stimmlich besonders betonen wollen. In der Praxis haben sich folgende Hinweise als nützlich erwiesen:

Das Stichwortmanuskript:

- Verwenden Sie DIN A5-Karton. Er bietet ausreichend Platz für mehrere Stichwörter und Regieanweisungen, knickt aber nicht so leicht um wie ein normales DIN A4-Blatt.
- Schreiben Sie ausreichend groß und deutlich. Wenn Sie das Manuskript auf einem Tisch oder neben dem Overheadprojektor ablegen, müssen Sie Ihre Schrift noch erkennen können, ohne sich jedes Mal über das Blatt zu beugen.
- Nutzen Sie für dieselbe Regieanweisung auch immer dieselbe Farbe oder Bezeichnung – so gehen Ihnen die eigenen Hinweise schneller in Fleisch und Blut über.
- Beschriften Sie die Blätter nur einseitig und nummerieren Sie sie. Sollte der Stapel mit den Blättern einmal durcheinander geraten, können Sie leichter wieder die richtige Reihenfolge herstellen.
- Klammern Sie die Blätter nicht zusammen und heften Sie sie nach Gebrauch nicht in einen Ordner oder Schnellhefter zurück. Um das Publikum möglichst wenig abzulenken, legen Sie die behandelten Seiten Ihres Manuskripts einfach zur Seite – ohne sie umzublättern.

3.7 Das Handout – bitte nachlesen!

Ein ansprechendes Handout gehört mittlerweile zum Standard einer guten Präsentation. Dabei handelt es sich um Unterlagen jeglicher Art, die Sie im Zusammenhang mit Ihrer Präsentation dem Publikum zur Verfügung stellen (Anglizismus: to hand out = aushändigen).

Durch das Handout geben Sie den Zuhörern die Möglichkeit, sich nachträglich noch einmal mit Ihrem Thema zu befassen und wichtige Passagen in Ruhe nachzulesen. Ihre Präsentation kann so nachhaltiger auf das Publikum wirken. Mit Powerpoint können Sie Ihre Folien verkleinert als „Handzettel“ ausdrucken, so dass die Teilnehmer Ihren Vortrag „1 zu 1“ mit nach Hause nehmen können. Weitergehende Informationen können Sie über die Funktion „Notizenseite“ mitliefern. Auf der oberen Seitenhälfte wird die verwendete Folie dargestellt, im unteren Teil können Sie zusätzliche Erläuterungen anbringen. Wenn Sie eine sehr umfangreiche Präsentation haben oder mit anderen Medien arbeiten, stellen Sie die wichtigsten Aussagen, Fakten und Grafiken in einer kleinen Mappe zusammen. Haben Sie vorbereitete Flipcharts oder Pinwände verwendet oder Plakate / Übersichten live entwickelt, können Sie ein Fotoprotokoll anfertigen und den Teilnehmern nachschicken.

Viel diskutiert wird die Frage, ob ein Handout vor oder nach der Präsentation ausgeteilt werden soll. Beide Alternativen haben Vor- und Nachteile. In Unterrichts- oder Seminarsituationen hat es sich bewährt, die Materialien schon vorher auszuteilen, damit sich die Teilnehmer bei Bedarf noch eigene Notizen in den Unterlagen machen können. Insbesondere bei Überzeugungspräsentationen, bei denen Sie einen Spannungsbogen aufbauen und Ihr Vortrag eine gewisse „Dramaturgie“ hat, sollten Sie das Handout erst später zur Verfügung stellen. Das Publikum soll sich auf Sie als Person und Ihre Ausführungen konzentrieren – und nicht schon im Skript rumblättern und nur noch halb anhören.

3.8 Die Rahmenbedingungen – worauf Sie noch achten sollten

Manchmal zeigen kleine Dinge große Wirkung: ein fehlendes Verlängerungskabel, eine zu späte Einladung der Teilnehmer oder ein gebuchter zu kleiner Raum – und schon kann es Probleme bei Ihrer Präsentation geben, die Sie im Vorfeld vermutlich hätten vermeiden können. Die folgende Checkliste zeigt Ihnen, woran Sie noch bei der Vorbereitung denken sollten.

Checkliste: Rahmenbedingungen

- Einladung/Flyer/Plakat
 - um was geht es? (Thema, Inhalt)
 - wann und wo? (Datum, Uhrzeit, genauer Ort)
 - für wen? (Zielgruppe, unter Umständen Teilnehmer persönlich ansprechen)
 - Kontaktadresse des Präsentierenden für Rückfragen
- Veranstaltungsraum
 - ausreichend groß? (Reservetische und -stühle)
 - Steckdosen, Beameranschluss, Verlängerungskabel, Garderobe
 - Verdunkelungsmöglichkeit, Beleuchtung
 - Mikrofonanlage (fest installiert oder flexibel, tragbare Mikrofone, Headset)
- Sitzordnung
 - mit oder ohne Tische?
 - U-Form, V-Form, Reihenbestuhlung?
 - Namensschilder, Platzreservierungen?
- Verpflegung
 - Getränke (Kaffee, Tee, Kaltgetränke)
 - Gebäck, Obst, Brötchen, Mittagessen
- Medien/Material
 - Kabel, Ersatzbirne für Overheadprojektor, Papier, Stifte, Klebeband

Insbesondere bei Räumen, die Sie nicht kennen, empfiehlt sich in jedem Fall ein vorherige „Ortsbesichtigung“. Improvisationskunst in der „Stunde der Wahrheit“ mag den einen oder anderen Zuhörer beeindruckend, eine professionelle Organisation und Planung dürfte aber eher den Erwartungen des Publikums entsprechen. Zusammenfassend sind die behandelten Aspekte der Vorbereitung einer Präsentation in der Abbildung 2 als Mindmap dargestellt.

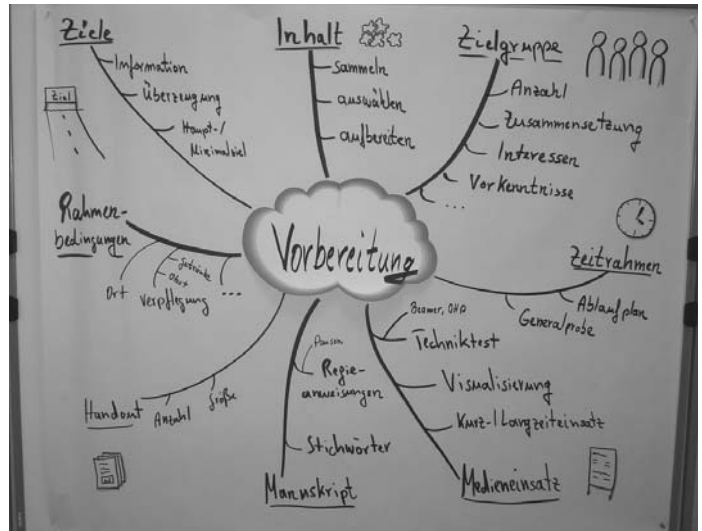


Abb. 2: Mindmap zur Vorbereitung einer Präsentation

Das **Mindmap** („Gehirnlandkarte“) ist einerseits eine Kreativitätstechnik, die häufig in Moderationsprozessen eingesetzt wird, um mit den Teilnehmenden zu einem Thema Ideen, Vorschläge oder Probleme zu sammeln. Sie hat sich aber auch als Visualisierungsmethode bewährt, um sich selbst, aber unter Umständen auch dem Publikum die Struktur Ihrer Präsentation zu verdeutlichen. Sie können das Mindmap bei der Vorbereitung nutzen, um keinen wichtigen Gesichtspunkt aus dem Auge zu verlieren. Es eignet sich aber auch, um den Zuhörern auf einen Blick alle Aspekte, die bei einem Thema oder einem Problem zu beachten sind, zu verdeutlichen.

Ausgehend von dem zentralen Thema oder Stichwort in der Bildmitte werden zunächst sog. „Hauptäste“ gezogen, die mit entsprechenden „Hauptschlagwörtern“ beschriftet werden. Von diesen „Hauptästen“ zweigen dann die „Unteräste“ ab, die praktisch Untergliederungspunkte darstellen. Hiervon können nach Bedarf weitere Abzweigungen erfolgen, wobei man jedoch auf die Lesbarkeit der Eintragungen achten muss.

4. Der rote Faden – die Struktur einer Präsentation

Auf die übliche Struktur einer Präsentation mit Einstieg, Hauptteil und Schluss wurde bereits oben hingewiesen. Unabhängig davon, wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, sollten alle drei Phasen als solche von Ihnen bewusst gestaltet werden und auch für das Publikum deutlich erkennbar sein.

Um die Zuhörer in seinen Bann zu ziehen – und nach Möglichkeit bis zum Ende zu halten, wird häufig das AIDA-Modell verwendet, das seinen Ursprung in der Werbung hat.

Das AIDA-Modell

- Attention = Aufmerksamkeit erregen
- Interest = Interesse wecken
- Desire = Drang, Bedürfnis, Wunsch nach der Lösung, dem Produkt erzeugen
- Action = Aktion, Appell, Wege aufzeigen, um die Lösung zu erreichen

Mit einem besonderen Einstieg erregen Sie die Aufmerksamkeit des Publikums, Sie sorgen dafür, dass alle sofort bei der Sache sind und Ihnen zuhören. Danach wecken Sie das Interesse an dem Thema – z.B. durch Hinweise auf kompetente Fachleute, die Ihr Vorgehen oder Ihre Position unterstützen, durch gute Erfahrungen, die andere mit Ihrer Lösung schon gemacht haben, oder durch beeindruckende Zahlen und Statistiken, da wissenschaftliche Untersuchungen oft eine große Beweiskraft haben.

Sie haben beim Publikum nun den Wunsch ausgelöst, mehr von Ihrem Thema (Ihrer Lösung, Ihrem Vorschlag) zu hören und stellen daher jetzt Details vor. Zuletzt zeigen Sie den Zuhörern in der „Aktionsphase“ ganz konkret auf, wie sich die vorgeschlagene Lösung umsetzen lässt und richten den Appell an das Publikum, Sie dabei tatkräftig zu unterstützen (z.B. durch eine zu treffende Entscheidung, bereit zu stellende Mittel etc.).

4.1 Der Einstieg – die ersten Worte

Die Einstiegsphase beginnt eigentlich schon, bevor Sie die „Bühne“ betreten. Sie können die ersten ankommenden Zuhörer persönlich begrüßen und kurze Gespräche führen, sich z.B. nach der Anreise erkundigen und Small Talk machen. Der „offizielle“ Einstieg beginnt dann, wenn Sie auf der „Bühne“ stehen und die ersten Worte an Ihr Publikum richten. Warten Sie jedoch, bis alle Zuhörer ihren Platz eingenommen haben und die Nebengespräche langsam verklingen. Da die ersten Minuten einen bleibenden Eindruck hinterlassen, sollten Sie diese Phase ganz intensiv vorbereiten. Dabei gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu gewinnen (s. die Anregungen im nächsten Abschnitt).

Bei der Begrüßung des Publikums stellen Sie sich persönlich vor – ohne jedoch Ihren kompletten beruflichen Lebenslauf herunter zu spulen. Die Zuhörer sind nicht an Ihrer gesamten Vita interessiert, sondern daran, warum gerade Sie vor ihnen stehen. Machen Sie also deutlich, in welcher Funktion Sie die Präsentation halten und welchen persönlichen Bezug Sie zum Thema haben.

Beispiel: „Mein Name ist..., ich bin seit zwei Jahren Leiter der Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung und habe vor neun Monaten den Arbeitskreis „interkommunale Leistungsvergleiche“ ins Leben gerufen. Ich halte die Vergleichsarbeit für ein sehr effektives Instrument, um Optimierungspotentiale aufzudecken. Ich möchte Ihnen heute berichten, welche erstaunlichen Ergebnisse wir in dieser kurzen Zeit bereits erzielt haben und welchen Nutzen wir für unsere Verwaltung schon daraus ziehen konnten“.

4.2 Aufmerksamkeit erregen – auf den richtigen Köder kommt es an!

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu wecken. Dazu können Sie sprachliche Varianten wählen oder das Publikum optisch „ködern“. In vielen Fällen ist es sogar empfehlenswert und möglich, zwei oder mehrere Methoden zu kombinieren, um das Interesse an Ihren Ausführungen und den gewünschten Effekt zu verstärken.

• „Yes-Set“

Das ist eine sprachliche Variante, bei der Sie das Publikum mit Aussagen bzw. Fragen konfrontieren, die die Zuhörer innerlich zustimmend „abnicken“ (sollen). Beispiel: Sie wollen in einer Schule zum Thema „kindgerechte Ernährung“ präsentieren und haben als Zielgruppe die Eltern eingeladen. Nach Ihrer kurzen persönlichen Vorstellung wählen Sie folgenden Einstieg: „Vermutlich haben viele von Ihnen in den letzten Monaten auch etwas von den zahlreichen

Veröffentlichungen mitbekommen, die sich damit beschäftigt haben, dass sich Kinder und Jugendliche oft falsch ernähren. Überschriften wie „unsere Kinder sind zu dick!“ haben bei Ihnen vielleicht auch ein ungutes Gefühl ausgelöst. Und deshalb haben sich einige von Ihnen wahrscheinlich auch schon einmal gefragt, ob Sie Ihre Kinder richtig verpflegen und Sie ihnen das richtige „Pausenbrot“ mit in die Schule geben. Ich möchte Ihnen heute vorstellen, wie...“.

Durch Formulierungen wie vermutlich, sicherlich, wahrscheinlich, ich nehme an, viele von Ihnen usw. greifen Sie die Interessen, Erfahrungen, Bedürfnisse oder Vorkenntnisse eines Großteils der Zuhörer auf, so dass sich diese angesprochen fühlen und daher zumindest innerlich zustimmen. Je besser Sie Ihre Worte gewählt haben, umso eher wird sogar auch nach außen durch ein erkennbares Nicken sichtbar, dass Sie das Publikum mit dieser Art der Ansprache „eingefangen“ und für Ihr Thema interessiert haben.

Aussagen wie „alle“ oder „jeder von Ihnen kennt“ sind dagegen häufig problematisch, wenn man nicht hundertprozentig sicher sein kann, dass die vorbereiteten Sätze auch tatsächlich auf alle passen. Mit zu pauschalen Aussagen kann man den einen oder anderen vom Thema ausschließen, wenn derjenige sich gerade nicht angesprochen fühlt. Hier wird deutlich, dass eine genaue Zielgruppenanalyse wichtig ist, um einschätzen zu können, mit welchen Gemeinsamkeiten man den größten Teil des Publikums konfrontieren kann.

• aktueller Bezug

Knüpfen Sie an ein aktuelles Ereignis an, das zu Ihrem Thema passt und das gerade in der Presse oder im Fernsehen behandelt wurde. Oder liefern Sie Fakten oder Zahlen, die Sie erst gestern „druckfrisch“ auf den Tisch bekommen haben.

• Ihr Nutzen liegt darin...

Spannen Sie Ihr Publikum nicht lange auf die Folter – sagen Sie direkt zu Beginn, welchen Nutzen Ihre Zuhörer von Ihrem Vorschlag oder Ihrer Lösung haben. „Stellen Sie sich vor, Sie hätten pro Woche zwei Stunden mehr Zeit für...“ oder „mit der neuen Vorgehensweise reduzieren wir die Bearbeitungszeiten um 30 %“. Abschließend erklären Sie, wie Sie dieses Ziel erreichen wollen bzw. was dafür getan werden muss, um den angesprochenen Nutzen zu erhalten.

• Denkanstöße geben

Eröffnen Sie Ihre Präsentation mit einer ungelösten Frage oder einer Problembeschreibung, z.B. „wie stellen wir unsere Verwaltungsaktivitäten künftig wirksamer in der Öffentlichkeit dar?“ oder „wie vereinbaren wir kundenorientierte Serviceleistungen mit dem Ziel der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung?“. Das Publikum wird gespannt sein, welche Antworten Sie zu bieten haben.

• historischer Abriss

Beginnen Sie mit einem kurzen (!) Rückblick auf die bisherigen Aktivitäten zu Ihrem Thema. „Seit 2003 beschäftigen wir uns schon mit der Verkürzung der Bearbeitungszeiten im Baugenehmigungsverfahren. Während die 2004 eingeführte neue EDV-Software nur zu geringfügigen Verbesserungen geführt hat, brachte die 2006 geänderte Geschäftsverteilung schon akzeptable Ergebnisse. Wir konnten die Bearbeitungszeiten um 15 % reduzieren. Wie wir in diesem Bereich noch einmal deutlich nachbessern wollen, stelle ich Ihnen nun vor.“ Gestalten Sie diesen Einstieg aber wirklich kurz – nicht die Geschichte, sondern die Zukunft ist hier interessant!

• **Struktur aufzeigen**

Sie können – insbesondere bei längeren Präsentationen – die Aufmerksamkeit gewinnen, indem Sie dem Publikum Ihre Struktur verdeutlichen. „Zuerst stelle ich Ihnen unsere aktuelle Ist-Analyse vor. Danach zeige ich Ihnen, welche Ursachen wir für die Probleme ermittelt haben und welche Lösungen denkbar sind. Im letzten Teil meiner Ausführungen möchte ich Ihnen vorstellen, mit welchen konkreten Maßnahmen wir die Schwierigkeiten in den Griff bekommen wollen.“ Wenn Sie diese Punkte auf einem separaten Flipchart visualisieren, kann sich das Publikum während der Präsentation permanent daran orientieren – und Sie können ggfls. behandelte Punkte demonstrativ mit einem Stift abhaken.



Abb. 3: Ein Flipchart mit den Inhalten zeigt den Zuhörern permanent, an welcher Stelle sich die Präsentierende befindet.

• **Eye-catcher**

Übersetzt bedeutet dieser aus der Werbebranche stammende Begriff soviel wie „Blickfang“. Es geht darum, durch eine gelungene Visualisierung dem Betrachter sofort „ins Auge zu fallen“, ihm praktisch einen optischen Köder anzubieten. Dies erreichen Sie durch eine interessante (ungewöhnliche) Gestaltung eines Plakats oder einer Flipchart, durch eine Karikatur, ein zum Thema passendes Foto oder – sofern möglich – ein Anschauungsobjekt (z.B. das Modell einer geplanten Schulhofneugestaltung oder eines Gebäudes, eine entworfene Informationsbroschüre).

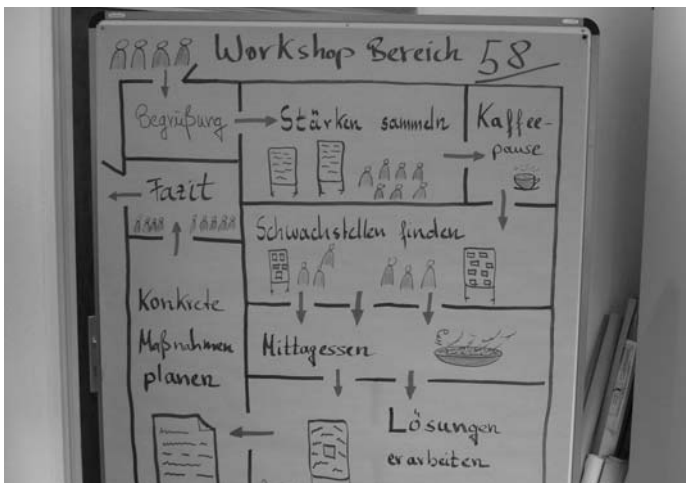


Abb. 4: Eine etwas andere Art einer Agenda: der Tagesablauf wird in Form eines Gebäudegrundrisses dargestellt – Eye-Catcher und gleichzeitig Strukturierungshilfe.

• **Plakat-Galerie**

Ein besonderer optischer Köder ist eine Ausstellung von Plakaten, Plänen, Fotos oder Modellen, die Sie z.B. im Vorraum oder im Vortragsraum aufbauen. Das Publikum kann sich schon vor der eigentlichen Präsentation ein eigenes Bild machen. Diese Methode bietet sich bei Themen aus dem Bau- bzw. Planungsbereich z.B. für Bürgerversammlungen oder Sitzungen der verantwortlichen Gremien an.

• **Zitate**

Mit einem Zitat bringen Sie ein komplexes Thema auf den Punkt – und sorgen beim Publikum für Aufmerksamkeit. Dabei können Sie einerseits der Zielgruppe bekannte Personen zitieren: „Wie schon unser Oberbürgermeister Dr. Müller im letzten Jahr an dieser Stelle drauf verwiesen hat, dass...“. Oder Sie zitieren eine allgemein bekannte Persönlichkeit, etwa „wie sagte schon Benjamin Franklin: Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen“. Das Internet bietet dabei in diversen Zitatesammlungen eine große Fundgrube für solche Vortragseinstiege.

Falls Sie Zitate für Ihre Zwecke „anpassen“ und leicht abwandeln, sollten Sie dies mit dem Hinweis „in Anlehnung an das Zitat von...“ deutlich machen. Wollen Sie wortwörtlich zitieren, sollten Sie auch den genauen Wortlaut des Originals ermitteln. Mindestanspruch ist aber immer, genau zu wissen, von wem das Zitat stammt und ggfls. zu klären, wer diese Person war.

• **Provokation**

Ihr Publikum wird rasch „auf Empfang“ schalten, wenn Sie Ihre Präsentation unerwartet beginnen, indem Sie z.B. eine provozierende oder widersprüchliche Aussage machen. Zum Thema Personalentwicklung oder Fortbildungsmanagement beginnen Sie etwa mit der These „die Mittel für Fortbildung können ohne Probleme künftig noch mehr gekürzt werden, da die Mitarbeiter bei dem ständigen Personalabbau ohnehin keine Zeit mehr für Fortbildung haben“. Anschließend stellen Sie dar, warum gerade bei geringerem Personal die Qualifikation der vorhandenen Mitarbeiter umso mehr gefördert werden muss und mit welchen konkreten Maßnahmen Sie dies erreichen wollen.

• **Kontra geben**

Eine weitere überraschende Einstiegsmöglichkeit besteht darin, zunächst mögliche negative Aspekte oder Nachteile (Kontra-Argumente) einer Lösung oder eines Projekts aufzuführen. Damit nehmen Sie mögliche Einwände eventueller „Gegner“ schon vorweg. Anschließend präsentieren Sie die Vorteile (Pro-Argumente), die qualitativ und quantitativ selbstverständlich überwiegen müssen, damit der Schuss nicht nach hinten losgeht. Beispiel: „Die Einführung eines EDV-unterstützten Beschwerdemanagements ist mit Kosten verbunden und könnte bei den Bediensteten zunächst auf Akzeptanzprobleme stoßen. Folgende Vorteile sprechen jedoch eindeutig dafür, dieses Instrument auch in unserer Verwaltung einzusetzen...“.

• **Humor**

Humor ist eine Wunderwaffe: Sie können ihn einsetzen, um (verbalen) Angriffen zu begegnen bzw. ihnen zu entgehen oder „Killerphrasen“ zu relativieren. Wer über sich selbst lachen kann, wirkt sympathisch. Und wer seinen eigenen Humor kennt und einen eigenen Humorstil entwickelt, wird unverwechselbar: guter Humor kann zu einem „Markenzeichen“ werden. Mit Humor kann man Probleme

fokussiert auf den Punkt bringen, um neue Denkweisen anzustoßen. Der Volksmund weiß schon lange, dass Lachen gesund ist – mittlerweile hat das auch die Wissenschaft bestätigt. Humor ist somit eine gute Möglichkeit, die Aufmerksamkeit des Publikums zu erregen. Und die Zuhörer werden Ihnen dankbar sein, wenn Sie auch während Ihres Vortrags an der einen oder anderen Stelle zumindest für ein Schmunzeln sorgen. Eine kleine Anekdote, ein passender Spruch im richtigen Moment oder ein Cartoon auf einer Folie sorgen für Abwechslung.

Humor ist aber auch mit Vorsicht zu genießen: Nicht alle können über dasselbe lachen, und nicht jeder ist ein geborener „Witzeerzähler“. Versuchen Sie also nicht, lustig zu sein, wenn es thematisch gar nicht passt oder es auch nicht Ihrem sonstigen Auftreten entspricht. Bleiben Sie authentisch – das Publikum merkt sehr schnell, ob Ihr Humor echt oder nur gespielt ist. Und Sie sollten inhaltlich mehr zu bieten haben als die Aneinanderreihung vermeintlich lustiger Episoden.

• für Fortgeschrittene: nach Fragen fragen

Wenn Sie schon über genügend Erfahrung verfügen und in Ihrem Themenbereich inhaltlich absolut sattelfest sind, können Sie zum Einstieg Ihrer Präsentation das Publikum auch direkt um Fragen zum Thema (Vorerfahrungen, Probleme) bitten. Sie notieren diese dann stichwortartig auf Zuruf am Flipchart oder lassen das Publikum die Fragen auf Karten selbst aufschreiben und sortieren die Beiträge dann an einer Pinnwand. Im Laufe Ihrer Präsentation werden Sie die meisten Fragen (ohnehin) beantworten und können diese dann entsprechend „abhaken“. Sollten noch Fragen offen sein, müssen Sie auf diese spontan eingehen oder eine spätere Beantwortung zusagen.

Das Motto „der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“ macht noch einmal deutlich, wie wichtig es ist, sich vorher mit dem potentiellen Publikum zu befassen. Der Einstieg ist ein zentrales Element Ihrer Präsentation und muss deshalb ganz stark zielgruppenorientiert gestaltet werden – er soll dem Publikum „schmecken“. Die in Abschnitt 3.3 beschriebene Zielgruppenanalyse liefert Ihnen wichtige Informationen, die Sie daher bei der Auswahl der geeigneten Einstiegsmethode berücksichtigen sollten.

4.3 Der Hauptteil – die Argumente richtig aufbauen

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Sie Ihre Argumente in eine „richtige“ Reihenfolge bringen können. Für welche Variante Sie sich entscheiden, kann einerseits eher eine Stilfrage sein, andererseits aber auch von der Bedeutung bzw. Akzeptanz Ihres Themas beim Publikum abhängen.

• vom Bekannten zum Unbekannten

Sie stellen zunächst noch einmal kurz bekannte Fakten dar, um danach neue Erkenntnisse zu erläutern. Auf diese Weise wird das Verknüpfen der neuen Informationen mit bereits vorhandenem Wissen erleichtert.

• vom Allgemeinen zum Besonderen

Ausgangspunkt ist eine Darstellung dessen, was als allgemeine Regel gilt bzw. akzeptiert wurde. Anschließend begründen Sie, warum es in diesem besonderen Fall nun eine Ausnahme davon geben soll und welcher Nutzen sich daraus ergibt.

• vom Überblick ins Detail

Sie verschaffen den Zuhörern zunächst einen Überblick über das Thema bzw. den Gesamtzusammenhang, indem Sie Hintergründe,

Sinn und Zweck einer Regelung oder Entwicklung erläutern. Danach gehen Sie ins Detail und machen deutlich, wie ein spezielles Teilproblem gelöst werden soll und welche Auswirkungen dies hat.

• zeitliche Gedankenkette

Mit dieser Methode lassen sich die meisten Themen strukturieren. Nach der zeitlichen Abfolge „gestern – heute – morgen“ stellen Sie zunächst vor, wie ein Thema oder ein Problem in der Vergangenheit behandelt wurde. Danach folgt ein Überblick über den gegenwärtigen Stand der Dinge (Ist-Analyse). Anschließend führen Sie aus, wie Sie das Problem künftig lösen wollen und welche Maßnahmen dazu notwendig sind.

• logische Gedankenketten

In der Praxis findet man häufig auch einen Präsentationsaufbau nach dem sog. „Fünfsatz“, d.h. einer Struktur, die sich in fünf „Sätze“ gliedert. Dieses aus der Rhetorik stammende Instrument zielt in der Ursprungsform darauf ab, in fünf Sätzen (Kernaussagen) eine Rede zu strukturieren. Im übertragenen Sinn ist damit gemeint, seine Argumente in fünf Schritte oder Stufen zu gliedern. Je nach Ausgangsbasis wird dieser „Fünfsatz“ dann variiert.

– der klassische Fünfsatz

1. das Problem beschreiben
2. die Auswirkungen auf das Umfeld darstellen
3. denkbare Lösungswege aufzeigen
4. die einzelnen Lösungen bewerten
5. Schlussfolgerung ziehen, eine Lösung empfehlen

– Fünfsatz als wertender Vergleich

1. die Position von A und dessen Begründung darstellen
2. die Position von B und dessen Begründung erläutern
3. feststellen und begründen, dass beide Sichtweisen nicht überzeugend sind
4. eigene Ansicht (Lösung, Position C) vorstellen und Nutzen aufzeigen
5. Schlussfolgerung ziehen, eine Empfehlung für die eigene Position aussprechen

– Fünfsatz bei kontroverser Ausgangslage

1. die Position von A (Gegenmeinung) darstellen
2. die Position von B (eigene Meinung) erläutern
3. auf Gemeinsamkeiten beider Positionen hinweisen
4. den besonderen Nutzen und die Vorteile der eigenen Position verdeutlichen
5. eine Empfehlung für die eigene Position aussprechen

Die letztgenannte Variante bietet sich an, wenn Sie wissen oder vermuten, dass das Publikum möglicherweise eine andere Lösung favorisiert. Anstatt gleich gegen die andere Lösung zu „wettern“ und damit die Zuhörer gegen sich aufzubringen, würdigen Sie die Aspekte, in der die andere Lösung mit Ihrer Position übereinstimmt. Erst danach versuchen Sie, das Publikum durch weitere Vorteile von Ihrem Standpunkt zu überzeugen.

4.4 Der Schluss – zum Ende ein Ausrufungszeichen setzen!

Während der Einstieg das Interesse der Zuhörer an der Präsentation wecken soll, zielt der Schluss darauf ab, das Vorgetragene möglichst lange

beim Publikum wirken zu lassen. Insofern sind hier noch einmal ganz konkrete und einprägsame Formulierungen von besonderer Bedeutung.

Nachdem Sie im Hauptteil das Publikum mit den wichtigsten Fakten und Argumenten versorgt und bei Überzeugungspräsentationen einen Appell an die Zuhörer gerichtet haben, kündigen Sie das Ende Ihrer Ausführungen an. Damit wird klar, dass keine neuen Aspekte mehr behandelt werden. Fassen Sie nur die wichtigsten Aussagen noch einmal kurz (!) zusammen und wiederholen Sie konsequent Ihre Empfehlung, Ihren Vorschlag oder Ihre Bitte um Entscheidung für Ihre Lösung.

Zeigen Sie noch einmal die nächsten wichtigen Schritte auf (Ausblick) und geben unter Umständen eine Prognose ab („wenn wir die vorgeschlagene Lösung umsetzen, werden wir schon in den nächsten drei Monaten ...“). Je nachdem, mit welchem „Einsteiger“ Sie gestartet sind, können Sie noch einmal auf die eingangs aufgeworfene Fragestellung zurückkommen oder mit einem ebenfalls passenden Zitat enden.

Soweit Sie es nicht schon vorab verteilt haben, geben Sie das Handout aus und weisen auf Kontaktadressen oder Literaturempfehlungen hin. Und da sich an jede gute Präsentation eine Frage- und Diskussionsrunde anschließt, ist nun der richtige Zeitpunkt, darauf zu verweisen.

4.5 Die Frage- und Diskussionsrunde – als Chance nutzen

In den meisten Fällen ist es nicht damit getan, die Teilnehmer mit einem „Danke für Ihre Aufmerksamkeit“ zu verabschieden. Deshalb sollten Sie sich nicht vor einer abschließenden Diskussionsrunde sträuben, sondern diese von vornherein mit einplanen. Sie können vor der Präsentation bereits auf die Schlussrunde verweisen und so Zwischenfragen (weitgehend) vermeiden. Sie haben die Möglichkeit, Verständnisfragen des Publikums zu beantworten und ggfls. noch aus Zeitgründen zurückgehaltene Informationen „nachzuschieben“.

Bei kritischen Fragen haben Sie die Gelegenheit, auf Einwände gegen Ihre Ausführungen einzugehen. Es ist sinnvoll, das Publikum nicht mit ungestellten Fragen oder Vorbehalten gehen zu lassen, sondern zu Fragen zu animieren und die Chance zu nutzen, die eigene Position noch einmal ins richtige Licht zu rücken. Im Vorfeld können Sie sich bereits überlegen, welche Fragen oder Gegenargumente möglicherweise aufkommen könnten. Wenn Sie nicht ohnehin schon in Ihrem Vortrag darauf eingegangen sind und diese beantwortet bzw. entkräftet haben, können Sie dies nun erledigen. Aus der Diskussion

Hinweise zur Vorbereitung bzw. Durchführung der Frage- und Diskussionsrunde:

- klären Sie vorab die zur Verfügung stehende Zeit ab – und weisen Sie das Publikum freundlich darauf hin
- überlegen Sie, ob ein Moderator notwendig ist, der insbesondere bei kontroversen Themen die Diskussion leitet, die Wortbeiträge koordiniert und unter Umständen beruhigend einwirken kann
- stellen Sie gezielt offene Fragen (wo ergibt sich für Sie noch Klärungsbedarf, welchen Punkt soll ich noch vertiefen, an welcher Stelle wünschen Sie noch eine Konkretisierung) und geben Sie dem Publikum Zeit, sich auf die Fragen einzulassen
- bei größeren Gruppen und knapper Zeit können Sie Fragen an einer Pinnwand oder einem Flipchart sammeln und bündeln
- trennen Sie bei Bedarf die Fragerunde von der anschließenden Diskussion, d.h. beantworten Sie erst alle Verständnisfragen, bevor Sie in die allgemeine Diskussion einsteigen
- beantworten Sie die Fragen kurz und präzise mit wenigen Sätzen, auf weitere Nachfragen können Sie zusätzliche Informationen nachliefern
- wenn Sie eine Frage nicht beantworten können, geben Sie dies zu und stellen eine spätere Antwort im Anschluss an die Veranstaltung nach entsprechender Recherche in Aussicht

lassen sich auch Rückschlüsse darauf ziehen, wie das Thema – aber auch Sie persönlich – bei Ihrem Publikum angekommen sind.

5. Ihr Auftritt – man kann nicht nicht wirken!

Die Überschrift dieses Abschnitts ist an ein Zitat des Kommunikationswissenschaftlers und Soziologen Paul Watzlawick (1921–2007) angelehnt, der festgestellt hat, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Bezogen auf den Präsentationskontext geht es nachfolgend allgemein um das Verhalten und Auftreten des Präsentierenden.

Eine gute und intensive Vorbereitung und Strukturierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gelungene Präsentation. Hinzu kommen muss nun aber noch die überzeugende und ansprechende Umsetzung vor dem Publikum – und auch hier gilt es einiges zu beachten, um die beabsichtigte Wirkung nicht zu verfehlen. Je nach Ihrem Auftreten wird Ihr Publikum Sie für kompetent, freundlich, humorvoll, souverän, angenehm, gut organisiert und vorbereitet, flexibel und entspannt halten – oder eben nicht. Was immer Sie auf der „Bühne“ während Ihrer Präsentation bewusst oder unbewusst tun, löst bei den Zuhörern (bewusste und unbewusste) Emotionen und Reaktionen aus und führt dazu, dass sie sich ein Bild von Ihnen machen.

Die nachfolgenden Ausführungen gehen daher auf die drei Aspekte Sprache, Sprechtechnik und Körpersprache ein, auf die Sie bei Präsentationen achten sollten, weil Ihr Publikum auch darauf achten wird. Im Vordergrund steht dabei die Teilnehmerorientierung.

5.1 Die Sprache – bitte kein Fachchinesisch und Beamtendeutsch

Um beim Publikum überhaupt mit Ihrer „Botschaft“ anzukommen, müssen Sie sicherstellen, dass Sie verstanden werden. Neben einer klaren Gliederung Ihrer Präsentation und einer nachvollziehbaren Argumentationskette kommt es ganz entscheidend auch darauf an, dass Sie die richtige Sprache sprechen – damit Ihre Zuhörer Sie im wahrsten Sinne des Wortes auch verstehen.

• formulieren Sie kurz und einfach

Bei schriftlichen Ausführungen findet man häufig lange Satzkonstruktionen mit Haupt- und Nebensätzen, die das sprachliche Geschick des Autors unterstreichen. Zur Not kann man den Satz ein zweites Mal lesen. Genau diese Möglichkeit hat das Publikum bei einem Vortrag aber nicht. Die Zuhörer müssen Ihre Aussagen „im ersten Anlauf“ verstehen können, so dass Sie sich bemühen sollten, auf Schachtelsätze zu verzichten und stattdessen jeden Hauptgedanken auch in einem eigenen Satz zu formulieren. Hier wird noch einmal deutlich, dass ein Stichwortmanuskript einem voll ausgearbeitetem Manuskript vorzuziehen ist.

Als allgemeine Regel lässt sich aufstellen: es gibt keinen Satz, in dem man von zwanzig Wörtern nicht fünf weglassen könnte. Und wenn ich fünf sage, bin ich noch bescheiden.

*Paul Leautaud (1872–1956)
französischer Schriftsteller*

• setzen Sie Fachbegriffe angemessen ein

Inwieweit Sie Fachbegriffe verwenden können oder sogar sollten, hängt von Ihrem Publikum ab. Wenn Sie in einem Expertenkreis präsentieren und wissen, dass die von Ihnen genutzten Bezeichnungen klar sind, ist deren Verwendung unproblematisch. Unter Umständen

wird dies sogar erwartet und lässt auf Ihre Fachkompetenz schließen. Sprechen Sie allerdings vor Laien, sollten Sie Fachwörter nur begrenzt einsetzen und sich immer wieder vergewissern, ob diese bekannt sind. Auf eine entsprechende Zwischenfrage hin können Sie den Begriff bei Bedarf kurz erläutern. Das gilt auch für Abkürzungen, die ebenfalls nur verwendet werden sollten, wenn sie allen bekannt sind.

• Anglizismen – gehen Sie mit Fremdwörtern sparsam um

An zahlreiche englische oder amerikanische „eingedeutschte“ Begriffe haben wir uns mittlerweile gewöhnt, ihr Gebrauch ist nicht mehr wegzudenken. Ein Laptop wird kaum jemand mehr als kleinen, tragbaren Personalcomputer bezeichnen, und für ein Flipchart gibt es keine gängige sinnvolle deutsche Umschreibung (laut Fremdwörterbuch des Duden übrigens ein „auf einem Gestell befestigter Papierblock, deren Blätter nach oben umgeschlagen werden können). In vielen anderen Fällen könnte man aber auch die deutsche Variante wählen. Gehen wir zum Meeting, oder doch eher zur Besprechung oder zur Sitzung? Haben wir die Mitarbeiter „gebrieft“, oder sie über einen Sachverhalt informiert und auf eine bestimmte Richtung vorbereitet? Setzen Sie Fremdwörter im Zweifelsfall nur sparsam ein, zumal es immer mehr Leute zu geben scheint, denen der Umgang mit Fremdwörtern (und speziell Anglizismen) missfällt und die Ihren inhaltlichen Aussagen möglicherweise allein deshalb schon kritisch gegenüber stehen.

• formulieren Sie aktiv

Leider findet man (zu) häufig Aussagen in passiver Form: „Die Untersuchung hat zu folgendem Resultat geführt“ (statt „wir haben untersucht und dabei festgestellt, dass...“), „die Kundenbefragung wurde von der Projektgruppe vorgenommen“ (statt: unsere Projektgruppe hat die Kunden befragt“), „als Reaktion auf die Beschwerden kam es zur Forderung einer zentralen Anlaufstelle“ (statt: „wir haben auf die Beschwerden reagiert und fordern daher eine zentrale Anlaufstelle“). Die aktive Formulierung unterstreicht Ihr Engagement und Ihre Identifikation mit der Aussage. Eine aktive Aufforderung bzw. ein Appell wie „wir müssen die Ausfallquote senken“ erzeugt eine größere Wirkung als ein „man sollte dringend etwas tun“.

• vermeiden Sie Konjunktive und Relativierungen

„Eigentlich spricht eine ganze Menge für diese Lösung!“ – und „uneigentlich“? Es gibt mehrere Formulierungen, mit denen Sie die Aussagekraft Ihrer Worte relativieren, z.B. eigentlich, grundsätzlich oder dem Grunde nach, im Prinzip oder prinzipiell, in der Regel oder regelmäßig. Damit lassen Sie sich ein Hintertürchen für eine Ausnahme offen, ohne diese zu benennen. Ähnliches gilt für die Verwendung von Konjunktiven wie „ich würde meinen“, „ich würde sagen“ oder „ich würde denken“. Auch hier legen Sie sich nicht konkret fest. Genau das erwartet man aber von Ihnen, wenn Sie eine Lösung vorstellen. Beziehen Sie klar Position (ich meine, dass...) und äußern Sie konkrete Vorschläge (ich schlage vor, dass...). Nur so wirkt Ihre Präsentation glaubwürdig.

• verzichten Sie auf Füllwörter

Fast jeder von uns nutzt sie, die meisten jedoch unbewusst: Füllwörter wie also, sozusagen, ich sag mal, an und für sich, halt, ein Stück weit usw. In eine andere Kategorie fallen „Geräusche“ wie ähm, mh oder ein lang gezogenes „sooo“. Wenn diese Füllwörter gelegentlich auftauchen, nimmt das kaum jemand wahr und stört sich daran. Nimmt das Ganze aber Überhand, bleibt am Ende möglicherweise von Ihrer Präsentation nur im Gedächtnis, wie oft Sie „halt“

gesagt haben. Da man diese „Marotten“ meist selbst gar nicht bemerkt, ist es wichtig, sich im Bekannten- oder Kollegenkreis daraufhin beobachten zu lassen. Mit ein wenig Übung lassen sich diese überflüssigen Bemerkungen dann vermeiden.

• wiederholen Sie Wesentliches

Während man bei schriftlichen Texten Wiederholungen eher selten findet, sind Sie bei Vorträgen wichtig, um das Behalten beim Zuhörer zu fördern. Dabei kommt nicht nur eine wörtliche Wiederholung einer Kernaussage in Frage, sondern auch in andere Formulierungen gekleidete Zusammenfassungen wichtiger Passagen. Die Botschaft Ihrer Präsentation soll sich beim Publikum einprägen. Deshalb können Sie ganz bewusst nach folgendem Schema vorgehen: Sagen Sie Ihrem Publikum, was Sie ihnen sagen werden (Einstieg), sagen Sie es ihnen (Hauptteil), und sagen Sie ihnen, was Sie ihnen gesagt haben (Schluss). Denken Sie daran, dass auf dem Weg zwischen dem Sprechenden und dem Hörenden einiges verloren geht, so dass eine gezielt gesetzte Wiederholung sehr wichtig ist.

• verwenden Sie anschauliche Beispiele

Unterstützen Sie Ihre allgemeinen Aussagen bzw. theoretischen Erläuterungen durch ganz konkrete Beispiele. Das lockert nicht nur Ihre Präsentation auf, sondern hilft dem Publikum, Ihre Vorschläge auf die eigene Situation zu übertragen. Hilfreich sind etwa besonders geglückte Vorgehensweisen bei anderen Verwaltungen oder Einrichtungen (sog. Best practises) oder Erfolgsgeschichten anderer Bereiche Ihrer Verwaltung, die sich auf Ihren Sachverhalt übertragen lassen.

5.2 Die Sprechtechnik – so verschaffen Sie sich Gehör

Beim Aspekt „Sprache“ ging es darum, die richtigen Wörter und Formulierungen zu finden, um Ihren Vortrag für das Publikum interessant zu machen. Eine gute Sprechtechnik hilft Ihnen, bei den Zuhörern im wahrsten Sinne des Wortes Gehör zu finden. Hier geht es um die Lautstärke, die Betonung, eine klare Aussprache, das Sprechtempo und den sinnvollen Einsatz von Pausen.

• Lautstärke – können Sie mich verstehen?

Sie müssen so laut sprechen, dass man Sie auch noch in den hinteren Reihen verstehen kann. Wenn Sie nicht von sich aus über eine kräftige Stimme verfügen, die auch in einem größeren Raum gut hörbar ist, sollten Sie auf ein Mikrofon zurückgreifen. Der Einsatz dieses technischen Hilfsmittels ist aber nicht ganz unproblematisch. Je nach Mikrofontyp muss man bei einigen ganz dicht mit dem Mund heran gehen, bei anderen ist dies nicht erforderlich. Richten Sie den Mikrofonständer so aus, dass Sie sich nicht permanent nach vorne beugen müssen, sondern aufrecht stehen können.

Wenn Sie sich auf der „Bühne“ bewegen wollen – was beim Einsatz mehrerer Medien (Flipchart, Pinnwand) ohnehin notwendig ist und auch eine gewisse Dynamik vermittelt – sollten Sie ein tragbares Mikrofon oder ein Headset nutzen. All das will aber vorher ausprobiert und geübt sein. Testen Sie Ihre Lautstärke vor Ort. Wenn Sie ohnehin eine kräftige Stimme haben und in einem großen Saal dennoch ein Mikrofon einsetzen, müssen Sie sich etwas zurück halten – sonst hört es sich so an, als würden Sie Ihr Publikum anschreien. Je mehr Technik Sie verwenden, umso besser muss der Einsatz vorbereitet und getestet sein.

Variieren Sie die Lautstärke bei Ihren Ausführungen, das sorgt für Abwechslung. Heben Sie bestimmte Passagen wie aufgestellte Thesen, besonders wichtige Fakten oder Ihren Schlussappell stimmlich hervor.

• die Betonung – das Ende der Monotonie

Ein Alptraum für jeden Zuhörer: Die Person hinter dem Pult redet und redet und redet, und zwar immer im gleichen Tonfall. Zwangsläufig schaltet man nach ein paar Minuten ab, weil man eingeschlafert wurde. Wenn Sie das vermeiden wollen, sollten Sie Ihre Ausführungen durch gezielte Betonungen interessant gestalten. Heben Sie einzelne Begriffe, wichtige Zahlen oder positive Beispiele durch eine entsprechende Modulation hervor. In Kombination mit der bereits angesprochenen Lautstärke setzen Sie so Akzente. Denken Sie auch daran, die Satzenden richtig zu betonen. Bei Fragen heben Sie die Stimme, bei klaren Aussagen oder einem Appell senken Sie diese (beim Punkt).

• eine klare Aussprache – nuscheln verboten!

Achten Sie auf die richtige Artikulation. Insbesondere aufgeregte Redner neigen dazu, Silben am Ende zu verschlucken oder sprichwörtlich in ihren Bart zu nuscheln. Wenn Ihr Publikum nur die Hälfte versteht oder sich sehr anstrengen muss, Ihren Ausführungen zu folgen, kann es sich nicht auf die inhaltlichen Aspekte Ihrer Präsentation konzentrieren und wird schnell „abschalten“. Bemühen Sie sich deshalb, deutlich zu sprechen. Dasselbe gilt auch, wenn Sie einen starken Dialekt sprechen. Während Sie vor heimischem Publikum noch unter Beweis stellen können, dass Sie „von hier“ sind, ist es bei Zuhörern aus anderen Regionen angebracht, sich auf die allgemein gültige hochdeutsche Aussprache zu beschränken. So amüsant und sympathisch die einzelnen Dialekte auch sein mögen und in bestimmten Situationen durchaus als Anlass für ein Schmunzeln genutzt werden können, muss Ihr Publikum Ihre Worte verstehen können. Ihre Zuhörer sind wie immer auch hier der Gradmesser für die „richtige Dosis“.

• das Sprechtempo – wir haben doch keine Zeit!

Manch einer hetzt durch seine Präsentation, als befände er sich auf der Flucht. Dass er dabei dann auch viele Zuhörer abhängt, ist aber sicherlich nicht in seinem Interesse. Viele Redner neigen zu schnellem Sprechen – angesagt ist aber eher eine langsamere Herangehensweise. Das Publikum muss Ihren Ausführungen gedanklich folgen können. Je wichtiger eine Aussage ist, umso konzentrierter und langsamer sollten Sie diese vortragen. Durch Tempowechsel können Sie Dynamik in Ihre Präsentation bringen, und durch gezieltes langsames Sprechen durchaus auch an bestimmten Stellen Spannung erzeugen. Nur zu langsam sollte es nicht werden, sonst ermüdet das Publikum. Sollten Sie zu hohem Sprechtempo neigen, hilft Ihnen Ihr Stichwortmanuskript. Nach einem abgehandelten Abschnitt oder Thema verwenden Sie eine neue Karte und sorgen so für „Entschleunigung“, oder Sie notieren sich entsprechende Regieanweisungen, um sich an langsames Sprechen zu erinnern.

Nutzen Sie Pausen, um

- Ihr Sprechtempo zu bremsen, wenn Sie ein „Stakkatoredner“ sind,
- Spannung zu erzeugen, wenn sich Ihre Aussagen auf einen „Höhepunkt“ (neue These, bevorzugte Lösung, Forderung, Appell, Fazit) zuspitzen,
- den Zuhörern die benötigte Zeit zu geben, Ihre Ausführungen aufzunehmen und gedanklich einzuordnen,
- besondere Bestandteile Ihrer Präsentation auf das Publikum wirken zu lassen (z.B. eine Grafik, eine Karikatur, eine provokante These oder einen humorvollen Spruch),
- den Teilnehmern Zeit zu geben, sich nach einem behandelten Gliederungsabschnitt kurz zu entspannen, um danach wieder konzentriert zuhören zu können.

• Pausen – wie Sie sie sinnvoll nutzen

„Ich habe doch nur 20 Minuten Zeit für meine Präsentation, wie soll ich da noch Pausen einbauen?“. Dieser Gedanke ist Ihnen vielleicht gerade durch den Kopf gegangen. Der richtige Einsatz von Sprechpausen hilft Ihnen auf vielfältige Weise, mit Ihren Ausführungen beim Publikum anzukommen.

Obwohl diese Pausen nur wenige Sekunden dauern, fällt es vielen Präsentierenden schwer, sie bewusst für die o.g. Zwecke zu nutzen. Galoppieren Sie nicht durch Ihre Präsentation, sondern halten Sie diese kurzen Momente der Stille aus. Sie kommen Ihren Zielen damit einen großen Schritt näher. Sie können während der Pausen selbst Atem holen, die nächste Aussage in Gedanken formulieren, Blickkontakt zum Publikum aufnehmen und sich ein Bild davon machen, welche Reaktionen Ihre letzten Ausführungen ausgelöst haben. Die Kunst der richtigen Pausensetzung zeigt die Meisterschaft des Präsentierenden – hier setzen Sie auf einfache Weise besondere Schwerpunkte!

5.3 Die Körpersprache – die Macht der nonverbalen Verständigung

Der Körper ist der größte Schwätzer aller Zeiten

Prof. Samy Molcho (1936)
einer der bekanntesten Pantomimen des 20. Jahrhunderts
und Experte für Körpersprache*

Mit dem Thema „Körpersprache“ haben sich zahlreiche Autoren in etlichen Fachbüchern beschäftigt und damit unterstrichen, wie wichtig dieser Aspekt ist. Gleichzeitig gehört die Wahrnehmung und Deutung von körpersprachlichen Signalen zu den schwierigsten Fachgebieten. Das hängt damit zusammen, dass Körpersprache nicht zweifelsfrei interpretierbar und dadurch eine eindeutige 1:1 Zuordnung unmöglich ist. „Wenn Herr A dies macht, bedeutet das jenes...“ – so einfach funktioniert Körpersprache nicht.

Sollte jemand mit gekreuzten Armen im Zuhörerraum sitzen, muss das nicht automatisch bedeuten, dass er Ihre Ausführungen inhaltlich ablehnt. Vielleicht ist dieser Zuhörer nur besonders konzentriert. Und nur weil jemand beim Vortrag eine Hand in der Hosentasche hat, muss er nicht überheblich oder arrogant sein – er kann aber so auf das Publikum wirken, obwohl er sich möglicherweise bei sei-



Abb. 5 u. 6: In beiden Fällen sind Arme und Beine verschränkt, was tendenziell auf Ablehnung und Desinteresse schließen lässt. In der linken Abbildung trifft dies angesichts des lustlosen Blickes auch zu, in der rechten Abbildung signalisieren die Körpersprache und die Mimik dagegen eher eine bequeme Sitzhaltung und Interesse.

ner Präsentation vor diesen Zuhörern nur besonders wohl fühlt. Körpersprache hängt also auch von der konkreten Situation, der Vorgesichte einer Gruppe, aber auch von interkulturellen Besonderheiten ab. Da das Thema mit all seinen Facetten zu umfangreich ist, können hier nur einige Punkte behandelt und grundsätzliche Empfehlungen gegeben werden. Ihre Beachtung wirkt sich erfahrungsgemäß überwiegend positiv auf die Zuhörer aus.

• die Mimik – bitte lächeln!

Das Mienenspiel des Gesichts wird als Mimik bezeichnet. Gefühle wie Wut, Ekel, Überraschung, Angst, Trauer und Freude werden von nahezu allen Menschen – unabhängig von kulturellen Zugehörigkeiten – weitgehend übereinstimmend geäußert und empfunden. Eine simple, aber sehr wirkungsvolle Methode, um andere freundlich zu stimmen, ist das Lächeln. Wenn Sie lächeln, wirken Sie auf andere positiv und schaffen eine offene Grundstimmung. Auch sachlich eher nüchterne Themen kann man mit einem freundlichen Gesichtsausdruck präsentieren. Ihr Auftritt darf nur nicht zu einem Dauergrinsen werden. Wenn es die Fakten erfordern, muss sich der Ernst der Lage auch in Ihrem Gesicht widerspiegeln.



Abb. 7–12: (von links oben nach rechts unten) ein Gesicht – viele unterschiedliche Empfindungen und Emotionen. Testen Sie die Wirkung auf sich – wie würden Sie die Mimik der jungen Dame beschreiben?

Abb. 11: freundlich, offen. Abb. 12: konzentriert, angespannt.
 Abb. 9: wütend, zornig. Abb. 10: desinteressiert, abwesend.
 Abb. 7: erstaunt, überrascht. Abb. 8: nachdenklich, grübelnd.

Auflösung

• der Blickkontakt – ohne ihn geht es nicht!

Blickkontakt aufzunehmen und zu halten fällt selbst vielen geübten Rednern schwer – dabei geht von ihm im Rahmen der Körpersprache eine erhebliche Wirkung aus. Ursachen für fehlenden oder zu geringen Blickkontakt können Unsicherheit, zu große Konzentration auf die einzelnen Punkte der Präsentation, aber auch Arroganz (was interessiert mich das Publikum?) sein. Dabei sollten Sie Ihre Präsentation schon mit einem Blickkontakt beginnen. Bevor Sie die ersten Worte sprechen, schauen Sie in die Runde, ob alle ihren Platz eingenommen und Gespräche mit dem Nachbarn eingestellt haben. Dadurch bauen Sie den ersten Kontakt zum Publikum auf und lenken die Aufmerksamkeit auf sich.

Durch regelmäßigen Blickkontakt während Ihrer Ausführungen nehmen Sie Reaktionen der Zuhörer wahr und können unter Umständen

den darauf reagieren. Sie können einschätzen, ob Ihre Aussagen beim Publikum ankommen oder ob Sie eventuell noch ein Argument nachschieben müssen. Blickkontakt vermittelt Souveränität und Sicherheit des Redners – und vor allem Interesse am Publikum. Starren Sie aber nicht zu lange einzelne Personen an – das könnte als Drohung oder Aggressivität (miss)verstanden werden. Und bleiben Sie mit Ihrem Blick nicht immer nur an bestimmten Personen (Ausschussvorsitzender, Bereichsleiter, Meinungsführer, bei Prüfungen beim prüfenden Fachlehrer) hängen, das könnte von den übrigen Zuhörern als fehlende Wertschätzung interpretiert werden. Präsentieren Sie vor vielen Zuhörern, können Sie sich kleine „Blickblöcke“ bilden, in denen Sie einige Zuhörer zusammenfassen und dann Ihren Blick zur nächsten kleinen Gruppe wandern lassen. Und achten Sie auf die am äußeren Rand sitzenden Personen. Je geringer Ihr Abstand zur Gruppe ist, umso leichter verlieren Sie die „Außenpositionen“ aus dem Auge. Denken Sie wie beim Autofahren auch hier an mögliche „tote Winkel“.

Bei aller Konzentration auf seine fachlichen Inhalte und den Umgang mit den verwendeten Medien vernachlässigt man leicht den Blickkontakt. Man spricht dann auf einmal nur noch zur Flipchart bzw. zur Leinwand oder löst den Blick nicht mehr von seinem Stichwortmanuskript. Eine einfache Technik zur Lösung dieses Problems ist die **3a-Technik: ansehen – aufschauen – aussprechen**. Sehen Sie sich Ihr nächstes Stichwort auf den Medien oder Ihrer Karteikarte an,

Abb. 13: Ein DIN A 4-Blatt als Manuskript knickt leicht um. Mit beiden Händen krampfhaft festgehalten, raubt es jede Möglichkeit der Gestik. Auch der wichtige Blickkontakt fehlt.



Abb. 14: So ist es besser! Ein DIN A 5-Karton lässt sich gut mit einer Hand halten, die andere Hand kann für eine zeigende Gestik genutzt werden. Nach dem Anschauen des Stichwortes auf dem Manuskript spricht die Präsentierende mit Blickkontakt zum Publikum (3a-Technik).



ohne dabei zu reden! Schauen Sie dann wieder auf und richten Ihren Blick an die Zuhörer. Und erst jetzt sprechen Sie Ihren Gedanken aus. So reden Sie immer zum Publikum und bauen auf diese Weise auch die oben bereits angesprochenen kurzen Pausen ein.

• die Körperhaltung – der richtige Stand(punkt)

Würden Sie eher dem Vorschlag eines mit gebeugtem Oberkörper und hängenden Schultern von einem Bein zum anderen wippenden Redners folgen, oder sich doch lieber der Auffassung einer fest auf beiden Beinen stehenden Person anschließen, die Ihnen mit aufrechtem Oberkörper ihre Argumente präsentiert? Auch mit Ihrer Körperhaltung senden Sie (nonverbale) Signale an Ihr Publikum, die Ihre verbalen Aussagen unterstreichen können. Ein festes Auftreten mit leicht gespreizten Beinen strahlt Souveränität und Glaubhaftigkeit aus, solange Sie nicht wie angewurzelt permanent auf einer Stelle stehen bleiben. Das können Sie leicht vermeiden, indem Sie mit unterschiedlichen Medien arbeiten.

Der Wechsel vom Overheadprojektor zum Flipchart erfordert einen Ortswechsel, und schon bringen Sie Dynamik in Ihren Vortrag und Ihre Körperhaltung. Auch ohne Medienwechsel können Sie einen Standortwechsel geschickt einbauen. Wenn Sie gegensätzliche Argumente, Meinungen oder Lösungen vorstellen, können Sie im wahrsten Sinne des Wortes einen anderen Standpunkt einnehmen. Gehen Sie ein paar Schritte zur Seite und leiten mit den Worten „und nun stelle ich Ihnen meine Sicht der Dinge vor...“ Ihren Vorschlag ein, indem Sie sich nicht nur inhaltlich, sondern auch vom Standort her von den bisherigen Ausführungen distanzieren. Das funktioniert auch gut, wenn Sie z.B. an einer Pinnwand Pro- und Contra-Argumente einer Lösung visualisiert haben. Stellen Sie sich zunächst auf eine Seite neben die Pinnwand, und wechseln dann bei der Erläuterung der anderen Aspekte auf die andere Seite.

Manche Redner kompensieren ihre Anspannung oder Nervosität mit ständigem seitlichen Hin- und Hergehen auf der „Bühne“. Ohne erkennbaren Sinn (wie z.B. dem o.g. Medieneinsatz) kann das das Publikum irritieren. Sollten Sie dazu neigen, Ihre überschüssige Energie auf diese Weise abzubauen, ist es besser, einige Schritte auf die Zuhörer zuzugehen und dann wieder langsam an die Ausgangsposition zurück zu kommen.

Achten Sie dabei allerdings darauf, dass Sie nicht zu nahe an Ihre Zuhörer heran treten. Es gibt eine sog. persönliche Zone (60–120 cm), in die man nur gute Bekannte oder Kollegen hinein lässt. Die sog. öffentliche Zone, in der Sie sich als Präsentierender bewegen, liegt bei etwa zwei Metern Abstand zur betreffenden Person.

Einen „Standpunkt“ kann man schlecht sitzend vertreten. Welchen Eindruck macht es, wenn Sie sich hinter ein Laptop an einen Tisch am seitlichen Rand des Raumes setzen, nur durch die Folien



Abb. 15: Hinter einem Laptop sitzend kommt die Körpersprache deutlich zu kurz! Der Blickkontakt zum Publikum fehlt durch das Ablesen vom Bildschirm, und auch die unmotiviert Handbewegung Richtung Leinwand wirkt nicht teilnehmerorientiert.



Abb. 16: Stehend kommt die Körpersprache viel besser zum Ausdruck. Der Laserpointer ermöglicht eine Distanz zum Laptop, die andere Hand macht eine einladende Geste. Der Blickkontakt zum Publikum ist vorhanden und unterstreicht das Interesse an den Zuhörern.

Ihrer Präsentation klicken und dabei ab und zu mal über den Bildschirm ins Publikum schauen? Sie berauben sich aller Möglichkeiten, selbst als Person auf die Zuhörer zu wirken. Stellen Sie sich im wahrsten Sinne des Wortes Ihrem Publikum und ziehen Sie die Aufmerksamkeit auf sich.

• die Gestik – achten Sie auf Ihre Hände!

Mit Ihren Händen können Sie die Aussagekraft Ihrer Präsentation wirkungsvoll unterstützen. Verzichten Sie darauf, kommen Sie beim Publikum eher unsicher, steif oder verkrampft an. Wildes Herumfuchteln mit den Armen lässt Sie dagegen als Hektiker erscheinen. Die Gesten sollten daher an Ihre Ausführungen angepasst und nicht übertrieben sein. Zeigen Sie z.B. mit ausgestrecktem Arm auf visualisierte Aussagen an der Pinnwand oder dem Flipchart, zählen Sie mit den Fingern wichtige Argumente auf (ersten, zweitens, drittens...), betonen Sie bei gegensätzlichen Positionen mit leicht angehobenem linken Arm zunächst die Vorteile der ersten Variante und dann mit dem rechten Arm die der anderen Alternative. Grundsätzlich sollten Sie Ihre Hände nicht unterhalb der Gürtellinie hängen lassen, sondern bei leicht gebeugten Armen zwischen der Hüfte und dem Brustbereich halten.

Eine gute Hilfe ist hier das Stichwortmanuskript. Wenn Sie es so halten, dass Sie davon Ihre Stichwörter ablesen können, haben Sie Ihre Hände schon in einer günstigen Position. Klammern Sie sich aber nicht mit beiden Händen an Ihre Aufzeichnungen oder drehen damit eine Rolle, das zeugt von Nervosität und beraubt Sie der Möglichkeit, Ihre Hände für Gesten einzusetzen. Falls Sie nicht wissen, „wohin“ mit Ihren Händen, hat sich auch ein dicker Filzschreiber (Textmarker) bewährt. Sie haben etwas, an dem Sie sich bei aller Nervosität „festhalten“ können, und der Stift dient Ihnen bei geschickter Planung an der einen oder anderen Stelle dazu, etwas live zu visualisieren, so dass niemanden auffällt, welchen „Hilfszweck“ der Stift erfüllt.

Verzichten sollten Sie auf Gesten, die häufig überwiegend negativ empfunden werden, wie z.B. erhobener Zeigefinger (oberlehrerhaftes Gehebe), Zeigen auf Personen (Angriff), Hände in den Hosentaschen (Arroganz) oder verschränkte Arme vor der Brust (Ablehnung, Distanz).

• Authentizität – sprechen Sie *eine* (Körper)Sprache!

Die wohl größten Irritationen beim Publikum löst ein Redner aus, bei dem das gesprochene Wort nicht mit seinen körpersprachlichen Signalen übereinstimmt. Wer den Zuhörern mit grimmigem Blick und gekreuzten Armen vor der Brust weismachen will, dass er voll und ganz ihre Bedenken verstehen kann und sich für ihre Interessen einsetzen wird, wird schnell entlarvt. Wenn die gemachten Aussagen und die Körpersprache nicht zueinander passen, steckt oft das Streben dahinter, dem Publikum etwas vorzutäuschen. Während die Gestik vom Redner durchaus bewusst gesteuert werden kann, verrät die schwerer zu kontrollierende Mimik jedoch häufig seine wahre Intention. Die Übereinstimmung der beiden Komponenten nennt man Kongruenz. Diese ist bereits ein Teil der authentischen Wirkung, die Sie auf Ihr Publikum haben sollten.

Authentizität – die Glaubwürdigkeit dessen, was ein Präsentierender verbal und nonverbal von sich gibt – ist das Geheimnis des Erfolges. Schlüpfen Sie nicht in irgendwelche Rollen, eifern Sie nicht großen Vorbildern nach, indem Sie versuchen, deren Gesten oder Eigenarten zu kopieren. Vermitteln Sie durch Sprache und Körpersprache, dass Sie voll und ganz hinter dem stehen, was Sie präsentieren. Wenn Sie selbst davon überzeugt sind, dass Sie die beste Lösung für Ihr Publikum anzubieten haben, werden Sie viele Dinge von allein richtig machen. Beherzigen Sie den Spruch des Philosophen Augustinus: „In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst“. Wer mit ganzem Herzen bei der Sache ist, hat große Chancen, das Publikum für sich und sein Anliegen zu gewinnen.

6. Teilnehmerbezogen präsentieren – die unterschiedlichen Wahrnehmungstypen

Jeder Mensch ist anders als andere. Jeder hat andere Werte, Erfahrungen, Vorlieben, Bedürfnisse, Charakterzüge – und jeder nimmt unterschiedlich Dinge wahr. In der Lernpsychologie findet man aufgrund zahlreicher Studien verschiedene Wahrnehmungstypen, von denen hier die am häufigsten vorkommenden kurz beschrieben werden:

• der auditive Typ

Er lernt hauptsächlich durch Hören und Sprechen, er orientiert sich an Worten und Klängen. Man kann ihn daran erkennen, dass er z.B. folgende Formulierungen verwendet:

- wenn ich Sie richtig *versteh*e, wollen Sie über das Projekt *sprechen*
- Sie haben mir *zugesagt*, den Bericht mit mir *abzustimmen*
- das *hört* sich gar nicht gut an
- das *klingt* viel versprechend

• der visuelle Typ

Sein bevorzugter Sinneskanal ist das Auge, er lernt überwiegend durch Sehen und Beobachten. Sprachlich erkennt man ihn an Aussagen wie z.B.

- das *sehe* ich heute zum ersten Mal
- ein *klarer Überblick* ist wichtig für die zu treffende Entscheidung
- ich muss mir erst ein *Bild* von der Situation machen
- das Ergebnis *zeigt*, wie bedeutend unsere *Beobachtungen* waren

• der kinästhetische (haptische) Typ

Er lernt Dinge durch Anfassen und Berühren sowie Ausprobieren, d.h. sein Lernerfolg ist am größten, wenn er Dinge im wahrsten Sinne des Wortes „begreifen“ kann. Er benutzt Formulierungen wie z.B.

- das *fühlt* sich gut an

- unsere *Proben* haben ergeben, dass wir auf dem richtigen Weg sind
- wir müssen *begreifen*, dass eine Veränderung notwendig ist
- es *berührt* mich sehr, dass Sie sich soviel Mühe gegeben haben

Es gibt – wie bei fast allen Typisierungen – nicht *den* Typ, der ausschließlich auf eine Art und Weise Dinge wahrnimmt und lernt. Es geht bei der Einteilung vielmehr um die bevorzugten Sinneskanäle, die jemand benutzt, um Informationen aufzunehmen, die anderen rücken dann im Vergleich dazu etwas in den Hintergrund.

Natürlich ist es für Sie schwierig (wenn nicht gar unmöglich) herauszufinden, aus welchen Wahrnehmungstypen sich Ihr Publikum zusammensetzt. Aber Sie können die Tatsache, dass Menschen auf unterschiedliche Weise bevorzugt Dinge wahrnehmen, in Ihrer Präsentation dennoch berücksichtigen. Versuchen Sie, Ihre eigenen Formulierungen im Sinne der oben angeführten Beispiele an die jeweiligen Wahrnehmungstypen durch eine gezielte Wortwahl anzupassen. Und da viele Menschen zu den visuellen Lerntypen gehören, sollten Sie Ihre Worte durch ansprechende Visualisierungen unterstützen. Diesem wichtigen Aspekt sind die folgenden Seiten gewidmet.

7. Visualisierungen

7.1 Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Dieses Sprichwort findet sich in nahezu jeder Abhandlung zum Thema Visualisierung und bezieht sich darauf, dass schwierige und komplexe Sachverhalte oft mit einem Bild (Schaubild, Tabelle, Grafik, Symbole, Foto usw.) einfacher erklärt werden können als mit dem geschriebenen oder gesprochenen Wort. Ursache hierfür ist der Aufbau des menschlichen Gehirns und eine damit verbundene Besonderheit des Lernens. In der linken Gehirnhälfte werden abstrakte Worte erfasst und abgespeichert. Bilder werden in der rechten Gehirnhälfte verarbeitet. Wenn Sie bei einer Präsentation durch entsprechende Visualisierung beide Gehirnhälften ansprechen, bleiben die erfassten Informationen deutlich besser im Gedächtnis haften.

Was behalten wir von dem, was wir wahrnehmen bzw. tun?

lesen	10 %	hören und sehen	50 %
hören	20 %	selbst sagen	70 %
sehen	30 %	selbst tun	90 %

Informationen, die Sie verbal vortragen und durch ansprechende „Bilder“ ergänzen, können somit von den Zuhörern einfacher und nachhaltiger verarbeitet werden, als wenn Sie nur auf Ihr Publikum einreden würden. Hier liegt auch der große Unterschied zur „klassischen“ Rede. Die Chance, durch Visualisierungen mehr zu erreichen als durch das flüchtige Wort, sollten Sie sich auf keinen Fall entgehen lassen.

Die oben stehende Übersicht unterstreicht auch noch einmal die Bedeutung der Frage- und Diskussionsrunde. Wenn Sie dem Publikum die Gelegenheit geben, sich durch Fragen und Diskussionsbeiträge selbst einzubringen, steigert dies den Erinnerungswert auf 70 %. Den größten Effekt erzielt man, wenn man etwas selbst macht. Das ist auch der Grund dafür, warum sowohl in der praktischen als auch in der schulischen Ausbildung großer Wert darauf zu legen ist, dass nach theoretischen Erläuterungen die Lerninhalte durch entsprechende Übungen trainiert werden, um sprichwörtlich in „Fleisch und Blut“ überzugehen.

In Präsentationen ist dies aber zugegebenermaßen schwierig, sofern Sie keine Musterstücke oder Proben in das Publikum geben können. Umso wichtiger ist es, dieses mangelnde „selbst tun“ durch geeignete Visualisierung zu ersetzen und auch die oben bereits behandelte Diskussions- und Fragerunde zu nutzen.

Die Visualisierung

bietet zahlreiche Vorteile, denn sie hilft Ihnen,

- das Verständnis für Zusammenhänge und Argumente zu erleichtern,
- besonders wichtige Aussagen hervorzuheben,
- einen Spannungsbogen aufzubauen und zu halten,
- die Aufnahme des Gesagten zu erleichtern,
- entscheidende Ausführungen besser im Gedächtnis des Publikums zu verankern,
- den eigenen Redeaufwand zu verkürzen,
- für Auflockerung zu sorgen und die Präsentation interessanter zu gestalten,
- die emotionale Seite des Publikums zu erreichen, indem Sie Gefühle ansprechen.

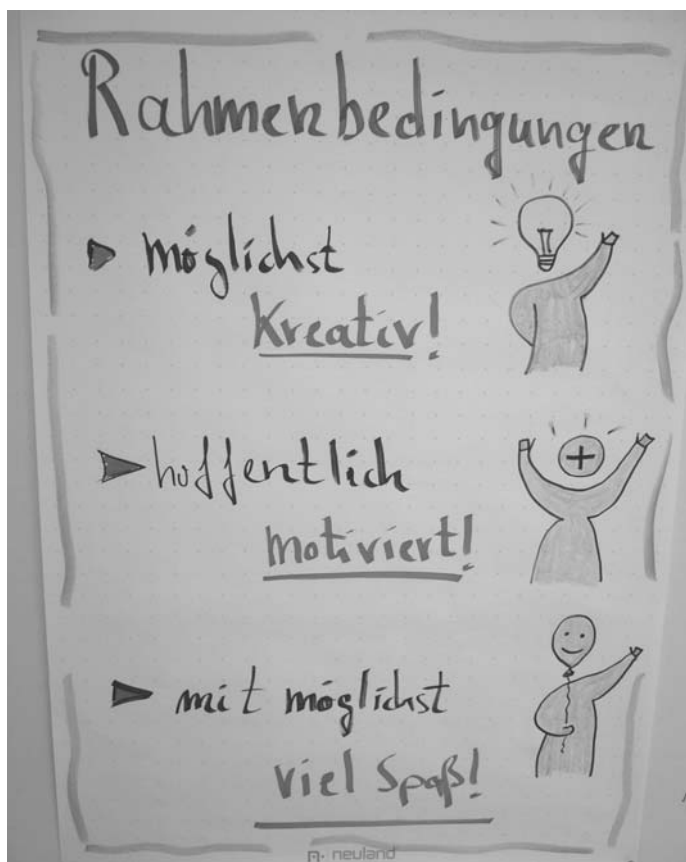


Abb. 17: Visualisierungen sprechen u.a. die Emotionen des Publikums an, heben besonders wichtige Aspekte hervor und sorgen für Auflockerung – ein Beispiel aus einem Zielbildungs-Workshop einer Stadtverwaltung.

7.2 Die Kunst des Weglassens – weniger ist mehr!

Aber Vorsicht! Die genannten Vorteile führen so manchen Redner aufs Glatteis. Das Ergebnis sind dann wahre Folienschlachten, in denen eine Grafik das vorherige Schaubild jagt und die Zuhörer schon bald nicht mehr wissen, wo ihnen der Kopf steht. Visualisierungen sind enorm wichtig, aber im Mittelpunkt der Präsentation stehen immer Sie! Das Publikum kommt nicht, um schöne Bilder zu sehen, sondern um Ihren Beitrag zu hören. Visualisierungen unterstützen dabei Ihre Aussagen, aber sie bleiben letztlich nur ein Hilfsmittel und

sollten Sie selbst nicht in den Hintergrund rücken. So sehr Powerpoint oder Filmausschnitte auch dazu verlocken, dem Publikum zu zeigen, was man technisch drauf hat, geht die größte Wirkung von Ihren Worten und Ihrer Körpersprache aus.

Setzen Sie Visualisierungen deshalb dosiert und zielorientiert ein! Nicht jede Aussage muss optisch untermalt werden. Sie können einzelne Passagen auch rein verbal vorstellen. Wenn Sie Ihrem Publikum verkünden, dass 40 % Ihrer Einnahmen aus Steuern resultieren, muss das nicht mit einer Grafik belegt werden. Wollen Sie dagegen noch auf drei oder vier andere Haupteinnahmearten Ihrer Verwaltung eingehen, bietet sich für diese komplexere Aussage z.B. ein „Kreisdiagramm“ an.

Wenn Sie mit Folien arbeiten und bestimmte Aussagen nicht visualisieren, schalten Sie in dieser Zeit den Overheadprojektor aus. Die vorherige Folie ist besprochen und würde den Zuhörer ebenso nur ablenken wie das helle Licht des OHP an der Leinwand (bei Powerpoint drücken Sie auf dem Laptop die Buchstabentaste b oder s, um die Projektion zu unterbrechen). An wichtigen Punkten setzen Sie dann wieder eine Visualisierung ein – das lockert einerseits auf, fokussiert das Publikum aber auch auf die entscheidenden Momente Ihrer Präsentation und sorgt für einen gewissen Spannungsbogen.

„Weniger ist mehr“ gilt nicht nur für den grundsätzlichen Einsatz von Visualisierungen, sondern auch für das Layout der einzelnen Elemente. Egal welche Medien Sie nutzen – gestalten Sie Ihre Visualisierungen einfach, übersichtlich und klar gegliedert. Die nachfolgenden Abschnitte geben Ihnen dazu zahlreiche nützliche Hinweise.

7.3 Wo sind wir? – Struktur schafft Orientierung

Wir lesen von links nach rechts und von oben nach unten – diesen Aufbau sollten Sie beim Layout Ihrer Visualisierungen beachten. Das Auge schaut gewohnheitsmäßig zunächst nach links oben, platzieren Sie daher dort Ihre Kernaussage, die Sie weiter unten ergänzen.

Nutzen Sie den Platz (auf dem Flipchart, der Pinnwand oder der Folie) ganz aus und beachten dabei symmetrische Aspekte. Hilfreich ist es, die zu gestaltende Seite in vier oder sechs Felder einzuteilen. Dadurch bekommen Sie ein besseres Gespür dafür, was alles auf eine Seite passt und wie Sie Ihre Ideen optisch ansprechend anordnen können. Positionieren Sie Ihre Argumente, Grafiken usw. „ausgewogen“, d.h. achten Sie auf ausreichenden Abstand zum Rand und darauf, dass Sie nicht zu viele Informationen auf eine Seite „quetschen“.

Eine Struktur wird deutlich, wenn Sie inhaltlich zusammengehörende Aussagen auch optisch zusammenpräsentieren, andere Aspekte bzw. Positionen dagegen auch deutlich sichtbar davon abgrenzen (z.B. indem Sie die betreffenden Passagen umrahmen oder durch entsprechende Abstände klar voneinander trennen).

Überschriften spielen eine große Rolle für eine erste Orientierung, da sie dem Betrachter signalisieren, worum es auf der Seite geht. Sie können aber auch neugierig machen oder das Publikum zum Nachdenken anregen. Verwenden Sie für Überschriften deshalb

- Schlagwörter (die neuen Richtlinien, die Bildung von Rückstellungen, zuwendungsfähige Vorhaben, das Konjunkturpaket II),
- kurze Thesen (Bürgerorientierung durch Beschwerdemanagement!, Controlling zwingend notwendig!, Trotz Haushaltsmisere – Fortbildung bleibt unverzichtbar!) oder
- Fragen (Haushaltsausgleich trotz Finanzkrise?, NKF: Fluch oder Segen?, E-Government: Chance oder Risiko?).

Unter einer Hauptüberschrift können Sie bei umfangreicheren Themen Unterpunkte bilden, die einen größeren Themenblock tiefer untergliedern. Ein weiteres Strukturierungsmittel sind Aufzählungszeichen wie Pfeile, Striche, Punkte, Kästchen usw.. Wichtig ist hierbei, dass Sie innerhalb Ihrer Präsentation auf einer Gliederungsebene dieselben Symbole verwenden, um die Struktur zu verdeutlichen, z.B.:

Hauptüberschrift	Visualisierungen
Unterpunkt	Medieneinsatz
1. Gliederungsebene	– Flipchart – Pinnwand – Folie
2. Gliederungsebene	· Schriftgrößen · Schriftarten

7.4 Kurz und knapp – Stichworte reichen aus!

Was für Ihr Stichwortmanuskript gilt, gilt erst Recht für Ihre Visualisierungen. Verwenden Sie nur prägnante Kernaussagen bzw. Schlagwörter, aber keine ganzen Sätze. Es ermüdet ungemein, wenn auf Ihren Folien Satz an Satz aufgereiht ist und Sie diese nur noch vorlesen.

Noch komplizierter wird es für Ihre Zuhörer, wenn Sie die auf der Leinwand abgebildeten Sätze spontan umformulieren und sich so eine Diskrepanz zwischen dem geschriebenen und gesprochenen Wort ergibt.

Kurze, knappe Stichwörter lassen sich vom Publikum viel besser aufnehmen, und sie dienen Ihnen als Ausgangspunkt für Ihre verbalen Erläuterungen. Nur so werden Visualisierungen ihrer unterstützenden Rolle gerecht.

Sie als Präsentierender stehen im Mittelpunkt, und die eingesetzten Medien sollen Ihnen lediglich helfen, Ihre Aussagen besser in den Köpfen der Zuhörer zu verankern. Für das Layout gilt dann, dass Sie je nach Medieneinsatz maximal fünf bis sieben Gliederungspunkte auf eine Seite bringen. Damit bleibt die Übersichtlichkeit für das Publikum gewahrt.

Nur wenn Sie Zitate verwenden oder sich z.B. auf einen Gesetzestext beziehen oder eine wichtige Passage aus einem Vertrag hervorheben wollen, können Sie ausnahmsweise auch einmal die entsprechende Stelle als „Volltext“ visualisieren.

7.5 Die Schrift – ist alles lesbar?

Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie vergeblich mit zusammen gekniffenen Augen versucht haben, die Schrift auf einer Folie oder Flipchart zu entziffern? „Ich weiß, man kann es schlecht lesen, aber es ging nicht größer, und Sie finden ja den Text auch in Ihren Unterlagen“ – mit solchen Aussagen versuchen sich Präsentierende häufig herauszureden.

Was nützt eine Visualisierung, die man nicht lesen kann? Das kann an einer schlechten, unklaren Handschrift liegen, meistens ist aber eine zu kleine Schrift die Ursache oder Folien, die mit Text geradezu voll gestopft sind. Mit etwas Mühe kann man seine Handschrift verbessern. Verwenden Sie nur Druckbuchstaben und schreiben jeden einzelnen Buchstaben für sich – das erhöht deutlich die Lesbarkeit. Da unser Auge aus allen anderen Texten an die Unterscheidung von großen und kleinen Buchstaben gewöhnt ist, ist dies auch bei der Gestaltung von Visualisierungen beizubehalten.

Für die „richtige“ Schriftgröße gibt es unterschiedliche Empfehlungen. Bei Folien und Powerpoint-Präsentationen hat sich eine Schriftgröße von 24 pt bewährt, die Hauptüberschrift kann sogar noch etwas größer sein. Wenn Sie den Hinweis berücksichtigen, nur zwischen fünf und sieben Stichwortzeilen pro Seite zu nutzen, ergibt sich die Schriftgröße fast von selbst – und umgekehrt. Bei der vorgeschlagenen Größe passt meistens gar nicht mehr auf die Seite, und Ihre Zuhörer werden Ihnen die gute Sichtbarkeit danken. Bei Flipcharts und Pinnwänden sollten Sie sich an der Größe des Raumes

bzw. der Gruppengröße orientieren und testen, ob man Ihre Schrift auch in den hinteren Reihen noch erkennen kann. Da die Gestaltung dieser Medien etwas aufwändiger ist, gilt es hier besonders darauf zu achten, lieber weniger, dafür aber auf jeden Fall groß genug zu visualisieren.

Im Hinblick auf die Schriftarten ist ratsam, nicht mehr als zwei auf einer Seite zu verwenden und sich für eine leicht lesbare Schriftart zu entscheiden. Dabei wird oft empfohlen, serifenlose Schriftarten wie Arial oder Helvetica denen mit Serifen (Times New Roman, Courier) vorzuziehen. Als Serife bezeichnet man die „Füßchen“, „Häkchen“ oder „Schnörkel“ an den Buchstabenenden. Serifenlose Schriftarten haben dagegen ein glattes Schriftbild.

Schriften mit Serifen haben sich bei längeren Textpassagen durchgesetzt, weil sie das Auge entlang der Zeile führen und so leichter lesbar sind, während sich serifenlose Schriften als Überschriften oder auf Plakaten bewährt haben. Da die für eine Präsentation zu gestaltenden Folien, Pinnwände oder Flipcharts keine langen Texte, sondern nur Schlagwörter enthalten (sollten), spricht einiges für die Verwendung von serifenlosen Schriftarten. Aber auch ein psychologischer Aspekt kann für die Auswahl einer Schriftart eine Rolle spielen. Serifenschrift wird als konservativer und teilweise sogar als „angestaubt“ empfunden, serifenlose Schrift dagegen als modern und edel. Eine klare Empfehlung erscheint hier schwierig, neben der Frage der Lesbarkeit ist manches eben einfach auch eine Geschmackssache.

7.6 Schriftauszeichnungen – etwas Besonderes hervorheben

Sie können nicht nur Ihren Worten mit Ihrer Stimme und Ihrer Körpersprache eine besondere Betonung geben. Unter „Auszeichnung“ versteht man das Hervorheben einzelner oder mehrere Wörter in einem Text (und dem entsprechend in einer Visualisierung).

Wörter „betonen“:

- das Wort *kursiv* (schräg) schreiben
- das Wort **fett** markieren
- eine andere Schriftart verwenden
- einen größeren Schriftgrad auswählen
- das Wort `g e s p e r r t` (mit einer zusätzlichen Leertaste) schreiben
- das Wort **farbig** hervorheben (hier in Grau dargestellt)
- das Wort nur in GROSSBUCHSTABEN schreiben
- das Wort unterstreichen

Unterstreichungen mit dem PC sollten Sie vermeiden, da die Unterlängen der Buchstaben oft unkenntlich werden. Wenn Sie am Flipchart oder der Pinnwand unterstreichen, unterbrechen Sie den Strich bei den Unterlängen oder setzen den Strich etwas tiefer an. Unterstreichungen oder farbige Markierungen bieten sich gut zur Ergänzung einer vorbereiteten Visualisierung an, wenn Sie an der entsprechenden Stelle Ihrer Präsentation eine bestimmte Zahl oder einen Schlüsselbegriff hervorheben.

7.7 Farbe im Spiel – einfarbig oder bunt?

Die Zeiten einfacher Schwarz-Weiß-Folien sind längst vorbei. Gestalten Sie Ihre Visualisierungen farbig – ohne es dabei zu übertreiben! Farben lösen Empfindungen und Gefühle aus, machen das Design Ihrer Präsentation wirkungsvoller und helfen Ihnen bei der Gliederung Ihrer Aussagen. Dieselbe Farbe soll dabei auch dieselbe Bedeutung haben und strukturiert auf diese Weise Ihre Aussagen. Verwenden Sie jedoch – neben der Schriftfarbe – nicht mehr als drei

andere Farben, da sonst die Übersicht verloren gehen kann. Um dem Publikum die Orientierung zu erleichtern, könnten Sie z.B. durchgängig die Überschrift (einen Gliederungspunkt) in Farbe 1, eine dazu passende These in Farbe 2 und ein erläuterndes Beispiel in Farbe 3 visualisieren. Wie bereits oben dargestellt, bietet Farbe auch die Möglichkeit, einzelne Textpassagen besonders hervorzuheben.

Sie können Farbe auch nutzen, um an vorhandene Denkmuster der Zuhörer anzuknüpfen. Bewerten Sie z.B. bestimmte Alternativen oder Modelle, können Sie dies mit den „Ampelfarben“ rot, gelb und grün optisch unterstützen. Rot steht dann für „Stop“, Gefahr oder Vorsicht, während grün positiv mit Bedeutungen wie „in Ordnung“, „keine Gefahr“ usw. belegt ist.

Wählen Sie für Ihren Folienhintergrund eine helle, für die Schrift entsprechend eine dunkle Farbe. Dies entspricht dem üblichen Leseverhalten unserer Augen. Eines sollten Sie noch beachten, wenn Sie von Ihren Visualisierungen ein Handout anfertigen wollen. Die Farbeffekte wirken im Original gut, auf einer Kopie können helle Farben unter Umständen gar nicht sichtbar sein, während man den Text auf einem Hintergrund mit (zu) dunklen Farben oft nicht mehr erkennen kann. Powerpoint bietet hier die Möglichkeit, den Ausdruck über „Graustufen“ oder „reines Schwarzweiß“ zu variieren.

Was für die Farben gilt, trifft auch auf Formen zu. Sie können Ihre Visualisierungen mit Hilfe von Quadraten, Rechtecken, Ovalen etc. strukturieren, in dem Sie unterschiedliche Ebenen oder Aussagen durch den Einsatz dieser Formen voneinander abgrenzen (häufig bei Organigrammen). Hier müssen Sie ebenfalls darauf achten, nicht zu viele unterschiedliche Formen einzusetzen und vor allem einer Form jeweils dieselbe Bedeutung beizumessen.

Noch ein Tipp aus der Praxis: Überprüfen Sie bei farbigen Grafiken oder Organigrammen vor der Präsentation, wie die von Ihnen gewählten Farben vom Beamer wiedergegeben werden. Oft sehen die Farben auf dem PC oder Laptop viel kräftiger und kontrastreicher aus als später auf der Leinwand. Nach diesem Test können Sie entweder die Farbeinstellungen des Beamers über das Menü verändern – oder die Farben in Ihrer Präsentation, damit die farblichen Unterschiede auch tatsächlich die beabsichtigte Wirkung erzielen können.

7.8 Zahlenfriedhöfe vermeiden – aus Daten ansprechende Grafiken erstellen

Es gibt kaum eine Aussage oder eine Position, die Sie nicht wirkungsvoll durch aktuelle Zahlen oder statistische Werte untermauern könnten. Aus den unterschiedlichsten Quellen können Sie sich Datenmaterial besorgen, das Sie Ihrem Publikum präsentieren. Dabei müssen Sie sich jedoch zwei Fragen beantworten: ob und wie? Damit sich Ihre Zuhörer nicht wie auf einem Zahlenfriedhof vorkommen und vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen, müssen Sie sich zuerst entscheiden, welche Zahlen Sie nennen wollen – und ob eine Visualisierung überhaupt erforderlich ist. Wenn es um einfache Zusammenhänge und wenige Daten geht, können Sie diese unter Umständen auch rein verbal erläutern, ohne dass die Werte auf einer (banalen) Folie oder einem Flipchart stehen. Andererseits kann es aber durchaus einen großen Effekt haben, eine einzige, dafür aber umso wichtigere Zahl gekonnt in Szene zu setzen.

So können Sie z.B. einen hohen Kostendeckungsgrad, eine geringe Krankenquote oder einen erwirtschafteten Überschuss als „Eye-catcher“ darstellen. Eine besondere Wirkung erzielen Sie mit dieser Vorgehensweise, wenn Sie den entsprechenden Wert „live“ an eine (vorbereitete) Pinnwand oder ein Flipchart schreiben. Gönnen Sie dem Publikum einen Moment Zeit, um den Wert in Ruhe aufnehmen zu können, und erläutern Sie danach interessante Einzelheiten.

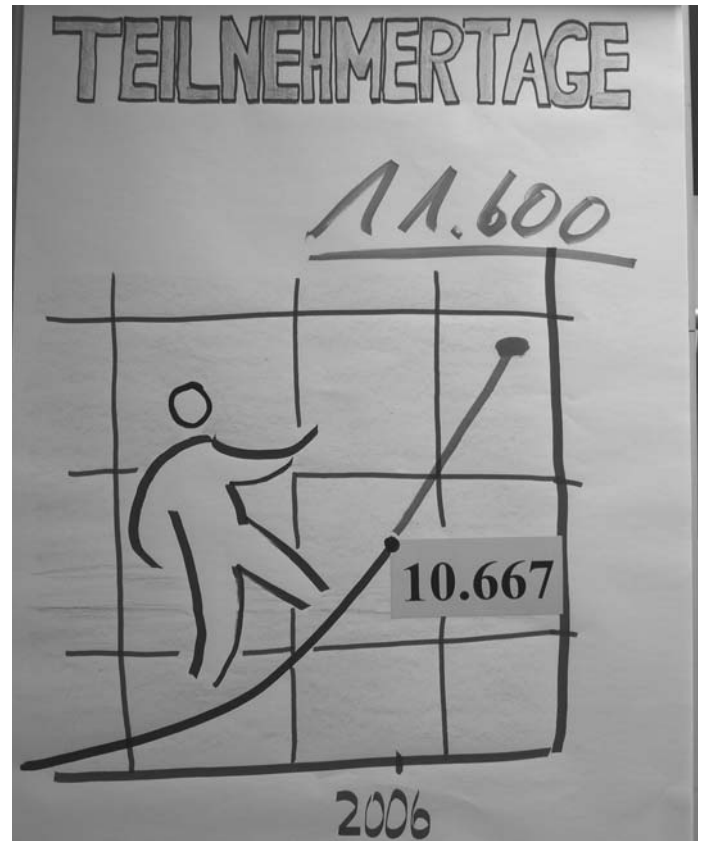


Abb. 18: Ein Eye-Catcher eines Fortbildungsinstitutes mit nur zwei Werten: Die Grafik war mit der Zeichnung und der bedruckten Karte mit dem Jahreswert für 2006 vorbereitet. Bevor der aktuelle Wert ergänzt wurde, erhöhten die verbalen Ausführungen des Präsentierenden zu einigen Highlights im Fortbildungsbereich die Spannung des Gremiums. Die enorme Steigerung von fast 1.000 Teilnehmertagen wurde durch die mit einem dicken Stift fortgesetzte Linie und das Anschreiben der neuen Höchstmarke effektiv in Szene gesetzt.

Wenn Sie sich für eine Visualisierung komplexerer Datenzusammenhänge entschieden haben, geht es noch um das „wie?“. Zahlen lassen sich auf vielfältige Weise darstellen. Nachfolgend werden daher kurz die gängigsten Methoden vorgestellt.

7.8.1 Tabellen

Ein „Klassiker“ ist die Tabelle. Mit ihr können Zahlen in einer Reihenfolge dargestellt werden, so dass Veränderungen oder Entwicklungen erkennbar sind. Je mehr Zeilen und Spalten eine solche Tabelle hat, umso schwieriger wird natürlich die Aufbereitung der Daten. In der Praxis werden Sie eine „Originaltabelle“ möglicherweise auf mehreren DIN A 4-Seiten ausdrucken und sie dann für die Akte zusammenkleben. Für Ihre Präsentation müssen Sie das Zahlenmaterial erheblich kürzen und sich zunächst überlegen, welche Informationen wirklich für Ihre Zielgruppe interessant sind. Ist jedes Monatsergebnis relevant, oder reicht auch der Jahreswert? Muss jedes einzelne Produkt dargestellt werden, oder ist die Zusammenfassung in einer Produktgruppe auch aussagekräftig? Sollen in einem Leistungsvergleich alle beteiligten Kommunen abgebildet werden, oder ist neben der eigenen Position die „stärkste“ und „schwächste“ Kommune nicht auch anschaulich genug?

Allein der nur begrenzt zur Verfügung stehende Platz der einsetzbaren Medien macht eine deutliche Reduktion der Daten erforderlich – denken Sie an die Lesbarkeit Ihrer Visualisierung!

Gestaltungstipps für Tabellen:

- Markieren Sie den Text bzw. die Daten in der Kopfzeile und der ersten Spalte deutlich und grenzen diese von den übrigen Daten klar ab (z.B. durch Fettdruck oder eine andere Farbe).
- Beschränken Sie sich auf wenige (drei bis maximal fünf) Spalten und Zeilen, um den Überblick zu gewährleisten.
- Trennen Sie die einzelnen Datenblöcke durch ausreichend dicke Linien, die auch aus größerer Entfernung im Publikum noch zu erkennen sind.
- Verwenden Sie nach Möglichkeit ganze Zahlen (verzichten Sie auf Nachkommastellen), sofern diese keine besondere Relevanz haben (wie etwa bei Zinssätzen für Kreditaufnahmen, wo gerade die Dezimalstellen eine große Rolle spielen).
- Nutzen Sie Trennpunkte, um Zahlen besser erkennbar zu machen (23.552 statt 23552).
- Wenn Sie mit großen Werten arbeiten (z.B. 18.446.239 €), bekommen Sie schnell Probleme mit Ihrem Platz oder der Schriftgröße. Stattdessen können Sie den Wert „in Tausend Euro“ angeben (18.446) und so die Darstellung leichter erfassbar machen (auf die 239 € wird es bei dieser Größenordnung nicht ankommen).
- Richten Sie die Zahlen rechtsbündig aus, damit sie in einer Flucht untereinander stehen (nicht zentrieren – auf diese Weise erschweren Sie bei unterschiedlich großen Werten durch die „flatternde“ Zahlenreihe stark die Erkennbarkeit).

Fällt es Ihnen dennoch schwer, Tabellen zu reduzieren, können Sie als Notlösung die relevanteren Daten durch Fettdruck oder Farben hervorheben. Alternativ können Sie die nicht so wichtigen Zahlen durch Graustufen in den Hintergrund rücken. Eine gute Darstellungsmöglichkeit bietet hier Powerpoint. Sie können zunächst die umfangreichere Tabelle in ihrer Gesamtheit zeigen, und per Mausclick danach einen oder mehrere vergrößerte Ausschnitte daraus präsentieren. Am Ende blenden Sie noch einmal die komplette Tabelle ein, um den Gesamtzusammenhang wieder herzustellen. Dies bietet sich z.B. bei Ergebnissen aus einem Betriebsabrechnungsbogen der Kosten- und Leistungsrechnung an oder wenn Sie zunächst die gesamte Bilanz im NKF abbilden, um danach Schritt für Schritt einzelne Positionen größer visualisiert zu erläutern.

	2007	2008	2009
Personalkosten	38.000	39.000	39.500
Materialkosten	17.000	18.200	19.300
Energiekosten	12.500	14.000	12.800
Mietkosten	6.000	6.000	6.200
Sonstige	2.500	1.800	1.500

Abb. 19: Darstellung der Kostenarten einer Produktgruppe.

Das Standardprogramm Excel bietet verschiedenste Möglichkeiten, mit wenigen „Klicks“ über den Diagrammassistenten aus einer Tabelle eine anschauliche Grafik zu erstellen. Dadurch kann das Verständnis für komplexe Datenmengen erheblich gesteigert werden.

7.8.2 Balken- bzw. Säulendiagramme

Bei dieser Visualisierungsmethode werden die Daten auf einer Fläche zwischen einer (waagerechten) x-Achse und (senkrechten) y-Achse als viereckige Blöcke dargestellt. Beim Balkendiagramm werden die Werte waagerecht abgebildet, beim Säulendiagramm stehen die Werte senkrecht auf der x-Achse.

Mit dieser Diagrammform können Größenverhältnisse veranschaulicht werden (z.B. lässt sich eine Rangfolge darstellen), Sie können aber auch Daten miteinander vergleichen (z.B. Soll- und Ist-Werte).

Bei Säulendiagrammen wird die x-Achse in der Regel für die Darstellung der Zeit genutzt (z.B. für die verschiedenen Jahre, Quartale oder Monate), auf der y-Achse wird die jeweils betrachtete Größe abgebildet (z.B. Kosten, Besucher, Fortbildungstage, bearbeitete Fälle etc.).

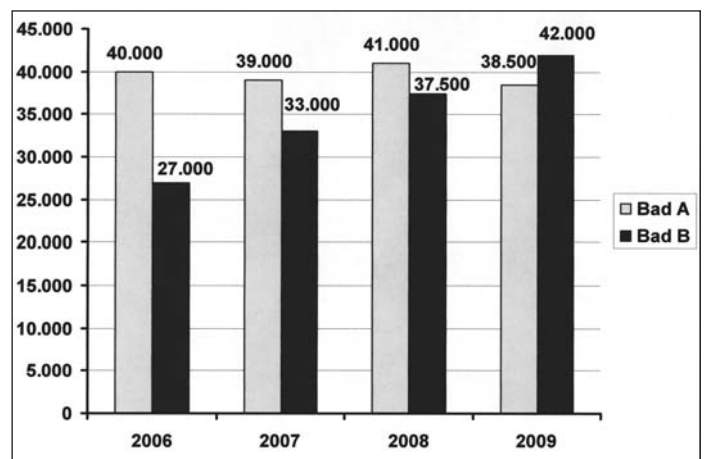


Abb. 20: Säulendiagramm zur Gegenüberstellung der Besucherzahlen in den Schwimmbädern A und B.

Da die nachfolgenden Hinweise für beide Diagrammvarianten gelten, wird in der folgenden Übersicht der Einfachheit halber nur noch das Säulendiagramm beschrieben.

Gestaltungstipps für Balken- bzw. Säulendiagramme:

- Begrenzen Sie die Zahl der Säulen auf maximal acht.
- Die jeweiligen Säulen müssen gleich breit sein. Der Abstand zwischen den einzelnen Säulen sollte mindestens eine halbe Säulenbreite betragen.
- Beschriften Sie ausreichend groß beide Achsen waagrecht, so dass die Betrachter den Text und die Werte an der y-Achse auch ohne Kopfverdrehen lesen können.
- Schreiben Sie die Werte nicht in die Säulen, sondern darüber oder daneben.
- Verwenden Sie eine gut lesbare Legende. Für den mündlichen Vortrag ist sie evtl. entbehrlich, da Sie die Inhalte ja erläutern. Für das Handout ist sie dagegen unverzichtbar.
- Wenn Sie pro Zeiteinheit mehrere Werte gegenüberstellen (z.B. Soll- und Ist-Werte), dann sollten Sie die Säulen farblich voneinander abgrenzen. Achten Sie dabei aber auf miteinander harmonisierende Farben, vermeiden Sie grelle Farben.
- Dreidimensionale Säulen sehen zwar auf den ersten Blick ansprechend aus, erschweren aber häufig dem Betrachter den Vergleich der Werte. Verwenden sie daher eine zweidimensionale Darstellung.

Wie bei den Tabellen können Sie auch hier mit Powerpoint Ihr Diagramm nach und nach einblenden, um einen gewissen Spannungsbogen aufzubauen bzw. Ihren Zuhörern die Grafik Schritt für

Schritt zu erläutern. Erschlagen Sie Ihr Publikum nicht sofort mit dem kompletten Diagramm. Stellen Sie zunächst die Beschriftung der Achsen vor, blenden dann z.B. die vorgegebenen Sollwerte der einzelnen Perioden ein, um diese danach den Istwerten gegenüber zu stellen. Oder Sie zeigen zunächst die Werte der vergangenen Jahre im Überblick, um anschließend die aktuellen Zahlen per Mausklick einzublenden und näher zu analysieren. Stellen Sie die Geduld Ihrer Zuhörer nur nicht zu lange auf die Probe, indem Sie jeden einzelnen Wert separat „einfliegen“ lassen. Das Diagramm sollte nach drei oder vier Sequenzen komplett sichtbar sein.

Die zuletzt beschriebene Vorgehensweise lässt sich übrigens auch am Flipchart, einer Pinnwand oder mit einer Folie auf dem Overheadprojektor umsetzen, indem Sie eine vorbereitete Grafik um die aktuellen Werte live ergänzen. Machen Sie nach der Vorstellung der bereits sichtbaren Fakten eine kurze Pause und schreiben dann die noch fehlenden Daten in Ruhe und gut lesbar an. Anschließend wenden Sie sich wieder den Zuhörern zu und geben weitere Informationen. Diese Art der Präsentation kommt beim Publikum oft sehr gut an.

7.8.3 Kreisdiagramme

Mit Hilfe von Kreisdiagrammen können Sie prozentuale Verhältnisse von Teilmengen in Bezug auf eine Gesamtmenge darstellen (z.B. Anteil der Personal-, Material-, Miet-, Gebäude- und Energiekosten an den Gesamtkosten). Hierzu ist es erforderlich, die absoluten Werte in Prozentwerte umzurechnen, wobei der Kreisradius von 360 Grad einem Hundertprozent-Anteil entspricht. Da der jeweilige Anteil der einzelnen Größen am Gesamtwert als Kreisausschnitt abgebildet wird, nennt man diese Diagrammform wegen ihres Aussehens auch Kuchen- oder Tortendiagramm.

Gestaltungstipps für Kreisdiagramme:

- Um einen schnellen Überblick zu ermöglichen, sollten Sie nicht mehr als maximal sechs Segmente bilden.
- Falls es mehrere kleine Teileinheiten gibt, können Sie diese zu einem Segment „sonstige“ zusammenfassen. Bei Bedarf können Sie diesen Ausschnitt in einem zweiten Diagramm noch einmal „aufreißen“ und separat darstellen.
- Die Übersichtlichkeit nimmt zu, wenn Sie die einzelnen Anteile der Größe nach sortieren und im Uhrzeigersinn anordnen, wobei Sie mit dem größten Teilwert – wie auf dem Ziffernblatt einer Uhr – auf der 12-Uhr-Linie anfangen.
- Unterscheiden Sie die Segmente farblich voneinander.
- Beschriften Sie die Teileinheiten außerhalb des Kreises. Bei kleinen Anteilen ziehen Sie zur Verdeutlichung einen Verbindungsstrich. Bei wenigen großen Segmenten kann die Beschriftung auch innerhalb der einzelnen Elemente erfolgen.
- Ganz wichtige Segmente können Sie farblich besonders hervorheben oder ein Stück aus dem Kreis herausziehen.
- Verzichten Sie auf (durchaus anschauliche) 3D-Darstellungen, weil dadurch eine Verzerrung der Anteile im Bildvordergrund erfolgt und die Vergleichbarkeit mit den anderen Segmenten nicht mehr gegeben ist.

Auch hier bietet Powerpoint die Möglichkeit, die Segmente nach und nach zu einer „Torte“ zusammenzufügen. Alternativ können Sie das fertige Diagramm komplett zeigen und z.B. die beiden wichtigsten Segmente etwas aus dem Kreis herausziehen und deren besondere Bedeutung näher erläutern.

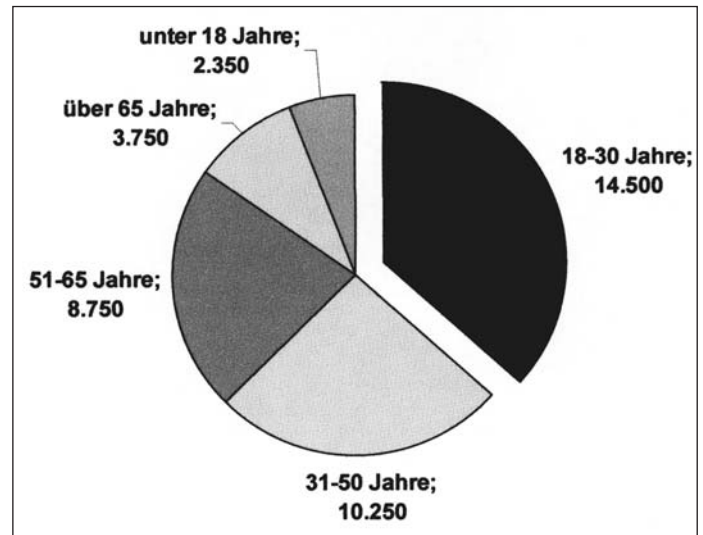


Abb. 21: Kreisdiagramm zur Darstellung einer Zielgruppenanalyse (Anzahl der Besucher nach der Altersstruktur) bei einer Volkshochschule. Das größte Segment wurde etwas aus dem Kreis herausgezogen, weil hierzu noch vertiefende Informationen und eine weitere Folie präsentiert werden.

7.8.4 Linien- bzw. Kurvendiagramme

Diese Diagrammform verdeutlicht Veränderungen im Zeitablauf und zeigt dadurch Entwicklungen oder Trends auf. Typischer Anwendungsbereich sind Zeitvergleiche, in denen Sie Daten über einen längeren Zeitraum kontinuierlich erheben und diese auf einer Zeitachse (x-Achse) darstellen. Durch die Verbindung der einzelnen Datenpunkte entsteht eine Linie. Auf der y-Achse werden entsprechend die jeweils betrachteten Größen abgebildet (verschiedene Kostenarten, Teilnehmerzahlen, Anzahl der erfolgreichen Arbeitsvermittlungen usw.).

Gestaltungstipps für Linien- bzw. Kurvendiagramme:

- Beschränken Sie sich auf maximal vier Linien, da sonst die Übersichtlichkeit verloren geht, insbesondere dann, wenn Linien aufgrund der Werte eng zusammen liegen.
- Unterscheiden Sie die Linien durch Farben oder verschiedene Linienarten (z.B. durchgezogen, gestrichelt, gepunktet).
- Schreiben Sie die Bezeichnung direkt an die jeweilige Linie.
- Zeichnen Sie auf der y-Achse einen Nullpunkt ein.
- Verzichten Sie auf eine 3D-Darstellung, insbesondere dann, wenn es bei sich schneidenden Linien auf den Schnittpunkt ankommt. Durch eine dreidimensionale Abbildung ist der Schnittpunkt nicht mehr exakt zu erkennen.

Alle in diesem Abschnitt beschriebenen Diagrammartentypen können Sie optisch noch etwas verfeinern, indem Sie bei Folien oder einer Powerpointpräsentation unter dem jeweiligen Diagramm ein zum Thema passendes Bild als Hintergrund verwenden. Das könnte bei einer Darstellung von verschiedenen Gebäudekosten ein Bild von dem jeweiligen Gebäude sein, beim Thema Kosten allgemein Euro-Scheine, bei Umweltemissionen ein Landschaftsfoto oder ein qualmender Autoauspuff – Ihrer Fantasie und Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Sie können ein Foto über die Funktionen „Grafik formatieren“ abgeschwächt als Folienhintergrund nutzen und Ihr Diagramm darüber legen. Aber auch hier gilt wieder: weniger ist mehr!

Wenn Ihre Folie durch dieses „Extra“ überfrachtet wirkt oder das eigentliche Diagramm schwerer zu erkennen ist, verzichten sie besser darauf.

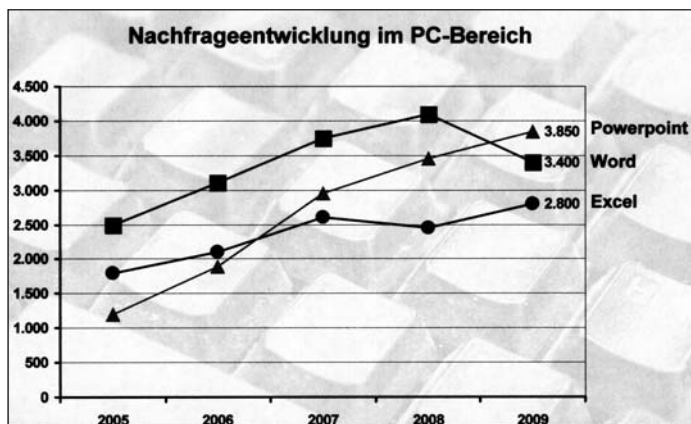


Abb. 22: Liniendiagramm mit unterlegtem Bild zur Darstellung der Nachfrageentwicklung bei einzelnen Produkten bei einer Volkshochschule.

7.8.5 Organigramme

Mit Hilfe von Organigrammen werden keine Zahlen abgebildet, sondern Strukturen und Prozesse. Man findet sie häufig in Form von Aufbau- oder Ablaufdiagrammen. Mit ihnen können Sie komplexe Zusammenhänge wie etwa die Organisationsstruktur eines Fachbereiches, die Ablaufplanung eines Projektes oder den Produktplan eines Verantwortungsbereiches im NKF darstellen.

Hierzu verwenden Sie Standardformen wie Rechtecke, Quadrate, Kreise, Ellipsen etc. und beschriften diese entsprechend. Wenn Sie Farben einsetzen, gilt hier ebenso wie für die genutzten Formen, dass gleiche Farben und Formen auch die gleiche Bedeutung (Hierarchieebene, Zuständigkeitsbereich etc.) haben müssen, um das Verständnis zu fördern. Durch Pfeile oder Verbindungslinien können Sie Zusammenhänge, Abläufe oder Abhängigkeiten verdeutlichen. Je umfangreicher ein Organigramm ist, umso notwendiger ist es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und nicht jedes kleinste Detail darzustellen. Heben Sie wichtige Aspekte oder Zusammenhänge durch vergrößerte Teilausschnitte hervor, um die Aufmerksamkeit des Publikums auf diese Passagen zu konzentrieren.

8. Lampenfieber – na und?

Je näher der Moment Ihrer Präsentation auf Sie zukommt, umso mehr werden Sie vom Phänomen des Lampenfiebers erfasst. Ihr Puls schlägt schneller, Sie hören Ihr Herz klopfen, Ihre Hände werden feucht, manche bekommen rote Flecken am Hals, manche müssen häufiger zur Toilette. Der aufkommende Stress löst unterschiedliche Reaktionen in Ihrem Körper aus, Sie werden noch angespannter, wenn Sie die genannten Symptome an sich erkennen und möchten am liebsten die Präsentation absagen.

Das ist alles nicht nötig. Wenn es Ihnen so wie beschrieben geht, befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Lampenfieber ist normal und gehört dazu. Es ist sogar notwendig, da durch das einsetzende „Kribbeln“ Ihre Wahrnehmung und Aufmerksamkeit geschärft wird. Ohne diese leichte Anspannung würden Sie zu Selbstsicherheit und Oberflächlichkeit neigen, die erstens vom Publikum schnell erkannt werden und zweitens auch häufig zu Leichtsinnsfehlern führen.

Von daher geht es nicht darum, Lampenfieber zu vermeiden, sondern sich darauf einzustellen und Ihre Aufregung in solche Bahnen zu lenken, dass Sie sich in der konkreten Situation noch wohl fühlen können. Neben einigen körperlichen Aktivitäten wie an der frischen Luft bewegen, tief einatmen oder im Raum oder Flur hin- und hergehen kommt es in erster Linie auf Ihre mentale Einstellung an: Ihre Präsentation wird nicht schief gehen und mit einer Katastrophe enden, sondern erfolgreich verlaufen – insbesondere dann, wenn Sie sich gut vorbereitet haben.

So banal das auch klingen mag – die Aussage ist absolut zutreffend. Wenn Sie die Hinweise beachten, die hier zusammengestellt wurden, und auch in fachlicher Hinsicht Ihre „Hausaufgaben“ gemacht haben, haben Sie die Voraussetzungen geschaffen, um eine gute Präsentation zu halten. Alles, was im Laufe Ihres Auftritts dann noch eventuell an Problemen auftaucht, wäre höchstwahrscheinlich nicht zu verhindern gewesen. Aber auch hier hilft Ihnen eine gute Vorbereitung, in der konkreten Situation angemessen zu reagieren (z.B. Plan B: der Satz Folien für den Fall, dass der Beamer ausfällt). Sorgen Sie sich also nicht, sondern sehen Sie Ihrer Präsentation optimistisch entgegen und verstehen Sie sie als Chance zu zeigen, was Sie können.

Damit Sie sich ganz auf Ihre Aufgabe konzentrieren können, sind aus einer Vielzahl von Möglichkeiten zum Umgang mit Lampenfieber nachfolgend einige zusammengestellt.

Konstruktiver Umgang mit Lampenfieber

- akzeptieren Sie das Lampenfieber
- bereiten Sie sich gut vor
- nutzen Sie jede Gelegenheit zum Üben
- verzichten Sie darauf, perfekt sein zu wollen
- besichtigen Sie vor der Präsentation den Raum und probieren Sie die Technik aus
- spielen Sie Ihre Präsentation in Gedanken durch
- sortieren Sie Ihre Unterlagen und Ihr Manuskript
- tragen Sie Kleidung, in der Sie sich wohl fühlen
- bemühen Sie sich, Ihr Publikum zu mögen
- erinnern Sie sich an frühere gelungene Präsentationen
- halten Sie Blickkontakt zu Sympathieträgern (Personen, die Ihnen wohlwollend gesinnt sind und Ihnen aufmerksam zuhören)
- legen Sie bewusst Pausen ein

9. Mir fehlen die Worte – und dann?

Sollten Sie trotzdem einmal den Faden verlieren, ist das kein Beinbruch. Kleine Patzer verzeiht das Publikum ohne weiteres. Oftmals wirkt ein Präsentierender mit kleinen Schwächen weitaus sympathischer als ein Redner, der seinen Inhalt perfekt und fehlerfrei „abspult“. Wenn Sie im Eifer des Gefechts für einen Moment ins Stocken geraten, helfen Ihnen folgende Aussagen oder Aktionen in den meisten Fällen über den „Hänger“ hinweg:

So nehmen Sie den Faden wieder auf:

- „Ich fasse noch einmal kurz zusammen“
- „Lassen Sie mich das Gesagte mit anderen Worten ausdrücken“
- „Haben Sie bisher eine Frage, meine Damen und Herren?“
- wiederholen Sie den letzten Satz
- greifen Sie zu einem Glas Wasser und trinken einen Schluck
- geben Sie einfach zu, dass Sie im Moment „auf der Leitung“ stehen – das Schmunzeln im Publikum gibt Ihnen Zeit, sich wieder zu orientieren

10. Nach dem Spiel ist vor dem Spiel – die Nachbereitung

So mancher Redner ist froh, wenn er seine Schlussworte gesprochen hat und das Publikum auf dem Heimweg ist. So schnell wird es ja vermutlich keinen Anlass für eine weitere Präsentation geben, und vielleicht schickt der Chef dann ja mal jemand anderen ...

Sie werden sicher nicht so denken! Wer sich beruflich und persönlich weiter entwickeln will, bereitet eine Präsentation nicht nur gut vor, sondern nimmt sich auf für die Nachbereitung die notwendige Zeit. Aus Fehlern lernt man, und selbst jede noch so gute Präsentation kann an der einen oder anderen Stellen beim nächsten Mal noch optimiert werden. In erster Linie wird es natürlich darum gehen, ob Sie Ihre gesetzten Ziele erreicht haben. Aber auch Ihre Wirkung auf Ihre Zuhörer wird Sie interessieren.

Wenn Sie vor fremdem Publikum präsentiert haben, ist es zugegebenermaßen schwierig, sich eine Rückmeldung einzuholen. Trauen Sie sich aber ruhig, nach der Präsentation einzelne Personen freundlich anzusprechen. Bitten Sie diese um eine kurze Äußerung zu Ihrem Beitrag. In vielen Fällen werden aber auch Ihnen bekannte Personen (z.B. Kollegen, evtl. Vorgesetzte) an Ihrer Präsentation teilgenommen haben, so dass Sie hier eine größere Chance auf ein Feedback haben. Bitten Sie um eine aufrichtige Antwort, weil nur diese Ihnen tatsächlich weiterhilft. Sie werden selbst am besten einschätzen können, mit wem Sie ein offenes Wort sprechen können, um eine Fremdeinschätzung zu erhalten.

Um im Sinne eines ständigen Verbesserungsprozesses die Qualität Ihrer Präsentationen künftig zu steigern, können Sie sich im Rahmen einer Selbsteinschätzung auch einige Fragen beantworten.

Fragen zur Selbsteinschätzung:

- Habe ich meine Ziele erreicht, woran lässt sich dies erkennen?
- Was hat gut funktioniert, wo gab es Schwierigkeiten?
- Welche Inhalte konnte ich gut vermitteln, wo gab es Probleme?
- Wie sicher bin ich mit den Medien umgegangen?
- Habe ich meine Zeitplanung eingehalten oder kam ich unter Zeitdruck?
- An welchen Stellen meiner Präsentation habe ich mich wohl gefühlt, an welchen hatte ich ein ungutes Gefühl?
- An welche Reaktionen des Publikums kann ich mich erinnern (war es aufmerksam, interessiert, abwesend, gelangweilt)?
- Wie bin ich mit Fragen oder Einwänden des Publikums umgegangen?
- Welche konkreten Veränderungen will ich beim nächsten Mal vornehmen?

11. Fazit

Die Fähigkeit, Inhalte jeglicher Art vor einem Publikum erfolgreich zu präsentieren, gehört zu den Schlüsselqualifikationen, über die jeder Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes verfügen sollte. Neben der unverzichtbaren Fachkompetenz wird es immer wichtiger, nicht nur die Belange der Verwaltung, sondern auch sich selbst als Persönlichkeit souverän und gekonnt darzustellen.

Auch die anerkanntermaßen ganz „großen“ Redner haben klein angefangen. Sicher verfügt der eine oder andere auch noch über eine Portion Talent, aber in den meisten Fällen steckt hinter einer guten Präsentation eine Menge akribischer Arbeit und ganz viel Übung. Viele Dinge kann man erlernen, sich ständig in kleinen Schritten noch verbessern und mit jeder durchgeführten Präsentation weitere Erfahrungen sammeln. Beherrigen Sie die vielen Tipps und Hinweise, die ich Ihnen gegeben habe, und nutzen Sie jede Gelegenheit, sie auszuprobieren. Sehen Sie Präsentationen als Chance, auf sich aufmerksam zu machen und sich weiter zu entwickeln.

Trainingsmöglichkeiten finden Sie auch bei den Studieninstituten in NRW, die Präsentationsseminare in ihren offenen Programmen oder als spezielle Inhouse-Veranstaltungen auf Anfrage anbieten. Dort erhalten Sie im Anschluss an zahlreiche Übungssequenzen konstruktives Feedback aus dem Teilnehmerkreis und von den Dozenten.

12. Weiterführende Literatur

Beadle, Matt: Präsentieren – wirkungsvoll und überzeugend auftreten, Cornelsen Verlag, 2008

Bernstein, David: Die Kunst der Präsentation: Wilhelm Heyne Verlag, 1995

Bischoff, Irena: Körpersprache und Gestik trainieren – Auftreten in beruflichen Situationen, Beltz Verlag, 2007

Böhringer, Joachim, Bühler, Peter und Schlaich, Patrick: Präsentieren in Schule, Studium und Beruf, Springer-Verlag, 2007

Borgers, Malte und Krauß, Wolf Dietrich: Ich mache Präsentationen selbst!, Markt & Technik Buch- und Software-Verlag, 1996

Bürger, Barbara, und Parzinger, Dominik: Körpersprache, Weltbild Buchverlag, 1998

Flume, Peter und Mentzel, Wolfgang: Rhetorik, Rudolf Haufe-Verlag, 2008

Mandel, Steve: Präsentationen erfolgreich gestalten, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 1991

Meyer, Elke und Widmann, Stefanie: Flipchart Art, Verlag Publicis Corporate Publishing, 2006

Neumann, Reiner und Ross, Alexander: Souverän vor Publikum, Verlag Moderne Industrie, 2003

Nöllke, Claudia: Präsentieren, Rudolf Haufe-Verlag, 4. Auflage 2008

Rachow, Axel: Sichtbar – die besten Visualisierungs-Tipps für Präsentationen und Training, Verlag managerSeminare, 2. Auflage 2007

Shipside, Steve: Erfolgreich präsentieren und überzeugen, Gabal Verlag, 2008

Stärk, Johannes: Überzeugend präsentieren – wie Sie sich selbst wirkungsvoll präsentieren, Cornelsen Verlag, 2008

Stelzer-Rothe, Thomas: Vorträge halten, Cornelsen Verlag, 2. Auflage 2008

Weidenmann, Bernd: 100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart, Beltz Verlag, 4. Auflage 2008

Will, Hermann: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation, Beltz Verlag, 6. Auflage, 2006

DVP – Unsere Erfahrung – Ihr Erfolg!




www.deutsche-verwaltungs-praxis.de

Die schriftliche Bestätigung eines mündlich erlassenen Verwaltungsakts

– nach dem Verwaltungsverfahrensgesetz und der Abgabenordnung –

1. Formfreiheit und Bekanntgabe eines Verwaltungsakts

Nach § 43 Abs. 1 VwVfG¹/ § 124 Abs. 1 AO² entfaltet ein Verwaltungsakt mit seiner Bekanntgabe rechtliche Wirkungen. Durch die Bekanntgabe erlangt der Verwaltungsakt seine rechtliche Existenz (§ 43 Abs. 1 S. 1 VwVfG/ § 124 Abs. 1 Satz 1 AO). Bekanntgabe ist dabei ein willentlicher behördlicher Akt, durch den die Behörde den Erklärungsempfänger vom Inhalt des Verwaltungsakts in Kenntnis setzt. Sobald der Verwaltungsakt den behördeninternen Bereich verlassen hat, treten bestimmte Rechtsfolgen ein: So ist die erlassende Behörde grundsätzlich an den Verwaltungsakt gebunden. Sie kann ihn regelmäßig nur unter den einschränkenden Bestimmungen über die Aufhebung oder Änderung eines VA wieder beseitigen oder berichtigen (vergleiche hierzu die speziellen Berichtungsnormen, beispielsweise der §§ 172 ff. AO zur Aufhebung und Änderung von Steuerbescheiden sowie die allgemeinen Vorschriften über die Änderung, Rücknahme und Widerruf von Verwaltungsakten der §§ 47 ff. VwVfG bzw. §§ 129 ff. AO). Vollziehbare Verwaltungsakte können, sofern die Vollziehung nicht suspendiert ist, vollzogen werden. Zudem setzt die Bekanntgabe den Lauf von Fristen in Gang, wie Fälligkeitsfristen für die Zahlung von Abgaben (vgl. beispielsweise § 20 Abs. 2 GewStG oder § 31 GrStG) aber auch die Rechtsbehelfsfristen. Sofern dem Verwaltungsakt eine ordnungsgemäße Rechtsbehelfsbelehrung beigelegt wurde, beträgt die Rechtsbehelfsfrist regelmäßig einen Monat, gerechnet von der Bekanntgabe des Verwaltungsakts an (§§ 70, 58 VwGO; § 74 VwGO; § 355 Abs. 1 AO). Sofern spezielle Vorgaben fehlen (siehe z.B. § 10 Abs. 7 BImSchG; § 31 Abs. 1 AsyVfG; § 69 Abs. 2 VwVfG; § 157 Abs. 1 AO), entscheidet die Behörde nach pflichtgemäßem Ermessen, in welcher Form sie einen Verwaltungsakt erlassen will. So kann sie nach § 37 Abs. 2 Satz 1 VwVfG/ § 119 Abs. 2 Satz 1 AO einen Verwaltungsakt mündlich, schriftlich, elektronisch oder aber in anderer Weise erlassen (siehe in diesem Zusammenhang auch § 3 a VwVfG und § 98 a AO). Die Behörde kann daher, sofern Sonderregelungen nicht bestehen und sich aus der Natur der zu treffenden Entscheidung nichts anderes ergibt, Verwaltungsakte auch mündlich erlassen. In bestimmten Situationen ist es zudem geradezu geboten, auf den mündlichen Verwaltungsakt zu setzen. Soll beispielsweise anlässlich einer bestimmten Gefahrenlage ein Platzverbot ausgesprochen werden, so würde die notwendige Anordnung ihre Wirkung einbüßen, wollte die Behörde die Schriftform setzen. Ähnlich verhält es sich, wenn der zuständige Mitarbeiter des Bauamtes den Bauherrn auf der Baustelle antrifft und feststellt, hier wird ohne die erforderliche Baugenehmigung ein Bauvorhaben verwirklicht. Ohne den sofortigen Ausspruch einer Bausperre könnte, angesichts des dynamischen Baufortschritts bestimmter Bauvorhaben, ein Gebäude bereits vollendet sein, wenn dann (endlich) die schriftliche Bausperre eintrifft. Auch im Abgabenrecht reicht die mündliche Bekanntgabe eines Verwaltungsaktes aus, soweit die schriftliche Bekanntgabe nicht ausdrücklich gesetzlich vorgesehen ist, wie zum Beispiel bei Steuerbescheiden (§ 157 AO)

oder Haftungs- und Duldungsbescheiden (§ 191 AO). Denkbar sind mündliche Bekanntgaben beispielsweise bei Fristverlängerungen und Billigkeitsmaßnahmen wie die Gewährung einer Stundung oder den Erlass einer Forderung.³ Der mündliche Verwaltungsakt steht hinsichtlich seiner Wirkungen einem schriftlich oder aber elektronisch dokumentierten Verwaltungsakt gleich. Für den Adressaten des Verwaltungsakts gibt es nun aber (mitunter) das Problem, dass er die Gründe, die zu dieser Entscheidung geführt haben, nur begrenzt überprüfen kann; sei es, es wurden keine Gründe genannt oder aber er hat beim Erlass des Verwaltungsakts nicht alle genannten Gründe aufnehmen können (Stichwort: „Flüchtigkeit des gesprochenen Wortes“). Will er nun beispielsweise die Erfolgsaussichten eines förmlichen Rechtsbehelfsverfahrens beurteilen, fehlen ihm u.U. die Grundlagen. Hier bietet nun § 37 Abs. 2 S. 2 VwVfG bzw. § 119 Abs. 2 S. 2 AO eine Lösung an.

2. Anspruch auf schriftliche Bestätigung eines Verwaltungsaktes nach § 37 Abs. 2 Satz 2 VwVfG/ § 119 Abs. 2 Satz 2 AO⁴

Sofern ein Betroffener ein berechtigtes Interesse darlegt, hat er, wenn ein entsprechender Antrag gestellt wird, einen Anspruch auf

* Prof. Holger Weidemann ist auf der Leitungsebene des Niedersächsischen Studieninstituts Hannover e.V., das zugleich Träger der Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen ist, tätig; Beate Rheindorf ist Dozentin für kommunales Finanzmanagement an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Mayen.

¹ Dem VwVfG des Bundes kommt grundsätzlich auch in den Ländern eine erhebliche Bedeutung zu (siehe § 1 Abs. 3). Zwischenzeitlich haben alle Bundesländer eigene Verwaltungsverfahrensgesetze erlassen. Sie sind aber unterschiedliche Wege gegangen. Neben sog. „Vollgesetzen“ haben sich einzelne Länder damit begnügt, Verweisungsgesetze zu erlassen. So findet beispielsweise nach § 1 Abs. 1 NVwVfG das VwVfG des Bundes grundsätzlich auch in Niedersachsen Anwendung; Einzelheiten zu den Wechselbeziehungen zwischen bundesrechtlichen und landesrechtlichen Regelungen siehe Weidemann, Niedersächsisches Verwaltungsverfahrensgesetz (NVwVfG) Kommentar in: Praxis der Kommunalverwaltung A 15 Nds., Loseblattsammlung, Einf. Ziff 1 ff; § 1 Rdnr. 1 ff; ferner Brandt, S. 164 ff in Brandt/Schinkel (Hrsg.), Staats- und Verfassungsrecht für Niedersachsen, Baden-Baden 2002. Suckow/Weidemann, Allgemeines Verwaltungsrecht, 15. Aufl., Rdnr. 44 b ff

² Die AO gilt nicht nur für Steuern, die durch Bundesrecht oder Recht der Europäischen Gemeinschaften geregelt sind und durch Bundes- und Landesfinanzbehörden verwaltet werden (vgl. § 1 Abs. 1 AO), sondern spielt auch für den kommunalen Sektor eine wichtige Rolle. So sind eine Vielzahl von Normen der AO für Realsteuern, soweit sie von den kommunalen Finanzbehörden verwaltet werden (siehe § 1 Abs. 2 AO) als auch für die übrigen kommunalen Abgaben, wie die örtlichen Verbrauch- und Aufwandsteuern, Gebühren und Beiträge entsprechend anwendbar (vgl. beispielhaft § 11 NKAG und § 3 KAG RHPf).

³ Aus Gründen der Rechtssicherheit sollten abgabenrechtliche Verwaltungsakte aber im Allgemeinen schriftlich erteilt werden; vgl. auch Anwendungserlass zur Abgabenerordnung (AEAO) Nr. 1.8.1 zu § 122 AO

⁴ Die Frage, ob der Anwendungsbereich der § 37 Abs. 2 S. 2 VwVfG über den ausdrücklich im Gesetz genannten Bereich hinausreicht, ist umstritten; zur Problemstellung vgl. auch Kopp/Ramsauer, VwVfG-Kommentar, 10. Aufl., § 37 Rdnr. 22 m.N.; Knack, VwVfG-Kommentar, 8. Aufl., § 37 Rdnr. 23; Stelkens/Bonk/Sachs, VwVfG-Kommentar, 7. Aufl., § 37 Rdnr. 91 ff

schriftliche Bestätigung des mündlichen Verwaltungsaktes. Diese kann auch elektronisch erfolgen (§ 3 a VwVfG/§ 87a Abs. 3 AO). In formeller Hinsicht ist ein Antrag erforderlich. Für diesen Antrag ist keine besondere Form vorgeschrieben. Er kann damit mündlich, schriftlich, elektronisch und auch konkludent gestellt werden.⁵ Der Betroffene muss die Bestätigung unverzüglich bei der Behörde, die den Verwaltungsakt erlassen hat, verlangen. Unverzüglich bedeutet, dass der Antrag ohne schuldhaftes Verzögern gestellt werden muss (vgl. auch § 121 Abs. 1 BGB). Die Überlegungsfrist wird wohl nicht mit der Bekanntgabe des Verwaltungsaktes beginnen⁶, sondern erst mit der Kenntnis des Betroffenen von dem berechtigten Interesse.⁷ Ohne Darlegung dieses berechtigten Interesses (an der Bestätigung) kann ein erfolgreicher Antrag nicht gestellt werden.⁸ Welches Zeitfenster vom Regelungsbegriff „ohne schuldhaftes Verzögerung“ erfasst wird, hängt sicherlich von den Umständen des Einzelfalles an. Regelmäßig wird wohl eine Siebentagesfrist als angemessen anzusehen sein.^{9,10} Die zeitliche Begrenzung eines möglichen Anspruches ist im Interesse der Behörde erfolgt. So wird befürchtet, dass es der Behörde nach Ablauf einer bestimmten Zeit nur schwerlich möglich sein wird, den mündlichen Verwaltungsakt im Einzelnen zu rekonstruieren.¹¹ Dieses Argument ist allerdings wenig überzeugend; zu berücksichtigen ist, dass auch ein mündlicher Verwaltungsakt der Anfechtung unterliegt. Spätestens im gerichtlichen Verfahren hat die Behörde den Regelungsgehalt des Verwaltungsaktes und die ihn tragenden Gründe darzutun. Regelmäßig wird hier zudem, da eine Rechtsbehelfsbelehrung nicht vorliegen wird, die kurze Anfechtungsfrist (§§ 70, 58 oder 74 VwGO) nicht greifen (zur abweichenden Rechtslage im Blick auf die Rechtsbehelfsfrist bei Rechtsbehelfen nach den Vorschriften der Abgabenordnung siehe Ziffer 5 b).

Das in § 37 Abs. 2 Satz 2 VwVfG/ § 119 Abs. 2 Satz 2 AO geforderte berechnete Interesse an einer Bestätigung kann rechtlicher, wirtschaftlicher oder auch ideeller Natur sein.¹² So kann das berechnete Interesse darin bestehen, dass der Betroffene anhand der vorliegenden Begründung des Verwaltungsaktes die Erfolgsaussichten eines Rechtsbehelfs überprüfen will. Auch kann es für den Betroffenen notwendig sein, den Erlass des Verwaltungsaktes einer anderen Stelle gegenüber nachzuweisen (z.B. nach § 292 AO).¹³ Ein (berechtigtes) wirtschaftliches Interesse kann beispielsweise bestehen, wenn ein Handelsvertreter, aufgrund einer ausdrücklichen Anweisung eines Verkehrspolizisten, eine Umleitungsstrecke benutzen muss und sich dies für die Spesenabrechnung auswirkt.¹⁴ Auch bei einem erledigten Verwaltungsakt ist das Vorliegen eines berechtigten Interesses an der schriftlichen Bestätigung nicht zwangsläufig ausgeschlossen. So kann beispielsweise auch ein erledigter Verwaltungsakt einer Überprüfung unterzogen werden (siehe Fortsetzungsfeststellungsklage nach § 113 Abs. 1 Satz 4 VwGO; § 100 Abs. 1 Satz 4 FGG).

3. Rechtsnatur der schriftlichen Bestätigung

Die Bestätigung ist als Realakt (schlicht hoheitliche Maßnahme) zu qualifizieren. Sie ist selbst kein Verwaltungsakt¹⁵, da nicht alle tatbestandlichen Voraussetzungen des § 35 Satz 1 VwVfG/§ 118 Satz 1 AO vorliegen. So fordert § 35 VwVfG/ § 118 AO u.a., dass eine (einseitige) Regelung vorliegt. Diese würde dann vorliegen, wenn mit der schriftlichen Bestätigung eine unmittelbare Rechtswirkung begründet würde. Doch hieran fehlt es gerade. Es wird kein weiterer Verwaltungsakt erlassen, sondern lediglich dokumentiert, dass ein mündlicher Verwaltungsakt bestimmten Inhalts von der Behörde erlassen worden ist. Eine andere Beurteilung kann aber dann geboten sein, wenn die Behörde einen anderen Inhalt „bestätigt“ oder aber eine neue ausdrückliche Anordnung (z.B. wiederholende Verfügung) trifft. In diesen Fällen würde keine Bestätigung im Sinne des § 37

Abs. 2 Satz 2 VwVfG/ § 119 Abs. 2 Satz 2 AO vorliegen, sondern ein neuer Verwaltungsakt mit eigenständigem Regelungsgehalt erlassen werden.¹⁶ Gefordert ist daher besondere Sorgfalt bei der Formulierung der Bestätigung.

Weigert sich die Behörde, trotz Vorliegen der Anspruchsvoraussetzungen, die schriftliche Bestätigung auszufertigen, so kann der Betroffene seinen Anspruch mit Hilfe der allgemeinen Leistungsklage durchsetzen.¹⁷

4. Die rechtmäßige schriftliche Bestätigung

Die Frage nach der Rechtmäßigkeit einer schriftlichen Bestätigung betrifft primär formelle Aspekte. Ob der Verwaltungsakt in materieller Hinsicht mit der Rechtsordnung im Einklang steht, war bereits im Zeitpunkt der mündlichen Anordnung zu klären. Dies schließt aber nicht aus, dass die Behörde, wenn sie einem Antrag nach § 37 Abs. 2 Satz 2 VwVfG/ § 119 Abs. 2 Satz 2 AO entsprechen will, prüft, ob der vorhandene Verwaltungsakt dem Grundsatz der Gesetzmäßigkeit entspricht. Sofern der (mündliche) Verwaltungsakt fehlerhaft ist, kommt bei formellen Fehlern u.U. eine Heilung nach § 45 VwVfG/§ 126 AO in Betracht. Bei materiellen Fehlern müsste geklärt werden, ob die Voraussetzungen für eine Aufhebung oder Änderung der Anordnung (Spezialvorschriften oder allgemeine Normen für die Rücknahme rechtswidriger Verwaltungsakte § 48 VwVfG bzw. § 130 AO) vorliegen. Der schriftlichen Bestätigung kommt nicht die Funktion zu, (materielle) Rechtsmängel zu korrigieren.

In formeller Hinsicht formulieren die Verfahrensvorschriften (VwVfG/AO) bestimmte Anforderungen an die schriftliche Bestätigung. Zunächst ist für die schriftliche Bestätigung die Behörde zuständig, die den mündlichen Verwaltungsakt erlassen hat. Da die schriftliche Bestätigung dem mündlichen Verwaltungsakt folgt, ist hier nicht die Frage zu klären, ob der vorhandene Verwaltungsakt von der, nach den Zuständigkeitsbestimmungen, zuständigen Behörde erlassen worden ist. Der Sache nach gelten für die schriftliche Bestätigung die Anforderungen von § 37 Abs. 3 VwVfG und 119 Abs. 3 AO.¹⁸ Die schriftliche Bestätigung muss die erlassende Behörde erkennen lassen und grundsätzlich die Unterschrift bzw. die Namenswiedergabe des Behördenleiters, seines Vertreters oder seines Beauf-

⁵ Siehe Stelkens/Bonk/Sachs, VwVfG-Kommentar, 7. Aufl., § 37 Rdnr. 81; dies schließt aber nicht aus, dass eine Bestätigung auch von Amts wegen erfolgt (zu den Grenzen siehe ebenda Rdnr. 83)

⁶ So aber wohl Kopp/Ramsauer, a.a.O., § 37 Rdnr. 25

⁷ Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 37 Rdnr. 84

⁸ Beachte in diesem Zusammenhang auch § 93 Abs. 2 AO (Auskunftsersuchen). Hiernach hat ein VA auf Verlangen schriftlich zu ergeben; ein berechtigtes Interesse ist in diesem Fall nicht vorzutragen.

⁹ Ebenda; die Behörde ist aber nicht gehindert, einem Begehren, trotz verspäteter Antragstellung doch noch zu entsprechen

¹⁰ Eine Frist von 14 Tagen wird von Söhn in Hübschmann-Hepp-Spitaler, Kommentar zur Abgabenordnung und Finanzgerichtsordnung, Rz 271 zu § 119 m.w.N. als angemessen angesehen.

¹¹ Vgl. BT-Rechtsausschuss, Sitzung vom 18. Juni 1975

¹² Vgl. Knack, VwVfG-Kommentar, 8. Aufl., § 37 Rdnr. 23; Kopp/Ramsauer, a.a.O. Rdnr. 25; Tipke in Tipke/Kruse, Abgabenordnung, Finanzgerichtsordnung, Kommentar, Tz 9 zu § 119; Söhn a.a.O., Rz 262 zu § 119 AO

¹³ Söhn a.a.O., Rz 263 zu § 119 AO; Brockmeyer in Klein, AO Kommentar, 9. Auflage Rn. 27 zu § 119 AO

¹⁴ Beispiel in Anlehnung an Knack, a.a.O., Rdnr. 23

¹⁵ Vgl. auch OVG Münster NVwZ-R 1994, S. 549 ff

¹⁶ Ebenso Kopp/Ramsauer, a.a.O., Rdnr. 23

¹⁷ Knack, a.a.O., § 37 Rdnr. 23; Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 37 Rdnr. 87; Tipke a.a.O., Tz 9 zu § 119 AO; Söhn a.a.O., Rz 280 zu § 119 AO

¹⁸ Vgl. nur Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O. § 37 Rdnr. 88; Kopp/Ramsauer, a.a.O., § 37 Rdnr. 27

tragten enthalten (beachte Ausnahmen). Kernstück der schriftlichen Bestätigung ist die Begründung des mündlichen Verwaltungsakts. Nach § 39 Abs. 1 Satz 1 VwVfG/§ 121 Abs. 1 AO besteht eine Verpflichtung zur Begründung, sofern dies zu seinem Verständnis erforderlich ist und keine Ausnahme nach Absatz 2 greift. Die Begründung muss die wesentlichen tatsächlichen und rechtlichen Gründe erkennen lassen, die die Behörde zu ihrer Entscheidung bewogen hat. Zudem sind bei Ermessensnormen die Ermessenserwägungen offen zu legen (vgl. § 39 Abs. 1 Satz 2 und 3 VwVfG). Die Begründung ist mit besonderer Sorgfalt zu formulieren. Dabei ist die besondere Zielsetzung einer Begründung zu beachten. So kommt der Begründung neben der Befriedigungs-, eine Rechtsschutz-, Klarstellungs-, Beweis- sowie eine Kontrollfunktion zu.¹⁹ Die Begründung soll den Betroffenen von der Richtigkeit der Entscheidung überzeugen und ihm zugleich die Möglichkeit einräumen, die Erfolgsaussichten eines möglichen Rechtsbehelfs realistisch einzuschätzen. Je überzeugender die Begründung, je eher wird ein Betroffener bereit sein, eine – ihn negativ betreffende – Entscheidung zu akzeptieren.

Sofern die Behörde ein Papierdokument erstellt, wird sie regelmäßig auf die Dienste eines Postdienstleisters zurückgreifen, um den Verwaltungsakt dem Betroffenen zuzuleiten. Dies wirft die Frage auf, ob die Bekanntgaberegulation von § 41 Abs. 2 VwVfG (Bekanntgabefiktion) bzw. § 122 Abs. 2 AO (Bekanntgabefrist)²⁰, hier zum Tragen kommt. Da es sich bei der schriftlichen Bestätigung um einen Realakt und nicht um einen Verwaltungsakt handelt, scheidet eine unmittelbare Anwendung der § 41 Abs. 2 VwVfG/ § 122 Abs. 2 AO aus. Auch enthält § 41 Abs. 2 VwVfG/§ 122 Abs. 2 AO keinen allgemeinen Rechtsgedanken, der auf andere behördliche Erklärungen als Verwaltungsakte anwendbar wäre.²¹ Fraglich ist aber, ob eine analoge Anwendung in Betracht kommen könnte. Dies würde neben einer planwidrigen Regelungslücke zudem weiter erfordern, dass die geregelte und die unregelte Interessenlage im wesentlichen gleich sind.²² Es ist bereits zweifelhaft, ob eine planwidrige Regelungslücke vorliegt. So ist zu berücksichtigen, dass der Gesetzgeber an anderer Stelle (siehe § 39 Abs. 1 Satz 1 VwVfG/§ 121 Abs. 1 AO) durch einen ausdrücklichen Hinweis eine Gleichstellung mit dem schriftlichen bzw. elektronischen Verwaltungsakt vorgesehen hat. Aber auch hinsichtlich der Interessenlage sind Unterschiede zu verzeichnen. So sollen die § 41 Abs. 2 VwVfG/§ 122 Abs. 2 AO im Interesse der Rechtssicherheit Streitigkeiten über das „Ob“ und das „Wann“ des Zugangs vermeiden.²³ Zu berücksichtigen ist, dass die Bekanntgabe nach § 43 Abs. 1 Satz 1 VwVfG/§ 124 Abs. 1 AO Voraussetzung für die rechtliche Existenz eines Verwaltungsakts ist. Die gesetzliche Bekanntgaberegulation hilft, Zweifel bei der Berechnung der Rechtsbehelfsfrist zu vermeiden. Demgegenüber steht bei der schriftlichen Bestätigung des Verwaltungsakts der Begründungsaspekt (§ 39 VwVfG/§ 121 AO) im Vordergrund. Eine sichere Fristberechnung hat nur eine nachrangige Bedeutung. Regelmäßig greift bei mündlichen Verwaltungsakten im Bereich des Verwaltungsverfahrensgesetzes die Jahresfrist (zur hiervon abweichenden Rechtslage nach der AO vergleiche Ausführungen bei Ziffer 5 b). Nur dann, wenn der Bestätigung ausdrücklich eine Rechtsbehelfsbelehrung beigefügt wurde, kann die Fristenfrage eine Rolle spielen. Es würde der Interessenlage von § 41 Abs. 2 VwVfG/§ 122 Abs. 2 AO aber nicht gerecht werden, wollte man eine Anwendbarkeit dieser Vorschrift an das Vorhandensein einer Rechtsbehelfsbelehrung koppeln. Damit kommt eine analoge Anwendung nicht in Betracht.²⁴ Die Bekanntgaberegulation greift somit nicht. Es greifen damit die allgemeinen Regelungen über die Bekanntgabe einer schriftlichen Willenserklärung.

Es ist zulässig, einer schriftlichen Bestätigung eine Rechtsbehelfsbelehrung beizufügen. Die VwGO verlangt nicht, dass die Rechtsbehelfsbelehrung bereits mit dem Ursprungsverwaltungsakt verbunden sein muss.²⁵ Dies gilt vorbehaltlich spezieller Regelungen

grundsätzlich auch für den Anwendungsbereich der AO. Beispielsweise normiert § 157 Abs. 2 AO ausdrücklich, dass den (schriftlich zu erlassenden) Steuerbescheiden eine Rechtsbehelfsbelehrung beizufügen ist. Diese gehört insofern zu den Pflichtbestandteilen des Steuerbescheids. Fehlt diese, führt dies allerdings nicht zur Rechtswidrigkeit des Steuerbescheids, sondern lediglich zur Anwendung der Ausschlussfrist von einem Jahr für die Einlegung des Rechtsbehelfs (§ 356 Abs. 2 AO, § 58 Abs. 2 VwGO).

Die nachträglich gegebene Rechtsbehelfsbelehrung dient dazu, die mit der Bekanntgabe des mündlichen Verwaltungsakts zu laufen beginnende Jahresfrist bzw. Monatsfrist bei Anwendung der Rechtsbehelfsvorschriften der AO (siehe Ziffer 5 b) im Nachhinein zu begrenzen.

Neben den vier Mindestbestandteilen (§ 58 Abs. 1 VwGO/ § 355 Abs. 1 AO) darf diese Belehrung keine erschwerenden bzw. unrichtige Zusätze enthalten.²⁶ Zu berücksichtigen ist, dass die Bekanntgabe des Verwaltungsakts und der Beginn der Rechtsbehelfsfrist in diesem Fall auseinander fallen.

5. Differenzierung zwischen den Vorschriften der AO und des VwVfG

Das Grundmodell der schriftlichen Bestätigung ist in beiden Verfahrensordnungen inhaltsgleich ausgestaltet worden.

Bei zwei Punkten ist allerdings zu differenzieren:

- a) Anders als nach der AO, sieht das VwVfG vor, dass ein mündlicher Verwaltungsakt (auch) elektronisch bestätigt werden kann (§ 37 Abs. 2 Satz 2 VwVfG). Zudem ist durch das 3. VwVfÄndG²⁷ festgelegt worden, dass der Betroffene auch die schriftliche Bestätigung eines elektronisch erlassenen Verwaltungsakts verlangen kann, sofern die Voraussetzungen des Satzes 2 vorliegen (§ 37 Abs. 2 Satz 3 VwVfG). Hier geht es vorrangig um einen elektronischen Verwaltungsakt, der nach § 3a Abs. 1 VwVfG ohne eine qualifizierte Signatur nach § 3 a Abs. 2 VwVfG erlassen worden ist. Der Bestätigung eines elektronischen Verwaltungsakts kommt, da dieser, wenn die Voraussetzungen über eine Begründungspflicht vorliegen, eine andere Funktion zu, wie der schriftlichen Bestätigung eines mündlichen Verwaltungsakts. Im Vordergrund steht hier wohl eher der Wunsch des Betroffenen, eine „beglaubigte Abschrift“ des elektronischen Verwaltungsakts zu bekommen.²⁸
- b) Bei mündlich erlassenen Verwaltungsakten greift im allgemeinen Verwaltungsverfahrenrecht regelmäßig die Jahresfrist zur Einlegung des Rechtsbehelfs (§ 58 Abs. 2 VwGO; vgl. Ausführungen bei Ziffer 4). Demgegenüber vertritt der Bundesfinanzhof²⁹ die Auffassung, dass bei mündlichen Verwaltungsakten die Einspruchsfrist von einem Monat des § 355 Abs. 1 AO auch ohne Rechtsbehelfsbelehrung zu laufen beginnt, da § 356 Abs. 1 AO den Beginn der Einspruchsfrist nur dann an das Vorliegen einer Rechtsbehelfs-

¹⁹ Siehe auch Knack, VwVfG-Kommentar, 8. Aufl., § 39 Rdnr. 5

²⁰ vgl. BFH, BStBl. 2003 II S. 898, AEAO zu § 108 Nr. 2

²¹ Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 41 Rdn. 10, 110

²² Einzelheiten zur Analogie und zu den weiteren Voraussetzungen siehe Schwacke, Juristische Methodik, 4. Aufl., S. 105 ff

²³ Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 41 Rdn. 109

²⁴ Grundlegend siehe auch Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 41 Rdn. 12

²⁵ Schoch/Schmidt-Abmann/Pietzner, VwGO-Kommentar, Bd. I Stand 2007, § 58 Rdnr. 39; ferner Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 37 Rdn. 76; BVerwGE 77, 181 [184]

²⁶ Einzelheiten siehe Suckow/Weidemann, Allgemeines Verwaltungsrecht, 15. Aufl., Rdnr. 448 und Anhang

²⁷ BGBl. I 2002 S. 3322

²⁸ Vgl. Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O., § 37 Rdnr. 90

²⁹ FHE 209, 176, NVwZ-RR 2006, 160; siehe auch FG Hamburg, EFG 89, 331

belehrung knüpft, wenn ein schriftlicher oder elektronischer Verwaltungsakt vorliegt.³⁰ Bei mündlichen Verwaltungsakten braucht keine schriftliche Rechtsbehelfsbelehrung erteilt werden. Die Monatsfrist beginnt in diesen Fällen auch ohne Rechtsbehelfsbelehrung und gilt insofern sowohl für schriftliche als auch mündlich

erlassene Verwaltungsakte. § 356 Abs. 2 AO (Jahresfrist) ist nicht anwendbar.³¹

c) Zusammenfassung – Übersicht
Abb.:mündlicher Verwaltungsakt – Schriftliche Bestätigung

	Abgabenordnung	Verwaltungsverfahrensgesetz
Mündlicher Verwaltungsakt	§ 119 Abs. 2 S. 1	§ 37 Abs. 2 S. 1
Regelmäßige Rechtsbehelfsfrist	Monat § 355 Abs. 1 AO	Jahr § 58 Abs. 2 VwGO
Schriftliche Bestätigung	§ 119 Abs. 2 S. 2	§ 37 Abs. 2 S. 2
Begründungsgebot	§ 121	§ 39
Bekanntgaberegulierung/-fiktion (§§ 122 Abs. 2 AO/ § 41 Abs. 2 VwVfG)	Nein	Nein
Elektronischer VA – schriftliche Bestätigung	entfällt	Ja § 37 Abs. 2 S. 3

6. Muster einer schriftlichen Bestätigung

Delmenhorst, den 27. April 2009
 AZ.: 12/15/2009

1. Vermerk

Der Unternehmer Martin Schmidt, 28456 Delmenhorst, Bremer Straße 34, hat damit begonnen, den vorhandenen Gewerbetrieb zu erweitern. So soll auf dem Betriebsgrundstück eine weitere Lagerhalle errichtet werden. Die Abmessungen des neuen Gebäudes betragen 45 m mal 12 m. Die Sohle ist bereits gegossen worden. Anlässlich meiner Ortsbesichtigung am 26. April 2009 musste ich feststellen, dass die beteiligten Firmen bereits mit der Errichtung der tragenden Stahlkonstruktion begonnen hatten. Es waren bereits 5 Stützen gesetzt worden. Die Errichtung dieser Lagerhalle ist nach § 68 NBauO genehmigungspflichtig. Die erforderliche Genehmigung liegt bisher aber noch nicht vor. Schmidt hat zwar bereits im März entsprechende Antragsunterlagen eingereicht, doch fehlen noch bestimmte Unterlagen (u.a. Standsicherheitsnachweis). Zudem ist das Abstimmungsverfahren mit den beteiligten Behörden noch nicht abgeschlossen. So fehlt beispielsweise die Stellungnahme des Gewerbeaufsichtsamtes. Zu berücksichtigen ist zudem, dass der Gebäudekörper im rückwärtigen Bereich nicht den vollen Grenzabstand einhalten wird. Hier muss über eine Befreiung (§ 91 NBauO) nachgedacht werden. Habe mit Herrn Schmidt vor Ort die Angelegenheit besprochen und dargelegt, dass ein Weiterbau nicht in Betracht kommt. Herr Schmidt wies dabei darauf hin, dass er aus wirtschaftlichen Gründen heraus auf eine rasche Verwirklichung des Bauvorhabens angewiesen sei. Die neuen Lagerkapazitäten werden zur Abwicklung bestimmter Aufträge dringend benötigt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unternehme er unkonventionelle Aktivitäten, um die vorhandenen 25 Arbeitsplätze zu sichern. Habe diese Aktivitäten grundsätzlich begrüßt, zugleich aber dargelegt, dass dieses Engagement es nicht rechtfertige, ein Bauvorhaben ohne die erforderliche Baugenehmigung zu verwirklichen. Ausdrücklich habe ich daher am 26. April 2009 mündlich eine Bausperre verfügt. Noch in meinem Beisein haben die Mitarbeiter der Baufirmen ihre Arbeiten eingestellt.

2. Herr Schmidt rief heute an und bat um schriftliche Bestätigung der mündlichen Anordnung, da er einen Rechtsanwalt aufsuchen wolle, um zu klären, welche Erfolgsaussichten ein Widerspruchsverfahren habe. Da die Voraussetzungen des § 37 II 2 VwVfG vorliegen, ist seinem Antrag zu entsprechen.

3. Herrn Kroll zur Kenntnis und weiteren Veranlassung

4. Wvl.: 10.5.2009 (Ortsbesichtigung)

Klau. 27.4.

**Stadt Delmenhorst
 Der Oberbürgermeister**

Hauptstr. 1 * 28456 Delmenhorst
 1.)
 Martin Schmidt,
 Bremer Straße 34
 28456 Delmenhorst,

ab: **30. April 2008**

Ihr Zeichen	Ihr Schreiben vom	Mein Zeichen	Datum
		(bei Antwort bitte angeben)	
		12/15/2009	30. April 2009

Bausperre
 Telefonat vom 27. April 2009

Peter Klausing
 – Bau-Ing. –

³⁰ §§ 355 und 356 AO gelten allerdings nur für Verwaltungsakte der Bundes- und Landesfinanzbehörden. Auf abgabenrechtliche Verwaltungsakte der kommunalen Finanzbehörden sind diese Vorschriften nicht anwendbar; vergleiche hierzu für Realsteuern § 1 Abs. 2 AO und für die übrigen kommunalen Abgaben die landesrechtlichen Verweisungsnormen, für Rheinland-Pfalz beispielsweise § 3 Abs. 2 KAG. Für abgabenrechtliche Verwaltungsakte der kommunalen Finanzbehörden tritt anstelle des finanzgerichtlichen das verwaltungsgerichtliche Verfahren.

³¹ Tipke a.a.O., Tz 9 zu § 119 AO sowie Tz 1 zu § 356 AO; Brockmeyer a.a.O. Tz 1 zu § 355 AO; Birkenfeld a.a.O., Tz 20 zu § 356 AO; Stelkens/Bonk/Sachs, a.a.O. Rn. 76 zu § 37 VwVfG; Söhn, a.a.O. Rz. 276 zu § 119 AO

Sehr geehrter Herr Schmidt,

hiermit bestätige ich meine am 26. April 2009 mündlich ausgesprochene Anordnung, unverzüglich die Bauarbeiten auf der Baustelle in 28456 Delmenhorst, Bremer Straße 34 einzustellen.³²

Sie haben damit begonnen, auf Ihrem Betriebsgrundstück in Delmenhorst eine Lagerhalle zu errichten. Es wurde bereits die Sohle gegossen. Zudem sind bereits fünf Stahlstützen gesetzt worden. Die Untersagung des Weiterbaus an dem Bauvorhaben stützt sich auf § 89 Abs. 1 der Niedersächsischen Bauordnung (NBauO – ordnungsgemäße Quellenangabe –). Hiernach bin ich berechtigt, für den Fall, dass Baumaßnahmen dem öffentlichen Baurecht widersprechen, die notwendigen Maßnahmen anzuordnen.

Das von Ihnen begonnene Bauvorhaben, Errichtung einer Lagerhalle, ist als Baumaßnahme im Sinne der Niedersächsischen Bauordnung einzustufen. Nach § 78 Abs. 1 Satz 1 NBauO darf mit einem Bauvorhaben aber erst begonnen werden, wenn die erforderliche Baugenehmigung vorliegt. Die Errichtung einer Lagerhalle stellt eine Baumaßnahme dar, die nach § 68 NBauO genehmigungspflichtig ist. Ausnahmetatbestände, die es rechtfertigen würden, von einer Genehmigungspflicht abzusehen, sind nicht ersichtlich. Sie haben zwar Bauantragsunterlagen eingereicht, doch liegt die erforderliche Baugenehmigung bisher nicht vor. Einerseits fehlen noch Unterlagen, ich verweise insoweit auf mein Schreiben vom 23. März des Jahres, andererseits steht die Stellungnahme des Gewerbeaufsichtsamtes noch aus. Dennoch haben Sie zwischenzeitlich mit der Verwirklichung des Bauvorhabens begonnen. Damit widerspricht Ihr Vorhaben dem öffentlichen Baurecht.

Die Bausperre ist ermessensgerecht, da Sie dem Zweck der Ermächtigung entspricht. Mit ihrer Hilfe können die rechtswidrigen Bauarbeiten unterbunden werden. Auch werden die gesetzlichen Grenzen gewahrt. Hier ist insbesondere die Beachtung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit gegeben. So ist die Bausperre geeignet, die rechtswidrigen Bauarbeiten zu unterbinden. Da ein weniger einschneidendes Mittel nicht ersichtlich ist, ist sie zudem erforderlich. Auch ist die Angemessenheit gegeben. Ihre, primär an wirtschaftlichen Erwägungen orientierten Interessen an einer zügigen Bauverwirklichung, müssen hinter dem öffentlichen

Interesse zurückstehen. Das Genehmigungsverfahren dient gerade dazu, im Vorwege zu prüfen, ob ein Bauvorhaben mit dem öffentlichen Baurecht im Einklang steht. Dieses kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt für Ihr Bauvorhaben noch nicht beurteilt werden. Hier ist insbesondere zu berücksichtigen, dass das geplante Gebäude voraussichtlich nicht in allen Punkten den notwendigen Grenzabstand einhalten kann. Zudem dient diese Maßnahme dazu, Ihnen den gegenüber dem gesetzestreuem Bürger gewonnenen zeitlichen Vorsprung zu nehmen. So kann eine negative Vorbildwirkung vermieden werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass diese Anordnung keine Zustände begründet, die nicht wieder korrigiert werden könnten.

Rechtsbehelfsbelehrung

Gegen meine mündlich ausgesprochene Anordnung vom 26. April 2009 können Sie (noch) innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe dieser Bestätigung bei der Kreisverwaltung des Landkreises Diepholz, Dümmerstr. 1, 38444 Diepholz Widerspruch einlegen.³³

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrage

Kre. 5.5.

2. Wvl. 10. Juni 2009 (Widerspruch eingegangen?)

³² Die Behörde hat mit besonderer Sorgfalt darzustellen, dass es sich um die schriftliche Bestätigung eines *vorhandenen* Verwaltungsakts handelt. Sie hat alles zu unterlassen, was bei dem Betroffenen den Eindruck erwecken könnte, es werde mit der schriftlichen Bestätigung ein *neuer* Verwaltungsakt erlassen. Problematisch ist daher die bei Linhart (Schreiben, Bescheide und Vorschriften in der Verwaltung, Stand 2007, S. 642 ff) gewählte Formulierung, So wird durch die äußere Gestaltung (siehe S. 642), die neuerliche Anordnung und der Hinweis auf die „normale Rechtsbehelfsbelehrung“ (S. 644) der Eindruck erweckt, es würde eine neue Regelung erlassen.

³³ Die Rechtsbehelfsbelehrung muss an diese besondere Situation angepasst werden. Hier ist zu berücksichtigen, dass Bekanntgabe des Verwaltungsakts und Beginn der Monatsfrist auseinanderfallen. Insoweit ist Linhart, a.a.O., S. 644 nicht zu folgen, wenn er auch hinsichtlich der schriftlichen Bestätigung von der Beifügung einer „normalen Rechtsbehelfsbelehrung“ spricht.



Welf Sundermann

Kommunalverfassung in Nordrhein-Westfalen

Lehrbuch | ca. 348 Seiten | Broschur
€ 22,50 | ISBN 978-3-7869-0664-3

Der Verfasser des seit Jahren eingeführten Standardwerks (bis zur 6. Auflage „Schwabe-Sundermann“) hat die Neuerungen des GO-Reformgesetzes vom Oktober 2007, die Änderungen des Kommunalwahlrechts 2008/2009 sowie die jüngsten Entwicklungen im Bereich der Gesetzgebung (Ablösung des Ausländerbeirats durch den Integrationsrat/Integrationsausschuss) und der Rechtsprechung in die Neuauflage eingearbeitet. Der enge Praxisbezug und zahlreiche Schaubilder zeichnen das Werk ebenso aus wie die klare und verständliche Sprache.

Dieses Buch wird vom Maximilian-Verlag im neuen Format 17 x 24 cm herausgebracht. Den Studierenden der Fachhochschule und der Studieninstitute steht damit ein kompaktes und aktuelles Lehrbuch zur Verfügung.

Demnächst erhältlich!

Bitte bestellen Sie in Ihrer Buchhandlung oder bei Maximilian-Verlag | Georgsplatz 1 | 20099 Hamburg | Tel. 040/707080-306 | Fax 040/707080-324 | E-Mail: vertrieb@koehler-mittler.de | Lieferung im Inland versandkostenfrei | Irrtum und Preisänderung vorbehalten. Widerrufsbelehrung: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen schriftlich widerrufen. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs an die Bestelladresse.

ABC – Glossar – XYZ

Der Verwaltungssprache ergeht es wie anderen Fachsprachen: sie unterliegt einem ständigen Wandel. Neue Fragestellungen, Gegenstände, Sachverhalte, Methoden, Erfahrungen und Erkenntnisse bringen neue Begriffe hervor oder nutzen vorhandene Begriffe. Alte Fachausdrücke verschwinden. Die neuen oder mit verändertem Inhalt verwendeten Begriffe entstehen in Deutschland oder entstammen europarechtlichen Vorgaben. Sie gehen in die Gesetzgebung und in das Verwaltungshandeln ein und machen auch nicht vor angelsächsischen Termini halt. Das hier und in den folgenden Heften abgedruckte Glossar will dem Leser aktuelle und bedeutsame neue Wortprägungen erklären.

Datenschutz und Datensicherheit

Der Datenschutz beruht auf dem vom Bundesverfassungsgericht 1983 bestätigten Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung. Unabhängig von der Art der Informationsverarbeitung dürfen personenbezogene Daten nur erhoben, aufbewahrt oder übertragen werden, soweit dies für festgelegte, eindeutige und rechtmäßige Zwecke erlaubt ist. Der Datenschutz schützt den Einzelnen davor, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird. Datenschutz ist Sache von Verwaltungen und Unternehmungen. Ihre durch wichtige öffentliche Interessen, intensive Marketinganstrengungen und mobile Informationstechnik gesteigerten Informationsbedürfnisse stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Recht auf Geheimhaltung persönlicher Daten und dem Wunsch nach deren Nutzung.

Datenschutz ist abzugrenzen von Datensicherheit. Sie ist gegeben, wenn Vertraulichkeit, Verfügbarkeit, Integrität und Authentizität von Daten gewährleistet sind. Zur Sicherstellung der Vertraulichkeit müssen Maßnahmen ergriffen werden, die den Zugriff auf Daten durch Unberechtigte verhindern. Verfügbarkeit heißt, dass benötigte Daten nicht gelöscht, wohl aber zugreifbar sind. Zur Sicherstellung der Integrität dürfen Daten nicht verfälscht oder falsche Daten verarbeitet werden. Die Authentizität ist gewährleistet, wenn keine Zweifel an der richtigen Herkunft der Daten bestehen und der Urheber der Daten korrekt authentifiziert werden kann.

Im Unterschied zu Datenschutz und Datensicherheit versteht man unter Datensicherung die technische Absicherung vornehmlich gespeicherter oder zu übertragender Daten. Die Datensicherung soll technische Störungen und menschliches Versagen (z.B. unbeabsichtigtes Löschen oder Übermitteln) ausschalten, um den Verlust von Daten zu verhindern. Sowohl Datensicherheit als auch Datensicherung dienen der Sicherstellung der datenschutzrechtlichen Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes.

Kostenstelle

Sie ist eine betriebliche Abrechnungseinheit, in der vor allem Gemeinkosten, d.h. nicht unmittelbar einer Leistungseinheit zurechenbare Kosten wie Führungskräftegehälter, Mieten, Abschreibungen, Heizungs- und Zinskosten, mithilfe von Bezugsgrößen auf die Leistungseinheiten bzw. Kostenträger zugerechnet werden. Kostenstellen sollten möglichst nach selbständigen Leistungs- und Verantwortungsbereichen – am Besten in Form auch einer räumlichen Einheit in Anlehnung an Organisationsstrukturen – abgegrenzt werden. Insofern kommen als Kostenstellen in Betracht (wobei aus wirtschaftlichen und abrechnungstechnischen Gründen Kostenstellen mit verwandten Kostenstrukturen zu größeren Kostenbezirken zusammengefasst wer-

den können): Ämter, Betriebe, Einrichtungen, namentlich Abteilungen, Sachgebiete, Arbeitsgruppen, Stabsstellen und Projekte; selbst eine Untergliederung der Kostenstellen bis hin zu einzelnen Arbeitsplätzen oder einzelnen Fahrzeugen (z.B. beim Fuhrpark) ist grundsätzlich möglich.

Die Kostenstellenrechnung, die auf der Kostenartenrechnung (Frage: welche Kosten fallen an?) basiert, soll die Frage beantworten, wo Kosten entstehen. Dazu wird die Kostenstellenrechnung in der Form eines sog. Betriebsabrechnungsbogens dargestellt, der in den Zeilen die Kostenarten (z.B. Personalkosten, Sachkosten, Abschreibungen und Zinskosten) und in den Spalten die Kostenstellen enthält. Da die Kostenstellen mehr oder weniger enge Bezüge zu den zu kalkulierenden Produkten, lies: Verwaltungsleistungen, aufweisen, werden die Kostenstellen in Endkostenstellen für die zu erstellenden externen Leistungen und in Vorkostenstellen als „Sammler“ für Kosten aus Vorleistungen gegliedert. Endkostenstellen lassen sich unterteilen in Hauptkostenstellen für die Kosten der eigentlichen Verwaltungsleistungen, die an Abnehmer außerhalb des Leistungsbereichs abgegeben werden, und in Nebenkostenstellen, die solche Kosten aufnehmen, die nicht dem eigentlichen Betriebszweck dienen (z.B. Kiosk im städtischen Freibad). Die Vorkostenstellen umfassen zum Einen Hilfskostenstellen, die die Kosten nicht direkt auf die Kostenträger verrechnen, sondern an Hand leistungsbezogener Daten (z.B. geleistete Arbeitsstunden oder gefahrene Kilometer) an eine oder mehrere Endkostenstellen weiterverrechnen; zum anderen Allgemeine Kostenstellen. Diese erbringen Leistungen für alle Haupt-, Neben- und Hilfskostenstellen, sind also Gemeinkostenstellen. Mittels Umlageschlüsseln werden im sog. Stufenleiterverfahren zunächst die Kosten der Allgemeinen Kostenstellen (z.B. verwaltungsinterne Kosten der (Amts-)Leitung, Personalverwaltung, Poststelle und des Personalarats) und danach der Hilfskostenstellen auf die Endkostenstellen verteilt. Die Hauptkostenstellen bilden das Scharnier zur Kostenträgerrechnung (Frage: wofür fallen Kosten an?). Die Endsummen aller Kostenstellen ergeben die Gesamtkosten.

Kostenstellen wurden zunächst in den kostenrechnenden Einrichtungen eingeführt, um die Kosten für das kostendeckende Benutzungsgebührenaufkommen (z.B. für die städtische Müllabfuhr) zu ermitteln. Mit zunehmender Ökonomisierung des Verwaltungshandelns schuf man auch in einzelnen Ämtern kostenrechnende Insellösungen. Spätestens mit dem Einzug des kaufmännischen Rechnungswesens anstelle der kameralistischen Buchführung und Rechnungslegung wird man flächendeckend Kostenrechnungen etablieren und damit Kostenstellen einrichten, um interne Leistungsbeziehungen verrechnen zu können. Beim Definieren und Aufbau von Kostenstellen kann man in Kommunalverwaltungen die aufgabenbezogene Gliederung des Haushaltsplans nach Unterabschnitten nutzen, die bereits Leistungs- und Verantwortungsbereiche abgrenzen und damit quasi Kostenstellen bilden. So gesehen sind Fachämter Endkostenstellen und Querschnittsämter, Hilfsbetriebe und Gemeindeorgane Vorkostenstellen. Finden zwischen diesen Kostenstellen bzw. Unterabschnitten Leistungsbeziehungen statt, werden sie im Rahmen der internen Leistungsverrechnung auch im Haushalt abgebildet. Soweit Kostenstellen innerhalb der Unterabschnitte sich rechnerisch als zweckmäßig erweisen, werden die unterabschnittsinternen Leistungsverrechnungen nur von der Kostenrechnung erfasst und gehen nicht in den Haushalt ein.

* Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn ist Präsident des Bundesverbandes Deutscher Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademien e.V., Frankfurt am Main.

Sozialmanagement

Dieser sich nach und nach einbürgende Begriff umfasst das teils verbindliche, teils freiwillige Erstellen und Anbieten von Sozialleistungen. Ihr hauptsächlichster Zweck sind der soziale Ausgleich, insbesondere die Beseitigung von sozialen, medizinischen und ökologischen Missständen, und die Verhütung von sozialen Notlagen. Obwohl der Begriff zunächst vorwiegend in Sozialunternehmen Eingang fand, gehört er inzwischen zum alltäglichen Sprachgebrauch von Sozialverwaltungen auf allen Ebenen. Ausgehend vom Sozialstaatsprinzip, einer in Artikel 20 und 28 Grundgesetz normierten generalklauselartigen Staatszielbestimmung, kümmern sich die für soziale Angelegenheiten zuständigen Arbeits-, Bildungs-, Familien-, Gesundheits-, Jugend- und Sozialministerien des Bundes und der Länder um Sozialpolitik im weiteren Sinn der Einkommensumverteilung durch soziale Sicherungssysteme. Sozialmanagement besteht dann in der Evaluation, Konzeption und Implementation der Sozialpolitik. Vom Sozialmanagement erwartet man zum Beispiel Risikoanalysen von Alter und Krankheit, Untersuchungen der Ausbildungssituation von Jugendlichen, der Langzeitarbeitslosigkeit, der Lebensumstände von Alleinerziehenden, jungen und älteren Migranten – und von den Ergebnissen Ansätze für die Finanzierung der Geldleistungen (z.B. Elterngeld und andere Transferleistungen), Sachleistungen (z.B. Medikamente, Unterkunft) und Dienstleistungen (z.B. Beratung, Betreuung) bzw. der Leistungskombination (z.B. Gewährung von Sozialhilfe, Ausbau der Kinderkrippen). Je nach Geschäftsverteilung und Organisation werden solche Managementaufgaben von obersten oder oberen Behörden erledigt. Das Sozialmanagement beispielsweise eines Landesamtes für Soziales als Oberbehörde erstreckt sich darüber hinaus auf zahlreiche und vielfältige Aufgabengebiete: die Betriebserlaubnis für Kindertagesstätten, die Jugendhilfe, die Integration von Menschen mit Behinderungen, die Aufsicht über Altenheime und Krankenkassen usw.

Auf der kommunalen Ebene betreiben die Sozialämter (häufig auch Jugend- und Sozialämter) Sozialmanagement vor allem durch die Sozialarbeiter („street workers“). Sie schwärmen in die Problembezirke der Städte aus, helfen unter anderem den gesundheitlich Angesprochenen, verwaarlosten Kindern, süchtigen Singles, sozial Isolierten, finanziell Schwachen, Jugendlichen und Familien in schwierigen Lebenslagen. Das Management der Sozialarbeiter wandelt sich von der Beratung zur Intervention. Da Eingriffe Rechte Dritter betreffen, ist besonders sorgfältige Schreibtischarbeit gefordert, gepaart mit vertrauensbildenden Maßnahmen.

Die interne Organisation der Sozialämter richtet sich gewöhnlich nach dem Bundessozialhilfegesetz vorgesehenen Leistungsarten, nämlich nach den verschiedenen Hilfen zum Lebensunterhalt und in besonderen Lebenslagen. In Verbindung mit weiteren Hilfen, Ansprüchen und Teilhaberechten, auch von Seiten anderer Ämter, ist es wegen der Vielzahl von beteiligten Stellen und Spezialisten für Leistungsberechtigte kompliziert, Sozialleistungen zu beantragen und tatsächlich zu empfangen. Aus Nachfragersicht empfiehlt sich eine Reorganisation, die den Publikumsverkehr auf Kundengruppen ausrichtet. Diese können nach öfters auftretenden Merkmalen von Personen gebildet werden. Minderjährige Aussiedler ohne ausreichende deutsche Sprachkenntnisse und ohne Ausbildungsplatz fasst man zum Beispiel zusammen und lässt sie von einem Sachbearbeiter betreuen. Die Bedienung aus einer Hand erweist sich als kundenfreundlich, setzt aber bei den Bediensteten voraus, dass sie die einschlägigen Leistungsbündel kennen und zu handhaben verstehen.

Verwalten

Mit diesem Begriff verbindet man höchst unterschiedliche Tätigkeiten. Dabei ist weniger an das Einteilen der Haushaltskasse, das Führen der Konten und das Bewirtschaften des Anwesens von Privatleuten und

an deren Steuererklärung gedacht; schon eher an Verwaltungsarbeit von Ehrenamtlichen in Vereinen, etwa an das Anlegen von Mitgliederlisten, Einsammeln von Beiträgen und Umlagen, an Buchführung und Rechnungslegung, den Versand von Mitteilungen, Broschüren und Einladungen. Häufiger taucht das Wort „verwalten“ in Unternehmen auf in Zusammenhang mit Kunden-, Personal-, Lager-, Grundstücks-, Haus- und Finanzverwaltung – allerdings mit abnehmender Häufigkeit. An seine Stelle tritt mehr und mehr das Verb *manage* bzw. das Substantiv *Management*. Diesen Begriffen ordnet man gern dynamisches und prospektives Denken und Handeln zu, während die verwaltende Tätigkeit als statisch und gegenwartsbezogen gilt.

Diese Interpretation macht auch nicht vor öffentlichen Verwaltungen Halt. Man sagt zwar: Behörden verwalten, und man legt damit den ursprünglichen Begriffsinhalt zugrunde. Verwalten stammt vom Wortteil „walten“ im Sinne von herrschen, Macht ausüben. Die Wortwurzel bildet „uel“, nämlich stark sein, und über sie ist „walten“ verwandt mit lat. *valere* gesund, stark sein und findet sich in franz. *valeur* und engl. *value* gleich Wert (haben). Amtswalter resp. Verwalter sind Personen (Beamte und Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Dienst), die öffentliche, zum Teil hoheitliche Aufgaben (kraftvoll) wahrnehmen – beauftragt durch den Staat (und Wert haben) für die Allgemeinheit. Darunter fallen sowohl das Entwerfen von Gesetzen, das Erstellen von Verordnungen, Dienstweisungen, Richtlinien, Geschäftsordnungen, Satzungen, Verträgen, Verwaltungsakten als auch daraus resultierende ausführende Tätigkeiten.

Doch zeigt sich seit geraumer Zeit, dass selbst bei den ausführenden Tätigkeiten der staatlichen und kommunalen Verwaltungen eine lenkende Ausrichtung in den Vordergrund tritt. Verwalten beinhaltet zunehmend eine Orientierung an Zielsetzungen und Zielerreichung, an Ressourcen und Resultaten. Deshalb verwundert es nicht, dass generell von *Management* und speziell von Personal-, Finanz-, Kassen-, Debt-, Logistik-, Immobilien-, Bildungs-, Sozial-, Energie-, Umweltmanagement gesprochen und geschrieben wird – je nachdem, welches Ressort gemeint ist. Verwalten heißt jetzt planen, steuern und überwachen – beispielsweise im Bereich archivarischen, dokumentarischen, empirischen oder statistischen Verwaltungshandelns und ebenso beim Treffen von Entscheidungen genereller oder fallweiser Art.

Die inzwischen verbreitete Gleichsetzung von *manage* und *manage* wird neuerdings mit einer früher gängigen Fragestellung konfrontiert. Sie bezog sich im Übrigen auf Verwaltungen und ebenso auf Unternehmen, dort unter „Unternehmensverfassung“ behandelt, und lautet: Wer hat das Sagen? Anders formuliert: Wie sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verteilt? In Anknüpfung an die erwähnte Herkunft vom Wort „walten“ wird gefragt: Wer herrscht? Wer übt Macht aus? Antworten sucht man allerdings heutzutage im Unterschied zu früher nicht unter juristischen Kautelen, sondern unter Aspekten des „*decision making*“. Die aktuellen Diskussionen kreisen um die Schlagworte „*governance*“, „*corporate governance*“ und „*public governance*“ und weiten sich aus auf Forderungen nach *accountability* und *corporate social responsibility*, zu deutsch nach verantwortlicher Rechenschaftslegung und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und Verwaltungen. Das englische Wort „*governance*“ beruht auf lat. *gubernare* mit der Bedeutung lenken, regieren und wird von manchem Staatsrechtslehrer als eigene Gewalt, genannt *Gubernative*, betrachtet. Danach zerfällt die Exekutive in die *Gubernative* und in die *Administrative*. Erstere stellt die Regierung mit vorherrschenden Aufgaben der Politikgestaltung dar, Letztere die ausführende Verwaltung, in der das eigentliche Verwalten beheimatet ist – freilich in dem modernen Sinn eines planenden, steuernden und überwachenden Managements. Angemerkt sei noch, dass aus der legislativen Gewalt manchmal eine eigene verfassungsgebende Gewalt herausgelöst wird, so dass man zu fünf Gewalten gelangt: Konstitutive, Legislative, Judikative, Gubernative und Administrative.

Reiner Stein*

Immer Ärger mit Hänschen

– Eine praktische Übung zur Bescheidtechnik –

Vorbemerkung

Der Entwurf einer praxistauglichen Verwaltungsentscheidung wird nicht nur von Studenten und Lehrgangsteilnehmern der Verwaltungsfachhochschulen/Verwaltungsschulen, sondern zunehmend auch von Jura-Studenten und vor Rechtsreferendaren in Ausbildung und Prüfung verlangt.

Die Anfertigung eines Bescheides steht erst am Ende verschiedener Arbeitsschritte an einem Verwaltungsfall.

Man kann den Weg der Bescheiderstellung zur Veranschaulichung in drei Schritten erläutern: Nach der „Vorbereitungs- bzw. Ermittlungsphase“ erfolgt die Prüfung aller rechtlichen Voraussetzungen der beabsichtigten Entscheidung. Im letzten Schritt schließlich wird der Bescheid erstellt und unter Beachtung aller Verfahrens- und Formvorschriften sowie den erforderlichen Begründungen gegenüber dem Bürger bekannt gegeben.

In der nachfolgenden Übung steht der ermittelte Sachverhalt fest; die Sache ist nach erfolgter Anhörung entscheidungsreif. Vom Bearbeiter wird nun die Prüfung aller rechtlichen Voraussetzungen für die zu treffenden Entscheidungen sowie der Bescheidentwurf verlangt.

Ausgangssachverhalt

Auf Grund zahlreicher Beschwerden aus der Bevölkerung erfährt Sachbearbeiter Willi Würger vom Ordnungsamt der Stadt Güstrow Mitte Mai des Jahres 2009, dass Herr Otto Ohnesorg seinen Hund bei seinen täglichen Spaziergängen auf einen Kinderspielplatz im Güstrower Wohngebiet „Bauhof-Nord“ führt. Aufgebrachte Eltern berichteten am Telefon, dass der Hund des O auf dem Kinderspielplatz zwar angeleint sei und einen Maulkorb trage, doch dort regelmäßig seine „Duftmarken“ in Form von Urin hinterlasse.

Weiterhin wird dem Sachbearbeiter mitgeteilt, dass O nach dem Aufenthalt auf dem Spielplatz seinen Hund auf einer hinter dem Spielplatz gelegenen großen Wiese ohne Leine laufen lasse. Dabei trage der Hund – nach wie vor – einen Maulkorb.

ehördliche Ermittlungen ergaben, dass es sich bei dem Hund des O um einen Staffordshire Bull Terrier handelt, der auf den Namen „Hänschen“ hört. Für diesen Hund besitzt O nach vorausgegangener Sachkunde- und Zuverlässigkeitsprüfung eine am 01.04.2009 vom Bürgermeister der Stadt Güstrow ausgestellte Erlaubnis zum Halten und Führen nach § 4 der Verordnung über das Führen und Halten von Hunden (HundeVO M-V).

Am 25.05.2009 erschien Herr Norbert Nörgler beim Ordnungsamt und gab dort zu Protokoll, er sei am Vortag beim Spaziergehen auf dem Hoppelweg, der an O's Grundstück angrenzt, vom Hund des O durch ein Loch im Gartenzaun in den Wadenmuskel gebissen worden.

Daraufhin begab sich Sachbearbeiter Würger am 26.05.2009 zum Haus des O im Güstrower Eichenweg 15 und stellte bei einer Besichtigung fest, dass der das Grundstück des O vollständig umschließende Maschendrahtzaun an der Grundstücksgrenze zum Hoppelweg

ein ca. 20 cm großes Loch aufweist. Auf Befragen erklärte ein Nachbar, O lasse seinen Hund täglich in den Nachmittagsstunden im Garten frei herumlaufen. Durch das Loch in O's Maschendrahtzaun belle der Hund regelmäßig vorbeisclendernde Fußgänger an.

Sachbearbeiter Würger stellte daraufhin O in dessen Haus zur Rede. Im Verlauf des Gespräches räumte O zwar die Vorwürfe ein, zeigte sich allerdings nicht gewillt, freiwillig sein Verhalten beim Ausführen seines Hundes zu ändern. Auch war er nicht bereit, das schadhafte Zaunstück im Garten auszubessern um dadurch weitere Bissattacken des Hundes zu verhindern.

Daraufhin wurde ihm vom Sachbearbeiter der Erlass einer Ordnungsverfügung nebst Zwangsmittelandrohung angekündigt.

Aufgaben

1. Prüfen Sie die formellen und materiellen Voraussetzungen für alle in Betracht kommenden behördlichen Haupt- und Nebenentscheidungen in einer kurzen rechtlichen Darstellung (Stichpunkte und Abkürzungen genügen).

2. Entwerfen Sie unter dem Datum des 02.06.09 einen vollständigen Bescheid an O. Denken Sie bei der Fassung des Tenors auch an alle erforderlichen Nebenentscheidungen, um die Anordnung/-en auch erforderlichenfalls mit Zwangsmitteln durchsetzen zu können.

.....
Anlage Hilfsmittel: Auszug aus der Verordnung über das Führen und Halten von Hunden (HundeVO M-V) vom 04.07.2000; zuletzt geändert am 12.12.2005.

Verordnung über das Führen und Halten von Hunden (Hundehalterverordnung – HundeVO M-V)

vom 4. Juli 2000,

GS Meckl.-Vorp. Gl. Nr. 2011 – 1–4 zuletzt geändert durch VO vom 12.12.2005

(GVOBl. M-V 2005, S. 657)

Aufgrund des § 4 Abs. 2 Satz 2 und des § 17 Abs. 1 und Abs. 4 Satz 1 des Sicherheits- und Ordnungsgesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. März 1998 (GVOBl. M-V S. 335), zuletzt geändert durch VO vom 14.04.2004 verordnet das Innenministerium (...) im Einvernehmen mit dem Finanzministerium:

* Regierungsdirektor Reiner Stein ist Leiter des Ausbildungsinstituts an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege in Güstrow und Dozent für Allgemeines und Besonderes Verwaltungsrecht am Fachbereich Allgemeine Verwaltung an selbiger Fachhochschule.

§ 1 Allgemeine Vorschriften für die Hundehaltung

- (1) Gefährliche Hunde dürfen nicht gezüchtet (nichtgewerbsmäßige Zucht), gehalten und geführt werden, es sei denn, es liegt eine Erlaubnis nach § 4 vor.
- (3) Es ist verboten, Hunde außerhalb des befriedeten Besitztums ohne Aufsicht frei laufen zu lassen. (...)
- (4) Außerhalb des befriedeten Besitztums müssen Hunde ein Halsband mit Namen und Wohnanschrift des Hundehalters oder eine gültige Steuermarke tragen.
- (5) Hunde sind so zu halten, dass sie das befriedete Besitztum nicht gegen den Willen des Hundehalters verlassen können.

§ 2 Gefährliche Hunde

- (1) Als gefährlich im Sinne dieser Verordnung gelten Hunde,
 1. bei denen von einer durch Zucht, Ausbildung oder Abrichten herausgebildeten, über das natürliche Maß hinausgehenden Kampfbereitschaft, Angriffslust, Schärfe oder einer anderen, in ihrer Wirkung vergleichbaren Mensch oder Tier gefährdenden Eigenschaft auszugehen ist, (...)
- (2) Bei Hunden der Rassen und Gruppen
 - (...) 3. Staffordshire Bull Terrier
 - (...) sowie bei Kreuzungen untereinander und mit anderen Hunderassen oder -gruppen wird vermutet, dass es sich um gefährliche Hunde im Sinne des Absatzes 1 Nr. 1 handelt. (...)

§ 3 Verbote und Gebote für den Umgang mit gefährlichen Hunden

- (1) Die Mitnahme gefährlicher Hunde auf Kinderspielplätze, an Badestellen oder auf Flächen, die als Liegeplatz für Menschen ausgewiesen sind, ist verboten.
- (3) Für gefährliche Hunde besteht über § 1 Abs. 3 hinaus außerhalb des befriedeten Besitztums Leinenzwang. Hundeleinen und -halsbänder müssen hinreichend fest sein und eine ununterbrochene Kontrolle des Führenden über die Bewegungen des Hundes gewährleisten. Die Länge der Leine darf höchstens zwei Meter betragen. Ist der Hund gefährlich im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 und 2, ist ihm außerhalb des eigenen befriedeten Besitztums zusätzlich ein das Beißen verhindernder Maulkorb anzulegen. (...)

§ 4 Erlaubnispflicht

- (1) Das nichtgewerbliche Züchten, Halten und Führen gefährlicher Hunde bedarf der Erlaubnis der örtlichen Ordnungsbehörde. (...)
- (5) Die örtliche Ordnungsbehörde kann das nichtgewerbsmäßige Züchten und das Halten sowie Führen gefährlicher Hunde untersagen, wenn
 1. die Erlaubnis nach Absatz 1 nicht vor Erwerb des Hundes und in den Fällen des Absatzes 4 nicht unverzüglich beantragt worden ist oder
 2. eine dringende Gefahr für Leben oder körperliche Unversehrtheit von Menschen oder Tieren nicht anders beseitigt werden kann.
 Darüber hinaus kann die örtliche Ordnungsbehörde anordnen, dass die Hunde des von der Untersagungsverfügung betroffenen Halters binnen angemessener, von ihr zu bestimmender Frist einem Berechtigten überlassen oder tierschutzgerecht getötet werden. Nach fruchtlosem Ablauf können die Hunde sichergestellt und verwertet werden. (...)

§ 9 Ordnungswidrigkeiten

- (1) Ordnungswidrig im Sinne des § 19 Abs. 1 des Sicherheits- und Ordnungsgesetzes handelt, wer vorsätzlich oder fahrlässig
 -
 2. entgegen § 1 Abs. 3 Satz 1 Hunde außerhalb des befriedeten Besitztums ohne Aufsicht frei laufen lässt,
 8. entgegen § 3 Abs. 1 und § 7 Abs. 3 einen in § 2 Abs. 1 oder § 2 Abs. 3 Satz 1 aufgeführten Hund auf Kinderspielplätze, an Badestellen oder auf Flächen, die als Liegeplatz für Menschen ausgewiesen sind, mitnimmt,
 10. entgegen § 3 Abs. 3 Satz 1, 2 oder 5 gefährliche Hunde nicht an der Leine führt oder für das Anleinen ungeeignete Leinen oder Halsbänder verwendet,
 11. entgegen § 3 Abs. 3 Satz 4 oder 5 gefährlichen Hunden keinen das Beißen verhindernden Maulkorb anlegt, (...)
- (2) Die Ordnungswidrigkeit kann mit einer Geldbuße bis zu 5.000,- Euro geahndet werden.

Lösungshinweise zu Aufgabe 1

(knappe rechtliche Prüfung der anzuordnenden Maßnahmen)

Vorbemerkung

Gegen Herrn Ohnesorg kommt der Erlass einer Ordnungsverfügung in Betracht, in der ihm zunächst die Mitnahme des Hundes auf Kinderspielplätze verboten wird. Weiterhin sollte O aufgefordert werden, den Hund außerhalb des umzäunten Grundstücks ausnahmslos an der Leine zu führen.

Schließlich ist er aufzufordern, innerhalb einer angemessenen Frist den schadhaften Zaun auszubessern.

Neben diesen drei Hauptsacheentscheidungen sollte im Rahmen der „Nebenentscheidung“ im Bescheid **die sofortige Vollziehung** angeordnet und jeweils ein geeignetes **Zwangsmittel angedroht** werden.

Anmerkung zum Umgang mit den gesetzlichen Vorschriften

Aus Praktikabilitätsgründen wird nachfolgend auf das VwVfG des Landes Mecklenburg-Vorpommern (VwVfG M-V) abgestellt. Dies erscheint auch unproblematisch, da die Regelungen in den Landes-VwVfG der verschiedenen Bundesländer ohnehin nahezu identisch sind. Allein das Landesverwaltungsverfahrensgesetz des Landes Schleswig-Holstein (LVwG S-H) ist anders aufgebaut. Deshalb werden die jeweils relevanten Rechtsgrundlagen des LVwG S-H durch Synopsen in Fußnoten angegeben. Im synoptischen Überblick werden auch die landesrechtlichen Vorschriften des Polizei- und Ordnungsrechts aufgeführt (jedenfalls für S-H, NRW und Hessen).

A: Zu den rechtlichen Voraussetzungen der Hauptsacheentscheidungen**A/I: Die rechtlichen Voraussetzungen für ein Mitführungsverbot des Hundes auf Kinderspielplätze****I. Formell-gesetzliche Ermächtigungsgrundlage**

Nach dem aus Art. 20 III, 1 III GG abzuleitenden Grundsatz vom Vorbehalt des Gesetzes und unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips (§ 12 II SOG M-V) kommt allein die polizei- und ord-

nungsrechtliche Generalklausel des SOG M-V (§§ 13, 16 SOG M-V)¹ in Betracht.

Hier ist zu beachten, dass die HundhVO mit Ausnahme von § 4 V keine Ermächtigungsgrundlagen für den Erlass eines Verwaltungsaktes enthält. In § 1 III und § 3 III HundehVO finden sich lediglich Ge- bzw. Verbote ohne VA-Befugnis, so dass hier auf die polizei- und ordnungsrechtliche Generalklausel (§§ 13, 16 SOG M-V) zurückgegriffen werden muss.

II. Formelle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des zu erlassenden Mitführungsverbotes

1. Zuständigkeit des Bürgermeisters der Stadt Güstrow

1.1 Sachliche Zuständigkeit

Gem. §§ 4 I, 1 I SOG M-V sind alle Ordnungsbehörden i.S.d. § 3 I SOG M-V (dazu zählen die Bürgermeister) zur Gefahrenabwehr sachlich zuständig.

1.2 Instanzielle Zuständigkeit

Nach §§ 4 II, 3 I Nr. 3 SOG M-V die Bürgermeister der amtsfreien, kreisangehörigen Gemeinden als „örtliche Ordnungsbehörden“.

1.3 Örtliche Zuständigkeit

Nach § 5 I SOG M-V der Bürgermeister von Güstrow („Bezirksprinzip“).

2. Einhaltung des vorgeschriebenen **Verwaltungsverfahrens**

Die gem. § 28 I VwVfG M-V² (grundsätzlich) erforderliche Anhörung ist im Fall am 26.05.2009 erfolgt.

3. Einhaltung der für den VA vorgeschriebenen **Form** (§ 37 II, III VwVfG M-V)³ und **Begründung** (§ 39 I VwVfG M-V)⁴

III. Materielle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des zu erlassenden Mitführungsverbotes

1. Tatbestandsvoraussetzungen der Ermächtigungsgrundlage

1.1 Das Schutzgut „öffentliche Sicherheit“ (bzw. subsidiär die „öffentliche Ordnung“) muss betroffen sein.

Schutzgüter der öffentlichen Sicherheit sind die geschriebene (objektive) Rechtsordnung (insbes. Ge- und Verbote des Straf- und OWi-Rechts), die Individualrechtsgüter, die Funktionsfähigkeit staatlicher Einrichtungen und der Einrichtungen der sonstigen Hoheitsträger sowie die kollektiven Rechtsgüter⁵.

a) Die geschriebene (objektive) Rechtsordnung als Bestandteil der öffentlichen Sicherheit

Der Hund der Rasse Staffordshire Bull Terrier ist nach der Vermutungsregel des § 2 II Nr. 3 der HundehVO M-V ein gefährlicher Hund i.S.d. Verordnung. Die Mitnahme eines gefährlichen Hundes auf Kinderspielplätze verstößt gegen § 3 I HundehVO M-V und damit gegen die **geschriebene Rechtsordnung** i.S.d. der **öffentlichen Sicherheit**.

b) Der Schutz der Individualrechtsgüter als Bestandteil der öffentlichen Sicherheit

Zu den Individualrechtsgütern zählen das Recht auf Leben, körperliche Unversehrtheit, Freiheit der Fortbewegung, Ehre, Eigentum und Vermögen. Durch das regelmäßige Urinieren des Hundes auf dem Kinderspielplatz im Güstrower Wohngebiet „Bauhof-Nord“ ist die Gesundheit der dort spielenden Kinder als Bestandteil der öffentlichen Sicherheit tangiert.

1.2 Vorliegen einer „Gefahr“ bzw. „Störung“

Durch den Verstoß gegen die § 3 I HundhVO M-V ist ein **Schaden** am Rechtsgut (geschriebene Rechtsordnung öffentliche Sicherheit) bereits eingetreten; es handelt sich daher um eine **Störung** i.S.d. § 16 I Nr. 1 SOG M-V. Auch besteht im Fall die hinreichende Wahrscheinlichkeit von weiteren Verstößen gegen die Rechtsordnung. Somit besteht eine weitere Gefahr für die zu schützenden Rechtsgüter der öffentlichen Sicherheit. Hinsichtlich des Rechtsguts Gesundheit der Kinder ist eine Gefahr i.S.d. § 3 III Nr. 1 SOG M-V zu bejahen.

1.3 Ordnungsrechtliche Verantwortlichkeit des Adressaten (§§ 68 ff. SOG M-V)

Hinsichtlich des Verstoßes gegen die geschriebene Rechtsordnung ist eine Verhaltensverantwortlichkeit des O i.S.d. § 69 I SOG M-V zu bejahen. Hinsichtlich der Gesundheitsgefahren ist er als Eigentümer des Hundes gem. § 70 I SOG M-V Zustandsverantwortlicher.

2. Rechtsfolgenseite der Ermächtigungsgrundlage

§ 14 SOG M-V eröffnet Entschließungs- u. Auswahlermessen, das pflichtgemäß (fehlerfrei) auszuüben ist.

3. Beachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes (§ 15 SOG M-V)

Das auszuspähernde Mitführungsverbot erscheint geeignet, die Einhaltung der Vorschriften der HundehVO M-V und den Schutz der spielenden Kinder auf städtischen Kinderspielplätzen zu erreichen. Mildere, gleich gut geeignete Mittel kommen nicht in Betracht; insoweit ist das Verbot auch erforderlich. Der Eingriff in das Grundrecht des betroffenen O aus Art. 2 I GG ist gerechtfertigt und belastet O nach Abwägung mit den öffentlichen Interessen nicht über Gebühr. Damit ist das Verbot auch angemessen und mithin insgesamt verhältnismäßig.

4. Beachtung des Bestimmtheitsgrundsatzes (§ 37 I VwVfG M-V)⁶

5. Rechtliche und tatsächliche Durchführbarkeit der Maßnahme (+)

Zwischenergebnis

Ein Mitführungsverbot des Hundes auf Kinderspielplätze kann unter Beachtung dieser Grundsätze in formell und materiell rechtmäßiger Weise gegen O in einem Bescheid als Hauptsacheentscheidung erlassen werden.

A/II: Die rechtlichen Voraussetzungen für die Anordnung eines Leinenzwangs

I. Formell-gesetzliche Ermächtigungsgrundlage (mangels Spezialvorschriften §§ 13, 16 SOG M-V)

1 **Synopse:** Vgl. die ordnungsrechtlichen „Generalklauseln“ in den anderen Bundesländern: § 7 II bay LStVG; §§ 1 I, 3 bad-württ PolG; § 17 I ASOG (Bln); § 13 I Bgb OBG; §§ 1 I, 10 I Brem PolG; § 3 I Hmb SOG; § 11 I HSO; § 11 NGefAG; § 14 I OBG NW; § 9 I POG RP; § 8 I SPoIG; §§ 1 I, 3 I Sächs PolG; § 13 SOG LSA; §§ 174, 176 LVwG SH; § 5 Thür OBG.

2 Vgl. entsprechend § 87 I LVwG S-H.

3 Vgl. entsprechend § 108 II, III LVwG S-H.

4 Vgl. entsprechend § 109 I LVwG S-H.

5 Vgl. statt vieler Möller/Wilhelm, Allgemeines Polizei- und Ordnungsrecht, 5. Aufl., 2003, Rdn. 78 f.

6 Vgl. entsprechend § 108 I LVwG S-H.

II. Formelle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des anzuordnenden Leinenzwangs

Hinsichtlich **Zuständigkeit, Verfahren und Form** wie beim Mitführungsverbot (vgl. unter A/I:).

III. Materielle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des anzuordnenden Leinenzwangs

1. Tatbestandsvoraussetzungen der Ermächtigungsgrundlage

1.1 Das Schutzgut „**öffentliche Sicherheit**“ (bzw. subsidiär die „**öffentliche Ordnung**“) muss betroffen sein.

Die objektive (geschriebene) Rechtsordnung als Bestandteil der öffentlichen Sicherheit

Gem. § 3 III HundehVO M-V besteht außerhalb des befriedeten Besitzums bei gefährlichen Hunden ausnahmslos Leinenzwang. Insoweit geht diese Vorschrift über die allgemeine Regelung in § 1 III hinaus, die für alle Hunde ein Laufen lassen ohne Leine außerhalb des befriedeten Besitzums ohne Aufsicht verbietet. Wie bereits ausgeführt, handelt es sich beim Hund des O der Rasse Staffordshire Bull Terrier nach der Vermutungsregel des § 2 III Nr. 3 der HundehVO M-V um einen gefährlichen Hund i.S.d. Verordnung.

Das Laufen lassen des Hundes ohne Leine auf der großen Wiese hinter dem Spielplatz verstößt damit gegen die geschriebene Rechtsordnung i.S.d. der öffentlichen Sicherheit⁷.

1.2 Vorliegen einer „**Gefahr**“ bzw. „**Störung**“

*Durch den Verstoß gegen die geschriebene Rechtsordnung (§ 3 III HundehVO M-V) liegt eine **Störung** i.S.d. § 16 I Nr. 1 SOG M-V vor.*

1.3 Ordnungsrechtliche **Verantwortlichkeit des Adressaten** (§§ 68 ff. SOG M-V)

Hinsichtlich des Verstoßes gegen die geschriebene Rechtsordnung ist eine Verhaltensverantwortlichkeit des O i.S.d. § 69 I SOG M-V zu bejahen.

2. Rechtsfolgenseite der Ermächtigungsgrundlage

§ 14 SOG M-V eröffnet Entschließungs- u. Auswahlermessen, das pflichtgemäß (fehlerfrei) auszuüben ist.

3. Beachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes (§ 15 SOG M-V)

Das auszusprechende Anleingebot erscheint geeignet und mangels Ersichtlichkeit eines mildereren, gleich gut geeigneten Mittels auch erforderlich. Der Eingriff in das Grundrecht des O aus Art. 2 I GG ist gerechtfertigt und belastet O nach Abwägung mit den öffentlichen Interessen nicht über Gebühr. Damit ist das Verbot auch angemessen.

4. Beachtung des Bestimmtheitsgrundsatzes (§ 37 I VwVfG M-V)

Der Bestimmtheitsgrundsatz in § 37 I VwVfG M-V verlangt hinreichend deutliche Angaben bei der Formulierung des Gebotes (was im Tenor des Bescheides zu beachten ist). Hinsichtlich des anzuordnenden Leinenzwangs ist auf die gesetzlichen Vorgaben in § 3 Abs. 3 HundehVO M-V abzustellen (vgl. die dort insbes. vorgegebene Maximallänge der Leine von zwei Metern).

5. Rechtliche und tatsächliche Durchführbarkeit der Maßnahme (+)

Zwischenergebnis

Die Anordnung eines Leinenzwangs kann unter Beachtung dieser Grundsätze in formell und materiell rechtmäßiger Weise gegen O in einem Bescheid erlassen werden.

A/III: Die rechtlichen Voraussetzungen für die Aufforderung, den schadhafte Gartenzaun zu reparieren (evt. verbunden mit dem Gebot, bis zur erfolgten Ausbesserung des Zaunes den Hund im Garten anzuleinen).

I. Formell-gesetzliche Ermächtigungsgrundlage (mangels Spezialvorschriften §§ 13, 16 SOG M-V)

II. Formelle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des Reparaturgebotes

Hinsichtlich **Zuständigkeit, Verfahren und Form** wie beim Mitnahmeverbot und beim Leinenzwang (vgl. unter A: II; B: II).

III. Materielle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des Reparaturgebotes

1. Tatbestandsvoraussetzungen der Ermächtigungsgrundlage

1.1 Das Schutzgut „**öffentliche Sicherheit**“ (bzw. subsidiär die „**öffentliche Ordnung**“) muss betroffen sein.

*Im Fall kommt durch die Bissattacke des Hundes die durch Art. 2 II 1 GG geschützte **körperliche Unversehrtheit** von Passanten als Bestandteil der öffentlichen Sicherheit in Betracht.*

1.2 Vorliegen einer „**Gefahr**“ bzw. „**Störung**“

*Da der Hund des O bereits einen Spaziergänger gebissen hat, ist ein Schaden am Rechtsgut „**körperliche Unversehrtheit**“ bereits eingetreten. Durch das bestehende Loch im Zaun ist mit einem weiteren Schadenseintritt, also von einer Tatwiederholung, in allernächster Zeit zu rechnen. Es handelt sich somit um eine „**Störung**“.*

1.3 Ordnungsrechtliche **Verantwortlichkeit des Adressaten** (§§ 68 ff. SOG M-V)

*Unabhängig von einem persönlichen Verhalten sind nach § 70 SOG M-V Eigentümer (§ 70 I) als auch Besitzer (§ 70 II) von solchen Sachen ordnungsrechtlich verantwortlich, die eine Gefahr oder Störung verursachen. O ist Eigentümer des Hundes und damit als „**Zustandsverantwortlicher**“ i.S. § 70 I SOG M-V richtige Adressat einer Ordnungsverfügung.*

2. Rechtsfolgenseite der Ermächtigungsgrundlage

§ 14 SOG M-V eröffnet Entschließungs- u. Auswahlermessen, das pflichtgemäß (fehlerfrei) auszuüben ist.

3. Beachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes (§ 15 SOG M-V)

*Das Reparaturgebot erscheint geeignet und erforderlich (mildere, gleich gut geeignete Mittel kommen nicht in Betracht, zumal O den Hund im Garten frei laufen lassen will, insoweit wäre ein dauerhaftes Aufenthaltsverbot des Hundes im Garten oder ein dauerhaftes Anleingebot im Garten hier nicht „**milder**“). Der Eingriff in das Grundrecht des O aus Art. 2 I GG ist gerechtfertigt und belastet O nach Abwägung mit den öffentlichen Interessen nicht über Gebühr. Damit ist das Verbot auch angemessen.*

4. Beachtung des Bestimmtheitsgrundsatzes (§ 37 I VwVfG M-V)

Nach dem in § 37 I VwVfG M-V verankerten Bestimmtheitsgrundsatz muss die Anordnung so tenoriert werden, dass für den Adressaten O zweifelsfrei erkennbar ist, was von ihm verlangt wird.

⁷ Das Individualrechtsgut körperliche Unversehrtheit von Passanten kommt durch das Laufen lassen des Hundes ohne Leine wohl nicht in Betracht, zumal das Tier dabei einen Maulkorb trägt.

Bei vollstreckungsfähigen VA kann auch die Angabe des **Mittels**, mit dem der gewünschte Zustand erreicht werden soll, erforderlich und sinnvoll sein, um ein ausreichendes Maß an Klarheit zu erreichen (es sei denn, das Mittel versteht sich von selbst, z.B. bei der Aufforderung, eine Mauer zu beseitigen). Um im Fall jegliche Missverständnisse und die Auswahl eines untauglichen Materials auszuschließen, sollte im Tenor des Bescheides eine Ausbesserung mit Metalldraht mit einer Mindeststärke von 2 mm Durchmesser vorgegeben werden⁸.

5. Rechtliche und tatsächliche Durchführbarkeit der Maßnahme (+)

Zwischenergebnis

Die Aufforderung, den schadhafte Zaun zu reparieren, kann unter Beachtung dieser Grundsätze in formell und materiell rechtmäßiger Weise gegen O in einem Bescheid erlassen werden.

B: Die in Betracht kommenden Nebenentscheidungen im Bescheid

B/I: Die Anordnung der sofortigen Vollziehung

Nach § 80 II 1 Nr. 4 der VwGO ist der Sachbearbeiter berechtigt, die sofortige Vollziehbarkeit der Hauptsacheentscheidungen anzuordnen, wenn ein besonderes öffentliches Interesse dies erfordert.

Nach § 80 III 1 VwGO muss dieses besondere Vollziehungsinteresse, das gerade im konkreten Fall über das allgemeine, bei jedem Verwaltungsakt bestehende Vollzugsinteresse hinausgeht, vom Sachbearbeiter im Bescheid schriftlich begründet werden.

Dabei kommt es in formeller Hinsicht darauf an, dass aus der Begründung ersichtlich wird, dass sich die Behörde den Ausnahmecharakter der sofortigen Vollziehung des Verwaltungsaktes vor Augen geführt hat. Insoweit ist es erforderlich, dass die Behörde unter Darlegung einzelfallbezogener Gesichtspunkte für jede Hauptsacheentscheidung erkennen lässt, warum ein solches Interesse besteht und warum dieses auch das individuelle Aussetzungsinteresse des betroffenen Bürgers überwiegt⁹.

B/II: Die Androhung von Zwangsmitteln

Im Rahmen der Nebenentscheidungen kommt in der zu erlassenden „Ordnungsverfügung“ die Androhung von geeigneten und rechtlich zulässigen Zwangsmitteln in Betracht. Die Verbindung mit dem Grundverwaltungsakt trägt der Regelung des § 87 III 2 SOG M-V Rechnung, wonach eine Zwangsmittelandrohung mit dem zu vollziehenden Verwaltungsakt verbunden werden soll, wenn die sofortige Vollziehung – wie hier – angeordnet wird.

Die Zuständigkeit für die Zwangsmittelandrohung folgt aus § 82 SOG M-V und liegt ebenfalls beim Bürgermeister der Stadt Güstrow.

Enthält ein Bescheid mehrere Hauptsache-Anordnungen (wie hier in Ziffer 1, Ziffer 2 und Ziffer 3), so soll wegen dem Bestimmtheitsgebot für die Nichtbeachtung jeder einzelnen Anordnung ein eigenes Zwangsmittel angedroht werden¹⁰.

1. Zwangsmittelandrohung zur Durchsetzung des in Ziffer 1 auszusprechenden Mitführungsverbot.

Das in Ziffer 1 ausgesprochene Mitnahmeverbot stellt für den betroffenen O eine höchstpersönliche, „unvertretbare“ Handlung dar. In Betracht kommt hier allein die Androhung eines Zwangsgeldes nach § 87 i.V.m. § 88 SOG M-V¹¹. Bei der Zwangsgeldandrohung ist

nach § 87 V SOG M-V¹² ein bestimmter Betrag anzugeben. Dabei ist der Rahmen des § 88 III SOG M-V¹³ zu beachten (mindestens 10,- Euro und höchstens 50.000,- Euro).

Die Höhe des anzudrohenden Zwangsgeldes muss unter Berücksichtigung der Bedeutung der bedrohten Rechtsgüter sowie der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit geeignet, erforderlich und angemessen sein, den Pflichtigen zur Beachtung der Anordnung anzuhalten. Hinsichtlich des Mitführungsverbot erscheint ein Betrag von 800,- Euro zweck- und auch verhältnismäßig.

2. Zwangsmittelandrohung zur Durchsetzung des in Ziffer 2 auszusprechenden Anleingebotes.

Hinsichtlich des in Ziffer 2 angeordneten Leinezwangs scheint ebenfalls allein die Androhung eines Zwangsgeldes zweckmäßig. Der angedrohte Betrag von 600,- Euro ist dabei als verhältnismäßig anzusehen.

3. Zwangsmittelandrohung zur Durchsetzung des in Ziffer 3 auszusprechenden Reparaturgebotes.

Hinsichtlich des in Ziffer 3 des Bescheides anzuordnenden Reparaturgebotes kommt die Androhung einer **Ersatzvornahme** nach § 87 i.V.m. § 89 SOG M-V¹⁴ in Betracht. Die Reparatur des Maschendrahtzaunes ist eine vertretbare Handlung und kann von einem beauftragten Unternehmer auf Kosten des Pflichtigen ausgeführt werden. Gem. § 87 VI SOG M-V¹⁵ ist in der Androhung der vorläufige Kostenbetrag für ersatzweise Ausführung anzugeben. Eine fachgerechte Reparatur durch einen beauftragten ortsansässigen Schlosser dürfte sich auf ca. 75,- Euro belaufen.

Nach § 87 II 1 SOG M-V¹⁶ ist in der Androhung eine zumutbare Erfüllungsfrist zu bestimmen. Im Fall erscheinen diesbezüglich fünf Tage ab Bekanntgabe als zumutbar und angemessen.

8 Vertretbar – wenn auch mit einigen Risiken behaftet – ist natürlich auch eine Beschränkung auf Ziel und Zweck der Maßnahme unter Offenlassung der Mittel. In einem solchen Fall kommt folgende Tenorierung in Betracht: „Sie werden aufgefordert (...). Die Ausbesserung hat so zu erfolgen, dass Ihr Hund nicht mehr in der Lage ist, seinen Kopf durch den Zaun zu stecken. Das verwendete Material muss dabei so stabil sein, dass Ihr Hund nicht in der Lage ist, die Ausbesserung zu zerbeißen“.

9 Zur Vertiefung vgl. Stein, Bescheidetechnik, 1. Aufl., 2007, Rdn. 233 ff.; Schmidt, Verwaltungsprozessrecht, 11. Aufl., 2007, Rdn. 968 ff.

10 Die Rechtsprechung lehnt die Androhung eines einzigen Zwangsmittels für den Fall der Zuwiderhandlung gegen mehrere voneinander unabhängige Pflichten mit der Begründung ab, sie verletze den Grundsatz der Klarheit und Bestimmtheit. Vgl. nur OVG NW, GewArch 1992, 246 (248); zur Vertiefung vgl. bei Dünchheim, Besondere Probleme des Verwaltungszwangs, VR 1994, 123 (129); Götz, Allgemeines Polizei- und Ordnungsrecht, 13. Aufl., 2001, Rdn. 389 a.

11 Vgl. entsprechend §§ 236, 237 LVwG S-H; 63, 60 VwVG NRW; 56, 53 PolG NRW; 53, 50 HSOG.

12 Vgl. entsprechend §§ 236 V LVwG S-H; 63 V VwVG NRW; 56 V PolG NRW; 53 V HSOG.

13 Die zulässigen Höchstbeträge sind je nach Landesrecht unterschiedlich. Tendenziell ist bei der Novellierung der jeweiligen Landesgesetze eine drastische Erhöhung der Zwangsgeldhöchstbeträge festzustellen, z.B. in Nordrhein-Westfalen auf einen Höchstbetrag von 100.000,- Euro (vgl. § 60 I 1 VwVG NRW).

14 Vgl. entsprechend §§ 236, 238 LVwG S-H; 63, 59 VwVG NRW; 56, 52 PolG NRW; 53, 49 HSOG.

15 Vgl. entsprechend §§ 236 IV LVwG S-H; 63 IV VwVG NRW; 53 IV PolG NRW; 53 IV HSOG.

16 Vgl. entsprechend §§ 236 II 1 LVwG S-H; 63 I 2 VwVG NRW; 56 I 2 PolG NRW; 53 I 2 HSOG.

Stadt Güstrow

Der Bürgermeister
(Ordnungsamt)
Rathausplatz 1
18273 Güstrow

Güstrow, den 02.06.2009

Mit Postzustellungsurkunde

An
Herrn Otto Ohnesorg
Eichenweg 15
18273 Güstrow

Az.:
45/15-a-09

Sachbearbeiter:
Herr Willi Würger

Telefondurchwahl:
(03843) 123-456

Haltung Ihres Hundes der Rasse Staffordshire Bull Terrier

Telefonische Anhörung am 26.05.2009

Ordnungsverfügung

Sehr geehrter Herr Ohnesorg

1. Es wird Ihnen verboten, Ihren Hund der Rasse Staffordshire Bull Terrier ab Bekanntgabe dieses Bescheides auf Kinderspielflächen im Stadtgebiet von Güstrow mitzunehmen.
2. Sie werden aufgefordert, ab Bekanntgabe dieses Bescheides Ihren Hund außerhalb des befriedeten Besitzums – also insbesondere auf öffentlichen Straßen, Wegen und Plätzen – stets anzuleinen. Die Hundeleine muss hinreichend fest sein. Die Länge der Leine darf höchstens zwei Meter betragen.
3. Sie werden aufgefordert, innerhalb von fünf Tagen ab Bekanntgabe dieses Bescheides, das im Maschendraht-Gartenzaun Ihres Hauses an der Grundstücksgrenze Eichenweg/Hoppelweg befindliche ca. 20 cm. große Loch auszubessern. Die Ausbesserung hat mit handelsüblichem Metalldraht in der Stärke von mindestens 1.5 mm Durchmesser zu erfolgen.¹⁷
4. Die sofortige Vollziehung meiner oben stehenden Anordnungen in Ziffer 1, Ziffer 2 und Ziffer 3 wird angeordnet. Das bedeutet, ein hiergegen eingelegter Widerspruch entfaltet keine aufschiebende Wirkung. Damit bin ich berechtigt, meine Anordnungen auch dann mit Zwangsmitteln gegen Sie durchzusetzen, wenn Sie Widerspruch einlegen¹⁸.
5. Für den Fall der Nichtbefolgung meiner Anordnung in Ziffer 1 drohe ich Ihnen hier bereits die Festsetzung eines Zwangsgeldes in Höhe von 800,- Euro an¹⁹.
6. Bei Nichtbefolgung meines in Ziffer 2 angeordneten Anleingebotes werde ich gegen Sie ein Zwangsgeld in Höhe von 600,- Euro festsetzen, was ich ebenfalls hier bereits androhe.
7. Sollten Sie meiner Aufforderung in Ziffer 3 dieses Bescheides nicht innerhalb der dort genannten Frist nachkommen, drohe ich Ihnen hier bereits die Ausführung der Reparatur durch einen von mir beauftragten Unternehmer im Wege der Ersatzvornahme an. Die voraussichtlichen Kosten dafür werden mit 75,- Euro veranschlagt.

¹⁷ Das Reparaturgebot kann hier durchaus verbunden werden mit dem Gebot, bis zur erfolgten Ausbesserung des Zaunes den Hund im Garten anzuleinen.

¹⁸ Aus Gründen der Bürgerfreundlichkeit ist hier eine kurze Erläuterung im Tenor angebracht, da der rechtsunkundige Bürger in der Regel die Bedeutung einer „Anordnung der sofortigen Vollziehung“ nicht verstehen kann. Zur Vertiefung: *Stein*, (Fn. 10), Rdn. 48 f., 165.

¹⁹ Enthält ein Bescheid mehrere Anordnungen (wie hier in Ziffer 1, Ziffer 2 und Ziffer 3), so soll wegen dem Bestimmtheitsgebot für die Nichtbeachtung jeder einzelnen Anordnung ein eigenes Zwangsmittel angedroht werden; vgl. statt vieler *Götz*, (Fn. 11), Rdn. 389 a. Hinsichtlich des Verbots in Ziffer 1 und des in Ziffer 2 angeordneten Leinezwangs kommt allein die Androhung von Zwangsgeld (hier mit unterschiedlichen Beträgen) in Betracht.

Gründe:

I.

Sie sind Eigentümer eines Hundes der Rasse Staffordshire Bull Terrier, der auf den Namen „Hänchen“ hört. Für diesen Hund besitzen Sie eine am 01.04.2009 von meiner Behörde ausgestellte Erlaubnis zum Halten und Führen gefährlicher Hunde nach § 4 der Verordnung über das Führen und Halten von Hunden (HundehVO M-V).

Durch Beschwerden aus der Bevölkerung ist mir bekannt geworden, dass Sie diesen Hund bei Ihren Spaziergängen auf einen im Güstrower Wohngebiet „Bauhof-Nord“ gelegenen Kinderspielplatz führen, wo dieser regelmäßig seinen Urin hinterlässt.

Weiterhin wurde mir mitgeteilt, dass Sie Ihren Hund auf einer hinter dem Spielplatz gelegenen großen Wiese ohne Leine frei laufen lassen.

Schließlich habe ich erfahren, dass Ihr Hund am 24.05.2009 durch ein ca. 20 cm großes Loch in Ihrem Gartenzaun an der Grundstücksgrenze zum Hoppelweg einen Spaziergänger in den Wadenmuskel gebissen und dabei verletzt. Hierzu liegt mir die Zeugenaussage des Betroffenen vor.

Am 26.05.2009 suchte ich Sie in Ihrem Haus auf und gab Ihnen Gelegenheit, sich zu diesen Vorwürfen zu äußern. Während unseres Gespräches räumten Sie zwar die Vorfälle ein, zeigten sich allerdings nicht gewillt, Ihr Verhalten im Umgang mit Ihrem Hund zu ändern. Auch waren Sie nicht bereit, das schadhafte Zaunstück in Ihrem Garten auszubessern um dadurch weitere Bissattacken Ihres Hundes zu verhindern.

Daraufhin kündigte ich den Erlass einer vollziehbaren Ordnungsverfügung nebst Zwangsmittellandrohung an.

II.

Rechtsgrundlage für das in **Ziffer 1** ausgesprochene Verbot ist § 13 i.V.m. § 16 des Gesetzes über die öffentliche Sicherheit und Ordnung in Mecklenburg-Vorpommern (SOG M-V).

Meine sachliche und örtliche Zuständigkeit für das Verbot ergibt sich aus § 4 Abs. 1 und Abs. 2 i.V.m. § 3 Abs. 1 Ziffer 3 SOG M-V und § 5 Abs. 1 SOG M-V.

Die gesetzlich vorgeschriebene Anhörung gemäß § 28 Abs. 1 Verwaltungsverfahrensgesetz M-V (VwVfG M-V) hat am 12.03.2008 stattgefunden.

Nach § 13 i.V.m. § 16 SOG M-V bin ich berechtigt, die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um Gefahren oder Störungen für die öffentliche Sicherheit oder Ordnung abzuwehren.

Die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Einschreiten nach diesen Vorschriften sind hier erfüllt.

Ihr Hund der Rasse Staffordshire Bull Terrier ist nach der Vermutungsregel des § 2 Abs. 3 Ziffer 3 der Verordnung über das Führen und Halten von Hunden (HundehVO M-V) ein gefährlicher Hund i.S.d. Verordnung.

Die Mitnahme eines gefährlichen Hundes auf Kinderspielplätze ist ein Verstoß gegen § 3 Abs. 1 HundehVO M-V und damit als Verletzung der geschriebenen Rechtsordnung eine Störung der öffentlichen Sicherheit. Auch besteht in Ihrem Fall die hinreichende Wahrscheinlichkeit von weiteren Verstößen gegen die Rechtsverordnung. Somit besteht eine weitere Gefahr für die zu schützenden Rechtsgüter der öffentlichen Sicherheit. Ihre Verantwortlichkeit ergibt sich aus § 69 Abs. 1 SOG M-V, da Sie durch Ihr Verhalten die Störung verursachen.

Überdies stellt das regelmäßige Urinieren Ihres Hundes auf dem Kinderspielplatz im Güstrower Wohngebiet „Bauhof-Nord“ eine Gesundheitsgefährdung für die dort spielenden Kinder dar. Ihr Hund verursacht insoweit eine Gefahr für die ebenfalls im Rahmen der §§ 13, 16 SOG M-V zu schützenden Individualrechtsgüter. Als Hundehalter und Eigentümer des Hundes sind Sie für diese Gefahren gem. § 70 Abs. 1 SOG M-V verantwortlich.

Bei der Ausübung meines Ermessens habe ich alle maßgeblichen Umstände berücksichtigt. Das ausgesprochene Verbot ist geeignet, Sie zur Beachtung der geschriebenen Rechtsordnung anzuhalten sowie die Verhinderung von Gesundheitsgefahren für die Kinder auf dem Spielplatz abzuwehren. Ein anderes Mittel als das ausgesprochene Verbot kommt im Fall nicht in Betracht, zumal Sie sich auch nicht freiwillig bereit zeigten, mit Ihrem Hund den städtischen Spielplätzen fern zu bleiben. Nach alledem ist das ausgesprochene Verbot auch erforderlich und unter Abwägung mit Ihren Rechten als Hundehalter auch angemessen.

Das in **Ziffer 2** ausgesprochene Anleingebot stützt sich ebenfalls auf § 13 i.V.m. § 16 SOG M-V. Auch hier liegt eine Störung der öffentlichen Sicherheit durch Verletzung von Vorschriften aus der HundehVO M-V vor.

Nach **§ 3 Abs. 3 der HundehVO M-V** besteht außerhalb des befriedeten Besitztums bei sog. gefährlichen Hunden ausnahmslos Leinenzwang. Wie bereits oben ausgeführt, handelt es sich bei Ihrem Hund um einen gefährlichen Hund i.S.d. Verordnung.

Das Laufen lassen des Hundes ohne Leine auf der großen Wiese hinter dem Spielplatz verstößt damit gegen die **geschriebene Rechtsordnung** i.S.d. der **öffentlichen Sicherheit**.

Bei meiner Entscheidung, Sie nach Beachtung des Anhörungsgebotes als Verantwortlichen zu verpflichten, Ihren Hund künftig beim Verlassen des Grundstücks ausnahmslos an die Leine zu nehmen, habe ich alle widerstreitenden Interessen berücksichtigt und abgewogen. Der durch das Anleingebot bedingte Eingriff in Ihr Grundrecht aus Art. 2 Abs. 1 des Grundgesetzes (GG) ist angesichts der durch die HundehVO M-V zu schützenden hochwertigen Rechtsgüter gerechtfertigt.

Auch die in **Ziffer 3** ausgesprochene Verpflichtung zur Ausbesserung des ca. 20 cm. großen Lochs im Maschendrahtzaun beruht auf § 13 i.V.m. § 16 SOG M-V.

Die zu schützende öffentliche Sicherheit im Rahmen dieser Vorschrift umfasst nicht nur den Schutz der geschriebenen Rechtsordnung, sondern auch den Schutz der Individualrechtsgüter. Zu diesen Individualrechtsgütern gehört die körperliche Unversehrtheit anderer Mitbürger.

Da Ihr Hund am 24.05.2009 einen Spaziergänger gebissen hat, ist ein Schaden am Rechtsgut „körperliche Unversehrtheit“ bereits eingetreten. Durch das bestehende Loch im Zaun ist mit einem weiteren Schadenseintritt, also von einer Tatwiederholung in allernächster Zeit zu rechnen. Es handelt sich somit um eine „Störung“ der öffentlichen Sicherheit, für die Sie unabhängig von Ihrem persönlichen Verhalten nach § 70 Abs. 1 SOG M-V als Eigentümer des Hundes ordnungsrechtlich verantwortlich sind. Um eine funktionstüchtige Reparatur sicherzustellen, habe ich Ihnen die Ausbesserung des Lochs mit Metalldraht in der Stärke von mind. 1,5 mm aufgegeben.

Das angeordnete Reparaturgebot ist auch verhältnismäßig. Mildere, gleich gut geeignete Mittel kommen nicht in Betracht, zumal ich durch Ihre Einlassung davon ausgegangen bin, dass Sie Ihren Hund im Garten frei laufen lassen wollen; insoweit wäre ein dauerhaftes Aufenthaltsverbot des Hundes im Garten oder ein dauerhaftes Anleingebot im Garten hier keinesfalls „milder“.

Die in **Ziffer 4** des Bescheides angeordnete sofortige Vollziehung stützt sich auf § 80 Abs. 2 Satz 1 Ziffer 4 der Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO). Danach bin ich berechtigt, die sofortige Vollziehbarkeit der in Ziffer 1 bis Ziffer 3 getroffenen Anforderungen anzuordnen, wenn ein überwiegendes öffentliches Interesse dies erfordert.

In Ihrem Fall besteht ein solches besonderes öffentliches Interesse daran, sowohl das in Ziffer 1 ausgesprochene Mitführungsverbot, das in Ziffer 2 angesprochene Anleingebot als auch das in Ziffer 3 ausgesprochene Reparaturgebot auch gegen Ihren Willen schnellstmöglich vollziehen zu können.

Das Verbot, Ihren Hund auf Kinderspielplätze zu führen (**Mitführungsverbot**), konkretisiert im Einzelfall die in der HundehVO M-V in § 3 Abs. 1 geregelte Verhaltenspflicht von Haltern sog. „gefährlicher Hunde“ im Sinne dieser Verordnung. Diese Vorschrift dient dem Schutz der körperlichen Unversehrtheit von Kindern und deren Eltern auf Spielplätzen und trägt dem Umstand Rechnung, dass „gefährliche Hunde“ ein erhöhtes Gefahrenpotential aufweisen. So muss es gerade auf Kinderspielplätzen gewährleistet sein und damit im besonderen öffentlichen Interesse liegen, dass Kinder ohne die Gegenwart solcher Tiere ungehindert spielen können. Überdies stellt das regelmäßige Urinieren Ihres Hundes auf dem Kinderspielplatz im Güstrower Wohngebiet „Bauhof-Nord“ eine nicht hinnehmbare Gesundheitsgefährdung für die dort spielenden Kinder dar. Unter Abwägung aller im Fall betroffenen öffentlichen und privaten Interessen halte ich die angeordnete sofortige Vollziehung meines Verbotes für unerlässlich, um den Schutz der Kinder erforderlichenfalls mit Zwangsmitteln sicherstellen zu können. Gerade angesichts Ihrer Uneinsichtigkeit und der negativen Vorbildwirkung, die ein solches verbotswidriges Verhalten mit sich bringt, kann nicht hingegenommen werden, dass Ihnen durch die aufschiebende Wirkung eines Widerspruchs und einer verwaltungsgerichtlichen Klage die Möglichkeit offen steht, bis zur Entscheidung dieser Rechtsbehelfe Ihren Hund weiterhin auf Kinderspielplätze zu bringen.

Ihre privaten Interessen als Hundehalter müssen gegenüber den hier gewichtigen und vorrangig anzusehenden öffentlichen Interessen an einer Beachtung der Rechtsordnung und effektiven Gefahrenabwehr zurückstehen. Damit überwiegt das öffentliche Interesse an der sofortigen Vollziehung meines Mitnahmeverbotes, so dass die Anordnung nach § 80 Abs. 2 Satz 1 Ziffer 4 VwGO gerechtfertigt ist.

Auch hinsichtlich des angeordneten generellen **Anleingebots** ist das besondere öffentliche Interesse an einer sofortigen Vollziehbarkeit nach § 80 Abs. 2 Satz 1 Ziffer 4 VwGO zu bejahen. Wegen Ihrer zum Ausdruck gebrachten Uneinsichtigkeit muss ich davon ausgehen, dass Sie Ihren „Gefahrenhund“ weiterhin ohne Leine laufen lassen und damit gegen die Rechtsordnung verstoßen sowie die körperliche Unversehrtheit anderer Bürger gefährden. Ein solches Verhalten kann wegen der aufschiebenden Wirkung eines möglichen Rechtsbehelfsverfahrens über einen längeren Zeitraum nicht hingegenommen werden. Insoweit halte ich die Anordnung der sofortigen Vollziehung meines Gebotes unter Hintanstellung Ihrer privaten Interessen in diesem Fall für erforderlich.

Die in Ziffer 3 ausgesprochene Verpflichtung zur Reparatur des Zaunes (**Reparaturgebot**) soll weitere Bissattacken Ihres Hundes verhindern und damit die körperliche Unversehrtheit derjenigen Fußgängern schützen, die am Hoppelweg /Ecke

Eichenweg spazieren gehen. Angesichts Ihrer Weigerung, freiwillig tätig zu werden, muss die Reparaturanordnung erforderlichenfalls auch gegen Ihren Willen schnellstmöglich durchsetzbar sein. Insoweit spricht auch hier ein Ihre privaten Interessen überwiegendes öffentliches Interesse für eine sofortige Vollziehbarkeit meines Gebotes nach § 80 Abs. 2 Satz 1 Ziffer 4 VwGO.

Das in **Ziffer 5** des Bescheides angedrohte Zwangsgeld stützt sich auf § 87 i.V.m. § 88 SOG M-V und soll als Beugemittel die Beachtung meines in Ziffer 1 ausgesprochenen sofort vollziehbaren Mitnahmeverbotes gewährleisten. Meine Zuständigkeit für die Zwangsmittelandrohung folgt aus § 82 SOG M-V. Die Verbindung mit dem Grundverwaltungsakt trägt der Regelung des § 87 Abs. 3 S. 2 SOG M-V Rechnung, wonach eine Zwangsmittelandrohung mit dem zu vollziehenden Verwaltungsakt verbunden werden soll, wenn die sofortige Vollziehung – wie hier – angeordnet wurde.

Der angedrohte Betrag von 800,- Euro ist geeignet und erforderlich, Sie zu der Beachtung meines Verbots anzuhalten. In Anbetracht der zu schützenden hochwertigen Rechtsgüter und Ihres uneinsichtigen Verhaltens sowie unter Beachtung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse halte ich diesen Betrag hier auch für angemessen.

Der in **Ziffer 6** des Bescheides angedrohte Zwangsgeldbetrag beruht ebenfalls auf § 87 i.V.m. § 88 SOG M-V. Diese Zwangsgeldandrohung dient der Beachtung meines in Ziffer 2 ausgesprochenen sofort vollziehbaren Anleingebots. Ich habe diese Zwangsmittelandrohung gesondert ausgesprochen, um dem Bestimmtheitsgebot Rechnung zu tragen, das im Falle mehrerer selbstständiger Anordnungen – wie in diesem Bescheid – jeweils eine eigene Zwangsmittelandrohung verlangt.

Den angedrohten Betrag von 600,- Euro zur Durchsetzung meines Anleingebots halte ich Beachtung aller Umstände für geeignet, erforderlich und auch angemessen.

Die Androhung der Ersatzvornahme in **Ziffer 7** meines Bescheides stützt sich auf § 87 i.V.m. § 89 SOG M-V. Nach diesen Vorschriften bin ich berechtigt, eine vertretbare Handlung im Falle der Nichterfüllung von einem Beauftragten anstelle und auf Kosten des Pflichtigen ausführen zu lassen.

Die Reparatur des schadhafte Zaunes ist eine vertretbare Handlung und kann von einem beauftragten Unternehmer für Sie und auf Ihre Kosten vorgenommen werden. Die angesetzte Erfüllungsfrist von fünf Tagen ab Bekanntgabe ist im Fall zumutbar und angemessen. Nach § 87 IV SOG M-V bin ich gehalten, in der Androhung den vorläufigen Kostenbetrag der Ersatzvornahme zu nennen. Nach meinen Erkundigungen belaufen sich die Kosten für eine fachgerechte Reparatur durch einen ortsansässigen Schlosser auf ca. 75,- Euro.

Rechtsbehelfsbelehrung²⁰

Gegen diesen Bescheid²¹ können Sie innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe Widerspruch einlegen. Der Widerspruch ist schriftlich oder zur Niederschrift beim Bürgermeister der Stadt Güstrow, Rathausplatz 1, 18273 Güstrow, einzulegen.

Hinweise

Die Anordnungen in Ziffer 1, 2, 3, 5, 6 und 7 dieses Bescheides sind gem. § 80 Abs. 2, S. 1 Nr. 3 und Nr. 4 VwGO sofort vollziehbar.

Ein Widerspruch hat damit keine aufschiebende Wirkung. Sie können beim Verwaltungsgericht Schwerin, Wismarsche Straße 325, 19055 Schwerin, beantragen, die aufschiebende Wirkung Ihres Widerspruchs wieder herzustellen bzw. anzuordnen²².

Sie werden ausdrücklich darauf hingewiesen, dass ein Nichtbeachten meines Mitführungsverbotes (Ziffer 1 des Bescheides) und des Anleingebotes (Ziffer 2 des Bescheides) nach § 9 Abs. 1 Ziffer 8 und Ziffer 10 Ordnungswidrigkeiten darstellen, die nach mit einer Geldbuße bis zu 5.000,- Euro geahndet werden können.

Mit freundlichen Grüßen

I. A. *Willi Würger*

(Stadtinspektor)

²⁰ **Praxistipp:** Gebrauchen Sie hier stets die Formulierung „*Rechtsbehelfsbelehrung*“ und nicht etwa „*Rechtsmittelbelehrung*“. Rechtsmittel sind nur Berufung, Revision und Beschwerde, nicht dagegen Widersprüche, gerichtliche Anträge nach § 80 V VwGO oder erstinstanzliche Klagen. Insoweit beruht die Verwendung der Bezeichnung „Rechtsmittelbelehrung“ in § 73 III 1 VwGO auf einem sog. „Redaktionsfehler“, da die VwGO ansonsten die Unterscheidung zwischen „Rechtsmittel“ und „Rechtsbehelf“ genauestens durchhält; vgl. statt vieler *Stein*, (Fn. 10), Rdn. 254 m.w.N.

²¹ Anstatt der Formulierung „gegen diesen *Bescheid*“ kann man auch schreiben: „Gegen diese *Verfügung, Anordnung, Entscheidung*“ (...). Streng genommen handelt es sich nur bei den Anordnungen in Ziffern 1, 2, 3, 5, 6 und 7 um Verwaltungsakte i.S.d. § 35 S. 1 VwVfG M-V, nicht dagegen bei der unter Ziffer 4 erfolgten Anordnung der sofortigen Vollziehung. Umsichtige Kandidaten können dies selbstverständlich bei der Formulierung der Rechtsbehelfsbelehrung entsprechend berücksichtigen. Zur Vertiefung siehe etwa die Rechtsbehelfsbelehrung im Musterbescheid bei *Stein*, (Fn. 10), Rdn. 456 m.w.N.

²² Eine (*erweiterte*) Rechtsbehelfsbelehrung für die Fälle, in denen der Rechtsbehelf keine aufschiebende Wirkung entfaltet (*Fälle des § 80 II 1 Nr. 1 – Nr. 4 VwGO*) ist gesetzlich nicht geregelt. Gleichwohl sollte aus Gründen der Fairness auch in diesem Fall der Bürger auf die Möglichkeiten des einstweiligen Rechtsschutzes hingewiesen werden. Im Bescheid kann dies entweder gleich im Anschluss an die nach § 58 I VwGO zu erteilende Rechtsbehelfsbelehrung oder – wie hier – unter der Überschrift „Hinweis“ erfolgen. Zur Vertiefung: *Stein*, (Fn. 10), Rdn. 255 m.w.N.

Erledigung eines Verwaltungsakts nach Vollstreckung

(BVerwG, Urt. v. 25. 9. 2008 – 7 C 5/08)

1. Die Vollstreckung eines Verwaltungsaktes durch Ersatzvornahme führt nicht zu dessen Erledigung, weil von dem Grundverwaltungsakt weiterhin Rechtswirkungen für das Vollstreckungsverfahren ausgehen.

2. Die Vollstreckung steht dem Eintritt der Bestandskraft des Grundverwaltungsakts deshalb nicht entgegen.

3. Einwendungen gegen die Rechtmäßigkeit eines bestandskräftigen Grundverwaltungsaktes sind im Anfechtungsverfahren gegen den Kostenerstattungsbescheid unbeachtlich.

(Nichtamtl. Leitsätze)

Anmerkung:

I. Zum Sachverhalt (aus den Gründen):

Der Kläger (K) begehrt die Aufhebung eines Kostenerstattungsbescheides, mit dem er zu den Kosten für die Durchführung einer Ersatzvornahme herangezogen worden ist. K ist Eigentümer eines bebauten Grundstücks, auf dem von drei verschiedenen Pächtern im Zeitraum von 1972 bis 1981 eine chemische Reinigung betrieben worden ist. Im Zuge der Erhebung altlastenverdächtiger Flächen wurde das Grundstück des K als potentielle Verdachtsfläche eingestuft. Die im Sommer 2002 vorgenommenen Untersuchungen bestätigten erhöhte Schadstoffkonzentrationen in der Bodenluft. Mit für sofort vollziehbar erklärtem Bescheid vom 14. März 2003 gab das Landratsamt dem K unter gleichzeitiger Androhung der Ersatzvornahme die Durchführung verschiedener Erkundungsmaßnahmen auf. Gegen diesen Bescheid ließ K Widerspruch erheben. In der Folgezeit kam er der Ordnungsverfügung im Wesentlichen nach; lediglich die Niederbringung einer Grundwassermessstelle verweigerte er. Das Landratsamt richtete die Grundwassermessstelle sodann im März 2004 im Wege der Ersatzvornahme mit einem Kostenaufwand von 7.722,53 € ein.

Der Widerspruchsbescheid des Regierungspräsidiums S. vom 14. Mai 2004 stellte die Erledigung des Widerspruchs fest, soweit die geforderten Erkundungsmaßnahmen durchgeführt worden sind. K nahm darauf hin den Widerspruch auch im Übrigen zurück, weil sich durch die Niederbringung der Grundwassermessstelle und die Durchführung diesbezüglicher Maßnahmen der Widerspruch auch insoweit erledigt habe. Gegen die Übernahme der Kosten der Ersatzvornahme verwahrte sich K. Das Landratsamt forderte von K mit Bescheid vom 22. September 2004 die Kosten der Ersatzvornahme. Die nach erfolglos durchgeführtem Widerspruchsverfahren erhobene Klage hat das VG abgewiesen. Der VGH hat die Berufung hiergegen zurückgewiesen. Eine inhaltliche Überprüfung der Rechtmäßigkeit des Bescheides vom 14. März 2003 in Hinblick auf eine fehlerhafte Inanspruchnahme des Klägers als Zustandsstörer scheidet aus. Eine implizite Überprüfung der Rechtmäßigkeit dieses Bescheides finde im Rahmen der Anfechtung des Kostenerstattungsbescheides nicht statt. Auch wenn die Vollziehung nicht rückgängig gemacht werden könne, habe sich der Grundbescheid nicht

erledigt. Dessen Fortwirkung sei unverzichtbare Voraussetzung für die Rechtmäßigkeit der anschließenden Vollstreckungsmaßnahme, die ihrerseits wiederum unentbehrliche Grundlage für die Anforderung der Vollstreckungskosten sei. Erst die Aufhebung des Grundverwaltungsaktes führe zur Rechtswidrigkeit der Vollstreckungsmaßnahme und zum Entfallen des Kostenerstattungsanspruchs. Gegen dieses Urteil hat K Revision eingelegt: Das Berufungsgesicht habe es zu Unrecht abgelehnt, die Rechtmäßigkeit des Grundverwaltungsaktes zu überprüfen. Sämtliche durch den Grundbescheid aufgegebenen Maßnahmen seien im Zeitpunkt der Rücknahme des Widerspruchs bereits erledigt gewesen. Könne die Vollziehung nicht rückgängig gemacht werden, komme der Grundanordnung keine Rechtswirkung mehr zu, so dass der Widerspruch nachträglich unzulässig werde. Damit gehe auch eine Rücknahme des Widerspruchs ins Leere. Dies müsse zur Folge haben, dass im Verfahren gegen den Kostenerstattungsbescheid auch die Rechtmäßigkeit des Grundbescheides geprüft werde.

II. Zu Rechtslage (aus den Gründen):

Die Revision ist unbegründet.

Der VGH ist zu Recht davon ausgegangen, dass die Rechtmäßigkeit der ordnungsbehördlichen Grundverfügung nicht Gegenstand des Anfechtungsverfahrens gegen den Kostenerstattungsbescheid ist.

Nach dem Verwaltungsvollstreckungsrecht des Bundes (§ 6 Abs. 1 VwVG), und der Länder (vgl. hier §§ 2, 18 LVwVG) kann ein **Verwaltungsakt**, der auf die Vornahme einer Handlung gerichtet ist, mit Zwangsmitteln durchgesetzt werden, wenn er unanfechtbar geworden ist oder sein sofortiger Vollzug angeordnet bzw. dem Rechtsmittel keine aufschiebende Wirkung beigelegt ist. Dem entspricht, dass unabdingbare Grundlage einer rechtmäßigen Verwaltungsvollstreckung **allein die Wirksamkeit**, nicht aber die Rechtmäßigkeit der **Grundverfügung** ist (stRspr, BVerfG, Beschluss vom 7. Dezember 1998 1 BvR 831/89 NVwZ 1999, 290 <292>; Urteil vom 13. April 1984 BVerwG 4 C 31.81 Buchholz 345 § 10 VwVG Nr. 4). Ein Verwaltungsakt bleibt gem. § 43 Abs. 2 LVwVfG wirksam, solange er nicht erledigt ist. Allein der Vollzug eines Handlungspflichten auferlegenden Verwaltungsaktes muss nicht bereits zu dessen Erledigung führen und zwar auch dann nicht, wenn hiermit irreversible Tatsachen geschaffen werden. Die **Erledigung eines Verwaltungsaktes** tritt vielmehr erst ein, wenn dieser **nicht mehr geeignet ist, rechtliche Wirkungen zu erzeugen** oder wenn die **Steuerungsfunktion**, die ihm ursprünglich innewohnte, **nachträglich entfallen** ist (Beschluss vom 17. November 1998 4 B 100.98 Buchholz 316 § 43 VwVfG Nr. 11; Urteil vom 27. März 1998 BVerwG 4 C 11.97 Buchholz 316 § 43 VwVfG Nr. 10). Daran gemessen hatte sich die Ordnungsverfügung vom 14. März 2003 bei Rücknahme des Widerspruchs noch nicht erledigt. Vielmehr gehen von einem Verwaltungsakt, mit dem Handlungspflichten auferlegt werden, die im Wege der Ersatzvornahme vollstreckt wurden, auch **weiterhin rechtliche Wirkungen für das Vollstreckungsverfahren** aus. Denn der Grundverwaltungsakt bildet zugleich die Grundlage für den Kostenbescheid. Diese **Titelfunktion** des Grundverwaltungsaktes dauert an.

Dass die **Rechtmäßigkeit der Grundverfügung** im Anfechtungsverfahren gegen den **Kostenbescheid regelmäßig nicht geprüft** wird, ist auch in Hinblick auf das Gebot effektiven Rechtsschutzes unbedenklich. K hat sich die Klärung seiner Einwendungen gegen die Rechtmäßigkeit der Grundverfügung durch die Rücknahme seines Widerspruchs abgeschnitten.

J.V.

Aufhebung eines Ratsbeschlusses durch die Aufsichtsbehörde

(OVG Münster, Beschl. v. 4.4.2007 – 15 B 266/07)

Die Kommunalaufsicht kann bei einer Gemeinde mit vorläufiger Haushaltsführung keinen Ratsbeschluss aufheben, um die zeitliche Bevorzugung einer Kanalbaumaßnahme zu erreichen; sie hat außerdem einen zeitlich noch maßgebenden Bürgerentscheid zu beachten.

(Nichtamtl. Leitsatz)

Anmerkung

Generell hat die Kommunalaufsicht die Befugnis, einen Ratsbeschluss aufzuheben, der das geltende Recht verletzt (§ 122 Abs. 1 GO NRW). Schwierigkeiten können sich insbesondere bei einer Gemeinde mit vorläufiger Haushaltsführung ergeben. Für sie kann es notwendig sein, dem Antrag auf Genehmigung einer Kreditaufnahme eine nach Dringlichkeit geordnete Aufstellung der vorgesehenen unaufschiebbaren Investitionen beizufügen. Gegebenenfalls kann die Kommunalaufsicht nicht eine zeitliche Vorverlagerung einer bestimmten Maßnahme verlangen, wenn es an der Unaufschiebbarkeit der Investition fehlt.

In dem konkreten Fall ging es um eine Kanalbaumaßnahme, so dass die Kommunalaufsicht meinte, es dürfe nicht außer acht gelassen werden, dass es sich um eine kostenrechnende Einrichtung handle, was aber nicht bedeutete, dass die vorgesehene Kreditaufnahme haushaltsunschädlich sein musste. Inwieweit der Kanal zu einem höheren Gebühreneinkommen führen würde, war unübersichtlich.

Im Übrigen durfte nicht unbeachtet bleiben, dass ein Bürgerentscheid vorlag; danach sollte der Kanalbau vorgenommen werden. Dieser Bürgerentscheid hatte die Wirkung eines Ratsbeschlusses und war vom Bürgermeister auszuführen. Er war nicht befugt, diese Ausführung ohne sachlichen Grund hinauszuzögern, um nach Ablauf der Sperrzeit von zwei Jahren den Bürgerentscheid durch Ratsbeschluss abändern zu lassen und damit den Bürgerentscheid zu unterlaufen. Aber auch für den Bürgerentscheid war zu beachten, dass nur eine vorläufige Haushaltsführung für die Gemeinde in Frage kam. Danach war die Kanalbaumaßnahme erst nach dem festgelegten Zeitplan auszuführen. Dies war auch für die Kommunalaufsichtsbehörde maßgeblich; sie konnte nicht anordnen, die Kanalbaumaßnahme in der Dringlichkeitsliste für das nächste Haushaltsjahr vorzusehen.

F. O.

Polizeiliches Aufenthaltsverbot für Kirmes

(VG Arnsberg, Beschl. v. 8. 11. 2008 – 3 L 772/08)

1. Ein Aufenthaltsverbot nach § 34 Abs. 2 PolG NRW setzt die hinreichende Wahrscheinlichkeit voraus, dass die Person in dem betroffenen örtlichen Bereich eine Straftat begehen bzw. zur ihrer Begehung beitragen wird; nicht ausreichend sind hingegen bloße Vermutungen.

2. Polizeiliche Feststellungen zu Straftaten, die zum Anlass zur vorbeugenden Gefahrenabwehr genommen werden, sind etwas substantiell anderes als eine Schuldfeststellung; die Unschuldsvermutung steht einem Aufenthaltsverbot daher nicht entgegen.

3. Für die Gefahrenprognose im Rahmen eines Aufenthaltsverbots ist unerheblich, dass die betroffene Person in der Vergangenheit noch nicht in dem Verbotsbereich einschlägig auffällig geworden ist.

(Nichtamtl. Leitsätze)

Anmerkung:

A. Zum Sachverhalt:

Die (beklagte) Polizeibehörde – Antragsgegner – ordnete gegenüber dem betroffenen Antragsgegner ein – für sofort vollziehbar erklärtes – Aufenthaltsverbot für die Allerheiligenkirmes in Soest an. Darüber hinaus wurde für den Fall der Nichtbeachtung ein Zwangsgeld angedroht. Grundlage für die Maßnahme war die Annahme des Antragsgegners, aufgrund von Tatsachen sei davon auszugehen, der Antragsteller werde in den in der angegriffenen Verfügung festgelegten Bereichen weitere Straftaten, insbesondere Gewalttätigkeiten gegen andere Kirmesbesucher, begehen. Eine in den Verwaltungsvorgängen enthaltene polizeiliche Datensammlung weist aus, dass der Antragsteller – im Wesentlichen seit Januar 2006 – insgesamt vierundfünfzig Mal (u.a. wegen Körperverletzungsdelikten, Sachbeschädigungen, Diebstählen) polizeilich aufgefallen ist.

Der – auf § 80 Abs. 5 VwGO gestützte – Antrag des Antragstellers, ihm für das einstweilige Rechtsschutzverfahren mit dem sinngemäßen Antrag, die aufschiebende Wirkung seiner Klage gegen das Aufenthaltsverbot wiederherzustellen bzw. anzuordnen, hatte keinen Erfolg.

B. Zur Rechtslage:

I. Zur Anordnung der sofortigen Vollziehung

1. Zur formellen Rechtmäßigkeit

führt das Gericht aus:

Der Antragsgegner hat die Anordnung der sofortigen Vollziehung des zeitlich und räumlich beschränkten Betretungs- und Aufenthaltsverbots in einer den Anforderungen des § 80 Abs. 3 Satz 1 VwGO genügenden Weise **begründet**. Er hat sich nicht auf eine den Gesetzeswortlaut lediglich wiederholende oder bloß formelhafte Begründung beschränkt, sondern auf den Einzelfall bezogen das **besondere Interesse** an der sofortigen Vollziehung sinngemäß damit begründet, dass die vom Antragsteller zu erwartenden weiteren Störungen der öffentlichen Sicherheit nicht hingenommen werden könnten und daher eine zeitliche Verzögerung im Interesse der Allgemeinheit nicht verantwortet werden könne.

2. Zur materiellen Rechtmäßigkeit

a) Das Gericht stellt im Rahmen der Interessenabwägung (Prüfung des besonderen Interesses am Vollzug gem. § 80 Abs. 2 Nr. 4 VwGO) zunächst auf die **Rechtmäßigkeit** des angefochtenen **Aufenthaltsverbots** ab:

Zunächst ergibt eine an den **Erfolgsaussichten der Klage** orientierte Abwägung kein überwiegendes Aussetzungsinteresse. Viel-

mehr spricht bei der im vorliegenden Verfahren gebotenen und nur möglichen summarischen Prüfung der Sach- und Rechtslage mehr für die **Rechtmäßigkeit** des Aufenthaltsverbots.

aa) Die **sachliche Zuständigkeit** der Polizeibehörde wird bejaht:

Der Antragsgegner war **zum Einschreiten befugt**, weil er zur Gefahrenabwehr tätig geworden ist (§ 1 Abs. 1 Satz 1 PolG NRW). Insbesondere war die **allgemeine Ordnungsbehörde** zur Gefahrenabwehr **nicht zuständig**, weil diese nicht zu einem Aufenthaltsverbot nach § 34 Abs. 2 PolG NRW befugt ist (vgl. § 24 Nr. 13 OBG) und das Einschreiten auf die vorbeugende Bekämpfung von Straftaten abzielte.

bb) Auch die **Voraussetzungen für ein Aufenthaltsverbot** sind nach Ansicht des VG erfüllt:

Bei summarischer Prüfung ist die Annahme des Antragsgegners nicht zu beanstanden, dass die Voraussetzungen des § 34 Abs. 2 Satz 1 PolG NRW vorlagen und -liegen. Nach dieser Vorschrift kann für den Fall, dass Tatsachen die Annahme rechtfertigen, dass eine Person in einem bestimmten örtlichen Bereich eine Straftat begehen oder zu ihrer Begehung beitragen wird, dieser Person für eine bestimmte Zeit verboten werden, diesen Bereich zu betreten oder sich dort aufzuhalten, es sei denn, sie hat dort ihre Wohnung oder nimmt dort berechtigete Interessen wahr. Nach Satz 3 der Regelung ist die Maßnahme zeitlich und örtlich auf den zur Verhütung der Straftat erforderlichen Umfang zu beschränken; sie darf ferner die Dauer von drei Monaten nicht überschreiten (Satz 4). Eine Maßnahme nach § 34 Abs. 2 PolG NRW setzt die **hinreichende Wahrscheinlichkeit** voraus, dass die Person in dem betroffenen örtlichen Bereich eine Straftat begehen bzw. zur ihrer Begehung beitragen wird. Nicht ausreichend sind hingegen bloße Vermutungen (vgl. OVG NRW, Beschl. v. 27. 6. 2006 – 5 B 1142/06).

Die Kammer verweist – unter Darlegung der verschiedenen Delikte im Detail-, dass der Antragsteller mehrfach im Zusammenhang insbesondere mit Körperverletzungsdelikten und Sachbeschädigungen (aber auch Diebstahls- bzw. Raubdelikten) auffällig geworden sei – z.T. räume er die Vorwürfe ein –, wobei sich die Tatorte ganz überwiegend in der Innenstadt befanden und die Tatzeitpunkte nicht selten die Abend- oder Nachtstunden an Wochenenden betrafen.

cc) **Verfassungsrechtlich** sei das Verbot nicht zu beanstanden:

Der im Zusammenhang mit laufenden Ermittlungsverfahren gemachte sinngemäße Hinweis des Antragstellers auf die sog. Unschuldsumutung kann dem vorliegenden Antrag ebenfalls nicht zum Erfolg verhelfen. Das Gebot der **Unschuldsumutung** (vgl. hierzu BVerfG, Beschl. v. 16.5.2002 – 1 BvR 2257/01 –, NJW 2002, 3231 – als besondere Ausprägung des Rechtsstaatsprinzips und kraft Art. 6 Abs. 2 der Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten (EMRK) zugleich Bestandteil des positiven Rechts der Bundesrepublik Deutschland schützt den Beschuldigten zwar vor Nachteilen, die einem Schuldspruch oder einer Strafe gleichkommen, denen aber kein rechtsstaatliches prozessordnungsgemäßes Verfahren zur Schuldfeststellung vorausgegangen ist. Die hier erfolgte Verwertung und Würdigung von Ermittlungsergebnissen stellt jedoch keine durch die Unschuldsumutung verbotene Schuldfeststellung oder –zuweisung dar. Polizeiliche Feststellungen zu Straftaten, die zum Anlass zur vorbeugenden Gefahrenabwehr genommen werden, sind etwas substantiell anderes als eine Schuldfeststellung.

Jedenfalls ist eine innerhalb weniger Monate wiederholte Auffälligkeit des Antragstellers festzustellen, die – erst recht vor dem Hintergrund strafrechtlicher Verurteilungen, dem Bewährungswiderruf und noch bevorstehender Hauptverhandlungstermine – die Annah-

me des Antragsgegners stützt, dass der Antragsteller eine hohe Gewaltbereitschaft mit niedriger Hemmschwelle besitzt und daher mit hinreichender Wahrscheinlichkeit auch weiterhin einschlägige Straftaten (etwa Körperverletzungsdelikte oder Sachbeschädigungen) begehen wird. Diese Annahme wird noch durch den Umstand verstärkt, dass nach Aktenlage selbst laufende Strafverfahren und Bewährungsaufgaben den Antragsteller nicht nachhaltig beeindruckt und von der Begehung von Straftaten abgehalten haben. Nachvollziehbare Anhaltspunkte für eine durchgreifende Verhaltensänderung des Antragstellers fehlen völlig; allein der Umstand, dass er innerhalb der letzten dreieinhalb Monate nicht aktenkundig auffällig geworden ist, genügt hierfür nicht. Das VG verweist insoweit auf einen amtsgerichtlichen Beschluss über den Widerruf der Bewährung zu Lasten des Antragstellers, in dem es u. a. heißt:

„Die Bewährung war ... zu widerrufen, da der Verurteilte während der Bewährungszeit gegen Auflagen und Weisungen gröblich und beharrlich verstoßen hat und auch aufgrund neuer Anklagepunkte zu der Sorge Anlass gibt, weitere Straftaten begangen zu haben und noch zu begehen ...“

dd) Die Polizeibehörde muss sowohl ihr **Ermessen pflichtgemäß** ausüben als auch den Grundsatz der **Verhältnismäßigkeit** beachten. Die Kammer führt hierzu aus:

Für die Gefahrenprognose unerheblich ist es, dass der Antragsteller offenbar in der Vergangenheit noch nicht im Zusammenhang mit der Allerheiligenkirmes einschlägig auffällig geworden ist. Die Gruppen, mit denen der Antragsteller offensichtlich häufiger „durch die Stadt zieht“ bzw. mit denen er sich Auseinandersetzungen liefert, halten sich erfahrungsgemäß insbesondere bei besonderen Veranstaltungen wie der Allerheiligenkirmes bevorzugt im Bereich der Innenstadt auf.

Es sind bei summarischer Prüfung auch keine Fehler bei der Ausübung des dem Antragsgegner eingeräumten **Ermessens** ersichtlich. Insbesondere erscheint es **nicht unverhältnismäßig** (§ 2 PolG NRW), dass sich das Aufenthaltsverbot auf nahezu die gesamte Dauer der Allerheiligenkirmes und einen relativ großen Bereich der Innenstadt bezieht. Das Verbot stellt zwar einen nicht unerheblichen Eingriff in das Recht auf Freizügigkeit dar. Aus den dargelegten Gründen ist das Erfassen dieses Bereichs aber **notwendig**, um weiteren einschlägigen Straftaten hinreichend sicher vorzubeugen. Mildere Handlungsalternativen standen vor dem Hintergrund des Verhaltens des Antragstellers insoweit nicht zur Verfügung. Den Interessen des Antragstellers ist ausreichend dadurch Rechnung getragen worden, dass das Aufenthaltsverbot nur für die **bestimmte Zeiten** gilt, ihm im übrigen aber ggf. erforderlich werdende Besuche etwa von **Ärzten** oder **Rechtsanwälten** bzw. **Einkäufe o. ä. im Verbotsbereich** auch während der Dauer des Aufenthaltsverbotes ohne Weiteres möglich waren und sind.

b) Unabhängig von den Erfolgsaussichten wird ein überwiegendes öffentliches Interesse bejaht:

Darüber hinaus fällt auch die **von den Erfolgsaussichten unabhängige Interessenabwägung** zu Lasten des Antragstellers aus. Dabei orientiert sich die Kammer für die Entscheidung maßgeblich an den **Folgen**, die sich im Falle einer Stattgabe oder Ablehnung des Antrages ergäben. Sollte sich die Unrichtigkeit der polizeilichen Gefährdungsprognose herausstellen, hätte der Antragsteller zu Unrecht die in der angegriffenen Verfügung bezeichneten Straßen und Plätze zeitweise nicht benutzen und insbesondere nicht die Allerheiligenkirmes besuchen und dort einem Freizeitvergnügen nachgehen können. Würde dem Antrag hingegen stattgegeben und realisierten sich dann die prognostizierten Gefahren, ergäben sich weitaus schwerere Konsequenzen, bis hin zu gravierenden Körper-

verletzungen zum Nachteil Dritter. Bei dieser Sachlage müssen die Interessen des Antragstellers, die gesperrten Straßen und Plätze auch während der Kirmes innerhalb der Sperrzeiten zu benutzen, zurückstehen.

II. Zur Androhung des Zwangsgeldes

Insoweit bedurfte es keiner behördlichen Vollzugsanordnung, weil die Zwangsandrohung **kraft Gesetzes** sofort vollziehbar ist (§ 8 AG VwGO NRW). Ein vorläufiger Rechtsschutzantrag gem. § 80 Abs. 5 VwGO richtet sich ggf. darauf, die aufschiebende Wirkung eines Rechtsbehelfs (erstmalig) **anzuordnen**.

Das Gericht geht auf diesen Punkt nur sehr kursorisch ein:

Soweit sich das Verfahren auch gegen die in dem angegriffenen Bescheid enthaltene **Zwangsgeldandrohung** richten sollte, geht die Interessenabwägung bereits deshalb zu Lasten des Antragstellers aus, weil diese offensichtlich ihre **Rechtsgrundlage** in §§ 50 Abs. 1, 51, 53 und 56 PolG NRW findet.

J.V.

Autoren der Rechtsprechungsbeiträge:

J.V. = Prof. Dr. Jürgen Vahle
F.O. = Rechtsanwalt Dr. Franz Otto

SCHRIFTTUM

Brox/Walker, Allgemeiner Teil des BGB, 32. Aufl. 2008, 350 Seiten, kart., € 19,90, Heymanns, ISBN 978-3-452-26866-2

Das Buch bedarf im Hinblick auf die hohe Auflagenzahl keiner Vorstellung mehr. Es ist längst zu den sog. Standardwerken gereift. Die Vorzüge sind oft und eingehend beschrieben worden, so dass es schwer fällt, etwas Neues und Originelles beizusteuern. Prägend ist das induktive Grundprinzip – also die Darlegung des Stoffes in enger Verbindung mit Beispielfällen; diese Form der Stoffvermittlung bietet ein Höchstmaß an Anschaulichkeit. Darüber hinaus erleichtern auch etliche – grau unterlegte – Schaubilder bzw. Prüfungsschemata die Umsetzung des nicht einfachen Stoffes in eine Fallbearbeitung. Die Studierenden an Universitäten und Fachhochschulen werden diese pädagogischen Hilfen zu schätzen wissen. Das Buch ist auf den Stand Juni 2008 gebracht worden. Literatur und Rechtsprechung sind – wie kaum anders zu erwarten – zuverlässig und umfangreich aktualisiert worden.

Fazit: Ein Lehr- und Lernbuch der Spitzenklasse, das zudem zu einem sehr attraktiven Preis angeboten wird.

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld

Kopp/Schenke, VwGO, 15. Aufl. 2007, 1981 Seiten, in Leinen € 62, 00, C. H. Beck, ISBN 978-3-406-56500-7

Der „Kopp/Schenke“ zählt zu den Standard- Erläuterungswerken zur Verwaltungsgerichtsordnung. Jedem, der sich mit Fragen aus diesem Gebiet zu befassen hat, dürfte der Kommentar bekannt sein. In Anbetracht der zunehmenden Einschränkung bzw. Aufhebung des Widerspruchsverfahrens durch den (Landes-) Gesetzgeber (z.B. von NRW) ist der Bedarf nach einem gut lesbaren, präzisen und praxisnahen Erläuterungswerk gewachsen. Der vorliegende Kommentar lässt in Bezug auf diese Anforderungen keine Wünsche offen. Die (zahlreichen) Vorzüge des Werkes sind – auch in dieser Fachzeitschrift – oft und ausführlich gelobt worden; sie sollen hier deshalb nur skizziert werden: klare einheitliche Struktur, umfassende Auswertung von Schrifttum und Rechtsprechung, umfassende und fundierte Auseinandersetzung mit Streitfragen und (für den eiligen Praktiker nicht unwichtig) gute Handhabbarkeit dank eines ausgezeichneten Stichwortverzeichnisses. Auch die Neuauflage (Stand: März 2007) ist erforderlich geworden. U.a. waren das 2. Justizmodernisierungsgesetz, die Änderungen der §§ 47, 48, 50 VwGO, das Umwelt-Rechtsbehelfsgesetz vom 07.12.2006 sowie das Verwaltungszustellungsgesetz vom 12.08.2005 einzuarbeiten. Stichproben haben gezeigt, dass Schenke auch die neue Rechtsprechung mit der zu erwartenden Zuverlässigkeit berücksichtigt hat.

Fazit: Der „Kopp/Schenke“ ist ein unverzichtbarer Ratgeber nicht nur für Verwaltungsrichter, Rechtsanwälte und Rechtsreferendare, sondern auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, die künftig verstärkt mit verwaltungsprozessualen Fragen konfrontiert sein werden.

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld

Ennuschat/Geerlings/Mann/Pielow in Verbindung mit Klaus Stern (Hrsg.), Wirtschaft und Gesellschaft im Staat der Gegenwart, Gedächtnisschrift für Peter J. Tettinger, 2007, 829 Seiten, geb., € 228,-, Carl Heymanns, ISBN 978-3-452-26629-3

Der 2005 im Alter von nur 58 Jahren verstorbene Hochschullehrer Tettinger hat ein umfangreiches literarisches Werk hinterlassen. Das Gesamtverzeichnis seiner Veröffentlichungen umfasst 368 Beiträge. Zu den bekanntesten gehören wohl das „Besondere Verwaltungsrecht“ in der Schwerpunkte-Reihe des C. F. Müller-Verlages und der Kommentar zur Gewerbeordnung (gemeinsam mit R. Wank). Beeindruckend ist aber nicht nur der Umfang des Schaffens, sondern auch die thematische Spannweite. Der Geehrte hat über Umweltschutzfragen ebenso geforscht und publiziert wie über das Sportrecht und über europarechtliche Fragestellungen.

Diese Bandbreite spiegelt sich zum Teil in der vorliegenden Gedächtnisschrift wider. Zahlreiche Autorinnen und Autoren aus dem Hochschulbereich und der Praxis zeichnen für die Beiträge verantwortlich. Die Aufsätze sind thematisch unter folgenden Stichworten geordnet: Wirtschaftsverfassungs- und Verwaltungsrecht, Kommunalrecht, Modernisierung von Verwaltung und Gerichtsbarkeit, christliche Grundlagen des Rechts, Ehe und Familie sowie europäische Integration und Rechtsvergleichung. Eine Würdigung jedes einzelnen Beitrags verbietet sich hier schon aus Raumgründen. Der Rezensent hat sich daher auf ihm besonders interessant erscheinende Aufsätze beschränkt. Von großer praktischer Bedeutung ist etwa der Beitrag von Ennuschat über die Unterscheidung der Glücksspiele von Geschicklichkeitsspielen (S. 41 ff.), weil sich an diese – im Einzelfall sehr schwierige – Differenzierung unterschiedliche Rechtsfolgen knüpfen. Der Verfasser gibt in seinem kompakten Beitrag einen präzisen und anschaulichen Überblick. Entsprechendes gilt für den Aufsatz von Wendt über den Rechtsschutz gegen wirtschaftliche Betätigungen von Gemeinden (S. 335 ff.). Die sich in der Rechtsprechung abzeichnende Linie, wonach Rechtsschutz vor den Verwaltungsgerichten zu suchen sei, wird von ihm ausdrücklich begrüßt. Großem Lesevergnügen bereitet der Aufsatz von Leuze („Anmerkungen zur Leitung einer Behörde nach dem Modell des New Public Management“, S. 493 ff.) zumindest allen, die sich einen kritischen Blick auf die Übernahme solcher Modelle der sog. freien Wirtschaft bewahrt haben. Ein äußerst aktuelles (demographisches) Thema berührt Wulff in seinem Beitrag über die „Rechtlichen Herausforderungen einer alternden Gesellschaft“ (S. 645 ff.). Nachdenklich sollte seine (leider wohl zutreffende) Feststellung stimmen, dass in Deutschland fast niemand über 55 Lebensjahren zu den vermittelbaren Senioren zählt. Dieser Befund könnte sich allerdings in den nächsten Jahren zumindest in Teilbereichen ändern. Der „Bachelor“ und der „Master“ kommen! Burr und Kempen haben diesem hochschulpolitischen Thema den instruktiven Aufsatz „Europäische Rechtslinguistik“ gewidmet (S. 673 ff.).

Diese wenigen Anmerkungen zu Beiträgen aus den verschiedenen Abteilungen des Werkes zeigen, dass die Gedächtnisschrift hochaktuelle und zukunftsbezogene Fragen aufwirft und beantwortet.

Fazit: Die Anschaffung des gediegenen Buches wird wohl angesichts des Kaufpreises hauptsächlich von öffentlichen Bibliotheken in Erwägung gezogen werden. Für diese bzw. deren Nutzer lohne sich das Buch angesichts der Themenvielfalt und der (hohen) Qualität der Aufsätze allemal!

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld

Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.), Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, € 49,95, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006, ISBN 3-7910-2495-7

Die Globalisierung führt nicht nur für das Kapital zu „offenen Grenzen“ sondern auch dazu, dass Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Weltanschauung, Fachkompetenz etc. in den Unternehmen und Verwaltungen zusammenarbeiten müssen und zukünftig – auch im Rahmen neuer Organisationsstrukturen – noch stärker miteinander agieren werden. Der Umgang mit der Vielfalt bzw. Heterogenität der Belegschaft ist insofern die Herausforderung der Zukunft und kann bewältigt werden durch ein fundiertes Diversity Management.

Manfred Becker und Alina Seidel vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Martin Luther Universität Halle-Wittenberg haben es sich zur Aufgabe gemacht, in dem vom Schäffer-Poeschel verlegten Werk Diversity-Management „das breite Forschungsfeld des Diversity Management einer Systematisierung zuzuführen, die die Bedingtheit des Diversity-Management durch interne und externe Kontextfaktoren, seine Akteursorientierung, die notwendige Zielgerichtetheit sowie Inhalte und Methoden zur Erreichung der durch Diversity-Management angestrebten Ziele aufzeigt“. Dazu haben sie 18 Aufsätze zusammengefasst, die nach den Aspekten Kontext (Seiten 51 bis 122), Akteure (Seiten 123 bis 202), Ziele (Seiten 203 bis 273), Inhalte (Seiten 275 bis 329) und Metho-

den (Seiten 330 bis 395) gegliedert sind. Vorangestellt ist ein Aufsatz zu den wissenschaftlichen Grundlagen des Diversity Management.

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Das Buch kann dem angeführten Anspruch in vollem Umfang erfüllen. Der Leser wird nach einer Durcharbeitung des Werkes einen umfassenden Überblick über die Thematik des Diversity-Management haben.

Das Buch richtet sich in erster Linie an den wissenschaftlich orientierten Leser. Aber auch den Praktikern können die aufgenommenen Beiträge wertvolle Hinweise und Hilfestellungen zu den grundlegenden Entwicklungen und aktuellen Trends des Diversity Management geben.

Prof. Dr. Rainer Gebhardt

Jarass/Pieroth, Grundgesetz, Kommentar, 10. Aufl. 2009, 1285 Seiten, in Leinen € 46,-, C. H. Beck, ISBN 978-3-406-58375-9

Die Erfolgsgeschichte des „Jarass/Pieroth“ spiegelt sich nicht zuletzt in der Zahl der Auflagen wider; nur zwei Jahre liegen zwischen der „Jubiläums-Edition“ zum 60. Geburtstag des Grundgesetzes und der Voraufgabe. Das Preis-Leistungsverhältnis ist nach wie vor äußerst attraktiv (der Kaufpreis ist gegenüber der Voraufgabe nur unwesentlich erhöht worden – die Seitenzahl hat sich erhöht). Die 10. Auflage hat den Kommentar auf den Stand 1. September 2008 gebracht. Damit konnten bereits erste Reaktionen – hauptsächlich im Schrifttum – auf die I. Stufe der Föderalismus-Reform ausgewertet werden (s. z.B. Art. 70 Rn. 23).

Der handliche Kommentar bietet nach wie vor eine schnelle, präzise und aktuelle Erläuterung des GG. Studierende und Referendare wissen insbesondere die klare Gliederung und den einheitlichen, die Klausurtechnik fördernden Aufbau der Erläuterungen zu schätzen.

Aber auch für den „eiligen Praktiker“ ist die Konzeption des Erläuterungswerkes ideal; er findet ohne Umwege Antworten auf praxisrelevante verfassungsrechtliche Fragen.

Fazit: Der Kommentar ist nach wie vor ein vorbildlicher Ratgeber für alle, die sich im Rahmen der Ausbildung oder in der Praxis mit Problemen des Verfassungsrechts beschäftigen müssen.

Sein Preis-Leistungs-Verhältnis ist unerreicht.

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

Fichte/Plagemann/Waschull (Hrsg.), Sozialverwaltungsverfahrenrecht, 1. Aufl. 2008, 433 Seiten, kart., € 49,-, Nomos, ISBN 978-3-8329-2610-6

Das Autorenteam des vorliegenden Handbuchs stammt gleichermaßen aus Praxis und Hochschule. Demgemäß zeichnet sich das Werk durch eine ausgewogene Mischung theoretischer Tiefe und Praxisnähe aus. Optisch und didaktisch lässt das Buch kaum Wünsche offen. Die Darstellung wird durch zahlreiche – hervorgehobene – Beispiele und „Hinweise“ aufgelockert, Leitbegriffe sind per Fettdruck hervorgehoben und ein dicht gestaffeltes Randnummernsystem ermöglicht einen schnellen Zugriff auf das gesuchte Problem bzw. Stichwort. Positiv ist auch, dass die Nachweise konsequent in Fußnoten untergebracht wurden. Das Druckbild wirkt allerdings etwas altbacken und könnte frischer gestaltet werden.

Thematisch deckt das Handbuch wesentliche Teile des SGB X ab. Behandelt werden zum Einen die Regeln des Verwaltungsverfahrens, das mit dem Erlass eines Verwaltungsaktes abschließt. Rd.80 Seiten sind dem wichtigen Bereich „Rücknahme und Widerruf von Verwaltungsakten“ nach Maßgabe der §§ 44 bis 51 SGB X gewidmet. Auch das Vertragsrecht kommt mit rd. 50 Seiten nicht zu kurz. Dies entspricht der wachsenden Bedeutung dieses Handlungsinstrumentes in der Praxis.

Die Zusammenarbeit der Leistungsträger, Erstattungsansprüche und Ersatzansprüche gegenüber Dritten bilden den Inhalt des letzten Kapitels. In zahlreichen Einzelabschnitten werden die Verzahnungen mit den anderen Büchern des SGB angesprochen, s. z.B. in § 4 Rn. 23.

In der Sache folgen die Autoren primär der Rechtsprechung des Bundessozialgerichts; das ist angesichts des Handbuchcharakters auch richtig und entspricht den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer.

Fazit: Ein fundiertes und alle wesentlichen Problemstellungen behandelndes Handbuch, dem weitere Auflagen zu wünschen sind.

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

Jauernig (Hrsg.), BGB. Kommentar, 13. Aufl. 2009, 2176Seiten, in Leinen, € 59,00, C.H. Beck, ISBN 978-3-406-58505-0

Mit der neuen Auflage ist der „Kurzkommentar“ erneut aktualisiert worden. Die Änderungen der Rechtslage über einen Zeitraum von rd. zwei Jahren waren einzuarbeiten. Und natürlich hat das Autorenteam neue Rechtsprechung und Literatur verwertet. Trotz der Knappheit, die einen Kurzkommentar auszeichnet, werden Streitfragen angesprochen, und der jeweilige Kommentator bezieht dezidiert Stellung. Zur Problematik der Anwendung des § 138 BGB auf sexuelle Dienstleistungen etwa äußert sich beispielsweise der Namensgeber des Kommentars sehr engagiert und relativ ausführlich (Rn. 7). Die insoweit vertretene Auffassung, der Vertrag sei nach wie vor sittenwidrig, allerdings „einseitig nichtig“, wirkt allerdings etwas gekünstelt und dürfte mit der Zielsetzung des Prostitutionsgesetzes nur schwer in Einklang zu bringen sein. Auch die höchstrichterliche Rechtsprechung scheint Jauernig hier nicht folgen zu wollen.

Freilich stellt dieser Hinweis kein Monitum dar, sondern verdeutlicht nur, dass auch Kompaktcommentare sich keineswegs auf die bloße Wiedergabe der Rechtsprechung beschränken müssen und sollten.

Der Kommentar hat sich offensichtlich auf dem Markt der „Kurzcommentare“ zum BGB behauptet. Zu Recht spricht die Verlagswerbung auch „Studenten“ als Kaufinteressenten des Buches an; der attraktive – im Vergleich zur Voraufgabe nur geringfügig erhöhte – Preis lässt das realistisch erscheinen.

Da auch die öffentliche Verwaltung in vielerlei Hinsicht das BGB bzw. das AGG anwenden muss (Stichworte: Wirtschaftliche Betätigung, Personalverwaltung, Sozialrecht, Daseinsvorsorge), bietet sich der handliche und gut lesbare „Jauernig“ auch hier als alltagstaugliches Arbeitsmittel an.

Fazit: Ein auf die Informationsbedürfnisse von Praxis und Ausbildung passgenau zugeschnittener Kommentar, dessen Anschaffung einschränkungslos zu empfehlen ist!

Prof. Dr. Jürgen Vahle, Bielefeld

Jura-Kalender 2009 – Juristisches für jeden Tag, Tischabreißkalender, € 12,95, C. F. Müller, ISBN 978-3-8114-7715-5

Kein trockener „Repetitionskalender“ wird hier (zum zweiten Mal) annonciert, sondern ein unterhaltsames Kompendium aus „Sprüchen“, juristischen (lateinischen) Definitionen, anschaulichen Zeichnungen und Juristenwitzen. Der beliebige Griff fördert z.B. zum 16.04.2009 das römische Rechtssprichwort „Ignorantia legis non excusat“ zutage. Unter dem 24.06.2009 wird ein skurriler Rechtsstreit vor dem AG Bad Homburg geschildert (die blonden Haare einer Urlauberin hatten sich nach einem Bad im hoteleigenen Swimmingpool grün verfärbt).

Fazit: Das Werk bietet (nicht nur Juristen) eine unterhaltsame – vielfach humorige – und instruktive Mischung aus der Welt des Rechts. So macht (sogar) das Abreißen eines Kalenderblatts Spaß!

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld

Kruse/Reinhard/Winkler/Höfer/Schwengers, SGB XII Sozialhilfe, 2. Aufl. 2009, 424 Seiten kart. € 38,00, C. H. Beck, ISBN 978-3-406-57657-7

Sieben Jahre liegen zwischen der ersten und der aktuellen Auflage des („Basis“-) Kommentars. Aufgrund der Umstellung des BSHG auf das SGB XII im Zuge der sog. Hartz-Reformen war die Neubearbeitung dringend erforderlich. Der flüssig geschriebene und gut verständliche Kommentar ist auf dem Stand Januar 2009. Berücksichtigt worden sind damit z.B. das Gesetz zur Förderung von Familien und haushaltsnahen Dienstleistungen, die Novelle zum Wohngeldrecht und das Pflege-Weiterentwicklungsgesetz. Die Autoren – mit der Praxis der Transferleistungen wohl vertraut und durch entsprechende Publikationen ausgewiesen – haben ein Erläuterungsbuch vorgelegt, das knapp, aber präzise über die einschlägigen Normen des Gesetzes informiert.

Fazit: Ein gelungener Kommentar, der dem Adressatenkreis gute Dienste leisten kann.

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

Mayer, Richtig handeln im Trauerfall, 2. Aufl. 2009, 144 Seiten, kart. € 9,95, Walhalla, ISBN 978-3-8029-3397-4

Das Ziel des vorliegenden Ratgebers wird in der Unterzeile des Buchtitels verdeutlicht: Vermeidung kostspieliger Fehler, Vorsorge für den Todesfall. Nicht eine dogmatisch-systematische Darstellung des Erbrechts ist damit Thema des Buches, sondern es geht dem Autor darum, insbesondere Laien Handreichungen für entsprechende Dispositionen zu geben. Das Buch befasst sich daher u.a. auch mit Fragen der Bestattung und der Erbschaftsteuer. Die Formulierungshilfen erstrecken sich nicht nur auf die Abfassung eines Testaments, sondern enthalten auch Muster für eine Vollmacht „für den Gang zum Nachlassgericht“ und für die Beantragung eines Erbscheins.

Fazit: Ein nützlicher Ratgeber für alle, die sich schnell und unkompliziert über die Rechtsfragen anlässlich eines Trauerfalls informieren wollen.

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

Stüer, Handbuch des Bau- und Fachplanungsrechts, 4. Aufl. 2009, 1715 Seiten, in Leinen € 124,00, C. H. Beck, ISBN 978-3-406-56661-5

Vier Jahre sind seit der Voraufgabe verstrichen, so dass eine Neubearbeitung erforderlich geworden ist. Das Bau- und Fachplanungsrecht ist seitdem mehrfach novelliert worden. Zu nennen sind insbesondere das Gesetz zur Erleichterung von Planungsvorhaben für die Innenentwicklung der Innenstädte, das Gesetz zur Reduzierung und Beschleunigung von immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren und das Raumordnungsgesetz 2009.

Darüber hinaus waren selbstverständlich aktuelle Rechtsprechung und Literatur einzuarbeiten.

Nach wie vor zeichnet allein Stüer – dank seiner beruflichen Ausrichtung als Fachanwalt bestens mit der komplexen Materie vertraut – als Autor für das umfangreiche Werk verantwortlich. Das ist eine Leistung, vor der jeder Rezensent den Hut ziehen muss. Das in früheren Besprechungen gezollte Lob kann nur mit mehr oder weniger ähnlichen Worten wiederholt werden.

Der Schwerpunkt der Darstellung liegt nach wie vor auf dem Bauplanungsrecht in allen seinen Facetten (rd. 1080 Seiten). Das materielle Fachplanungsrecht nimmt weitere ca.

450 Seiten in Anspruch. Ein Überblick über Spezifika des Rechtsschutzes füllt ca. 110 Seiten. Diese Gewichtung überzeugt.

Der Leser wird zunächst mit den rechtlichen Grundlagen der Planung – Instrumente, Verfahrensweisen, formelle/materielle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen – vertraut gemacht. Den zweiten inhaltlichen Schwerpunkt bilden die Baugenehmigung sowie die (planungsrechtliche) Zulässigkeit von Bauvorhaben. Den Abschluss des Baurechtsteils bildet eine Erläuterung der – kaum noch überschaubaren – Planungsvorgaben des EU-Umweltrechts. Aus dem Bereich Fachplanung sind etwa zu nennen: Straßenbau, Eisenbahnen, Luftfahrt, Personenbeförderung und Immissionsschutz. Aus dem Bereich Rechtsschutz sei hier – pars pro toto- auf den praxisrelevanten Bereich des Nachbarschutzrechts verwiesen.

An Detailreichtum ist das Werk kaum zu überbieten. Trotz der inhaltlichen Fülle bleibt die Darstellung jedoch sehr gut verständlich. Hierzu trägt zum Einen bei, dass die Zitate durchweg in die Fußnoten verbannt wurden und so den Lesefluss nicht hemmen. Etliche Schaubilder tragen zur Veranschaulichung des Stoffes bei. Leitbegriffe sind – leserfreundlich- im Fettdruck hervorgehoben.

Fazit: Stürer hat erneut ein – in jeder Beziehung – „großes“ Handbuch vorgelegt, das in einer Fachbibliothek nicht fehlen sollte!

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

Dörr, Bescheidkorrektur. Rückforderung. Sozialrechtliche Herstellung, Arbeitshandbuch zum Sozialverwaltungsrecht, 4. Aufl. 2009, 279 Seiten, kart. € 34,80, Boorberg, ISBN 978-3-415-04149-3

Die Korrektur von Verwaltungsakten spielt in der sozialrechtlichen Praxis eine erhebliche Rolle; die einschlägigen Ermächtigungsgrundlagen (§§ 44 ff. SGB X = §§ 48 ff. VwVfG) enthalten eine Fülle unbestimmter Rechtsbegriffe, die die Anwendung im Einzelfall nicht leicht macht.

Hinzu treten nicht selten Probleme des allgemeinen Verwaltungsverfahrenrechts (Anhörung, Begründung, Formmängel, Heilung etc.). Die Rechtsprechung hat die normati-

ven Vorgaben weiter verfeinert. Dementsprechend beliebt sind entsprechende Fragestellungen im Rahmen der Ausbildung des Verwaltungsnachwuchses an den Studieninstituten und Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung. Das vorliegende Buch ist mit dem Titel „Arbeitshandbuch“ nicht schlecht charakterisiert. Es wendet sich damit sowohl an den Praktiker („Handbuch“) als auch an denjenigen, der sich mit seiner Hilfe den komplexen Stoff er-„arbeiten“ will. Dörr zieht in pädagogischer Richtung alle Register. Die Darstellung wird durch zahlreiche Beispiele, Hinweise, Schaubilder und Übungsfälle nach dem Multiple-Choice-Prinzip (mit Lösungen) aufgelockert. So kann der Nutzer stets seinen Leistungsstand ermitteln.

Literatur und ausgewählte Rechtsprechungshinweise ermöglichen ein vertiefendes Studium.

Fazit: Ein ausgezeichnetes Hilfsmittel, um sich mit dem Problemkreis der Aufhebung sozialrechtlicher Bescheide vertraut zu machen. Sehr empfehlenswert!

Reg.-Dir. G. Haurand, Bielefeld

H. Bartsch u. M. Bartsch, Das aktuelle Erbrecht, 14. Aufl. 2009, 160 Seiten, kart. € 9,95, Walhalla, ISBN 978-3-8029-3525-1

Die Verfasser – beide als Rechtsanwälte tätig – haben ein Erfolgsbuch geschrieben, wie sich aus der hohen Zahl der Auflagen (praktisch im Jahresrhythmus) schließen lässt. Kein umfangreiches Lehrbuch für Jurastudenten, sondern einen Leitfaden, der sich auch an Laien wendet, die sich mit erbrechtlichen Fragestellungen auseinandersetzen wollen bzw. müssen.

Einbezogen werden des Weiteren auch die sehr bedeutsamen steuerrechtlichen Aspekte sowie die mögliche Haftung des Erben für Sozialleistungen.

Eine frische Sprache, zahlreiche Beispiele und graphische Übersichten machen das Buch zu einem Ratgeber, zu dem man schnell Zugang findet.

Fazit: Ein „Leitfaden“, der überzeugt und dem weitere Auflagen sicher und zu wünschen sind.

Prof. Dr. J. Vahle, Bielefeld

Herausgeber:

Staatssekretär *Dr. Hans Bernhard Beus*
Bundesministerium des Innern, Berlin

Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. *Peter Eichhorn*
Universität Mannheim, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademien e.V., Frankfurt a. M.

Ltd. Kreisrechtsdirektorin *Patricia Florack*
Leiterin des Rheinischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Köln

Dr. *Holger Franke*
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege, Güstrow

Verwaltungsdirektor *Ernst Halle*
Studienleiter der Verwaltungsakademie Schleswig-Holstein, Bordesholm

Verwaltungsdirektor Dr. *Wolfgang Harmgardt*
Fachbereichsleiter Allgemeine Innere Verwaltung an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Brühl

Ltd. Verwaltungsdirektor *Herbert Heidler*
Studienleiter und Geschäftsführer des Südwestfälischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Hagen

Ltd. Regierungsdirektor *Johannes Heinrichs*
Leiter des Instituts für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Hilden

Prof. Dr. *Ulrike Hermann*
Fachhochschule Osnabrück, Studiengangsbeauftragte BA-Studiengang „Öffentl. Verwaltung“

Dr. *Marita Heydecke*
Leiterin der Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg, Königs Wusterhausen

Prof. Dr. *Michael Jesser*
Vizepräsident der Kommunalen Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen und Leiter des Standortes Braunschweig des Niedersächsischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Braunschweig

Bürgermeister a.D. *Horst Knechtel*
Schulleiter des Hessischen Verwaltungsschulverbandes, Darmstadt

Ltd. Direktor *Klaus-Jochen Lehmann*
Leiter und Hauptgeschäftsführer des Westfälisch-Märkischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Dortmund
Vorstandsvorsitzender der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Westfalen-Mitte

Prof. *Jens Martens*
Fachhochschule Osnabrück

Prof. Dr. *Rainer O. Neugebauer*
Gründungsdekan des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz, Halberstadt

Prof. Dr. *Willi Oehlerking*

Präsident der Kommunalen Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen und Leiter des Niedersächsischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Hannover

Udo Post

Vizepräsident der Kommunalen Fachhochschule für Verwaltung in Niedersachsen und Leiter des Standortes Oldenburg des Niedersächsischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung, Oldenburg

Studienleiterin *Gabriele Reichel*

Leiterin des Studieninstituts für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt, Magdeburg

Prof. Dr. *Utz Schliesky*

Direktor des Landtages des Landes Schleswig-Holstein und Mitglied des Vorstandes des Lorenz-von-Stein-Instituts für Verwaltungswissenschaften und Privatdozent an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Dr. *Ludger Schrapper*

Präsident der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Gelsenkirchen

Verbandsverwaltungsleiter *Jörg Siekmeier*

Leiter des kommunalen Studieninstituts Mecklenburg-Vorpommern, Greifswald

Regierungsdirektor *Reimer Stein*

Leiter des Ausbildungsinstituts an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Güstrow

Professor Dr. *Udo Steiner*

Universität Regensburg, Richter des Bundesverfassungsgerichts a.D.

Karl Wagner

Präsident der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung, Altenholz

Ltd. Regierungsdirektorin *Christiane Wallnig*

Leiterin des Studieninstituts des Landes Niedersachsen, Bad Münder

Prof. *Holger Weidemann*

ist auf der Leitungsebene des Niedersächsischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung tätig, Hannover

Direktor *Klaus Weisbrod*

Leiter der Zentralen Verwaltungsschule Rheinland-Pfalz und Direktor der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz, Mayen

Senatsrat *Ralf Uwe Wenzel*

Referatsleiter beim Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen

Dr. *Göttrik Werwer*, Geschäftsführer der Nationalen Anti-Doping-Agentur