

# Dialog

Ausgabe  
**35**  
Dezember 2016



# Praktikum Bachelorthesis Festanstellung



Wir bieten Ihnen ein anspruchsvolles und abwechslungsreiches Aufgabengebiet in verschiedenen Bereichen, von der Anwendungsberatung für Finanzwesen bis zur Kommunalberatung, kombiniert mit guten Aufstiegs- und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten.

KDRS/RZRS  
Krailenshaldenstr. 44 · 70469 Stuttgart  
Ansprechpartnerin: Frau Madeleine Detemple  
Tel: (07 11) 8108-16 016 · E-Mail: [personalwesen@rzrs.de](mailto:personalwesen@rzrs.de)

Kommunale Datenverarbeitung  
Region Stuttgart

**KDRS**  
**RZRS**

Rechenzentrum  
Region Stuttgart GmbH

## IMPRESSUM

### Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Ausgabe 35 – Dezember 2016

### Herausgeber

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) in Verbindung mit dem Verein der Freunde der Hochschule

### Redaktion

Prof. Eberhard Ziegler (verantwortlich)

### Anschrift der Redaktion

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Reuteallee 36; 71634 Ludwigsburg  
Telefon 07141/140-548 (Frau Fuchs)  
www.hs-ludwigsburg.de  
ziegler@hs-ludwigsburg.de

### Verein der Freunde

Bürgermeister Klaus Warthon,  
Ulla Gottwald

### Fotos

Hochschule, Privatbesitz, Gemeinde Affalterbach. Wir danken HOFFMANN FOTOGRAFIE (73240 Wendlingen) für die Bilder der Bachelorfeier

### Verlag:

Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH  
Breitscheidstraße 69, 70176 Stuttgart  
Projektmanagement: Meike Habicht M.A.,  
Layout: Sonja Krämer

### Druck

Offizin Scheufele,  
Druck & Medien, Stuttgart

Erscheint zweimal jährlich/Auflage 5.000

Die Redaktion bedankt sich bei Herrn Dr. Mijo Bozic, LL.M für das Erstellen der Seiten „Ludwigsburger Autoren“ und Frau Gabi Ziegler für ihr Mitwirken bei der Korrektur.

Unterstützt durch:

 **WGV Versicherungen**

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	02
<b>Titel</b>	
Der neue Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst im Gespräch mit Studierenden	03
Die neue Fakultätsstruktur der Fakultät I – Management und Recht	06
Das neue Dekanat der Fakultät II – Steuer- und Wirtschaftsrecht	08
<b>Forum</b>	
Die Hochschule gründet das Weiterbildungsinstitut LUCCA	10
New Public Management – Grenzen, Alternativen und Perspektiven	12
Umsetzung einer nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung in Kommunen	15
<b>Hochschule</b>	
Die HVF verabschiedet 338 erfolgreiche Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen	18
Mit Europakompetenzen haben Nachwuchskräfte gute Chancen	20
Hochmotivierte neue MPM-Studierende	21
Die Bedeutung des EU-Beihilferechts in Kommunen	22
Startschuss für das neue Ideenmanagement ist gefallen!	24
Die Gleichstellungsbeauftragten trafen sich in Kehl	25
Der neue Ausbildungspersonalrat stellt sich vor	26
<b>Studium</b>	
Exkursion zur Börse Stuttgart	27
„Steuern können Spaß machen“ – Der erste Tax Slam	28
Projektarbeit der Projektgruppe „Die 177-er“: Sag Ja zum NEIN!	30
Exkursion zur Firma Trumpf in Ditzingen	32
<b>Verein der Freunde der Hochschule</b>	
Fachwissenschaftlicher Tag 2016 zur Interkommunalen Zusammenarbeit	33
Preisverleihung	34
Mitgliederversammlung	34
<b>Praxis</b>	
Fachprojekt zur verkehrstechnischen Erreichbarkeit von Schloss Ludwigsburg	35
Arbeitsengagement im öffentlichen Dienst	36
Quo Vadis Eigenbetrieb?	38
Eine Tasse Kaffee für 0,15 EUR	40
<b>HVF International</b>	
Besuch an der École Nationale des Finances Publiques (ENFiP) Ungarn – Von innen betrachtet	41
	43
<b>Zur Person</b>	
Neu an der Hochschule: Prof. Dr. habil. Anna Steidle	45
Die Hochschule trauert	45
Dienstjubiläen	45
Kurz berichtet	46
Ludwigsburger Autoren	47

## *Liebe Leserinnen und Leser,*



Prof. Dr. Wolfgang Ernst

mein erstes Vorwort will ich gerne unter das Motto **„Die Hochschule nimmt Fahrt auf“** stellen. In den vergangenen Wochen habe ich mich nach und nach eingelebt und mit vielen Menschen gesprochen. Nun haben sich auch schon einige neue Entwicklungen ergeben, die recht zuversichtlich in die Zukunft weisen:

Zunächst ist zu vermelden, dass der Prozess der Neustrukturierung unserer beiden Fakultäten erfolgreich verlaufen und nunmehr mit der Wahl der Funktionsträger zum Abschluss gekommen ist.

Die Abstimmung der Module im Studiengang Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management mit der Hochschule Kehl und dem Innenministerium ist auf einem guten Weg. Die moderat neugestalteten Module werden zur weiteren Verbesserung der Studierbarkeit und des gesamten Studiengangs beitragen.

Die Oberfinanzdirektion (OFD) war Anfang Oktober zu Besuch an der Hochschule. Dieser Besuch war mir sehr wichtig, weil ich Gespräche mit den „Kunden“ regelmäßig durchführen will. Deshalb führe ich ähnliche Gespräche in diesen Wochen mit den Verbänden (z. B. Gemeindetag, Städtetag, Landkreistag) und den Ministerien: Nur wenn die „Kunden“ Vertrauen zu uns aufbauen, wird es uns gelingen, eine positive Wahrnehmung zu erreichen.

Inhaltlich ging es mit der OFD um die Frage der möglichen Errichtung eines Masterstudiengangs mit der Ausrichtung Personalführung. Hier müssen wir die Vorbereitungen treffen und uns mit den Ministerien abstimmen.

Weitere positive Signale der letzten Wochen: Die erste Weiterbildungssatzung der Hochschule wurde verabschiedet. Die IAF-Satzung ist auf den Weg gebracht. Auch haben wir nun eine Satzung zur guten wissenschaftlichen Praxis. Hier geht es insbesondere um Stichworte wie Plagiate und Ehrenautorenschaft.

So gehen nun die ersten Schritte nach vorne. Es freut mich, nach etwa einem halben Jahr schon ein paar kleine Punkte in Angriff genommen zu haben. Wichtig ist mir in dem Zusammenhang auch die umfassende Information aller Beschäftigten der Hochschule. Die gute und nachhaltige Kommunikation mit und zwischen den Beschäftigten der Hochschule ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Ihnen eine hoffentlich nicht allzu unruhige Vorweihnachtszeit und alles Gute für das neue Jahr.

Ihr

Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

# Der neue Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst im Gespräch mit Studierenden

## *Herr Prof. Dr. Wolfgang Ernst, was waren die bisherigen Stationen in Ihrem Werdegang?*

Das sind nun doch schon einige Stationen geworden: Zunächst von 1980 bis 1985 das Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (heute KIT). Danach dann direkt die Weiterbeschäftigung an der Uni mit dem Abschluss der Promotion 1991. Meine erste Stelle in der Wirtschaft war bei dem Büromöbelhersteller VOKO in Pohlheim bei Gießen. Dort habe ich die technische Planung zwei Jahre lang geleitet.

Von 1993 bis 1996 war ich bei dem damaligen DLW-Konzern in Bietigheim-Bissingen beschäftigt. In der Zeit bin ich von Karlsruhe nach Tamm umgezogen, wo ich heute noch lebe. Innerhalb des Konzerns war ich zunächst als Projektmanager für Büromöbel tätig. Damals bin ich sehr viel in den Ländern Europas unterwegs gewesen. Danach habe ich als Prokurist bei der Firma Alex Linder in Frickenhausen die technische Auftragsabwicklung geleitet. Nach einem kurzen Ausflug in die Softwarebranche bin ich 1997 zur Firma Thyssen Aufzüge nach Neuhausen auf den Fildern gewechselt. Dort habe ich in den sechs Jahren bis 2003 unter anderem die SAP-Einführung geleitet.

Die letzte Station vor Ludwigsburg war die Hochschule Heilbronn, genauer der Campus Künzelsau. Dort habe ich das Fachgebiet Produktionsmanagement ver-

treten. Den Standort Künzelsau habe ich von 2005 bis 2016 geleitet.

## *An welche Ereignisse in Ihrer Studienzeit denken Sie besonders gerne zurück?*

Das liegt lange zurück. Gerne erinnere ich mich an die Wochenendausflüge, die ich mit einem Freund zusammen unternommen habe. Wir haben uns häufig freitagnachmittags an die Autobahn gestellt und per Anhalter die Gegend erkundet. Ein eigenes Auto hatten wir nicht. So haben wir die umliegenden Städte rund um Karlsruhe erlebt. Die längste Tour war einmal von Karlsruhe nach Paris per Anhalter. Das war unter anderem deswegen etwas schwierig, weil wir nur einzeln mitgenommen wurden und unser Französisch – na sagen wir mal – ausbaufähig war. Und Handys zur schnellen Kommunikation gab es auch noch nicht.

Nachdem ich eine neue Freundin hatte, wurden diese Wochenendtrips weniger. Sie verlagerten sich dann mehr zu den Schwiegereltern in spe. Das war (nach einiger Eingewöhnungszeit) immer recht nett – vor allem, weil es immer guten Kuchen gab!

## *Wie war Ihr Start an der HVF Ludwigsburg?*

Der Beginn war recht einfach. Sie erinnern sich, dass nach meinem Antritt im Mai Herr Melenk noch bis Ende Juni im Hau-



se war. Ich hatte also eine zweimonatige Überlappung mit ihm. Das hat den Start sehr angenehm gemacht. Nun ist die Zeit schon wieder weiter gelaufen. Zurzeit habe ich das Gefühl, dass viele Probleme der Vergangenheit wieder hochkommen. Ich muss sehr aufpassen, dass die Beschäftigung mit der Vergangenheit nicht die Gestaltung der Zukunft in den Hintergrund drängt.

***Sie waren bisher an der Hochschule Heilbronn tätig. Inwieweit unterscheiden sich in Ihren Augen die Studenten und Dozenten der HVF von Ihrer bisherigen Stelle?***

Bei den Studierenden ist der wesentliche Unterschied, dass sie alle bereits Beamte des Landes Baden-Württemberg sind. Das führt eben auch zu der Anwesenheitspflicht in den Vorlesungen und Seminaren. Das ist komplett anders als an der Hochschule in Künzelsau. Dort mussten sich die Dozenten immer um die Anwesenheit

und Aufmerksamkeit der Studierenden bemühen. Wer von den Studierenden keinen Mehrwert aus den Vorlesungen zog, lernte eben zu Hause. Es konnte daher passieren, dass die Dozenten vor einem halbleeren Hörsaal standen.

Bei den nebenamtlich tätigen Lehrbeauftragten fällt mir immer die große Anzahl auf. Das war ich auch nicht gewohnt. In Künzelsau und Heilbronn wurden die Lehrbeauftragten immer nur in den oberen Semestern bei praxisnahen Vertiefungsvorlesungen eingesetzt. Hier an der HVF werden sie häufig auch im Grundstudium eingesetzt.

Bei den hauptamtlich tätigen Professorinnen und Professoren ist hier die große Nähe zur Praxis festzuhalten. Das ist aus meiner Sicht eine der wichtigsten Eigenschaften einer Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW). Hier spielen wir unseren Vorteil gegenüber dem rein theoretischen Studium an einer Universität aus.

***Was läuft an der Hochschule bereits gut und zufriedenstellend und wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?***

Erfreulich ist, dass der Lehrbetrieb trotz aller Querelen in der Vergangenheit gut weiter gelaufen ist. Hier sehe ich den großen Vorteil der Hochschule: Sie hat es geschafft, in den letzten Jahren immer wieder sehr gute Absolventen hervorzubringen. Verbesserungspotenziale gibt es ein paar. Diese werden wir nicht alle in den kommenden Wochen bearbeiten können, aber Stück für Stück müssen wir uns an die Themen heranarbeiten. Dies betrifft beispielsweise die Forschung und Internationalisierung. Hier war die Hochschule schon mal ein paar Schritte weiter als derzeit. Hier müssen wir wieder aufholen.

***Wo legen Sie Ihre Schwerpunkte?***

Die Schwerpunkte ergeben sich aus dem eben gesagten: Zunächst die Lehre auf

hohem Niveau stabilisieren – das ist und bleibt die Hauptaufgabe der Hochschule. Danach folgen aber gleich die anderen Punkte: Forschung, Internationalisierung und auch Weiterbildung. Gerade bei der Weiterbildung sehe ich für die kommenden Jahre ein erhebliches Potenzial. Es reicht eben schon lange nicht mehr aus, einmal im Leben ein dreijähriges Studium zu absolvieren.

Der Wandel in der Verwaltung und im Finanzbereich ist so schnell, dass die Mitarbeiter in den Gemeinden, Landratsämtern, Finanzämtern usw. immer wieder auf den aktuellen Stand gebracht werden müssen. Diese Weiterbildung ist also nichts anderes als die Fortführung des (Erst-)Studiums. Hier müssen wir verstärkt aktiv werden. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Bürger als Kunden der Verwaltung und der Finanzämter immer aktuell informierte Landesbeamte erwarten und erwarten müssen. Wer sonst, wenn nicht die Landesbeamten, muss sich in den Gesetzen und Vorgaben auskennen?

### *Welche Entwicklung wünschen Sie sich für die HVF Ludwigsburg und was wünschen Sie sich für die Zukunft?*

Für die HVF wünsche ich mir, dass sie schnellstmöglich mit den Querelen aus der Vergangenheit abschließt. Die Schatten der Vergangenheit lasten doch noch schwer auf der Hochschule. Vieles, was schon einmal in einem besseren Zustand war, muss wieder neu erarbeitet werden. Da haben wir gemeinsam einen sehr langen Weg vor uns. Ich kann nur alle Beschäftigten – und damit meine ich ALLE – eindringlich auffordern, nicht immer zurück zu blicken, sondern die Gestaltung der Zukunft in den Fokus zu nehmen. Wenn die Vergangenheit uns lähmt, die Zukunft zu gestalten, dann hat die Hochschule schon verloren.

Ich wünsche mir daher, die Chancen der Zukunft zu erkennen und die Chancen, die wir als Hochschule der öffentlichen Verwaltung und Finanzen haben, auch

zu nutzen. Viele Möglichkeiten bieten sich uns – sei es nun in der aktuellen Lehre mit den Stichworten Smart-City, E-Government oder E-Learning als neue Unterrichtsform. Die Stichworte können Sie in der Forschung und Internationalisierung und auch der oben erwähnten Weiterbildung fortsetzen: alles Chancen, die wir ergreifen müssen. Wenn wir es als die größte Verwaltungshochschule des Landes Baden-Württemberg nicht machen, wer sonst?

Und wir müssen uns für Externe öffnen. Unsere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist ausbaufähig. Dazu müssen wir gute Inhalte in der Lehre, Forschung und Weiterbildung zu Stande bringen. Viele Außenstehende warten auf die Hochschule als starken Partner – enttäuschen wir sie nicht!

*Die Fragen stellten die Studierenden, Manuela Klein, Julia Reiss, Anna Seitz, Florian Koch, Maximilian Sczuka und Dominik Stark.*



# Die neue Fakultätsstruktur der Fakultät I – Management und Recht



**Prof. Dr. Arne Pautsch**

*Dekan der Fakultät I*

Mit der neuen Fakultätsstruktur sollen ein intensiverer fachlicher Austausch und letztlich mehr Akzeptanz und Kontinuität in der Entscheidungsfindung erreicht werden.

Wie kann es gelingen, den an der Fakultät vertretenen Fächern und ihren „Fachkulturen“ breiteren Raum zu geben? Und wie kann dies durch eine Reorganisation erreicht werden, die im Einklang mit dem LHG steht und die bisherigen Strukturen sowie die Interdisziplinarität nicht vollends in Frage stellt?

Diese Leitfragen begleiteten einen Diskussionsprozess an der Fakultät I – Management und Recht, der im Wintersemester 2015/2016 intensiv geführt wurde und mit der Entscheidung zugunsten eines „Fachgruppenmodells“ in der letzten Fakultätsratssitzung des letzten Wintersemesters seinen Abschluss gefunden hat.

Das neue Modell versteht sich als Modifikation und nicht als Ersatz der bisherigen Organisationsstruktur. Es führt alle Studiengänge der Fakultät (d. h. die Bachelor-Studiengänge Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management (Innenverwaltung), Allgemeine Finanzverwaltung und Rentenversicherung sowie die Master-Studiengänge Public Management und Europäisches Verwaltungsmanagement) und die zugehörigen Professuren in drei Fachgruppen zusammen. Der bisherige Fakultätsrat, der alle Professorinnen und Professoren sowie die gewählten Studierendenvertreter umfasst, bleibt als Fakultätsorgan in seinem – zweifellos eingeschränkten – gesetzlichen Aufgabenbereich erhalten (vgl. § 25 Abs. 1 LHG). Die eigentlichen fachlich relevanten Diskussionen werden indes in die drei neu gebildeten Fachgruppen verlagert:

- Fachgruppe Rechtswissenschaften der Innenverwaltung
- Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Innenverwaltung und
- Fachgruppe Allgemeine Finanzverwaltung und Rentenversicherung

Das nach dem LHG auf Fakultätssebene grundsätzlich zuständige kollegiale Dekanat wurde in seiner „Kollegialität“ zudem dergestalt gestärkt, dass von der Möglichkeit des § 23 Abs. 1 Satz 3 LHG Gebrauch gemacht und in der Fakultät I ein zusätzlicher Prodekan vorgesehen wurde. Dies geschah in der Überzeugung, dass eine personelle Verflechtung zwischen den neu geschaffenen Fachgruppen, die rechtlich keine Organqualität haben, und dem Dekanat als wichtigem Organ der Fakultät sichergestellt werden sollte. Damit besteht das Dekanat als „Fakultätsvorstand“ nunmehr aus der Dekanin/dem Dekan sowie drei Prodekaninnen/Prodekanen.

Die Prodekaninnen bzw. Prodekane sind in Personalunion zugleich Sprecher ihrer jeweiligen Fachgruppe. Auf diese Weise tragen sie wesentliche Empfehlungen der Fachgruppen in das nunmehr erweiterte kollegiale Dekanat, was dessen fachliche Entscheidungen befördert. Umgekehrt können Entscheidungen und Empfehlungen des Dekanats in steter Rückkopplung mit den Fachgruppen ergehen. Alles in allem sollen mit der neuen Fakultätsstruktur ein intensiverer fachlicher Austausch und letztlich mehr Akzeptanz und Kontinuität in der Entscheidungsfindung erreicht werden.



Die Tätigkeit der Studienkommissionen und der Studiendekane bleibt ebenso wie die Tätigkeit des Fakultätsrats erhalten. Durch die Einbeziehung von Studierendenvertretern in die Fachgruppen ist zudem gewährleistet, dass dort auch studentischen Belangen hinreichend Rechnung getragen wird.

Die neue Struktur ist schließlich in einer Fakultätssatzung niedergelegt worden und hat damit auch fakultätsweite Verbindlichkeit im rechtlichen Sinne erlangt. Der Diskussionsprozess hat damit ganz im Lichte der akademischen Selbstverwaltung seinen „autonomen“ Abschluss gefunden.

Mit der Etablierung der neuen Fakultätsstruktur ist auch die Neuwahl des Dekans erforderlich geworden. In seiner Sitzung am 8. Juni 2016 hat der Fakultätsrat der Fakultät I folgenden neuen Fakultätsvorstand gewählt:

**Prof. Dr. Arne Pautsch**

zum Dekan

**Prof. Dr. Frank Kupferschmidt**

zum Prodekan und Stellvertreter des Dekans

**Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher**

zur Prodekanin mit der Funktion der Studiendekanin der Fakultät I

**Prof. Michael Grau**

zum Prodekan

Frau Prof. Dr. Zimmermann-Kreher übernimmt zugleich die Funktion der Sprecherin der Fachgruppe Rechtswissenschaften der Innenverwaltung, Herr Prof. Dr. Kupferschmidt die des Sprechers der Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Innenverwaltung und Herr Prof. Grau die des Sprechers der Fachgruppe Allgemeine Finanzverwaltung und Rentenversicherung.



# Das neue Dekanat der Fakultät II – Steuer- und Wirtschaftsrecht



**Prof. Dr. Michael Kosmalla**

*Prodekan der Fakultät II*

Mit Beginn des Wintersemesters 2016/2017 hat das neue Dekanat der Fakultät II seine Arbeit aufgenommen.

Auf Vorschlag von Herrn Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst hat der Fakultätsrat am 8. Juni 2016 Herrn **Prof. Elmar Vogl** zum Dekan gewählt. Herr Prof. Vogl folgt Herrn Prof. Jürgen Hottmann nach, der diese Funktion seit 2012 wahrgenommen hat und nach über 40 Jahren als Dozent sowie als Professor an der HVF mit Ablauf des Monats August 2016 in den wohlverdienten Ruhestand getreten ist.

Herr Prof. Elmar Vogl ist im Jahr 1980 in die bayerische Finanzverwaltung eingetreten. 1997 wurde er auf eigenen Wunsch in die Dienste des Freistaates Sachsen versetzt, wo er anschließend für zwei Jahre im Aus- und Fortbildungsreferat des Sächsischen Staatsministeriums für Finanzen tätig war. Ab dem Jahr 1999 lehrte Herr Prof. Vogl bis 2008 als hauptamtlicher Dozent an der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meißen. In diese Zeit fällt eine zweijährige Praxisphase beim Finanzamt Meißen. Zum 1. Mai 2008 übernahm er die Leitung des Fachbereichs Finanzen am Ausbildungszentrum Bobritzsch. Am 1. Februar 2014 wurde Herr Prof. Vogl zum Professor an die HVF Ludwigsburg berufen. Seitdem hat er Vorle-

sungen in den Fächern Bilanzsteuerrecht und Einkommensteuer gehalten.

Die Funktion des Prodekans I und Stellvertreters des Dekans hat Herr **Prof. Dr. Stephan Schmidt** übernommen. Herr Prof. Schmidt war mehrere Jahre in der sächsischen Finanzverwaltung tätig und wurde im März 2011 an die HVF Ludwigsburg berufen. Seitdem hat er in den Fächern Abgabenordnung, Einkommensteuer, Privatrecht und Europarecht unterrichtet. Bis zu seiner Wahl in das Dekanat hat er die Funktionen des Fachgruppensprechers für das Öffentliche Recht (ab 2012) und des IT-Beauftragten (ab 2016) wahrgenommen.

Die Aufgaben des Prodekans II nimmt Herr **Prof. Dr. Michael Kosmalla** wahr. Herr Prof. Kosmalla gehört der HVF seit Oktober 2014 an. Zuvor war er 10 Jahre in der Finanzverwaltung Baden-Württemberg tätig, zuletzt fünf Jahre im Finanzministerium. Vorlesungen hat er bisher in den Fächern Einkommensteuer, Besteuerung der Gesellschaften, Bilanzsteuerrecht und Staatsrecht gehalten. Von 2015 bis zu seinem Wechsel in das Dekanat war er Fachgruppensprecher für die Ertragsteuern.

Zur Studiendekanin wurde Frau **Prof. Dr. Simone Grimm** gewählt. Frau Prof.



Grimm war zunächst als Rechtsanwältin einer mittelständischen Kanzlei in Stuttgart und langjährig als Lehrbeauftragte in der Fakultät I tätig, bevor sie im September 2010 an die HVF berufen wurde. Nach der Einweisung in die Aufgaben des höheren Dienstes der Finanzverwaltung Baden-Württemberg wurde sie als Professorin an der Hochschule tätig. Sie unterrichtet

in den Fächern Abgabenordnung, Methodische Kompetenzen und Privatrecht. Das Privatrecht hat sie seit 2012 auch als Fachgruppensprecherin vertreten. Mit der Wahl in das Dekanat hat sie diese Funktion abgegeben. Gleiches gilt für das Amt der stellvertretenden Gleichstellungsbeauftragten, das sie von 2012 bis 2016 ausgeübt hat.

*Mit Herrn Prof. Hottmann verlassen der bisherige Prodekan, Herr Prof. Bernfried Fanck, und der bisherige Studiendekan, Herr Prof. Stefan Faiß, den Fakultätsvorstand. Das neue Dekanat dankt ihnen im Namen der Fakultät II für ihre Tätigkeit im Dienst unserer Hochschule.*

Förderer der Hochschule  
für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

**WJV** Versicherungen

Kommunale Datenverarbeitung  
Region Stuttgart  
**KDRS**  
**RZRS**  
Rechenzentrum  
Region Stuttgart GmbH

**S** Kreissparkasse  
Ludwigsburg

# Die Hochschule gründet das Weiterbildungsinstitut LUCCA



**Prof. Dr. Sascha Gieseler**

*Leiter des Weiterbildungsinstituts  
LUCCA*

Mit LUCCA erweitert die Hochschule ihr Angebot und positioniert sich damit stärker im Bereich Fort- und Weiterbildung.

Die HVF hat dieses Jahr ein Institut aus der Taufe gehoben, mit dem sie sich künftig stärker im Bereich Fort- und Weiterbildung positionieren möchte. Der klingvolle Name des Instituts LUCCA steht für **L**udwigsburger **C**ompetence **C**enter for Public **A**dministration.

Zum Leiter des Instituts wurde Prof. Dr. Sascha Gieseler ernannt, dem es im vergangenen Jahr gelungen ist, Fördermittel für den Auf- und Ausbau der Weiterbildungsstrukturen zu akquirieren. Diese Mittel, die die Hochschule zur Hälfte aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und zur anderen Hälfte aus dem Landeshaushalt (MWK) erhält, versetzen die Hochschule in die Lage, ihre Strukturen zu professionalisieren und ihr Weiterbildungsangebot zu verbreitern.

Bestehende Fort- und Weiterbildungsangebote wurden auch in der Vergangenheit zum Teil sehr erfolgreich umgesetzt und durchgeführt. Dies geschah jedoch weitgehend ohne institutionalisierte Unterstützung und war stark dem persönlichen Engagement Einzelner zu verdanken.

An dieser Stelle möchten wir nicht versäumen, den unermüdlichen Einzelkämpfern Lob und Dank für ihre Anstrengungen zukommen zu lassen. Für die Zukunft hat die HVF jedoch geplant, die organisatorischen Aufgaben Schritt für Schritt in das LUCCA zu überführen und die bislang Verantwortlichen dadurch zu entlasten.

Die Weiterbildungsangebote werden naturgemäß schwerpunktmäßig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landes- und Kommunalverwaltungen im Blick haben. Die Gespräche mit den Landesverbänden der Landkreise, Städte und Gemeinden hierzu sind sehr positiv verlaufen und unsere Vorstellung, die Hochschule neben den sehr erfolgreichen grundständigen Studiengängen langfristig als Kompetenzzentrum für alle Fragestellungen der Verwaltungspraxis aufzubauen, wurde durchweg sehr positiv aufgenommen.

Das Projekt „Kommunaler Steuerexperte“, das den Gegenstand der Förderung darstellt, hat sich zum Ziel gesetzt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunal- und Kreisverwaltungen zu befähigen, die steuerrechtlichen Anforderungen und Aufgaben zu bewältigen, denen sie heutzutage (z.B. in einer Stadtkämmerei oder einem Steueramt) begegnen. Mit zwei berufsbegleitenden Kontaktstudiengängen zum Bereich Ertragsteuern und Umsatzsteuer soll dieses Ziel erreicht werden. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei speziell auf den steuerrechtlichen Aspekten und Besonderheiten, die für die öffentliche Hand von besonderer Relevanz sind (wie z.B. die Voraussetzungen eines Betriebs gewerblicher Art oder die Unternehmereigenschaft in der Umsatzsteuer).

Durch einen hohen Anteil an Selbstlerneinheiten, die online zur Verfügung gestellt werden, soll eine möglichst flexible Kom-

bination von Beruf und Weiterbildungsstudium erreicht werden. Dadurch wird auch Teilzeitbeschäftigten der Zugang zur Weiterbildungsmaßnahme erleichtert. Auf diese Weise soll eines der wesentlichen Ziele der ESF-Förderung, Frauen und Männern den gleichen Zugang zu Leistungen der Arbeitsmarktpolitik zu gewährleisten, realisiert werden, da Frauen häufiger als Männer Teilzeitbeschäftigungen nachgehen, um Beruf und Familie vereinbaren zu können.

Neben dem Förderprojekt des „Kommunalen Steuerexperten“ verfolgt das LUCCA selbstverständlich das Ziel, weitere Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Insbesondere die Idee, für die Verwaltung im Bereich des Steuer-

rechts Weiterqualifizierungsangebote zu schaffen, ist bei den Interessenvertretern auf sehr fruchtbaren Boden gefallen. In diesem Bereich kommt der HVF landesweit ein Alleinstellungsmerkmal zu, dessen Potenzial es auszuschöpfen gilt.

Gleichzeitig wurde vielfach die Frage an uns herangetragen, ob das LUCCA nicht auch in anderen für die Verwaltungspraxis relevanten Bereichen Weiterqualifizierungsmaßnahmen anbieten könnte. Dieser Anregung möchte und wird das LUCCA gerne nachkommen und sich künftig nicht auf Angebote mit steuerrechtlichem Schwerpunkt beschränken. Konkret sind beispielsweise Veranstaltungen zum Baurecht, zum Datenschutz und zum Vergaberecht in Planung, mit denen wir be-

reits im Frühjahr 2017 starten können. Die Leitung der Hochschule erhofft sich durch die Schaffung des Weiterbildungsinstituts auch eine stärkere Integration und Verzahnung der Fakultäten und würde daher auch fach- und fakultätsübergreifende Projekte und Angebote sehr begrüßen.

Zum Schluss noch ein Ausblick: Die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Fort- und Weiterbildungsangebote wurden geschaffen. Jetzt liegt es an uns, den Mitgliedern der Hochschule, das Institut mit Leben zu füllen und gemeinsam erfolgreiche Fort- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln und umzusetzen. Hier freuen sich Leitung und Mitarbeiterstab des LUCCA auf Anregungen und tatkräftige Unterstützung!



**EUROPÄISCHE UNION**



**Chancen fördern**

**EUROPÄISCHER SOZIALFONDS  
IN BADEN-WÜRTTEMBERG**



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,  
FORSCHUNG UND KUNST

# New Public Management – Grenzen, Alternativen und Perspektiven



**Prof. Dr. Helmut Hopp**

*Professor für Organisations- und Personalmanagement*

Die Kommunalverwaltungen haben sich im Zuge der Auseinandersetzungen mit dem NPM positiv verändert

Das New Public Management hatte sich vor etwa 30 Jahren zunächst in Westeuropa, in Nordamerika und in Neuseeland etabliert. Signifikantes Merkmal des Managementkonzepts ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung. Alle Aktivitäten des Managements sollen sich ausnahmslos an den Ergebnissen des Verwaltungshandelns ausrichten.

In Deutschland hatte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Beginn der 90er-Jahre das Neue Steuerungsmodell (NSM) grundsätzlich beschrieben und in den Kommunalverwaltungen verbreitet. Durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente sollte eine deutlich verbesserte Effizienz des Verwaltungshandelns erreicht werden. Die Kommunalverwaltungen machten sich danach auf den Weg, um Produktpläne, Kontraktmanagement, dezentrale Ressourcenverwaltung und Controlling in ihren Verwaltungsstrukturen zu verankern. Bis etwa zum Jahre 2000 konnte sich das NSM in vielen Städten und Gemeinden etablieren. Gleichzeitig machte sich aber auch Ernüchterung breit, weil die ursprünglich formulierten Verheißungen sich letztlich nicht ausreichend einstellen wollten. Es war wiederum die KGSt, die im Jahre 2000 den Fokus des Modells modifizierte. Nicht die Ergebnisse des Verwaltungshandelns, sondern die tatsächlich erzielten Wirkungen (Outcomes) müssten den eigentlichen Bezugspunkt des Managements ausmachen.

Fast zur selben Zeit wurde dem ökonomischen Ansatz eine politikwissenschaftliche Perspektive entgegengesetzt. Spätestens seit Beginn der 2000er-Jahre wird unter dem Begriff Public Governance insofern ein Perspektivenwechsel eingeläutet, als jetzt nicht mehr allein

die ökonomische Binnensicht Priorität hat, sondern eine stärker gestaltende Funktion von Politik und Verwaltung eingefordert wird. Verwaltungen müssen danach nicht mehr primär wirtschaftlich handeln, sondern positiv und konstruktiv auf die Gesellschaft einwirken. Zudem wird gefordert, dass die Bürgerinnen und Bürger angemessen in das politische Geschehen eingebunden werden. Bürgergesellschaft, Gewährleistungsstaat und aktivierender Staat sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang genannt werden.

In der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre waren Stimmen laut geworden, die von einem „Untergang“ des NPM gesprochen hatten. Dabei wurde der so genannte Neo-Weberianische-Staat dem NPM als Alternative gegenüber gestellt. Danach sollte sich die Verwaltung deutlich von den Strukturen der Wirtschaft abgrenzen und die Aufgabenbewältigung stärker auf Effektivität durch Bürokratie stützen (vgl. Drechsler, W. 2008). Trotzdem konnte das NPM in den Verwaltungen weiter verfolgt werden. Im Unterschied zur euphorischen Anfangsphase ging es jetzt um die Vertiefung erfolversprechender Bausteine, wobei insbesondere das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen hervorgehoben wird. Zudem ermittelten empirische Untersuchungen, dass über 90% der Kommunen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung im Sinne des NSM durchgeführt hatten (vgl. Bogumil, J. et al. 2008). Als problematisch stellte sich jedoch die konkrete Umsetzung heraus. So wurden die Reformen oft zu unmittelbar mit den Zielen der Haushaltskonsolidierung verknüpft. Budgetierung kam zwar zum Einsatz, konnte aber kaum zu einer outputorientierten Mittelvergabe ausgebaut werden. Funktionierende

Kontrakte zwischen Gemeinderat und Verwaltungsführung fehlten fast völlig. Zwischen Konzept und Realität klaffte insofern eine deutliche Lücke. Die unbefriedigende Reformrealität motivierte jene Kritiker, die das NSM und damit das New Public Management mehr und mehr als gescheitert einstufen. So betonte L. Holtkamp: „Kommunen, die das NSM umgesetzt haben, können keine größeren Konsolidierungserfolge nachweisen als Kommunen, die auf die Umsetzung weitgehend verzichtet haben“ (Holtkamp, L. 2008, S. 430). Im Jahre 2013 hat die KGSt das NSM abermals modifiziert erweitert und umbenannt. Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) behält zwar die wesentlichen Elemente des

NSM bei, erweitert es aber um weitere relevante Aspekte. Auf Grundlage der Stärken und Schwächen des NSM sind neue Erkenntnisse und neue Rahmenbedingungen erörtert worden. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind jetzt Organisationsentwicklung, IT-Entwicklung, Open Government sowie Personalauswahl und Personalentwicklung.

Neuere Veröffentlichungen sehen in zwischen Defizite nicht nur in der Umsetzung, sondern im Konzept selbst. Kritisiert wird u. a., dass durch die Anwendung rationaler Methoden auch neue Bürokrationen errichtet wurden (vgl. Hill, H. 2012, S. 105). So sind ausnahmslos alle Produkte beschrieben und sehr viele

Kennzahlen konzipiert worden – auch in Aufgabenfeldern, die sich dafür eher nicht geeignet haben. Überdies steht das Paradigma der zielorientierten Steuerung in der Kritik. Feststehende Ziele könnten die Aufmerksamkeit und die Ressourcen zu stark fokussieren. Der Spielraum für Überraschungen, Gelegenheiten und Innovationen werde dadurch eingeengt. „Das Vorgegebene wird, wenn es gut geht, korrekt erledigt, ob es aber in der konkreten Situation das Beste ist bleibt offen.“ (Hill, H. 2014, S. 284).

Insgesamt gibt es heute Bestrebungen, die versuchen, dass NPM zwar beizubehalten, aber wichtige Modifizierungen vorzunehmen. Andere Bestrebungen



wollen eher komplett davon abrücken und ein gänzlich neues Paradigma an dessen Stelle setzen. Wer das New Public Management als komplett gescheitert ansieht verkennt, dass sich die Kommunalverwaltungen im Zuge der Auseinandersetzungen mit dem NPM durchaus positiv verändert haben. Dezentrale Ergebnisverantwortung, verbesserte Kundenorientierung und Ressourcenmanagement sind Errungenschaften, hinter die man nicht zurückgehen sollte. Insoweit wird das NPM weiterhin eine Bedeutung haben, wenngleich es seine Ansprüche zurückschrauben muss. Von der Idee, dass es ein Steuerungskonzept für die gesamte Bandbreite der Kommunalverwaltung geben kann, muss man wohl Abschied nehmen. In Bereichen mit hohem

Dienstleistungscharakter sollten die Elemente des NPM auch in Zukunft relevant sein und weiterentwickelt werden. In Bereichen mit primär ordnungsrechtlichem Charakter ist sicherlich die bürokratische Steuerung geeignet. In Aufgabenfeldern, die den kooperativen Bürger ansprechen, ist die so genannte Bürgerkommune mit weitgehenden Partizipationsmöglichkeiten der richtige Ansatz.

Aktuelle Entwicklungen der Verwaltungsmodernisierung reagieren auf die zunehmende Vernetzung und Digitalisierung der Verwaltung. Digitaler Staat und Verwaltung 4.0 sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang verwendet werden. Das Management sieht sich zunehmend kaum lösbaren Problemen ausgesetzt.

Führungspersönlichkeiten auf Ebene des Top-Managements müssen mehr und mehr damit zurechtkommen, dass sie nicht mehr alles überschauen und steuern können. F. Schäfer hat in seinem Buch *Minimal Management* ausgeführt, dass in vernetzten Organisationen Führungsimpulse jederzeit von allen Ebenen ausgehen können. „Für die beiden Ordnungssysteme ‚Hierarchie‘ und ‚Netzwerk‘ kann es auf Dauer keine friedliche Koexistenz geben.“ (Schäfer, F. 2012, S. 43). Selbst das Führen mit Zielvereinbarungen wird unter den Voraussetzungen der vernetzten Organisation obsolet. Insofern müssen sich die Führungskräfte beschränken und Freiräume schaffen. Das aktuelle Verwaltungsmanagement muss sich auch damit auseinandersetzen.



#### Literaturhinweise

- Bogumil, J. et al., *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*, Berlin 2008
- Drechsler, W., *Aufstieg und Untergang des New Public Management*, in: *Kurswechsel 2/2008*, S. 17–26
- Hill, H., *Zukunftsfähige Verwaltungen*, in: Hill (Hrsg.), *Entwerfen und Gestalten*, Baden-Baden 2012
- Hill, H., *Neue Wege in der Steuerung*, in: *Verwaltung & Management*, 6/2014, S. 283 ff.
- Holtkamp, L., *Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells*, in: *der moderne staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management Heft 2/2008*, S. 423–446
- KGSt-Bericht 5/2013, Kommunales Steuerungsmodell*, Köln 2013
- Schäfer, F., *Minimal Management*, St. Gallen 2012



---

# Umsetzung einer nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung in Kommunen



**Prof. Wolfgang Rieth**

*Professor für Kommunales Wirtschafts- und Abgabenrecht*

Rekordsteuereinnahmen,  
neues Haushaltsrecht und  
dennoch kein Geld –  
Ist Haushaltskonsolidierung  
bei den Kommunen  
ein unvermeidlicher  
Dauerzustand?

Den Kommunen im Land geht es immer besser, so scheint es. Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg stellt in einer Pressemitteilung vom 23. Juni 2016 fest, dass die kommunalen Haushalte hierzulande im Jahr 2015 einen Kassenüberschuss von 0,9 Mrd. Euro erzielt haben, nach 0,4 Mrd. Euro im Jahr zuvor. Nicht ohne Grund möchte das Land gerne die Kommunen – neben den Beamtinnen und Beamten – zum Wohle des Landeshaushalts finanziell zur Ader lassen.

Gleichzeitig werden aber in immer mehr Kommunen Haushaltsstrukturkommissionen einberufen und in immer kürzeren Abständen Konsolidierungsrunden gefahren. Denn die Gemeindeaufgaben und damit die Anforderungen an die kommunale Infrastruktur steigen sprunghaft und mitunter unverhofft an.

Strukturelle Haushaltsdefizite zeigen sich in vielen Kommunen, und dies umso mehr, als mit Einführung der kommunalen Doppik und dem Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) der Ressourcenverbrauch oder genauer der Abbau von Eigenkapital durch nicht erwirtschaftete Abschreibungen in den Fokus des Haushaltsausgleichs gerückt ist.

Vier Studierende (Achim Bihr, Sophie Lenz, Lars Roller, Christian Seczer) des Masterstudiengangs Public Management (MPM) an der Hochschule Ludwigsburg haben sich im Rahmen eines interdisziplinären Projekts als Vertiefungsmodul (IPV) über 18 Monate hinweg wissenschaftlich mit der Frage auseinandergesetzt, wie durch eine prozessgesteuerte Portfolioanalyse der kommunalen Aufgabenwahrnehmung anlassbezogene Konsolidierungs- oder Sparrunden durch eine nachhaltige strategische Haushaltssteuerung weitgehend vermieden werden können.

Die anfängliche Problemanalyse deutete darauf hin, dass zwar – insbesondere mit dem Neuen Steuerungsmodell und dem Neuen Kommunalen Haushalts und Rechnungswesen – wesentliche Instrumente und Rahmenbedingungen für eine strategische und nachhaltige Haushaltssteuerung verfügbar sind, mit welchen die dauerhafte Aufgabenerfüllung der Kommunen im Sinne von § 77 GemO zu gewährleisten sein müsste. Allerdings lassen sowohl empirische Stichproben als auch eine Umfrage der KGSt und der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahre 2015 erhebliche Schwächen bei der Durchsetzung einer nachhaltigen zielorientierten Planung und Aufgabensteuerung im kommunalpolitischen Bereich vermuten.

An eben diesen identifizierten Schwachstellen setzten die Masterstudierenden mit der Idee eines Konzepts für eine nachhaltige strategische kommunale Haushaltssteuerung an. Dieses ist einerseits als praktisch umsetzbare Handlungsleitlinie zur nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung gedacht, sollte jedoch auch modular, also in Einzelbausteinen, anwendbar sein.

Als wichtigen übergreifenden Rahmen sehen die angehenden Master die Festlegung einer Organisationsstruktur und eines Prozesses, um die bestehenden Zielkonflikte bei Steuerung und Kommunikation zwischen ausführender Ebene der Verwaltung und der politischen Ebene des Gemeinderats zu verringern. Damit sind angemessene organisatorische Voraussetzungen eines initialen strategischen Zielbildungsprozesses sowie auch eines laufenden strategischen Planungs- und Steuerungsprozesses festzulegen.

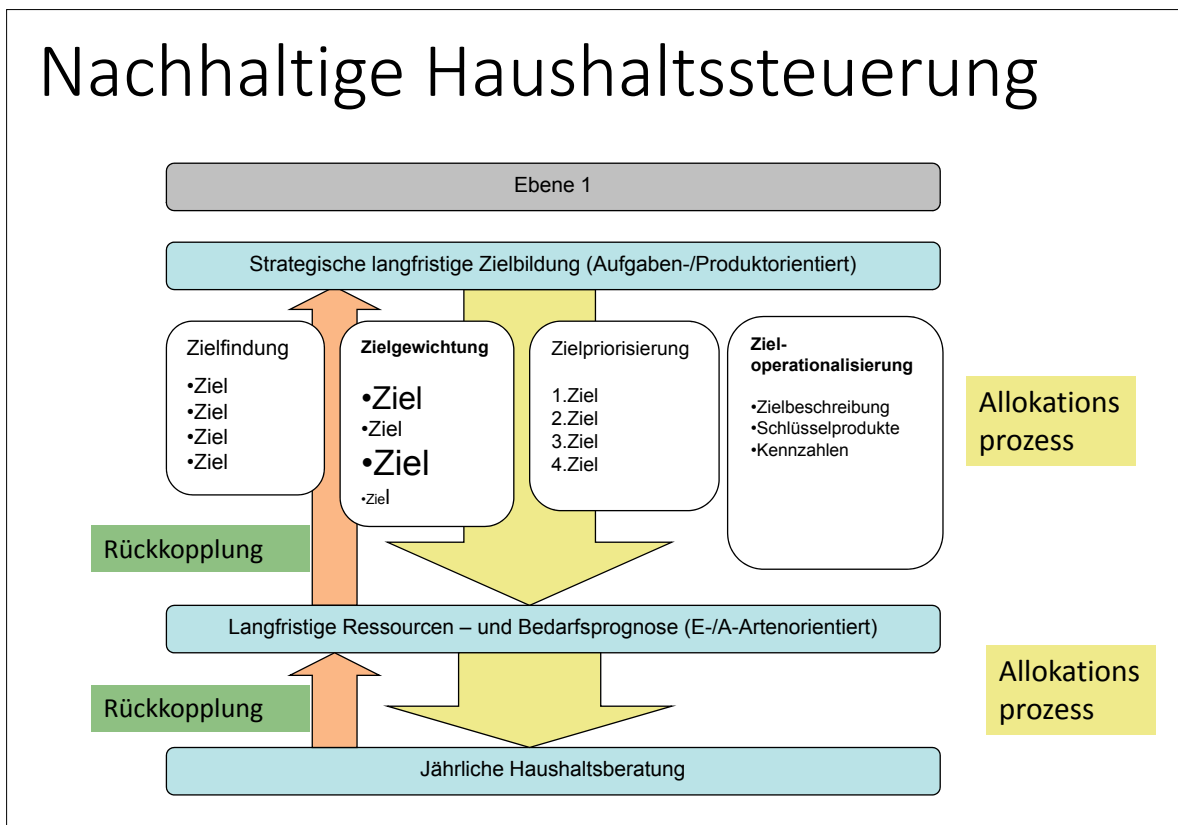
Da in vielen Kommunen zunächst keine strukturierte Einschätzung darüber be-

steht, welche Rahmenbedingungen die Haushaltswirtschaft in den künftigen Perioden bestimmen werden, welche über Jahre, teilweise über Jahrzehnte durch politische Entscheidungen definiert sind, zudem in den Kommunen oft die Relevanz von Trends und Entwicklungen im Umfeld der Kommunen auf die Strategiefähigkeit nicht bewusst ist, gehen die Studierenden davon aus, dass zunächst die Rahmenbedingungen strukturiert analysiert werden müssen. Hierzu gehören insbesondere eine langfristige, weit über den Finanzplanungszeitraum hinausgehende und sich auch am Lebenszyklus der kommunalen Infrastruktur orientierende Abschätzung der Bandbreite der möglichen Ressourcen- bzw. Ressourcenbedarfsentwicklung unter Einbeziehung möglicher Risiken.

Anschließend sollen die strategischen Zielvorstellungen und das Selbstverständnis der Gemeinde, beginnend beim Leitbild bis hin zur Entwicklung von Schlüsselprodukten im Rahmen der Operationalisierung stringent umfassend und systematisch einem Prozess folgend definiert und bewertet bzw. priorisiert werden. Dabei müssen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen kommunalen Aufgabenfeldern analytisch berücksichtigt werden.

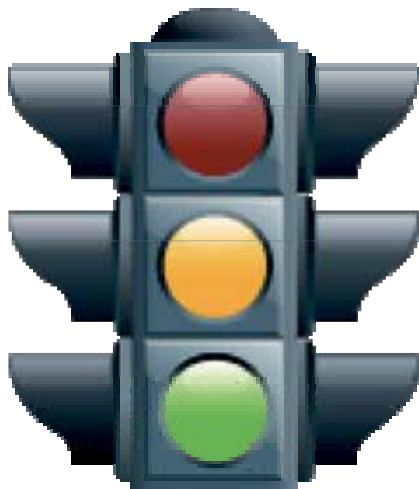
Daraus ist drittens und viertens eine allumfängliche strategische Produktkritik zu entwickeln, die ein mehrstufiges Handlungsspektrum in Beziehung zur langfristigen Ressourcenverfügbarkeits- und Bedarfsprognose setzt. Indem so verschiedene Szenarien für den strategi-

schen kommunalen Handlungsspielraum in Bezug auf die Haushaltswirtschaft transparent gemacht werden, kann die kommunalpolitische Steuerung einerseits von der strategischen Zielbildung bis hin zur operativen Aufgabenwahrnehmung stringent verknüpft und synchronisiert werden, andererseits wird auf diese Weise den kommunalpolitischen Entscheidungsträgern und Entscheidern die nachhaltige Wirkung ihrer Beschlüsse über langfristige Zeiträume hinweg bewusst gemacht. Im Ergebnis ermöglicht das Konzept so einen längerfristigen Ursache-Wirkungs-Vergleich kommunalpolitischer Entscheidungen, bildet die Grundlage einer sich entwickelnden grundsätzlichen Selbstbindung kommunalpolitischer Gremien über Wahlperioden hinweg dort, wo die Stetigkeit und Wirtschaftlichkeit der



# Nachhaltige Haushaltssteuerung

## Ampelmodell



Erträge maximiert, Aufwand minimiert,  
„Freiwillige Aufgabe entfällt komplett“

Erträge deutlich erhöht, Aufwand deutlich  
reduziert, „sehr schmerzhaftes Kürzung von  
Leistungen (weitgehende Reduzierung  
von Leistungen mit nachhaltigen Folgen)“

spürbare, aber noch erträgliche Kürzung von  
Leistungen (merkliche Einschränkung von  
Leistungen, ohne dass Aufgabe ganz  
aufgegeben wird, Verringerung von Qualität und  
Standard)

Haushaltswirtschaft dies erfordern, und letztlich die Verknüpfung strategischer Steuerung und Priorisierung mit den langfristigen haushaltswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die in diesem Zusammenhang entstehende Transparenz über die Zusammenhänge politischer Prioritätsentscheidungen mit langfristigen Auswirkungen vor allem auf den Leistungsstandard aus Sicht auch der Einwohner und last but not least mit den langfristig voraussichtlich verfügbaren Ressourcen müsste nach Einschätzung der angehenden Master in vielen Fällen ad-hoc-Konsolidierungsrunden erübrigen und zugleich durch eine begleitende Öffentlichkeitsarbeit eine hoffentlich weitgehende Akzeptanz bei den Einwohnern und Abgabepflichtigen finden.

Das Kernelement des Konzepts, die systematische Produktkritik, macht in einer

als permanenter Prozess etablierten Form sowohl der Verwaltung als auch dem Gemeinderat bewusst, welche Leistungen auf welchem Niveau oder Standard aktuell erbracht werden und warum. Indem zugleich alternative Aufgabenerfüllungsszenarien aufgezeigt werden, lässt sich die Verbindung zur strategischen Zielbildung und Zielerreichung wesentlich transparenter und nachvollziehbarer herstellen.

Die systematische Produktkritik bildet damit die Brücke zwischen den strategischen Zielen einer Kommune und der Aufgabenwahrnehmung auf operativer Ebene. Damit wird die nachhaltige und stringente Kommunikation von Leistungsniveaus zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft wenn nicht überhaupt erst richtig hergestellt, so doch wesentlich optimiert. In einer beschränkten empiri-

schen Überprüfung erachteten die Kämmererinnen befragter Kommunen vor allem die Entwicklung einer strategischen langfristigen Trend-Wirkungs-Matrix als hilfreich. Auch im Hinblick auf die Situation kleinerer Kommunen sollte das Konzept aber eher als modulares Baukastensystem Anwendung finden denn als ganzheitliches Paket.

Die Große Kreisstadt Böblingen setzt als wohl erste Stadt im Land ein sehr ähnliches Konzept zur strategischen nachhaltigen Haushaltssteuerung unter dem Begriff „produktorientierte Portfolioanalyse“ um. Böblingen verwendet hier ein Ampelmodell zur Strukturierung der alternativen Leistungserfüllungsniveaus. Nähere Informationen hierzu im Internet unter <http://www.boeblingen.de/Lde/start/StadtPolitik/haushaltskonsolidierung.html>

# Die HVF verabschiedet 338 erfolgreiche Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen

Wenn sich hochrangige Persönlichkeiten aus Politik und Verwaltung einfinden, um mit 338 Beamtenanwärterinnen und -anwärtern deren erfolgreichen Studienabschluss zu feiern, zeigt dies die Wertschätzung, die den Nachwuchskräften entgegengebracht wird. So konnte Frau Prorektorin Prof. Margarete Berndt am 28. September 2016 unter den zahlreich erschienenen Gästen im Theatersaal im Forum am Schlosspark in Ludwigsburg u. a. Frau Finanzstaatssekretärin Dr. Gisela Splett, den Ludwigsburger Oberbürgermeister Werner Spec und Frau Oberfinanzpräsidentin Andrea Heck begrüßen.

Frau Dr. Splett gratulierte den Absolventinnen und Absolventen zur bestandenen Prüfung und unterbreitete diesen ein Übernahmeangebot. Denn eine Verwaltung sei nur so gut wie ihre Mitarbeiter. Die Staatssekretärin verwies nicht nur auf die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung, sondern stellte darüber hinaus ausgezeichnete berufliche Perspektiven aufgrund des demographischen Wandels in Aussicht. Anschließend überreichte Frau Dr. Splett den Jahrgangsbesten der Studiengänge Steu-

erverwaltung und Allgemeine Finanzverwaltung, Herrn Jan Ruf und jeweils einen Pokal des Ministeriums für Finanzen.

Diesen Glückwünschen schloss sich der Dekan der Fakultät Steuer- und Wirtschaftsrecht, Herr Prof. Elmar Vogl, an. Dank zahlreicher Sponsoren wie der BB-Bank, dem IWS – Institut für Wirtschaft und Steuer GmbH, der WGV-Versicherung, dem Staatsministerium Baden-Württemberg, der Professor Ralf Wuttke-Stiftung und dem Verein der Freunde der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg e.V. war es möglich, zahlreiche Geldpreise zu vergeben. Herr Prof. Vogl konnte daher sieben Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Steuerverwaltung, die alle die Note „sehr gut“ erzielt haben, mit Geldpreisen auszeichnen. Im Einzelnen waren dies neben Herrn Ruf (571,44 Punkte) Frau Elena Rupp (567,38 Punkte), Frau Lisa Bürkle (555,91 Punkte), Herr Marco Meller (546,56 Punkte), Frau Cornelia Pfäffle (543,40 Punkte), Frau Lisa Hahner (542,16 Punkte) und Frau Nadine Müller (542,01 Punkte).

Im Folgenden wurden die Lehrgangsbesten des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung, sowie Frau Benita Graf (Gesamtnote 1,4), von Herrn Studiendekan Prof. Michael Grau entsprechend geehrt. Frau Studiendekanin Prof. Dr. Elke Gaugel überreichte Geldpreise an die beiden erfolgreichsten Absolventen des Studiengangs Rentenversicherung, Herrn Lukas Schaaf (Gesamtnote 1,5) und Frau Eva Sauter (Gesamtnote 1,6).

Es folgte die Auszeichnung der besten Bachelorarbeiten: Herr Prof. Jürgen Hottmann konnte als Vorsitzender des Vorstands der Professor Ralf Wuttke-Stiftung Frau Lisa Bürkle, Frau Marina Hammer und Herrn Gregor Hestermann, deren Bachelorarbeiten jeweils mit der Note „sehr gut“ (15 Punkte) bewertet wurden, ebenfalls mit Geldpreisen ehren. Frau Bürkle befasste sich mit dem Thema „Übertragung von Mitunternehmeranteilen unter Nießbrauchsvorbehalt im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge“ (Betreuer: Herr Prof. Dr. Stefan Lahme), Frau Hammer mit dem Thema „Porsche/VW-Steuerdeal – Steuergestaltung anhand des § 20 UmwStG“ (Betreuer: Herr Prof. Matthias Alber) und Herr Hestermann mit dem Thema „Steuergerechtigkeit – verfassungsgerichtliche Umsetzung einer philosophischen Herausforderung“ (Betreuerin: Frau Prof. Dr. Gunda Rosenauer).

Prämiert wurden auch die mit „sehr gut“ bewerteten Bachelorarbeiten von Frau Damaris Rempfert, die sich mit der „Abwehr gegen AGG-Hopper – rechtliche und tatsächliche Möglichkeiten unter Berücksichtigung der Besonderheiten im öffentlichen Dienst“ (Betreuer: Herr Prof. Dr. Arnd Diring) auseinandergesetzt hat, und von Frau Mona Odenwälder, deren





Thema „Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg – ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y?“ (Betreuer: Herr Prof. Dr. Helmut Hopp) lautet.

Weitere Ehrungen folgten: Frau Miriam Gonsior, Absolventin des Studiengangs Rentenversicherung, erhielt aus den Händen der Chefredakteurin des Staatsanzeigers, Frau Breda Nußbaum, den Staatsanzeiger-Preis für ihren Einsatz in der Flüchtlingshilfe in Ludwigsburg und Freiburg.

Die nächste Auszeichnung erfolgte ebenfalls für soziales Engagement, das im Rahmen der Projektarbeit „4 Engel für Flüchtlinge. LEA Ellwangen – wir helfen anzukommen“ geleistet wurde. In Vertretung für den leider verhinderten Bundesvorsitzenden der Deutschen Steuer-Gewerkschaft, Herrn Thomas Eigenthaler, überreichte der Vorsitzende des Landesverbands Baden-Württemberg, Herr Markus Scholl, den Preis der DSTG an Frau Julia Brune, Frau Anneli Früh, Frau Theresa Hönle und Frau Anika Wüst.

Unter musikalischer Begleitung der Band „Dizzy Bee“ erhielten dann 253 Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Steuerverwaltung, 43 Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung und 42 Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Rentenversicherung ihre Bachelorurkun-

den überreicht und dürfen sich zukünftig „Bachelor of Laws“ (LL.B.) nennen.

Dass die Feier zugleich das „Ende des Anfangs“ darstellt und jetzt für ihre – nun ehemaligen – Kommilitoninnen und Kommilitonen und sie selbst ein neuer Lebensabschnitt beginnt, der auch Mut zur Veränderung verlange, hob die Jahrgangssprecherin, Frau Nora Wolf, in ihrer folgenden Ansprache hervor.

Die letzten Worte der Feier gehörten dem Moderatorentrio Tatjana Brakopp, Florian Natterer und Matthias Rauleder, das souverän und humorvoll durch den Nachmittag führte. Der Dank der drei Absolventen galt allen Lehrenden, die sie während

ihres Studiums begleiteten. Besonders dankten sie dem ehemaligen Dekanat der Fakultät Steuer- und Wirtschaftsrecht und hoben Herrn Prof. Hottmann hervor, der bis zum Eintritt in den Ruhestand Ende August 2016 der Fakultät als Dekan vorstand.

Dem „offiziellen“ Teil der Bachelorfeier folgte der „inoffizielle“, der bei einigen – „zuverlässigen“ Quellen zufolge – erst in den Morgenstunden des 29. September 2016 endete. Nach drei anstrengenden Studienjahren mit zahlreichen Prüfungen gibt es wohl niemanden, der hierfür kein Verständnis hat ...

*Prodekan Prof. Dr. Michael Kosmalla*



# Mit Europakompetenzen haben Nachwuchskräfte gute Chancen



Sichtlich stolz und erleichtert waren die Absolventinnen und Absolventen des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement/European Public Administration (MEPA), die im Rahmen der gemeinsamen Eröffnungs- und Abschlussfeier am 5. Oktober 2016 an der Hochschule Ludwigsburg in das Berufsleben verabschiedet wurden.

Von den Festrednerinnen Christa Hintermair, Europabeauftragte des Landkreises Tübingen und Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft Europabeauftragte des Landkreistages Baden-Württemberg, und Anna-Lena Beilschmidt, Europakoordinatorin der Stadt Pforzheim und stellvertretende Vorsitzende des Pendants beim Städtetag, wurden den Nachwuchskräften gute Erfolgsaussichten bescheinigt, da sie im Studium die Europakompetenzen erworben hätten, die in der kommunalen Praxis unbedingt gefragt seien. Laut Frau

Beilschmidt gebe es in den Kommunen inzwischen fast keinen Kompetenzbereich mehr, der nicht von Bestimmungen und Einflüssen der EU betroffen sei. Gerade als Mittler zwischen den Städten, Landkreisen und der europäischen Ebene, aber auch als Informationsverteiler und „Übersetzer“ der europäischen Anliegen innerhalb der Organisation seien die Absolventinnen und Absolventen besonders gefragt. In Anbetracht des Generationswechsels auf den Führungsebenen in der öffentlichen Verwaltung sprach Frau Hintermair von guten Perspektiven für die aktuellen und künftigen Jahrgänge.

Feierlich wurden die Master-Urkunden von Prof. Dr. Wolfgang Ernst, Rektor der Hochschule Ludwigsburg, und Prof. Dr. Joachim Beck, Professor an der Hochschule Kehl, in Vertretung für den Kehler Rektor Prof. Paul Witt überreicht. Im Anschluss würdigte Prof. Dr. Volkmar Kese, Studi-

endekan des MEPA in Ludwigsburg, das Leistungsniveau der zu verabschiedenden Studierenden und überreichte Buchpreise an die drei Jahrgangsbesten. Die Buchpreise wurden vom Alumni-Verein „European Masters Association“ gestiftet, vertreten vom Vorsitzenden Clemens Schweizer. Stephanie Laber und Tobias Haußmann blickten abschließend aus Absolventensicht auf Master-Studium zurück.

Die Besonderheit der Feier als Stafettenübergabe an die neue Generation bestand darin, dass die Studierenden, die noch am Beginn ihres Master-Studiums stehen, durch den Absolventenerfolg und die Festrednerinnen kräftig motiviert werden konnten. Rektor Ernst begrüßte deshalb herzlich die neuen Studierenden an der Hochschule und wünschte ihnen viel Erfolg.

*Prof. Dr. Volkmar Kese, Eva Baum M. A. und Daniel Zimmermann M. A.*

# Hochmotivierte neue MPM-Studierende

Am 8. September 2016 startete der siebte Jahrgang des Masterstudiengangs Public Management. Hochmotiviert und bei großer spätsommerlicher Hitze kamen 25 angehende oder bereits als Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung tätige Studierende an der Hochschule Ludwigsburg zusammen und wurden herzlich vom Studienmanagement begrüßt.

Eine Zukunftswerkstatt leitete das Methoden-Propädeutikum ein. Wir begannen, den noch leeren Methodenkoffer zu füllen, der uns bei der erfolgreichen Bewältigung unseres Studiums und Berufslebens begleiten wird. Bei einem gemeinsamen Mittagessen lernten wir unsere Mitstudierenden besser kennen, um am Ende des Tages gemeinsam mit dem Studienmanagement einen Lernvertrag zu unterzeichnen.

In den anschließenden Tagen des Propädeutikums wurden uns didaktisch gekonnt weitere Methoden wissenschaftlichen Arbeitens vorgestellt, die wir in Gruppen sogleich praktisch anwenden konnten. Unter dem Motto „Gemeinsam sind wir stark“ lernten wir, wie durch Teamarbeit bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können.

Am 13. September 2016 starteten wir offiziell in unser neues Abenteuer MPM. Wir erhielten wichtige Tipps sowohl für die Bewältigung eines Blended-Learning-Studiengangs als auch für unsere künftige Work-Life-Balance. In einem „get together“ am Ende der Einführungsveranstaltung konnten wir bei kühlen Getränken und Fingerfood Studierende aus dem vorangegangenen Jahrgang sowie Dozen-

ten und Dozentinnen des Masterstudiengangs kennenlernen.

Dermaßen in unserem Vorhaben bestärkt, starteten wir in das Modul „Ethik und nachhaltige Entwicklung“ unter der Leitung von Prof. Dr. Kese, der uns die Wichtigkeit der Ethik für sämtliche Studieninhalte sowie unsere (angehende) Führungspraxis verdeutlichte. Öffentliche Verwaltung bedarf stetiger ethischer Reflexionen, um den Anforderungen komplexer Situationen gewachsen zu sein.

Den Abschluss der Woche bildete das zweitägige Modul „Selbstführung und Selbstmanagement“ mit Frau Prof. Dr. Schneider. Durch Selbstreflexion und -erfahrung lernten wir nicht nur uns selbst besser kennen, sondern auch wichtige Aspekte der Mitarbeiterführung.

Diese ersten Tage haben unseren Wissensdurst und den Drang geweckt, die neuen Erkenntnisse umgehend in der Praxis anzuwenden und umzusetzen. Wir sind voller Vorfreude auf die kommenden 2,5 Jahre und froh, diejenigen 25 Studierenden zu sein, die an dem auf hohem Niveau geführten, modernen sowie praxisnahen Studiengang des höheren Verwaltungsdienstes teilhaben können. Unser Dank gebührt den engagierten und kompetenten Dozenten und Dozentinnen, insbesondere dem Studiendekan Prof. Dr. Kese, dem Studienmanagement sowie dem Sekretariat. Praxis aufgepasst, wir Führungskräfte der neuen Generation kommen!

*Judith Dengler, Berenice Kreuzhof,  
Marina Werner, Engin Yologlu  
(Studierende des MPM-Jahrgangs 2016)*



# Die Bedeutung des EU-Beihilferechts in Kommunen



**Prof. Dr. Volkmar Kese**

*Studiendekan der Master-Studiengänge Public Management und Europäisches Verwaltungsmanagement*

Die Beschäftigung mit EU-Angelegenheiten in Kommunen erfordert von den Bediensteten in den dezentralen Fachabteilungen immer mehr europageneralistisches Wissen und entsprechende Fähigkeiten. Insbesondere die Betroffenheit durch das EU-Beihilferecht macht es erforderlich, dass verschiedene Fachabteilungen zusammenarbeiten, wobei die Führungskräfte in ihren Bereichen als Wissenslotsen agieren müssen. Europaspezifisches Fachwissen wird deshalb zu einer Voraussetzung, um die eigene Betroffenheit zu erkennen und die Europakompetenz im eigenen Fachbereich zu verankern.

In Kommunen zeigt sich dies deutlich bei der Betroffenheit durch beihilferechtliche Bestimmungen. Mittlerweile weisen nämlich mindestens 30 % der kommunalen Aufgabengebiete Berührungspunkte zum europäischen Beihilferecht auf. Diese reichen von der Kämmerei, in der über kommunale Direktzahlungen oder indirekte Subventionen (z. B. Vergünstigungen beim Erwerb kommunaler Grundstücke oder Steuervergünstigungen) für Unternehmen entschieden werden muss, bis hin zu Abteilungen, die für Regie- und Eigenbetriebe, kommunale Gesellschaften und öffentliche Unternehmen zuständig sind. Gleichzeitig gerät oft in Vergessenheit, dass auch bei Förderprojekten, die aus Mitteln der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds gefördert werden, die sogenannte De-minimis-Schwelle von 200.000 EUR innerhalb von drei Jahren bei der Mitwirkung oder Förderung privater Unternehmen nicht überschritten werden darf.

Grundsätzlich weisen auch Bereiche der Daseinsvorsorge, wie beispielsweise die Finanzierung des sozialen Wohnungsbaus, des Öffentlichen Personennahverkehrs, der

Wasserversorgung, der Schwimmbäder und des Bildungs- und Kulturwesens (z. B. Jugend- und Bildungszentren, Konzerträume, Museen, Bibliotheken, Tourismusförderung) eine Beihilferelevanz auf. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Finanzierung dieser Dienstleistungen von Allgemeinem Wirtschaftlichem Interesse (DAWI) vom EU-Beihilferecht ausgeschlossen ist. Vielmehr wird für DAWI ein Ausnahmecharakter gewährt, da sie als kommunale Dienstleistungen im allgemeinen Interesse eingestuft werden und daher spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen unterliegen.

Die Prüfung, ob eine Maßnahme der kommunalen Daseinsvorsorge als DAWI nach EU-Verständnis gelten kann, erfolgt allerdings durch die Kommunen. Voraussetzung für eine DAWI-Förderung ist hier aber in jedem Fall ein Betrauungsakt zwischen der kommunalen Verwaltung und dem geförderten kommunalen Eigen- und Regiebetrieb oder öffentlichen Unternehmen (z. B. in Form eines öffentlich- oder privatrechtlichen Vertrages oder eines Gesellschafterbeschlusses), der einer Zustimmung des Gemeinderats bedarf.

Aus dem Prüfauftrag von DAWI unter Beachtung der umfassenden und komplexen beihilferechtlichen Bestimmungen folgt ein hoher Beratungsbedarf in Kommunen. Dieser Eindruck bestätigt sich auch an Fortbildungsseminaren zu beihilferechtlichen Themen. So hat der Co-Autor Daniel Zimmermann im Mai 2016 an einem Seminar des Deutschen Instituts für Urbanistik teilgenommen, in dem sich aus gestellten Nachfragen und Diskussionen der Eindruck bestätigt hat, dass insbesondere im Umgang mit DAWI erhebliche Unklarheiten und Unsicherheiten in den Landkreisen, Städten und Gemeinden bestehen. Dabei kann in einer Kommune, ganz unabhängig von der

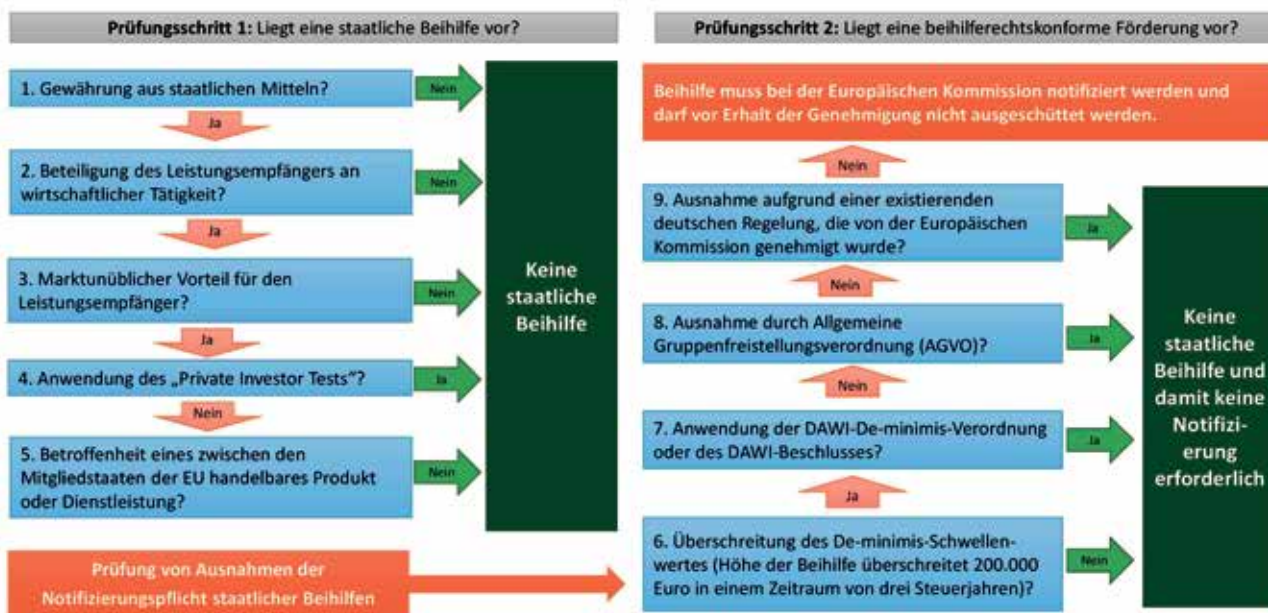


**Daniel Zimmermann M. A.**

*Leitender Studienmanager der Master-Studiengänge Public Management und Europäisches Verwaltungsmanagement*



## Prüfungsschritte staatlicher Beihilfen durch Kommunen



(Quelle: in Anlehnung an Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)

Größe, das europaspezifische Wissen nicht nur bei einer Person verankert sein. Dieses Wissen muss unbedingt auch dezentral in den Fachabteilungen vorhanden sein.

Zur Förderung der Europakompetenz in Kommunen leisten die beiden Master-Studiengänge an der Hochschule Ludwigsburg „Master Europäisches Verwaltungsmangement/European Public Administration (MEPA)“ und „Master Public Management (MPM)“ wichtige Beiträge. Während die Ausbildungszielrichtung des MEPA darin

besteht, für die Übernahme europageneralistischer Querschnittsaufgaben in staatlichen und kommunalen Verwaltungen zu befähigen, sind in den vergangenen Jahren europaspezifische Spezialisierungsmöglichkeiten auch im MPM sukzessive ausgebaut worden. So spielen beihilferechtliche Fragestellungen nicht nur im Curriculum eine Rolle, sondern es wurde auch die Möglichkeit geschaffen, dass sich europainteressierte Studierende neben dem Beruf in einem interdisziplinären Projekt für EU-Angelegenheiten spezialisieren können.

Außerdem besteht die Möglichkeit, am European Career Center des vom Autor Prof. Dr. Volkmar Kese gemeinsam mit Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt geleiteten Instituts für Anpassungsherausforderungen für europäische Politiken und weltweite Migration ein Zertifikat „European Affairs Manager“ zu absolvieren. Dies erfordert das Belegen weiterer europaspezifischer Kurse, die in Kooperation mit dem MEPA angeboten werden. Dadurch leistet auch der MPM seinen Beitrag, um die Europakompetenz in dezentralen Fachabteilungen zu erhöhen.

# Startschuss für das neue Ideenmanagement ist gefallen!



**Rick Will, M. A.**

*Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit der HVF*

Die Reaktivierung des Ideenmanagements an der HVF ist gelungen. Das ursprünglich im Jahr 2011 verabschiedete Konzept ist im Mai 2016 vom mittlerweile neu besetzten „Ausschuss/idee“ überarbeitet und verbessert worden. Es bildet die Grundlage für das neue Ideenmanagement. Zum Zeitpunkt dieses Artikels sind bereits mehr als 35 Ideen über das eigens hierfür eingerichtete System eingegangen. Mit sechs Ideen hat sich der Ausschuss/idee bereits befasst, die nächste Sitzung ist für Dezember geplant.

Obwohl keine der bisher im Ausschuss diskutierten Ideen angenommen wurde, konnten aus den Ideen verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden. Genannt sei die Notwendigkeit der Verbesserung der Außendarstellung, die Verbesserung der Verfügbarkeit von Informationen für Studieninteressierte und Studienneulinge oder die Erarbeitung eines geeigneten und einheitlichen Meldesystems für technische Defekte.

Ganz gleich ob Sie in der Verwaltung unserer Hochschule arbeiten, ob Sie hier lehren oder studieren; Ihre Ideen sind gefragt! Prämierungswürdig ist dabei jede Idee, welche die Hochschule in die Lage versetzt, ihre Arbeit zu erleichtern, sie wirtschaftlicher zu gestalten, den Service der Hochschule zu verbessern oder die Umwelt zu schonen. Nutzen Sie diese Chance und reichen Sie Ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge gleich über unser System unter [www.hs-ludwigsburg/idee](http://www.hs-ludwigsburg/idee) ein!

## **Was ist das Ideenmanagement?**

Die Erfahrung und das Ideenpotenzial der Mitglieder der Hochschule sind tragende Elemente der kontinuierlichen Verbesserung unserer Hochschule. Täglich erleben Sie Probleme oder Verbesserungsbedarf an der Hochschule aufs Neue. Sie kennen diese damit am besten.

Das Ideenmanagement bietet Ihnen die anonyme und effektive Möglichkeit, diese Probleme anzusprechen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Das Verfahren ist dabei genau geregelt: Über die Annahme Ihrer Ideen entscheidet ein neutraler Ausschuss, welcher sich aus allen Statusgruppen der Hochschule zusammensetzt und die Studierenden mit einschließt. In diesem Prozess ist auch die Entscheidung über die Umsetzung Ihrer Idee fest verankert. Wenn Ihre Idee zur Umsetzung angenommen wird, können Sie mit einer stattlichen Prämie rechnen!

Wir streben mit dem Ideenmanagement an, den Dienstleistungsgedanken für Studierende und Hochschulmitglieder zu intensivieren, die Mitglieder der Hochschule zu motivieren sowie die Arbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erleichtern. Darüber hinaus erhofft sich die Hochschule durch Ihre Ideen Verbesserungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit, des Umweltschutzes sowie der Arbeitssicherheit.

# Die Gleichstellungsbeauftragten trafen sich in Kehl

Am 24. Juli 2016 haben sich die Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen von Ludwigsburg und Kehl zu einem informellen Austausch getroffen. An dem Treffen an der Hochschule in Kehl haben Prof. Dr. Gunda Rosenauer, Gleichstellungsbeauftragte der HVF Ludwigsburg, und ihre Stellvertreterin Prof. Dr. Tanja Leibold teilgenommen. Die Hochschule Kehl war durch die Gleichstellungsbeauftragte Prof. Andrea Herre und ihre Stellvertreterin Prof. Dr. Annette Bernards vertreten.

Im Rahmen des Treffens erfolgte ein reger Austausch über die Aktivitäten zum Thema Gleichstellung, wie z. B. die an beiden Hochschulen jährlich veranstalteten Frauenwirtschaftstage. Prof. Dr. Rosenauer stellte den an der Hochschule Ludwigsburg eingesetzten Flyer gegen sexuelle Belästigung vor und ging auf geplante Aktivitäten zur Förderung einer gendergerechten Sprache an der Hochschule

ein. Thematisiert wurde die Situation in Berufungsverfahren, in denen an beiden Hochschulen nach wie vor eine starke Unterrepräsentanz von Bewerberinnen zu verzeichnen ist. Diskutiert wurde in diesem Zusammenhang, mit welchen Maßnahmen mehr Frauen für die Bewerbung in einem Berufungsverfahren motiviert werden könnten. Thema waren zudem die Erfahrungen mit Förderprogrammen, insbesondere mit dem Mathilde-Planck-Lehrauftragsprogramm und dem Schlieben-Lange-Programm des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, das darauf zielt, exzellente Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchskünstlerinnen mit Kindern bei der Vereinbarkeit einer wissenschaftlichen Karriere mit Erziehungs- und Betreuungspflichten zu fördern.

Diskutiert wurden auch Unterstützungsmöglichkeiten für Studierende mit Kind. So besteht im Rahmen des Studium Gene-

rale an der Hochschule Kehl die Möglichkeit, Vorlesungen als Televorlesungen von zu Hause zu verfolgen. Als wünschenswert, aber in der Praxis nur sehr schwer umsetzbar, wurde die Möglichkeit eines Teilzeitstudiums angesprochen.

Die Gleichstellungsbeauftragten der beiden Hochschulen wollen ihren Austausch künftig weiter fortsetzen, so etwa bei der Erstellung der Gleichstellungspläne, die gemäß § 4 Abs. 5 LHG konkrete Ziel- und Zeitvorgaben und Festlegungen zu personellen, organisatorischen und fortbildenden Maßnahmen enthalten sollen, um die Frauenanteile auf allen Ebenen sowie auf allen Führungs- und Entscheidungspositionen in unterrepräsentierten Bereichen zu erhöhen. Die Gleichstellungspläne sind dabei Teil der einen Fünf-Jahreszeitraum umfassenden Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen.

*Prof. Dr. Tanja Leibold*



# Der neue Ausbildungspersonalrat stellt sich vor

Am 4. Mai 2016 haben die Studierenden der Innenverwaltung für ihre neuen Stellvertreter gestimmt. Gewählt sind Johannes Heberle (Vorsitzender), Pia Haug und Christoph Sprich, die gemeinsam das Rechtsreferat bilden, sowie Ramona Diez (erste stellvertretende Vorsitzende), Rebecca Schuler und Fabian Singer im Veranstaltungsreferat und im Referat für Öffentlichkeitsarbeit Timo Wachendorfer (zweiter stellvertretender Vorsitzender),

Melanie Bihlmaier, Tobias Böttner, Robin Menholz und Verena Wülk.

In der Sitzung am 10. Mai 2016 übergab der APR 2015/16 das Amt an seine elf Nachfolger – wir bedanken uns recht herzlich bei den Vorgängern für ihren Einsatz im vergangenen Jahr. Eines der größten Projekte des vorigen APR stellte die in Kooperation mit dem Verband der Verwaltungsbeamten (VdV) organisierte

Petition mit exakt 2.630 Unterschriften gegen die Absenkung der Eingangsbesoldung dar.

Seit 2011 setzt sich der APR für die Anwärtinnen und Anwärter in den Studiengängen der Innenverwaltung ein. Bei allen Maßnahmen der Hochschule, die jene betreffen, hat er ein Beteiligungsrecht. Zudem dient der APR als Anlaufstelle bei möglichen Spannungen zwischen Studierenden und Hochschule und hat dabei Konsens-Möglichkeiten, die über die anderer studentischer Gremien hinausgehen.

Im Rechtsreferat finden die Studierenden Ansprechpartner, die sich konkret mit ihrem Anliegen befassen und sich mit der jeweiligen Thematik auseinandersetzen. Für die Online-Präsentation des APRs verantwortlich ist das Referat für Öffentlichkeitsarbeit, das auch anfallende Aufgaben im Print-Bereich abdeckt. Das Veranstaltungsreferat organisiert die jährlich stattfindende Personalversammlung und andere bildende Veranstaltungen.

Aktuell laufende Projekte des APRs sind z. B. vergünstigtes Essen auch für die Studierenden im Bleyle-Areal und die Verbesserung des Beurteilungsbogens für Studierende in der Praxisphase.

Der neue APR wird sich weiterhin für mehr Transparenz und eine gute Zusammenarbeit an der Hochschule, mit dem VdV, dem Verein der Freunde und mit den Kolleginnen und Kollegen in Kehl einsetzen, sowie auch zukünftig die Stellung dieses wichtigen Gremiums an unserer Hochschule stärken.

*Verena Wülk*



# Exkursion zur Börse Stuttgart

Im Rahmen des Wahlpflichtfachs „Die steuerliche Behandlung von Aktien“ haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Börse Stuttgart besucht. Herr Milan Dosenovic von der Kundenbetreuung der Börse Stuttgart führte die Gruppe zuerst auf die VIP Empore, von wo die rund 60 Händler bei ihrer Arbeit im Handelssaal beobachtet werden konnten. Auffällig war, dass die meisten Händler nach wie vor Männer sind und kaum Frauen auf dem Börsenparkett vertreten sind.

Anders als aufgrund der Szenen in manchen amerikanischen Filmen erwartet, wurde bei dem Blick von der Empore schnell deutlich, dass der Börsenhandel nichts mit hektischem Herumrennen und Schreien zu tun hat. Die Atmosphäre im Handelssaal ist relativ ruhig. Der Handel

findet vom Schreibtisch aus statt, auf dem ein Händler vier oder mehr Monitore im Blick hat, um das Marktgeschehen umfassend im Blick haben zu können. Im Jahr 2007 führte die Börse Stuttgart ihr hybrides Marktmodell ein, das die Schnelligkeit elektronischer Handelssysteme mit der Kompetenz menschlicher Experten verknüpft. Private Anleger können an der Stuttgarter Börse In- und Auslandsaktien, Staats- und Unternehmensanleihen, Fonds und ETFs (aktiv und passiv gemanagte Fonds) sowie verbriefte Derivate (Anlage- und Hebelprodukte) handeln. Insgesamt werden weit über eine Million verschiedene Wertpapiere gehandelt. Beim Handel mit Unternehmensanleihen ist die Stuttgarter Börse Marktführer in Deutschland und bei den verbrieften Derivaten sogar europäischer Marktführer.

Mit einem jährlichen Handelsvolumen von rund 94 Milliarden Euro belegt die Börse Stuttgart im europäischen Vergleich den zehnten Rang unter den Börsen.

Ihren historischen Ursprung kann die Börse auf das Jahr 1860 zurückführen, als sich im Königsbau Kaufleute trafen, um Produkte wie Baumwolle oder Textilien zu handeln. Im Jahr 1861 wurde der Stuttgarter Börsenverein gegründet und nahm seinen Betrieb als Tagesbörse auf. Da sich die Börse weiter vergrößerte, musste sie mehrfach umziehen. Seit dem Jahr 2002 hat sie ihren Sitz in der Börsenstraße 4. In seinem Vortrag erklärte Herr Dosenovic die Hauptfunktion einer Wertpapierbörse, die in der Allokationsfunktion, das heißt in der Zusammenführung von Angebot und Nachfrage besteht. Es folgte eine Darstellung der klassischen Ordertypen bei einer Kauforder (limitiert, billigst, Stop Buy) und bei einer Verkauforder (limitiert, bestens, Stop Loss). An der Börse Stuttgart wird, etwa im Gegensatz zum Xetra-Orderbuch der Frankfurter Börse, ein geschlossenes Orderbuch geführt, sodass kein Außenstehender die Möglichkeit hat, Einblick in das Orderbuch zu nehmen. Veröffentlicht wird die Taxierung, d.h. die aktuell beste Orderbuchsituation, die auf der Geld-Seite den aktuell besten Käufer und auf der Brief-Seite den aktuell besten Verkäufer als freibleibende Marktinformation enthält.

Unser herzliches Dankeschön gilt Herrn Dosenovic für einen gelungenen und sehr informativen Mittag an der Stuttgarter Börse!

*Prof. Dr. Tanja Leibold*



# „Steuern können Spaß machen“ – Der erste Tax Slam



**Prof. Dr. Gunda Rosenauer**

*Professorin für Sozialwissenschaften,  
Rhetorik und Projektarbeit  
Gleichstellungsbeauftragte der HVF*

Rund einhundert Interessierte folgten der Einladung zum ersten Tax Slam am 10. Mai 2016 an der Hochschule in Ludwigsburg: Allen voran die Oberfinanzpräsidentin Andrea Heck sowie unser neuer Rektor Prof. Dr. Ernst – und natürlich Studierende, Professoren und Mitarbeitende der Finanzämter.

Die Idee zum Tax Slam kam von den Science Slams, die seit einigen Jahren an vielen Hochschulen stattfinden. Hier müssen Forscher ihr wissenschaftliches Thema in zehn Minuten verständlich und möglichst anschaulich präsentieren. Die These war: Das ist bei einem steuerlichen Thema auch möglich!

Sechs Studierende hatten sich beworben und traten in einem Kurzvortragswettbewerb gegeneinander an. Ihre Aufgabe war, ein steuerliches Thema erfrischend, interessant und verständlich – auch für Laien – zu präsentieren. Und das ist hervorragend geglückt. Es gab viele Lacher und eine Menge neuer Erkenntnisse.

Sabine Macala vom Finanzamt Emmendingen erläuterte den (steigenden) Steuermoralindex. Durch die höheren Steuereinnahmen könne man teure Projekte wie Stuttgart 21, den Berliner Flughafen oder die Elbphilharmonie weiterbauen – oder aber auch, und da wurde die Höhe der Einnahmen anschaulich, allen Einwohnerinnen und Einwohnern Ludwigsburgs einen exklusiven Sportwagen schenken und darüber hinaus allen Einwohnern Stuttgarts und Tübingens je ein Elektrofahrzeug.

Karolina Balinska vom Finanzamt Mannheim/Neckarstadt trug den amüsanten Brief einer Steuerzahlerin vor, der tatsächlich so bei ihrem Finanzamt eingegangen

ist. Die Steuerpflichtige erläuterte, dass sie aus dem „Verein der Steuerzahler“ austreten möchte, da der Mitgliedsbeitrag immer weiter steigen würde und die Betreuung nicht gerade üppig sei – unter anderem vermisse sie auch bei diesem hohen Beitrag eine Grußkarte zum Geburtstag. Die humorvolle Antwort des Finanzamtes: Solange man auf dem „Trainingsgelände“ Deutschland lebt, ist man zwangsweise „Mitglied“ in diesem Verein und ein Austritt nicht möglich.

Elena Rupp, Finanzamt Rottweil, beschrieb am Beispiel ihres Bekannten Tim eindrücklich, wie die Riesterrete funktioniert. Sie konkretisierte die Vor- und Nachteile und die Auswirkungen auf die Steuer. Wer „riestert“, sollte möglichst 82 Jahre alt werden, damit sich dieses Modell lohnt, es sei also für Frauen sinnvoller, da deren Lebenserwartung höher ist, so Elena Rupp mit einem Schmunzeln.

Bettina Driesner vom Finanzamt Schwäbisch Gmünd erzählte die Geschichte der Steuern. Die Zuschauer erfuhren, dass der römische Kaiser Vespasian innerhalb von 10 Jahren durch die Wiedereinführung von Steuern alle Staatsschulden begleichen und sein Reich dadurch finanziell stabilisieren konnte. Sie schilderte, dass es schon mal eine Bartsteuer, Fenstersteuer und Fahrradsteuer gab. Würde man gegenwärtig alle Steuereinnahmen des Staates in 500 Euro Scheinen darstellen, entspräche das dem Gewicht von 75 ausgewachsenen Elefanten.

Florian Koch aus dem Finanzamt Ludwigsburg beschrieb sehr anschaulich und erheitend, was unter „A double Irish with a Dutch sandwich“ zu verstehen ist. Offensichtlich schaffen es große Konzerne, aus 60 Millionen Euro Gewinn 40 Milli-

onen Euro Verlust zu machen und somit steuerfrei zu bleiben. Koch verglich die Struktur eines multinationalen Konzerns mit der einer Familie, deren Mitglieder in verschiedenen Staaten leben und dadurch die jeweiligen Schlupflöcher in den nationalen Steuergesetzen nutzen können – Gewinne werden zu Lizenzen, die nicht versteuert werden müssen.

Karolina Drazkiewicz, Finanzamt Heilbronn, untersuchte in ihrem Beitrag die Frage, ob bestimmte Steuern in Deutschland – wie die Biersteuer oder die Jagd- und Fischereisteuer – wirklich so wunderbar sind wie sie scheinen. Andere Länder haben eine Friedenssteuer (Guinea), eine Steuer für Paare ohne Trauschein (China), die Sonnensteuer (Spanien) oder auch die Schattensteuer

(in Venedig bezahlen die Restaurants für den Schattenwurf ihrer Sonnenschirme auf öffentliche Flächen!). Nach dieser Aufzählung kamen alle zu dem Schluss, dass die deutschen Steuern keineswegs mehr so kurios erscheinen.

Die hochkarätige Jury war begeistert. Sie bestand aus Dietlind Knipper (Vorsteherin des Finanzamtes Bruchsal), Prof. Jürgen Hottmann (Dekan der Fakultät II), Prof. Dr. Kathrin Hänel (Psychologin, Fach Sozialwissenschaften und Rhetorik), Prof. Regine Volk (Juristin), Joachim Ciresa (Geschäftsführer des Staatsanzeigers für Baden Württemberg) und Nadine Bugner (studentische Vertreterin). Die Wahl fiel der Jury nicht leicht. Den ersten Platz belegte schließlich Bettina Driesner (Preisgeld: 500 Euro), gefolgt von Florian Koch

(Preisgeld: 300 Euro) und Karolina Drazkiewicz (Preisgeld: 200 Euro). Die Viertplatzierten erhielten je 100 Euro – das wurde spontan beschlossen, da alle Vorträge auf ihre Weise beeindruckend und klasse waren. Finanziert haben die Preisgelder dankenswerterweise der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg und die Professor Ralf Wuttke-Stiftung.

Steuern können auch Spaß machen, das wurde zweifelsfrei beim ersten Tax Slam an der Hochschule bewiesen. Kurze Ausschnitte der Vorträge können auf YouTube angeschaut werden. Weitere Informationen und Pressestimmen finden Sie unter: <https://www.hs-ludwigsburg.de/studium/steuerverwaltung/1-tax-slam-2016.html> Freuen Sie sich mit uns schon jetzt auf den Tax Slam 2017!



# Projektarbeit der Projektgruppe „Die 177-er“: Sag Ja zum NEIN!

Ein zentraler Schritt, den unsere Hochschule bereits gegangen ist, war die Benennung von Vertrauenspersonen.

2009 – 2011 wurde eine große EU-geförderte Studie mit knapp 13.000 Studentinnen an bundesdeutschen Hochschulen und Universitäten von der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt (erschien 2012 unter dem Titel „Gender-based violence, stalking and fear of crime. Länderbericht Deutschland“). Dabei zeigte sich, dass Vergewaltigungen an Hochschulen sehr selten sind, sexuelle Belästigung aber weit verbreitet ist. 81 % der Studentinnen hatten das schon einmal erlebt. Die meisten Belästigungen erfolgten dabei durch Kommilitonen, nur 7,7 % durch Hochschullehrer. Es wird davon ausgegangen, dass die jungen Menschen sich in einer Phase der Neuorientierung befinden und dadurch auch die Tendenz haben, sich auszuprobieren und Grenzen auszutesten.

Im Rahmen unserer Projektarbeit wollten wir herausfinden, inwieweit sexuelle Belästigung an unserer Hochschule ein Thema ist. Der Name unserer Projektgruppe,

die „177-er“, basiert auf dem § 177 StGB (Sexuelle Nötigung; Vergewaltigung). Zunächst haben wir uns die Frage gestellt: Was ist überhaupt sexuelle Belästigung? Schnell wurde klar, dass es keine eindeutige Definition gibt, sondern jede ihre und jeder seine eigenen Grenzen hat und anders empfindet. Mögliche sexuelle Belästigungen sind: Schmutzige Witze, zweideutige Aussagen, Hinterherpfeifen, Anstarren, Verfolgen, Begrapschen, unmoralische Angebote, sexistische SMS oder Nachrichten, das Zeigen von Nacktbildern oder pornografischen Bildern oder auch nur flüchtiges Berühren.

Um herauszufinden, wie die Situation an unserer Hochschule ist, haben wir Fragebögen erstellt und diese an Dozenten, Mitarbeitende und Studierende der Hochschule verteilt. Die Auswertung ergab, dass bisher keine schwerwiegenden Vorfälle passiert sind. Jedoch stellte sich heraus, dass die scheinbar harmlosen





Handlungen, wie zum Beispiel zufälliges Berühren, Hinterherpfeifen, Anstarren etc. auch an unserer Hochschule leider alltäglich sind. Von den Studierenden wurden diese jedoch überwiegend als nicht tragisch empfunden. Die Älteren hingegen fühlten sich dadurch eher sexuell belästigt.

Als Ergebnis kann deshalb festgehalten werden, dass unsere Hochschule von schwerwiegenderen Taten zum Glück verschont blieb. Dennoch ist jede sexuelle Belästigung eine zu viel!

Um noch weitere Informationen zu bekommen, wendeten wir uns an externe Beratungsstellen: proFamilia e.V. Ludwigsburg, Frauen für Frauen e.V. Ludwigsburg und Silberdistel e.V. Ludwigsburg. Wir danken an dieser Stelle nochmal herzlich

allen Beteiligten, die sich Zeit für uns genommen und uns tatkräftig unterstützt haben.

Als Abschluss unserer Projektarbeit hielten wir einen Vortrag, in dem wir unsere Ergebnisse sowie Verbesserungsvorschläge und einen Selbsttest vorstellten. Bei diesem Selbsttest forderten wir die Zuhörerinnen und Zuhörer auf, sich bezüglich ihrer eigenen Grenzen Gedanken zu machen. „Jemand fasst dir an den Po ...“ – wie reagierst du? Spielt es für dich eine Rolle, wer das macht und in welcher Situation dies passiert? Wo ist deine Grenze?

Darüber hinaus stellten wir der Hochschule auch mögliche Schritte vor, die zur Sensibilisierung für dieses Thema beitragen können. Der erste Schritt ist eine sogenannte Risikoanalyse: Mögliche Gefahren-

stellen der Hochschule werden analysiert, um diese dann zu beheben. Als weitere Schritte stellten wir diverse Präventionsmaßnahmen vor. Diese könnten für den Anfang darin bestehen, dass man das Thema Prävention von sexueller Belästigung zum allgemeinen Thema an unserer Hochschule macht, z.B. durch Plakate und Flyer. Außerdem sollte man auf entsprechende Bestimmungen an der HVF hinweisen. Auch könnte man Veranstaltungen zu diesem Thema durchführen, beispielsweise im Rahmen der SGT-Woche oder der Ersti-Einführungsveranstaltung.

Ein weiterer zentraler Schritt, den unsere Hochschule bereits gegangen ist und der unterstreicht, dass wir aktiv gegen sexuelle Belästigung vorgehen, war die Benennung von Vertrauenspersonen zu dieser Thematik an unserer Hochschule. Die Vertrauenspersonen, die sowohl präventiv als auch intervenierend, d. h. falls doch was passieren sollte, aktiv werden, sind:

Fakultät I: Prof. Ute Vondung und Prof. Dr. Oliver Sievering

Fakultät II: Prof. Dr. Gunda Rosenauer und Prof. Dieter Kies

Für alle Interessierten verweisen wir auf die Website der Hochschule Ludwigsburg, wo neben den Vertrauenspersonen auch die Satzung und Richtlinie gegen sexuelle Belästigung zu finden sind. Ein erster Schritt ist getan, jetzt gilt es für alle von uns mitzuhelfen, dass sexuelle Belästigung an unserer Hochschule nie zu einem Problem wird!

*Die Projektgruppe „Die 177-er“:  
Tanja Beil, Aileen Kreissig, Sina Vetter,  
Leonhard Birk, Fabian Stegmaier*



# Exkursion zur Firma Trumpf in Ditzingen



**Prof. Dr. Angelika Dölker**

*Akad. Leitung des Auslandsamts  
Fak. II, Schwerpunkte IStR,  
Besteuerung der Gesellschaften,  
Steuermodul MEPA*

Die Studierenden des Wahlpflichtfaches Internationales Steuerrecht im G III unternahmen zusammen mit ihrer Prof. Dr. Angelika Dölker und Prof. Dr. Lars Zipfel als Gast eine Exkursion zur Firma Trumpf in Ditzingen. Die Möglichkeit, Trumpf kennenzulernen, wurde von den dort tätigen Konzern- Betriebsprüfern vermittelt, insbesondere von Günter Morlock (Spezialist für Verrechnungspreise), der das WPF gemeinsam mit Prof. Dr. Dölker und Matthias Künze von der OFD Karlsruhe betreut. Dies macht das sehr gute Verhältnis des Unternehmens zur Finanzverwaltung deutlich. Für diese Möglichkeit bedanken wir uns seitens der Hochschule sowohl bei den Betriebsprüfern als auch bei dem Unternehmen nochmals ganz herzlich.

Im Wahlpflichtfach Internationales Steuerrecht (IStR) wird den Studierenden die steuerliche Beurteilung grenzüberschreitender Sachverhalte lebendig nahe gebracht. Viele der Teilnehmenden finden über das Wahlpflichtfach bereits ihr Thema für die Bachelorarbeit und die passende Betreuung. Eine Exkursion zu einem Unternehmen, das die Spitze eines internationalen Konzernverbundes ist, ver-

anschaulicht den Studierenden die hohe Praxisrelevanz des Themas Internationales Steuerrecht.

Der Head of Global Taxes, Herr Schuhmann, nahm sich ausführlich Zeit, den Teilnehmern zunächst das Unternehmen Trumpf mit seinen Geschäftsfeldern Werkzeugmaschinen, Lasertechnik und Elektronik vorzustellen, sodann erläuterte er den Aufbau des Global Tax Department und seine Kernthemen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass es sich bei Trumpf um ein Familienunternehmen (Familie Leibinger) mit seinen Spezifika handelt. Herr Schuhmann betonte auch die Wichtigkeit des Themas Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), das die Studierenden schon aus dem WPF kannten.

Herr Schuhmann ist Experte für Konzernverrechnungspreise und Umstrukturierungen/Akquisitionen. Sein Team besteht aus sechs weiteren hochqualifizierten Mitarbeiter/-innen (darunter zwei Absolventen der HVF) mit Spezialisierungen auf Themen wie Umsatzsteuer/Zölle/Ökosteuern, Mitarbeiterentsendungen, Digitaler Datenzugriff, Erbschaftsteuer und mehr. Herr Schuhmann und vier seiner Kollegen/-innen standen für Fragen zur Verfügung. Im Anschluss wurden die Teilnehmer durch eine interessante Werksführung mit Maschinenvorführungen über die praktische Arbeit des hochmodernen Unternehmens informiert.



# Fachwissenschaftlicher Tag 2016 zur Interkommunalen Zusammenarbeit



Die Interkommunale Zusammenarbeit ist kein neues, aber ein äußerst aktuelles Thema. Schon im Aufbau nach dem Zweiten Weltkrieg haben die Städte und Gemeinden wichtige Aufgaben in Form eines Zweckverbandes erledigt. Bereits 1954 wurde beispielsweise der Zweckverband Bodenseewasserversorgung (BWV) gegründet, der bis heute eine Erfolgsgeschichte bei der Trinkwasserversorgung ist – eine von vielen.

Mitte der 1990er-Jahre sorgte die konjunkturelle Krise bei vielen Kommunen für gewaltige Anstrengungen, um die Haushalte ausgleichen zu können. Neben den Möglichkeiten des Gesetzes zur kommunalen Zusammenarbeit gingen immer mehr Städte und Gemeinden dazu über, auch andere Aufgaben gemeinsam zu bewerkstelligen oder in Form von Einkaufsgemeinschaften günstigere Preise zu erzielen.

Die Ideen und Projekte aus dieser Zeit haben sich in den letzten zwanzig Jahren weiterentwickelt. Ein auf Erwirtschaftung der verbrauchten Ressourcen ausgelegter Haushaltsplan zwingt die Kommunen in noch größerem Maße, die Aufgaben sparsam und vor allem wirtschaftlich zu erfüllen. Gemeinsame Stadtwerke, Personalbüros, Kammereien, Vollstreckungsbeamte und vieles mehr sorgen für effiziente Verwaltungen im Land. Neben den gemeindeübergreifenden Einspareffekten konnte gleichermaßen die kommunale Eigenständigkeit erhalten werden. Das beweisen die wenigen kommunalen Zusammenschlüsse, die an einer Hand abzu-

zählen sind. Der Vorsitzende des Vereins, Bürgermeister Klaus Warthon konnte am 11. Oktober 2016 neben Kollegen, Vereinsmitgliedern, ehemaligen Professoren der Hochschule dieses Mal auch interessierte Gemeinderäte begrüßen.

Ihm und seinem Stellvertreter, Prof. Rudolf Jourdan ist es gelungen, für unseren fachwissenschaftlichen Tag namhafte Referenten zu gewinnen, die im Anschluss an den Vortrag von Herrn Prof. Jourdan über gesetzliche Rahmenbedingungen der interkommunalen Zusammenarbeit sowie deren klassische Felder bzw. Aufgabenbereiche über gelungene Beispiele aus der kommunalen Praxis berichteten.

Der Oberbürgermeister der Stadt Böblingen, Herr Wolfgang Lützner, berichtete in einem hochinteressanten Vortrag über den gemeinsam mit der Stadt Sindelfingen betriebenen Bauhof von der Idee, über den Weg mit größeren und kleineren Hindernissen, bis hin zur erfolgreichen Umsetzung.

Herr Bürgermeister Horst Fiedler, Stadt Sachsenheim, stellte den Zweckverband Eichwald vor. Auf einer ehemaligen Konversionsfläche wurde von den Verbandsmitgliedern, Stadt Sachsenheim, Stadt Bietigheim-Bissingen, Stadt Oberriexingen und der Gemeinde Sersheim der Gewerbehauptwerkstatt Eichwald errichtet – ein Erfolgsmodell.

Über eine bislang in Baden-Württemberg einmalige Fusion zweier ehemals selbstständiger Feuerwehren, der Feuerwehren

Ellhofen und Lehensteinsfeld, zum Feuerwehrzweckverband Ellbachtal konnte der Lehensteinsfelder Bürgermeister Björn Steinbach berichten.

Aufgrund rückläufiger Tourismuszahlen war eine Neuordnung des Schwarzwaldtourismus notwendig. Daraus entwickelte sich die Gründung der Tourismus GmbH Nordschwarzwald. Herr Bürgermeister Klaus Mack, Stadt Bad Wildbad, referierte in eindrucksvollen Worten über die gelungene interkommunale Zusammenarbeit am Beispiel Nordschwarzwald. Ein weiteres Beispiel der gelungenen interkommunalen Zusammenarbeit stellte Herr Bürgermeister a.D. und Geschäftsführer des Neckar-Elektrizitätsverbandes (NEV) Mario Dürr vor. So wurden mit dem Ablauf der Stromkonzessionsverträge im Großraum Stuttgart Netzgesellschaften mit kommunaler Mehrheit gegründet, die den Städten und Gemeinden eine größere Einflussnahme beim Betrieb der Stromnetze sichern.

Prof. Jourdan arbeitete mit den Teilnehmern die Vor- und Nachteile der interkommunalen Zusammenarbeit heraus. In seinem abschließenden Fazit machte er deutlich, dass das Thema vor allem im Bereich der freiwilligen Aufgaben Bedeutung hat. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt eine gründliche und sorgfältige Vorbereitung voraus, in der die Einbindung der Öffentlichkeit eine wichtige Rolle spielt. Herr Prof. Jourdan bedankte sich zum Abschluss bei allen Referenten und Teilnehmern.



## Preisverleihung

Bei der Bachelorabschlussfeier der Studiengänge Allgemeine Finanzverwaltung, Steuerverwaltung und Rentenversicherung am 28. September 2016 konnte der Verein an zwei Absolventinnen für herausragende Prüfungsleistungen Geldpreise und Urkunden vergeben.

Ausgezeichnet wurden Frau Mona Odenwälder im Studiengang Rentenversicherung für die beste Bachelorarbeit zum Thema: „Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg – ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y“ und Frau Damaris Rempfer im Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung für die beste Bachelorarbeit zum Thema: „AGG-Hopper – rechtliche und tatsächliche Möglichkeiten unter Berücksichtigung der Besonderheiten im öffentlichen Dienst“.

Die Preisübergabe erfolgte in Vertretung des Vereinsvorsitzenden durch Herrn Prof. Dr. Helmut Hopp.

## Mitgliederversammlung

Am 24. Juni 2016 fand die in zweijährigem Turnus abgehaltene Mitgliederversammlung des Vereins statt. Der Vorsitzende, Herr Bürgermeister Klaus Warthon, begrüßte die Teilnehmer, besonders den neuen Rektor der Hochschule, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Ernst. Der Rektor, inzwischen auch Vereinsmitglied, informierte über die aktuellen Entwicklungen an der HVF, insbesondere die gestiegenen Studierendenzahlen und die damit verbundene gestiegene Zahl der Professoren. Es folgte der Bericht des Vorsitzenden, der über Aktivitäten wie Vorstandssitzungen, Preisverleihungen, Fördermaßnahmen für Studierende, Studienreise etc. berichtete. Im Anschluss an den Bericht des Schatzmeisters erfolgte die Entlastung des Vorstandes.



# Fachprojekt zur verkehrstechnischen Erreichbarkeit von Schloss Ludwigsburg

Wie ist die verkehrstechnische Erreichbarkeit des Schlosses Ludwigsburg und was kann an dieser optimiert werden? Dies wollten die Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg (SSG) im Rahmen einer Besucherbefragung und Selbstanalyse durch Studierende des Jahrgangs 2015 des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung im Rahmen eines Fachprojekts in Erfahrung bringen, um das Schloss Ludwigsburg für Besucher noch attraktiver zu gestalten.

Nachdem die Studierenden vom Leiter der Schlossverwaltung von Schloss Ludwigsburg, Herrn Hurst – ein ehemaliger Student der Hochschule – über das neue Projekt unterrichtet wurden, untersuchten vier Gruppen zum einen den Weg vom Bahnhof zum Schloss zu Fuß oder mit dem Bus, eine weitere Gruppe die Anfahrt mit dem Auto und den daran anschließenden Weg von den Parkplätzen zum Schloss. Die dritte Gruppe widmete sich den Informationen bezüglich der Anreise und des Parkens auf der Internetseite von SSG und die vierte untersuchte die Beschilderung des Schlossareals. In Selbstversuchen wurden alle Strecken getestet und Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet. Diese waren Grundlage für eine sich daran anschließende Befragung von Besuchern vor Ort.

Nachdem die Fragebögen ausgewertet waren und die Ergebnisse der Selbstanalyse vorlagen, wurden diese den Vertretern der SSG vorgestellt. Probleme bei der Anreise zum Schloss, bei der Erreichbarkeit des Schlosseingangs und der Orientierung im Schlossinnenhof wurden aufgezeigt und Möglichkeiten zur Optimierung dargestellt. Die Ergebnisse der Selbstanalyse – verbunden mit Verbesserungsvorschlägen – wurden sehr positiv aufgenommen

und teilweise sogar bereits umgesetzt. So hat die Stadt Ludwigsburg die Beschilderung optimiert und im Bahnhofsbereich wurde nunmehr nicht nur das Blühende Barock, sondern auch das Schloss als Orientierungsziel aufgenommen. Auch die Antworten der 450 befragten Besucher erbrachten interessante Details über die Nutzung der Verkehrsmittel; in der Regel ist dies nach wie vor das Auto. Die bestehende Ausschilderung für Zugreisende und Autofahrer wurde überwiegend als gut empfunden. Auch einen nach dem Schlossbesuch anschließenden Besuch

der Innenstadt ließen sich viele der Befragten nicht entgehen, die teilweise sogar aus Kanada oder Italien kamen.

Die Ergebnisse der Besucherbefragung wurden von der SSG als sehr aufschlussreich und hilfreich aufgenommen. So konnten nicht nur die Studierenden, sondern auch die Schlossverwaltung nützliche Erkenntnisse aus der Besucherbefragung und Selbstanalyse ziehen.

*Für das Fachprojekt:  
Patricia Wosnitza und Markus Wagner*



# Arbeitsengagement im öffentlichen Dienst



**Prof. Dr. Günther R. Vollmer**

*Professor für Psychologie; seit seinem Eintritt in den Ruhestand Lehrbeauftragter der HVF*

Im psychologischen Sinne ist Arbeitsengagement ein positiver, erfüllender, relativ zeitüberdauernder affektiver Zustand. Sind die Mitarbeitenden „engagiert“, sind sie motiviert und mit Leib und Seele bei der Arbeit. Der affektive Zustand hat eine physische Komponente (Vitalität), eine emotionale Komponente (Hingabe) und eine kognitive Komponente (Absorption). Vitalität besagt, dass man sich dabei energiegeladener und fit fühlt. Hingabe (Dedikation) bringt zum Ausdruck, dass man überzeugt ist, etwas Sinnvolles und Wichtiges zu tun, stolz auf die Arbeit ist. Absorption verweist darauf, dass man in der Arbeit aufgeht und alles andere dabei vergisst.

Welche Bedeutung das Arbeitsengagement von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für ein Unternehmen hat, zeigt eine Vielzahl von Untersuchungen. Zwischen Arbeitsengagement und dem Erfolg eines Unternehmens besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang. Nun gibt es im öffentlichen Dienst zwar keine Indizes wie Gesamtkapitalrendite und dergleichen, aber auch hier gilt, dass das Arbeitsengagement für die Dienstleistungen den Unterschied macht. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass dieser affektive Zustand nicht nur ein günstiger Nährboden für die Arbeit ist, sondern darüber hinaus sich auf andere Bereiche auswirkt („Spillover“-Effekte). So ist er eine entscheidende Größe dafür, ob jemand mit dem Leben zufrieden ist oder nicht. Für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes konnte nachgewiesen werden, dass sich eine hohe Ausprägung des Arbeitsenga-

gements positiv auf ihr bürgerschaftliches Engagement auswirkt.

## Das Projekt

Das Fachprojekt „Engagement und Burnout von Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst“ des Studienganges Public Management untersuchte das Arbeitsengagement im Sozialleistungsbereich. Unter der Leitung von Prof. Dr. Günther Vollmer und Prof. Ute Vondung führten die Studierenden Deliah Alt, Nancy Eisele, Jennifer Gärtner, Eva Hahn, Henriette Kaschel, Magdalena Kiefer, Lena Kitschke, Matthias Klocke, Rebecca Männer, Thomas Motz, Anna Rau, Melissa Denise Trunk, Carolin Walter, Stefan Wettke und Jasmin Wolf eine empirische Erhebung dazu durch. Ziel der Erhebung war es, das Engagement von Beamten und Angestellten im Sozialleistungsbereich des öffentlichen Dienstes zu messen, nämlich im Jobcenter, im Sozialamt und im Jugendamt.

Zur Messung des Arbeitsengagements wurde der Fragebogen „Utrecht Work Engagement Scale“ (UWES) der Universität Utrecht (Niederlande) ausgewählt. Mit dem Fragebogen werden sowohl die Komponenten Vitalität, Hingabe und Absorption als auch ein Gesamtwert erhoben. Er enthält 17 Aussagen dazu, wie man seine Arbeit erleben kann. Anhand des Schlüssels von 0 bis 6 soll eingestuft werden, wie häufig man den Zustand erlebt hat. Dabei bedeutet 0 = nie, 1 = fast nie/ein paar Mal im Jahr oder weniger, 2 = ab und zu/einmal im Monat oder weniger,

3 = regelmäßig/ein paar Mal im Monat, 4 = häufig/einmal in der Woche, 5 = sehr häufig/ein paar Mal in der Woche und 6 = immer/jeden Tag.

An der Erhebung beteiligten sich 368 Beschäftigte der Landkreise Esslingen, Böblingen, Ostalb und Rems-Murr. 44,9 % der Befragten waren im Sozialamt, 41,9 % im Job Center, 11,8 % im Jugendamt und 1,4 % in der Abteilung Integration und Versorgung tätig. 82 % der Befragten waren Frauen, 18 % Männer. Unter den Befragten waren 126 Beamte mit dem Abschluss Bachelor Public Management /Diplomverwaltungswirt. 52,9 % der Befragten waren zwischen 41 und 60 Jahren alt, 45,7 % zwischen 21 und 40 Jahren. Die Rücklaufquote der Fragebögen in den einzelnen Landkreisen bewegte sich zwischen 12,6 % und 50 %. Die Studierenden werteten die Fragebögen mit der neuesten Version des Softwarepakets SPSS aus.



### Die Ergebnisse

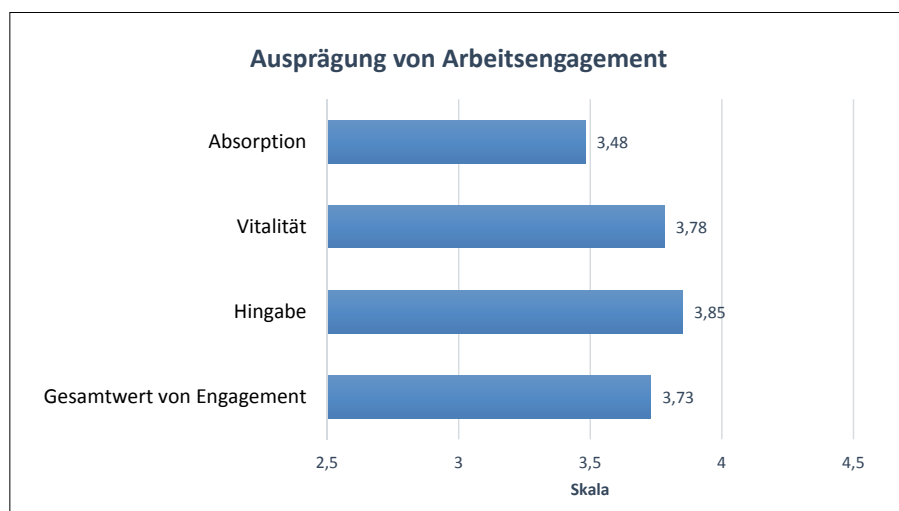
Der Mittelwert des Gesamtwerts betrug 3,73 und liegt somit im durchschnittlichen Bereich, d.h. dass die Beschäftigten regelmäßig bis häufig den positiven Gefühlszustand „engagiert“ erleben. Die genauere Betrachtung zeigt allerdings, dass der Ausprägungsgrad des Engagements erheblich streut. Bei 18,5 % der Beschäftigten ist das Arbeitsengagement sehr hoch

bzw. hoch, bei 54,4 % mittel und bei 27,1 % gering bzw. sehr gering. Frauen haben einen statistisch signifikant höheren Mittelwert als die Männer. Zwischen den Landkreisen, den Ämtern und den Altersgruppen gibt es keine signifikanten Unterschiede beim Gesamtwert.

Der Vergleich der Komponenten des Engagements zeigt, dass Hingabe und Vitalität stärker ausgeprägt sind als Absorption. Bei der Absorption gibt es sig-

nifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen gehen in der Arbeit stärker auf als Männer. Die Ergebnisse zeigen zwar, dass die Beschäftigten im Durchschnitt regelmäßig bis häufig den positiven Gefühlszustand „engagiert“ erleben und widerlegen das Vorurteil, dass Beamte und Angestellte des öffentlichen Diensts wenig engagiert sind. Sie belegen auch, dass die Hingabe und die Vitalität deutlich stärker als die Absorption ausgeprägt sind, d. h. die Beschäftigten sehen sehr wohl den Sinn ihrer Arbeit und investieren viel Energie in die Arbeit, werden aber weniger von der Aufgabe beansprucht.

Die Ergebnisse können jedoch die Landräte und Behördenchefs in Anbetracht des relativ hohen Anteils von gering bzw. sehr gering engagierten Beschäftigten nicht zufrieden machen. Im internationalen Vergleich bewegen sich sowohl der Gesamtwert von Arbeitsengagement als auch die Werte für Vitalität, Hingabe und Absorption im mittleren Bereich und damit besteht noch „Luft nach oben“. Dies ist nicht nur für die Arbeit als solche wichtig, sondern auch für die Spillover-Effekte wie z.B. das bürgerschaftliche Engagement von Beschäftigten des öffentlichen Diensts.



# Quo Vadis Eigenbetrieb?



**Dr. Lothar Barth**

*Wirtschaftsassessor und Diplom-Verwaltungswissenschaftler, Kaufmännischer Werkleiter des ZV RBB, seit 1997  
Dozent an der HVF*

Der Eigenbetrieb als Organisationform muss sich zukünftig aufgrund neuer Entwicklungen in seiner Daseinsberechtigung hinterfragen lassen.

Der Eigenbetrieb (EB) ist derzeit die probate Organisationsform, wenn kommunalen Aufgaben der Verwaltung einer aus betriebswirtschaftlicher Sicht effizienten Bearbeitungsweise zuführen wollen. Allerdings wird sich der EB einer Diskussion über seine Zukunftsfähigkeit stellen müssen. Gründe dafür sind:

- die Änderung des Umsatzsteuergesetzes,
- die verwaltungsinternen Entwicklungen des neuen Steuermodells (NSM) bzw. die flächendeckende Einführung der Doppik in Form des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) sowie
- die Einführung der Kommunalanstalt (KommA) als weitere öffentlich-rechtliche Rechtsform.

Der Eigenbetrieb ist dadurch gekennzeichnet, dass er eine eigene Betriebsatzung und ein kaufmännisches Rechnungswesen, basierend auf einer doppelten Buchführung, aufweist. Sein bilanzielles Vermögen ist in der Art und Weise selbstständig, dass es als Sondervermögen vom Haushalt der Kommunen getrennt ist und nur das saldierte Endergebnis sich gemäß dem Nettoprinzip im Kernhaushalt niederschlägt. Der Eigenbetrieb ist zwar somit wirtschaftlich selbstständig, rechtlich gilt er aber weiterhin als Teil der Gemeinde und ist damit keine eigene Rechtsperson.

Ein wesentliches Argument, einen Eigenbetrieb anstatt einer GmbH oder AG zu gründen war die Freistellung von der Umsatzbesteuerung. Dieser Vorteil wird durch die Änderung der Umsatzsteuergesetzgebung und die Einführung des § 2b UStG nahezu gänzlich unterbunden. Zwar gibt es einige Ausnahmeregelungen, ob diese allerdings Klagen der Privaten vor

dem EuGH überstehen, darf jetzt schon massiv bezweifelt werden. Es ist also davon auszugehen, dass spätestens ab dem Jahr 2021 auch die Eigenbetriebe umsatzsteuerpflichtig werden, sofern sie einen Umsatz von über 17.500 Euro im Jahr haben und auf einem Markt agieren, in dem auch Private „unterwegs“ sind.

Auch die Vorteile, die mit der Ausgliederung als Eigenbetrieb in puncto Sondervermögen interessant waren, greifen nur noch bedingt: Durch die gesamtheitliche Prüfung der Gemeindeprüfungsanstalt und die Konzernbetrachtung der Banken im Zuge der Basel II und III Kriterien kommt die bilanzielle Entlastung des Kernhaushaltes durch die Aufgliederung in Kernhaushalt und Sondervermögen nicht mehr wie gehofft zur Geltung. Insbesondere beim Thema Kreditaufnahme sind deswegen reale Vorteile kaum mehr greifbar.

Ob die Kontrollmöglichkeiten bei einem Eigenbetrieb höher sind oder nicht ist umstritten, denn eine Kontrolle einer Kommune kann genauso gut über einen Aufsichtsrat mit kommunalen Vertretern erfolgen. Dieser kann die gleiche Aufsichtsqualität haben wie ein Eigenbetriebsausschuss.

Die Kommunalanstalt ist im Gegensatz zum Eigenbetrieb eine selbstständige Rechtsperson. Sie ist klar als juristische Person des öffentlichen Rechts definiert. Dadurch ergeben sich Handlungsoptionen, welche dem Eigenbetrieb nicht offen stehen: So kann sich die Kommunalanstalt an anderen Unternehmen direkt beteiligen. Damit kann die Kommunalanstalt wesentlich einfacher auch in eine Holdingstruktur kommunaler Beteiligungen eingefügt werden, sowohl als Gesell-



schafterin wie auch als „quasi“ Tochter-Tochter.

Auch das formale Haftungsrisiko der Trägerkommune minimiert sich bei der Kommunalanstalt im Gegensatz zum Eigenbetrieb. Da der Eigenbetrieb rechtlich unselbstständig ist, entzieht sich das ihm zur Verfügung gestellte Sondervermögen dem haushalterischen Gesamtdeckungsprinzip, aber die Kommune haftet vollumfänglich für seine Schulden und Verbindlichkeiten. Zwar muss der Träger der Kommunalanstalt diese finanziell funktionsfähig halten, aber eine direkte Haftung der Kommune gegenüber Dritten für Verbindlichkeiten der Kommunalanstalt besteht ausdrücklich nicht.

Die Kommunalanstalt hat im Vergleich zum Eigenbetrieb eine größere Selbstständigkeit und Handlungsfähigkeit, gleichzeitig hat sie im Gegensatz zu den Rechtsformen der AG und der GmbH aufgrund der öffentlich-rechtlichen Rechtsform und der damit für sie geltenden Gesetzgebung eine größere Nähe zur Kommune, was wiederum die Kontrollmöglichkeit durch die Kommunen erhöht.

Durch das neue Steuerungsmodell sind die Kernverwaltungen angehalten, ebenfalls wirtschaftlicher zu arbeiten. Gleichzeitig werden die betriebswirtschaftlichen Instrumentarien Schritt für Schritt in die Kernverwaltungen implementiert, sei es die Doppelte Buchführung in Form des NKHR, verschiedenste Controllingvarianten oder Benchmarkingmodelle über die Kennzahlen des Produktplans etc. Dadurch ist ein Hauptbeweggrund für die Praxis, Teile aus der Verwaltung in Eigenbetriebe auszugliedern, ebenfalls entfallen. Die Verwaltungen arbeiten weitaus betriebswirtschaftlicher als noch vor Jah-

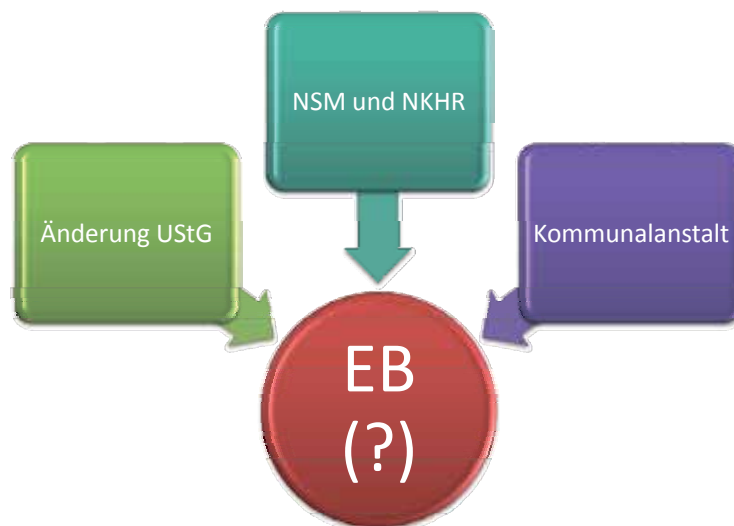
ren. Fast jedes Amt bzw. jeder Fachbereich hat in der Zwischenzeit sein eigenes Budget. Wenn man die Möglichkeiten des NSM/NKHR weitestgehend ausschöpft, ist aus betriebswirtschaftlichen Steuerungsgründen fast kein Anreiz mehr gegeben, einen Teil des Vermögens als Eigenbetrieb auszugliedern. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren auch in den kleinsten Gemeinden vollziehen, da die Umstellungsfrist auf das doppelte Buchführungssystem NKHR in den Kernhaushalten Ende 2019 ausläuft. Die Doppik als Basis sämtlicher betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente steht dann allen Kernverwaltungen zur Verfügung.

Bezugnehmend auf die oben dargestellte Argumentation kann das Fazit gezogen werden, dass insbesondere größere Städte, die eine Holdingstruktur aufweisen,

überlegen werden, Eigenbetriebe eventuell in Kommunalanstalten oder GmbHs umzuwandeln. Diese Überlegungen dürften umso mehr greifen, je größer das Bilanzvolumen des Eigenbetriebs ist. Ein Blick in andere Bundesländer zeigt, dass insbesondere im Bereich des Gesundheitswesens die Kommunalanstalt bzw. die Anstalt öffentlichen Rechts als Rechtsform für Krankenhäuser und Pflegeheime die Organisationsform Eigenbetrieb überflügelt hat. Durch die kommende Umsatzbesteuerung wird es auch sicherlich Überlegungen geben, den Schritt vom Eigenbetrieb zur privatrechtlichen GmbH oder zur AG zu gehen.

**Langversion des Artikels mit allen Quellenangaben unter [verwaltungsmoedern.de](http://verwaltungsmoedern.de)**

#### Der EB im Einflussbereich der Umsatzsteuergesetzgebung, der Kommunalanstalt und des NSM/NKHR



# Eine Tasse Kaffee für 0,15 EUR

Kommunale Datenverarbeitung  
Region Stuttgart

**KDRS**  
**RZRS**

Rechenzentrum  
Region Stuttgart GmbH

... und kostenloses Mittagessen für Praktikanten gibt es bei der Kommunalen Datenverarbeitung der Region Stuttgart (KDRS) zwar auch, dies waren aber nicht die ausschlaggebenden Gründe für mich, ein viermonatiges Praktikum bei der KDRS im Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation (UK) zu absolvieren. Als erste Praktikantin in diesem Geschäftsbereich betreten wir gemeinsam Neuland, was aufgrund der offenen und guten Arbeitsatmosphäre reibungslos funktionierte.

Die KDRS bietet und betreut IT-Lösungen für fast alle Bereiche in der öffentlichen Verwaltung, sowie Schulungen für Anwender und begleitet Kommunen bei der Umstellung auf das NKHR. In der Region Stuttgart gehören alle Landkreise sowie fast alle Gemeinden dem Zweckverband KDRS an. Durch diese Rechtsform ergibt sich die Besonderheit, dass die Kunden der KDRS auch ihre „Chefs“ und Mitglieder sind. In der angeschlossenen Rechenzentrums GmbH (RZRS) werden die IT-Verfahren und IT-Services für die Region Stuttgart und teils ganz Baden-Württemberg betrieben.

Zielgerichtete und vor allem zielgerechte Kommunikation mit den Mitgliedern und Kunden ist das Kernthema des Geschäftsbereichs Unternehmenskommunikation. Verschiedene Kanäle wie zum Beispiel das Infoportal (Extranet für Mitglieder), Newsletter oder Infobriefe werden hierfür genutzt. Die Redaktion digitaler Publikationen sowie von Druckerzeugnissen gehört somit zum Tagesgeschäft. Die Organisation und Durchführung von Seminaren eigens für die Führungsebene der Kommunen ist ebenfalls bei UK angesiedelt. Dort ist keine VSV nötig, wohl aber gutes Ausdrucksvermögen und Interesse

an IT-Themen. Ein kritischer Blick und die Fähigkeit, sich in die Sichtweise der Mitglieder und Kunden versetzen zu können, sind obligatorisch.

Bei der Durchführung und Ausarbeitung sämtlicher Aufgaben im Praktikum wurde mir ein hohes Maß an Selbstständigkeit gewährt. Abhängig von der Aufgabe war sogar Homeoffice möglich, was mir sehr entgegenkam. Generell bietet KDRS vielfältige Arbeitszeitmodelle, wie bereits im Frühjahr 2015 in „Dialog“ Nr. 32 berichtet wurde. Meine umfangreichste Aufgabe bestand in einem Vergleich der Intra- und Internetauftritte der vier an der Fusion beteiligten Unternehmen\* und einer Zusammenfassung der besten Ansätze. Es galt dabei, die Sicht des Kunden nachzuvollziehen und die bereitgestellten Produktinformationen aus diesem Blickwinkel zu prüfen. Anhand dieses Vergleichs arbeitete ich eine Musterlösung für eine Produktseite im Infoportal aus.

Das Praktikum bei KDRS hat mir einen tieferen Einblick in den Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation und in die Bandbreite von IT-Lösungen für den öffentlichen Sektor ermöglicht. Das Wissen, worauf bei der Erstellung und der Pflege von Internetauftritten und digitaler Kommunikation zu achten ist, wird mir sicherlich im weiteren Berufsleben eine Hilfe sein. Allen, die eher eine Affinität zu Finanzen oder dem Ordnungswesen haben, steht ein Praktikum im entsprechenden Geschäfts- oder Fachbereich der KDRS offen.

*Amanda Köhler Eisenmann*

\*Die drei kommunalen Rechenzentren und die Datenzentrale Baden-Württemberg

## Kontakt

KDRS/RZRS  
Maria Bieber  
Geschäftsbereichsleiterin Unternehmenskommunikation  
Telefon: 0711 / 81 08-11 670  
M.Bieber@kdrs.de  
www.kdrs.de

# Besuch an der École Nationale des Finances Publiques (ENFiP)



Erstmals fand in diesem Jahr eine Exkursion von elf Teilnehmern des WPF „Französische Finanzverwaltung“ nach Paris statt. Geleitet wurde sie von Frau Prof. Dr. Dölker, organisiert mit Hilfe von Madame Perinetti, Steuerattachée an der französischen Botschaft in Berlin, begleitet von Herrn Esser (OFD Karlsruhe). Ziel war es, die französische Steuerverwaltung und das Steuerrecht kennen zu lernen. Letztes Jahr war erstmals eine Gruppe von Studierenden der französischen Finanzhochschule ENFiP bei uns an der HVF zu Gast.

Herr Casabianca, Direktor der ENFiP und Herr Fachan, Leiter des Standorts in Noisiel bei Paris (es gibt weitere Standorte mit zum Teil unterschiedlichen Aufgaben), betonten beim Empfang in der DGFIP uns

gegenüber die Wichtigkeit des Austauschs – vor allem in Zeiten eines fragilen Europa.

2008 fusionierten die Generaldirektionen für Steuern (DGI) und für öffentliches Haushaltswesen (DGCP) zur Generaldirektion für öffentliche Finanzen (DGFIP). Neben der Steuerverwaltung ist die DGFIP auch für die Führung sämtlicher Haushalte der Gemeinden und sonstiger Gebietskörperschaften in Frankreich zuständig. Auf lokaler Ebene gibt es sogenannte Centres des Finances Publiques (CFP), die allerdings nur einen Teil der Zuständigkeiten eines deutschen Finanzamts haben.

An der ENFiP fanden am folgenden Tag Vorträge über Aufbau der Finanzverwaltung, französisches Steuerrecht sowie die

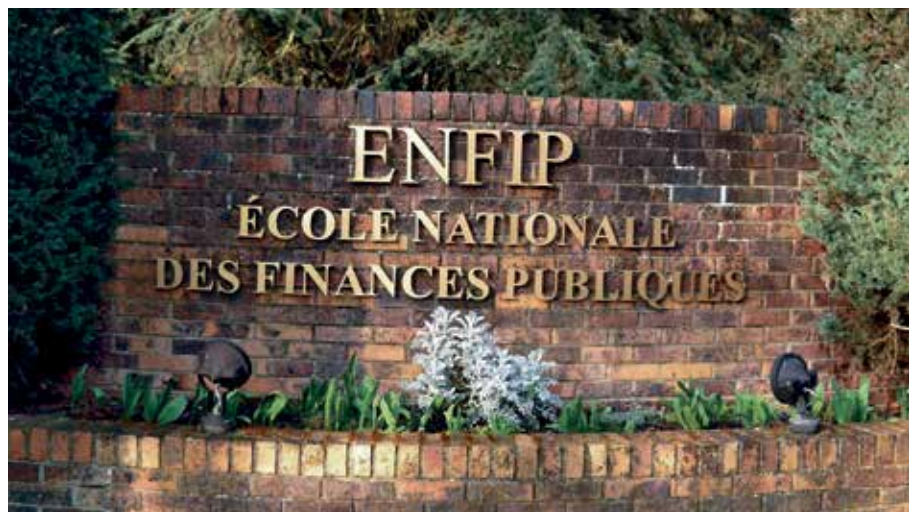
Ausbildung zum Finanzbeamten statt. Wir durften an Vorlesungen teilnehmen und uns mit den französischen Finanzhochschulern austauschen. Voraussetzung für den Zugang zur Ausbildung in der Inspektorenlaufbahn bei der ENFiP ist neben dem Abitur ein beliebiges dreijähriges Studium sowie die erfolgreiche Teilnahme an einer Aufnahmeprüfung (Concours). Erklärtes Ziel der französischen Finanzverwaltung ist die vollständige Digitalisierung (Dématerialisation); daher erhält jeder Finanzhochschüler einen Laptop geliehen und kann über ein Programm (wie auch die Dozenten) auf sämtliche Vorlesungsmaterialien zugreifen.

Am Mittwoch besuchten wir ein französisches Verwaltungsgericht (Tribunal admi-

nistratif). In Frankreich gibt es keine eigene Finanzgerichtsbarkeit. Je nach Abgabenart ist entweder das Verwaltungsgericht oder die ordentliche Gerichtsbarkeit zuständig. Wir durften mehrere Verhandlungen miterleben und anschließend der Kammer des ersten Senats Fragen stellen. So lernten wir das Rechtsbehelfsverfahren in Frankreich kennen und konnten einen Vergleich zum deutschen Verfahren anstellen. Steuerpflichtige in Frankreich können gegen eine Steuerfestsetzung innerhalb der Verjährungsfrist von drei Jahren beim zuständigen Finanzamt schriftlich Einspruch einlegen und zusätzlich die Aussetzung der Vollziehung beantragen. Der Vorgesetzte des Sachgebiets kann dem Einspruch abhelfen, ihn als unbegründet zurückweisen oder direkt dem zuständigen Gerichtshof zur weiteren Auseinandersetzung weiterleiten. Die Steuerpflichtigen können innerhalb von zwei Monaten vor dem zuständigen Gerichtshof Klage erheben.

Am Donnerstag besuchten wir die deutsche Botschaft in Paris. Der Pressesprecher informierte uns über die Aufgaben und Tätigkeiten der Botschaft wie die Vertretung des deutschen Staates im Ausland, die Wahrung der deutschen politischen und wirtschaftlichen Interessen sowie Verhandlungen mit der französischen Regierung.

Beim nachfolgenden Besuch des französischen Wirtschafts- und Finanzministeriums (Ministère de l'Économie et des Finances) in Paris-Bercy konnten wir uns ein Bild von der französischen Finanzpolitik machen und erhielten zudem Informationen über die Folgen von Steuerhinterziehungen in Frankreich. In Frankreich gilt bei Steuerstraftaten das Opportunitätsprinzip. Über die Einleitung des Strafverfahrens entscheidet eine Kommission in Abhän-



gigkeit von den konkreten Erfolgsaussichten im Einzelfall. Bei Hinterziehungsbeträgen unter 100.000 EUR unterbleibt die Einleitung des Strafverfahrens. Dieses vermeintliche Sanktionsvakuum wird durch die Möglichkeit der Verhängung von oftmals existenzbedrohenden „Strafzuschlägen“ im Steuerverfahren kompensiert. Das französische Strafrecht sieht im Grunddelikt eine Geldstrafe bis 500.000 EUR und bis zu fünf Jahre Freiheitsstrafe vor, im Qualifikationstatbestand Geldstrafen bis 2 Mio. EUR und bis zu sieben Jahre Freiheitsstrafe.

Am letzten Tag unserer Studienfahrt besuchten wir ein Finanzamt in Paris (zuständig für das 6. Arrondissement) und konnten die dortige Arbeitsweise mit derjenigen deutscher Finanzämter vergleichen. Besonders Wert legt die französische Steuerverwaltung neben der Digitalisierung auf Bürgerfreundlichkeit und -nähe. Ab 2019 soll es eine allgemeine Pflicht zur elektro-

nischen Abgabe der Steuererklärung geben. Steuerpflichtige mit Einkünften über 40.000 EUR müssen bereits dieses Jahr für den Veranlagungszeitraum 2015 ihre Steuererklärung zwingend elektronisch einreichen, 2017 wird die Grenze auf 28.000 EUR und 2018 auf 15.000 EUR gesenkt. Die Einführung des Lohnsteuerabzugsverfahrens ist in Frankreich ab dem 1. Januar 2018 geplant.

Wir bedanken uns bei Madame Perinetti, Frau Prof. Dr. Dölker und Herrn Esser für die gute Organisation und die Betreuung vor Ort sowie beim Deutsch-Französischen Jugendwerk (DFJW) für die Förderung unserer Studienreise!

*Mareike Juchler, Nais Wollenhaupt,  
Gabriel Schmidl*

# Ungarn – von innen betrachtet



**Prof. Dr. Robert Müller-Török**

*Donauraumbeauftragter der HVF*

Von innen betrachtet und mit Sprachkenntnissen bereist sieht Ungarn ganz anders aus, als das idealisierte Ungarn, welches uns die Piroschka- und Sissi-Filme vermittelt haben.

Das Schlimmste, was Ungarn in seiner über tausendjährigen Geschichte widerfahren ist, war nicht die über 150 Jahre andauernde Besetzung durch die Osmanen. Es war auch nicht die unfreiwillige Mitgliedschaft im Warschauer Pakt und die Niederschlagung des Aufstandes 1956. Das Schlimmste, was Ungarn passierte, war paradoxerweise der Film „Ich denke oft an Piroschka“, 1955 unter der Regie des Baden-Württembergers Kurt Hoffmann. Dieser Film, und hier ist der Autor Georg Kövály mein Zeuge, hat im Verein mit den „gleichwertigen“ Sissi-Filmen erreicht, dass jeder sein absolut realitätsfremdes Ungarnbild fertig bei sich im Kopf hat – insbesondere die Generation der vor 1980 geborenen. Hübsch, romantisch, edel und ein bisschen melancholisch – so stellt „man“ sich Ungarn vor. Die Tourismusindustrie bedient dieses Klischee – man kann durchaus oftmals in Ungarn gewesen sein und vom Land nur sehr wenig mitbekommen haben.

Ich selbst hatte – die Gnade einer ungarischen Lebensgefährtin verhalf mir dazu –, die Möglichkeit, ein anderes Bild von Ungarn zu entwickeln, ohne diese Schmonzetten jemals gesehen zu haben. Beginnen wir damit, dass ein Auslandsaufenthalt ohne Kenntnisse der Landessprache ziemlich sinnlos ist – wie soll man mit Menschen kommunizieren, deren Sprache man nicht versteht?

Wenn man als Ethnograf in ein Dorf im Schwarzwald kommt und dort ausschließlich mit den paar Bewohnern radebrecht, die zufällig konversationsfähiges Englisch oder Spanisch sprechen, was kann da schon herauskommen? Nichts – oder wissenschaftlich betrachtet: Eine Stichprobe, die mit der Grundgesamtheit nur wenig

zu tun hat, weil mit großem Bias behaftet. So wird der Reisende auch hier nicht viel mitnehmen – außer die Verstärkung seiner Piroschka- und Sissi-Klischees. Mein prägendes Erlebnis hatte ich in Álmosd, einem Dorf bei Debrecen 1996: Ein Mann begrüßte mich auf der Straße mit „Szabadság, elvtársom“. Der Piroschka-Tourist hätte lächelnd den ihm unbekanntem Gruß erwidert. Ich war hingegen erstaunt: Wie würde man sich in Sachsen-Anhalt auf dem Dorfe fühlen, wenn man mit einem „Freundschaft, Genosse“ begrüßt würde? Eben: Genau das war passiert. Aber um das zu verstehen, bedarf es der Sprachkenntnis.

Eine zweite Illusion betrifft Wirtschaft und Finanzen. Ungarn ist arm. Nach Eurostat sind 33,5 Prozent der ungarischen Bevölkerung als arm einzustufen. Folgt man Attac Hungary, so ist es eher die Hälfte denn ein Drittel. Der Umkehrschluss, dass die andere Hälfte bzw. die verbleibenden zwei Drittel reich sind, ist leider unzulässig. Ach ja, die Armutsgrenze liegt in Ungarn bei 87.510 Forint pro Monat, ca. 280 Euro netto. Der Eintritt in das von Piroschka-Touristen gern frequentierte Gellért-Thermalbad liegt vergleichsweise bei 5.000 Forint oder ca. 17 Euro – nicht leistbar für den Empfänger des gesetzlichen Mindestlohnes von 66.000 Forint netto.

Diese offiziellen Zahlen decken sich mit meinen Erfahrungen, die ich seit 1992 in diesem Land mache. Die Menschen in der Straßenbahn unterhalten sich nicht über die Anschaffung von neuen iPads oder Leasingautos, eher über Lebensnotwendigkeiten. In Eger, Heimat des berühmten Rotweins „Erlauer Stierblut“, gibt es einige Weinkeller, in die sich kein Tourist verirrt. Das Glas Wein (0,1 Liter) gab es dort teil-

weise für 50 Forint, das Tragen von Lacoste-Polos ist eher unüblich. Dort drehten sich letztes Jahr die von mir verfolgten Gespräche um Rentenerhöhungen von 200 Forint monatlich – diese Beträge (ca. 65 Cents) sind GELD für die richtigen Ungarn abseits des Klischees. Selbstverständlich hört man diese Zahlen und Themen nicht bei offiziellen Terminen. Dergleichen hört man nicht auf Deutsch und nicht auf Englisch.

Die letzte Illusion beruht auf mangelnden Geschichtskennntnissen. Ungarn hat 1920 im Vertrag von Trianon zwei Drittel seines Territoriums verloren, beinhaltend die ganze Slowakei, ganz Kroatien, einen Teil von Serbien, ein Drittel von Rumänien etc. – sogar das Burgenland an Österreich. Teile davon hat es 1938 und 1940 in den

beiden Wiener Schiedssprüchen zurückerhalten – von jemandem, den wohl keiner so gerne als Schiedsrichter haben möchte. 1945 gingen diese natürlich sofort wieder verloren. Trianon ist für Ungarn mehr als ein Thema – ein nationales Trauma, einer Amfortaswunde vergleichbar. In den Gebieten leben heute je nach Zählung drei bis vier Millionen Ungarn. Womit wir wieder bei Piroshka angelangt wären: Der Film wurde größtenteils im damaligen Jugoslawien und heutigen Serbien gedreht. Die NATO-Bomben des Jahres 1999 auf Serbien trafen somit – wieder einmal wie so oft in der Geschichte dieser Nation – die Ungarn.

Dass Ungarn die Deutschen lieben, ist die letzte süße Illusion. Auf Grund meiner Erfahrung würde ich es eher so formulieren:

Die Deutschen sind die, die vergleichsweise günstig wahrgenommen werden. Die Tatsache, dass Trianon in Frankreich bei Paris liegt und die französische Regierung hier durchaus federführend war, führte zur sogenannten Francsfälscher-Affäre 1925, als im Budapester Militärkartographieinstitut eine Fälscherwerkstatt eingerichtet wurde, die falsche französische Francs in Millionenaufgaben herstellte. Die damalige deutsche Regierung Stresemann wurde damals der Mitwisserschaft, ja der logistischen Unterstützung bezichtigt. Ob zu Unrecht oder nicht, wer kann das nach fast 100 Jahren sagen?



## Neu an der Hochschule



### Prof. Dr. habil. Anna Steidle

Am 1. Juli 2016 nahm ich meine Tätigkeit als Professorin für **Verwaltungsmanagement** mit den Schwerpunkten **Personalmanage-**

**ment und Führung** in Ludwigsburg auf. Mein Psychologiestudium absolvierte ich an der Universität Würzburg. Im Rahmen meiner Dissertation an der TU Chemnitz untersuchte ich, wie sich Führungs- und Machtpositionen auf die Zielverfolgung auswirken. Neben der Promotion arbeitete ich als Trainerin und Beraterin am Zentrum für Training und Weiterbildung in den Bereichen **Kommunikation, Selbstmanagement und Kreativität**.

Nach meiner Promotion koordinierte ich im Rahmen des Fraunhofer Instituts für Bauphysik die Gruppe „Menschen in Räumen“ und widmete mich insbesondere der Gestaltung von leistungs- und gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebungen. Drei Jahre lang vertrat ich den Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Hohenheim und betreue derzeit noch die Doktorandinnen und Doktoranden am Lehrstuhl. Während

dieser Zeit schloss ich meine kumulierte Habilitation an der Goethe-Universität Frankfurt ab, in der ich die Wirkung von Licht im Kontext der Wissensarbeit sowie Stressfaktoren und Ressourcen im Arbeitsraum untersuchte. Zuletzt war ich als Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FH Bielefeld tätig.

Mit meiner Familie lebe ich zwischen Ludwigsburg und Heilbronn. Ich freue mich sehr auf eine inspirierende Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen sowie den Studierenden in Ludwigsburg und Partnern aus der Verwaltungspraxis. Gemeinsam mit ihnen und mit meinen Kooperationspartnern im Promotionskolleg „Menschen in Räumen“ sowie in der Forscherinnengruppe „Zufrieden und engagiert bei der Arbeit“ möchte ich die Forschung an den Themen **Führung, psychische Gesundheit und Arbeitsgestaltung** fortführen.

---

## Die Hochschule trauert

### † Prof. Klaus Dobler

Am 15. September 2016 ist Professor Klaus Dobler verstorben. Er war von 1977 bis 2016 Lehrbeauftragter der Hochschule Ludwigsburg. Im Jahre 2002 hat ihn die Hochschule aufgrund seiner hervorragenden Leistungen zum Honorarprofessor ernannt. Mit seinen Vorlesungen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und der Verwaltungsinformatik konnte er den Studierenden über viele Jahre hinweg notwendiges Rüstzeug vermitteln. Seine Lehrveranstaltungen waren geprägt durch eine ausgezeichnete Verknüpfung von Theorie

und Praxis. Dabei konnte er auch jene Erfahrungen einbringen, die er sich über viele Jahre als Leiter der IuK-Leitstelle des Finanzministeriums angeeignet hatte.

Von den Studierenden ist er sowohl in inhaltlicher als auch methodisch-didaktischer Hinsicht in hohem Maße anerkannt und geschätzt worden. Im Kollegenkreis war er stets ein wertvoller Gesprächspartner. Wir werden Klaus Dobler vermissen.

*Prof. Dr. Helmut Hopp*

## Dienstjubiläen

Dienstjubiläen begingen:

Frau Prof. **Annemarie Diebold** (50 Jahre)  
Herr Prof. **Jürgen Sauter** (40 Jahre)  
Herr Dipl.-Bibl. **Michael Söffge** (25 Jahre)

Wir gratulieren und wünschen für die Zukunft alles Gute!

# Kurz berichtet

## *Da ist Musik drin – Willkommen bei Cantiamo - CampusChor*

Cantiamo - CampusChor ist ein junges, gemischtes Vokalensemble aus Studierenden, Dozenten und Angehörigen der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Unter der Leitung von Dennis Greiner, der an der Hochschule als Lehrbeauftragter im SGB II tätig ist, hat sich der Chor im März 2016 gebildet und trifft sich wöchentlich, um mehrstimmig gemeinsam neue Songs zu interpretieren. Das Repertoire umfasst verschiedene Stilrichtungen, von klassischer Musik über Rocktitel bis hin zur

aktuellen Popmusik. Cantiamo trifft sich jeden Mittwoch um 17:30 Uhr für etwa eine Stunde. Wer also Lust am gemeinsamen Singen hat und Abwechslung neben den Vorlesungen und dem Hochschulalltag braucht, der ist bei Cantiamo - CampusChor genau richtig! Bei Fragen könnt Ihr euch gerne bei Dennis Greiner melden (Greiner\_Dennis@hs-ludwigsburg.de oder Facebook). Wir freuen uns auf euch und sehen uns bei der nächsten Probe!



*Die Sängerinnen und Sänger*

## *Der HVF-Student Svyatoslav Prokop wird Deutscher Karate-Hochschulmeister*

Bei den diesjährigen Deutschen Hochschulmeisterschaften in Halle (Sachsen-Anhalt) starteten Timo Wachendorfer (Public Management/ Fakultät I) und Svyatoslav Prokop (Steuerverwaltung/Fakultät II), um sich mit 150 anderen Studenten auf der Kampffläche im Freikampf zu messen.

Timo Wachendorfer hatte in der Allkategorie (alle Gewichtsklassen) das Pech, früh auf einen starken Gegner zu treffen. Da dieser jedoch das Finale erreichte, war der Weg für die Trostrunde geebnet. Beim Kampf um Platz 3 lieferte er sich mit seinem Gegenüber aus Hamburg einen intensiven Kampf, den er am Ende jedoch nicht für sich entscheiden konnte. In seiner Gewichtsklasse (+84 kg) deutete sich ein ähnliches Szenario an, als T. Wachendorfer nach einer Niederlage erneut in die Trostrunde musste. Hier gelang ihm jedoch der entscheidende Schritt auf das Podest mit dem Gewinn des 3. Platzes.

Svyatoslav Prokop startete nach einer halbjährigen Verletzungspause gleich in der ersten Runde in der Gewichtsklasse (+84 kg) gegen ein Mitglied der Nationalmann-

schaft. In diesem ausgeglichenen Kampf ging der erste Punkt nach einer Schlagtechnik an den Ludwigsburger, jedoch gleich sein Gegner kurze Zeit später wieder aus. Am Ende der Kampfzeit stand das Unentschieden und ein Kampfrichterentscheid musste über den Sieger entscheiden. Mit 3:2 für den Finanzanwärter aus Ludwigsburg wurde die nächste Runde erreicht. Nachdem er seinen härtesten Konkurrenten ausgeschaltet hatte, gewann S. Prokop auch die folgenden Kämpfe und erreichte so das Finale. Auch in der Allkategorie ließ er seinen Gegnern keine Chance und sicherte sich das zweite Finalticket an diesem Tag.

Während des ersten Finalkampfes ging S. Prokop nach einem Kick mit 3:0 in Führung. Jedoch brach seine Verletzung während des Kampfes wieder auf und er musste mit viel taktischer Disziplin den Vorsprung über die Zeit retten. Der Sieg am Ende war dann die Erlösung und nach dem Vizemeistertitel aus dem Vorjahr konnte S. Prokop sich nun Deutscher Hochschulmeister 2016 in der Gewichtsklasse (+84 kg) nennen. Daran änderte auch die Tatsa-



che nichts, dass er den zweiten Finalkampf verletzungsbedingt aufgeben musste.

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen gratuliert den beiden Studierenden zu diesem großartigen Erfolg.

*Prof. Dr. Stefan Lahme (Beauftragter für Sport und Gesundheit an der HVF)*

Nach 15 Jahren mit 29 Dialog-Ausgaben verabschiede ich mich als verantwortlicher Redaktionsleiter mit dieser Ausgabe unseres Hochschulmagazins. Ich danke allen Leserinnen und Lesern, Partnern, Unterstützern sowie Autorinnen und Autoren, die durch ihr Engagement den Dialog in dieser Form erst möglich gemacht haben und wünsche dem Dialog auch in Zukunft viel Erfolg.

*Prof. Eberhard Ziegler*



# Ludwigsburger Autoren

## Diringer, Arnd

- Bundeskanzler Maier und da Mörd: Gesetze gendern, aber richtig!, in Justillon, 7. Oktober 2016

## Dürr, Christiane

- BFH: Tilgung der Kaufpreisverpflichtung eines Neugesellschafters aus künftigen Gewinnen der Gesellschaft, BFH, Urteil v. 27.10.2015, VIII R 47/12, in: SteuK Steuerrecht kurzgefasst, 2016, S. 158
- FG Sachsen: Kosten einer Habilitationsfeier als Werbungskosten, Sächsisches FG, Urteil v. 15.04.2015, K 542/11, in: SteuK Steuerrecht kurzgefasst, 2016, S. 204
- BFH: Verbilligte Parkraumüberlassung an Arbeitnehmer, BFH, Urteil v. 14.01.2016, V R 63/14, in: SteuK Steuerrecht kurzgefasst, 2016, S. 210
- Erbringung von Dienstleistungen über die Internetplattform „YouTube“, in: NWB Steuer- und Wirtschaftsrecht, 2016, S. 2420 – 2423
- Müssen sowohl Leistung als auch Fälligkeit tatsächlich innerhalb der „kurzen Zeit“ i. S. d. § 11 Abs. 1 Satz 2 bzw. Abs. 2 Satz 2 EStG liegen?, in: DStZ, 2016, S. 645 – 652
- Die Anzeigepflicht nach § 138 Abs. 2 AO bei Auslandsbeteiligungen, in: Betriebs-Berater, 2016, S. 2140 – 2144
- Der Betriebsausgabenabzug im Rahmen des § 3 Nr. 26 EStG – ein Verstoß gegen das objektive Nettoprinzip?, in: Finanz-Rundschau, 2016, S. 849 – 851
- Einkommensteuer, erschienen in der Reihe Steuern und Finanzen in Ausbildung und Praxis Band 1, 4. Auflage, 2016 [zusammen mit **Stephan Schmidt/Jörg Knies**]

## Dürschmidt, Jörg

- The irresolvable unease about belonging: exploring globalized dynamics of homecoming, in: European Journal of Cultural Studies 19(5) Special Issue on Mobile Elites, 2016, S. 495 – 510

## Holzner, Stefan

- Fallstudie: Vollstreckung nach §§ 249 ff. AO – 17 Fälle, in: NWB Steuer und Studium 4/2016, S. 238 – 247
- Zeitliche Grenze für die Ausübung und Änderung von Antrags- oder Wahlrechten (Anmerkung zu BFH, Urte. v. 27.10.2015 – X R 44/13), in: SteuK 8/2016, S. 176
- Widerstreitende Steuerfestsetzungen – § 174 Abs. 4 AO (Anmerkung zu BFH, Urte. v. 19.8.2015 – X R 50/13), in: SteuK 8/2016, S. 188
- Die steuerliche Abzugsfähigkeit von Kosten für eine Feier – ein aktueller Überblick, in: SteuK 9/2016, S. 197 – 199
- Keine Aussetzung einer Pfändungs- und Einziehungsverfügung durch Finanzbehörde (Anmerkung zu FG Baden-Württemberg, Urte. v. 26.1.2016 – 11 K 2973/14), in: SteuK 10/2016, S. 239

- Kommentierung zu § 7 KStG, in: 360° eKommentar KStG, Stand: 01.8.2016
- Erstattungsberechtigter nach § 37 Abs. 2 S. 1 AO (Anmerkung zu BFH, Beschl. v. 12.5.2016 – VII R 50/14), in: SteuK 16/2016, S. 371
- Öffentliches Recht: Staats- und Europarecht [zusammen mit **Rittmann, Albrecht und Clement, Florian**], Neuauflage 2016

## Kese, Volkmar

- Kommunikation in der Praxis, Gesprächs- und Verhandlungsmanagement, Wiesbaden 2016 [zusammen mit Zimmermann, Daniel]

## Knies, Jörg

- Siehe Dürr, Christiane

## Lahme, Stefan

- Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon (Online-Lexikon), Kommentierung von 17 Steuerrechtsbegriffen: Bewertung von Wirtschaftsgütern, Bilanzänderung, Eigene Anteile, Forderungen, Gesellschafterdarlehen, Gesellschafterwechsel EStG, Grunderwerbsteuer; Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, Investitionsabzugsbetrag, Pensionsrückstellung, Realteilung, Rücklage für Ersatzbeschaffung, Rücklage für Investitionen, Rückstellungen; verdeckte Einlagen; verdeckte Gewinnausschüttungen; Verlustabzug bei Kapitalgesellschaften, Stand 1.9.2016

## Müller-Török, Robert

### Herausgeber von

- CEEeGov Days 2016 „Multi-Level (e)Governance: Is ICT a means to enhance transparency and democracy?“, Editors Alexander Balthasar, Blaž Golob, Hendrik Hansen, Robert Müller-Török, András Nemeslaki, Johannes Pichler, Alexander Prosser; Proceedings of the CEEeGov Days 2016, May 12 – 13, 2016 Budapest
- Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Landes Baden-Württemberg – Handlungsleitfaden zur Umsetzung in kommunalen Verwaltungen, gemeinsam mit Kommunale Datenverarbeitung Region Stuttgart und Rechenzentrum Region Stuttgart GmbH, Herausgeber Christoph Ludwig und Robert Müller-Török, 141 S., Stuttgart 2016.

### Beiträge in

- Vor welchen Aufgaben steht die elektronisch gestützte Bürgerbeteiligung?, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): „Macht Grünen den Unterschied? Demokratieformen in den Bundesländern“, Heinrich-Böll-Stiftung, Schriften zur Demokratie, Band 41, Berlin 2016
- The e-Government law of Baden-Württemberg – An implementation of multi-level e-Government legislation; together

- with Christoph Ludwig and Arne Pautsch; in: Proceedings of the CEEeGov Days 2016,-13. Mai 2016, Budapest
- Germany's Federal States e-Government Laws Proposed in Summer 2015 and their Effects on Counties and Municipalities – A Failed Interoperability Lesson?; together with Arne Pautsch; in: Proceedings of the 24th NISPAcee Annual Conference, forthcoming
  - Multilevel (e)Governance, in: OCG Journal Nummer 2, 2016, S. 12 [zusammen mit Alexander Prosser und Alexander Balthasar]
  - Die EU-Datenschutz-Grundverordnung 2016/697 – Zu viel für Kommunen?; in: PING PRIVACY IN GERMANY. 5/2016
  - "The Cryptographic Requirements for Predictive Remote Maintenance Schemes "; together with Alexander Prosser and Domenica Bagnato; in: Proceedings of the International Conference on International Cooperation from the Perspective of The One Belt One Road Initiative, 24 – 25 September 2016, Dalian, China, forthcoming

#### Noak, Torsten

- Kein „Hartz IV“ für arbeitssuchende EU-Bürger? – Der Leistungsausschluss des § 7 Abs. 1 S. 2 Nr. 2 SGB II im Lichte europa-, verfassungs- und völkerrechtlicher Vorgaben, Jura Studium & Examen (JSE), 2016, Heft 1

#### Pautsch, Arne

- Kommentierung der §§ 1, 20 – 53, 73 – 71e, 79v80 und 94 – 103 VwVfG, in: Pautsch/Hoffmann (Hrsg.), Berliner Kommentar zum Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG), 1. Auflage, Berlin 2016
- Kommentierung der §§ 19, 20, 20 a, 20 b, 21, 24, 29-32 a, 34, 35, 39, 41 a, 46, 50, 64, 72 GemO (Neubearbeitung nach der GemO-Novelle 2015), in: Ade/Pautsch, Gemeindeordnung für Baden-Württemberg, Praxis der Kommunalverwaltung, Loseblatt-Kommentar, Stand: 21. Nachlieferung 05/2016
- Kommentierung der §§ 3 – 5, 55 – 63, 68 – 70 und 71 – 73 NHG, in: von Coelln/Pautsch (Hrsg.), Beck'scher Online-Kommentar Hochschulrecht Niedersachsen, 1. Edition, München 2016
- Kommentierung der §§ 72 – 74 NBauO, in: Spannowsky/Otto (Hrsg.), Beck'scher Online-Kommentar Bauordnungsrecht Niedersachsen, 2. Edition, München 2016
- Kompendium zum Hochschul- und Wissenschaftsrecht, 2. Auflage, Berlin u.a. 2016 [gemeinsam mit Anja Dillenburg]
- Prozessvertretung vor den Verfassungsgerichten durch Rechtslehrer an Fachhochschulen? In: NJ 2016, S. 63 ff.
- Fortgeschrittenenklausur Öffentliches Recht: „Wieder kein

Frühjahrsmarkt?“ In: JSE 2016, S. 14 ff.

- Verfassungs- und verwaltungsrechtliche Fragen der in § 29 Abs. 4 S. 4 Glücksspielstaatsvertrag (GlüStV) geregelten Härtefallregelung, in: WiVerw. 2016, S. 203 ff. [zusammen mit Hendrik Lackner]
- Umsetzung einer „Politik des Gehörtwerdens“ – Die neue Gemeindeordnung für Baden-Württemberg im Überblick, in: apf 2016, S. 237 ff.
- Der Abschluss des Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) als „gemischtes Ab-kommen“ – Ein Anwendungsfall des Art. 23 I GG? In: NVwZ-Extra 2016, S. 1 ff. (Onlineversion), Kurzfassung in: NVwZ 2016, S. 1294

#### Rittmann, Albrecht

- Siehe Holzner, Stefan

#### Schmidt, Stephan

- Siehe Dürr, Christiane

#### Steidle, Anna

- Sona, B., & Steidle, A. (2016). Resilienz stärken: Die Gestaltung von Erholungswelten in Pausenräumen, Technische Sicherheit, 36 (3), S. 28 – 32.

#### Teufel, Oliver

- Zahlungsgestört oder nicht: keine Einziehungsleistung beim echten Factoring, in: Umsatzsteuer-Rundschau 2016, S. 413

#### Veser, Simon

- Multi-Level (e)Governance in the Domain of Inheritance Tax, in: Balthasar, Alexander u.a. (eds.), CEE e|Dem and e|Gov Days 2016, Multi-Level (e)Governance: Is ICT a means to enhance transparency and democracy?, p. 193
- Multi-Level Governance auf dem Gebiet der Erbschaftsteuer, in: Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht, 2016, S. 150.

#### Vollmer, Günther R.

- Prüfungsorientierte Aufgabensammlung Personalmanagement Teil 2: Personal führen und entwickeln, 1. Auflage, 2016

#### Zipfel, Lars

- Anwendungsregelungen des neuen Erbschaftsteuergesetzes und Einbeziehung vor dem 1.7.2016 erfolgter Übertragungen in die Großunternehmensregelungen, in: DStZ 2016, S. 566 – 574 [zusammen mit Lahme, Stefan]

#### Zimmermann, Daniel

- siehe Kese, Volkmar



Software,  
die verbindet

## Entdecken Sie jetzt Ihre Karriereperspektiven!

Die Datenzentrale Baden-Württemberg (DZBW) zählt zu den bundesweit führenden Software- und Beratungshäusern für den Public Sector mit Schwerpunkt Kommunen und bietet eine breite Produktpalette für nahezu alle Aufgabenbereiche öffentlicher Verwaltungen. Wir stehen für hoch integrative, prozessoptimierende IT-Lösungen mit neuester Technik und Funktionalität.

Motivation, Lernbereitschaft und Flexibilität machen bei uns Karriere. Bei uns finden Sie was Sie suchen – eine zeitgemäße Arbeitskultur und viel Platz für Persönlichkeit in den Tätigkeitsfeldern

- **Beratung**
- **Qualitätssicherung**
- **Entwicklung**
- **Systempflege**

Werden auch Sie Teil unserer Erfolgsgeschichte. Ob Direkteinstieg, Traineeprogramm oder Ausbildung: Entscheiden Sie sich für eine Karriere bei der DZBW ([www.dzbw.de](http://www.dzbw.de))

Wir freuen uns auf Sie!

**Datenzentrale Baden-Württemberg**  
Krailenshaldenstraße 44  
70469 Stuttgart  
[bewerbung@dzbw.de](mailto:bewerbung@dzbw.de)  
[www.dzbw.de](http://www.dzbw.de)



weitere Infos

**dz** Datenzentrale  
Baden-Württemberg

Vergleichen  
lohnt sich!

# Auto: Lieb und teuer. Wir: Stark und günstig.



chateaulouis.de

**FOCUS MONEY**  
**BESTER  
SERVICE-  
VERSICHERER**  
Im Vergleich: 99 %  
aller Kfz-Versicherer  
Ausgabe 37/2016

**FOCUS MONEY**  
**FAIRSTES  
PREIS-LEISTUNGS-  
VERHÄLTNIS**  
Kundenurteil sehr gut  
3 weitere Serviceversicherer  
erhielten die Note sehr gut  
Im Test: Deutschlands größte  
Kfz-Versicherer  
Ausgabe 14/2016

**AUTO  
ZEITUNG**  
**5x  
TOP TEN  
WGV**  
Versicherungs-Special  
Ausgabe 23/2016

## Die Kfz-Versicherung der wgv

Wenn auch Ihnen Ihr Auto lieb und teuer ist, dann wechseln Sie jetzt mit Ihrer Kfz-Versicherung zur wgv. Hier genießen Sie Top-Service und Leistung und können mehrere hundert Euro im Jahr sparen. Unter 0711-1695-1400 beraten wir Sie gerne zu unseren starken und günstigen Angeboten – oder Sie nutzen einfach unseren Beitragsrechner unter [wgv.de](http://wgv.de).



Wertvolles günstig  
versichert.

Service-Nr.: 0711-1695-1400 · [www.wgv.de](http://www.wgv.de)