Zeitschrift für die staatliche und kommunale Verwaltung

Ausbildung
Prüfung
Fortbildung

apf

Herausgeber

Hermann Blasig, Gerhard Brunner, Dr. Jürgen Harbich, alle Bayerische Verwaltungsschule

Dr. Hermann Büchner, Bayerische Beamtenfachhochschule – Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung

Dr. Günter Hilg, Bezirk Oberbayern

Landesbeilage Brandenburg:

Professor Dr. Götz Meder, Fachhochschule Wildau, Fachbereich Verwaltung und Recht

Aus dem Inhalt

Aufsatz
Müller: Dienstliches Lesen – Ein Beitrag zum Selbstmanagement S. 161

Systematik, Methodik
Überblick über den Schutzumfang des § 823 Abs. 1 BGB S. 163

Prüfungsaufgaben
Recht, Wirtschafts- und Sozialkunde S. 166

Aus der Praxis
Gewährleistung beim VOL-Vertrag S. 168

9

September 1999
25. Jahrgang
Seiten 161 – 180

Landesausgabe Brandenburg

BOORBERG

Aufsatz

Dienstliches Lesen – Ein Beitrag zum Selbstmanagement

Dr. iur. Dieter Müller, Dozent an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Sozialwesen Zittau/Görlitz

I. Die Informationsflut und kein Ende

Dienstliches Lesen – ein notwendiges Übel? In der Tat sehen sich leitende Mitarbeiter ebenso wie Sachbearbeiter von Verwaltungsbehörden über den behördeninternen Posteingang tagtäglich einer Fülle von geschriebenen Informationen ausgesetzt –. Dienstpost von der vorgesetzten Dienstbehörde, ein neuer Erlaß aus dem Ministerium, Anträge, Anfragen und Mitteilungen aus der Feder besorgter Bürger, Fachzeitschriften, aktuelle Nachträge für die übliche Gesetzessammlung usw. Schon heute verwenden viele Verwaltungsmitarbeiter ca. ein Drittel ihrer Dienstzeit für die Lektüre der über sie hereinbrechenden geschriebenen Informationen. Oft ist es nicht möglich, zumindest die Papierflut einzudämmen, weil elektronische Informationswege (wie z. B. die Mailbox) noch zu selten genutzt werden. Auf der anderen Seite würde die absolute Menge an hereinkommenden Informationen auch über eine verstärkte Nutzung der Kommunikationselektronik nicht abnehmen und wäre dennoch zu bewältigen.

Ein Gebot der Stunde ist es daher, schnell und trotzdem effizient zu lesen, um sich nicht in der Informationsflut zu verlieren. Zeit ist Geld, in diesem Fall Steuergeld. Dieser Grundsatz gilt auch in der öffentlichen Verwaltung und es besteht daher eine dienstliche Verantwortung zum bewußten Umgang mit der zur Verfügung stehenden knappen Zeit. Ist viel Lesearbeit zu verrichten, kann ein bewußtes Zeitmanagement die eigene Arbeit erheblich erleichtern und Freiraum für andere wichtige Tätigkeiten schaffen. Der nachfolgende Beitrag soll einige nützliche Tips für einen bewußteren Umgang mit der zum Lesen und Verarbeiten von Informationen aufzuwendenden Zeit, eben für ein effektiveres Arbeiten geben.

II. Lesemanagement – ein Ausweg aus dem Zeitdilemma

1. Sinnvolle Stoffauswahl

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung sind in ihrer täglichen Arbeit tatsächlich „aufgeschmissen", wenn sie nicht die Fähigkeit beherrschen, rationell zu lesen. *Rationelles Lesen* heißt zuallererst auszuwählen und zu entscheiden, ob man eine schriftliche oder eine auf dem Weg der elektronischen Datenübertragung vorliegende Information überhaupt liest und, nach positivem Entschluß, zu welchem Prozentsatz gelesen werden muß. Gleichzeitig muß im Rahmen dieses Entscheidungsprozesses entschieden werden, ob als nicht brauchbar eingestufte Informationen an für dieses Gebiet kompetentere oder interessiertere Mitarbeiter weitergeleitet und ob an die nahegelegte Lektüre bestimmte Aufgaben geknüpft werden müssen (etwa statistische Erfassung). Damit ist bereits der Übergang von der äußeren zur inneren Komponente des Lesemanagements angesprochen.

2. Der Inhalt der erhaltenen Informationen

a) Vorselektion über die Absender der Information – ein Beispiel

Erste bedeutsame Erkenntnisse über den inhaltlichen Rang der erhaltenen Informationen lassen sich über die Herkunft der Informationen gewinnen. An diesem Punkt findet eine erste Selektion statt. *Informationen vorgesetzter Dienststellen* sind in diesem Zusammenhang sicherlich stets als *potentiell wichtiger* einzustufen als die Schriftstücke nachgeordneter Dienststellen. Zugleich bildet diese Schnittstelle aber auch eine ernst zu nehmende Gefahrenquelle für selektive Fehler. Wenn dieser Vorentscheidungsprozeß oberflächlich durchgeführt wird, könnte es passieren, daß wichtige Nachrichten anderer Quellen als potentiell weniger wichtig abgetan werden. In diesen Fällen kann der Betreff der jeweiligen Informationen als unverzichtbares Hilfsmittel für eine Entscheidung über die inhaltliche Bedeutung der eingehenden Informationen herangezogen werden – vorausgesetzt, man hält sich allgemein an die entsprechende Norm, eingangs der Information einen Betreff zu formulieren.

Indem Sie diesen Aufsatz zu diesem Zeitpunkt noch nicht aus der Hand gelegt haben, dokumentieren Sie sich selbst gegenüber, daß Ihnen die Herkunft dieses Aufsatzes, also die Veröffentlichung in der Fachliteratur und noch dazu in dieser Zeitschrift, eine potentiell wichtige Informationsquelle ist. Sicherlich ein guter Entschluß.

b) Querlesen – eine zweite Hilfe

Mit der begründeten Forderung, rationell zu lesen, ist beileibe kein oberflächliches Lesen gemeint. Auch das Hilfsmittel des Querlesens soll nicht dazu führen, sich zu oberflächlicher Arbeit animieren zu lassen. *Querlesen* bedeutet vielmehr, daß nicht die Bedeutung jeder Zeile des vorliegenden Schriftstücks erfaßt werden muß, sondern daß zuerst das Problem gelöst werden muß, den Lesestoff schnell erfassen zu können. Auf der anderen Seite muß der Leser aber nach Beenden der Lektüre auch noch wissen, was er gerade gelesen hat.

Lesen kann leicht zu einem Alptraum werden, wenn man nach der Sisyphusarbeit des Lesens einer komplizierten Information am Ende nicht mehr weiß, worum es in der Sache überhaupt ging. Um diesem grundsätzlichen Problem entgehen zu können, gibt es eine Reihe von praxisorientierten Empfehlungen, die es Ihnen leichter werden lassen, den unvermeidlichen Selektionsprozeß effektiv zu bewältigen.

Beim Querlesen sollte sich der Leser zuerst die Frage stellen: „Was erwarte ich inhaltlich, wenn ich gerade diese Information lese?"

Erkennt der Leser bei diesem ersten Querlesen, daß es sich um eine wichtige Information handelt, so muß er sein Lesetempo deutlich drosseln. Bei wichtigen Informationen sind es gerade die zwischendurch eingelegten *Lesepausen*, die Zeit zum *Nachdenken* über den Inhalt des eben Gelesenen geben. Zusätzlich ermöglichen die Pausen, daß sich das Gelesene setzt und im Gedächtnis besser gespeichert werden kann. Das *Abspeichern* im Gedächtnis benötigt Zeit, aber erst durch diesen Vorgang wird der Prozeß der Informationsaufnahme zu einem sinnvollen Vorhaben. Derjenige, der das Gelesene überdenkt, tritt mit diesem Prozeß in ein geistiges Zwiegespräch mit dem Verfasser der Informationen ein, das es ihm möglich werden läßt, den späteren Zugang zu diesen Informationen in der Form des Erinnerns zu erleichtern.

Während der bewußt oberflächlichen Informationsaufnahme des Querlesens findet zunächst einmal die wichtige Entscheidung darüber statt, ob in die Form des gründlichen Lesens eingetreten werden muß. Die zweite entscheidende Frage beim Querlesen lautet daher: „Um welche Einzelheiten geht es mir bei der vorliegenden Information?

Wenn Sie also diesen Aufsatz bis zu diesem Punkt zunächst quer und dann genauer gelesen haben, so sind Sie potentiell an einer effektiveren Einteilung Ihrer Arbeitszeit interessiert. Professionelle Autoren und Lektoren werden Sie nach Kräften bei Ihrem Vorhaben unterstützen, indem Sie z. B. einschlägige markante Überschriften und verständnisvoll gesetzte Sinnabschnitte bilden, wobei Ihnen vom Autor die oft mühevolle Lesearbeit durch eine sinnvolle Gliederung und Konzentration auf wesentliche Informationen erleichtert werden sollte.

c) Selektives Lesen

Der Arbeitsprozeß des selektiven, also ausscheidenden Lesens soll von dem stets gleichfalls vermittelten Ballast an überflüssigen Informationen befreien. *Selektives Lesen* bedeutet, daß es nur auf dem Weg des Ausscheidens unwichtiger Informationen möglich ist, sich auf die wesentlichen Dinge, die Kernaussagen des Textes, konzentrieren zu können. Dabei hängt es selbstverständlich vom inhaltlichen Zuschnitt des eigenen Zuständigkeits- und Tätigkeitsbereiches ab, welche Informationen als wichtig, welche als weniger wichtig und welche als unwichtiger Ballast einzustufen sind. Hier können daher keine pauschalen Empfehlungen getroffen werden. Nur so viel noch: *Mitgeschleppter Ballast* kostet Kraft und manchmal auch Geld in Form von sinnlos aufgewendeter Arbeitszeit. Der mitgeschleppte uninteressante Leseballast macht aber ganz praktisch gesehen auch einfach müde. Man ist eher dazu geneigt, vom vorliegenden Lesestoff inhaltlich abzuschweifen, und läßt sich – so die Möglichkeit besteht, gern ablenken. Damit wird die Tendenz gesteigert, das Wichtige vom Unwichtigen nicht mehr zu trennen und den gesamten Text in seiner Bedeutung nicht mehr objektiv zu betrachten. Wichtige Tatsachen fallen dadurch in das große Meer des Vergessens. Man sollte also nicht erst nach dem Lesen erkennen können, was als Ballast angesehen werden muß, weil es dann bereits zu spät für diese inhaltliche Bewertung ist. Bereits während des Lesens muß die Entscheidung darüber stattfinden, was als Wichtiges vom Unwichtigen zu trennen ist. Diese Arbeitsweise sind Sie sich selbst und dem Inhalt Ihrer Information gegenüber schuldig. Stellen Sie sich immer wieder, auch während des Lesens, die Frage: »Wozu brauche ich diesen Abschnitt der Information?«

So werden Sie inzwischen bemerkt haben, daß ich mit Ihnen über diesen Text kommunizieren möchte und Ihnen die von mir als wichtig anzusehenden Inhalte in der Lesearbeit Schritt für Schritt näherbringen möchte. Danke, daß Sie sich auf diesen Versuch bis hierher eingelassen haben.

3. Lesehemmnisse

Es gibt innere und äußere Lesehemmnisse, die es einem Leser schwieriger werden lassen, das Gelesene vernünftig zu bewerten.

Äußere Lesehemmnisse treten von außen an den Leser heran und werden allgemein als störend und speziell als kontraproduktiv empfunden. Eine derartige äußere Lesebremse ist der *Lärm,* der auf unterschiedlichste Weise an Sie herantreten kann.

Werden Sie also bei der Lektüre dieses Aufsatzes von lauter Musik gestört, sollten Sie diese Lärmquelle ausschalten oder, falls dies nicht möglich ist, Ihre Lektüre an einem ruhigeren Ort zu Ende führen. Lärm stört bei der konzentrierten Aufnahme des Lesestoffs und führt, wenn diese Störquelle weder beseitigt noch minimiert oder ihr ausgewichen werden kann, grundsätzlich zu einer oberflächlichen Aufnahme des Lesestoffs. Dies führt später im besseren Fall zu einer mangelhaften Erinnerung, im schlechteren Fall zu einem schnellen Vergessen des Inhalts der Information.

Andere äußere Lesehemmnisse sind Störungen durch andere Personen oder etwa das Telefon, denen nur sehr begrenzt ausgewichen werden kann. Verantwortungsbewußte Spitzenpolitiker machen es sich aus diesem Grund daher zur Aufgabe, bestimmte Informationen wie z. B. die Tagespresse vor ihrer Fahrt zur Arbeit, also in den Frühstunden des Tages zu Hause zu erledigen. Diese Arbeitsweise hat den nicht zu unterschätzenden Vorteil einer ganz besonderen Leseatmosphäre, die stets zu einem besonders konzentrierten, weil störungsfreien Aufnehmen des Lesestoffs führen wird.

Innere Lesehemmnisse finden ihre Ursachen in der Person des Lesenden und rühren etwa von mehr oder minder unbewußt praktizierten Lesefehlern her.

Einer dieser Lesefehler ist etwa das innerliche Mitsprechen der zu lesenden Texte, das erheblich verzögernd auf das Lesetempo wirken kann. Auch auf die bewußte Aufnahme von Satzzeichen muß in diesem Zusammenhang hingewiesen werden. Beide Lesefehler lassen sich dadurch vermeiden, daß man sich diese Lesefehler bewußt macht. Schnell wird man sich darüber im klaren sein, daß bei einem absolut zu steigernden Lesetempo allein aus zeitlichen Gründen kein Raum mehr für diese Lesebremsen verbleiben kann.

Weitere innere Lesehemmnisse sind Müdigkeit und Unkonzentriertheit. Es gibt Tage und Tageszeiten, die sich, dem eigenen Biorhythmus folgend, eher zur Lektüre schwieriger Informationen eignen als andere Zeiten. Diese Unterschiede zu erkennen ist sehr wichtig, geben sie doch direkten Aufschluß über die potentielle Fähigkeit zur Informationsaufnahme. *Sie sollten also selbst einschätzen können, zu welchen Zeiten Ihnen die Lektüre leichter und wann sie Ihnen schwieriger fällt, um aufgrund dieser Kenntnis zukünftig effektiver lesen zu können.*

Nicht unbedingt ein Hindernis auf dem Weg zum guten Lesen muß es sein, wenn man mit dem Auge auf eine vorangegangene Textstelle zurückspringt. Diese Verhaltensweise – auch *Regression* genannt – ist oft in den Fällen anzutreffen, wenn man körperlich müde und unkonzentriert ist. In diesem Zustand werden Worte und ganze Satzteile zweimal gelesen, was im Ergebnis zuerst einmal Zeit kostet. Auf der anderen Seite eröffnet dieses Verhalten auch die positive Möglichkeit, schwierige Fachwörter besser verstehen zu können. Ein möglicher Fehler während des schnellen Lesens ist es nämlich, daß das Verständnis des Textes unter der schnellen Informationsaufnahme leidet. Es kann daher nicht immer miteinander vereinbart werden, zum einen rationell zu lesen und zum anderen sich schnell zu informieren. Jeder Leser sollte daher sein eigenes Tempolimit herausfinden. Nur auf diesem Weg ist es gewährleistet, daß wichtige Informationen über den Prozeß des Nachdenkens und Wiederholens in das Langzeitgedächtnis gelangen.

4. Gute und schlechte Lesegewohnheiten

a) Gute Lesegewohnheiten

Wer im Ergebnis gut liest, hat sich im Laufe der Zeit einige gute Lesegewohnheiten angeeignet, die ihn dazu befähigen, Texte schneller zu erfassen und dennoch deren Informationsgehalt zufriedenstellend aufzunehmen. Ein guter Leser bestimmt während des Lesens sein Lesetempo. Er paßt seine Lesegeschwindigkeit individuell dem Inhalt der ihm vorliegenden Information an. Es ist ein Vorzug guter Leser, sich auf den vorhandenen Lesestoff vollständig konzentrieren zu können,

ohne von dessen Inhalt abzuschweifen. Ein weiterer Vorzug ist das zügige Erfassen des logischen Aufbaus der Information. Über diesen Vorzug wird der Sinn einzelner Worte und Wortzusammenhänge schnell erfaßt.

Der gute Leser zeichnet sich im übrigen auch gerade dadurch aus, daß er seine Lesearbeit in die Tageszeiten legt, in denen eine leichtere Aufnahme der Inhalte gewährleistet ist, also den Vormittag und den frühen Abend.

b) Schlechte Lesegewohnheiten

Ein grundsätzlicher Nachteil schlechter Leser ist deren niedrige Lesegeschwindigkeit. Diese Leser nehmen die vorhandenen Informationen nur in einem mühsamen und zähen Arbeitsprozeß auf. Sie lesen ihre Texte meist Wort für Wort und bilden Sinnzusammenhänge erst in weiteren Denkschritten. Viele Textstellen müssen bei dieser wenig produktiven Arbeitsweise mehrmals gelesen werden. Auf diese Weise werden Gliederung und Aufbau der Informationen kaum erfaßt und das Auge springt ständig zwischen der aktuellen Lesestelle und vorangegangenen Textabschnitten hin und her. Während gute Leser in einer entspannten Haltung lediglich mit den Augen lesen, fahren schlechte Leser oft mit Hilfsmitteln wie z. B. Finger, Lineal oder Bleistift die einzelnen Worte und Zeilen lang. Schlecht ausgebildete Leser sagen sich in Gedanken oftmals die bereits gelesenen Formulierungen nochmals vor und halten ständig mit ihren Augen an schwierigen Textstellen inne. In der Tendenz ist es so, daß je schlechter eine Person liest, sie desto mehr Haltepunkte in einem Text benötigt. Ein weiteres Manko schlechter Leser ist es, schwierige Texte nicht von leichteren unterscheiden zu können.

Dieser grundsätzliche Fehler hat zur Folge, daß schwierigere Texte auch zu Tageszeiten gelesen werden, an denen sich die Leistungskurve des Körpers ihrem Nullpunkt nähert. Bei dieser Leseübung wäre es im Ergebnis besser, die Lektüre zur Seite zu legen, da deren geistige Aufnahme ohnehin nicht gewährleistet ist.

III. Schluß

Haben Sie diesen Aufsatz nun bis zu seinem Ende gelesen, ist es Ihnen sicherlich gelungen, einige Ihrer Lesegewohnheiten einmal kritisch zu überprüfen. Sollte es gelungen sein, Sie über die im Text zusammengefaßten Beobachtungen, Verhaltensweisen und Gesetzmäßigkeiten zu bewegen, über die Art Ihrer Informationsaufnahme nachzudenken, so hat diese Information ihren Sinn erreicht – Ihnen zukünftig über den Prozeß einer effektiveren Informationsaufnahme ein Stück Ihrer kostbaren Zeit zurückzugeben.

Systematik, Methodik

Überblick über den Schutzumfang des § 823 Abs. 1 BGB – Teil 6[1]

Rechtsanwältin Dr. Ingrid Knobloch, Neunkirchen a. Sand

Inhaltsübersicht Seite

I. Aufgabe und Bedeutung des Deliktsrechts ..... apf 1997, 30
II. Die Stellung des § 823 Abs. 1 BGB im System des Deliktsrechts ..... apf 1997, 30
III. Der Aufbau des Tatbestandes des § 823 Abs. 1 BGB ..... apf 1997, 30
IV. Die Verletzungshandlung ..... apf 1997, 30
V. Die Schutzobjekte des § 823 Abs. 1 BGB ..... apf 1997, 31
VI. Die Verkehrssicherungspflicht ..... apf 1997, 123
VII. Die Kausalität ..... apf 1998, 8
VIII. Die Rechtswidrigkeit ..... apf 1998, 93
IX. Die Verantwortlichkeit 106
X. Inhalt und Umfang der Schadensersatzpflicht gemäß §§ 249 ff. BGB 163
1. Naturalrestitution oder Geldersatz, § 249 BGB 164
2. Geldersatz bei Unmöglichkeit der Herstellung, § 252 BGB 166
3. Der immaterielle Schaden, § 253 BGB 166
4. Vorteilsausgleichung 166
5. Die Schadensminderungspflicht, § 254 BGB 166

X. Inhalt und Umfang der Schadensersatzpflicht gemäß §§ 249 ff. BGB[2]

Die Voraussetzungen für das Bestehen eines Schadensersatzanspruchs aus unerlaubter Handlung sind in § 823 BGB geregelt[3].

Die §§ 249 ff. regeln Inhalt und Umfang der Schadensersatzpflicht[4].

Im Vordergrund des Schadensersatzrechts steht der Ausgleichsgedanke. Der Zweck des Schadensersatzanspruchs besteht in erster Linie darin, einen Ausgleich für erlittene Nachteile zu schaffen. Der Schadensersatz soll die erlittenen Nachteile ausgleichen, nicht aber strafen. Nur ausnahmsweise spielt auch – wie im Falle des § 847 BGB beim Schmerzensgeldanspruch – der Gedanke der Genugtuung eine Rolle.

Fall 1[5]

Nach der unfallbedingten Operation blieben Narben zurück. Hat die Verletzte dem Schädiger gegenüber auch einen Anspruch auf Übernahme der Kosten der operativen Narbenkorrektur, wenn sie sich derzeit wegen des ungewissen Erfolgs nicht zu dieser Operation entschließen kann?

Fall 2[6]

Bei einem Verkehrsunfall wurde das Motorsportboot auf dem Anhänger erheblich beschädigt. Der Eigentümer war mit seinem PKW auf dem Weg zu einem Bootsurlaub an die Ostsee. Wegen der notwendigen Reparaturen konnte das Boot weder während des zweiwöchigen Sommerurlaubs noch an den darauffolgenden Wochenenden benutzt

1 Fortsetzung aus apf 1999, 106.
2 Es ist unmöglich, der Problematik von Inhalt und Umfang der Schadensersatzpflicht auf einigen Seiten gerecht zu werden. In diesem Rahmen können nur einige wenige Aspekte angesprochen werden.
3 Klausurbearbeitungshinweis: Auf die Frage nach dem Schadensersatzanspruch wird erwartet, daß der Bearbeiter auch auf den Umfang der Schadensersatzpflicht – §§ 249 ff. – eingeht.
4 Die §§ 249 ff. BGB finden grundsätzlich auf alle Schadensansprüche Anwendung. Im Rahmen dieses Überblicks zum Schutzumfang des § 823 Abs. 1 BGB steht die Bedeutung im Deliktsbereich im Vordergrund.
5 BGHZ 97, 15.
6 BGHZ 89, 60.