



4-16\_ Lesen gefährdet die Dummheit: Von Lesezeit über Mitschriften  
in Vorlesungen, die neue Richtlinie zum wissenschaftlichen  
Arbeiten bis hin zu Vielleserporträts

20-41\_ Abstracts ausgewählter wissenschaftlicher Arbeiten der Matrikel 2011

# 10. INTERNATIONALE MÖBELTAGE

19. / 20. März 2015 ■ Dresden



INNOVATIVE MÖBEL  
INTELLIGENT PRODUZIEREN

Weitere Informationen, Programm und Anmeldung unter:  
[www.moebeltage.de](http://www.moebeltage.de)

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

Sachsen hat sich zur Wahl am 31. August 2014 für Stabilität entschieden, und seit rund einem Monat arbeitet die neue Regierung. Wichtig für uns: Im Koalitionsvertrag ist die Weiterentwicklung der Berufsakademie entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates verankert worden. Zumindest wird es also in der vor uns liegenden Legislaturperiode zu einer Novelle des BA-Gesetzes - vielleicht aber auch zu mutigeren Entscheidungen hinsichtlich der Fortentwicklung des praxisintegrierten dualen Studiums in Sachsen - kommen.

Leider verfügte in der Vergangenheit - und daran wird sich sicher auch so schnell nichts ändern - nur ein kleiner Teil der Landtagsabgeordneten über die Kenntnisse, Erfahrungen oder auch nur das Interesse an der Gestaltung des tertiären Bildungsbereichs in Sachsen. Naturgemäß fallen auch die in Gesprächen, Pressemitteilungen und anderen Veröffentlichungen getroffenen Aussagen je nach Position (Regierungsfractionen oder Opposition) unterschiedlich aus. Wenn Stillstand jedoch Rückschritt bedeutet, dann ist es 2015 an der Zeit, gemeinsam - das heißt Studienakademien, Praxispartner, Kammern, Verbände usw. - für eine zügige Umsetzung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Weiterentwicklung der Berufsakademie Sachsen zu werben. Die den Studienakademien vom Wissenschaftsrat aufgegebenen „Hausaufgaben“ sind auf einem guten Weg der Umsetzung. Auch das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst hat gemeinsam mit den Studienakademien bei-



spielsweise die Fragestellungen eines berufsbegleitenden Masters für BA-Absolventen oder der Entwicklung einer Zentralen Geschäftsstelle in Angriff genommen. Für eine hochwertige und zugleich anwendungsorientierte Lehre sowie einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer benötigt die Berufsakademie - nach Auffassung des Wissenschaftsrates - jedoch auch einen auskömmlicheren finanziellen Rahmen und einen maßvollen Stellenaufbau, Letzteres insbesondere auch für Querschnittsfunktionen, wie z. B. im Qualitätsmanagement und Hochschulrecht sowie in der Kommunikation. Das ist letztendlich nur durch den dezidierten politischen Willen des Landtages im notwendigen Umfang erreichbar.

Bezüglich seiner Innovationskraft belegt Deutschland einen vorderen Platz nach zwei skandinavischen Ländern in Europa. Entscheidend ist aber vor allem auch die Umsetzung der Innovationen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen. Absolventen der Berufsakademie sind, wie die Erfahrungen

der letzten 20 Jahre zeigen, sehr wohl in der Lage, genau diese Aufgabe hervorragend zu erfüllen, da sie durch die spezielle Studienform in der Lage sind, erworbenes Wissen auf konkrete Aufgaben zielgerichtet und unmittelbar anzuwenden. Die Beiträge aus den Abschlussarbeiten verschiedener Studiengänge dieses Jahres, die Sie in diesem Heft finden, zeigen dies ganz deutlich. Gegenwärtig studieren rund zwei Drittel der Studierenden in Deutschland an Universitäten und ein Drittel an Fachhochschulen und Berufsakademien. Unter dem vorstehenden Aspekt wäre eine Korrektur dieses Verhältnisses sicher eine bedenkenswerte Option, die für die Spitzenforschung an Universitäten durchaus nicht abträglich sein würde.

Kurz vor Weihnachten wünsche ich Ihnen in einer sich durch Globalisierung, Big Data und Turboökonomie (die Aufzählung wäre beliebig verlängerbar) scheinbar immer schneller drehenden Welt die Muße, darüber nachzudenken, wie wir diese Welt gestalten wollen, welche Werte uns dabei wichtig sind und dass die Eigendynamik des Fortschritts eines inneren Kompasses der handelnden Personen bedarf.

Herzliche Grüße, Ihr

Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Hänsel  
Direktor der Staatlichen Studienakademie Dresden

# INHALT

## Titelthema: Lesen gefährdet die Dummheit

4\_ Lesezeit | 6\_ Mitschriften in Vorlesungen und Seminaren | 8\_ Der neue Leitfaden zum wissenschaftlichen Arbeiten | 10\_ Didacticum | 10\_ Vielleser Christian Brückner | 13\_ Vielleser Katrin Kreuz und Christine Lippmann | 15\_ Vielleser Katharina Wagner und Tobias Motter | 16\_ Vielleser Peggy Salomo und Volker Sielaff

## Personality

11\_ Die gute Seele | 12\_ Derselbe Motor, anderes Modell

## Jubiläum

14\_ 250 Jahre Hochschule der Bildenden Künste Dresden

## Praxispartner im Porträt

17\_ ENSO Energie Sachsen Ost AG | 18\_ ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft mbH | 19\_ Volksbank Pirna

## Abschlussarbeiten - Ausgewählte Abstracts

20\_ Finanzwirtschaft - Bank | 24\_ Betriebswirtschaft - Industrie | 26\_ Finanzwirtschaft - Versicherung | 28\_ Holz- und Holzwerkstofftechnik | 30\_ Informationstechnik | 32\_ Medieninformatik | 36\_ Wirtschaftsinformatik | 38\_ Steuern, Prüfungswesen, Consulting

## Gewusst wie/Impressum

42\_ Wissens- und Technologietransfer professionell und strategisch managen

## Termine

43\_ Programmhighlights im ersten Halbjahr 2015



# Lesezeit

## Noch ein Buch, noch ein Aufsatz: Wer mit Wissen arbeitet und viel lesen muss, braucht dafür eine gute Technik. Doch kluges Lesen beginnt nicht mit den Augen.

Ein paar Augenblicke, dann weiß Raymond Bescheid. Es sind 246 Zahnstocher, die vor ihm auf dem Boden liegen. Aus Versehen hat eine Kellnerin die Schachtel mit den Holzspießchen ausgekippt. Während jeder Normalo nur mühsam eins nach dem anderen abzählen könnte, erfasst Raymond deren Zahl allein durch konzentriertes Hinsehen. Das Erstaunliche: Die Zahl stimmt exakt. Vier von 250 Zahnstochern sind beim Auskippen in der Schachtel geblieben, bemerkt die Kellnerin und schaut verdutzt.

Für die Darstellung des begabten Autisten im Film „Rain Man“ erhielt Dustin Hoffman den Oscar. Vielleiter beneiden ihn, diesen Raymond, der über Nacht seitenweise das Telefonbuch auswendig lernen kann. Es würde vielen Studierenden helfen, könnten sie ähnlich flott mit Literatur umgehen. Denn die Menge an Büchern ist enorm, die angehende Akademiker für Referate, Hausarbeiten und Prüfungen lesen müssen. Schneller zu lesen würde helfen. Die besten Schnellleser der Welt schaffen mehr als 3.000 Wörter pro Minute. Ein Vorbild für Durchschnittsbegabte, die bei 100, 150 Wörtern liegen?

### Erfahrung bringt Schnelligkeit

„Daran glaube ich nicht“, sagt Kerstin Kathy Meyer-Ross. „Ich glaube aber, dass jeder schneller werden kann.“ Meyer-Ross arbeitet als Dozentin an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Dresdner Hochschule für Technik und Wirtschaft. Sie vermittelt ihren Studentinnen und Studenten Schlüsselqualifikationen wie Selbstmanagement und bringt ihnen bei, wie sie rascher mit Texten fertig werden. Den Bedarf daran schätzt sie als hoch ein: „Man lernt in der Schule lesen, aber man lernt nicht schneller lesen.“

Generell verbessert sich die Geschwindigkeit der Textaufnahme mit der Zeit von selbst immer weiter, sagt die Expertin. „Man wird schneller, je mehr man liest und je größer der Wortschatz ist.“ So sind etliche Professorinnen und Professoren Schnellleser, weil sie sich schon lange im Wissenschaftsgeschäft bewegen, immer auf dem neuesten Stand sein sollten und die Seminar- und Abschlussarbeiten der Studenten lesen müssen. Und das sind Dutzende, Hunderte.

Dagegen braucht ein/e Studierende/r gerade am Anfang länger, wenn man sich in ein Wissensgebiet einarbeitet. Er oder sie braucht Zeit, bis die oft abstrakte Sprache der Forscher entschlüsselt, bis Begriffe und Namen von Wissenschaftlern bekannt sind.



Foto: rasstock - Fotolia.com

Deshalb sei Schnelllesen auch nicht sofort, für jede und jeden und immerzu anwendbar, sagt Kerstin Kathy Meyer-Ross. „Man muss sich langsam steigern.“ Schnelllesen sei wie eine Fremdsprache. Jede/r, der es beherrschen will, muss die Technik lernen und regelmäßig anwenden, sonst wird man wieder langsamer.

In ihren Coachings bezieht sich Meyer-Ross auf die Methoden des britischen Mentaltrainers Tony Buzan, der mit seinem Buch dazu beigetragen hat, „Speed Reading“ populär zu machen. „Das Erste, was ich lehre, ist Vorwärtslesen“, erzählt die Dozentin. Der Normalleser springt immer mal wieder zu einem Wort oder einer Stelle im Text zurück, wenn er denkt, etwas nicht verstanden zu haben. Das Rückwärtsspringen

kostet Zeit und ist in vielen Fällen überflüssig. Zum Beispiel, weil die Stelle einen Fehler enthält. Weil sie sich durch den Kontext erschließt oder komplett unwichtig ist.

### Umstrittenes Schnelllesen

Im Gegensatz zum Lesen, wie es in der Grundschule gelehrt wurde, nimmt ein Schnellleser nicht Wort für Wort wahr. Er weitet den Fokus, nimmt ganze Wortgruppen oder Zeilen in den Blick. Es erinnert vom Ansatz her an Raymond, den autistischen Inselbegabten, der die Zahnstocherzahl mit einem Mal erfasst. Wie gut das beim Lesen klappt, wird im Seminar von Kerstin Kathy Meyer-Ross mit Stoppuhr und Multiple-

Choice-Test überprüft. Beim Lesen geht es schließlich nicht nur ums Tempo, sondern auch darum, wie viel vom Inhalt im Kopf hängenbleibt. Die Konzentration unterstützt ein Stift oder Finger, der am Textrand oder unter der Zeile mitfährt, die man gerade liest.

Schnelllesen ist für Zeitungsartikel, E-Mails und vergleichbare Texte durchaus sinnvoll. Ob es auch für wissenschaftliche Aufsätze taugt, bleibt umstritten. Denn Lesen ist im Studium kein Selbstzweck. Es geht darum, Inhalte zu erfassen, zu verarbeiten und wiederzugeben. Schnelllesen stoße deshalb dort an Grenzen, wo komplexe Inhalte und vertrackte Fachbegriffe verstanden werden müssen, sagt Nancy Grochol. Die studierte Sprachwissenschaftlerin arbeitet als freie Lektorin und Coach in Leipzig. Sie stellt den Kreuzchentest infrage, mit dem in Schnelllese-Kursen überprüft wird, wie gut ein Teilnehmer den Textinhalt erfasst hat. Bei überschaubarer Komplexität mag das gehen. Aber Hegel zum Ankreuzen? Wohl kaum.

An der Universität Leipzig wurde ein eigener Leitfaden für Lesetechniken entwickelt, der die Spannweite an Aneignungsmöglichkeiten aufzeigt. Autorin Julia Protze, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philologischen Fakultät, nennt Zeit als wichtige Voraussetzung, um sich einen Text anzueignen. Zwischen jetzt und gleich klappe das kaum. Deshalb empfiehlt Julia Protze für die wissenschaftliche Lektüre die „Entdeckung der Langsamkeit“.

### Zielgerichtet statt nur schnell

Wichtiger als pures Schnelllesen sei die gedankliche Vorarbeit, bestätigt Lektorin Grochol. Ein/e Studierende/r muss sich darüber im Klaren sein, wofür er das Gelesene braucht. Nur so liest er zielgerichtet. Dabei helfen Fragen wie: Was weiß ich zum Thema, und was will ich wissen? Welcher Aspekt des Textes ist für mich wichtig? Welchen Bezug hat der Aufsatz zum Thema meiner eigenen Arbeit?

Will man zum Beispiel prüfen, ob ein Buch für die eigene Fragestellung nützlich ist, genügt ein erstes Durchblättern. Vorher geben Klappentext und Inhaltsverzeichnis einen Überblick. Oft genügt das selektive Lesen, bei dem man sich einzelne Kapitel herauspickt, die für die eigene Arbeit von Belang sind, und den Rest weglässt. Wer Einleitung und Schluss eines Aufsatzes durcharbeitet, kennt Fragestellung, Methode und Ergebnisse der Untersuchung - und hat damit den Text in komprimierter Form erfasst. „So machen das im Übrigen fast alle Professoren“, sagt Grochol.

Die Leipziger Lektorin empfiehlt, sich auch beim gründlichen Lesen die Textstruktur anzuschauen. Bei guten wissenschaftlichen Werken seien Kapitel und Absätze schematisch gegliedert: Am Anfang steht das Wichtigste, dann wird das Argument ausgeführt, am Ende steht die Schlussfolgerung und die Überleitung zum nächsten Absatz.



Lesezeit in der Gemeinsamen Bibliothek der BA Dresden und der Evangelischen Hochschule Dresden

Foto: JOTT Fotografie Dresden

### Lesetipps zum Lesen:

**Tony Buzan: Speed Reading. Schneller lesen - mehr verstehen - besser behalten.** Verlag MVG, 304 Seiten, 19,99 Euro

**Otto Kruse: Lesen und Schreiben.** Verlag UTB, 184 Seiten, 14,99 Euro

**Ulrike Lange: Fachtexte lesen - verstehen - wiedergeben.** Verlag UTB, 150 Seiten, 14,99 Euro

Das Ziel beim detaillierten, vollständigen Lesen ist, alle Informationen zu verstehen und zu unterscheiden, heißt es im Leitfaden der Philologischen Fakultät Leipzig. Im Gegensatz zum „Speed Reading“ wird dabei empfohlen, bei Nicht-Verstehen im Text zurückzugehen, das Gelesene zu verinnerlichen und bewusst in Beziehung zum Vorwissen zu setzen. Und das heißt im Umkehrschluss: Es gibt nicht die eine Lesetechnik, die in jedem Moment taugt.

Doch egal, ob jemand schnell oder langsam liest: Ohne Notizen gerät der Stoff schnell in Vergessenheit. Wie man mitschreibt, ist abhängig vom Lerntyp und dem Ziel der Lektüre. Sogenannte Mind-Maps, also Papier, auf dem man Informationen in Kreisen und

Kästen anordnet und durch Linien miteinander in Beziehung setzt, helfen Menschen, die gern mit Bildern lernen. Wer den Stoff für einen Vortrag oder eine Diskussion braucht, dem reichen vielleicht handschriftliche Stichpunkte. Wer exakte Zitate benötigt für eine Seminararbeit, muss sie auch exakt aufschreiben, am besten mit Computer.

Wer mit Kopien oder eigenen Büchern arbeitet, kann im oder am Text Stellen markieren. Aber Lektorin Grochol warnt: Bloß nicht zu viel. Sonst gehen die Kernaussagen, die man hervorheben wollte, im Farb- und Zeichenrausch unter. Wer mit Symbolen und Kürzeln arbeitet, sollte sie anfangs festlegen und dann konsequent anwenden, etwa: ein B für Beispiele, ein ! für überraschende Aussagen, ein eingekreistes Wort, wenn es sich um einen zentralen Begriff handelt.

Deutlich wird: Lesen ist keine isolierte Tätigkeit, sondern eng verknüpft mit Schreiben. Gerade an Hochschulen verbindet sich die Wissensaneignung mit der -wiedergabe. Das größte Verständnis für Inhalte gewinnt, wer sie lehrt, sich also mit anderen darüber austauscht, beispielsweise in einer Lerngruppe. Darauf weist Kerstin Kathy Meyer-Ross hin, die Dresdner Trainerin für Speed Reading.

Damit ihre Studierenden auch nach dem Seminar ein hohes Lesetempo durchhalten, gibt sie ihnen Verhaltenstipps mit. Etwa diesen: „Wenn Sie krank sind, sollen Sie nicht lesen, sondern sich erholen.“ Oder diesen: Eine Leseinheit dauert 25 Minuten. Es signalisiert eine Eieruhr, ein Wecker oder eine App, dass es Zeit ist für eine Pause. Die nutzt man zum Teekochen, zum Strecken oder für die Zigarette zwischendurch. Dann folgen weitere 25 Minuten Lektüre, und immer so weiter. So lassen sich drei, vier oder mehr solcher Einheiten aneinanderfügen, am besten zu einer Zeit, in der man sich gut konzentrieren kann. Etwa morgens. Und nicht nach dem Mittag, wenn der Körper mit Verdauen beschäftigt ist. „Wenn Sie verdauen, sollen Sie nicht lesen, sondern sich erholen.“

Meyer-Ross wirbt dafür, sich nicht nur eine gute Zeit zum Lesen auszusuchen, sondern auch einen angenehmen Ort, an dem man ungestört, bei genügend Licht und Luft arbeiten kann. Ein angenehmes Umfeld fördert die eigene Motivation. Und die ist mindestens genauso wichtig wie das Tempo, mit dem man einen Text liest.

### Autor

**Rafael Barth**  
Tel. 0351 48642241  
E-Mail: barth.rafael@dd-v.de



# Vom Nutzen von Mitschriften für das Lernen

Das Mitschreiben und Notizenmachen in Vorlesungen und Seminaren gehört zu den wohl häufigsten Schreibaktivitäten von Studierenden und ist eine grundlegende Arbeitstechnik im Studium. Dabei ist das Anfertigen einer Mitschrift eine Handlung, die in ihrer Komplexität häufig unterschätzt wird. Die Studierenden müssen gleichzeitig den Vortrag inklusive Präsentation verfolgen, ihn gedanklich nachvollziehen, relevante Informationen herausziehen und diese entsprechend notieren.

Obwohl das Mitschreiben eine wichtige Schlüsselkompetenz für Studium und Beruf ist, findet es bisher bei der Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken im Studium eher wenig Beachtung. Vielmehr geht man davon aus, dass diese Technik durch die Schule bereits beherrscht wird. Ergebnisse aus einzelnen wissenschaftlichen Arbeiten zeigen jedoch, dass Studierenden zum Teil geeignete Strategien zum Anfertigen von Mitschriften fehlen und dass der Nutzen von Notizen für das Verstehen und Lernen von Inhalten nicht erkannt wird.<sup>1</sup>

Befragt man die pädagogisch-psychologische Forschung zur Wirksamkeit von Mitschriften für das Lernen, stößt man auf komplexe und divergierende Ergebnisse. Dem Notieren werden zwei Funktionen zugeschrieben. Die Prozessfunktion des Notierens besagt, dass sich bereits die Anfertigung einer Mitschrift günstig auf die Behaltensleistung auswirkt, da sie die Aufmerksamkeit für den Vorlesungsstoff erhöht.<sup>2</sup> Die Produktfunktion demgegenüber geht davon aus, dass nicht die Mitschrift an sich, sondern die weiterführende Verarbeitung der Notizen die Behaltensleistung steigert. Die Forschung ist sich einig darüber, dass die Produktfunktion eine wichtigere Rolle spielt<sup>3</sup>, womit vor allem die Nachbereitung und Überarbeitung der Mitschriften an Bedeutung gewinnt.

## Das Wie und Was bei der Anfertigung von Mitschriften

In Publikationen zum Thema Lern- und Arbeitstechniken<sup>4</sup> finden sich vor allem Hinweise und Ratschläge, wie man Mitschriften anfertigen kann. Eine überblicksartige Zusammenfassung zeigt die nebenstehende Abbildung.

Was im Gegensatz zu diesen notationstechnischen Empfehlungen sehr viel seltener thematisiert wird, ist das Was und Wie viel. Die Hinweise beschränken sich dabei auf eher allgemeine Vorgehensweisen, wie die wichtigsten Aussagen des Vortrags festzuhalten oder Zusammenfassungen zu erstellen. Doch gerade bei dieser Auswahl von Informationen gibt es ty-



Foto: BA Dresden

pische Zweifel: Hoffentlich habe ich nichts vergessen! Vielleicht brauche ich das später doch noch für die Prüfung? Eigentlich ist doch alles wichtig! Besonders wenn es sich um neue Stoffinhalte handelt, ist das Erfassen des Wesentlichen eine schwierige Aufgabe - alles ist zunächst relevant und notationswürdig. Dann ist es sinnvoll, sich die Frage nach dem Ziel der Mitschrift zu stellen: Was soll die Mitschrift bringen? Wofür soll sie später verwendet werden? Dies kann

zum Beispiel ein Überblickswissen über ein Thema für die weiterführende Vertiefung im Selbststudium sein oder die Sammlung von Forschungsmeinungen. Je nach Schwerpunktsetzung sehen dann auch die Mitschriften unterschiedlich aus.

Außerdem geben die Vortragenden regelmäßig implizite und explizite Hinweise darauf, welche Inhalte wichtig sind, etwa durch einleitende Bemerkungen, Wiederholungen, abschließende Zusammenfassun-

## Gestaltung einer Mitschrift

**Aufteilung des Blattes**

- Kopfzeile mit Datum, Thema des Vortrags, Namen des Dozenten, Nummerierung
- Rand für Nachbereitung lassen, z.B. Anmerkungen, Korrekturen und Schlagwörter
- Fußzeile für eigene Gedanken, Ergänzungen oder Fragen

**Blätter lose, einseitig beschriften**

- für systematisches Abheften

**Gute Lesbarkeit**

**Verwendung von Abkürzungen**

- System von Abkürzungen unterstützt schnelleres Mitschreiben
- z.B. Endsilbentilgung, Siglenverwendung für Schlüsselwörter (z.B. SW für Sprachwissenschaft)

**Nicht alles wörtlich mitschreiben**

- eigene Formulierungen, kurze Zusammenfassungen (ggf. in Nachbereitung)
- kurze Pausen machen, in denen nur zugehört wird

**Kurzsätze/Ideeneinheiten statt Einzelwörter und Stichpunkte**

- sichert die Nachvollziehbarkeit der Aussagen, damit das Geschriebene auch mehrere Monate später noch verständlich ist

**Namen, Fachbegriffe und Definitionen notieren**  
**Zitatbelege und Literaturhinweise notieren**

gen, Metakommentare („dieser Begriff ist besonders wichtig“), nonverbale Signale (wie der Wechsel der Intonation) oder schriftliche Fixierungen.<sup>5</sup>

Neben diesen Anhaltspunkten für das eigene Notierverhalten spielt natürlich auch die Art und Weise der Präsentation des Vortragenden eine wichtige Rolle. So können eine langsamere Präsentation sowie Pausen während des Vortrags nicht nur das Notieren erleichtern, sondern sich auch positiv auf die Behaltensleistung auswirken. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass Organisiertheit und Strukturiertheit der Präsentation sowie das Aufschreiben wichtiger Informationen auf der Tafel einen positiven Einfluss auf das Notieren und Behalten haben.<sup>6</sup>

In vielen Vorlesungen ist es üblich, ein Skript mit den wichtigsten Vorlesungsinhalten zu haben. Diese Vorstrukturierung des Stoffs erleichtert es, der Vorlesung zu folgen. Damit wird jedoch das Mitschreiben nicht überflüssig, denn im Skript sind meistens nur die wichtigsten Kernaussagen bzw. Grafiken und Tabellen angegeben - Relationen zwischen Aussagen, Begründungen, Erläuterungen, Beispiele und Kommentare müssen noch ergänzt werden.

## Die Nachbereitung bzw. Überarbeitung von Mitschriften

Wie bereits oben angedeutet, spielt die gründliche Nachbereitung und Überarbeitung der Mitschriften eine wichtige Rolle für das nachhaltige Verstehen und Lernen der Inhalte. Laut Ergebnissen der Lernpsychologie werden bereits nach einem Tag über 50 Prozent der aufgenommenen Inhalte vergessen, wenn sie nicht noch einmal wiederholt wurden.<sup>7</sup> Es ist daher ratsam, die Vorlesungsmitschrift am selben Tag durchzusehen, da die Inhalte dann noch präsent sind.

Die Mitschrift hat in diesem Sinne eher einen provisorischen Charakter. Sie dient als externer Speicher, der nach einer Vorlesung vervollständigt und ergänzt werden sollte. Die Nachbereitung kann dabei nach individuellen Präferenzen vorgenommen werden. Sinnvoll ist es, zunächst die Mitschrift auf Unleserlichkeiten, den roten Faden und unverständliche Sachverhalte hin zu überprüfen. Im Weiteren können dann verschiedene Lernstrategien angewendet werden, die tiefere Verständnis- und Verarbeitungsprozesse auslösen. Beispiele dafür sind: Begriffe und Definitionen zu unterstreichen, eigene Gedanken und Fragen zum Thema zu entwickeln, sich Schlagwörter/Überschriften zu überlegen und diese am linken Rand der Mitschrift einzutragen, Zusammenfassungen in eigenen Worten zu formulieren, eine grafische Aufarbeitung durch ein Mindmap oder Begriffsnetz vorzunehmen oder die Lerninhalte mit KommilitonInnen zu wiederholen und zu diskutieren.

Weiterführende Informationen sind unter folgendem Link zu finden:

<http://mentoren.philol.uni-leipzig.de/lernberatung/>

## Autorin

**Julia Protze**  
 Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
 Philologische Fakultät  
 Universität Leipzig  
 „Stil - Studieren in Leipzig“

**Kontakt**  
 Geisteswissenschaftliches Zentrum  
 Beethovenstraße 15  
 04107 Leipzig  
 E-Mail: [julia.protze@uni-leipzig.de](mailto:julia.protze@uni-leipzig.de)

## Literaturverzeichnis und Quellen:

Andrea Frank, Stefanie Haacke und Swantje Lahm: Schlüsselkompetenzen: Schreiben in Studium und Beruf. Stuttgart: Metzler, 2007.

Andreas Krapp, Bernd Weidenmann (Hrsg.): Pädagogische Psychologie: ein Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz, 2001.

Christoph Metzger: Lern- und Arbeitsstrategien. Ein Fachbuch für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen. 5., aktualisierte Auflage. Aarau: Sauerländer, 2002.

Friedrich Rost: Lern- und Arbeitstechniken für das Studium. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Christiane Spiel: Behalten und externe Speicher: zum Stellenwert von Notizen. In: Lern- und Denkstrategien. Analyse und Intervention. Hrsg. von Heinz Mandl, Helmut Felix Friedrich, Göttingen (u. a.): Hogrefe, 1992, S. 231-248.

Fritz C. Staub: Notizenmachen: Funktionen, Formen und Werkzeugcharakter von Notizen. In: Handbuch Lernstrate-

gien. Hrsg. von Heinz Mandl, Helmut Felix Friedrich, Göttingen (u. a.): Hogrefe, 2006, S. 59-71.

Angelika Steets: Die Mitschrift als universitäre Textart - Schwieriger als gedacht, wichtiger als vermutet. In: Wissenschaftlich schreiben - lehren und lernen. Hrsg. von Konrad Ehlich, Berlin: de Gruyter, 2003, S. 51-64.

<sup>1</sup>vgl. Eva-Maria Jakobs, Armin Heinen (2001): Schlüsselkompetenzen für Beruf und Studium: Fachtexte erschließen, verarbeiten und hypertextuell darstellen. Projektbericht der RWTH Aachen, S. 17, entnommen aus: Angelika Steets (2003), S. 55

<sup>2</sup>vgl. Fritz Staub (2006), S. 60, Andreas Krapp, Bernd Weidenmann (2001), S. 176

<sup>3</sup>vgl. Fritz Staub (2006), S. 62, Christiane Spiel (1992), S. 232

<sup>4</sup>vgl. u. a. Andrea Frank, Stefanie Haacke und Swantje Lahm (2007), Christoph Metzger (2002), Friedrich Rost (2012)

<sup>5</sup>vgl. Fritz Staub (2006), S. 63

<sup>6</sup>vgl. Christiane Spiel (1992), S. 235

<sup>7</sup>vgl. Vergessenskurve nach Ebbinghaus



## KARRIERE + AUSBILDUNG

Unser Ziel ist es, ein innovatives und kreatives Beratungsunternehmen zu sein, das umfassende Leistungen auf fachlich hohem Niveau erbringt. Für unsere Niederlassungen in Dresden, Chemnitz und München sind wir deshalb laufend auf der Suche nach motivierten, zielstrebigem und teamorientiert arbeitenden Steuerberatern, Diplom-Kaufleuten und -Betriebswirten sowie Steuerfachangestellten und Bilanzbuchhaltern.

Darüber hinaus tragen wir als Ausbildungsbetrieb und **Praxispartner der Berufsakademie Dresden** dazu bei, unseren eigenen Berufsnachwuchs auszubilden. Seit 2009 können Studierende des Studiengangs „Steuern, Prüfungswesen, Consulting“ ihre studienrelevanten Praxisphasen in unserem Unternehmen absolvieren. Bisher haben auf diesem Weg schon mehrere Studierende bei uns ihren Abschluss erfolgreich abgelegt.

Für unseren **Standort in Dresden** suchen wir jedes Jahr geeignete **BA-Studenten**. Es erwarten Sie abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Aufgaben sowie ausgezeichnete Entwicklungsmöglichkeiten.

**Schneider + Partner GmbH**  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 Steuerberatungsgesellschaft

**DRESDEN**  
 Lortzingstraße 37  
 01307 Dresden  
 Telefon 0351 34078-0  
 Fax 0351 34078-99  
 mail@sup-dresden.de

[www.schneider-wp.de](http://www.schneider-wp.de)



# Verbindliches und Verbindendes zur Anfertigung wissenschaftlicher Schreibprojekte an der Studienakademie

Liebe Studentinnen, liebe Studenten,

in schöner Regelmäßigkeit gehört es zu Ihren besonderen Aufgaben im Studium, Texte zu verfassen, die wissenschaftlichen Gepflogenheiten genügen müssen, insbesondere hinsichtlich inhaltlichem Anspruch und äußerer Form.

Um Ihnen den gedanklichen Zugang zu diesen Herausforderungen Ihres Studiums zu erleichtern, haben wir für Sie eine Arbeitshilfe erstellt: den „*Verbindliche[n] Leitfaden für die Anfertigung und formale Gestaltung wissenschaftlicher (Haus-)Arbeiten an der Staatlichen Studienakademie Dresden*“, der seit dem 1. Oktober 2014 die bisher geltende Richtlinie ersetzt.

Das Wort „verbindlich“ im Titel deutet bereits darauf hin, dass die aufgeführten formalen Maßgaben für die äußere Form Ihrer Arbeiten und für die Zitation der verwendeten Materialien beachtet werden müssen. Daneben haben wir den Text um eine ganze Reihe von Hinweisen ergänzt. Das betrifft vor allen Dingen den ersten Teil des Leitfadens. Hier geht es um solche Aspekte wie die Notwendigkeit formal sauberen Arbeitens, die unterschiedlichen Arten von Schreibprojekten oder die Themenauswahl sowie ganz allgemein um die Anforderungen, denen Ihre Arbeiten genügen müssen. Insgesamt gesehen ist das, wie wir finden, eine gute Mischung verbindlicher, aber auch verbindender Inhalte. Schließlich muss der Leitfaden den Ansprüchen unterschiedlicher Disziplinen gerecht werden. In unserem Haus sind das ingenieurwissenschaftlich, informationstechnisch und wirtschaftswissenschaftlich orientierte Studiengänge. Im Detail(!) kann es in einzelnen Studienrichtungen also (fach-)disziplinbedingte Unterschiede geben. Mit Blick auf die ingenieurwissenschaftlich orientierten Studien

sind das etwa aufgabenabhängig zu berücksichtigende Vorschriften des Deutschen Institutes für Normung (DIN). Im Bedarfsfall helfen die Begleiter Ihrer Schreibprojekte.

## (Leitfaden-)Entwicklungsgeschichtliches

Mit dem Ziel, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden und zu verschriftlichen, war der Erstellungsprozess auch ein recht langer und nicht immer einvernehmlicher Weg, auf dem viel diskutiert wurde: darüber, was unbedingt Inhalt eines Leitfadens sein muss, und darüber, was gerade noch Inhalt eines solchen Dokumentes sein kann. Unser neuer Leitfaden ist also kein in stiller Abgeschiedenheit einsam erar-

beitetes Projekt, welches flutwellenartig über diejenigen, die ihn nun im akademischen Alltag mit Leben füllen müssen, hereinbricht. Auf dem Weg vom Beschluss, einen vollständig neuen Leitfaden zu erarbeiten, bis zu dessen Inkraftsetzung haben wir uns darin geübt, gedanklich „in die Schuhe unserer Kunden“ zu schlüpfen – also in Ihre. Wir haben viele Jahre Ihre Fragen wahrgenommen und uns nun bemüht, diese zu beantworten. Zwischen Beschluss und Ergebnis lagen der Entwurf des neuen Leitfadens, dessen Diskussion in den Studiengängen, die erneute Überarbeitung des Entwurfes, Probeläufe und Gespräche mit Studierenden und der Direktion und schließlich – last but not least – die Abschlussredaktion und das Layout.



Foto: BA Dresden

# ANDREA DITSCHERLEIN

Diplom-Juristin | Steuerberaterin **STEUERKANZLEI**



Fachberater für Unternehmensnachfolge (DStV e.V.)

Schützenplatz 12, 01067 Dresden

Tel. (03 51) 43 83 91 30

info@stb-ditscherlein.de

Nach der Überarbeitung ist vor der Überarbeitung. Wir werden weiterhin sorgfältig auf Ihre Fragen hören sowie auf unsere Erfahrungen schauen und an der Weiterentwicklung des Leitfadens arbeiten.

Während die bislang geltende Richtlinie lediglich als pdf-Dokument für den Download im Internet bereitstand, gibt es den neuen Leitfaden einmal als Druckfassung und einmal als pdf-Dokument. Die gedruckte Fassung haben unsere Erstsemester als Teil ihres Begrüßungspakets an unserer Akademie erhalten. Geringfügige Änderungen orthografischer oder inhaltlicher Natur arbeiten wir jeweils zeitnah in die pdf-Fassung ein, ohne explizit darauf hinzuweisen. Unter Umständen erforderliche grundsätzliche Veränderungen bleiben der jährlichen Neuaufgabe des Leitfadens - jeweils zum 1. Oktober - vorbehalten.

## Mit dem Leitfaden arbeiten

Idealerweise ist der Leitfaden Teil eines ganzen „institutionellen Ökosystems“ zum Thema wissenschaftliches Arbeiten. Zu dessen interagierenden Elementen zählen mindestens(!) der Leitfaden selbst sowie dessen Rezeption in den zum Thema gehörenden Lehrveranstaltungen. Typischerweise liegen die in die Welt des wissenschaftlichen Arbeitens einführenden Lehrveranstaltungen in den ersten Semestern Ihres Studiums. Gut wäre es, wenn Sie in Vorbereitung auf diese Veranstaltungen den Leitfaden bereits einmal intensiv durchgearbeitet hätten und dann mit ersten Fragen oder ersten Vorstellungen davon, worum es geht, an das Thema herangehen. Insofern legen wir unseren **Erstsemestern** den Leitfaden als treuen Studienbegleiter ans Herz, den Sie nach dem ersten genauen Durchlesen immer wieder - anlassbezogen - zur Hand nehmen und wie ein Nachschlagewerk verwenden. Und liebe Erstsemester: Zögern Sie nicht, uns Ihre Eindrücke oder Erfahrungen persönlich oder via E-Mail wissen zu lassen.

Anders ist die Situation für unsere **älteren Semester**. „Müssen wir nun völlig umlernen?“, werden Sie sich fragen. Nein, müssen Sie nicht! Manch grundsätzliche Abschnitte sind für Sie nun nicht mehr so wesentlich. Dazu gehören mindestens die rein einleitenden Abschnitte zur Bedeutung wissenschaftlichen Arbeitens und zu den Typen wissenschaftlicher Schreibprojekte an unserer Akademie. Aber: Für die Ausführungen zur Bachelorarbeit, zum wissenschaftlichen Poster oder zu den grundsätzlichen Anforderungen könnten auch Sie sich noch interessieren. Explizit beachten müssen Sie die Ausführungen zur „Äußere[n] Form der Arbeit(en)“ ebenso wie alle da-



Foto: rangizzz - Fotolia.com

rauf folgenden Kapitel, in denen es um die Bausteine Ihrer Texte, die Regeln zur Zitation und die bibliografischen Angaben in Ihren Arbeiten geht. Veränderungen hat es etwa mit Blick auf die Seitennummerierung, die Nummerierung von Tabellen und Abbildungen sowie die Reihenfolge der Bestandteile der Arbeiten gegeben. Ihnen wird übrigens auch auffallen, dass der Leitfaden recht umfangreich ist - vorhandene Regeln und Prozeduren werden nun umfassender oder aber überhaupt erklärt.

## Was der Leitfaden nicht leistet

Eines ist der Leitfaden nicht geworden, nämlich „eine eierlegende Wollmilchsau“. Er ist kein Ersatz für das eigene Denken. Er beschreibt vielmehr den formal-inhaltlichen **Mindeststandard**, den ein Text mit wissenschaftlichem Anspruch zu erfüllen hat. In diesem Sinne ist der Leitfaden durchaus mit einer Qualitätsrichtlinie vergleichbar. Für die Beurteilung der Qualität gibt es objektive und subjektive Kriterien. Mit dem Leitfaden werden vornehmlich die objektiven Beurteilungskriterien offengelegt, die personenübergreifend überprüfbar sind; der formale Rahmen, den Sie bitte pffigig mit thematischem Leben füllen. Dafür ist es erforderlich, sich mit den Methoden Ihrer Disziplin vertraut zu machen, ebenso, wie sich mit den Methoden der Forschung im Allgemeinen zu befassen (Befragung, Beobachtung oder Experiment). Hier ist das Studium, das Erlernen einer Wissenschaft vielleicht sogar ein bisschen mit dem Laufenlernen vergleichbar: Bevor man laufen lernt, lernt man krabbeln, und bevor man vorwärts krabbeln kann, geht es oft erst rückwärts und ... das Beste von allem ... Laufen muss man auch noch selbst! Erst mit Unterstützung, später dann allein. Also, lernen Sie laufen, emanzipieren Sie sich auf diese Weise von uns, Ihren Hochschullehrern. Begreifen Sie den Leitfaden bitte nicht als beengendes Korsett, sondern als Hilfe zur Selbsthilfe. Und vergessen Sie bitte nicht das Feedback.

**Sie finden die Veröffentlichung unter [www.ba-dresden.de](http://www.ba-dresden.de) u.a. als pdf unter „Dokumente für Studierende“.**

## Autor

**Dr. rer. pol. Thomas Graßmann**  
 Staatliche Studienakademie Dresden  
 Tel. 0351 4472-705  
 E-Mail: thomas.grassmann@ba-dresden.de

**Belege suchen  
 war gestern –  
 und wie bucht  
 man heute?**

Werde ein Teammitglied unsere modernen Steuerberatung und lerne die Möglichkeiten der digitalen Buchhaltung kennen. Übernehme abwechslungsreiche Aufgaben für Mandanten aus unterschiedlichsten Branchen.

Bewirb dich bei uns:  
[www.kanzleids.de](http://www.kanzleids.de)





# Wenn Lehrende lernen

## Über 450 Teilnehmer am Projekt „Didacticum“

Seit Herbst 2010 ist das „Didacticum“ zum Begriff an der BA Sachsen geworden: Unter diesem Namen werden an den Staatlichen Studienakademien Seminare und Coachings zur pädagogisch-didaktischen Weiterbildung der Lehrkräfte und Praxisanleiter der BA Sachsen entwickelt und erprobt. Im Dezember 2014 läuft die Erprobungsphase dieses bisher durch den Europäischen Sozialfonds geförderten und im Jahr 2014 zusätzlich durch die Staatlichen Studienakademien Sachsens kofinanzierten Projektes aus – ein Anlass, Bilanz zu ziehen.

Weit über 450 Personen – Praxisbetreuer in den Unternehmen und Lehrkräfte an den Staatlichen Studienakademien – werden nach Projektabschluss das Angebot genutzt haben. Neben hochschuldidaktischen Themen wie Methodeneinsatz, gehirngerechtes Lernen und Lehrveranstaltungsplanung fanden auch Seminare zu Schlüsselqualifikationen großen Zuspruch, wie etwa Rhetorik, Konfliktmanagement oder Kreativitätstechniken. Und auch das Lesen ist Gegenstand des „Didacticum“: Die Arbeit mit Texten, das Lesen und Bewerten von Bachelorarbeiten oder verschiedene Lesemethoden werden thematisiert.

Dabei geht es immer sehr praktisch zu: Das pädagogische Konzept hinter dem Prinzip Dualer Studiengänge – die Theorie und die Praxis eng zu verzahnen –



**Anja Centeno Garcia (Mitte), Seminarleiterin zahlreicher hochschuldidaktischer Kurse des „Didacticum“, im Gespräch mit Dozenten der Staatlichen Studienakademie Dresden**  
Foto: Jan Gutzeit | Fotograf Dresden

wird auch in den Seminaren, Kursen und Coachings gelebt. Theoretische Inhalte werden praktisch geübt und damit gleich auf ihre Anwendungsfähigkeit hin überprüft. Und so arbeiten die Dozenten und Praxisanleiter im „Didacticum“ in kleinen Arbeitsgruppen, diskutieren, tauschen ihre Erfahrungen aus und üben ganz praktisch, wie das Lehren für die Studierenden einfacher, spannender, greifbarer und letztlich erfolgreicher gestaltet werden

kann. Den Teilnehmern sind bei den Seminaren insbesondere der Austausch mit Kollegen und die Reflexion des eigenen Lehrens wichtig: Die Mischung aus Praxisanleitern und Dozenten in den Seminaren trägt zur engeren Verzahnung beider Studienabschnitte bei, und die Rückmeldungen von Kollegen oder erfahrenen Coaches zu Beispielen aus der eigenen Lehr- und Anleitungspraxis helfen bei der Planung und Umsetzung neuer Ideen und Methoden in der Lehre. Und die Teilnehmer berichten, dass das Lernen im „Didacticum“ Spaß macht. Auch zukünftig wird es ein kontinuierliches Angebot didaktischer Weiterbildungsmöglichkeiten mit dem besonderen Fokus auf das duale Studium an der BA Sachsen geben. Die Ergebnisse der Projektphase bilden dafür die Grundlage. Zukünftige Angebote werden weiterhin unter dem Namen „Didacticum“ laufen.

Informationen zu den Angeboten erhalten Interessierte auf den Homepages der Staatlichen Studienakademien.

### Autorin

**Birgit Walther**  
Projektleiterin Didacticum  
Tel.: 0351 4912-165  
E-Mail: birgit.walther@ba-leipzig.de

## Vielleser

# Für die Ohren lesen

Wenn Christian Brückner ein Buch in die Hand nimmt, dann liest er es nicht einfach nur. Dann taucht er ein in die Geschichte auf den Blättern vor ihm. Dann eignet er sich das Geschehen an. Und irgendwann, nachdem er immer und immer wieder durch die Erzählung gegangen, eingetaucht ist in jedes Detail, kann er sich in ihr bewegen wie in einem Gebäude, so sagt er. Vom Erdgeschoss auf den Dachboden laufen und zurück und dann noch mal in die Küche. Erst in einem solchen Moment wird aus dem Gelesenen das, was später in unseren Ohren ankommt. Christian Brückner ist Hörbuchsprecher. Den Beinamen „the voice“ – die Stimme – erhielt er nicht nur für seine zahlreichen vertonten Geschichten, die er zusammen mit seiner Frau Waltraud im eigenen Verlag parlando vertreibt. Er bekam ihn auch für seine vielen gesprochenen TV-Dokumentationen, die ohne seine raue, meist etwas besonnen-zögernde Sprechweise wohl ein bisschen weniger spannend wären. Und natürlich – Robert de Niro wäre ein recht sprachloser Mafia-Boss, wenn Christian Brückner ihm nicht immer seine

deutsche Stimme geliehen hätte. Würde man all die Zeit zusammenrechnen, die es braucht, bis Brückner ein Buch wirklich gelesen hat, damit es reif ist fürs Tonstudio – „ich würde wahnsinnig werden“, sagt er selbst. Und im Tonstudio geht die Arbeit erst richtig los. „The voice“ ist beileibe nicht fehlerfrei und stolpert auch mal über die Buchstaben, raschelt mit den ausgedruckten A4-Seiten. Und muss von Neuem beginnen. Gegen all den alltäglichen Wahnsinn gibt es aber Mittel: gute Geschichten. Kein Buch wird vertont, hinter dem Brückner nicht hundertprozentig steht. Da diskutiert und berät er sich auch schon einmal länger mit seiner Frau, wenn diese Neuerscheinungen von Messen mitbringt oder Autoren Vorschläge machen. Und es hilft ein schöner Ort beim Lesen und Sondieren neuer Geschichten. Im Garten, unter dem rauschenden Baum etwa, „weil er so viel Lebendigkeit vermittelt“. Eine Lebendigkeit, die sich dann irgendwann wiederfindet in der Stimme. Und die es seinen Zuhörern ermöglicht, einmal mit den Ohren statt den Augen zu lesen.

SM

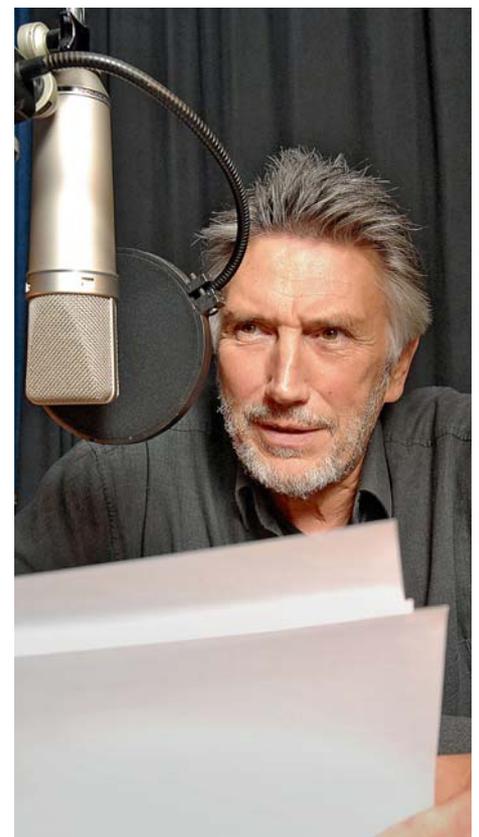


Foto: © Uwe Tölle



# Die gute Seele

**Katja Unger hält als Verwaltungsfachangestellte im Bereich Steuern, Prüfungswesen und Consulting die Fäden im Hintergrund und hat zudem immer ein offenes Ohr für ihre Schützlinge. Ein Protokoll.**



Sorgt für die Studierenden und für Ordnung: Katja Unger

Foto: Sylvia Miskowicz

Es ist 7 Uhr morgens. Ich bin schon im Büro und nehme mir für heute erst einmal vor, die Bewerbungen von neuen Studierenden zu bearbeiten, die Zulassungen zu drucken und diese dann schnell zur Unterschrift zum Direktor zu bringen. Doch schon nach zehn Minuten klingelt das Telefon. Ein Dozent ist krank, er muss die Vorlesung für heute absagen. Also versuche ich, den Seminargruppensprecher telefonisch zu erreichen, schaue auf die Uhr. Die Studierenden müssten schon auf dem Weg zur BA sein. Also laufe ich schnell in den Seminarraum, um den Ersten Bescheid zu geben. Die Gesichter sehen nicht gerade begeistert aus - umsonst so früh aufgestanden.

Zurück im Büro geht es weiter: E-Mails bearbeiten, davon zwei Anfragen zum Studium von Interessenten, drei Krankmeldungen, ein Antrag auf Freistellung, eine Bitte, einen Termin vorzubereiten und eine Nachricht der Verwaltung, die Änderung der Reisekosten für nebenberufliche Dozenten zu beachten und einzuarbeiten. Gegen 9:15 Uhr verschnaufe ich kurz, bis ich mich wieder den Bewerbungen künftiger BA-Studierender widme - bis ein nebenberuflich tätiger Dozent vor mir steht, mit korrigierten Klausuren und seiner Abrechnung. Und wenn er schon einmal da ist, vereinbaren wir noch für das nächste Semester die Lehrveranstaltungen. Derweil schnattern vor dem Büro schon drei

Studentinnen, die kurz darauf um Hilfe bitten. Sie wollen ihre Vorlesung am Freitagnachmittag verlegen. Muss ich weiterreichen, vielleicht klappt es ja. Eine der Studentinnen hat auch gleich noch ihre Nachweise über ihre Praxisphase dabei. Die kommen auf den Stapel mit den Bewerbungen und Klausuren.

Die nächsten Studierenden warten schon. Sie wollen ihre Projektarbeit abgeben - heute ist der letztmögliche Termin. Ich schaue schnell durch, ob sie auch alles fristgerecht fertig haben und es formal richtig ist. Da klingelt auch schon wieder das Telefon. Eine Kanzlei, die gern junge Leute ausbilden möchte, fragt nach Informationen und den Formalitäten, um Praxispartner werden zu können. Die Zeit vergeht, und es ist schon Mittag. Nach dem Essen bekomme ich die Ergebnisse der Steuer-Klausur. Die Studentinnen und Studenten warten schon sehnsüchtig darauf, also rechne ich die Noten schnell zusammen. Bei manchen wird es knapp. Ich rechne noch einmal nach, doch es reicht bei einigen leider nicht, schade. Das tut mir leid, denn oft genug bekomme ich mit, wie nervös die Studierenden sind. So etwa einmal, als eine Studentin völlig aufgelöst bei mir auftauchte. Sie hatte ihre Abschlussarbeit statt in unseren Briefkasten in den gelben Postbriefkasten draußen geworfen - ohne Adresse und Absender. Aber wir haben das wieder hinbekommen.

Die Prüfungen bringe ich ins Prüfungsamt, plane gleich die Wiederholungstermine, spreche das mit den Dozentinnen und Dozenten sowie Aufsichtspersonen ab und hänge den Terminplan aus. Und dann ist es schon wieder Nachmittag. Ich schreibe allen Bewerberinnen und Bewerbern eine schnelle Mail, dass ihre Unterlagen zur weiteren Bearbeitung vollständig vorliegen. Und verabschiede mich dann. Und weiß, dass ich diesen umfangreichen und lebhaften Job wirklich liebe.

Protokoll: Sylvia Miskowicz

## Fragebogen

### In den vergangenen Jahren ...

... habe ich ehrlich gesagt gar nicht gemerkt, wie schnell die Zeit vergeht, weil mir der Beruf viel Spaß macht.

### In den nächsten Jahren ...

... freue ich mich auf weitere abwechslungsreiche Aufgaben an der BA.

### Ich entspanne am besten bei ...

... einem gemütlichen Sofa-Abend mit meiner Familie.

### Von den Studierenden erwarte ich ...

... dass sie ihre Termine und Prüfungen im Blick haben und sich um ihre organisatorischen Angelegenheiten kümmern, auch wenn es manchmal nervt.

### Von mir können die Studierenden erwarten ...

... dass meine Tür immer für sie offen steht.

## Zur Person

### Ausbildung:

1995-1998 Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellte im Landratsamt Pirna

1998-2000 Sachbearbeiterin im Straßenbauamt Bautzen

2000-2002 Mitarbeiterin an der Rezeption in der Meridian Gesundheitsklinik

seit 2002 Verwaltungsfachangestellte in der Berufsakademie Sachsen

### Kontakt

Katja Unger

Verwaltungsfachangestellte im Studiengang

Steuern, Prüfungswesen, Consulting

katja.unger@ba-dresden.de



# Derselbe Motor, anderes Modell

**Wenn Dr. Eric Jahn in Vorlesungen über Wertpapiermanagement und Investmentbanking spricht, weiß er genau, was er sagt – sieben Jahre lang war er Anlagestrategie bei der Deutschen Bank in Frankfurt.**



Von der Bank in den Hörsaal: Dr. Eric Jahn

Foto: BA Dresden

Es ist September. Das Büro von Dr. Eric Jahn ist recht karg. An der Pinnwand hängen kaum Zettel, in den Regalen stehen nur ein paar Bücher, keine Grünpflanze besetzt die Fensterbank. Doch Jahn ist nicht wirklich der puristische Typ, für den man ihn anhand seines Büros halten könnte. Er ist einfach noch ganz neu in der Stadt. Wieder angekommen im Osten, wo er 1978 geboren wurde. Ab diesem Wintersemester übernimmt er Vorlesungen im Fach Finanzwirtschaft-Bank. „Diese Art des Jobs hat mich immer gereizt“, sagt Jahn. „Diese Mischung aus Lehre und Nähe zur Praxis finde ich spannend.“ Praxis hat er in seinem bisherigen Berufsleben genug gesammelt. „Ich wollte nie nur an der Uni bleiben“, so Jahn, der schon zu Studentenzeiten an der Universität in Mannheim als Tutor für Mikro- und Makro-Ökonomie erste Lehrerfahrungen gesammelt hat. Nach seinem Diplom wechselte er nach Frankfurt am Main, wo er als Doktorand ebenfalls wieder Studierende betreute. Und dann kam die ersehnte Praxis. Sieben Jahre lang war Jahn Anlagestrategie und Produktspezialist für Hedge Fonds bei der Deutschen Bank. Ein fordernder Job, der ihn fit gemacht hat, um den Studentinnen und Studenten der Berufsakademie die Zusammenhänge zu erklären zwischen den Formeln auf dem Papier und dem Geschehen auf den Märkten.

Er nennt diese Änderung in seinem Lebenslauf „einen Modellwechsel, ohne den Motor zu wechseln“. Die Studierenden sollen bei ihm die klassischen Theorien genauso lernen wie den aktuellen Stand der For-

schung und die Gepflogenheiten in der Praxis. „Durch meine Berufserfahrung auf der anderen Seite kann ich sagen, was den Chefs in den großen Konzernen wichtig ist, wie es in einer Bank abläuft, was dort wichtig ist“, so Jahn. Seit Juli ist er in Dresden, hält aber immer noch Kontakt zu seinem Doktorvater in Frankfurt. Der gibt gute Tipps, aber auch seine Lehrstuhlkolleginnen und -kollegen aus früheren Zeiten helfen mit Ratschlägen und Ideen. 600 Stunden stehen auf Jahns Plan, 80 Prozent davon entfallen auf VWL. Die Dozententstelle im Investmentbanking- und im Wertpapiermanagementkurs dürfte ihm wie auf den Leib geschneidert sein, kann Jahn doch hier aus dem Nähkästchen plaudern. Zwischen 20 und 30 Studierende sitzen vor ihm. „Das ist natürlich eine viel intensivere Atmosphäre als in einem proppenvollen Hörsaal an einer Uni“, gesteht der Neu-Dozent. „Die ersten zwölf Monate werden schon recht fordernd sein.“ Denn zu den Vorlesungs- und Lehrstunden kommen noch die Vor- und Nachbereitung, das Korrigieren von Arbeiten sowie das Stellen der Prüfungsaufgaben. Jahn war zudem der erste Dozent, der eine Antrittsvorlesung an der BA Dresden gehalten hat. Ein offenes Ohr für die Probleme der Studierenden hat er natürlich auch. Bei Jahn gibt es keine Sprechzeiten, wer Hilfe braucht, kann ihm ganz unkompliziert eine Mail schreiben oder ihn anrufen. Oder im Büro anklopfen. Das hat sich mittlerweile mit etwas mehr Leben gefüllt – und einem neuen Kollegen, Dozent der Wirtschaftsinformatik. „Ich bin hier angekommen“, sagt Jahn. SM

## Fragebogen

### In den vergangenen Jahren ...

... habe ich in beruflicher Hinsicht viel gelernt und erlebt, wofür ich meinen ehemaligen Kollegen dankbar bin. Zudem habe ich erfahren, dass sich Anstrengung lohnt.

### In den nächsten Jahren ...

... wird der Mix aus Lernen und Lehren balancierter sein. Aber auch in meiner neuen Rolle sind Einsatz und Anstrengung die Grundvoraussetzung für eine zufriedenstellende Zukunft. Ein Job soll Spaß machen, aber nicht zu einer „Komfort-Zone“ mutieren.

### Ich entspanne am besten ...

... beim Joggen mit unserer Beagle-Hündin. Am liebsten laufe ich im Tharandter Wald.

### Bücher, die ich zu lesen empfehle:

Das einzige Buch, das ich mehr als einmal gelesen habe, ist Remarques „Im Westen nichts Neues“. Bei Hörbüchern trifft dies lediglich auf „Deutschland – Ein Wintermärchen“ von Heine zu. Beide Werke haben mich sehr beeindruckt.

### Von den Studierenden erwarte ich ...

... die Bereitschaft, geistig dorthin zu gehen, „wo es wehtut“. Wer davor stets zurückschreckt und das Studium als einen Freizeitpark interpretiert, vergeblich in meinen Augen eine große Möglichkeit, seine Leistungsfähigkeit zu steigern.

### Von mir können die Studierenden erwarten:

Respekt, Fairness und möglichst interessante Lehrveranstaltungen

## Zur Person

### Studium:

1998-2003 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim

2001-2002 Auslandsstudium an der Queen's University in Kingston, Kanada

2004-2007 Promotion Goethe-Universität Frankfurt am Main

### Beruflicher Werdegang:

2007-2014 Deutsche Bank AG, Zentrale, Frankfurt am Main

seit 2014 Dozent für Volkswirtschaftslehre und Finanzwirtschaft an der BA Dresden

## Kontakt

Dr. Eric Jahn

Dozent Finanzwirtschaft - Bank  
eric.jahn@ba-dresden.de



## Die Herrin der Bücher

„Ein Buch gehört dazu, seit ich lesen kann.“ Kein Wunder, dass Katrin Kreuz sich auch beruflich mit Büchern umgibt. Sie ist Bibliothekarin in der Gemeinsamen Bibliothek der Berufsakademie Dresden und der Evangelischen Hochschule Dresden. Für ihren Berufsalltag heißt das: Katrin Kreuz ist Herrin über rund 50.000 Printmedien, 150 abonnierte Zeitschriften und mehr als 20.000 E-Books. Während Katrin Kreuz in der Bibliothek den Überblick behalten muss über Fachliteratur von A bis Z, stehen zu Hause eher weniger eigene Bücher in den Regalen. „Ich leihe mir selbst gern etwas aus, ob nun aus Bibliotheken oder von Freunden.“ Zurzeit sind es die Krimis, die Katrin Kreuz fesseln, etwa die der Zwickerauerin Claudia Puhlfürst. Doch auch die Großen gehören dazu, Thomas Mann, Tolstoi, Christoph Hein. Sie alle sind wahrscheinlich

Foto: Sylvia Miskowicz



schon mal Bahn gefahren mit Katrin Kreuz. Denn dort liest sie die meisten Seiten, auf ihrer Fahrt von ihrem Zuhause in Lohmen zu ihrer Arbeit in Dresden. Und unterm Apfelbaum im Garten. Und natürlich abends

im Bett. Manchmal möchte sie das Gelesene gar nicht wieder aus der Hand legen. „Man hängt der Geschichte noch lange nach, wäre auch über das Ende hinaus noch gern dabei.“

Querlesen, Schnelllesen, nur mal kurz über den Text fliegen – das kommt für Katrin Kreuz zumindest bei Belletristik nicht infrage. Eher „reinlegen und wohlfühlen“, wie sie sagt. Es müssen aber nicht immer nur Romane und Krimis sein. Auch Sachbücher und Philosophie gehören zum Lese-Repertoire der Bibliothekarin. Davon profitieren dann die Studierenden. Denn manches empfiehlt sie weiter, etwa Edward O. Wilsons „Die soziale Eroberung der Erde“ oder Harald Welzers „Selbst denken“. Und so kommt es, dass sich auch manch vermeintlich etwas studienferner Titel in der Bibliothek wiederfindet. SM

## Lesen für die Kleinsten

Christine Lippmanns Bücher sind meist bunt und die Geschichten eher kurz. Und heiß begehrt, auch wenn die meisten Fans sie noch gar nicht selbst lesen können. Hören aber wohl, und so sitzen in Dresdner Kitas und Bibliotheken Woche für Woche viele Kinder, die ihren Lesepaten an den Lippen hängen. Christine Lippmann kennt jeden einzelnen dieser 120 Dresdner, die den kleinsten Bürgern der Stadt ehrenamtlich Märchen und spannende Geschichten vorlesen. Denn die gelernte Bibliothekarin ist Mitorganisatorin beim „Projekt Lesestark!“ der Städtischen Bibliotheken Dresden, das Kindern bis zum Ende der ersten Klasse die Welt der Bücher näherbringen soll.

Foto: Lesestark!

So ist es – neben Zeitungen – auch hauptsächlich Kinder- und Jugendliteratur, die sich bei Lippmann zu Hause stapelt, schließlich sollen die Lesepaten immer



mit gutem Lesefutter ausgestattet und beraten werden. Die Bücher sondiert Lippmann übrigens am liebsten im Sitzen: „Würde ich liegen, würde ich einschlafen“, gesteht sie. „Kinderbücher sind aber nicht nur für Kinder interessant“, sagt Lippmann. James Krüss'

„Tim Thaler oder Das verkaufte Lachen“ etwa könne man auch einmal als Erwachsener in die Hand nehmen. Und bei „Die Abenteuer von Lester und Bob“ glucksen Kinder und Erwachsene über die lustige Ente und den tapsigen Bären – nur eben an unterschiedlichen Stellen.

Ein Buch lediglich querzulesen kommt für Lippmann nicht infrage, zu groß sei der Respekt vor Text und Werk. Und so lädt sie auch schon einmal bekannte Illustratoren nach Dresden ein, die dann in Lesungen den Kindern zeigen, wie viel Arbeit in all den bunten Malereien eines Buches steckt. Bilderbücher haben es Lippmann ohnehin angetan. Rund 300 Exemplare stehen zu Hause in ihren Regalen. Aber auch das Vorlesen hat bei Lippmanns Tradition – sie ist Mutter dreier Söhne. SM



**SGK – Ihr Partner während des Studiums – gern auch danach!**

Als Praxispartner der BA Dresden bereiten wir Sie Schritt für Schritt auf die Arbeit mit und für unsere Mandanten vor und geben Ihnen die Möglichkeit, die theoretischen Kenntnisse aus den Vorlesungen in unserem Unternehmen praktisch anzuwenden bzw. zu vertiefen.

Wir freuen uns sehr auf Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen, wenn Sie neben einem guten Abitur bzw. Fachhochschulreife, guten Fremdsprachenkenntnissen auch über ein ausgeprägtes Zahlenverständnis sowie über eine hohe Motivation und Fähigkeit zum konzentrierten Arbeiten verfügen. Optimalerweise verfügen Sie bereits über eine abgeschlossene Lehrausbildung auf dem Gebiet der Steuerberatung. Es erwarten Sie interessante Herausforderungen in einem modernen Unternehmen mit einem angenehmen Arbeitsumfeld sowie umfangreichen Fort- und Weiterbildungschancen.

**SGK Künzel, Schmidt & Partner Steuerberatungsgesellschaft, Herrn Steuerberater Bernd Künzel, August – Bebel – Str. 26, 01809 Heidenau, steuerberater@sgk-dresden.de, www.sgk-dresden.de**





# Akademie der Dinge

Die Hochschule für Bildende Künste Dresden (HfBK) wird 250 Jahre alt. Aus diesem Anlass realisiert der international renommierte Installationskünstler Mark Dion erstmalig ein Projekt in Dresden.



Blood Coral by Mark Dion

Foto: Robert Vanis



Die Anatomische Sammlung der HfBK

Foto: HfBK Dresden

Ausgangspunkt für Mark Dions (\*1961, USA) bislang größte Einzelausstellung in Deutschland sind jene Dinge, die in den Sammlungen der Kunsthochschule und der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden verborgen sind. Das Gesamtwerk des documenta-Teilnehmers reicht von Zeichnungen und Grafikfolgen über Videobänder, Fotoessays, Skulpturen, Installationen und Dioramen bis hin zu Expeditionsreisen. Dafür arbeitet Mark Dion weltweit mit Museen und Sammlungen zusammen und macht in seiner künstlerischen Praxis diesen Autoritäten des Wissens die alleinige Interpretationshoheit streitig.

Auch in Dresden durchforstet Dion die Depots und Archive der weltberühmten Einrichtungen, um tradierte Ordnungssysteme zu befragen, mit denen Objekte aus der ganzen Welt gesammelt und präsentiert werden. Aus seinen Expeditionen in diese sonst unsichtbaren Speicher entsteht so in den hochschuleigenen Ausstellungsräumen im Oktogon eine Akademie der Dinge, in der die Schätze der Institutionen neu in den Blick genommen werden. In Kooperation mit den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden erweitert Mark Dion seine Ausstellung durch zwei „Satelliten“ im Grünen Gewölbe und im Albertinum.

Für Mark Dion birgt die Sammlung der Kunsthochschule Dresden mit ihrer nahezu enzyklopädischen Vielfalt einen umfangreichen Fundus. Die Bildersammlung der HfBK – darunter wertvolle Gemälde von Casanova,

Kügelgen oder Matthäi und eine Sammlung von Studienarbeiten – repräsentiert künstlerische Tätigkeiten aus mehr als 250 Jahren.

## Academy of things: The temporary art gallery

Im Oktogon wird diesen Kunstwerken eine temporäre Pinakothek eingerichtet. Das Hauptinteresse liegt bei den zahlreichen Artefakten aus dem Lehrbetrieb – Gipsabgüsse, Glasdiapositive, Pigmente oder Röntgenbilder. Höhepunkt dieser Lehrmittelsammlungen sind die einzigartigen anatomischen Modelle und Präparate zur Human- und Tieranatomie: Mit über 500 Objekten besitzt die Kunsthochschule Dresden die umfangreichste und vollständigste Lehrsammlung in Deutschland.

## New Curiosities for the Green Vault

Für das Historische und das Neue Grüne Gewölbe greift Dion das Konzept des Kuriositätenkabinetts auf. Es entstehen neue Objekte, die inmitten der historischen Inszenierung in der ständigen Präsentation im Schloss gezeigt werden.

## Wild Animal Salon

Im Albertinum richtet Mark Dion einen „Wild Animal Salon“ ein, eine Bestandsaufnahme der in der Sammlung vorhandenen Gemälde wilder Tiere von der Frühen Neuzeit bis in das 20. Jahrhundert. Der Künstler kommentiert in seiner Praxis immer wieder das 19. Jahrhundert

und seine Ordnung der Dinge. Deshalb findet sich in diesem außergewöhnlichen Salon – statt der damals hoch angesehenen Gattung des Porträts und des Historienbildes – ausschließlich das im akademischen Diskurs lange marginalisierte Genre der Tierdarstellung.

Die künstlerischen Experimente im Oktogon der HfBK Dresden und die zwei Satelliten im Grünen Gewölbe und im Albertinum der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden sollen neue Zugänge für den zukünftigen Umgang mit den ausgestellten Gegenständen erschließen. Wie können Dinggeschichten sichtbar gemacht werden? Welchen Status haben beschädigte oder ruinöse Objekte? Welche Neuordnungen sind denkbar? Und welchen Status hat die materielle Kultur vergangener Jahrhunderte in der Lehre der Gegenwart? Die Dinge und die Orte der Kunst sind im zeitgenössischen Kunstsystem untrennbar miteinander verbunden. Allerdings dienen die Sammlungsgegenstände nicht mehr der Bestätigung vorhandenen Wissens, sondern eröffnen neue Felder des Möglichen.

**Die Ausstellung ist noch bis 25. Januar 2015 geöffnet. Weitere Informationen gibt es unter [www.hfbk-dresden.de/250](http://www.hfbk-dresden.de/250)**

Autoren

Pressestelle HfBK Dresden



## Die zwei aus der Buchhandlung

Katharina Wagner und Tobias Motter sind Buchhändler. Zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen sorgen sie in der Hugendubel-Filiale in der Dresdner Altmarkt-Galerie dafür, dass den Kunden nie der Lesestoff ausgeht. Ein paar Fragen an die Buch-Experten:

### Wie viel lesen Sie?

**Wagner:** Ich bin kein Quer-, eher ein Genussleser. Nichtsdestotrotz schaffe ich auch mal 500 Seiten am Tag, etwa bei einem Charlotte-Link-Roman oder einem John Irving.

**Motter:** Ich lese viel, will ein Buch bis zum Ende lesen, doch selten schaffe ich das. Nach drei Tagen liegt ja schon ein neues da! Querlesen wird einem Buch nicht gerecht, dann lieber gar nicht.

### Was entscheidet, ob Sie ein Buch zur Hand nehmen?

**Wagner:** Wenn es ein John Irving ist, reicht das (lacht). Ansonsten entscheidet oft der Klappentext. Um ein Gefühl fürs Buch zu bekommen, lese ich die erste und letzte Seite und ein paar in der Mitte.



**Motter:** Ich mag vor allem alles abseits des Mainstreams. Was beispielsweise in der Spiegel-Bestsellerliste steht, muss ich zumindest für meinen Job nicht mehr lesen, das verkauft sich sowieso von allein. Ich finde regionale Autoren gut! Und empfehle die dann in der Buchhandlung.

### Wo lesen Sie?

**Wagner:** Sehr gern in der Badewanne!

**Motter:** Ich lese viel im Zug. Früher habe ich jahrelang das Haus nicht ohne wenigstens ein Reclam-Heftchen verlassen. Und ich richte mir Lesetage zu Hause ein.

### Sammler oder Leiherr?

**Wagner:** Ich will alles besitzen! (lacht)

**Motter:** Ich auch. Ich wühle auch selbst gern mal in Taschenbuchrucksäcken.

### Zwei Empfehlungen, bitte!

**Wagner:** „Krähenmädchen“ von Erik Axl Sund war ein sehr überraschender Krimi. Sehr witzig fand ich „Die letzte WG von Prenzlauer Berg“ von Andreas „Spider“ Krenzke.

**Motter:** Daniela Krien mit „Muldental“. Da finden sich zeitgemäße Erzählungen und Panoramen menschlichen Lebens. Und „Flughunde“ von Marcel Beyer. Ich bin durch eine Comic-Adaption erst auf das Buch gekommen!

Interview: Sylvia Miskowiec

Foto: Sylvia Miskowiec



## Wirtschaftsbetriebe Meppen

Gut Rupennest · 49762 Lathen

# Wir denken voraus. WIR BILDEN AUS!



Außerdem bieten wir landwirtschaftliche Praktikumsplätze für **Schul- und Jahrespraktikanten** an. Wir bilden auch **Lehrlinge** aus im **Fachgebiet „Landwirtschaft“** und bieten Ausbildungsplätze für **Lehrlinge** auf dem **Gebiet „Fachkraft für Agrarservice“**.

Als **Praxispartner der BA Dresden** unterstützen wir den **dualen landwirtschaftlichen Studiengang Agrarmanagement**.

### Anschrift:

Wirtschaftsbetriebe Meppen  
Gut Rupennest 49762 Lathen  
Telefon: +49 (0) 59 33 / 64 68 0-0  
Telefax: + 49 (0) 59 33 / 64 68 0-50  
E-Mail: [info@wb-meppen.de](mailto:info@wb-meppen.de)



## Wenn die Katze mit der Maus ...



Foto: get-shot.de

Watson hat immer ein Auge auf das, was da am Bildschirm passiert. Nichts entgeht dem Samtpfötchen, das statt vor einem Mauseloch auf einem Mouse-Pad sitzt und seinem Frauchen bei der Arbeit zusieht. Das Frauchen heißt Peggy Salomo, ist Verlegerin und Organisatorin der Dresdner Messe „schriftgut“. Jeden Tag sichtet sie Manuskripte. „Lesen ist mein Job“, sagt die Geschäftsführerin des Dresdner Buchverlags. Ihren

Job erledigt sie hauptsächlich am Bildschirm, zusammen mit Watson, dem Verlagskater. Bis zu sechs Stunden Lesen am Stück können da schon mal zusammenkommen. Und damit muss noch lange nicht Schluss sein – Manuskripte wandern auch mit auf die benachbarte Couch und sogar in die Badewanne. „Ein herrlicher Ort zum Lesen“, sagt Salomo. Und was liest man da, so entspannt im Schaum, die Seiten trocken auf

einem hölzernen Badewannen-Aufsatz? „Kurzprosa, Geschichten und Krimis rund um Dresden, Biografien von eher unbekannt regionalen Persönlichkeiten“, so die Verlegerin. Hier vermischen sich schnell private Interessen und berufliche Pflichten. „Am Ende geben wir kein Buch heraus, das wir nicht auch privat irgendwie gut finden.“

Salomos heimliches Idol ist der deutsche Schriftsteller Helmut Krausser. Besonders sein Roman „Melodien“ hat es ihr angetan. „Leider erscheint er nicht in unserem Verlag“, bedauert sie. Rund 20 Autoren betreut die 38-Jährige, die in Leipzig Literaturwissenschaften studiert hat. Gesichtet werden alle eingesandten Manuskripte, meist kommen zuerst nur Leseprouven. Im Falle des Gefallens bittet die Verlegerin dann um die ganze Story. In diesem Jahr hat Salomo zwei neue Schriftsteller unter Vertrag genommen. Einer schreibt eine humoristische Fantastik über den Tod, und einer hat die Verlegerin mit einem dicken Dresden-Krimi überzeugt. Ob Watson seine Pfoten mit im Spiel hatte? Oder war es sein Komplize? Denn wie in Arthur Conan Doyles Romanen gibt es im Verlag auch noch Sherlock, nur eben auf vier Beinen. Allerdings hält der sich lieber dezent im Hintergrund. SM

## Auf Entdeckungsreise

Eine kleine, dunkle Kneipe, irgendwo in Polen. Drei Dichter an einem Tisch, mit ihnen der Wodka. Und die Idee, um die Wette über die schönen Augen einer Frau zu schreiben. „Feuchte Beeren ihre Augen. Regenfeucht ein Schiff. Reist: von Danzig nach Shanghai.“ Das schrieb Volker Sielaff auf. Der Dresdner Lyriker, Kritiker und Veranstalter des Literaturforums gewann damit die nächste Runde Wodka. Und hatte sich unbewusst beim großen russischen Romancier Tolstoi bedient. Denn der schreibt in seinem Roman „Auferstehung“ ebenfalls über „Augen wie nasse schwarze Johannisbeeren“. „Ich habe diese Geschichte damals verschlungen“, erinnert sich Sielaff.

Damals, das war mit 16 unter der Bettdecke beim Fanzelschein der Taschenlampe, weil im Internat 22 Uhr das Licht gelöscht werden musste. Mittlerweile muss sich Sielaff nicht mehr verstecken, wenn er seiner liebsten Beschäftigung, dem Lesen, nachgeht. Sachbücher, Lyrik, Romane und sogar Wirtschafts-literatur füllen seine Regale, seinen Schreibtisch. Der Postbote legt neue Rezensionsexemplare oben auf den Briefkasten, zwei bis drei im Monat sind es in der Regel. Lesen kann Sielaff überall, doch an manchen



Foto: Harald Krichel (cc-by-sa)

Orten verschmelzen Umgebung und Geschichte durch eine einzigartige Stimmung förmlich, wie er sagt. Etwas draußen an den Moritzburger Seen, wo er Zagajewskis „Ich schwebte über Krakau“ gelesen hat. Sielaff ist ein Langsamleser, sagt er von sich selbst. Er nimmt die Sprache in sich auf, „wie beim Fremdsprachenlernen“.

Das eigene Schreiben sieht er wie ein Wissenschaftler sein Experiment. „Man weiß nicht genau, was rauskommt. Und macht manche Entdeckungen durch Absichtslosigkeit.“ Genauso sei es auch oft beim Lesen. „Aber wen wundert das. Lesen und Schreiben sind wie Bruder und Schwester.“ SM



## Zahlen und Fakten

- > Mitarbeiterzahl: ca. 1.400
- > Zahl BA-Studenten insgesamt: ca. 8
- > Zahl der Auszubildenden: ca. 80

## Leistungen

> Als regionales Energieunternehmen versorgt ENSO mit seinen rund 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund eine halbe Million Kunden in Ostsachsen mit Strom, Gas und Wärme. Er bietet außerdem zahlreiche energie-nahe Dienstleistungen an. ENSO investiert in die Erhaltung und Erneuerung umweltfreundlicher Technik und treibt als zukunftsorientiertes Unternehmen die Entwicklung alternativer Energielösungen voran. Er ist im Umweltmanagement und im Technischen Sicherheitsmanagement zertifiziert. Als Arbeitgeber und Ausbilder ist ENSO zudem wichtiger Jobmotor für die Region.



Foto: Thomas Eisenhuth

## Autorin

**Sylvia Miskowiec**  
Redakteurin Dresdner Magazin Verlag GmbH



Bei der ENSO selbstverständlich: Personalentwickler Sven Kretzschmar geht mit BA-Studentin Anne-Sophie Adams noch einmal deren Abschlussarbeit durch. Foto: Matthias Queitsch

## Vom Hörsaal direkt in die Praxis

Wenn Sven Kretzschmar von einem intensiven Austausch zwischen Theorie und Praxis spricht, ist das nicht irgendeine Floskel. Bei ENSO ist dies gelebte Realität. Der Energiedienstleister ist seit Gründung der BA in Dresden Praxispartner. Vom ersten Tag an sind die Studenten ins Arbeitsleben eingebunden. Sie haben im Fachbereich stets einen Betreuer. Auch die Abschlussarbeit wird nicht zu Hause, sondern am Arbeitsplatz erstellt. „Die Arbeiten bedienen in der Regel Themen, die in den Abteilungen einen hohen Stellenwert haben“, begründet Sven Kretzschmar die eher ungewöhnliche Situation. Die BA-Absolventen sehen also oft direkt, wozu ihre Ergebnisse nützlich sind. „Eine BA-Studentin beispielsweise hat mit ihrer Arbeit die Grundlagen für die Entwicklung eines elektronischen Personalservices geliefert, den wir schon lange in Angriff nehmen wollten“, so Kretzschmar. Mit dem Ergebnis, dass die Studentin nicht nur ihren Abschluss mit Bravour gemeistert hat, sondern jetzt als Projektleiterin die Einführung und Entwicklung des Personalservices begleitet.

„Jedes Jahr betreut und begleitet ENSO zwischen zwei und fünf Studenten, in den Studienrichtungen Betriebswirtschaft - Industrie und Wirtschaftsinformatik“, sagt Kretzschmar, als Personalentwickler neben dem Recruiting für die Betreuung des gesam-

ten Hochschulbereichs zuständig. Die BA ist ein wichtiger Baustein in der sächsischen Hochschullandschaft. Bevor es richtig losgeht mit dem Studium, können die Studenten in einem einmonatigen Praktikum in einige Bereiche der ENSO hineinschnuppern - um so am 1. Oktober, dem Beginn der ersten Praxisphase, gewappnet zu sein. Während der drei Jahre müssen alle Pflichtbereiche des BA-Ausbildungsplans durchlaufen werden - „doch wir nehmen Rücksicht auf individuelle Stärken und Schwächen“, versichert Sven Kretzschmar.

Die Betriebswirtschaftler und Wirtschaftsinformatiker haben unterschiedliche Tätigkeitsbereiche - der eine ist etwa in Marketing, Personal, Recht und Finanzen zu Hause, während der andere z. B. Datenbanken betreut, Beschwerdesoftware optimiert und Vertriebssysteme programmiert - doch gemeinsam ist allen eines: Nach den drei Jahren kennen sie ENSO in- und auswendig. Alle Absolventen können mit einer Übernahme bei ENSO rechnen. „Wir wollen mit diesem Angebot und der Perspektive den Druck rausnehmen, sich schon während der Abschlussarbeit Gedanken um einen Job machen zu müssen“, sagt Kretzschmar. „Und natürlich möchten wir kluge Köpfe behalten. Unsere Übernahmequote ist daher recht hoch.“

**ALEMANNIA**  
TREUHAND  
Steuerberatungsgesellschaft mbH

## Zahlen und Fakten

- > 1973 Gründung als Einzelpraxis
- > 1986 Gründung der ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft mbH
- > Mitarbeiterzahl: 42
- > Zahl BA-Studien insgesamt: 7
- > Zahl der Auszubildenden: 5

## Leistungen

- > Klassische Deklarationsberatung
- > Streitbare Durchsetzungsberatung
- > Zukunftsorientierte Gestaltungsberatung
- > Nachfolge- und Vorsorgeplanung
- > Dynamische Wirtschaftsberatung und effiziente Rechtsberatung in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern



Foto: Oliver Ulbricht

# Erfolg und Karriere kann man programmieren

Ein Praxispartner mit Tradition – so kann sich die ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft mbH mit Recht nennen. Seit 1995 bietet sie Studierenden des Studiengangs Steuern, Prüfungswesen und Consulting der Berufsakademie Sachsen in Dresden Gelegenheit, ihren Wunschberuf in der Praxis zu testen und zu lernen, was alles in das Aufgabengebiet eines Steuerberaters fällt. Im Falle der ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft reicht das von der klassischen Deklarationsberatung bis zur Beratung in Streitfällen vor Gericht. Kanzleien gibt es sowohl in Sachsen als auch in Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Der Stammsitz ist aber im nordrhein-westfälischen Dortmund, wo die Steuerberatungsgesellschaft 1986 gegründet wurde. An ihrer Spitze steht der vereidigte Buchprüfer und Steuerberater Prof. Friedhelm Haase-loop, der bereits seit 1973 eine Einzelpraxis geführt hatte – und zudem seit 1995 als Honorarprofessor Vorlesungen an den Studienakademien Dresden, Leipzig und Riesa hält und seit 2001 Vorsitzender der Studienkommission Wirtschaft der Berufsakademie Sachsen ist.

Prof. Haase-loop selbst ist hauptsächlich in seiner Niederlassung im sächsischen Gröditz tätig. Auch hier werden Berufsakademie-Studierende betreut. „Wer uns als Praxispartner auswählt, absolviert vorher ein

sogenanntes Vor-Praktikum in einer unserer Niederlassungen“, erklärt Prof. Haase-loop. Dieses Vor-Praktikum beginnt meist Anfang August oder spätestens Anfang September – und wird, genau wie die Studienjahre, bezahlt. Bis zum Semesterbeginn im Oktober haben die Studierenden somit Gelegenheit, sich vertraut zu machen mit ihrer späteren Arbeit. „Das Vor-Praktikum ist relativ verbindlich“, sagt Haase-loop. „Nichtsdestotrotz sind Ausnahmen möglich.“

Doch die waren bisher kaum nötig, denn die meisten Studentinnen und Studenten haben sich in der Vergangenheit dafür entschieden, zu bleiben. Meist sind es ein oder zwei pro Jahrgang, die die ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft als Praxispartner gewählt haben. Ihren Einsatzort können die Studierenden dabei frei wählen, gewechselt wird eher selten. Die angehenden Steuer-Experten müssen sich erst einmal in eine anspruchsvolle Materie einarbeiten – immer in enger Absprache mit der Berufsakademie, die den Ausbildungsplan vorgibt. Die Studentinnen und Studenten lernen, wie man Steuervorausplanungen und -erklärungen erstellt, Jahresabschlüsse von Unternehmen verschiedener Größenordnungen und Rechtsformen erstellt und prüft und wie eine korrekte Finanzbuchführung aussieht. „Im zweiten und dritten Jahr ist es für die Stu-

denten angedacht, direkt mit Mandanten in Kontakt zu kommen“, so Haase-loop. Das ist ein Meilenstein der Ausbildung – schließlich haben die Mandanten der Steuerberatungsgesellschaft oft ganz konkrete Fragen, die nur mit viel Sachverstand zu beantworten sind. „Die Antworten müssen hundertprozentig stimmen“, betont Haase-loop. Eine falsche Antwort könne fatale Folgen haben. Studierende sehen so aber auch, welch hohen Stellenwert ihre Arbeit und ihr angeeignetes Wissen für die Mandanten hat.

Steht dann am Ende die Bachelorarbeit an, gibt Prof. Haase-loop seinen Schützlingen frei, insgesamt drei Wochen, verteilt auf zwei bis drei Tage in der Woche. Nach einem erfolgreichen Abschluss können die frisch gebackenen Betriebswirte laut geltendem Berufsrecht erst nach drei weiteren Jahren ihr Steuerberaterexamen ablegen. So manche/r BA-Student/in hat diese als äußerst schwer geltende Prüfung erfolgreich bestanden – und ist als Mitarbeiter/in der ALEMANNIA TREUHAND Steuerberatungsgesellschaft treu geblieben.

## Autorin

Sylvia Miskowiec

Redakteurin Dresdner Magazin Verlag GmbH



Foto: Volksbank Pirna eG

## Gelebte Kundennähe

Der Wecker klingelt sehr früh am Morgen. Draußen ist es noch dunkel. Doch die Kühe warten schon. Sie wollen gemolken werden. Vielleicht kommt heute auch noch ein Kälbchen. Und die Kartoffelernte steht an. Es gibt also viel zu tun für die BA-Studierenden, die bei der Volksbank Pirna ihre Praxisphase absolvieren. Denn vor den Anzug mit Krawatte und das Kostüm hat die Bank Arbeitshose und Gummistiefel gesetzt. „Agrargenossenschaften gehören traditionsgemäß zu unseren wichtigen Kunden“, sagt Christin Gensmann, Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit. „Die Studierenden sollen diese Basis hautnah kennenlernen, wissen, was dahintersteckt.“ Vier Wochen lang arbeiten die jungen Leute kräftig auf den Höfen mit, bevor sie in die Praxis der Bank einsteigen.

Seit fünf Jahren ist die Volksbank Pirna ein verlässlicher Praxispartner für die Studierenden des Studienganges Finanzwirtschaft-Bank. Zwei bis vier von ihnen werden pro Jahrgang betreut, aktuell sind fünf Studentinnen und Studenten bei der Volksbank unter Vertrag. In der Canaletto-Stadt lernen sie alle Abteilungen kennen, ob Kundenberatung, Rechnungswesen oder Marketing. Und sie lernen dazu nicht nur, was der Ausbildungsplan vorsieht, sondern auch, was die Volksbank zusätzlich anbietet. „Es gibt Extra-Seminare, etwa für eine Qualifizierung zum Kunden- oder Baufinanzierungsberater“, sagt Gensmann. Die ehemalige BA-Studentin Marie Hohenberg beispielsweise hat diese Zu-

satzqualifizierung angeboten bekommen - und ist nun als Junior-Baufinanzierungsberaterin übernommen worden. Die Teilnahme an Börsenspielen und ein Gratis-Abo der Sächsischen Zeitung runden das zusätzliche Bildungsangebot ab. „Wer Einsatz zeigt, hat sehr gute Chancen, übernommen zu werden. Dabei erarbeiten wir mit den Studierenden bereits während der Ausbildung einen Personalentwicklungsplan, um die jungen Leute gezielt und ihren Stärken und Interessen entsprechend nach dem Studium in unserem Haus einsetzen zu können“, so Gensmann weiter. „Schließlich kennen sie die Abläufe, haben Vertrauen zu den Kunden aufgebaut und sich gut eingelebt.“

Denn darauf legt man in Pirna ebenfalls Wert: Die familiäre Atmosphäre der Bank schafft schnell ein Zugehörigkeitsgefühl, nicht nur durch die tägliche Arbeit. So rudern die BA-Studierenden mit beim alljährlichen Drachenbootrennen, holen gute Zeiten beim Pirnaer Stadtlauf oder kicken nach Feierabend mit den Kolleginnen und Kollegen noch eine Runde. Und wer im Promotion-Team auf Veranstaltungen mitarbeitet, erhält neben seinem Gehalt noch eine kräftige Finanzspritze. Da die letzte regional ansässige autarke Bank im Raum Sächsische Schweiz nicht nur in Pirna zu Hause ist, lernen die Studentinnen und Studenten auch die Geschäftsstellen in der Umgebung kennen: von Sebnitz bis Berggießhübel, von Bad Schandau bis Heidenau. Geht es dann dem Ende zu und steht die Bachelorar-



**Volksbank Pirna eG**  
Ihre Bank in der Sächsischen Schweiz

### Zahlen und Fakten

- > Seit mehr als 100 Jahren fühlt sich die Volksbank Pirna eG für die Region Sächsische Schweiz verantwortlich. Bis heute hat sie sich das genossenschaftliche Prinzip der Solidarität und Selbsthilfe bewahrt. Sie ist die einzige Bank, die ihren Hauptsitz in der Region Oberes Elbtal/Sächsische Schweiz hat. Derzeit betreut die Volksbank Pirna über 29.000 Kunden - Tendenz steigend. Sie ist der größte heimische Förderer von Vereinen und sozialen Initiativen und Förderer der heimischen Wirtschaft.
- > Mitarbeiterzahl: 92
- > Zahl BA-Studenten insgesamt: 6

### Leistungen

- > Umfassender Bankservice an zehn Standorten: kontinuierliche persönliche Beratung, individuelle Finanzierungs-Lösungen, Kontenführung, Sparprogramme, Geld- und Wertpapieranlagen, Kreditvergabe, Immobilien-Vermittlung, Baufinanzierung, Versicherungs-Dienstleistungen, Informations-Veranstaltungen „rund ums Geld“

beit an, gibt es vier Wochen frei. „Damit muss aber noch nicht Schluss mit Abschlüssen sein“, so Gensmann. „Nach dem Studium bieten wir auch die Möglichkeit, den Master berufsbegleitend dranzuhängen.“

### Autorin

**Sylvia Miskowiec**  
Redakteurin Dresdner Magazin Verlag GmbH



# Eine Bewertung der Auswirkungen einer hohen Staatsverschuldung auf das wirtschaftliche Wachstum

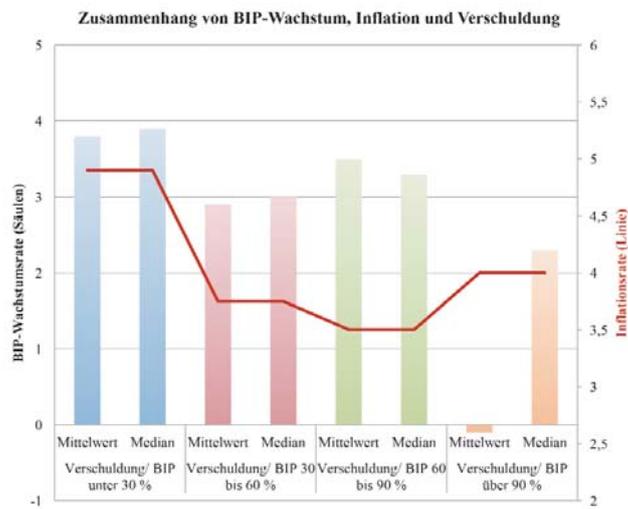
Das Thema der Staatsverschuldung hat besonders durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 wieder stark an Bedeutung gewonnen. Die Staatsverschuldung wird als die Kreditaufnahme des öffentlichen Haushaltes verstanden. Es gibt verschiedene Theorien darüber, ob die Verschuldung eines Staates sinnvoll ist, und wenn ja, in welcher Höhe sie tragbar ist. Diese theoretischen Grundlagen werden in der Arbeit als Basis dafür verwendet, die aktuelle Schulden-situation verschiedener Länder zu bewerten. Im Rahmen der Arbeit soll herausgestellt werden, welche Entwicklungen ursächlich zum jetzigen Schuldenstand geführt haben. Dabei wird die Situation Deutschlands mit der von Griechenland, Finnland, Japan und den USA verglichen. Das Ziel des Vergleichs ist es, herauszustellen, aus welchen Gründen die Staatsverschuldung so stark angestiegen ist und welche Folgen dieser Anstieg der Staatsverschuldung auf das wirtschaftliche Wachstum hat.

Zur Begrenzung oder Eindämmung der Verschuldungsproblematik wurden verschiedene Kriterien und Studien entwickelt. Zumindest in der Europäischen Union sollten durch den Maastrichter Vertrag Rahmenbedingungen zum Umgang mit der Staatsverschuldung geschaffen werden. Dazu zählen: Der Staat soll keine Inflationsrate aufweisen, welche über 1,5 Prozent der drei preisstabilsten Länder liegt; das öffentliche Haushaltsdefizit darf drei Prozent des BIP nicht überschreiten, und der Schuldenstand darf nicht mehr als 60 Prozent des BIP betragen<sup>1</sup>

Ein weiteres Mittel zur Begrenzung eines übermäßigen Haushaltsdefizits wurde durch den Stabilitäts- und Wachstumspakt 1996 geschaffen. Bei dessen Erweiterung haben sich die Mitgliedsstaaten im Fiskalvertrag 2012 auf die Umsetzung innerstaatlicher und dauerhaft verbindlicher Fiskalregeln geeinigt. Darin ist das strukturelle Finanzierungsdefizit mit 0,5 Prozent festgelegt. Eine Ausnahme von maximal einem Prozent gilt nur für Länder, welche die Schuldenstandquote von 60 Prozent

wurde versucht, einen Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftswachstum und der Verschuldung eines Landes darzustellen. Dazu wurden die Daten von 66 Ländern über 800 Jahre hinweg ausgewertet. Das Ergebnis dieser Studie war, dass bei einer größeren Gesamtverschuldung als 60 Prozent des BIP das Wachstum bereits um zwei Prozent sinkt. Übersteigt die Verschuldung jedoch 90 Prozent des BIP, verringert sich das Wirtschaftswachstum um ca. die Hälfte. In Grafik 1 ist der Zusammenhang zwischen Inflation, Wirtschaftswachstum und Verschuldung verschiedener Industrienationen zwischen 1946 und 2009 dargestellt. Dabei ist ersichtlich, dass bis zur 90-Prozent-Grenze kein Zusammenhang erkennbar ist. Darüber verringert sich das Wachstum deutlich. Allerdings ist kein Zusammenhang zur Inflation erkennbar.<sup>3</sup> Das Problem ist, dass in dieser Studie wesentliche Daten zur Ergebnisfindung vergessen wurden und nach neuen Berechnungen eine 90-Prozent-Hürde nicht mehr existiert. Mit Einbeziehung aller Daten ist das Wirtschaftswachstum bei einer hohen Verschuldung zwar etwas geringer, die Abweichung ist jedoch so marginal, dass keine eindeutige Ableitung getroffen werden kann.<sup>4</sup>

Auf Grundlage dieser Vorkenntnisse wurde Deutschlands Schulden-situation genau analysiert. Der aktuelle Schuldenstand hat sich durch die Ölkrise 1973, hohe Arbeitslosigkeit, die Wiedervereinigung 1990, Politik mit Steuersenkungen 2000 und die Finanzkrise 2009 immer weiter aufgebaut. Deutschland ist besonders durch hohe Ausgaben im Sozialversicherungsbereich und eine negative demografische Entwicklung



Grafik 1

deutlich unterschreiten und bei denen die Risiken für die Tragfähigkeit ihrer öffentlichen Finanzen unbedenklich sind. Sollte das Schuldenstandkriterium von 60 Prozent überschritten werden und keine Rückführung eingetreten sein, wird ein Defizitverfahren ausgelöst.<sup>2</sup>

Eine wichtige Studie wurde von den Wissenschaftlern und Ökonomen Reinhart und Rogoff erstellt. Dabei

## Literaturverzeichnis

**Bücher:**  
 BÜNNING, Lars (1997): Die Konvergenzkriterien des Maastricht-Vertrages (unter besonderer Berücksichtigung ihrer Konsistenz). In: HASSE, Rolf u.a. (Hrsg.): Schriften zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik. Band 1. Frankfurt am Main, Berlin, Bern u.a.: Peter Lang, 1997  
 HESSE, Jan-Otmar (2013): Wirtschaftsgeschichte (Entstehung und Wandel der modernen Wirtschaft). Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2013  
 KNOLLER, Rasso (2012): Finnland: Ein Länderportrait. Berlin: Ch. Links Verlag, 2012  
 RONDHOLZ, Eberhard (2012): Griechenland: Ein Länderportrait. Berlin: Ch. Links Verlag, 2011

**Internet:**  
 BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2014): Nationale und europäische Fiskalregeln. (21.05.2014)(online) [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche\\_Fi\\_Finanz/Fiskalregeln/nationale-europaeische-fiskalregeln.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Oeffentliche_Fi_Finanz/Fiskalregeln/nationale-europaeische-fiskalregeln.html)  
 IMF-International Monetary Fund: World Economic Outlook Database (15.05.2014)(online) [http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&c=156%2C158%2C132%2C112%2C134%2C111%2C136&s=GGXWDG\\_NGDP&grp=0&a=&pr1.x=62&pr1.y=7](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&c=156%2C158%2C132%2C112%2C134%2C111%2C136&s=GGXWDG_NGDP&grp=0&a=&pr1.x=62&pr1.y=7)  
 POLLIN, Robert/ ASH, Michael (2013): Austerity after Reinhart and Rogoff. In: Financial Times. (27.05.2014)(online) <http://people.bu.edu/chamley/ref/AusterityafterRR.pdf>  
 REINHART, Carmen M./ ROGOFF, Kenneth S. (2010): Growth in a time of debt (02.06.2014)(online) [http://www.google.de/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDDQFjAB&url=http%3A%2F%2Fscholar.harvard.edu%2Ffiles%2Frogoff%2Ffiles%2Fgrowth\\_in\\_time\\_debt\\_aer.pdf&ei=F7ZU6urCujF7AalyYDgDQ&usq=AFQjCNFrz5AA4y9-rttdYUI3GMgs3Gf8A&bvm=bv.71778758,d.ZGU](http://www.google.de/url?sa=t&rc=1&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDDQFjAB&url=http%3A%2F%2Fscholar.harvard.edu%2Ffiles%2Frogoff%2Ffiles%2Fgrowth_in_time_debt_aer.pdf&ei=F7ZU6urCujF7AalyYDgDQ&usq=AFQjCNFrz5AA4y9-rttdYUI3GMgs3Gf8A&bvm=bv.71778758,d.ZGU)  
 SCHROOTEN, Mechthild (2012): Japan: Gesamtwirtschaftliche Erholung bei hoher Staatsverschuldung. (15.07.2014)(online) [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.40673\\_7.de/12-32-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.40673_7.de/12-32-1.pdf)  
 TROST, Axel (2012): Hintergrund: Staatsverschuldung in Deutschland (27.06.2014)(online) [http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/120615\\_axel\\_trost\\_hintergrund\\_-\\_staatsverschuldung\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.nachdenkseiten.de/upload/pdf/120615_axel_trost_hintergrund_-_staatsverschuldung_in_deutschland.pdf)  
 WELSCH, Johann (2010): Die ökonomischen Defizite der USA als weltwirtschaftliches Problem. (23.07.2014)(online) <http://www.wirtschaftsdienst.eu/archiv/jahr/2010/11/dieoekonomischen-defizite-der-usa-als-weltwirtschaftliches-problem/>

**Quellen:**  
<sup>1</sup> Vgl. BÜNNING, L. (1997)  
<sup>2</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2014)(online)  
<sup>3</sup> Vgl. REINHART, C. M./ ROGOFF, K. S. (2010)(online)  
<sup>4</sup> Vgl. POLLIN, R./ ASH, M. (2013)(online)  
<sup>5</sup> Vgl. HESSE, J. (2013); TROST, A. (2012)(online)  
<sup>6</sup> Vgl. RONDHOLZ, E. (2012)  
<sup>7</sup> Vgl. KNOLLER, R. (2012)  
<sup>8</sup> Vgl. SCHROOTEN, M. (2012)  
<sup>9</sup> Vgl. WELSCH, J. (2010)(online)



geprägt. Allerdings wäre eine grundsätzliche Sanierung des Sozialsystems für eine dauerhafte Schuldenreduktion notwendig. Deutschland trägt derzeit eine Schuldenlast von 78 Prozent des BIP.<sup>5</sup>

Als Vergleichsländer wurden Griechenland, Finnland, Japan und die USA aufgrund ihrer sehr unterschiedlichen Schuldenstände herangezogen. In Grafik 2 sind die Schuldenstandquoten der fünf analysierten Länder dargestellt. Zu diesen Ländern werden an dieser Stelle nur die wichtigsten wirtschaftlichen Fakten aufgeführt. Griechenland hat hohe Auslandsschulden und weist im internationalen Vergleich eine schlechte Wettbewerbsfähigkeit auf. Außerdem hat Griechenland einen hohen Korruptionsindex, was das Vertrauen der Anleger weiter schwächt. Die Ausgabenseite ist durch hohe Rüstungs- und Verwaltungsausgaben gekennzeichnet. Das und weitere Faktoren haben zu einem aktuellen Schuldenstand von 174 Prozent vom BIP geführt, und das trotz umfang-

reicher Hilfsgelder.<sup>6</sup> Finnland dagegen hat lediglich einen Schuldenstand von 57 Prozent des BIP aufzuweisen. Diesen halten sie durch die starke Technologieausrichtung im Exportsektor, ein stark ausgeprägtes Bildungssystem und einen erfolgreichen Sektor der Forschung und Entwicklung.<sup>7</sup> Japan wurde jahrelang als „Wirtschaftswunder“ bezeichnet, diesen Namen kann es aktuell nicht mehr halten. Der Exportsektor ist sehr stark von den USA und von China abhängig. Außerdem ist durch die stark alternde und verarmende Bevölkerung die Schuldenlast von aktuell 243 Prozent des BIP nicht mehr langfristig tragbar. Das Problem besteht in der laxen Fiskalpolitik, und eine Reduktion der Schulden wird durch die Politik nicht angestrebt.<sup>8</sup> Die USA weisen einen Schuldenstand von 105 Prozent des BIP auf, dagegen aber ebenso ein starkes Wirtschaftswachstum. Im Bereich der Importe und der Schuldverschreibungen sind sie stark von China abhängig. Doch die Leitwährung des

US-Dollars stärkt die Wirtschaft und verschafft ihnen eine Sonderstellung im internationalen Wettbewerb.<sup>9</sup> Nach der Analyse der Verschuldungsursachen der fünf verschiedenen Länder kann keine Einheitslösung zur Verschuldungsproblematik dargestellt werden. Denn es gibt keinen nachweisbaren Zusammenhang zwischen BIP-Wachstum und Verschuldung. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass das Vertrauen der Anleger entscheidend für die Refinanzierungsfähigkeit des Staates und damit als Krisenschutz anzusehen ist. Eine hohe Verschuldung wirkt sich negativ auf das Wirtschaftswachstum aus. Die Höhe der tragbaren Verschuldung ist jedoch je nach Land unterschiedlich und von weiteren Faktoren abhängig.

## Autoren

### Verfasserin

Nicole Markgraf, B.Sc.  
Absolventin des Studienganges Finanzwirtschaft - Bank

Praxispartner:  
Ostsächsische Sparkasse Dresden

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Dipl.-Volksw. Björn Ziegenbalg  
Volkswirt Treasury  
Ostsächsische Sparkasse Dresden

Betreuer Studienakademie:  
Dr. phil. Jürgen Smettan, Professor

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351-44722-640  
Fax: 0351-44722-9640  
E-Mail: christine.schmidt@ba-dresden.de



## Damit Sie nicht in Papierbergen versinken

**Jeannette Prinz**  
Steuerberaterin

**Jörg Schneider**  
Steuerberater

- Steuerberatung und vorausschauende Steuergestaltung
- Existenzgründungsberatung sowie Beratung zur Unternehmensnachfolge
- Finanzbuchhaltung und Lohnabrechnung einschließlich Baulohn
- Jahresabschlussarbeiten einschließlich betrieblicher Steuererklärungen
- Beratung kommunaler Unternehmen

Dresdener Straße 163, **03238 Finsterwalde**, Tel. 03531-704850

<http://www.wsc-beratung.de> · E-Mail: [finsterwalde@wsc-beratung.de](mailto:finsterwalde@wsc-beratung.de)

*kompetente Unterstützung  
an weiteren Standorten:  
Cottbus, Dresden, Berlin,  
Spremberg, Senftenberg*



# Entwicklung eines MaRisk-konformen Systems zur Risikoanalyse von Auslagerungen

## in einem regionalen Kreditinstitut im Rahmen der Reorganisation der Dienstleistersteuerung

Ein verstärkter kosten- und strukturbedingter Veränderungsdruck innerhalb der Finanzwirtschaft zwingt die Kreditinstitute immer mehr zur Hinterfragung ihrer bisherigen Geschäftsmodelle. Insbesondere bei Geschäftsprozessen mit hoher Fertigungstiefe soll eine notwendige Effizienzsteigerung und Optimierung der Wertschöpfungskette generiert werden. Auslagerungen spielen hierbei eine zentrale Rolle, um diese Effizienzvorteile zu heben.<sup>1</sup> Zu den unveränderten betriebswirtschaftlichen sowie wettbewerbsbedingten Notwendigkeiten ist eine krisenbedingte Welle neuer bzw. verschärfter aufsichtsrechtlicher Vorgaben hinzugekommen. Diese Entwicklungen gaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Anlass, die Auslagerungsregelungen im Rahmen der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) aufzugreifen und im Laufe der einzelnen MaRisk-Novellen intensiv zu bearbeiten und deutlich aufzuwerten. Die daraufhin angepassten aufsichtsrechtlichen Anforderungen machen es für Kreditinstitute notwendig, ihr Risikomanagement anzugleichen. Dieser Notwendigkeit ist auch die Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien im Rahmen der Reorganisation ihrer Dienstleistersteuerung nachgekommen. Als wesentlicher Teil erfolgte eine Anpassung der Risikoanalyse von Auslagerungen, mit deren Hilfe erkennbar ist, welche Risiken bei einer Auslagerung für das Institut von Relevanz sind und welche Wesentlichkeiten diese besitzen.

Ziel der Arbeit war die Entwicklung eines MaRisk-konformen Systems zur Risikoanalyse von Auslagerungen, zum Ersatz veralteter Verfahren innerhalb der Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien.<sup>2</sup> Im Mittelpunkt stand die Erarbeitung einer Standardrisikoanalyse für Auslagerungen unter Zuhilfenahme eines eigenständig entwickelten Tools. Zielsetzung des auf Excel basierenden Tools ist die Bestimmung der Wesentlichkeit einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen unter Risikogesichtspunkten. Abbildung 1 zeigt den Ablauf der Vorgehensweise bei der Erstellung des Tools zur Risikoanalyse von Auslagerungen.

Die Entwicklung des Tools zur Risikoanalyse beruht unter anderem auf einer Analyse der aktuellen MaRisk. Es baut auf den theoretischen Grundlagen auf, welche sich auf den aufsichtsrechtlichen Rahmen, die Auslagerungen allgemein und im Speziellen innerhalb der Finanzwirtschaft sowie den Aufbau und die Methoden der Risikoanalyse beziehen.

Die innerhalb der Verwaltungsanweisung MaRisk geforderte Risikoanalyse wurde mittels wissenschaftlicher Methoden entwickelt. Ein erster vorbereitender Schritt

bei der Erstellung der Risikoanalyse war es, die institutspezifischen Risiken zu identifizieren, welche mit Auslagerungen einhergehen, um so eine realistische Aussage über die Wesentlichkeit treffen zu können. Ausdrückliche Vorgaben, welche Inhalte bzw. welche Risikokriterien innerhalb der Analyse betrachtet werden sollen, gibt es seitens der MaRisk nicht. Daher wurden alle möglichen Risiken einer Auslagerung aus diverser Fachliteratur, bestehenden Beispielttools des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands und dem Risikohandbuch der Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien in einer Datenbank gesammelt. Die eruierten Risiken konnten anschließend anhand speziell entwickelter Fragen für das Institut spezifisch abgeleitet werden. Danach wurden die zutreffenden Einzelrisiken im Rahmen einer Checkliste in logisch zusammenhängende Kategorien bzw. Risikoarten eingeordnet.

Hintergrund ist dabei die Möglichkeit zur Beurteilung der Risikosituation einer Auslagerung. Bei der Bewertung der Risiken einer Auslagerung und im Speziellen innerhalb des vorliegenden Tools ist die Intensität der Risikoauswirkung bzw. ein mögliches Schadensausmaß von Interesse. Zur Beurteilung der Risikoausprägungen wurde eine sowohl optische, qualitative als auch quantitative Bewertungsskala auf Grundlage des Risikohandbuchs der Sparkasse eingepflegt. Diese Skala stützt sich vordergründig auf eine qualitative Herangehensweise aufgrund der verbalen Eingrenzung und obliegt somit der subjektiven Einschätzung und den Erfahrungen des bewertenden Experten. Die Abstufung folgt dabei einem Schulnotensystem, je höher die Note (Wert) desto schwerwiegender/bedeutsamer ist die Risikoausprägung.

Um dies auch optisch darzustellen, wurde zusätzlich ein Ampelsystem eingearbeitet. Grün steht dabei für ein eher unwesentliches Risiko und Rot für ein bedeutsames Risiko. Anhand des Produkts der einzelnen Risikokategorien, d.h. der spezifischen Risikobewertungskennziffern und deren dazugehörigen Gewichtungsfaktoren, lässt sich nun ein Score bzw. Gesamtscore ermitteln. Um diesen Gesamtscore für eine Einordnung innerhalb der Wesentlichkeitseinschätzung verwenden zu können, musste ein Limit festgelegt werden, ab wann es sich um ein wesentliches oder unwesentliches Durchschnittsrisiko handelt. Der Anwender kann nun auf Grundlage des innerhalb des Systems errechneten Durchschnittsrisikos bzw. Gesamtscores die Risikosituation für das Institut erkennen und einschätzen. Die Beurteilung der Wesentlichkeit einer Auslagerung erfolgt jedoch nicht allein anhand des Gesamtscores. Das Institut hat vielmehr qualitativ zu evaluieren und zu begründen, inwieweit es sich um eine wesentliche/unwesentliche Durchschnittsrisiko handelt. Hierfür wurden innerhalb des Tools zur Risikoanalyse von Auslagerungen weitere Überprüfungsansätze entwickelt (z. B. die Betrachtung von Art/Umfang und Komplexität der Auslagerung). Derartige Komponenten wurden in der vorliegenden Arbeit unter „Sonstige Bestandteile“ zusammengefasst und so zum einen im sogenannten Quick-Check implementiert, welcher der eigentlichen Analyse vorangestellt wurde, und



Abbildung 1

Um die Bedeutung der Risiken sowie der Risikokategorien für die regionale Sparkasse herauszustellen, wurden diese anschließend mithilfe einer Expertenbefragung gewichtet. Dafür wurden zuerst drei Know-how-Träger der Sparkasse befragt, um vorhandenes Spezialwissen der Mitarbeiter im untersuchten Fachgebiet nutzen zu können. In einem nächsten Schritt erfolgte eine Auswertung der Ergebnisse innerhalb einer Datenbank, durch Bildung von arithmetischen Mittelwerten der jeweiligen Einzelrisikogewichtungen und Abweichungen der Einzelrisiken bzw. Kategorien. Um eine 100-prozentige Konsistenz der Ergebnisse zu erreichen, wurden diejenigen Abweichungen innerhalb der Gewichtungen, die größer als 15 % waren, erneut aufgegriffen. In einem Expertengespräch mit dem Risikocontroller des Institutes konnten notwendige Anpassungen analysiert und eingepflegt werden. Danach wurden die Mittelwerte der Einzelrisiken nach der Anpassung als Grundlage für die abschließende Standard-Gewichtung gewählt. Ein weiterer Bestandteil einer Risikoanalyse ist die Risikobewertung.

### Literaturverzeichnis

<sup>1</sup> vgl. KLEEMANN, N. (2011): Allgemeiner Teil der MaRisk. In: BECKER, A./BERNDT, A./KLEIN, J. (Hrsg.): Die neuen MaRisk – Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag, 2011, Seite 186

<sup>2</sup> vgl. ODoS-Handbuch der Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien (2012): Risikoanalyse bei Auslagerungen, Version 2, vom 02. Januar 2012; (ODOs Handbuch, gültiges Release: OHB-Reg12 seit 23.07.2001)

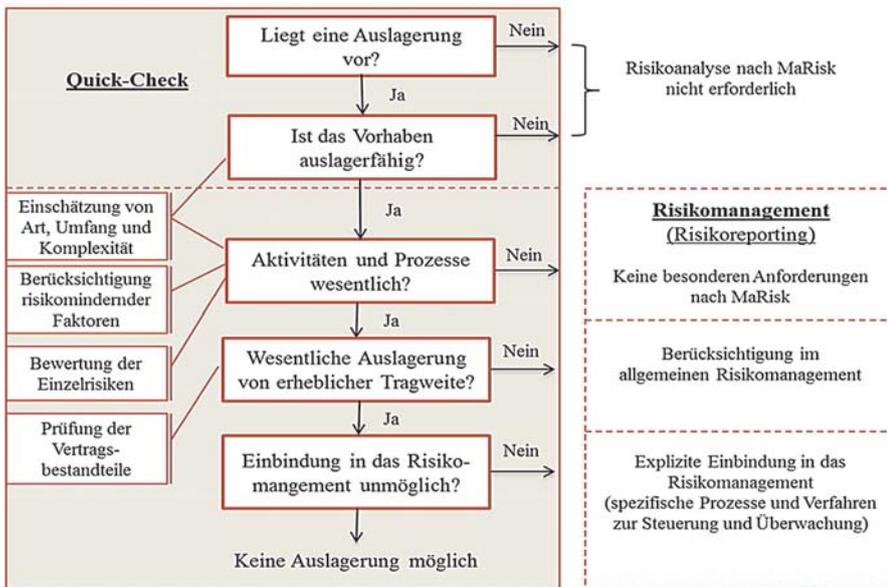


Abbildung 2

zum anderen in einer abschließenden Auswertung der vorgenommenen Risikobewertung verarbeitet. In Abbildung 2 erfolgt ein schematischer Überblick zum Modellablauf des entwickelten Tools.

Zur Überprüfung der Praxistauglichkeit des Systems wurde dessen Anwendbarkeit anhand einer getätigten Beispielauslagerung innerhalb der Sparkasse validiert und in einer Auswertung sowie Fehleranalyse und -bewertung umfassend beurteilt. Das Tool veranschaulicht dem Anwender, welche Risiken und Ausprägungen bei einer Auslagerung entstehen, und ermöglicht die von den MaRisk geforderte Einschätzung der Wesentlichkeit unter Risikogesichtspunkten. Die innerhalb der Untersuchung ermittelten Schwachstellen des Systems verdeutlichen den weiterhin bestehenden Arbeitsaufwand zur Aufrechterhaltung der Qualität und dauerhaften Korrektheit der Wesentlichkeitsentscheidungen. Zukünftig kann der Umfang des Tools durch eine Erweiterung der Untersuchung, z. B. unter Einbeziehung verschiedener Auslagerungsarten, vergrößert oder durch individuelle Anpassung der Gewichtung variabel eingesetzt werden. Ebenso ist eine weitere Spezialisierung des Quick-Checks vorstellbar.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das entwickelte Tool zur Risikoanalyse von Auslagerungen

die Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien bei den nach MaRisk notwendigen Schritten in vollem Umfang unterstützen kann.

### Autoren

#### Verfasserin

Jenny Göllnitz, B.Sc.  
Absolventin des Studienganges  
Finanzwirtschaft - Bank

Praxispartner:  
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

#### Co-Autoren

Betreuerin Praxispartner:  
Dipl.-Betriebsw. (BA) Vivien Kneschke  
Sachbearbeiterin Grundsatzfragen  
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien

Betreuer Studienakademie:  
Dipl.-Betriebsw. (BA) René Winter  
Nebenberuflicher Dozent

#### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-640  
Fax: 0351 44722-9640  
E-Mail: christine.schmidt@ba-dresden.de

## Statement Praxispartner

Das entwickelte Tool zur Risikoanalyse von Auslagerungen wurde auf Grundlage der derzeit gültigen aufsichtsrechtlichen Anforderungen unter Anlehnung an bereits existierende Beispiel-Tools, die kritisch auf Übertragbarkeit auf die Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien betrachtet wurden, entwickelt. Insgesamt trägt das entwickelte Risikoanalyse-Tool wesent-

lich zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der Abläufe bei und soll nach erfolgter IT-Freigabe im Unternehmen eingesetzt werden.

**Vivien Kneschke**  
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien  
Bereich Unternehmenssteuerung

werkstätte  
berndt



- ladenbau
- innenausbau
- messebau
- individueller möbelbau



[www.werkstaette-berndt.de](http://www.werkstaette-berndt.de)

wohnkultur  
berndt



- handel
- objekteinrichtung
- vertrieb



[www.wohnkultur-berndt.de](http://www.wohnkultur-berndt.de)



# Analyse des Qualitätsmanagements einer ausgewählten GmbH

## im Hinblick auf die Sicherung der Qualität im Bereich „Service am Kunden“ und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Qualität richtig zu managen, stellt mittlerweile eine zentrale Aufgabe in Organisationen dar und ist heutzutage als wirkungsvolles Managementinstrument nicht mehr wegzudenken. Die Notwendigkeit von QM-Systemen liegt in einer Vielzahl von Aspekten begründet. Der Fokus jeder Organisation, die Qualität systematisch zu managen, liegt auf der Erfüllung der Kundenanforderung und folglich auf der Zufriedenheit der Abnehmer. Die Erwartungen der Kunden an die Leistungen ändern sich jedoch rasch und steigen immerzu. Innovative Funktionen eines Produktes werden binnen kürzester Zeit als Basisfunktion vorausgesetzt, was Unternehmen zwingt, flexibel und schnell zu reagieren. Weiterhin bewirkt der globale Wettbewerb ein komplexeres Umfeld im Hinblick auf die Produktentstehung. Mithilfe von QM-Systemen können Optimierungs- und Einsparpotenziale aufgedeckt und wirkungsvolle Maßnahmen realisiert werden. Die dadurch entstehenden Effekte haben zusätzliche Wirkung auf die Mitarbeiter. Ferner haben sich QM-Systeme zu bedeutenden Marketinginstrumenten entwickelt und helfen Unternehmen, Marktbarrieren zu umgehen.

Qualität dürfte als Thema vermutlich so alt sein wie die Herstellung und der Tausch von Waren. Noch bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts wurde die Qualität eines hergestellten Produktes lediglich von dem Arbeiter überprüft, der es gefertigt hat. Die ansteigende Nachfrage aber zwang die Unternehmen, ihre Produktionsstrategie anzupassen, und es wurden Vorarbeiter benannt, die die Qualität der erzeugten Produkte kontrollieren und somit sichern sollten. Die Einführung der Massenproduktion ließ jedoch erkennen,

dass eine hundertprozentige Kontrolle zu aufwendig ist, weshalb der Qualitätsgedanke und die -sicherung weiterhin an Bedeutung gewannen. In den 60er- und 70er-Jahren führte eine zunehmende Komplexität der Produkte und Fertigungsprozesse zu einer stärkeren Integration des Qualitätsmanagements in den Produktentwicklungs- und Herstellprozess. Ziel der Bemühungen war und ist es, Fehler nicht erst dort, wo sie entdeckt werden, sondern dort, wo sie entstehen, zu beseitigen. Dieser Wandel von der reinen Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement wurde zusätzlich durch stetig steigende Anforderungen der Kunden in Bezug auf Qualität und Zuverlässigkeit unabdingbar. Das Bestreben nach ständiger Verbesserung wird noch heute durch den von DEMING entwickelten PDCA-Zyklus maßgeblich unterstützt.

Grundlegend verbergen sich hinter einem QM-System die Bestandteile Qualität, das Management von Qualität und die systematische Beurteilung derselben. Im Allgemeinen repräsentiert Qualität eine Menge von Eigenschaften, die einem Produkt/Verfahren beigelegt ist. Sie bildet einen Maßstab, aus dem eine positive oder negative Kaufentscheidung resultiert, und beschreibt die Konformität eines Produktes, Prozesses oder einer Tätigkeit mit vorab definierten Forderungen. Das Management umfasst die Planung, Lenkung, Kontrolle und Verbesserung von Prozessen und Abläufen mit dem Ziel, eine bestimmte Qualität des Produktes oder der Dienstleistung zu erzielen. Ein QM-System beinhaltet schließlich das systematische Managen der Prozesse und Abläufe. Ziel eines QM-Systems ist es, die Prozesse, die direkt oder indirekt zur

Realisierung der Leistung beitragen, so zu gestalten und zu beherrschen, dass die definierte Qualität für alle Erzeugnisse kontinuierlich sichergestellt ist. Ein QM-System bietet den Rahmen für ständige Verbesserung, womit die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass die Zufriedenheit der Kunden steigt. Um Unternehmen jeder Art und Größe beim Verwirklichen von und beim Arbeiten mit QM-Systemen zu unterstützen, existiert seit 1987 die DIN EN ISO 9000-Familie. Das DIN EN ISO 9000-Normenwerk setzt einen internationalen Standard, welcher weltweit gültig ist. Für den Fall, dass eine Organisation darlegen muss, dass sie fähig ist, Produkte bereitzustellen, die kundenseitige oder auch behördliche Anforderungen erfüllen, und anstrebt, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, legt die ISO 9001 die Mindestanforderungen an ein QM-System fest. Sie definiert eine Vielzahl von Anforderungen, die sich auf ein QM-System allgemein, auf die Verantwortung der Leitung, das Management von Ressourcen sowie auf die Produktrealisierung und die Messung, Analyse und Verbesserung beziehen. Die ISO 9001 ist eine Rahmennorm zur Implementierung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems. Dieser Rahmen beschreibt, was Unternehmen verwirklichen müssen, wobei das Wie individuell zu bestimmen ist. Die Norm ist allgemeiner Natur und somit auf alle Organisationen anwendbar, unabhängig von deren Art und Größe und von der Art der bereitgestellten Produkte. Nach den allgemeinen Anforderungen muss ein QM-System aufgebaut, dokumentiert, verwirklicht, aufrechterhalten und seine Wirksamkeit ständig verbessert werden. Dazu fordert die Norm, dass die für das QM erforderlichen Prozesse

### Literaturverzeichnis

BRÜGGEMANN, H./BREMER, P. (2012): Grundlagen Qualitätsmanagement. Wiesbaden: Vieweg + Teubner Verlag | Springer Fachmedien GmbH

DIN EN ISO 9000:2005-12: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. erschienen in TÜV NORD AKADEMIE (2012): Normen des Qualitätsmanagements. Berlin: Beuth Verlag GmbH

DIN EN ISO 9001:2008-12: Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen und Begriffe. erschienen in TÜV NORD AKADEMIE (2012): Normen des Qualitätsmanagements. Berlin: Beuth Verlag GmbH

DIN EN ISO 19011:2011-12: Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. erschienen in TÜV NORD AKADEMIE (2012): Normen des Qualitätsmanagements. Berlin: Beuth Verlag GmbH

GASTER, D. (Hrsg.)(1987): Produkt- und Verfahrensaudit. Berlin: Beuth Verlag GmbH

GEIGER, W./KOTTE, W. (2008): Handbuch Qualität - Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme - Perspektiven. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Vieweg & Sohn Verlag | GWV Fachverlage GmbH

GIETL, G./LOBINGER, W. (2014): Qualitätsaudit - Planung und Durchführung von Audits nach DIN EN ISO 9001. 3. Aufl. München: Carl Hanser Verlag

JANOWSKY, K. (1996): Qualität sichern statt kontrollieren - Ein Weg zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Renningen-Malmsheim: Expert Verlag

THOMANN, H. (Hrsg.)(2012): Der Qualitätsmanagement-Berater - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement in der betrieblichen Praxis. 6. Aktualisierung Köln: TÜV Media Verlag

Ausbildung Koordinatenmesstechnik e. V. (2009): Grundlagen

der Koordinatenmesstechnik - Grundlagen des Qualitätsmanagements - Exkurs. (25. Mai 2014) (online) [www.aukom-ev.de/deutsch/elearning/14QM/qmgeschichte.html](http://www.aukom-ev.de/deutsch/elearning/14QM/qmgeschichte.html)

Was ist Qualitätsmanagement? (20. Mai 2014) (online) [www.loesungsfabrik.de/index.php/info/was-ist-qualitaetsmanagement](http://www.loesungsfabrik.de/index.php/info/was-ist-qualitaetsmanagement)

PAEGER, J. (2004-2011): Eine kleine Geschichte des Qualitätsmanagements. (25. Mai 2014) (online) [www.paeger-consulting.de/html/geschichte\\_qm.htm](http://www.paeger-consulting.de/html/geschichte_qm.htm)

Das Prozessaudit. (11. Juni 2014) (online) [www.qualitaetsmanagement.me/Prozessaudit.htm](http://www.qualitaetsmanagement.me/Prozessaudit.htm)

VOIGT, K. in Gabler Wirtschaftslexikon: Qualitätssicherung. (30. Mai 2014) (online) [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualitaetssicherung.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualitaetssicherung.html)

und ihre Anwendung festgelegt sind. Die Prozesse sind zu überwachen, und aufgrund von Analysen sind geeignete Maßnahmen abzuleiten, sodass die geplanten Ergebnisse und eine kontinuierliche Optimierung erzielt werden.

Die Sicherung der definierten Qualitätsanforderungen ist Aufgabe der Qualitätssicherung. Sie nimmt den Prüf- und Überwachungsbereich (Check) des PDCA-Zyklus ein. Dabei umfasst sie alle organisatorischen und technischen Maßnahmen, die vorbereitend, begleitend und prüfend der Schaffung und Erhaltung einer definierten Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung dienen. Die Qualitätssicherung dient folglich auch der Dienstleistungsqualität. Der Verlauf der Qualitätssicherung spiegelt den prozessorientierten Ansatz wider und unterstützt die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines QM-Systems bedeutend. Grundelement dieser Orientierung ist der PDCA-Zyklus. Es ist ein geeignetes Instrument, um die Tätigkeiten in einer Orga zu analysieren, und bezieht sich auf jeden einzelnen Prozess, den ein Unternehmen darstellt.

Eine Methode der Sicherung bildet das Prozessaudit. Ein Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess, der untersucht, ob die ausgeführten Tätigkeiten und Arbeiten den geplanten Zielvorgaben entsprechen. Das Audit dient als Kontrollinstrument zur Aufrechterhaltung und zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Das Prozessaudit beschäftigt sich dabei mit der Analyse von bestimmten Arbeitsabfolgen, prüft sie auf systematische Fehler und beabsichtigt, Verbesserungspotenziale zu ermitteln. Grundvoraussetzung für Prozessaudits sind definierte und eingeführte Soll-Prozesse. Die in den Prozessen tätigen Personen müssen die Kenntnisse und Fähigkeiten zu Prozessen und Produkten haben, um in der Lage zu sein, den technologischen Zusammenhang zu verstehen, in welchem das Audit durchgeführt wird. Ein Prozessaudit findet Anwendung, wenn ein vorangegangenes Produktaudit kritische Fehler aufzeigt oder bei Prozessen deren Parameter nur indirekt messbar sind. Prozessaudits sind auch dann sinnvoll, wenn die zu untersuchende Tätigkeit in unterschiedlichen Fachgebieten stattfindet, Funktionen mit geteilter Verantwortung beinhaltet oder gehäuft Schwachstellen aufweist. Für gewöhnlich durchläuft ein Audit drei Phasen: die Auditplanung, Auditdurchführung und Auditberichterstattung. Innerhalb der Planung sind zunächst allgemeingültige Rahmenbedingungen festzusetzen. Es sind Ziele zu definieren, die infolge des Audits erreicht werden sollen. Die Bestimmung des Auditumfangs ist ein wesentlicher Aspekt und bezieht sich bspw. auf zu auditierende Standorte, Abläufe und die Dauer des Audits. Weiterhin sind Kriterien festzulegen, die als Referenz für den ermittelten Konformitätsgrad dienen. Nach

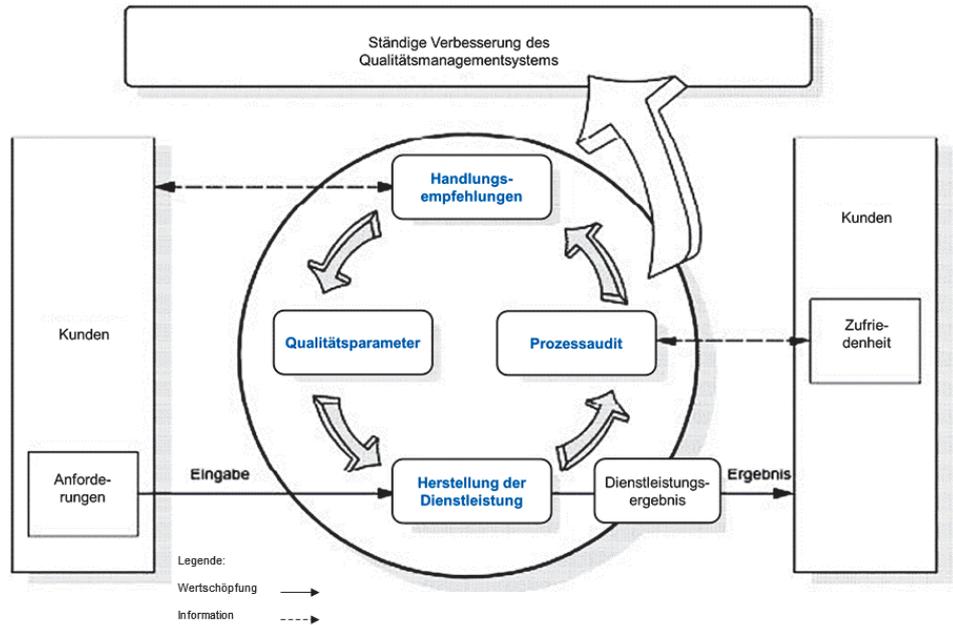


Abbildung 1

Auswahl einer geeigneten Auditmethode (persönliche Befragung, Fragebogen, Beobachtung etc.) sind die Auditmitglieder zu benennen. Ferner sind Verantwortlichkeiten, Anforderungen an Durchführung und Aufzeichnungen während des Audits sowie die Berichterstattung zu dokumentieren. Zur direkten Vorbereitung auf ein Audit und zur optimalen Durchführung ist eine klar strukturierte Vorgehensweise zu erarbeiten, ein sogenannter roter Faden, der gezielt durch das Audit führt. Als Leitfaden können Auditchecklisten, Fragenkataloge oder Prozessleitfäden dienen. Im Zuge der Fixierung von Termin, Ort und Zeit ist sicherzustellen, dass benötigte Ressourcen, wie Personal, Anlagen und Maschinen, zum Zeitpunkt des Audits zur Verfügung stehen und in Betrieb sind. Eine detaillierte Auditplanung und Auditvorbereitung optimiert Zeit- und Personalressourcen und reduziert Fehl- und Blindleistungen im Auditablauf.

Die Durchführung eines Audits lässt sich ebenfalls in drei übergeordnete Schritte einteilen: Einführungsgespräch, Untersuchungsgrundsätze und Abschluss. Das Einführungsgespräch ermöglicht beiden Parteien, sich auf die anstehende Prüfung einzustellen, es schafft eine gemeinsame Kommunikationsbasis. Nach dem Einstieg beginnt das eigentliche Audit, wobei der Auditor wesentliche Kriterien zur Sicherung des Erfolgs verfolgen sollte. Mit deren Hilfe kann er ein sachliches und objektives Ergebnis erzielen, das gleichzeitig für den auditierten Bereich nachvollziehbar ist. Während des Audits sind ausreichend Nachweise zu sammeln, um Aussagen zum Grad der Umsetzung sowie über Eignung und Wirksamkeit machen zu können. Das Abschlussgespräch fasst wesentliche Aspekte des Audits zusammen und gibt einen Überblick

der festgestellten Verbesserungspotenziale. Diese Phase dient ebenfalls dazu, eventuelle Unklarheiten anzusprechen und Missverständnisse zu vermeiden, und sollte daher alle Beteiligten des Audits einschließen. Letztlich sollte der Auditbericht eine vollständige, genaue, kurzgefasste und klare Aufzeichnung des Audits liefern. Er verfolgt die Zielsetzungen zur Übersicht und Bewertung von Verbesserungspotenzialen und Nichtkonformitäten gegenüber Vorgaben und stellt einen protokollierten Abgleich dar.

## Autoren

### Verfasserin

Julia Schwarzenberg, B.A.  
Absolventin des Studienganges  
BW - Industrie

### Praxispartner:

IntraKey technologies GmbH (seit 01.09.2014 AG)

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuerin Praxispartner:  
Dipl.-Betriebswirtin (BA) Christina Angermann  
Prokuristin / Projektmanagement  
IntraKey technologies AG

### Betreuer Studienakademie:

Dipl.-Betriebswirt (BA) Daniel Graf  
Geschäftsführer GRADAN Unternehmensentwicklung  
Dozent QM/UM

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-640  
Fax: 0351 44722-9640  
E-Mail: Martina.Schmidt@ba-dresden.de



# Erarbeitung einer Studie zum Absatz von Altersvorsorgeprodukten

mit alternativen Garantiemodellen auf Basis einer empirischen Untersuchung mit dem Ziel der Optimierung von Weiterbildungsangeboten der Versicherungsmaklerverbundsysteme

Das aktuelle Marktumfeld stellt sowohl Versicherungsmakler als auch Produktgeber vor signifikante Herausforderungen. Einige Lebensversicherungsunternehmen reagieren auf die Veränderungen, indem neue Produktkreationen an den Markt gegeben werden.

Einen Produktansatz stellen Abschnittsgarantien dar. In Abweichung von konventionellen Produkten werden bei diesen Produkten die Garantien auf Abschnitte begrenzt. Indexprodukte setzen hingegen auf eine periodische Wahlmöglichkeit des Kunden zwischen klassischer Verzinsung oder einer Partizipation an der Wertentwicklung eines Kursindexes. Hybridprodukte besitzen einen klassisch verzinsten Kern, welcher durch eine oder mehrere Fondsanlagen ergänzt wird. Je nach Konstruktion wird das angesammelte Vermögen auf Grundlage eines mathematischen Verfahrens marktabhängig zwischen den Fondsanlagen und der klassischen Verzinsung umgeschichtet. Der letzte Produktansatz, welcher im Rahmen der Bachelorarbeit untersucht wurde, sind Variable Annuities. Diese Produkte sind ebenfalls fondsgebunden und besitzen durch den Kunden wählbare Garantiebausteine. Die Garantien werden am Kapitalmarkt erzeugt oder durch einen Rückversicherer gestellt.

Bei der Diskussion über die „Sinnhaftigkeit“ dieser Produkte wurde bisher die Stimme der Vertriebsakteure weitestgehend außen vor gelassen. Letzten Endes sind es jedoch die Versicherungsvermittler, welche, zumindest in der Theorie, den bedarfsgerechten Einsatz sicherstellen sollen. Dies ist nur dann garantiert, wenn die Intermediäre über die entsprechende Qualifikation sowie das entsprechende Know-how verfügen. Was im Allgemeinen für alle Vermittler gelten sollte, gilt im Speziellen erst recht für Versicherungsmakler. Denn diese haben keinen Vertriebsauftrag eines Produktgebers, sondern sind der Interessenlage des Kunden verpflichtet und unterliegen einer umfassenderen Experten-Haftung.<sup>1</sup> Folglich ist es für diesen Vermittler-Typus nahezu alternativlos, zu den aus Marktveränderungen resultierenden Produkten Expertisen aufzubauen, vorzuhalten und auf Grundlage dessen einen entsprechend fundierten Rat zu geben.<sup>2</sup> Die Frage, die jedoch unbeantwortet bleibt, ist, inwieweit dieser Ansatz in der Praxis von den Versicherungsmaklern umgesetzt wird.

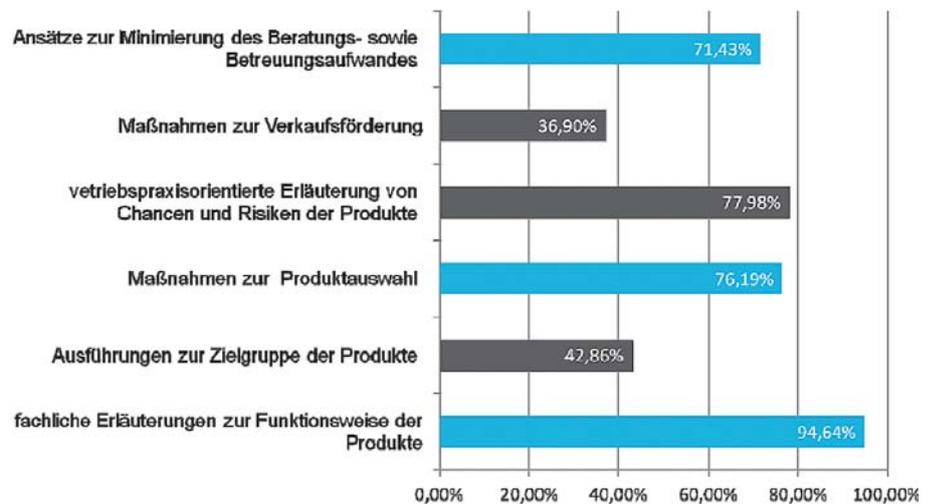


Abbildung 1: Was Versicherungsmakler von Weiterbildungen erwarten

## Blick in die Praxis ist notwendig

Somit galt es, einen Blick in den Vertriebsalltag der Versicherungsmakler zu werfen. Dafür konnte eines der größten Maklerverbundsysteme gewonnen werden. Mit dieser Unterstützung wurde eine Onlinebefragung der Partner des Verbundsystems realisiert. Ziel war es, zu erfassen, welche Relevanz die genannten Produkte im Beratungsalltag besitzen, welche Herausforderungen dabei wahrgenommen werden und welche Weiterbildungspräferenzen zu Produkten mit alternativen Garantiemodellen bestehen. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass die Stichprobe keinen genauen Querschnitt der Versicherungsmakler in Deutschland hinsichtlich der Unternehmensgröße sowie betriebswirtschaftlicher Kennzahlen abbildet.

Im Fortgang der Untersuchungen wurde festgestellt, dass die klassische Lebensversicherung einen hohen Stellenwert in der Altersvorsorgeberatung einnimmt. Produktinnovationen, die von dieser bekannten konventionellen Form abweichen, haben in der vertrieblichen Praxis eine untergeordnete Relevanz. Wesentliche Herausforderungen sehen die befragten Versicherungsmakler einerseits in der wachsenden Komplexität, der abnehmenden Vergleichbarkeit sowie der Unverständlichkeit der Produkte für den Kunden. Andererseits stellt die Gewährleistung der Kundenbetreuung nach Vertragschluss laut Einschätzung der Befragten ein Problempotential dar.

Ungeachtet dieser Herausforderungen und des vergleichsweise geringen Stellenwerts alternativer Produkte in der Beratungspraxis erwarten die befragten Versicherungsmakler Weiterbildungsangebote zu Altersvorsorgeprodukten, welche von der konventionellen Form abweichen. Zur Erreichung dieses Zieles sind die Versicherungsmakler bereit, sich den Produktinnovationen im Rahmen einer vom Produktgeber unabhängigen Weiterbildung zu stellen. Wie Abbildung 1 zeigt, präferieren die Befragungsteilnehmer dabei eine inhaltliche Schwerpunktsetzung auf das Produktwissen sowie auf Maßnahmen zur Prozessoptimierung. Zwar besitzt eine auf die vertriebliche Praxis heruntergebrochene Auseinandersetzung mit den Produktchancen

## Literaturverzeichnis

- BAUMANN, F./ BEENKEN, M./ SANDKÜHLER, H.-L. (2013): Handbuch Maklermanagement. Versicherungsmaklerbüros erfolgreich gründen, führen und organisieren. 2. Auflage. Freiburg: Haufe Verlag 2013
- BRUNOTTE, S. (2014): Die Luft wird dünner. In: Versicherungsmagazin 61 (2014) 9
- ZINNERT, M. (2008): Recht und Praxis des Versicherungsmaklers. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft 2008

## Quellen

- <sup>1</sup> vgl. ZINNERT, M. (2008), Seite 158 ff.; BAUMANN, F./ BEENKEN, M./ SANDKÜHLER, H.-L. (2013), Seite 23
- <sup>2</sup> vgl. BAUMANN, F./ BEENKEN, M./ SANDKÜHLER, H.-L. (2013), Seite 284f.

<sup>3</sup> vgl. BRUNOTTE, S. (2014), Seite 20 ff.

und -risiken einen hohen Stellenwert, jedoch werden weitere Vertriebsthemen deutlich geringer präferiert.

Diese Punkte zeigen, dass zumindest die Befragungsteilnehmer keine ausschließliche Fokussierung auf Vertriebsthemen wünschen oder gar als „weiterbildungsresistent“ zu bezeichnen sind. Vielmehr erwarten die Befragten durch eine Weiterbildung Impulse, um ihr Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

### Erfolgspotenzial für Versicherungsmaklerverbundsysteme und Pools

Daraus erschließt sich für Pools und Versicherungsmaklerverbundsysteme Erfolgspotenzial. Zum einen erwarten die Befragten eine vom Produktgeber unabhängige Weiterbildung. In diesem Zusammenhang konnte im Rahmen der Bachelorarbeit eine „Weiterbildungsserie“ konzipiert werden, welche explizit Fachwissen zu Altersvorsorgeprodukten mit alternativen Garantien vermitteln soll. Die Inhalte sollen in Form eines Webcasts publiziert werden. Zum anderen sind Ansätze zur Prozessoptimie-

rung, nicht nur vor dem Hintergrund von Weiterbildungsinhalten, gefragte Dienstleistungen eines Pools oder Versicherungsmaklerverbundsystems. Bereits jetzt bieten diese Dienstleister konkrete Maßnahmen zur Prozessoptimierung, welche den Arbeitsalltag der Partnerunternehmen erleichtern sollen.<sup>3</sup> Für die Pools und Verbundsysteme gilt es, die bestehenden Angebote hinsichtlich ihrer Bedarfsdeckung zu analysieren sowie die Angebote kontinuierlich und marktorientiert weiterzuentwickeln, um letztlich auch auf diesem Feld Erfolgspotenziale zu generieren.

Damit dieses Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen Pools und Verbundsysteme die Herausforderungen der Partnerunternehmen kennen und auf dieser Grundlage Lösungen entwickeln. Schlussendlich wird es an den Versicherungsmaklerbetrieben gelegen sein, die angebotenen Dienstleistungen zu nutzen und umzusetzen, um den Branchenherausforderungen zu begegnen. Die nahe Zukunft wird zeigen, ob die Versicherungsmaklerunternehmen gewillt sind, diesen Weg zu gehen.

### Autoren

#### Verfasser

Rico Gribbe, B.Sc.  
Absolvent des Studienganges  
Finanzwirtschaft - Versicherung

#### Praxispartner:

Wirth GmbH Versicherungsmakler  
für Gewerbe und Industrie

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

#### Co-Autoren

Betreuerin Praxispartner:  
Irina Löffel, M.A.  
Akademie Managerin Personenversicherung  
VEMA Versicherungsmaklergenossenschaft

#### Betreuerin Studienakademie:

Prof. Marion Eltzsch  
Leiterin des Studienganges  
Finanzwirtschaft - Versicherung

#### Kontakt zum Studiengang

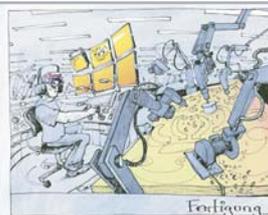
Tel. 0351 44722 - 620  
Fax: 0351 44722 - 9620  
E-Mail: gundrun.steiner@ba-dresden.de

### Statement VEMA eG

Herr Rico Gribbe hat es mit seiner Arbeit über den Absatz von Altersvorsorgeprodukten mit alternativen Garantiemodellen geschafft, einen umfassenden Überblick über die aktuelle Weiterbildungssituation zu diesem Thema aufzuzeigen. Mit seiner Recherchearbeit ist es gelungen, Daten und Fakten zusammenzutragen, die der VEMA eG in dieser Form bisher

noch nicht vorlagen. Die darauf abzuleitenden Ergebnisse bieten wertvolle Anregungen für das Weiterbildungsprogramm der VEMA-Akademie.

**Irina Löffel,**  
**VEMA Versicherungs-Makler-**  
**Genossenschaft eG, Bereich Akademie**



# CONTOUR

## LADENBAU

[www.contour-ladenbau.de](http://www.contour-ladenbau.de)



# Vergleichende Untersuchungen der Eigenschaften von OSB

aus thermisch vorbehandelten Strands sowie von thermisch nachbehandelten OSB

Nach OHLMEYER UND PAUL (2010) ist durch Dimensionsänderung infolge von Adsorption und Desorption im hygroskopischen Bereich der Einsatz von Holz im Außenbereich, wo häufige Feuchtwechsel stattfinden, nur eingeschränkt möglich.

Eine Möglichkeit, die Eigenschaften von Holz und Holzwerkstoffen über den gesamten Holzquerschnitt zu ändern, ist die thermische Modifikation. Hierbei finden nach WIENHAUS (1999) durch das Einwirken erhöhter Temperaturen zwischen 150 °C und 275°C unter Luftabschluss chemische Umwandlungen der Holzbestandteile statt, von denen in erster Linie die thermisch instabilen Polyosen betroffen sind.

Weiterhin wird nach OHLMEYER UND PAUL (2010) durch den Abbau freier Hydroxylgruppen und durch die Bildung hydrophober Kondensationsprodukte die Hygroskopizität des Holzes und damit die Feuchteaufnahme verringert. Durch die chemischen Veränderungen und die Verringerung des Feuchtegehaltes im Holz wird weiterhin der enzymbasierte Abbau durch holzzerstörende Pilze herabgesetzt.

Infolge der beschriebenen positiven Änderungen der Materialeigenschaften wurden zu dieser Thematik bereits zahlreiche Untersuchungen im Bereich des Vollholzes (FENGEL 1966, ZAUER 2011) und der Holzwerkstoffe (TOMEK 1966, SEKINO 1997, KORKUT UND KIRKLIKÇI 2014) durchgeführt.

In der vorliegenden Arbeit wurden zwei unterschiedliche thermische Behandlungstypen (Vor- und Nachbehandlung) auf den Holzwerkstoff OSB angewendet. Mögliche Vorteile einer thermischen Vorbehandlung von OSB-Strands unter Variation der Behandlungstemperatur sowie der Einfluss des Bindemittelanteils auf beide Behandlungstypen sollten untersucht und verglichen werden.

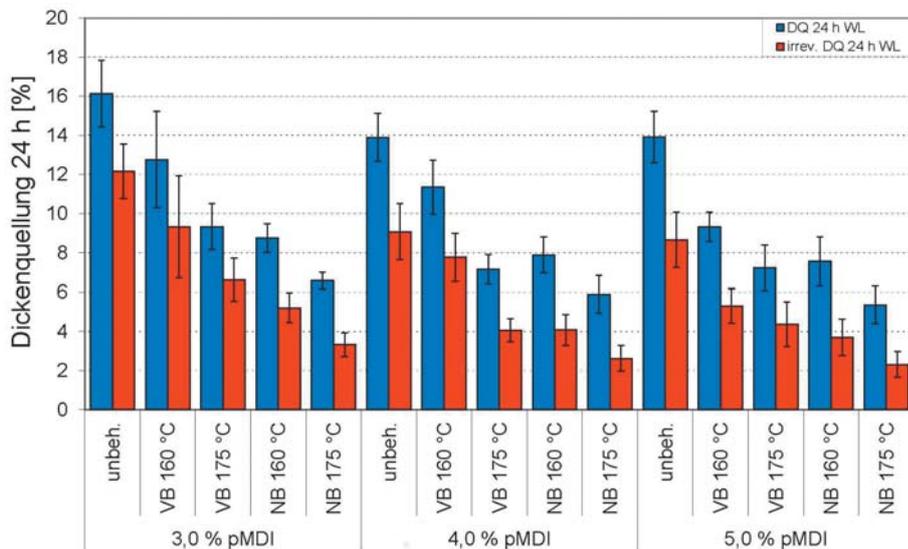


Abbildung 1: Mittelwert und Standardabweichung der Dickenquellung sowie irreversible Dickenquellung nach 24 h WL i. A. der Behandlungsart, der Behandlungstemperatur und des pMDI-Anteils

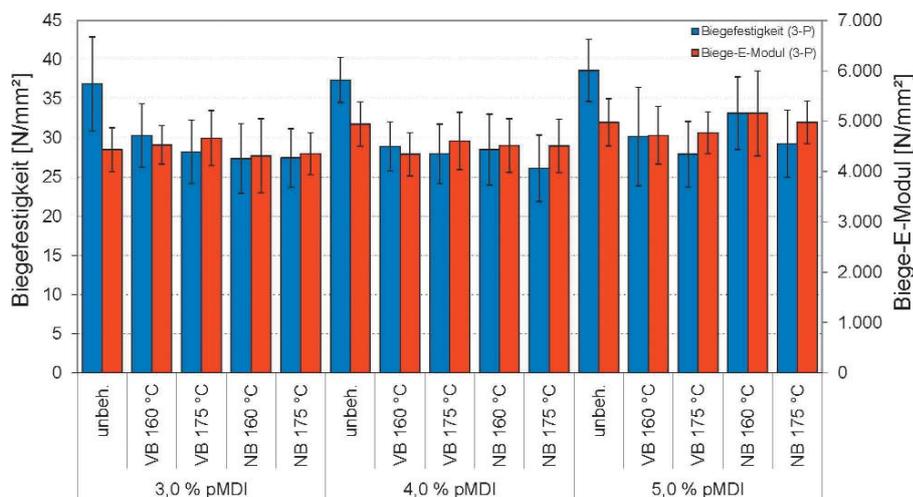


Abbildung 2: Mittelwert und Standardabweichung der Biegefestigkeit und des Biege-E-Moduls i. A. der Behandlungsart, der Behandlungstemperatur und des pMDI-Anteils

## Literaturverzeichnis

Barnes, D. (2000): An integrated model for the effect of processing parameters on the strength properties of oriented strand wood products. In: Forest Product Journal. Madison, USA : FPS (2000), Nr. 50(11/12), S. 33 - 42

Bonigut, J.; Stephani, B. (2009): Ausgewählte Eigenschaften von vergüteten Holzwerkstoffen. [Tagungsbandbeitrag]. In: 8. IHD-Holzwerkstoff-Kolloquium (Hg.): 8. IHD-Holzwerkstoff-Kolloquium. Dresden, 10.-11.12

Bonigut, J.; Stephani, B.; Dube, H. (2010): Eigenschaften thermisch vergüteter Massivholzplatten und OSB. Teil 2: Langzeiteigenschaften. In: Holztechnologie 51 (5), S. 16-20

Bonigut, J.; Krug, D. (2011) Properties of thermally modified oriented strandboards (OSB), S. 66

Bonigut, J.; Krug, D. (2013) Hygroscopic properties of thermally post-treated OSB, S. 633-641

Fengel, D. (1966). Über die Veränderungen des Holzes und seiner Komponenten im Temperaturbereich bis 200°C - Dritte Mitteilung: Thermisch und mechanisch bedingte Strukturänderungen bei Fichtenholz. Holz als Roh- und Werkstoff, 529-536

Korkut, S.; Kirklicci, A. B. (2014): Effect of thermal modification by hot pressing on performance properties of OSB panels. In: European Conference on Wood Modification 2014

Ohlmeier, M.; Paul, W. (2010): Optimierung der Eigenschaften von Holzwerkstoffen mit Hilfe von thermischen Modifizierungsmethoden. Arbeitsbericht aus dem Institut für Holztechnologie und Holzbiologie. Hg. v. Johann Heinrich von Thünen-Institut (2010/2)

Sekino, Noboru; Inoue, Masafumi; Irie, Mark A. (1997): Thickness swelling and internal bond strength of particleboards made from steam-pretreated particles

Tomek, A. (1966): Die Heißvergütung von Holzspänen, ein neues Verfahren zum Hydrophobieren von Spanplatten. In: Holztechnologie 7 (3), S. 157-160

Wienhaus, O. (1999) Modifizierung des Holzes durch eine milde Pyrolyse - abgeleitet aus den allgemeinen Prinzipien der Thermoanalyse des Holzes. Wiss. Zeitschrift der TU Dresden 48/2, S. 17-22

Zauer, M. (2011). Untersuchung zur Porenstruktur und zur kapillaren Wasserleitung im Holz und deren Änderung infolge einer thermischen Modifikation. Dissertation, TU Dresden

Hierzu wurden im Technikum des Ressorts Werkstoffe im IHD 15 Labor-OSB-Varianten mit jeweils drei Labor-OSB unter den in Tabelle 1 dargestellten Parametern hergestellt.

**Tabelle 1: Parameter der Plattenherstellung**

<b>Zielrohddichte</b>	620 - 630 kg/m <sup>3</sup>
<b>Plattenaufbau</b>	einschichtig
<b>Plattendicke</b>	15 mm
<b>Plattenformat</b>	520 mm x 580 mm

Unterschieden wurden drei Behandlungsarten, bestehend aus einer unbehandelten, einer thermisch vorbehandelten und einer thermisch nachbehandelten. Infolge zahlreicher vorangegangener Untersuchungen am IHD (BONIGUT UND STEPHANI 2009/ 2010, BONIGUT UND KRUG 2011/ 2013) wurden die Temperaturen für die thermischen Behandlungen auf 160 °C und 175 °C sowie die pMDI-Dosierung auf 3, 4 und 5 % festgelegt. Der Hydrophobierungsmittelanteil wurde mit 1 % (Festparaffin, bezogen auf atro Holzmasse) bei allen Varianten gleich gehalten.

Zunächst wurden ca. 80 mm lange und 0,7 mm bis 0,9 mm dicke OSB Strands aus entrindetem Kiefernrundholz mithilfe eines Scheibenzerspanners hergestellt und im Anschluss in einem Trommeltrockner auf eine Zielfeuchte von ca. 2 % getrocknet. Rund 40 % der hergestellten OSB-Strands wurden anschließend bei Behandlungstemperaturen von 160 °C und 175 °C in einer Thermokammer des IHD thermisch vorbehandelt, während aus den verbleibenden 60 % labortechnisch OSB hergestellt wurden. Nach Beendigung der thermischen Vorbehandlung der OSB-Strands wurde ein Teil der hergestellten Labor-OSB unter gleichen Parametern thermisch nachbehandelt. Aus den thermisch vorbehandelten OSB-Strands wurden, analog zu den unbehandelten Strands, Labor-OSB hergestellt. Nach Einschnitt und Konditionierung der Prüfkörper im Normal-klima (20 °C/ rel. LF. 65 %) erfolgte die Bestimmung der mechanisch-physikalische Eigenschaften (s. Tabelle 2):

Die vorliegenden Ergebnisse der physikalischen Prüfungen zeigen einen positiven Einfluss des pMDI-Klebstoffes und der thermischen Vor- bzw. thermischen Nachbehandlung auf die Quellungseigenschaften. Somit ergibt

**Tabelle 2: Übersicht der mechanisch-physikalischen Prüfungen**

Eigenschaften	Norm
Rohdichte, Feuchtegehalt	EN 322; EN 323
Querzugfestigkeit trocken	EN 319
Dickenquellung sowie Querszugfestigkeit nach 2 h Kochen	EN 317; EN 319; EN 300 A, EN 1087-1
Biegefestigkeit, Biege-E-Modul	EN 310
irreversible Dickenquellung 2 h, 24 h, 48 h und 96 h	EN 317

sich z. B. bei der Dickenquellung nach 24 h eine Abnahme der Quellungswerte mit steigendem pMDI-Anteil und zunehmender Behandlungstemperatur von bis zu 60 % in Bezug auf die unbehandelte Variante (s. Abbildung 1).

Eine Ursache findet sich im Abbau der Hydroxylgruppen oberhalb von 160 °C. Dieser ist in diesem Bereich bereits so stark fortgeschritten, dass die Wasseradsorption erheblich eingeschränkt ist. Mit steigender Temperatur nimmt der Abbau der Hydroxylgruppen zu und somit die Dickenquellung ab. Abweichungen in den Behandlungsarten (Vor- und Nachbehandlung) können u. a. auf eine unterschiedliche Benetzbarkeit der Partikel (Strands) zurückgeführt werden. Infolge der thermischen Vorbehandlung sind diese durch den Abbau der Hydroxylgruppen in der Klebstoffaufnahme eingeschränkt.

Die Höhe der mechanischen Eigenschaften nahm mit ansteigendem pMDI-Anteil erwartungsgemäß zu. Durch die thermische Behandlung bei 160 °C und 175 °C nahm das Festigkeitsniveau hingegen kontinuierlich ab.

Wie nach Untersuchungen von BARNES (2002) zu erwarten war, verringert sich die Biegefestigkeit durch eine thermische Modifizierung (s. Abbildung 2). Dies ist v. a. auf den Abbau der Hemicellulosen zurückzuführen. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass es durch eine Erhöhung der Behandlungstemperatur von 160 °C auf 175 °C zu keiner signifikanten Veränderung der Biegefestigkeit kommt. Weiterhin konnte kein Unterschied zwischen der Vor- und Nachbehandlung im angesprochenen Temperaturbereich nachgewiesen werden. Bei der Analyse des Biege-E-Moduls war ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den

Mittelwerten feststellbar, d. h. es kann keine Veränderung des Biege-E-Moduls durch die thermische Modifizierung der hergestellten Labor-OSB nachgewiesen werden. Vergleicht man die drei Behandlungsarten (unbehandelt, thermisch vorbehandelt und thermisch nachbehandelt) unter Einbezug der Behandlungstemperatur und des pMDI-Anteils, so ist erkennbar, dass die unbehandelte Variante bei den mechanisch-physikalischen Prüfungen die höchsten Werte aufweist, die thermische Nachbehandlung die geringsten Werte. Hier muss jedoch zwischen den physikalischen Prüfungen (Ausgleichsfeuchtegehalt, Dickenquellung 24 h, Wasseraufnahme 24 h und Dickenquellung 2 h Kochen) und den mechanischen Prüfungen (Biege-E-Modul, Biegefestigkeit, Querszugfestigkeit trocken und Querszugfestigkeit nach 2 h Kochen) unterschieden werden. Bei den o. g. physikalischen Prüfungen wird der geringste Wert angestrebt, während bei den o. g. mechanischen Prüfungen der höchste Wert die besseren Eigenschaften darstellt. Aussagekräftige Argumente für die Bevorzugung einer thermischen Vorbehandlung lassen sich angesichts der in dieser Arbeit aufgeführten Untersuchungen noch nicht darlegen. Zwar bildet die thermische Vorbehandlung bei Temperaturen von 160 °C und 175 °C ein gutes Mittel zwischen der unbehandelten und der thermisch nachbehandelten Variante. Da aber auch die errechneten Mittelwerte der thermischen Nachbehandlung die Mindestanforderungen an den Plattentyp OSB/3 nach EN 300 erfüllen, ist eine nähere Betrachtung bei geringen Unterschieden zwischen Vor- und Nachbehandlung durch die eingesetzten Behandlungstemperaturen nicht zwingend erforderlich.

## Autoren

### Verfasser

Peter Stuckenberg, B. Eng.  
Absolvent des Studienganges  
Holz- und Holzwerkstofftechnik

### Praxispartner:

Institut für Holztechnologie Dresden  
gemeinnützige GmbH

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Dipl.-Ing. (FH) Jürgen Bonigut  
wissenschaftlicher Mitarbeiter IHD  
(Ressort Werkstoffe)

Betreuer Studienakademie:  
Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Hänsel  
Direktor der Staatlichen Studienakademie Dresden

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351-44722-531  
Fax: 0351 44722-9530  
E-Mail: peter.linde@ba-dresden.de

## Statement Praxispartner

In seiner Arbeit zu den Eigenschaften von OSB [oriented strandboard] aus thermisch vorbehandelten Strands sowie von thermisch nachbehandelten OSB hat Herr Stuckenberg den Einfluss der beiden vorgenannten thermischen Behandlungsweisen auf verschiedene Eigenschaften des Holzwerkstoffes OSB untersucht. Die Ergebnisse der Arbeit, nämlich, dass es bezüglich eines Einflusses der beiden Behandlungsarten kaum

Unterschiede hinsichtlich der OSB-Eigenschaften gibt, sind dahingehend von Bedeutung, dass - auch unter ökonomischen Gesichtspunkten - eine Nachbehandlung deutlich besser in den Produktionsprozess eines Holzwerkstoffwerks zu integrieren ist.

**Dipl.-Ing. (FH) Jürgen Bonigut, Institut für Holztechnologie Dresden gGmbH**



# Untersuchung der bidirektionalen Kommunikation

zwischen mobilen Anwendungen und der Head Unit eines Automobils unter Verwendung von aktuellen Technologien

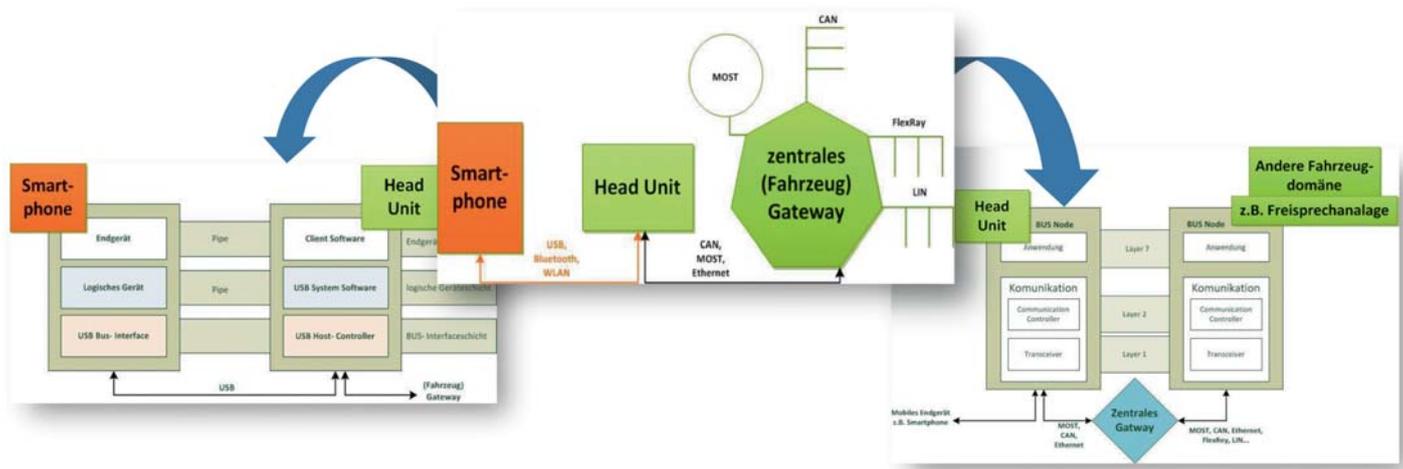


Abbildung 1

Der nachfolgende Artikel beschreibt die Bachelorarbeit, die im Auftrag der T-System Multimedia Solutions GmbH im Rahmen von Connected Car angefertigt wurde.

## Motivation

Durch die vermehrte Installation von Infotainmentsystemen in Fahrzeugen (Tab. 1) und die zuneh-

## Lösung

Um die legale Nutzung von mobilen Apps im Fahrzeug ohne Ablenkungspotenzial zu gewährleisten, besteht das Verlangen einer Nutzung dieser auf einer sogenannten HU (Head Unit). Die HU ist das zentrale Telematik-Steuergerät in einem Kfz und Hauptbestandteil des Infotainmentsystems (Abb. 1). Sie dient als Bindeglied, um jegliche Anweisungen zwischen dem System

Domänen (Abb. 2). Dieses Gateway vermittelt die Daten zwischen den Geräten. Die HU selbst ist über ein MOST oder CAN Netzwerk über ein zentrales oder mehrere dezentrale GW mit anderen Kfz-Domänen verbunden und kann infolge dessen auf Fahrzeugdaten zugreifen oder zum Beispiel die Freisprechanlage des Infotainmentsystems nutzen (Tab. 2).

Die aktuellen Kopplungstechnologien für die Übertragung App-HU differenzieren sich in ihren Anforderungen und Funktionalitäten (Tab. 3).

Der Vorteil der Kopplungstechnologie von Bosch mySPIN ist hierbei der Umstand, dass es unter Android sowie iOS implementierbar und dabei nicht smartphonespezifisch ist. Das heißt, dass bei den anderen Technologien ein bestimmter Softwarestack im Smartphone vorausgesetzt wird, welcher bei Bosch mySPIN durch die Installation einer Launcher App umgangen werden kann. Bosch mySPIN unterstützt die bidirektionale Übertragung von Audio-, Video- sowie Bedienungsdaten zwischen Smartphone und HU, wobei nach der Verbindung dieser beiden Komponenten das Smartphone nicht mehr bedienbar ist, sondern nur noch als Server wirkt. Die HU arbeitet dann als Human Machine Interface Client [3].

## Infotainment

Entertainment	Kommunikation	Assistenzsysteme	Information
Apps	Car2X	Warnung	Position
Streaming		Eingriff	Fahrzeugdaten
DVD, CD		ABS	Verkehr

Tab. 1: Infotainment rund ums Fahrzeug

Kfz- Domäne	Netzwerk- Technologie	Hardwarekomponenten
Multimedia	MOST, CAN	Head Unit, Freisprechanlage, Telematik-HW usw.
Karosserie	CAN	Schloss, Licht, Klima, Spiegel usw.
Motor	TTCAN, CAN	Starter, Kombiinstrument, Sensoren usw.

Tab. 2: Aktuelle Kopplungstechnologien (in Anlehnung an: MEROTH, A./ TOLG, B., J. 2008, S. 148)

mende Nutzung von Smartphones während des Führens eines Fahrzeuges kommt es gehäuft zu Verstößen gegen die StVO.

„Spiegel Online“ zufolge registrierte die Polizei in NRW im vergangenen Jahr rund „131.000 Verstöße gegen das Handy- Verbot am Steuer“<sup>[1]</sup>, welche als Ursache für ein erhöhtes Unfallaufkommen zu sehen sind.

und dem Nutzer zu verarbeiten und weiterzuleiten. Verbaut wird die HU in der Mittelkonsole eines Kfz. Sie vereint viele Fahrzeugdomänen miteinander [2].

## Kommunikation Apps-HU-Fahrzeug

Die Übertragung von mobilen Apps erfolgt derzeit per USB. Die HU wirkt hierbei als zentrales Gateway (GW) zwischen dem Smartphone und anderen Kfz-

## Literaturverzeichnis

- [1] SPIEGEL ONLINE (2014): Unfallstatistik: Auf Deutschlands Autobahnen wird es gefährlicher (27. Mai 2014)(online) <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/zahl-derverkehrstoten-sinkt-mehr-unfalltote-auf-autobahnen-a-955494.html>
- [2] ALT, O. (2009): Car Multimedia Systeme Modell basiert testen mit SysML, S. 19ff. Wiesbaden: Vieweg+ Teubner Verlag, 2009
- [3] BOSCH SOFTTEC (2013): Bosch SoftTec Integration „mySPIN“, Bosch SoftTec Smartphone Integration Eco System mySPIN. In: 131112\_mySPIN\_Tour.pdf, S. 15, Robert Bosch GmbH, 2013

## Business Dial-In Prototyp und App-Feature

Der Prototyp wurde als Android App implementiert, die unter Verwendung von Bosch mySPIN vollständig auf der HU nutzbar ist. Aufgabe dieser App ist die semi-automatische Einwahl in Telefonkonferenzen während der Fahrt. Hierbei bekommt der Fahrer einen Telefonkonferenztermin per Mail zugesandt. Die App liest diesen aus dem Kalender des Smartphones aus und filtert die zur Einwahl notwendigen Daten der jeweiligen Telefonkonferenz. Je nach Konferenzart wählt sich die App dann mit der jeweiligen Einwahlprozedur



Abbildung 2

zur hinterlegten Zeit nach Bestätigung des Nutzers in die Telefonkonferenz ein. Die Implementierung der Android 4.x App erfolgte mittels IDE Eclipse und Android Plugin. Der Prototyp ist unter Verwendung der mySPIN Launcher App auf einer Bosch-HU vollständig nutzbar und kann die Telefonfunktion der Freisprechanlage nutzen. Die App ist nach umfangreicher Modellierung per UML und EPK der StVO sowie den Richtlinien der EU-Kommission für In-Vehicle Infotainments konform.

## Fazit und Ausblick

Durch den Einsatz dieser legalen Kfz-App wird das Ablenkungsrisiko bei den Telefonkonferenzen während der Fahrt erheblich reduziert. Anhand dieser App ist es möglich, das vorhandene Infotainment attraktiver zu gestalten und auszubauen.

	Android	iOS	Windows Phone	Zusätzlich benötigte(r) App	ST in SP	ST in HU
Bosch mySPIN	+	+		+		+
MirrorLink	+		+		+	+
CarPlay		+			+	+
Android Auto	+			+	noch nicht publiziert	+
Windows for Car			+		+	+

Tab. 3: Aktuelle Kopplungstechnologien

## Autoren

### Verfasser

Georg Süßmilch, B. Eng.  
Absolvent des Studienganges  
Informationstechnik

### Praxispartner:

Deutsche Telekom AG,  
T- Systems Multimedia Solutions GmbH

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Dipl. Medien-Inf. (FH) Lars Jonuscheit  
T- Systems Multimedia Solutions

### Betreuer Studienakademie:

Prof. (Min. BWJS Ukraine)  
Dr. habil. Andriy Luntovskyy

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-521  
Fax: 0351 44722-9520  
E-Mail: lutz.zipfel@ba-dresden.de

... viele machen Fenster ... wir realisieren

*Emotionen!*



sicher  
langlebig  
nachhaltig  
visionär

fenster

**SACHSEN**

Gruppe Wolf Fenster

www.sachsenfenster.de

seit über 20 Jahren, Fensterträume aus  
**Holz & Holz/Alu** ... direkt vom Hersteller



# Vergleich der Performance unterschiedlicher Implementierungen

## der SHA-256 - Funktion unter Verwendung der HTML5 Web Workers API und WebGL

Die Bedeutsamkeit beständiger Steigerung von Effizienz und Leistung in der Informatik führt gezwungenermaßen neben der Weiterentwicklung der Hardware auch zur Auseinandersetzung mit der Optimierung des jeweiligen Programmcodes. In Zeiten, in denen selbst mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablets über Multikernprozessoren und leistungsfähige Grafikprozessoren verfügen, besteht vor allem softwareseitig großes Potenzial, Optimierungen vorzunehmen. Dies setzt allerdings voraus, dass die einzusetzende Programmiersprache im Zusammenspiel mit der korrespondierenden Laufzeitumgebung in der Lage ist, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umzugehen und diese auch auszunutzen. Ist der Zugriff hingegen eingeschränkt, führt dies zwangsläufig neben der nur mäßigen Verwertung der eigentlichen Leistung auch zu einer Limitierung der Einsatzgebiete der Programmiersprache. So fand beispielsweise (browserintegriertes) JavaScript im Bereich aufwendiger und komplexer Rechenprozesse bisher kaum Beachtung. Unter anderem aufgrund der Art der sequentiellen Abarbeitung eines Programmes gilt die Performance als nicht ausreichend. Web Workers und WebGL, welche beide als Programmierschnittstellen der HTML5-Spezifikation im Webbrowser implementiert sind, sollen diesem Umstand entgegenwirken. Dabei ermöglichen Web Workers die nebenläufige Ausführung bestimmter Berechnungen. WebGL bietet als 3D-Grafik-Bibliothek dem Programmierer die Möglichkeit, Berechnungen auf die Prozessoren der Grafikkarte auszulagern.

Ziel der Arbeit war es, eine Aussage darüber treffen, in welchem Maß der Einsatz von Web Workers, beziehungsweise WebGL, die Abarbeitung eines Algorithmus beschleunigen kann. Dabei standen die beiden folgenden Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Inwieweit lässt sich mithilfe dieser Techniken die Performance einer Webanwendung beziehungsweise eines zu implementierenden Algorithmus tatsächlich verbessern?
- Inwiefern sind diese Technologien abhängig von der jeweiligen Hardware des Nutzersystems?

Anhand einer Untersuchung wurde diese Fragestellung im praktischen Teil der Arbeit bearbeitet. Dabei wurden die beiden Technologien bezüglich ihrer Performance mit einer nativen JavaScript-Implementierung verglichen. Grundlage des Tests bildete hierbei der Algorithmus der SHA-256-Funktion. Die Untersuchung selbst wurde für die jeweilige Implementierung am Beispiel des Bitcoin Minings durchgeführt, welches den SHA-256-Algorithmus für die Berechnung einsetzt. Jede Implemen-

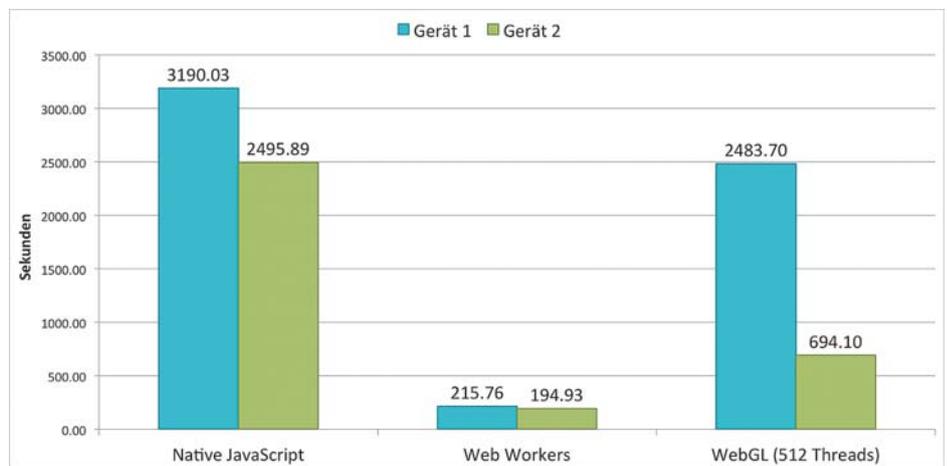


Abbildung 1

tierung durchlief dabei die gleiche Generierung eines vorher festgelegten Blockheaders. Es wurde somit kein echtes Bitcoin Mining betrieben. Hierdurch konnte eine Vergleichbarkeit der einzelnen Implementierungen gewährleistet werden. Für die Durchführung der Performance-Tests wurden zwei unterschiedliche Geräte eingesetzt. Die Geräte unterschieden sich dabei hauptsächlich in den Leistungswerten des Haupt- und Grafikspeichers. So besaß Testgerät 2 mit 1024 MB im Gegensatz zu Testgerät 1 einen vierfach so hohen Grafikspeicher. Jeder Test wurde mit einer Anzahl von 200 Durchläufen pro Implementierung mithilfe des Webrowsers Chrome in der Version 36 durchgeführt. Die Auswertung der gesammelten Testdaten konzentrierte sich überwiegend auf den Vergleich eines Zeitwertes. Abbildung 1 zeigt die Gesamtdauer eines Testdurchlaufs für jede Form der Implementierung. Hierbei zeigte sich, dass die Web Workers-Implementierung gegenüber den anderen Varianten deutlich weniger Zeit für die Berechnungen benötigt. Je nach Testgerät ist die Web Workers-Implementierung um das Fünfzehnfache schneller als die native JavaScript-Implementierung. Neben der Web Workers-Variante wies auch die WebGL-Implementierung einen Leistungszuwachs bezüglich der ausgeführten Berechnungen auf. Im Gegensatz zu den beiden anderen Implementierungen, die nur geringe Abweichungen der Testergebnisse in Bezug auf das jeweilige Testgerät erkennen ließen, zeigte sich bei WebGL eine deutliche Abhängigkeit gegenüber der verwendeten Hardware. So benötigte das Testgerät 2 mit dem vierfach größeren Grafikspeicher auch nur eine auf ein Viertel verkürzte Ausführungszeit. Aufgrund der Abhängigkeit der Leistungswerte der Grafikkarte hinsichtlich der Leistungs-

fähigkeit bei der WebGL-Programmierung wurde im Rahmen der Untersuchung zudem getestet, welchen Einfluss die Anzahl der Threads auf die Ausführungszeit der Berechnung hat. Hierbei wurde die Anzahl der Threads sowohl vergrößert als auch verringert. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse dieser Tests mit Blick auf die Gesamtdauer der Berechnung. Wird die Threadanzahl von 128 als Ausgangspunkt betrachtet, so zeigt sich, dass mit der Verdopplung der Threads die Gesamtdauer der Ausführungszeit etwa proportional abnimmt. Erst ab einer Anzahl von 1024 Threads ist zu beobachten, dass sich die Gesamtdauer der Berechnungen deutlich weniger verringert. Generell lassen die Ergebnisse auf eine sehr gute Skalierbarkeit der WebGL-Implementierung schließen. So kann das Hinzufügen von Hardwareressourcen bei der Implementierung per WebGL durchaus einen proportionalen Leistungszuwachs zur Folge haben.

Der Einsatz der beiden HTML5-Technologien Web Workers und WebGL bietet einen vielversprechenden Ansatz für die Entwicklung aufwendiger und komplexer Berechnungen im Webbrowser. So zeigen die Ergebnisse der Untersuchung sowohl für die Nutzung eines Web Workers als auch der WebGL-API eine signifikante Steige-

### Literaturverzeichnis

BITCOIN WIKI (2014): Mining. (10.10.2014)(online) <https://en.bitcoin.it/wiki/Mining>

JANIK, P. (2012): Under the Hood: Using WebGL to Accelerate Advanced Physics Simulations in the Browser. (10. 10. 2014) (online) <http://concord.org/publications/newsletter/2012-fall/under-the-hood>

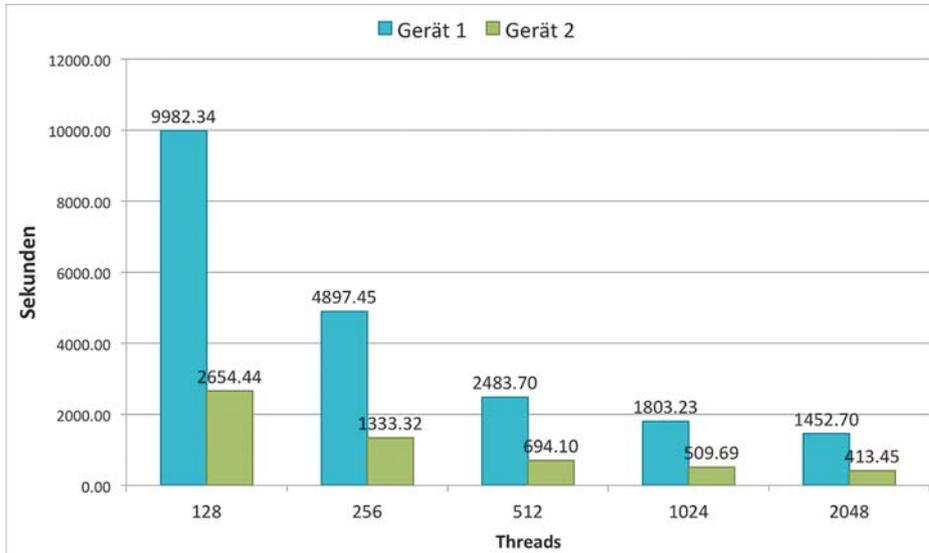
NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2012): Secure Hash Standard (SHS) - FIPS PUB 180-4. Gaithersburg (USA): National Institute of Standards and Technology, 2012

rung der Performance des SHA-256-Algorithmus gegenüber der Variante basierend auf nativem JavaScript. Allerdings sind die beschriebenen Resultate in Bezug auf die Betrachtung der Performance und Effektivität der beiden neueren HTML5-Technologien - also Web Workers und WebGL - keinesfalls als allgemeingültige Aussage zu verstehen. Vielmehr gewährt die Untersuchung dieser

Arbeit einen gewissen Einblick in die Nutzung der beschriebenen Technologien, sodass sich die Resultate der Tests eben nur auf den betrachteten Anwendungsfall beziehen. Auch bildet die Untersuchung bezüglich der betrachteten Kriterien lediglich eine Grundlage, auf der Basis weitere unberücksichtigte Faktoren der beiden Technologien erforscht und verglichen werden können.

Beispielsweise blieb die Integration alternativer Webbrowser in die Untersuchung unberücksichtigt, da dies den Rahmen der Arbeit überstiegen hätte. Des Weiteren bestünde die Möglichkeit, die beiden vorgestellten Technologien miteinander zu kombinieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass sowohl die Ergebnisse der Untersuchung als auch die potenziellen Entwicklungen in diesem Bereich ein positives Signal geben, dass JavaScript sowie der Webbrowser zukünftig als Plattform für die Umsetzung komplexer und aufwendiger Berechnungen zum Einsatz kommen.



### Statement Praxispartner

In Zeiten der digitalen Massenverarbeitung von Informationen müssen Unternehmen in der Lage sein, aktuelle Technologien zu beherrschen. Die Arbeit von Herrn Knöfel war ein wichtiger Baustein in unserer Informationsgewinnung zu diesem Thema. Als fortschrittliches Unternehmen im Bereich Cloud-Computing und Big-Data-Analysis waren für uns ge-

rade die Erkenntnisse der parallelen Verarbeitung von rechenintensiven Algorithmen und Daten im Browser interessant.

**Richard Burkhardt**  
Geschäftsführer  
Konsultaner GmbH & CO. KG

### Autoren

#### Verfasser

Andreas Knöfel, B.Sc.  
Absolvent des Studienganges  
Medieninformatik

#### Praxispartner:

Konsultaner GmbH & Co. KG  
Lugturnstr. 45, 01809 Heidenau

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

#### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Dipl.-Inf. (BA) Richard Burkhardt  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Konsultaner GmbH & Co. KG

Betreuer Studienakademie:  
Dipl.-Softwaretechn., Dipl.-Ing. (BA) Thomas Nindel  
Leiter des Rechenzentrums

#### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722 - 510  
Fax: 0351 44722 - 9510  
E-Mail: [medieninformatik@ba-dresden.de](mailto:medieninformatik@ba-dresden.de)

## Interesse an Technik, Handwerk und vielfältigen Aufgabengebieten?

Dann studiere  
**HOLZ- UND HOLZWERKSTOFFTECHNIK**  
an der Berufsakademie Sachsen und werde Teil unseres Teams!

Bewerbungen an: [info@sachsenkuechen.de](mailto:info@sachsenkuechen.de)



Sachsenküchen Hans-Joachim Ebert GmbH  
Dresdner Straße 78 · 01744 Dippoldiswalde  
[www.sachsenkuechen.de](http://www.sachsenkuechen.de)



# Analyse von Bedarf, Methoden und Unterstützungsmöglichkeiten für effiziente Projektorganisation in Kleinstunternehmen der Medienbranche ohne klassisches Management

Gutes Projektmanagement sorgt für zuverlässige Planung und steigert die Effizienz des gesamten Unternehmens. Für das Management von Projekten wurden in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Konzepte und Methoden entwickelt, um zunächst große Projekte aus den Bereichen Bau oder Forschung überhaupt möglich zu machen. Die Literatur beschäftigt sich bis heute überwiegend mit großen oder mittelständischen Unternehmen, d. h. Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern. Zu Kleinunternehmen finden sich lediglich ein paar Ansätze, Kleinstunternehmen werden bisher völlig übersehen. Doch der Nutzen von Projektmanagement ist nicht von der Projekt- oder Unternehmensgröße abhängig. Auch in Kleinstunternehmen kann eine gute Projektorganisation bei der Planung helfen und den Arbeitsaufwand deutlich reduzieren. Gerade Unternehmen aus dem Bereich der Medieninformatik umfassen häufig weniger als zehn Mitarbeiter und leben durch viele kleine, parallel laufende Projekte. Diese Konstellation zwingt auch bei geringer Mitarbeiterzahl zu bewusster Projektorganisation und macht Projektmanagement attraktiv.

In der betrachteten Arbeit wurden daher Methoden und Konzepte aus dem Projektmanagement großer Projekte und Unternehmen analysiert und auf ihre Tauglichkeit in einem Kleinstunternehmen ohne klassisches Management geprüft. Ziel der Arbeit war die Entwicklung einer Vorgehensweise zur Nutzung dieser Hilfen und eine Verbesserung der Projektorganisation. Als Beispiel wurde eine Full-Service-Agentur mit fünf bis acht Mitarbeitern zugrunde gelegt.

Das erste Ergebnis war die Herausarbeitung der Besonderheiten des betrachteten Beispielunternehmens als Voraussetzung für die Projektarbeit. Projekte werden überwiegend extern, d. h. durch Kunden beauftragt und bilden das Hauptgeschäft. Sind die Ressourcen für die Durchführung eines angefragten Projektes vorhanden, wird es in der Regel auch durchgeführt - ohne die Berücksichtigung eines Portfoliomanagements. Einzelne Projekte sind leicht überschaubar, umfassen weniger als 100 Stunden und werden von ein bis drei Personen durchgeführt. Dabei laufen immer viele kleine Projekte parallel. Die Herausforderung für das Projektmanagement liegt hier also nicht in der Organisation eines Einzelprojektes, sondern in der Organisation vieler parallel laufender Projekte.

Weiterhin typisch für Kleinstunternehmen sind sehr flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege. Es

ist kein Problem, das komplette Team für eine Besprechung zu versammeln. Außerdem kennt sich das Team gut und arbeitet regelmäßig miteinander, wodurch sich auch Einarbeitungszeiten und teambildende Maßnahmen verkürzen. Sie fallen zwar für das Team generell an, aber nicht immer wieder pro Projekt. Außerdem ist es durch die flache Hierarchie üblich, dass Mitarbeiter viele organisatorische Dinge selbstständig erledigen. Eine explizite Struktur von Projektleiter und Team gibt es nicht. Einige Leitungsaufgaben werden allerdings von der Unternehmensführung übernommen.<sup>2</sup>

Als zweites Ergebnis haben sich einige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Organisation herauskristallisiert. Wichtig ist zunächst, dass nahezu alle Projekte sich in eine einheitliche Struktur bringen lassen und Aufgaben immer wiederkehren. Ein Projekt gliedert sich dabei in drei Phasen. In der Konzeptionsphase wird das Projekt erfasst, in Arbeitspakete strukturiert und anschließend kalkuliert. Wird das Projekt freigegeben, geht es in die zweite Phase, die Gestaltung. Dabei wird ein konkretes Konzept für das gewünschte Produkt erstellt, und schließlich werden in iterativer Absprache mit dem Kunden die Gestaltung und die Inhalte festgelegt. Im dritten Schritt schließlich wird das Produkt produziert, gedruckt, programmiert etc. Das Projekt wird anschließend in seiner Qualität kontrolliert, wiederum iterativ mit dem Kunden abgestimmt und schließlich übergeben.

Durch die gemeinsame Struktur der Projekte wird deutlich, dass durch eine Etablierung von Routinen in den Organisationabläufen organisatorische Arbeiten

erleichtert werden können. Besonders bei Konzeption und Planung sowie der nebenläufigen Dokumentation und der anschließenden Auswertung lässt sich viel Zeit durch den Einsatz von Methoden und geeignete Software sparen.

Als drittes Ergebnis wurden einige Methoden ausgewählt, die für den vorliegenden Fall vielversprechend erscheinen.<sup>3</sup> Die Wichtigste ist die sogenannte Analogiemethode. Sie setzt voraus, dass man seine Projekte in einfacher Form dokumentiert, um sie dann bei zukünftigen Projekten als Vergleich heranziehen zu können. Die Methode lässt sich bei Planung und Strukturierung eines Projektes, bei der Kalkulation und schließlich bei der Kontrolle einsetzen. Als Zweites bieten sich Kreativitätsmethoden an. Sie sind weit bekannt, und Brainstorming oder Mindmapping werden oft verwendet, ohne es bewusst so zu nennen. Diese Methoden helfen bei der Ideenfindung oder bei der Aufschlüsselung eines neuen Projektes in seine Arbeitspakete.

Die dritte Hilfe bieten Formulare. Sie lassen sich schnell ausfüllen und führen zu einer einheitlichen Dokumentation. So kann man bspw. je ein Formular für Projektanfang und -ende entwerfen, das zwingend ausgefüllt werden muss und die wichtigsten Daten auf einen Blick erfasst. Das Formular dient später nicht nur dem schnellen Abruf von Informationen, sondern zwingt den Bearbeiter auch dazu, zu kontrollieren, ob alle vorgesehenen Tätigkeiten zu Projektanfang und -abschluss sauber ausgeführt wurden. Das nächste Mittel ist die sogenannte Delphi-Methode, mit der der

## Literaturverzeichnis

FIEDLER, R. (2013): Controlling von Projekten. Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis - Alle Aspekte von Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2013.

HECHE, D. (2004): Der überflüssige Projektleiter. In: Projektmagazin Ausgabe 13/2004. (19.07.2014) (online) [https://www.projektmagazin.de/artikel/der-ueberfluessige-projektleiter\\_6722](https://www.projektmagazin.de/artikel/der-ueberfluessige-projektleiter_6722).

LITKE, H.-D. (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement, 5., erweiterte Auflage. München: Carl Hanser, 2007.

NÄGELE, U. (2009): Erfolgreicher Softwareeinsatz im Projekt: Die Grundlagen. In: GLEICH, R./KLEIN, A. (Hrsg.): Der Controlling-Berater Band 5: Projekt-Controlling. Freiburg / Berlin / München: Haufe Mediengruppe, 2009, S. 203-210.

VOGELSANG, K./OLBERDING, J. (2007): Projektmanagement in KMU: Eine Sammlung von BestPractices. In: ProjektMagazin Ausgabe 17/2007. (30.07.2014)(online)

[https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-kmu-eine-sammlung-von-bestpractices\\_7023](https://www.projektmagazin.de/artikel/projektmanagement-kmu-eine-sammlung-von-bestpractices_7023).

## Quellen

<sup>1</sup> Ein Unternehmen, das Kunden in der Erstellung sämtlicher Werbemittel begleitet und auf Wunsch von der Konzeption über die Gestaltung bis zur Umsetzung alles übernimmt

<sup>2</sup> Vgl. VOGELSANG/OLBERDING, Best Practices, 2007.

<sup>3</sup> Beschreibungen der Methoden finden sich im Infocenter der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement unter <http://www.gpm-infocenter.de/PMMethoden>.

<sup>4</sup> Vgl. LITKE, Projektmanagement, 2007, S.113.

<sup>5</sup> Vgl. FIEDLER, Controlling, 2013, S.255/253.

<sup>6</sup> Vgl. NÄGELE, Softwareeinsatz, 2009, S.205.

<sup>7</sup> Z.B. Treehouse. Eine Beschreibung der Ergebnisse findet sich im Blog des CEO Ryan Carson unter <http://ryancarson.com>.

<sup>8</sup> Vgl. HECHE, Projektleiter, 2004.

voraussichtliche Aufwand für ein neues Projekt kalkuliert werden kann. Dabei wird für jedes Arbeitspaket der voraussichtliche Aufwand von einem „Experten“, d. h. einer Person, die in der Lage wäre, das Arbeitspaket zu bearbeiten, geschätzt.<sup>4</sup> Ein weiteres Hilfsmittel sind Standardpläne. Für ein Projekt wird jeweils ein Strukturplan erstellt, eine Art Baumdiagramm der Arbeitspakete. Erstellt man pro Projektart einen Standardplan, kann dieser für neue Projekte genutzt und eine Struktur schnell durch das Wegstreichen überflüssiger Einträge erstellt werden. Dies erleichtert Planung und Kalkulationsprozess.

Als letzte Methode wurde die Nutzwertanalyse vorgestellt. Sie dient der Auswahl von geeigneter Software. Für die Analyse werden alle wichtigen Kriterien aufgelistet und mit einem Wichtungsfaktor versehen. Wichtige Merkmale bekommen einen hohen Faktor, weniger wichtige Merkmale einen niedrigeren. Anschließend werden die zu vergleichenden Softwareprodukte in diesen Merkmalen mit Punkten auf einer vorher bestimmten Skala bewertet. Schließlich werden die Punkte mit den Wichtungsfaktoren multipliziert und alle Punkte addiert. Das Produkt mit den meisten Punkten „gewinnt“.<sup>5</sup>

Das vierte Ergebnis ergibt sich aus der Frage, was Software leisten kann. In der betrachteten Arbeit wurden 40 komplexe Lösungen mithilfe einer groben Nutzwertanalyse ausgewertet und drei Vertreter näher beschrieben. Keines der betrachteten Produkte reicht aus, um die Organisation von Projekten und Abläufen komplett zu übernehmen. Software ist eben letztlich doch nur eine Hilfe. Daher kann man nur für einen ganz konkreten Fall ein Programm oder eine Kombination von Tools auswählen und sie in die firmeninternen Abläufe integrieren. Die Entscheidungen dazu sollten die

potenziellen Nutzer, d. h. die Mitarbeiter, mit treffen, weil der Erfolg einer Software stark von der Bereitschaft abhängt, sie auch richtig zu nutzen.<sup>6</sup>

Was Software im Projektmanagement auf jeden Fall leisten sollte, ist das Speichern von Projekten und Arbeitspaketen sowie von Zeiten. Außerdem sollte sie einfach Zugriff auf alte Projekte geben, um kalkulierte und benötigte Zeiten und Arbeitspakete für neue Kalkulationen nutzen zu können. Sie sollte weiterhin einige statistische Auswertungen bieten, bspw. über den Stand aller laufenden Projekte und die verplante Zeit der Mitarbeiter, um hier einen Überblick zu haben, wie die einzelnen Mitarbeiter ausgelastet sind.

Das fünfte Ergebnis befasst sich mit der Frage nach der klassischen Managementstruktur. Die betrachtete Arbeit macht dazu einen kurzen Exkurs zu #noManager-Companies. Dabei handelt es sich um große Firmen, die bewusst ihre Manager wieder abgeschafft haben. Glaubt man diesen Firmen, so haben sie es dadurch geschafft, dass ihre Mitarbeiter motivierter und selbstständiger arbeiten, weil sie Absprachen und Vorgaben selbst treffen, Kommunikation nicht immer über Dritte geschieht und sie das Ergebnis ihrer Arbeit am Ende auch selbst vertreten müssen.<sup>7</sup> In der gängigen Managementliteratur finden sich ebenfalls Empfehlungen, die Kompetenzen nicht allein auf den Projektmanager zu stützen, sondern sie auf die Mitarbeiter zu verteilen.<sup>8</sup> Eine klassische Struktur mit Projektmanagern und Teams bringt also nicht zwingend immer Vorteile. In einem Kleinstunternehmen wäre eine reine Managementstelle unnötiger finanzieller Aufwand. Lediglich ein paar Aufgaben sollten bewusst von der Unternehmensführung als eine Art Projektmanager übernommen werden, da hin und wieder eine höhere Instanz benötigt wird. Dazu gehö-

ren bspw. die Führung und Entwicklung des Teams sowie die Lösung von größeren Problemen.

Letztlich muss man leider sagen, dass es keine ultimative Lösung und kein garantiertes Erfolgsrezept gibt. Die Organisation von Projekten lebt von neuen Ideen und Versuchen und ist ein ständig fließender Prozess. Verbessert werden kann die Organisation der Projekte natürlich trotzdem, z. B. durch die Nutzung wiederkehrender Strukturen, die Etablierung und Kontrolle verbindlicher Abläufe, den Einsatz von Methoden und Formularen, die bewusste und verbindliche Aufgabenverteilung auf Mitarbeiter und Unternehmensführung sowie die regelmäßige Kontrolle der Abläufe und das wiederholte Testen von neuen Ideen.

## Autoren

### Verfasserin

Marie-Luise Schmidt, B.Sc.  
Absolventin des Studienganges  
Medieninformatik

Praxispartner: September Werbeagentur

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuerin Praxispartner:  
Dipl.-Informatiker (BA) Tina Voß  
Teamleiterin Programmierung September  
Werbeagentur

Betreuer Studienakademie:  
Prof. Dr. oec. Eberhard Zeiß, Dozent

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-511  
Fax: 0351 44722-9510  
E-Mail: medieninformatik@ba-dresden.de



# Steuerfachschule GmbH

Lehrgangsorte: \* München \* Leipzig \* Plauen \*

## Vorbereitungslehrgänge auf die Steuerberater-Prüfung nach erfolgreichem Studium

### Vollzeitausbildung

- Vollzeitkurs - 10 Wochen  
08.06.2015 - 14.08.2015
- Intensivkurs - 3 Wochen  
17.08.2015 – 05.09.2015
- Klausurenkurs - 2 Wochen
- Superklausurenkurs - 9 Tage

[www.abc-steuer.de](http://www.abc-steuer.de)

Telefon: 03741/228022 089/47087744  
Fax: 03741/228021 089/470 48 97

### Berufsbegleitende Ausbildung

- Modulkurs  
07.04.2015 – 14.08.2015
- Wochenendkurs  
06.11.2015 – 12.08.2016
- Steuerfachwirt  
Kurse ab November 2015 - 12 Monate



ZERTIFIKAT  
REGISTRIER-NR.:  
AZAV T 130

### Fernkurs

- Einstieg laufend 10 Monate  
120 Lehrbriefe 10 Klausuren
- Mündliche Prüfung
- Training Kurzvortrag  
a) 14-tägiger Präsenzunterricht  
b) 5 Tage Präsenzunterricht



**QUALITÄT  
IST UNSER ERFOLG!**



# Das E-Government-Gesetz:

## Neue Anforderungen an die Informationstechnik und seine Auswirkung auf IT-gestützte Prozesse in der öffentlichen Verwaltung

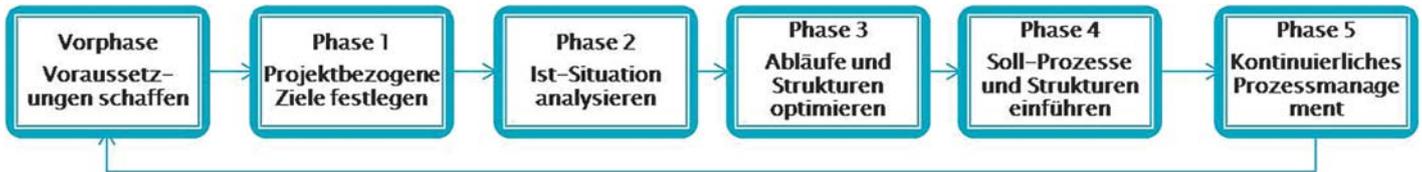


Abbildung 1: Leitlinie Prozessmanagement

Electronic-Government (kurz: E-Government) gilt als wesentlichster Modernisierungstreiber in der öffentlichen Verwaltung. „Unter Electronic Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien.“<sup>1</sup>

Im Bundesgesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (August 2013) - kurz: E-Government-Gesetz - und im sächsischen Ableger des Gesetzes (August 2014) sind die wesentlichen zu erfüllenden E-Government-Anforderungen fixiert. Die Umsetzung der Gesetzesvorgaben werden weitreichende Auswirkungen auf die Verwaltungsprozesse haben, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch bei der Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen.

An dieser Stelle kommt die „ITM - Gesellschaft für IT-Management mbH“ ins Spiel, welche als IT-Dienstleister und IT-Berater sowohl im privatwirtschaftlichen Sektor als auch im öffentlichen Bereich tätig ist. Regionaler Schwerpunkt liegt dabei auf dem sächsischen Raum. Eine der wesentlichsten Beratungsleistungen ist das IT-Rahmenkonzept. Dieses dient zur Schaffung eines umfangreichen Planungshorizontes der internen IT-Ausrichtung.

Das Ergebnis der Bachelorarbeit bildet eine Erweiterung des IT-Rahmenkonzepts hinsichtlich der Anforderungen des E-Governments. Daraus resultierend wurden Leitlinien aufbereitet, die in spätere Projekte integriert werden können. Im Folgenden werden wesentliche Schwerpunkte und deren Umsetzungsmöglichkeiten kurz dargestellt.

### Prozessmanagement

Im Zuge des E-Government sind Behörden dazu angehalten, vor wesentlichen Änderungen der Informations- und Kommunikationssysteme ihre Prozesse zu analysieren und zu optimieren. So soll zukünftig ein effizienter und effektiver Einsatz der IT gewährleistet werden. Zur Umsetzung der Vorgabe wurde die Leitlinie Prozessmanagement entwickelt (Abbildung 1).

Vor der Einführung von Prozessmanagement sind grundlegende Voraussetzungen zu schaffen (Vorphase). Übergeordnete Ziele der Verwaltung sind zu analysieren, und die relevantesten Prozesse sind zu identifizieren (Prozessscreening).

In Phase 1 sind die eigentlichen Optimierungsziele festzulegen. Hierbei dreht es sich im Wesentlichen um die Frage: Was soll verbessert werden? (Prozesszeit, -qualität oder -kosten). Bestehende Verwaltungsprozesse werden in Ist-Modellen transparent dargestellt, diese werden anhand der Optimierungsziele und identifizierter Schwächen in Soll-Modelle überführt (Phase 3). Neben der Umsetzung der Verbesserungen (Phase 4) sind die neuen Abläufe regelmäßig zu prüfen, und Prozesse sind fortlaufend anzupassen (Phase 5).

### Informationssicherheit

Die voranschreitende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung führt zu einer größeren Abhängigkeit von der Informationstechnik und somit zu einer größeren Verwundbarkeit. Das sächsische E-Government-Gesetz fordert daher explizit die Erstellung von Datenschutz- und Informationssicherheitskonzepten. Um den IT-Sicherheitsanforderungen Genüge zu tun, sind zunächst, in einer sogenannten Informationssicherheitspolitik, Sicherheitsziele der Verwaltung zu definieren. In einem nächsten Schritt werden Ziele

und Maßnahmen zur Einhaltung des Datenschutzes (Datenschutzrichtlinie) sowie Mindestanforderungen hinsichtlich Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Authentizität (Informationssicherheitsrichtlinie) festgelegt. Zur Etablierung und Erhaltung des festgelegten Sicherheitsniveaus ist ein ganzheitliches Risikomanagement zu etablieren. Das heißt: Risikopotenziale und mögliches Schadensausmaß sind zu analysieren. Gegenmaßnahmen werden in einem Maßnahmenkatalog festgeschrieben und umgesetzt.

### Open Government Data

Der Begriff Open Government beschreibt die Öffnung politischer sowie administrativer Prozesse und Inhalte gegenüber der Gesellschaft. Schwerpunkte liegen dabei auf Transparenz, Teilhabe und Zusammenarbeit.<sup>2</sup> Die E-Government-Gesetzgebung zielt hauptsächlich auf Open Government Data ab, d. h. die Bereitstellung von öffentlich zugänglichen Behörden-daten (bspw. allgemeine Kontaktinformationen, Verfahrensabläufe, Geodaten, Wahlstatistiken).

Die Stufen des Open Government lassen sich durch das Open Government Implementation Model (Abbildung 2) beschreiben. Dabei ist zu beachten, dass je höher der Umsetzungsgrad des Open Government ist, desto größer wird das öffentliche Engagement einer Verwaltung, umso komplexer werden allerdings auch die technischen Anforderungen.

### Literaturverzeichnis

<sup>1</sup> Lucke, J., & Reineremann, H. (07 2000). Speyerer Definition von Electronic Government. <http://www.foev-speyer.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>, S. 1

<sup>2</sup> vgl. IT-Planungsrat. (25. 10 2012). Steuerungsprojekt Open Government [http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/9\\_Sitzung/Steuerungsprojekt\\_Open\\_Government\\_Beschluss\\_An-lage\\_2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/9_Sitzung/Steuerungsprojekt_Open_Government_Beschluss_An-lage_2.pdf?__blob=publicationFile); S. 1ff

<sup>3</sup> Lee, G. (2011). An Open Government Implementation Model: Moving to Increased Public Engagement. [http://www.a51.nl/storage/pdf/An\\_Open\\_Government\\_Implementation\\_Model.pdf](http://www.a51.nl/storage/pdf/An_Open_Government_Implementation_Model.pdf); S. 10

<sup>4</sup> vgl. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa. (29. 04 2014). Strategie für IT und E-Government des Freistaates Sachsen. [http://www.staatsmodernisierung.sachsen.de/download/staatsmodernisierung/2014\\_04\\_29\\_Strategie\\_fuer\\_IT\\_und\\_E\\_Government\\_des\\_Freistaates\\_Sachsen.pdf](http://www.staatsmodernisierung.sachsen.de/download/staatsmodernisierung/2014_04_29_Strategie_fuer_IT_und_E_Government_des_Freistaates_Sachsen.pdf); S. 12

<sup>5</sup> ipima, Initiative D21 e.V. (11 2013). eGovernment Monitor 2013. [http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Dokumente\\_2013/eGovernmentMONITOR\\_2013\\_web.pdf](http://www.egovernment-monitor.de/fileadmin/uploads/Dokumente_2013/eGovernmentMONITOR_2013_web.pdf); S. 16

<sup>6</sup> Knierim, M., & Krolle, P. (05. 02 2014). Studie fordert Einsatz von nPA und De-Mail - Seite 1: Skepsis der Kommunen bremst eGovernment. <http://www.egovernment-computing.de/projekte/articles/432622/>

Das Modell gliedert sich in die folgenden Schritte: Bereitstellen von Informationen (1), öffentliche Stellungnahme durch die Bürger (2), Einbeziehung der öffentlichen Meinung in das Regierungshandeln (3) und die ganzheitliche Zusammenarbeit zwischen Gesellschaft und Verwaltung (4).

## Elektronische Kommunikation

Eines der wichtigsten Anliegen des E-Government ist die Etablierung neuer Standards zum elektronischen Schriftformersatz. Die derzeit einzige Form des rechtssicheren elektronischen Schriftformersatzes ist die Verwendung einer qualifizierten elektronischen Signatur (qeS), welche auf einem asymmetrischen Verschlüsselungsverfahren beruht. Zukünftig werden neben der qeS auch De-Mail und die elektronische Identifikation (eID) mit dem neuen Personalausweis (nPA) als Schriftformersatz zugelassen.

De-Mail soll sich in den nächsten Jahren als einheitlicher, nachweisbarer und sicherer Kommunikationsstandard in der öffentlichen Verwaltung etablieren. Die Nachrichtenübertragung erfolgt über einen verschlüsselten Kanal (Transportverschlüsselung). Bei der Entwicklung der Leitlinie De-Mail sind drei Umsetzungsmöglichkeiten identifiziert worden: die Nutzung des standardmäßigen Web-Clients des Providers, die Implementierung des De-Mail-Accounts in den E-Mail-Client oder das De-Mail-Gateway als Schnittstelle zwischen Provider und internem E-Mail-Server.

Der neue Personalausweis wurde im November 2010 eingeführt. Er enthält einen Radio Frequency Chip, auf dem die persönlichen Informationen abgespeichert sind. In Kombination mit einem Kartenlesegerät kann damit die elektronische Identifizierung (bspw. bei Online-Rechtsgeschäften) erfolgen. Zur Umsetzung der eID in der Verwaltung wird zum einen ein eID-Server benötigt, dieser wird entweder zentral oder dezentral gehostet. Zum anderen wird eine entsprechende Anwendung benötigt, die die Online-Ausweisfunktion unterstützt.

## Elektronische Vorgangsbearbeitung

Der ganzheitliche Ansatz von E-Government zielt auf eine durchgängige elektronische Vorgangsbear-

beitung ab. Mit dem Hauptziel, dass mindestens 80 Prozent der relevanten Verwaltungsverfahren bis zum Jahr 2020 digitalisiert abgewickelt werden.<sup>4</sup> Hier spielen insbesondere die Führung und Archivierung von elektronischen Akten eine wesentliche Rolle. Bei der Einführung der E-Akte sind die Grundsätze der Revisions-sicherheit (Aktenmäßigkeit, Vollständigkeit, Nachvollziehbarkeit, Authentizität, Integrität) zu wahren. Des Weiteren sind technische und organisatorische

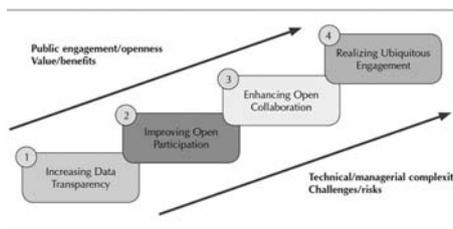


Abbildung 2

Maßnahmen zu planen (bspw. Schnittstellen zu Fachverfahren, Prozessoptimierung und Prozesseinbindung). Die eigentliche Ablagestruktur der E-Akte wird in einem Aktenplan definiert. Nach den Vorplanungen kann schließlich das Dokumentenmanagementsystem ausgewählt und eingeführt werden.

## Akzeptanzbarrieren

Im Allgemeinen ist eine sinkende Bürgerakzeptanz und Nutzung von E-Government-Diensten zu verzeichnen. Ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Angebot und der Nutzung ist hierbei nicht von der Hand zu weisen. Speziell mangelnde Datensicherheit und Datenschutz sind hervorzuheben. Bedingt durch die Enthüllung von Edward Snowden rund um den Überwachungskanal der NSA sowie anderer Geheim- und Nachrichtendienste hat die Angst vor Datendiebstahl immens zugenommen. Hatten im Jahr 2012 lediglich 4 Prozent der Deutschen Bedenken hinsichtlich der Sicherheit ihrer Daten, waren es 2013 mit 61 Prozent 57 Prozentpunkte mehr.<sup>5</sup>

Die Skepsis ist nicht nur beim Bürger zu verzeichnen, sondern auch in den Behörden selbst. So haben über zwei Drittel der Kommunen ebenfalls Daten-

schutz- und Sicherheitsbedenken. Des Weiteren sehen 95 Prozent der ostdeutschen Kommunen fehlende Haushaltsmittel als Modernisierungshemmer.<sup>6</sup>

## Fazit

Mit dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung wurde der wesentliche Anstoß hin zu einer modernen und digitalen Verwaltung gegeben. Die Erarbeitung der Bachelorthesis hat gezeigt, dass das Thema E-Government in der öffentlichen Verwaltung noch in den Startlöchern steht und derzeit mit einigen Umsetzungs- sowie Akzeptanzproblemen verbunden ist.

Kommunen sind auf die Anforderungen von E-Government vorzubereiten. Hierbei bietet sich eine schrittweise Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung als modular aufgebautes Angebotspaket an. Zukünftig ist das E-Government-Beratungskonzept der ITM GmbH regelmäßig auf Aktualität zu prüfen, und neue Standards sind stets zu integrieren. In diesem Zusammenhang sind national laufende Pilotprojekte zu verfolgen und daraus resultierende Best Practices einzubeziehen.

## Autoren

### Verfasser

Franz Schröder, B.Sc.  
Absolvent des Studienganges  
Wirtschaftsinformatik

### Praxispartner:

ITM – Gesellschaft für IT-Management mbH

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Dr. Ralf Cordes  
Geschäftsführer ITM GmbH

Betreuer Studienakademie:  
Prof. Dr. Jürgen Sachse  
Studiengangleiter Wirtschaftsinformatik

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-670  
Fax: 0351 44722-9670  
E-Mail: wirtschaftsinformatik@ba-dresden.de

## Statement Praxispartner

Herr Schröder liefert mit dieser Arbeit mehr als nur eine mögliche Erweiterung des Beratungsportfolios der ITM zum eGovernment-Gesetz. Ihm ist es gelungen, die wesentlichen zukünftigen Leitlinien für die praxisnahe Umsetzung des eGovernment-Gesetzes herauszuarbeiten und somit Anforderung und Auswirkung auf IT-gestützte Prozesse in der

öffentlichen Verwaltung zu beschreiben. Es ist höchst selten, dass ein derartiges komplexes Thema so kompakt und dennoch mit dem richtigen Detaillierungsgrad dargestellt wird.

**Dr. Ralf Cordes**  
Geschäftsführer ITM GmbH



# Empirische Untersuchung der Honorare und der Rotationshäufigkeit

## der Wirtschaftsprüfer von kommunalen Ver- und Entsorgungsbetrieben

Welchen wesentlichen Einflussfaktoren unterliegt das Honorar des Jahresabschlussprüfers? Kann man ein Erklärungsmodell für die Prüferhonorare aufstellen?

Das Honorar der Jahresabschlussprüfung ist meist einer der neuralgischen Punkte bei den Vertragsverhandlungen zwischen Aufsichtsgremien und potenziellen Abschlussprüfern. Im Rahmen der Diplomarbeit wurde ein Versuch unternommen, diese Problematik empirisch zu bearbeiten.

Untersuchungsgegenstand war die Branche der kommunalen Ver- und Entsorgungsbetriebe, die in einer privaten Rechtsform organisiert sind. Der für die Auswertung notwendige Datensatz wurde mittels einer Umfrage generiert.

Methodisch griff die Untersuchung auf das Analyseinstrument der linearen Regressionsanalyse zurück. Bei einer Regressionsanalyse wird ein quantitativer Zusammenhang zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen hergestellt. Im Ergebnis erhält man eine lineare Regressionsgleichung. Eine Voraussetzung für die Anwendung der linearen Regressionsanalyse ist allerdings, dass die zugrunde liegenden Datenpaare Linearität aufweisen.

Da ein linearer Zusammenhang zwischen abhängiger und unabhängiger Variable nicht gegeben war, konnte eine lineare Regressionsanalyse



Foto: apops - Fotolia.com

erst nach entsprechender logarithmischer Transformation durchgeführt werden. Dies ist ein gängiges Transformationsverfahren, welches auch bei anderen Forschungsarbeiten zum Thema angewendet wird. Anschließend war es möglich, den Sachverhalt mittels linearer Regressionsanalyse zu betrachten.

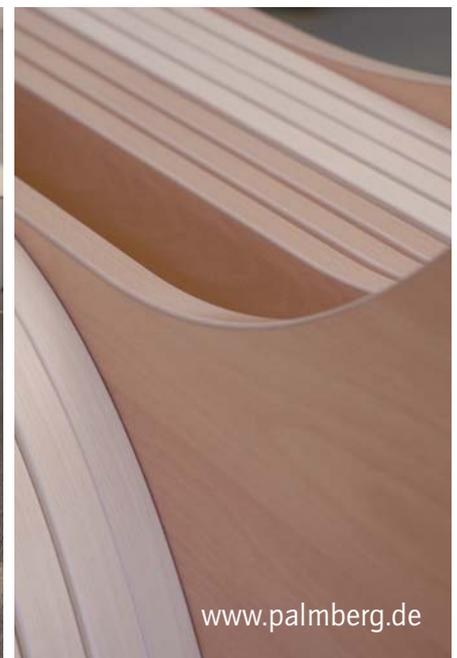
Die theoretische und empirische Honorarforschung hat drei Dimensionen identifiziert, die Ein-

fluss auf das Honorar haben: die Größe des Mandanten, das Risiko und die Komplexität der Prüfung. Diese Dimensionen wurden in der Arbeit durch unterschiedliche Variablen operationalisiert. So wurde die Dimension „Größe“ durch die Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Arbeitnehmer-Anzahl messbar gemacht. Es wurde ein Basismodell aufgestellt, auf dessen Grundlage im weiteren Verlauf Modellerweiterungen vorgenommen werden können.



Perfekte Teile für Freude im Büro

 PALMBERG



[www.palmberg.de](http://www.palmberg.de)

Das erste Modell wurde unter Einschluss der Bilanzsumme als unabhängige Variable gebildet.

Sowohl die abhängige Variable Honorar (Hon) als auch die unabhängige Variable Bilanzsumme (BiS) sind (logarithmisch) transformiert in das Modell eingegangen. Der erwartete Zusammenhang konnte signifikant nachgewiesen werden. Die im Ergebnis ermittelte Regressionsgleichung hat ein Bestimmtheitsmaß von 65,2 Prozent erreicht. Dies bedeutet, dass 65,2 Prozent der Gesamtvarianz durch die Regressionsgleichung erklärt werden können. Da das Regressionsmodell somit eine hinreichende Bestimmtheit aufwies und auch die anderen Modellvoraussetzungen für die Anwendung der Regressionsanalyse gegeben waren, konnte eine Schätzfunktion für das Jahresabschlussprüferhonorar aufgestellt werden.

Mandanten und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften können auf Grundlage dieser Gleichung erste Honorarschätzungen durch das Einsetzen der Bilanzsumme durchführen. Da in die Analyse Bilanzsummen von 1,795 Millionen Euro bis 569,312 Millionen Euro eingegangen sind, begrenzt dieses Intervall den Anwendungsbereich der entwickelten Honorarformel.

Im nächsten Schritt wurde getestet, welche Erklärungskraft die beiden anderen Operationalisierungen der Mandantengröße aufwiesen. Dafür wurde jeweils ein Modell aufgestellt, in welchem die Variablen Umsatzerlöse und Arbeitnehmer-Anzahl als eigenständige unabhängige Variable Berücksichtigung fanden. Im Ergebnis konnten diese Modelle nicht überzeugen, da beide Variablen jeweils eine geringere Erklärungskraft bezogen auf die abhängige Variable Honorar hatten.

Anschließend wurde das oben formulierte Grundmodell dahingehend genutzt, um Modell-erweiterungen vorzunehmen. Die Dimension „Komplexität“ wurde beispielsweise durch die Quadratwurzel der Anzahl der Tochterunternehmen (T) operationalisiert:

Es konnte kein signifikanter Einfluss der Tochterunternehmensanzahl als Operationalisierung der Komplexität auf die abhängige Variable Prüferhonorar festgestellt werden. Für die Operationalisierung des Parameters „Risiko“ wurde die Eigenkapitalquote (EK) als unabhängige Variable gewählt:

Im Rahmen der Untersuchung konnte für diesen zu prüfenden Zusammenhang ebenfalls kein signifikanter Einfluss auf das Honorar festgestellt werden.

Abschließend konnte das Grundmodell dahingehend genutzt werden, um andere Effekte in das Modell zu integrieren. So wurde analysiert, ob ein Prüferwechsel das Honorar signifikant beeinflusst. Dies konnte nicht bestätigt werden. Des Weiteren wurde untersucht, ob die Offenlegung des vorangegangenen Jahresabschlussprüfungshonorars Einfluss auf die Höhe des aktuellen Honorars hat. Ein signifikanter Unterschied konnte auch hier nach Durchführung der Analyse nicht ermittelt werden.

Im Ergebnis konnte die Untersuchung bestätigen, dass die Größe des Mandanten die größte Erklärungskraft bezogen auf das Jahresabschlussprüfungshonorar aufweist. Der nachgewiesene Zusammenhang konnte parametrisiert werden. Die aufgestellte Gleichung kann sowohl Mandanten als auch Wirtschaftsprüfern Orientierung bei der Ermittlung der Honorare bieten. Anzumerken ist aber, dass die geschätzten Honorare lediglich Richtwert-Charakter haben, auf dessen Grundlage mandanten-

individuelle Auf- und Abpreisungen vorzunehmen sind. Im Rahmen der Untersuchung zeigte sich für die anderen beiden Dimensionen (Risiko und Komplexität) kein signifikanter Einfluss. Für zukünftige Forschungsarbeiten ist die verstärkte Auseinandersetzung mit Interaktionseffekten zwischen den verschiedenen unabhängigen Variablen und deren Analyse mittels Regressionsanalyse ein weiteres lohnendes Forschungsfeld.

## Autoren

### Verfasser

Diplom-Betriebswirt (BA)  
Dominik C. Effenberger  
Absolvent des Studienganges  
Steuern, Prüfungswesen, Consulting  
Studienrichtung Rechnungswesen und Consulting

### Praxispartner:

BRV AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

### Co-Autoren

Betreuer Praxispartner:  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater Reinhard Noack  
bisher BRV AG; jetzt im Ruhestand

Betreuer Studienakademie:  
Steuerberater Dr. Holm Krüger  
Studienrichtungsleiter Rechnungswesen  
und Consulting BA Dresden,  
Studiengang Steuern, Prüfungswesen, Consulting

### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722-630  
Fax: 0351 44722-9630  
E-Mail: [ulrike.fritschler@ba-dresden.de](mailto:ulrike.fritschler@ba-dresden.de)

Wir betreuen unsere Mandanten mit einem Team qualifizierter Experten, die durch ihre jahrelangen beruflichen Erfahrungen maßgeschneiderte Problemlösungen bieten können. Verstärken Sie unser Team mit Ihrem Engagement und Ihrer Fachkompetenz. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

## STEUERBERATER ODER STEUERBERATERANWÄRTER (m/w) als Prüfungsleiter in Vollzeit

sowie

## DIPL.-KAUFMANN / DIPL.-BETRIEBSWIRT / BUCHHALTER / STEUERFACHWIRT (m/w) als Prüfungs- und Beratungsassistent (m/w) in Vollzeit

### Wir setzen voraus:

- Mehrjährige Erfahrung mit der Prüfung und Erstellung von Jahresabschlüssen
- Sicherer Umgang mit „Datev pro“ und „MS-Office“
- Persönliche Mandantenbetreuung
- Einsatzbereitschaft und Flexibilität
- Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten

### Es erwartet Sie:

Eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit entsprechend ihrer Qualifikation, ein motiviertes Team, eine leistungsgerechte Vergütung sowie regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Bitte senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen mit Angaben über Ihre bisherigen beruflichen Erfahrungen und Kenntnisse an unsere Kanzlei.



Kontakt:  
HWS VOGTLAND GMBH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Frau StBin Claudia Zander  
Bahnhofstraße 12  
08209 Auerbach/ Vogtl.  
[hws@hws-vogtland.de](mailto:hws@hws-vogtland.de)

[www.hws-vogtland.de](http://www.hws-vogtland.de)



# Problemfall Reihengeschäft

## Umgang mit der unsicheren Rechtslage

Kaum ein steuerliches Thema wird derzeit so heiß diskutiert wie das des Reihengeschäftes und dessen korrekte Behandlung. Reihengeschäfte beinhalten, dass mehrere Unternehmer über ein und denselben Gegenstand Geschäfte abschließen, wobei dieser direkt vom Ersten an den Letzten befördert oder versendet wird. Täglich kommt es in der Praxis zu derartigen Konstellationen, wobei sich die Beteiligten der steuerlichen Konsequenzen meist nicht bewusst sind. Die Geschäfte entsprechen den wirtschaftlichen Gegebenheiten und erscheinen auf den ersten Blick durchaus sinnvoll, die steuerliche Behandlung und die damit verbundenen Probleme sind den Unternehmern jedoch oftmals nicht bewusst. Nicht selten verlassen sie sich auf ihren Steuerberater, welche jedoch selbst anhand der jüngsten Rechtsprechung von EuGH und BFH an ihre Grenzen stoßen.

Gemäß § 3 Abs. 6 S. 5f Umsatzsteuergesetz (UStG) liegen trotz nur eines Warenweges mehrere Lieferungen vor, wobei nur eine dieser Lieferungen als die sogenannte bewegte Lieferung klassifiziert werden kann.

Die zentrale Herausforderung besteht in der Zuordnung der bewegten Lieferung und ihrer Unterscheidung von ruhenden Lieferungen. Eine bewegte Lieferung zeichnet sich laut § 3 Abs. 6 UStG dadurch aus, dass der „... Gegenstand der Lieferung durch den Lieferer, den Abnehmer oder einen vom Lieferer beauftragten Dritten befördert oder versendet ...“ wird. Damit verbundene Steuerfreiheitstatbestände oder die Pflicht zur Abführung der Steuer ergeben sich allein aus dieser Klassifizierung. Aus der falschen Würdigung des Sachverhaltes kann Steuerhinterziehung resultieren, ebenso eine Mehrbelastung für die Beteiligten.

Die Kriterien, nach denen die Zuordnung erfolgen soll, sind jedoch nicht eindeutig geregelt. Kontroverse Auffassungen der Finanzverwaltung sowie des EuGH und BFH stellen die Berater vor Probleme, da Rechtssicherheit bei der steuerlichen Einordnung von Reihengeschäften nur sehr schwer respektive derzeit unmöglich zu erreichen ist.

### Maßgebliche Kriterien der Zuordnung

Nach Auffassung der Finanzverwaltung richtet sich die Zuordnung der bewegten Lieferung danach, wer die zu liefernde Ware befördert oder versendet. Die Zuordnung muss einheitlich für alle Beteiligten erfolgen, wobei sich aus den Belegen eindeutig und

leicht nachprüfbar ergeben muss, wer nach 3.14 Abs. 7f Umsatzsteueranwendungserlass (UStAE) die Beförderung durchgeführt oder den Transport veranlasst hat. „Wird der Gegenstand der Lieferung durch den ersten Unternehmer in der Reihe befördert oder versendet, ist seiner Lieferung die Beförderung oder Versendung zuzuordnen.“

Analog verhält es sich, wenn der letzte Abnehmer den Transport selbst übernimmt oder veranlasst, wodurch die bewegte Lieferung ihm zuzuordnen ist.

Übernimmt ein mittlerer Unternehmer die Beförderung oder Versendung, so kann die Lieferung des vorangehenden Unternehmers an ihn die Bewegte sein, jedoch ebenso diejenige von ihm an den folgenden Unternehmer. Er tritt gleichzeitig als Abnehmer seines Vorlieferanten auf, ebenso als Lieferant an seinen Auftraggeber.

Bei Transportverantwortung des mittleren Unternehmers gilt es einiges zu beachten. Zugrunde gelegt wird die sogenannte ‚widerlegbare Vermutung‘. Laut deren Verankerung in § 3 Abs. 6 S. 6 UStG „... ist die Beförderung oder Versendung der Lieferung an [den Unternehmer] zuzuordnen, es sei denn, er weist nach, dass er den Gegenstand als Lieferant befördert oder versendet hat“.

Es gibt keine bestimmte Form, in der die Wahlrechtsausübung vorgenommen werden muss. Eine schriftliche Mitteilung an den Lieferanten ist demnach ausreichend. Bei bedeutenden Vorgängen werden solche Probleme häufig im Kaufvertrag berücksichtigt. Ein Vermerk auf der Rechnung, aus dem deutlich wird, dass der entsprechende Unternehmer als Lieferant auftritt, oder ein formloses beigelegtes Schreiben zu den Kauf- und Lieferunterlagen ist demnach eine Möglichkeit, das Wahlrecht zu nutzen und dies den vertraglichen Parteien zu kommunizieren.

In 3.14 Abs. 10 S. 2 UStAE heißt es zudem, dass davon ausgegangen werden kann, dass der mittlere transportierende Unternehmer in seiner Eigenschaft als Lieferant auftritt, „wenn der Unternehmer unter der USt-IdNr. des Mitgliedstaates auftritt, in dem die Beförderung oder Versendung des Gegenstands beginnt und wenn er auf Grund der mit seinem Vorlieferanten und seinem Auftraggeber vereinbarten Lieferkonditionen Gefahr und Kosten der Beförderung oder Versendung übernommen hat“.

In den betreffenden Urteilen stellt der EuGH, im Gegensatz zur Regelung durch den deutschen Ge-

setzgeber, maßgeblich auf eine umfassende Würdigung aller Umstände ab. Betrachtet man das Urteil „EMAG“ vom 06.04.2006, „Euro Tyre Holding“ vom 16.12.2010, sowie „VSTR“ vom 12.09.2012 und ergänzt die festgelegten Maßgaben durch die BFH-Urteile vom 08.11.2011 und 28.05.2013, so lassen sich Kriterien ableiten, die es bei der steuerlichen Würdigung der einzelnen Sachverhalte zu beachten gilt.

Zunächst stellt sich die Frage, wo eine steuerfreie innergemeinschaftliche Lieferung potenziell innerhalb der Reihe möglich ist. Dieser Lieferung sollte die Bewegung zugeordnet werden, da ebenfalls im Sinne des EuGH nur eine Lieferung der Reihe die bewegte Lieferung sein kann und nur eine bewegte Lieferung als steuerfreie innergemeinschaftliche Lieferung in Betracht kommt.

Im Anschluss muss geprüft werden, welcher Unternehmer zum Zeitpunkt des Grenzübertritts die Verfügungsmacht am zu liefernden Gegenstand innehat. Hierbei ist darauf zu achten, dass dem Endabnehmer die Verfügungsmacht erst im Bestimmungsstaat verschafft wird. Zur Lokalisierung der Verfügungsmacht ist auf Lieferortsfiktionen abzustellen, welche sich nach deutschem Recht nach § 3 Abs. 6 bzw. 7 UStG richten. Demjenigen Unternehmer, der zum Zeitpunkt des Grenzübertrittes die Verfügungsmacht innehat, ist die bewegte Lieferung zuzuordnen. Handelt es sich hierbei um den mittleren Unternehmer, so kann analog dem deutschen Wahlrecht die Lieferung an ihn die Bewegte sein, ebenso jedoch von ihm an den folgenden Unternehmer der Reihe. Um diese Schwierigkeit eindeutig für alle Beteiligten zu klären, ist auf die Absichtsbekundung zum Grenzübertritt abzustellen. Verwendet der mittlere Unternehmer eine USt-Id.Nr. eines fremden Mitgliedstaates, so signalisiert er dem vorangehenden Unternehmer die Absicht, die Grenze mit der gekauften Ware überschreiten zu wollen. Die bewegte Lieferung ist entsprechend diejenige, welche vom mittleren Unternehmer ausgeführt wird. Tritt er mit der USt-Id.Nr. des Abgangsstaates auf, so kann entsprechend der Grafik Unternehmer A davon ausgehen, dass er die bewegte Lieferung ausführt. Des Weiteren kann die Wahlrechtsausübung durch eine simple Mitteilung über den Weiterverkauf der Ware unterstützt werden. Der mittlere Unternehmer in seiner Eigenschaft als Lieferant kann gegenüber dem vorangehenden Unternehmer der Kette deutlich machen, dass er die Ware an einen weiteren Unternehmer weiterverkaufen wird.

Hierdurch ist ihm die Bewegung zuzuordnen. Im Umkehrschluss tritt er als Abnehmer auf, wenn er den Weiterverkauf der Ware nicht mitteilt. Somit ist dem vorangehenden Unternehmer die Bewegung zuzuordnen.

### Konsens

Bei der Beurteilung eines Sachverhaltes kommt es darauf an, alle relevanten Aspekte in die Überlegung mit einzubeziehen und sich der maßgebenden Kriterien bewusst zu sein und diese zu prüfen. Nur bei ganzheitlicher Betrachtung ist annähernd Rechtssicherheit zu erlangen. Da derzeit noch kein entsprechendes BMF-Schreiben im Bundessteuerblatt veröffentlicht wurde, das eindeutige Klärung für alle Beteiligten bringt, befindet man sich weiterhin in einer rechtlichen Grauzone. Einerseits ist die Auffassung der Finanzverwaltung weiterhin gültig, andererseits jedoch können die ergangenen Urteile des EuGH als höherer Instanz nicht vernachlässigt werden.

Im Zweifel ist es für den Steuerberater oder den Unternehmer möglich, sich sowohl auf die Umsatzsteueranwendungserlasse wie auch auf die bereits ergangene Rechtsprechung zu berufen. Ein gewisses Maß an Unsicherheit ist jedoch bis auf Weiteres nicht zu vermeiden.

Im Streitfall gilt es, sich bestmöglich argumentativ abzuschützen und die objektiv sinnvollste und vorteilhafteste Alternative zu wählen.

### Autoren

#### Verfasserin

Diplom-Betriebswirtin (BA) Yvonne Berner  
Absolventin des Studienganges  
Steuern, Prüfungswesen, Consulting  
Studienrichtung Steuerberatung

Praxispartner:  
ECOVIS WWS Steuerberatungsgesellschaft mbH,  
Niederlassung Dresden

Matrikel 2011 (Abschlussjahrgang 2014)

#### Co-Autoren

Betreuerin Praxispartner:  
Steuerberaterin,  
Diplom-Betriebswirt (BA) Mandy Goldmann  
Steuerberatung ECOVIS WWS Steuerberatungsgesellschaft mbH

Betreuer Studienakademie:  
Dipl.-Finanzwirt (FH) Michael Junghans  
Leiter Abteilung Umsatzsteuer Finanzamt

#### Kontakt zum Studiengang

Tel. 0351 44722 630  
Fax: 0351 44722 9630  
E-Mail: [ulrike.fritschler@ba-dresden.de](mailto:ulrike.fritschler@ba-dresden.de)

## Treffsicher auf den Punkt im Treffpunkt BA

Sie haben **freie BA-Studienplätze** zu vergeben?  
Sie haben **bestimmte Angebote für Studenten**?  
Ihnen gefällt unser Magazin? Dann ist unser  
Treffpunkt BA die **perfekte Werbeplattform**.

Als Praxispartner der BA Dresden erhalten  
Sie **45 Prozent Rabatt** auf Ihre Anzeige.  
Bei Mehrfachschaltungen profitieren Sie  
von 5 Prozent Nachlass.

#### Interesse?

Nähere Informationen finden Sie im Internet  
unter: [www.ba-dresden.de](http://www.ba-dresden.de) → Zentrale Ein-  
richtungen → Zeitschrift „Treffpunkt BA“

Oder melden Sie sich!

E-Mail: [redaktion@ba-dresden.de](mailto:redaktion@ba-dresden.de)

**BA** BERUFSAKADEMIE SACHSEN  
STAATLICHE STUDIENAKADEMIE  
**DRESDEN**  
UNIVERSITY OF COOPERATIVE EDUCATION

# Wissens- und Technologietransfer professionell und strategisch managen

## Ein Angebot zur Qualifizierung von zukünftigen Transferakteuren in Sachsen

Vorliegende Forschungsergebnisse in marktfähige Produkte, Technologien oder Dienstleistungen zu überführen - das ist das Ziel von Wissens- und Technologietransfer. Wie ein gelungener Transfer ablaufen kann und was dafür nötig ist, zeigen die Ergebnisse des Ziel3-Projektes „Professionalisierung von Wissens- und Technologietransfer“. Dahinter steht eine Zusammenarbeit des Zentrums für Technologiestruktur-entwicklung Region Riesa-Großenhain GmbH mit der Naturwissenschaftlichen Fakultät an der Jan Evangelista Purkyně Universität in Ústí nad Labem und dem CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation an der TU Dresden in der Zeit von 2012 bis 2014.

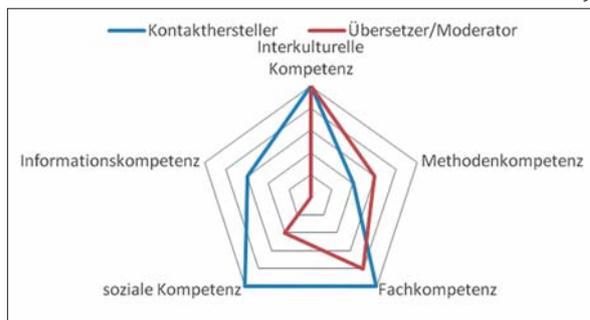
Wissens- und Technologietransfer findet zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, zwischen Wissenschaftspartnern, aber auch direkt zwischen Unternehmen statt. Der Transferprozess wird dabei entscheidend durch Transferakteure unterstützt.

Für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer sind fünf Kompetenzen relevant (Abbildung 1). Doch nicht jeder Akteur muss gleich viel einbringen. Die Abbildung verdeutlicht das am Beispiel des Kontaktherstellers und des Übersetzers, der die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft moderiert. Die dargestellte Fläche symbolisiert die Breite der unterschiedlichen Anforderungen, wobei die Ausprägung der Netzspitzen keiner quantitativen Wertung unterliegt. Es zeigt sich, dass der Kontakthersteller besonders gefordert ist: Er muss Kompetenzen aus allen Kategorien besitzen. Das Qualifizierungsprogramm zum Kompetenzaufbau basiert auf einem Curriculum, das aus einem vorher erarbeiteten Leitbild für Wissens- und Technologietransfer abgeleitet wurde. Es setzt sich aus insgesamt zehn Modulen zusammen: von der „Vermittlung interkultureller Kompetenzen“ über das „Verständnis von Managementprozessen“ bis hin zum Thema „Verwertungsrelevante Forschungsergebnisse ermitteln, bewerten und kommunizieren“.

Seit März 2014 fanden ein- bis zweimal monatlich in Sachsen und Böhmen ganztägige Projektveranstaltungen mit externen Referenten statt. Die Teilnehmer/-innen kamen ebenfalls aus beiden Gegenden. Den Abschluss bildete jeweils die Präsentation eines Praxisbeispiels durch ein regionales Unternehmen oder durch die gastgebende Einrichtung. Damit lernten die Teilnehmenden

unterschiedlichste Einrichtungen kennen, was die Vernetzung zwischen den Akteuren befördert hat. Erprobt haben das Curriculum Personen, die über einen Hochschul- bzw. Fachschulabschluss verfügen und bereits in Transferprozesse eingebunden sind.

Abbildung 1



Das Curriculum soll künftig angepasst werden, um entsprechendes Wissen bereits im Studium zu vermitteln. Dabei sollen die Förderinstrumente des Europäischen Sozialfonds der EU-Förderperiode 2014-2020 genutzt werden. Geplant ist eine Veranstaltungsreihe in regionalen Bildungseinrichtungen oder auch direkt in den Berufsakademien mit ingenieurtechnischen Studienrichtungen in Dresden oder Riesa sowie an der TU Dresden. In diesem Zusammenhang ist das Angebot auch für die Betreuenden und Praxispartner der BA-Studierenden im Sinne beruflicher Weiterbildung aufzubereiten. Das Qualifizierungsprogramm soll als wahlobligatorisches Fach angeboten werden. Die Studierenden können einzelne Module auswählen. Besonders angesprochen fühlen sollen sich Studierende der Ingenieurwissenschaften wie Maschinenbau, Biotechnologie, Umwelt-, Energie- und Gebäudetechnik sowie Holz- und Holzwerkstofftechnik.

### Ansprechpartner:

**Dipl.-Ing. Gritt Ott**  
**Dipl.-Ing. Kerstin Lehmann**  
 Technische Universität Dresden  
 CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation  
 Tel. 0351 463 34653  
 E-Mail: cimtt@mailbox.tu-dresden.de

**Dipl.-Ing. Sigmar Stöhr**  
**Dipl.-Ing. Bernhard Heyssler**  
 Zentrum für Technologiestruktur-entwicklung Region Riesa-Großenhain GmbH (ZTS)  
 Tel. 035265 510  
 E-Mail: stoehr@zts.de

## >> Impressum

### Herausgeber:

Der Direktor  
 Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Hänsel  
 Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Dresden

### Redaktion:

Franziska Wels, M.A. (fw),  
 Redaktionsleitung, Staatliche Studienakademie Dresden  
 Dr. Thomas Graßmann (tg),  
 Staatliche Studienakademie Dresden  
 Katharina Martin,  
 Schneider + Partner GmbH  
 Sylvia Miskowicz (SM)  
 Dresdner Magazin Verlag GmbH

### Anzeigenleitung:

Roger Peters  
 Sächsische Zeitung GmbH

### Kontakt:

Hans-Grundig-Straße 25 in 01307 Dresden  
 E-Mail: redaktion@ba-dresden.de  
 Telefon/Fax: 0351 44722-203/-299

### Korrektorat:

Dr. Evelyn Badaljan

### Titelfoto:

Thinkstock/Purestock

### Satz:

DMV Dresdner Magazin Verlag GmbH

### Druck:

Druckhaus Dresden  
 Bärensteiner Str. 30, 01277 Dresden

### Druckauflage: 3.000

### Erscheinungsort: Dresden

### Erscheinungstermin: zweimal jährlich

Für die Richtigkeit der Inhalte (Texte, Bilder, Grafiken) sind die jeweiligen Autoren selbst verantwortlich. Die Redaktion und der Herausgeber übernehmen für Fehler oder Fehlinformationen keine Haftung.

### Treffpunkt BA

Zeitschrift der Berufsakademie in Dresden  
 Hans-Grundig-Straße 25  
 01307 Dresden

Telefon: 0351 44722-0  
 E-Mail: info@ba-dresden.de  
 Internet: www.ba-dresden.de

bis September 2015 (Stand 10/2014)

**JAN 15** SÄCHS. HOCHSCHULTAG -  
SCHNUPPERSTUDENTENTAG

**MÄRZ 19 20**

INNOVATIVE MÖBEL  
INTELLIGENT PRODUZIEREN

Weitere Informationen, Programm und Anmeldung unter:  
[www.moebeltage.de](http://www.moebeltage.de)

10. INTERNATIONALE MÖBELTAGE

**SEP 04**

OFFENER CAMPUS - TAG DER OFFENEN TÜR

**APRIL 23**

GIRLS' DAY - MÄDCHENZUKUNFTSTAG

**MÄRZ 27** **MAI 15** **JUNI 10**

STUDIENFACHBERATERTAGE

**APRIL 30**

VERSICHERUNGSWIRTSCHAFTLICHES SYMPOSIUM

**JULI 13 14 15**

SCHÜLERAKADEMIE

**JULI 03**

LANGE NACHT DER WISSENSCHAFTEN

## MESSEN 2015 1. Halbjahr

**JAN 09 10**

**IMPULS**

Größte Messe für Ausbildung, Studium, Weiterbildung, Existenzgründung und Arbeit des Landes Brandenburg

9.+10. Januar 2015  
Messe Cottbus

**JAN 16 17**

*Chance 2015*

Die Bildungs-, Job- und Gründermesse für Mitteldeutschland

**MÄRZ 14**

AUSBILDUNGSMESSE FÜR  
STUDIUMMESSE FÜR AUS...

März 2015  
10 - 15 Uhr  
Stadion Dresden

Bundesagentur für Arbeit  
Agentur für Arbeit Dresden

**JAN 23 24 25**

Die Bildungs-, Job- und Gründermesse in Sachsen

*Karriere Start 2015*

**MAI 27 28**

**vocatium**

FACHMESSE FÜR AUSBILDUNG + STUDIUM IM ICC DRESDEN

Dualer Studiengang  
Agrarmanagement

**APRIL 23 24 25 26**

**agra 2015**

Die Landwirtschaftsausstellung in Mitteldeutschland

NEUE MESSE LEIPZIG

Messekongress  
Schadenmanagement&Assistance

Versicherungsforen Leipzig

**APRIL 28 29**

FINANZWIRTSCHAFT-VERSICHERUNGS-MANAGEMENT STELLT SICH VOR

**LIGNA**

**MAI 11 12 13 14**

WELTMESSE FÜR DIE FORST- UND HOLZWIRTSCHAFT IN HANNOVER

**MÄRZ 28 29**

**azubi & studenttage**

DIE MESSE FÜR AUSBILDUNG UND STUDIUM

28./29. März 2015, CHEMNITZ / Messe Chemnitz

# AUSBILDUNGSANGEBOT

Für unsere Standorte in Gröditz, Riesa und Senftenberg suchen wir als Praxispartner der Berufsakademie Sachsen motivierte und teamfähige

**Studienbewerber zum(r) Bachelor of Arts (B.A.)**

**Auszubildende zum(r) Steuerfachangestellten**

**Auszubildende als Kaufleute für Büromanagement**

Haben Sie Interesse? Dann stehen Ihnen folgende Wege zur Verfügung:

Der klassische Weg per Post. Schicken Sie uns Ihre ausführliche Bewerbungsmappe mit Angabe Ihres frühestmöglichen Ausbildungsbeginns.

**01609 Gröditz • Hauptstraße 3**

Tel. 03 52 63/66 10 • Fax 03 52 63/66 13 3

Diplom-Betriebswirtin (BA) • Yvonne Hiller  
Steuerberaterin

**01589 Riesa • Hauptstraße 19**

Tel. 0 35 25/72 46 0 • Fax 0 35 25/72 46 18

Daniela Strauß • Steuerberaterin

Fachberaterin Heilberufebereich (IFU/ISM gGmbH)

Fachberaterin Gesundheitswesen (IBG/HS Bremerhaven)

**01968 Senftenberg • Krankenhausstraße 11a**

Tel. 0 35 73/67 90 40 • Fax 0 35 73/67 90 43 0

Prof. Friedhelm Haaseloop • Steuerberater  
vereidigter Buchprüfer

Oder per E-Mail als PDF oder Word an: [kanzlei@alemannia-stb.de](mailto:kanzlei@alemannia-stb.de)

