

## Summer School Unternehmenszukunft Sachsen

von Dr. Kerstin Klaus und Elena Hoett



### Exkursion zum Unternehmen „Umformtechnik Radebeul GmbH“

Seit 2012 wird an der TU Chemnitz, Professur Marketing und Handelsbetriebslehre, die Zusatzqualifikation „Unternehmenszukunft Sachsen“ angeboten. Das Programm soll Masterstudierende und Doktoranden der TU Chemnitz für Unternehmertum und die Option einer Unternehmensnachfolge sensibilisieren, zugleich aber auch fachlich qualifizieren. Mit der Zusatzqualifikation wollen wir besonders den Generationenwechsel im sächsischen Mittelstand unterstützen. Im September dieses Jahres fand erstmals die sachsenweite Summer School „Unternehmensnachfolge“ statt, in der we-

sentliche Grundlagen des Nachfolgeprozesses kompakt in einer Woche vermittelt wurden.

In den vergangenen Jahren hat das Thema Unternehmensnachfolge in der mittelständischen Wirtschaft weiter an Bedeutung gewonnen. Eine Studie des IfM Bonn aus dem Jahr 2013 prognostiziert für die kommenden vier Jahre über 5.000 Unternehmen, die in Sachsen für eine Übergabe anstehen. Dabei stehen ganz häufig vor allem altersbedingte Nachfolgen im Vordergrund. Diese Situation ist gerade in Sachsen relevant, da nach der Wende 1990 zahlreiche

### In dieser Ausgabe

Summer School Unternehmenszukunft Sachsen	
von K. Klaus und E. Hoett	1
Die politische Steuerung der dualen Berufsausbildung in Deutschland im Spannungsfeld von Bundes- und Landespolitik	
von B. Gehlert	5
Doppik und Rechnungslegung der Evangelischen Kirche in Deutschland	
von D. Wolf	9
Zitate & Veranstaltungshinweise	12



*LEGO® SERIOUS PLAY™ verbindet Spiel und die Möglichkeit Legosteine zum Modellieren zu verwenden mit den Anforderungen der Geschäftswelt*



*Gruppenarbeit mit LEGO® SERIOUS PLAY™*

Unternehmen gegründet wurden. Heute, 25 Jahre später, sind die Gründer von damals zwischen 55 und 65 Jahre alt. Bei zahlreichen dieser Unternehmen sind keine geeigneten Nachfolger in Sicht, da Kinder oder Familienangehörige für sich andere Lebenswege als die Fortführung des elterlichen Betriebes sehen.

Der Freistaat Sachsen sieht sich vor der Herausforderung, die Leistungen der erfolgreichen Aufbauarbeit der Alteigentümer der Unternehmen zu sichern und zukünftig weiter auszubauen. Zahlreiche sächsische Unternehmer, die für den Aufschwung der Wirtschaft mitverantwortlich sind, stehen vor wichtigen Entscheidungen, die die Fortführung ihres Lebenswerkes und die Sicherung der geschaffenen Arbeitsplätze betreffen. Die Nachfolge eines etablierten Unternehmens ist somit eine große Chance für alle, die unternehmerisch selbstständig sein wollen.

Mit der Zusatzqualifikation „Unternehmenszukunft Sachsen“ der TU Chemnitz, Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre, kann der Generationenwechsel im sächsischen Mittelstand unterstützt werden. Das Programm möchte sich dieser Herausforderung stellen und jungen Menschen die interessanten Perspektiven und Lebenswege, die sie im Mittelstand finden können, aufzeigen und sie für diesen Weg begeistern. Zugleich erhalten die Teilnehmer in Praxisvorträgen, Intensivseminaren und Workshops wichtiges „Rüstzeug“, sodass sie die Chancen, aber auch die Risiken einer Unternehmensnachfolge einschätzen und durch geeignete Lösungsstrategien bewältigen können.

Neben fachlichen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen lernen die Teilnehmer mit den emotionalen Herausforderungen im Prozess der Nachfolge umzugehen. Dabei ist es wichtig, darüber nachzudenken, wie man mit Sensibilität und Respekt gegenüber dem Lebenswerk des Alteigentümers neue Wege und eigene Strategien schritt-

weise einbringen und damit sogar neue Chancen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter entwickeln kann. Vertrauen, persönliche Fähigkeiten und unternehmerische Leidenschaft gelten als wichtige Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess von Alteigentümer zu neuer Unternehmensleitung.

Ein wichtiger Baustein der Zusatzqualifikation Unternehmenszukunft Sachsen ist die enge Verzahnung zwischen Theorie und Praxis. Grundlegendes Wissen sowie strategische Herangehensweisen vermittelt im Programm Jun.-Prof. Dr. Mario Geißler, der an der TU Chemnitz die Juniorprofessur für Entrepreneurship in Gründung und Nachfolge als Stiftungsprofessur der Sparkasse Chemnitz inne hat. Über ihre persönlichen Erfahrungen im Nachfolgeprozess berichten zudem Unternehmer und Experten aus Banken oder Beratungsunternehmen. Dies ermöglicht den Teilnehmern des Programms einzigartige und ganz individuelle Einblicke hinter die Kulissen des Wirtschaftslebens und fördert Bereitschaft und Begeisterung für diesen Weg in die Selbstständigkeit. Die positive Resonanz, die wir aus dem sächsischen Mittelstand, von Kammern und Verbänden erhalten, zeigt uns, dass wir einen guten und wichtigen Weg gehen. Mit dem Aufbau der Juniorprofessur an der TU Chemnitz wird dieser Prozess zusätzlich unterstützt.

Neu in diesem Jahr war die Durchführung einer Summer School „Unternehmensnachfolge“, die die Zusatzqualifikation erstmals sachsenweit anbietet und damit auch für Studierende und Doktoranden anderer sächsischer Hochschulen geöffnet ist. Das eigentlich ein ganzes Semester begleitende Programm fand nun innerhalb einer Woche vom 15. bis 19. September in Chemnitz und Radebeul statt. Damit wollten wir ein komprimiertes Angebot schaffen, im Rahmen dessen sich die Teilnehmer eine Woche voll und ganz mit dem Thema Unternehmertum und Unternehmensnachfolge auseinandersetzen können, ohne dabei durch



Weinwanderung zum Thema Tourismus und Unternehmertum in den Weinbergen von Schloss Wackerbarth

den Studienalltag abgelenkt zu werden.

12 Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen nahmen an der ersten Summer School teil. Unter dem Motto „Out of University“ verbrachten die Teilnehmer dabei auch zwei Tage, inklusive Übernachtung, in Altkötzschenbroda, einem Ortsteil von Radebeul. Raus aus der Universität bedeutete dabei, im Rahmen von Exkursionen Unternehmen zu besuchen, in Workshops und Fallstudien konzentriert zu arbeiten, aber auch hinaus in die Natur zu gehen, um den Gedanken freien Raum zu geben, das Gehörte „setzen zu lassen“ und zu verarbeiten.

Das Programm beinhaltete in verschiedenen Bausteinen betriebswirtschaftliche und strategische Themen, Aspekte der Finanzierung einer Unternehmensnachfolge sowie den wichtigen Punkt emotionaler Herausforderungen im Nachfolgeprozess. Eingebettet waren die Themen in die Erarbeitung einer Fallstudie, in der die Teilnehmer in vier Gruppen selbst eine Firma übernehmen konnten und hier-



Preisgekrönte Sicht („Schönste Weinsicht 2012“ in Sachsen) auf das Exkursionsziel Schloss Wackerbarth

für eigene Übernahmestrategien entwickeln konnten. Die Fallstudie wurde dabei von zwei Experten begleitet, die sowohl strategische Hinweise geben konnten als auch emotionale Bewältigungsstrategien vorstellten und erklärten.

Die Einführung in das Thema Unternehmensnachfolge übernahm Jun.-Prof. Dr. Mario Geißler mit dem Praxisvortrag „Mittelstand, Unternehmertum und Unternehmensnachfolge“, in dem wichtige Grundlagen, Zahlen und Fakten rund um den Mittelstand in Sachsen und die Herausforderungen des Unternehmertums im Mittelpunkt standen. Erste praktische Einblicke ermöglichte am ersten Tag der Workshop „Wertschöpfung im Unternehmen“. Mit Hilfe von LEGO® SERIOUS PLAY™ wurden den Teilnehmern interne Unternehmenszusammenhänge und -abläufe spielerisch aufgezeigt. Gruppen von je drei Teilnehmern erstellten einzelne Abteilungen eines Unternehmens, die später zu einem Ganzen zusammengefügt wurden. Diese, für alle Studenten neue Arbeitsweise wurde als durchweg positiv empfunden, da unternehmensinterne Zusammenhänge so visuell verdeutlicht wurden. Der Workshop wurde von zertifizierten LEGO® SERIOUS PLAY™ Trainern begleitet. Weitere Workshops zu den Themen „Strategisches Vorgehen bei der Unternehmensnachfolge“ und „Persönlichkeiten im Übernahmeprozess – Konflikte bei der Nachfolge“ vertieften die theoretischen Inhalte und ermöglichten den Teilnehmern ein zielgerichtetes Arbeiten an der eigenen Übernahmestrategie im Rahmen der Fallstudie.

Einen wichtigen Teil bildeten weiterhin Themen der Finanzierung einer Unternehmensnachfolge, die gerade bei Studierenden – die sehr häufig am Ende des Studiums noch keine großen Rücklagen haben – immer wieder einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Hier zeigten drei Experten der Bürgschaftsbank Sachsen GmbH und Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Sachsen mbH, der SC Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH sowie der Volksbank Chemnitz



*Juryarbeit bei der Präsentation der von den Teilnehmern erarbeiteten Übernahmestrategien*

Wege auf, welche Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten es bei der Finanzierung einer Unternehmensnachfolge gibt. Außerdem gaben die Experten wichtige Tipps für Gespräche mit potenziellen Kapitalgebern..

Neben Vorträgen und praktischem Arbeiten an der Fallstudie konnten die Teilnehmer während der Exkursionen Informationen und Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge aus erster Hand erwerben. Die beiden Unternehmer Stephan Schneider (Umformtechnik Radebeul GmbH) und Jens Kieselstein (KIESELSTEIN International GmbH) gaben Einblicke in ihre Unternehmen und die selbst durchlebten Übernahmeprozesse. Die Teilnehmer nutzten die Gelegenheit zum direkten Austausch mit den Unternehmern und stellten viele, viele Fragen – vor allem auch danach, wie die Unternehmer selbst den Prozess erlebten sowie welche konkreten Herausforderungen und Probleme sie selbst zu bewältigen hatten.

Die Teamevents ließen aber auch das Miteinander der Teilnehmer nicht zu kurz kommen. Bereits am ersten Abend fand in gemütlicher Runde ein gemeinsames Abendessen statt, bei dem sich die Teilnehmer kennen

lernen konnten. Auch der zweitägige Ausflug nach Radebeul mit einer Weinbergsführung unter dem Thema „Tourismus und Unternehmertum“ in Wackerbarth ließen ein Klima entstehen, das die Basis für die angenehme Zusammenarbeit in freundschaftlicher Atmosphäre bildete.

Die Summer School ging mit einer Präsentation der in den Gruppen entwickelten Übernahmestrategien der Teilnehmer vor einer Expertenjury zu Ende. Die erfolgreichen Präsentationen zeigten, dass es mit der Summer School zum Thema „Unternehmensnachfolge“ gelungen ist, die wesentlichen Schwerpunkte und Herausforderungen des Nachfolgeprozesses kompakt im Rahmen einer Woche zu vermitteln. Die positive und konzentrierte Atmosphäre – die gerade auch durch das offene Konzept entstanden ist – haben auch die Teilnehmer positiv erlebt. Ein Teilnehmer fasste seine Erfahrungen wie folgt zusammen: „Super Woche – viel gelernt und trotzdem Spaß gehabt.“ Zur Abschlussfeier beim gemeinsamen Grillen und Gesprächen wurde das Siegerteam gekürt, und alle Teilnehmer erhielten das Zertifikat „Zusatzqualifikation Unternehmenszukunft Sachsen“.

---

# Die politische Steuerung der dualen Berufsausbildung in Deutschland im Spannungsfeld von Bundes- und Landespolitik - Dualistische Divergenz und Konvergenz, dargestellt am Beispiel der Zertifizierung der Prüfungsergebnisse in der dualen Berufsausbildung

von Dr. Berthold Gehlert

*Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Berthold Gehlert. Die Dissertation „Die politische Steuerung der dualen Berufsausbildung in Deutschland im Spannungsfeld von Bundes- und Landespolitik: Dualistische Divergenz und Konvergenz, dargestellt am Beispiel der Zertifizierung“ der Prüfungsergebnisse in der dualen Berufsausbildung“ ist im Verlag Dr. Kovač in der Reihe „Studien zur Berufspädagogik“ (Band 51) unter der ISBN-Nummer 978-3-8300-8005-3 erschienen, das Buch ist im Handel für 96,80 € erhältlich.*

## Anlass und Hintergrund

Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland wird (gerade auch gegenüber dem Ausland) als systemisch angelegte Einheit von betrieblicher und schulischer Berufsausbildung dargestellt. Dieser meist hochgelobte „Lernortverbund“ erweist sich nach Greinert funktional „als schlichte Fiktion“<sup>1</sup>.

Aus der Perspektive eines ehemaligen Berufsschullehrers ist man geneigt, ein solches Urteil als zu hart empfinden. Zu sehr ist man im örtlichen Bereich damit beschäftigt den Auszubildenden und den Betrieben gerecht zu werden. Das Berufsleben dreht sich um inhaltliche Fragen der Ausbildung, methodisch-didaktische Überlegungen zum Unterricht und um Zusammenarbeit mit den betrieblichen Ausbildern.

Erst mit einem veränderten Blickwinkel, der aus der Fokussierung auf den Unterricht herausführt, erkennt man die Fragmentierung der dualen Berufsausbildung und die Steuerungshoheit der korporatistischen Akteure, verbunden mit dem häufig genug erfolglosen Ringen der Schuladministration um nachhaltigen Einfluss.

Zu einer solchen veränderten Perspektive gelangt man, wenn man

die Zertifizierung der dualen Berufsausbildung exemplarisch analysiert. Dabei fallen zwei Dinge unmittelbar auf:

- Leistungsfeststellungen der Berufsschule werden bei dem Endergebnis der Prüfung nach BBiG/HwO nicht berücksichtigt.
- Die Abschlusszeugnisse der Berufsschulen sind formal und strukturell von föderaler Unterschiedlichkeit geprägt.

Dieser Befund führt zu weiteren Fragen: Warum ist das so und muss es so bleiben? Wer hat mit welchen Argumenten auf Veränderung oder Beibehaltung des Status quo gedrängt? Und vor allem: Wer beeinflusst mit welcher Wirkungsmacht die politische Entscheidungen zur Fortentwicklung des dualen Systems?

Der konzeptionelle Ansatz für die vorliegende Arbeit resultiert aus diesem Erfahrungs- und Fragehintergrund. Um zu verallgemeinerbaren Aussagen zu kommen ist es aber notwendig, mit der erforderlichen Distanz die Argumentationsmuster zu identifizieren und ihre Wirksamkeit vor dem Hintergrund der politischen Steuerung der dualen Berufsausbildung exemplarisch aufzuzeigen.

## Analysekonzept und Forschungsfragen

Die Arbeit analysiert aus kritisch-rationaler Sicht das Prüfungswesen im Bereich der dualen Berufsausbildung in Deutschland mit Blick auf die Zertifizierung durch die zuständigen Stellen (Kammern) und durch die Berufsschule. Der Fokus richtet sich ausschließlich auf die Abschlussprüfung nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und auf die Abschlusszeugnisse an Berufsschulen für duale Ausbildungsberufe. Dabei geht es um das lang anhaltende Ringen, ob und ggf. wie das Zusammenspiel der für das duale System konstituierenden Lernorte Betrieb und Berufsschule auch bei der abschließenden Leistungsfeststellung zum Tragen kommt. Dabei soll auch untersucht werden, wie die faktischen Verhältnisse des Prüfungswesens im dualen System derzeit sind und inwieweit daraus Positionen oder Forderungen begründet werden können. Deshalb werden auch Regelungen aus dem Prüfungswesen der Berufsschulen in verschiedenen Bundesländern genauer dargestellt und analysiert.

Die praktische Relevanz dieser Thematik wird als „exemplarischer Streitfall“ vom Inkrafttreten des Berufsbildungsgesetzes bis heute deutlich und in der Arbeit ausführlich behandelt. Aus analytischer Sicht galt es, die Positionen möglichst akribisch zu sammeln und auszuwerten, um die Argumentationslinie herauszuarbeiten.

Aus politikwissenschaftlicher Sicht war es notwendig, die Akteure und ihre Durchsetzungsfähigkeit in den einschlägigen Verhandlungsarenen

zu untersuchen. Das führte letztlich zur Frage nach der politischen Steuerung des dualen Systems und seiner Pfadabhängigkeit.

Die Beschreibung des dualen Systems als Lernortverbund von Betrieb und Berufsschule verweist auf die verfassungsrechtliche Dualität der durch das Berufsbildungsgesetz bundeseinheitlich geregelten betrieblichen Berufsausbildung und der den Ländergesetzen folgenden schulischen Ausbildung in den Berufsschulen. Es sollte daher untersucht werden, ob und mit welchem Ergebnis dieser komplexe Steuerungsansatz auf einem Mehrebenensystem Divergenzen provoziert oder vom Konvergenzpotential eines kooperativen Föderalismus geprägt ist.

Der deskriptive und analytische Ansatz führt durch ein „Fazit in Thesen“ zu einer strukturellen Zusammenschau mit Bewertung und einzelnen Handlungsempfehlungen und erfüllt auch einen präskriptiven und normativen Anspruch.

### **Inhaltliche Strukturierung und Schwerpunkte**

Die Positionen zur Forderung nach einer Einbeziehung der berufsschulischen Leistungsergebnisse werden im vierten Kapitel der Arbeit als exemplarischer Streitfall (im Sinne von (k)eine Einrechnung berufsschulischer Leistungsergebnisse in das Kammerzeugnis) zwischen den korporatistischen Akteuren einerseits und den Vertretern der „Schulseite“, insbesondere der KMK<sup>2</sup> bzw. dem dort verorteten Unterausschuss UABBi<sup>3</sup>, im Zeitablauf vom Berufsbildungsgesetz von 1969 bis zu seiner umfassenden Novellierung 2005 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die wenigen einschlägigen Initiativen im Gesetzgebungsverfahren gescheitert sind (vgl. etwa die „Markierungspunkte“ 1973<sup>4</sup>), dann aber im immer stärker werdenden Governance-Ansatz der politischen Steuerung zunehmend dem Votum der betroffenen Hauptakteure anheimgestellt wurden (vgl. zuletzt das Bemühen im Zusammenhang mit dem sog.

Ossenbühl-Gutachten<sup>5</sup>). Diese Entwicklung wurde nach dem Scheitern einer großen Novellierung des Berufsbildungsgesetzes Mitte der 1970er Jahre (ausgehend von den „Markierungspunkten“ über das Ausbildungsplatzförderungsgesetz bis zum Berufsbildungsförderungsgesetz) auch dadurch begünstigt, dass die Gewerkschaften die Unterstützung der betrieblichen Berufsausbildung favorisierten und ihr Augenmerk auf institutionelle Einflussmöglichkeiten in diesem Bereich richteten. Der Anspruch der Sozialpartnerschaft spiegelt sich denn auch in der paritätischen Besetzung einer Fülle von Berufsbildungsgremien wider.

Der politikwissenschaftliche Kontext für das Ringen um eine Einbeziehung der berufsschulischen Leistungsergebnisse in das Kammerzeugnis wird in den Kapiteln eins bis drei aufgespannt. Nach einem ersten Problemaufriss („Grundlegung“) werden die politische Steuerung und der Föderalismus als zentrale Strukturelemente für den Berufsbildungsbereich thematisiert. Um die Pfadabhängigkeit des heutigen Ist-Zustandes aufzuzeigen, wird auf die politisch-historische Dimension des deutschen dualen Systems der Berufsbildung im Überblick kurz eingegangen und das gewandelte politische Steuerungsverständnis hin zu einem akteurszentrierten, korporatistisch dominierten Verhandlungssystem aufgezeigt. Policy und politics werden von der tripartistischen Grundstruktur (Staat, Gewerkschaften, Arbeitgeber) fast durchgängig bestimmt, wie bereits an der Gremienstruktur nach BBiG aufgezeigt wird und auch bei dem Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit (das sich auch mit dem Prüfungswesen beschäftigt hat) zu erkennen ist.

Das Spannungsfeld von unitaristischer und föderaler Politik spiegelt sich auch in der Dualität der verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten von Bund und Ländern und wird auch im Rückblick auf die Föderalismusreform I diskutiert. Im Rahmen



*Berthold Karl Gehlert, Jahrgang 1945, Studium des Höheren Lehramtes an beruflichen Schulen an der Technischen Universität München. 1970 1. Staatsprüfung, 1972 2. Staatsprüfung. Er war unter anderem Schulleiter am beruflichen Schulzentrum Bamberg und Dozent an der Otto-Friedrich Universität Bamberg. Von 1997 bis 2005 war Berthold Karl Gehlert Schriftleiter für Bildungs- und Verbandspolitik im BLBS und von 2005 bis 2013 Bundesvorsitzender des BLBS. 2012 wurde ihm das Bundesverdienstkreuz am Bande der Bundesrepublik Deutschland verliehen.*

des Bundesstaatsprinzips (Art. 20 Abs. 1 GG) kommt der institutionellen Machtverteilung zwischen Bundesrat und Bundesregierung vor allem bei der Gesetzgebung eine besondere Bedeutung zu. Die Replik auf die Entstehungsgeschichte des Ausbildungsplatzförderungsgesetzes illustriert dabei die Schwierigkeiten einer möglichen Blockadepolitik bei divergierenden Mehrheitsverhältnissen im Bundestag und Bundesrat.

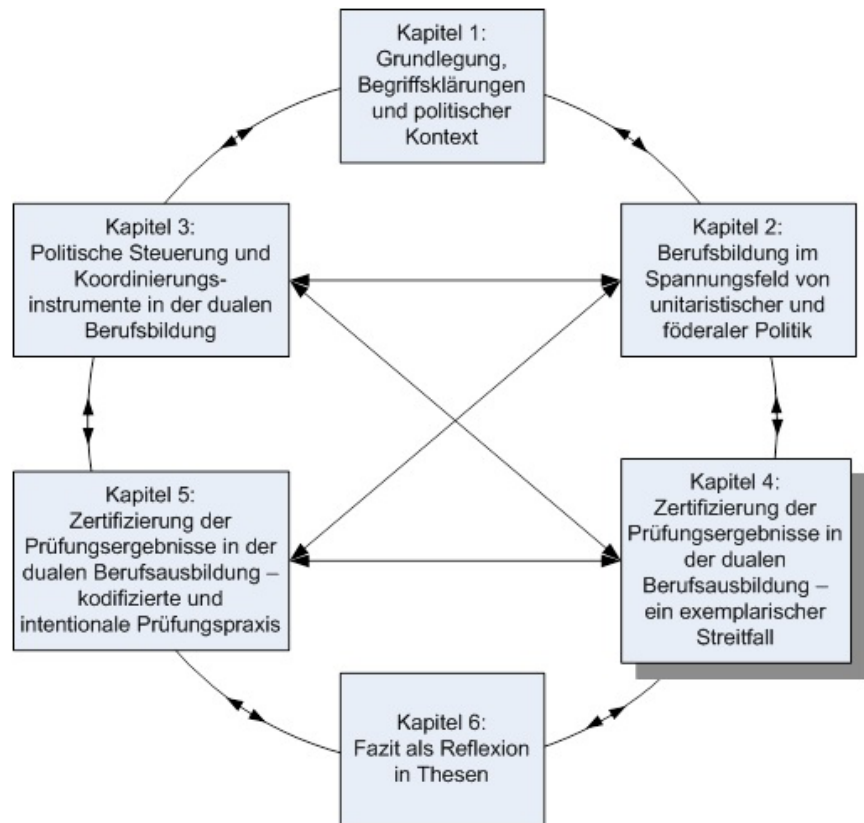
Um die Einflussphären der außerparlamentarischen Akteure abschätzen und verstehen zu können, werden auch die im BBiG angelegten institutionellen Rahmenbedingungen in ihren Auswirkungen analysiert. Die Rolle des BIBB-Hauptausschusses<sup>6</sup> und das „Gemeinsame

Ergebnisprotokoll von 1972<sup>47</sup> sind hier wichtige Aspekte.

Der „Streitfall“ wird im nachfolgenden Kapitel aus einer ganz anderen Perspektive aufgegriffen. Zunächst geht es um eine berufspädagogische Sicht auf die Ausbildungs- und Prüfungsziele. Im Kontext der gestellten Forschungsfragen ist das eine wichtige Ergänzung. Denn es ist zu prüfen, ob die Lernorte Betrieb und Berufsschule in ihren administrativen Vorgaben und den didaktischen und curricularen Leitideen für die betriebliche Ausbildung bzw. den Berufsschulunterricht divergieren oder nicht und wie sich diese Vorgaben auf die Prüfungspraxis auswirken. An Beispielen wird gezeigt, wie versucht wird, bei den Prüfungen nach BBiG den in den Ausbildungsordnungen fixierten Ausbildungszielen (wenigstens näherungsweise) gerecht zu werden.

Die Leistungsfeststellungen an den Berufsschulen sind als prozessuale Prüfungen angelegt und basieren auf überschaubaren formalen (länderspezifischen) Regeln; die jeweiligen Verordnungsgeber setzen stark auf die Kompetenz der Lehrer als professionelle Prüfer, denen man Handeln und Entscheiden in pädagogischer Verantwortung zutraut. Offen ist, ob das Abschlusszeugnis der Berufsschule überwiegend (oder nur) als Bildungszeugnis fungiert oder ob es auch ein für den Arbeitsmarkt relevantes Zertifikat sein will. Bei ersterem wäre es sachgerecht, bei zweitem notwendig, dass die Abschlusszeugnisse der Berufsschulen bundeseinheitliche Mindestnormen erfüllen, um Transparenz und Mobilität über die Grenzen der Bundesländer hinaus zu sichern. Ein Vergleich der Abschlusszeugnisse soll am Beispiel des Ausbildungsberufes Mechatroniker/Mechatronikerin Aufschluss geben.

Im Schlusskapitel werden die Ergebnisse letztlich in begründeten Thesen systematisiert, verallgemeinert und perspektivisch erweitert. Ziel ist es auch, aus den Erkenntnissen einen neuen handlungsleitenden



den Ansatz abzuleiten und in die Diskussion einzubringen. Dies geschieht ausdrücklich in der letzten These, die die Arbeit abschließt.

Die Gliederung der Arbeit ist notwendigerweise linear, doch folgt sie gedanklich den wechselseitigen Verschränkungen (was häufige Querverweise erforderlich macht). Die thematischen Interdependenzen sind in der folgenden Grafik angedeutet.

### Ergebnisse

Auf der Makroebene besteht Konsens, das duale System in seiner Verfasstheit nicht in Frage zu stellen. Dazu gehört die seit der Föderalismusreform I derzeit nicht mehr strittige bundesrechtliche Zuständigkeit für die betriebliche Ausbildung als „Recht der Wirtschaft“ (Art. 74 Abs. 1 Nr. 11 GG) und die je eigene Zuständigkeit der Länder für den schulischen Teil der dualen Berufsbildung. Damit verbunden ist aber auch eine im BBiG grundlegende, rhetorisch eher geleugnete, aber de facto spürbare Nachrangigkeit der Berufsschule gegenüber der betrieblichen Ausbildung auf

der Makro- und Mesebene. Die betriebliche Ausbildung ist die Domäne der Sozialpartner. Der ihnen zugestandene Steuerungseinfluss ermöglicht es ihnen häufig, wie Vetspieler zu agieren. Die dahinter stehenden Grundsätze einer governance-orientierten, akteurszentrierten politischen Willensbildung werden durch Institutionen und definierte Verhandlungsarenen stabilisiert. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Bundesinstitut für Berufsbildung (BBiB), bei dem Informationsstränge zusammenlaufen, Entscheidungen vorbereitet und gefällt werden und wo über den Hauptausschuss eine durch das BBiG abgesicherte Politikberatung stattfindet, die sich auch auf institutsspezifische Forschungsarbeit stützen kann. Trotz (und wegen) der viertelparitätischen Besetzung des Hauptausschusses ist dieser ein mit überwältigender Mehrheit auf „das Recht der Wirtschaft“ fixiertes Gremium. Dass gleichwohl die prozessualen Abläufe bei der Neuordnung von Ausbildungsberufen von einer verbindlich geregelten Bund-Länder-Koordinierung gekennzeichnet sind, ist dem „Gemeinsamen Er-

gebnisprotokoll von 1972“ zu verdanken, das als rechtlich schwaches Konstrukt („Charakter einer Verwaltungsvereinbarung“<sup>8</sup>) in der Praxis einen erfolgreichen Berufsbildungsdialog etabliert hat.

Auch die Kammern als zuständige Stellen nach BBiG haben über ihre Dachverbände zentrale Einflussmöglichkeiten. Die Kammerorganisationen betreiben das operative Geschäft im Prüfungswesen nach BBiG und haben durch ihre „Prüfungsinstitute“ (PAL, AKA und ZPA<sup>9</sup>) ihren Anspruch als professionelle Prüfungsinstanzen unterstrichen. Der hohe Prüfungsaufwand und die notwendigen institutionellen Ressourcen machen es für den Staat attraktiv, dass die Kammern, als Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft, die Prüfungen als hoheitliche Aufgabe übernehmen.

Der institutionell-organisatorische Standard der Kammerprüfung führt nicht zwingend zu einer Prüfungsform, die den in den Ausbildungsordnungen festgeschriebenen hohen Ausbildungs- und Prüfungszielen in jedem Fall entspricht. Gleichwohl existiert die grundsätzliche Bereitschaft, durch experimentelle und innovative Ansätze das Prüfungswesen weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Baustein der Qualitätssicherung soll die Bundeseinheitlichkeit der Prüfungen sein, die zwar keinesfalls durchgängig realisiert ist, aber zur Abwehr von Vorschlägen dient, die die alleinige Prüfungshoheit der Kammern tangieren könnten.

Unter diesen Voraussetzungen fällt es der KMK schwer, die Einbeziehung der Leistungsfeststellungen in das Ergebnis der Kammerprüfung erfolgreich einzufordern. Entsprechende Vorschläge wurden von den Sozialpartnern immer abgelehnt. Zudem funktioniert die horizontale Koordination der Länder nur unzureichend, wie am Beispiel der formalen Vorgaben für die Abschlusszeugnisse an den Berufsschulen nachgewiesen wird.

Die „Gemeinsame schriftliche Abschlussprüfung“ in Baden-Würt-

temberg<sup>10</sup> ist eine singuläre Variante, die grundsätzlich eine praktikable Möglichkeit aufzeigt, das Modell der autarken Kammerprüfung im Sinne einer kooperativen Arbeitsteilung aufzubrechen. Da es aber in den anderen Bundesländern erkennbar nicht zu kopieren ist, muss ein neuer Impuls in die Diskussion eingebracht werden. Dabei kann das Denken in Optionen eine entscheidende Perspektive darstellen, um die bisher starren Positionen zu überwinden. Im Sinne einer Flexibilisierung sollten bestimmte Prüfungsbereiche durch den Betrieb oder durch die Berufsschule oder gemeinsam von Berufsschule und Kammern geprüft werden. Entsprechende Festlegungen könnten in Ausbildungsordnungen ausgewiesen werden und zuvor im Verfahrensablauf nach dem „Gemeinsamen Ergebnisprotokoll von 1972“ abgestimmt werden. In der dort vorgesehenen Zusammenarbeit der Sachverständigen, besteht am ehesten die Chance, nicht verordneten Grundsatzpositionen zu folgen, sondern die Stärken der Partner und den Gedanken der Kosteneffizienz bei Prüfungen für die jeweiligen Bedingungen eines ganz konkreten Ausbildungsberufs in den Vordergrund zu rücken. Denn, so die SchlussThese der Arbeit, ausgeprägte kooperative Prüfungsformen erzeugen nachhaltige Konvergenzeffekte auf der System- und Inhaltsebene des dualen Systems.

### Endnoten

<sup>1</sup>Greinert, Wolf-Dietrich (2005): Defensive Modernisierung - die Chance einer zukunftsfähigen Transformation unseres Berufsbildungssystems durch das neue „Berufsbildungsgesetz“ wurde vertan. Eine polemische Skizze. In: Uwe Elsholz, Rita Meyer und Julia Gillen (Hg.): Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden! Bildungspolitik, Kompetenzentwicklung, Betrieb. Unter Mitarbeit von Peter Dehnobstel. Münster [u. a.], S. 52.

<sup>2</sup>Kultusministerkonferenz (Ständige Konferenz der Kultusminister

der Länder in der Bundesrepublik Deutschland).

<sup>3</sup>Unterausschuss für Berufliche Bildung.

<sup>4</sup>Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (ca. 1973): Grundsätze zur Neuordnung der beruflichen Bildung. (Markierungspunkte). 2. Aufl. Bonn.

<sup>5</sup>Ossenbühl, Fritz (2001): Die Einbeziehung berufsschulischer Leistungsfeststellungen in der Berufsabschlussprüfung. Rechtsgutachten erstattet dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Typoskript.

<sup>6</sup>Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).

<sup>7</sup>Gemeinsames Ergebnisprotokoll betreffend das Verfahren bei der Abstimmung von Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen im Bereich der beruflichen Bildung zwischen der Bundesregierung und den Kultusministern (-senatoren) der Länder vom 30. Mai 1972).

<sup>8</sup>Vgl. Benner, Hermann; Püttmann, Friedhelm (1992): 20 Jahre Gemeinsames Ergebnisprotokoll. Eine kritische Darstellung des Verfahrens zur Abstimmung von Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrplänen für die Berufsausbildung in anerkannten Ausbildungsberufen aus Bundes- und Ländersicht. Hg. v. Bundesminister für Bildung und Wissenschaft. Bonn. S. 12.

<sup>9</sup>Prüfungsaufgaben- und Lehrmittelentwicklungsstelle (PAL), Aufgabenstelle für kaufmännische Abschluss- und Zwischenprüfungen (AKA), Zentralstelle für Prüfungsaufgaben der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen (ZPA).

<sup>10</sup>Vgl. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (2010): Die gemeinsame schriftliche Abschlussprüfung in Baden-Württemberg. Online verfügbar unter <http://www.lernfelder.schule-bw.de/Koordinierungsstelle%20August%202010.pdf>.



---

# Doppik und Rechnungslegung der Evangelischen Kirche in Deutschland: Eine kritische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Immobilienbewertung

von Dr. Daniel Wolf

**Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Daniel Wolf. Die Dissertation „Doppik und Rechnungslegung der Evangelischen Kirche in Deutschland: Eine kritische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Immobilienbewertung“ ist im Nomos Verlag unter der ISBN-Nummer 978-3-8487-1480-3 erschienen, das Buch ist im Handel für 39,00 € erhältlich.**

I.

Das gesellschaftliche Interesse und die Kritik an den Vermögensverhältnissen und Einkünften der christlichen Großkirchen in Deutschland haben in der jüngeren Vergangenheit deutlich zugenommen. Kritiker verlangen eine transparentere und weniger pauschale Offenlegung kirchlicher Finanzen. Im Rahmen dieser Arbeit soll erörtert werden, welche Bemühungen derzeit von den Kirchen selbst in Richtung einer verständlichen und umfassenden Finanzberichterstattung ausgehen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Reformbemühungen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) sowie ergänzend die Maßnahmen dreier ausgewählter Landeskirchen. Der Kern der Reformen besteht darin, die bislang bei diesen Kirchen vorherrschende Kameralistik abzulösen. Hierzu dient die von der EKD verlautbarte ‚Ordnung für das kirchliche Finanzwesen auf der Basis der kirchlichen Doppik‘ als Leittext für die EKD und ihre Landeskirchen. Diese sog. Haushaltsrichtlinie stellt den hauptsächlichen Gegenstand der Untersuchung dar. Die Forschungsfragen erstrecken sich insbesondere (a) auf das Verhältnis der kirchlichen Jahresabschlusszwecke im Vergleich zu den handelsrechtlichen, (b) auf Besonderheiten der kirchlichen Rechnungslegung, die sich in dieser Form in den Vorschriften für gewerbliche Unternehmen nicht finden sowie (c) eine ausführliche

Erörterung der mit der Immobilienbewertung verbundenen Probleme, vor dem Hintergrund, dass es sich bei den kirchlichen Immobilien um eine wirtschaftlich bedeutende Bilanzposition handelt.

II.

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bilden in Kapitel 2 die dort umrissenen rechtlichen Rahmenbedingungen der EKD und ihrer Doppik-Reform. Die EKD sowie ihre Landeskirchen genießen verfassungsgemäße Selbstbestimmungsrechte. Diese umfassen die Vermögensverwaltung im Allgemeinen und die Verlautbarung von Rechnungslegungsvorschriften im Besonderen. Mit einer im Jahr 2002 initiierten Reform soll die Abkehr vom Rechnungsstil der Kameralistik erreicht werden. Diese Initiative führte zu einer doppelten Haushaltsrichtlinie, die der EKD selbst und ihren Landeskirchen als Leittext dient. Um festzustellen, inwieweit die Haushaltsrichtlinie der EKD in den eigenen bzw. auf dieser Haushaltsrichtlinie aufbauenden Reformansätzen der Landeskirchen verwirklicht ist, wurden die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, die Evangelische Kirche im Rheinland und die Evangelische Landeskirche in Baden betrachtet. Im Ergebnis wird die Haushaltsrichtlinie der EKD von keiner der drei ausgewählten Landeskirchen unmittelbar angewendet.

Die Umstellung auf die Doppik ist ein Baustein, mit dem finanzielle Zielorientierung, Transparenz, Vollständigkeit und Vergleichbarkeit kirchlicher Finanzen verbessert werden sollen. Den fachlichen Rahmen hierfür bilden insbesondere handelsrechtliche Vorschriften. Prägend wirkte aber auch die Doppik-Reform der öffentlichen Verwaltung, da die nicht-gewerbliche Betätigung kirchlicher und öffentlicher Körperschaften Schnittmengen aufweist.

Kapitel 3 untersucht die Zwecksetzungen von handelsrechtlichen und kirchlichen Jahresabschlüssen und grenzt diese voneinander ab. Für das Handelsrecht gelten Kapitalerhaltung und Rechenschaft als die wesentlichen Zwecke. Diese werden, da nicht eindeutig gesetzlich definiert, unter anderem aus den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung abgeleitet. Die handelsrechtliche Kapitalerhaltungsfunktion dient insbesondere dem Gläubigerschutz. Die Rechenschaftsfunktion soll eine Selbstinformation der Organe und eine standardisierte Finanzberichterstattung an externe Adressaten gewährleisten. Die handelsrechtliche Generalnorm, wonach Jahresabschlüsse ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermitteln sollen, wird durch die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung stark relativiert.

Die Haushaltsrichtlinie der EKD enthält hingegen Aussagen, wonach kirchliche Jahresabschlüsse andere Zwecke verfolgen als die handelsrechtlichen Jahresabschlüsse. Kirchliche Abschlüsse sollen nicht dem Gläubigerschutz dienen, ihre Funktionen werden aber

auch nicht abschließend definiert und expliziert. Eine Analyse einzelner Vorschriften der Haushaltsrichtlinie und anderer Gesetzesmaterialien kommt zu dem Ergebnis, dass kirchliche Rechnungslegung der Bestandserhaltung, der Allokationseffizienz, der Anreizsetzung und der Rechenschaft dient. Um den Rechnungsstil der Doppik als vorzugswürdig gegenüber der Kameralistik darzustellen, müsste die EKD begründen können, dass das, was gemessen werden soll, mit der Doppik auch (besser) gemessen werden kann. Ein Beispiel ist die Messung des Reinvermögens, die z. B. von der Bewertung sakraler Immobilien abhängt. Die Haushaltsrichtlinie verfolgt hier kein eindeutiges Konzept, sondern räumt ein Wahlrecht zwischen Zeit und Erinnerungswerten ein. Ein eindeutiger Abschlusszweck bleibt daher verborgen, insbesondere wenn die erhebliche wirtschaftliche Bedeutung des Immobilienbestands mit Hinblick auf Investitionen, Abschreibungen und Instandhaltungen berücksichtigt wird.

Die Haushaltsrichtlinie der EKD verpflichtet durch konkrete Vorgaben über finanzgedeckte Rücklagen zu einer konservativen Bilanzierung und Haushaltsführung. Mithin können in kirchlichen Abschlüssen in hohem Maße gläubigerschützende und kapitalerhaltende Eigenschaften erkannt werden, die deutlich über die handelsrechtlichen hinausgehen. Die Vorschriften der EKD vermeiden den Begriff Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung. Dies erscheint kritisch, da die EKD ohnehin wesentliche Bewertungsgrundsätze aus dem Handelsrecht übernommen hat und außerdem Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung zur Auslegung und Fortentwicklung des Bilanzrechts benötigt. Die aus dem HGB übernommene Forderung nach einem den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erscheint hingegen entbehrlich. Hierfür sind vergangenheitsorientierte Informationen weniger dienlich als Prognosen über künftige Entwicklungen. Letz-



*Daniel Wolf, Jahrgang 1977, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau, an der California State University, Fresno, sowie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 2001 Master of Business Administration, 2003 Diplom-Kaufmann, 2006 Bestellung zum Steuerberater, 2008 Bestellung zum Wirtschaftsprüfer, 2014 Promotion am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ludwig Gramlich. Seit 2003 in der Prüfung und Beratung gewerblicher, gemeinnütziger und kirchlicher Organisationen tätig.*

tere ließen sich beispielsweise mit einem Lagebericht strukturieren. Einen solchen sieht die Haushaltsrichtlinie jedoch nicht vor.

Kapitel 4 befasst sich mit formellen und materiellen Aspekten der kirchlichen Rechnungslegung. In formeller Hinsicht haben sich die EKD und die untersuchten Landeskirchen im Zuge ihrer Reformen verpflichtet, Jahresabschlüsse bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang und Kapitalflussrechnung zu erstellen. Eine Ausnahme bildet die Evangelische Landeskirche in Baden, die den Rechnungsstil der erweiterten Kameralistik anwendet. Sie weist deshalb keine Gewinn- und Verlustrechnung aus. Die Haushaltsrichtlinie der EKD beinhaltet keine Publizitätsvorschriften für Jahresabschlüsse und schafft somit keine Rahmenbedingungen für die Rechenschaft gegenüber externen Adressaten. Gegenwärtig ist der Zugang zu Finanzinformationen der Landeskirchen und ihrer Körperschaften uneinheitlich und nicht auf elektronischen Plattformen standardisiert. Gemeinsame Standards sind auch für die Konsolidierung kirchlicher Jahresabschlüsse auf Ebene der Landeskirchen zu for-

dern, für die kirchliche Vorschriften weder verlaublich wurden noch im Entwurf vorliegen.

Unter materiellen Gesichtspunkten sind jene Vorschriften zu betrachten, die die Bewertung von Vermögen und Schulden bestimmen. Vor dem Hintergrund, dass die Landeskirchen der EKD rund 75.000 Immobilien besitzen, darunter über 20.000 Kirchen und Kapellen, kommt der Bewertung von Immobilien eine erhebliche Bedeutung für die Eröffnungsbilanz kirchlicher Körperschaften zu. Da fortgeführte Anschaffungskosten beim Umstieg von der Kameralistik selten verfügbar sind, müssen die einzelnen Rechtsträger zahlreiche Immobilien neu bewerten. Die Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien der EKD schränken den Grundsatz einer Bewertung zu Zeitwerten im Ergebnis deutlich ein. Für Gebäude sollen nur Versicherungs- oder Sachwerte angesetzt werden. Für Grund und Boden muss beim nicht realisierbaren Anlagevermögen mit Abschlägen von bis zu 75 % gegenüber dem Bodenrichtwert gerechnet werden. Kirchen und Kapellen können generell mit 1 Euro bewertet und ausgewiesen werden. Beim Ausweis des Reinvermögens von

---

bilanziell überschuldeten Körperschaften räumt die Haushaltsrichtlinie ebenfalls sehr weitgehende Gestaltungsspielräume ein. Diese führen nicht nur dazu, dass negatives Reinvermögen wegen der Bezeichnung als Ausgleichsposten nicht mehr aus der Bilanz hervorsticht, sondern dass ein – nicht vorhandenes – Reinvermögen passivisch ausgewiesen werden darf. Bei den Rücklagen bestehen ebenfalls hohe Bewertungsbandbreiten. Problematisch erscheinen insbesondere die Substanzerhaltungsrücklagen, die einerseits von der Bewertung der Immobilien abhängen, andererseits durch die vorhandenen Finanzanlagen begrenzt sind.

Kapitel 5 widmet sich Einzelfragen der Immobilienbewertung. Dafür werden neben den Bewertungsvorschriften der EKD auch die der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, der Evangelischen Kirche im Rheinland und der Evangelischen Landeskirche in Baden ausgewertet. Im Ergebnis sind die Vorschriften der Landeskirchen weder untereinander noch mit jenen der EKD vergleichbar. Das gleichlautende Ziel der Vergleichbarkeit wurde somit im Rahmen der Doppik-Reform nicht erreicht. Bei der Gebäudebewertung scheinen die untersuchten Kirchen Versicherungswerte zu bevorzugen, was der einfacheren Datenerhebung geschuldet ist. Die Fortschreibung von Versicherungswerten stellt jedoch kein anerkanntes Verfahren der baurechtlichen Wertermittlungsvorschriften dar und ist weder für die Ermittlung von Verkehrswerten noch für den bilanziellen Ansatz abschließend geeignet. Im Bereich des nicht realisierbaren Anlagevermögens ist Sachwerten der Vorzug zu geben. Dies resultiert nicht zuletzt daraus, dass Sachwerte als geeignetere Bemessungsgrundlage für Substanzerhaltungsrücklagen erscheinen. Beim realisierbaren Anlagevermögen ist kritisch, dass das Ertragswertverfahren vermieden wird, obwohl Art und Nutzung z. B. bei Verwaltungsgebäuden einen solchen Zeitwertansatz rechtfertigen.

Ein Blick auf die Vorschriften für die öffentliche Verwaltung zeigt, dass beispielsweise den International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) jede Einschränkung auf bestimmte Bewertungsverfahren fremd ist, während einzelne Bundesländer wiederum untereinander divergierende Bewertungvereinfachungen einräumen. Anhand eines Rechenbeispiels wird konkret gezeigt, dass bei den Körperschaften einer Landeskirche nicht mit Jahresabschlüssen gerechnet werden kann, die sich mit jenen der anderen Landeskirchen vergleichen lassen. Die Ziele der Vergleichbarkeit und Transparenz zwischen Jahresabschlüssen der EKD und der Landeskirchen wurden mithin verfehlt. Die wirtschaftliche Bedeutung des Immobilienbestands und dessen erhebliche Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im kirchlichen Jahresabschluss sind mit einer zunehmenden öffentlichen Wahrnehmung verknüpft. Dass eine EKD-weite Vergleichbarkeit schon heute nicht mehr erreichbar scheint, ist somit nicht nur aus Sicht der kircheninternen Nutzer von Rechnungslegungsdaten, sondern insbesondere vor dem Hintergrund eines weit gestreuten Adressatenkreises der Großkirchen zu beklagen. Die Immobilienbewertung bringt exemplarisch zum Ausdruck, dass eine gemeinsame Bilanzauffassung in der EKD und ihren Landeskirchen nicht erreicht wurde.

### III.

Aufgrund der Ergebnisse der vorgenannten Untersuchung wurden Handlungsvorschläge unterbreitet. Dabei ist zunächst die Doppik als einheitlicher und einziger Rechnungsstil zu fordern, ohne eine Option für die erweiterte Kameralistik einzuräumen. Im Bereich der materiellen Jahresabschlussvorschriften sollte auf eine Vermeidung von Ermessensspielräumen hingewirkt werden. Diese bestehen bislang vor allem bei der Immobilienbewertung, den Finanzanlagen, den Rücklagen sowie dem Reinvermögen bilanziell überschuldeter

Körperschaften. Ferner sind kurzfristig einheitliche Publizitätsregeln zu erarbeiten sowie mittelfristig Konzepte zur Konsolidierung kirchlicher Körperschaften auf Ebene der Landeskirchen. Im Bereich der Immobilienbewertung erscheinen erhebliche Bemühungen notwendig, um ansatzweise vergleichbare Jahresabschlüsse zu erhalten. Einheitliche Bewertungsstandards sollten informationsfeindliche Erinnerungswerte für sakrale Immobilien abschaffen und sich den differenzierten Verfahren der baurechtlichen Wertermittlungsvorschriften öffnen. Dem durchaus Rechnung zu tragenden Dilemma, dass nicht jeder kirchliche Vermögensgegenstand unmittelbar marktfähig ist, ist durch einen differenzierten Ausweis des nicht realisierbaren Vermögens sowie entsprechenden Anhangangaben im Rahmen kirchlicher Jahresabschlüsse zu begegnen.

---

## Zitate und Ökonomie

Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.

*Jean-Jacques Servan-Schreiber*

Kommt die Rede aufs Management, dann scheint jedermann - und ich meine wirklich jedermann bis hin zum Pförtner - zum Mystiker zu werden.

*Lee Iacocca (ehemaliger Chrysler-Manager)*

Es ist gewinnbringender, einen Tag im Monat über Geld nachzudenken, als 30 Tage dafür hart zu arbeiten.

*John Davison Rockefeller Sr.*

Konzentrieren Sie Ihre Investments. Wenn Sie über einen Harem mit vierzig Frauen verfügen, lernen Sie keine richtig kennen.

*Warren Buffet*

An der Börse muss man sich verhalten wie beim Baden in kaltem Wasser: Hineinspringen und rasch wieder heraus.

*Carl Meyer Rothschild*

Wir müssen begreifen, dass nicht allein die Banken, sondern wir als Europäer alle auf dem Prüfstand stehen.

*Christine Lagarde*

Wir haben teure Autos und niedrige Lebensmittelpreise. Das ist typisch für die Deutschen.

*Bärbel Höhn (Politikerin B90/Die Grünen)*

Wenn wir die D-Mark noch hätten, wäre unser Export zusammengebrochen.

*Helmut Schmidt (Bundeskanzler a. D.)*

Wer im Fußball dem FC Barcelona raten würde, er möge ein wenig schlechter spielen, damit andere besser mithalten können, den würde man für verrückt halten.

*Matthias Wissmann (Präsident VDA)*

---

### 09.12.2014 | Informationsveranstaltung „Bewerbungsunterlagen optimal gestalten“

*TU Chemnitz / 2NK004*

Der Career Service der TU Chemnitz bietet von 17:15-18:45 Uhr eine Informationsveranstaltung zum Thema *Bewerbungsunterlagen optimal gestalten* an. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine möglichst frühzeitige, verbindliche Anmeldung ist jedoch erforderlich.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/>

### 09.12.2014 | Beratung „CV-Sprechstunde“

*TU Chemnitz / Career Service (Raum 307)*

Der Career Service der TU Chemnitz bietet von 9-12 Uhr eine *CV-Sprechstunde* zur Überprüfung der Bewerbungsunterlagen durch Schnell-Checks an. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine vorherige Anmeldung ist nicht erforderlich.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/career-service/workshops/>

### 15.12.2014 | Workshop

#### „Konstruktiv und erfolgreich Gespräche führen“

*TU Chemnitz / Kompetenzschule (1/202)*

Die Kompetenzschule der TU Chemnitz bietet einen Workshop zum Thema *Konstruktiv und erfolgreich Gespräche führen* an. Die Veranstaltung ist eingebettet in eine Reihe von Seminaren zur Weiterbildung von *Führungs- und Managementkompetenzen*. Schwerpunkte des Workshops werden Gesprächsführung und sichere Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten in Gesprächssituationen sein. Die Veranstaltungen richten sich „vorrangig an eingeschriebene Promovierende der TU Chemnitz“, sie findet nachmittags von 13:30 bis 18:00 im Universitätsteil *Straße der Nationen* in Raum 202 statt. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine möglichst frühzeitige, verbindliche Anmeldung ist jedoch erforderlich.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/fa/weiterbildungsprogramm/fuehrungs-managementkompetenzen.php#mut>

### 16.12.2014 | Workshop

#### „Stimmgewaltig präsentieren II: Reden ist Gold - Schweigen kann jeder“

*TU Chemnitz / Kompetenzschule (N/A)*

Die Kompetenzschule der TU Chemnitz bietet von 10-17 Uhr einen Aufbau-Workshop zum Thema *Stimmgewaltig präsentieren II: Reden ist Gold - Schweigen kann jeder* an. Die Veranstaltung ist eingebettet in eine Reihe von Seminaren zur Weiterbildung von *Führungs- und Managementkompetenzen*. Schwerpunkte des Workshops werden unter anderem das trainieren von Atemtechniken, Intonation, Zäsuren und Spannungshaltung sein. Die Veranstaltungen richten sich „vorrangig an eingeschriebene Promovierende der TU Chemnitz“. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben, eine möglichst frühzeitige, verbindliche Anmeldung ist jedoch erforderlich. Darüber hinaus sollte der Basiskurs der Veranstaltung bereits besucht worden sein.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/fa/weiterbildungsprogramm/fuehrungs-managementkompetenzen.php#kuk>

---

## Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317  
Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: [cwg.dialog@gmail.com](mailto:cwg.dialog@gmail.com)

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/cwg/> als Download verfügbar. -