

# Harald Bechberger

## Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

---

Online im Internet:

URL: [http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_11.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf)

Online veröffentlicht am: 21.02.2006

Stand Informationen: 18.10.2005

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

---

Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/)-Lizenz veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

## **Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe. Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis**

„Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe“ wendet sich an **Praktiker**, die Controlling als Führungskonzeption einführen wollen, um aus verfügbaren Ressourcen mehr Weiterbildung, mehr Qualität, mehr kundenfreundliche Dienstleistungen zu erreichen und dies unter reduzierten Kosten. Der Leser erhält eine strukturierte Anleitung zur Reorganisation mit zahlreichen praxiserprobten Lösungsvorschlägen.

Eine Zusammenstellung möglicher „Stolpersteine“ in der Praxis und Strategien zur Lösung bilden den Abschluss des Leitfadens.

### **Autor**

Harald Bechberger, Dr. phil., Dipl.-Betriebswirt, ist Fachbereichsleiter/Controller und Mitglied des Lenkungskreises der VHS Düsseldorf, außerdem Lehrbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Düsseldorf.

### **Hinweise zum Download**

Um lange Downloadzeiten zu vermeiden, wird der Leitfaden kapitelweise in einzelnen Dateien bereitgestellt, die untereinander verbunden sind. Der Leitfaden kann aber auch in [einer Datei vollständig heruntergeladen](#) (3.266 KB) werden.

### **Einleitung/Inhaltsverzeichnis**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf)

#### **Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf)

#### **Kapitel 2: Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_03.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_03.pdf)

#### **Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_04.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf)

#### **Kapitel 4: Produkte brauchen Produktmanager**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_05.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_05.pdf)

#### **Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_06.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.pdf)

#### **Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_07.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.pdf)

#### **Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_08.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.pdf)

#### **Kapitel 8: Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_09.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_09.pdf)

#### **Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_10.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf)

Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_11.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf)

#### **Gesamtdatei**

[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05\\_12.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf)

## Mögliche Stolpersteine in der Praxis

### bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells

| Problembereich  | Mögliche Strategien  |
|---|--|
| <p><b>1 – Politik</b></p> <p><i>„Tradierte Mentalitäten und der Wunsch, über die Realien des Alltags Macht auszuüben, sind stärker als die Rationalität dieses Systems. Auch Gemeinderäte in Städten lieben die Befassung mit dem Alltäglichen, sie ziehen aus der Kleinteiligkeit ihrer Aufgabe ihre Kraft und Autorität, die sie nicht abgeben wollen.“<sup>1</sup></i></p> | <p>Auf zunächst – auch vom Risiko des Scheiterns her – begrenzten Reformfeldern Erfolge suchen und mit Erfolgen beeindrucken, Vertrauen schaffen und das NSM gemeinsam behutsam ausbauen.</p>  |
| <p><b>2 – Zentralverwaltung</b></p> <p>Querschnittämter (insbesondere Personal, Gebäude, Finanzen) behindern die Dezentralisierung ihrer Ressourcen.</p>  | <p>Reform-Inseln einzelner, besonders qualifizierter Ämter/Institute schaffen und für diese Ausnahmeregelungen mit Anreizfunktionen erwirken.</p>  |
| <p><b>3– VHS–Leitung</b></p> <p>... delegiert das Controlling an ihre Verwaltungsleitung, weil es als eine den Sekundärzielen verpflichtete Aufgabe angesehen wird.</p>   | <p>Controlling ist im Kern Produktsteuerung und bleibt damit eine (pädagogische!) Chefsache.</p>   |
| <p><b>4 – Verwaltungsleitung</b></p> <p>Die Verwaltungsleitung sieht sich in ihrer Zuständigkeit durch das Controlling bedroht und „mauert“.</p>  | <p>Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung von Controlling und Verwaltungsleitung in einer Dienstanweisung genau festschreiben und den Nutzen des Controllings auch für den Verwaltungsbereich erfahrbar machen.</p>                          |
| <p><b>5– Produktmanager/–in</b></p> <p>Einzelne Fachbereichsleitungen sperren sich gegen die Philosophie des Produktmanagements und pochen auf dem Primat des Pädagogischen.</p>  | <p>Delegation von Zuständigkeit und Verantwortung (i. d. R. trifft dies in bürokratiemüden Instituten auf große Bereitschaft), größtmögliche Transparenz und Beteiligung bei allen Reformschritten, Entlastung von Routinen durch EDV.</p> |

<sup>1</sup> Vgl. Becker 2005, S. 8

## Literaturverzeichnis

Baus, Josef: Controlling. 1. Aufl. Berlin 1996

Becker, Joachim: Kommunen außer Kontrolle. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 22.9.2005, S. 8

Fisahn, Andreas/Gerstlberger, Wolfgang: Neuer Wein in alten Schläuchen – Ineffizienz und Herrschaft als Strukturmerkmale von Bürokratie. In: Sozialismus 4/1997, S. 13-18

Friedrich, Katja/Meisel, Klaus/Schuldt, Hans-Joachim: Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen, 3., überarbeitete Auflage. Bielefeld 2005

Frigelj, Kristian: Rückkehr zum Zentralismus. Die Stadt Schwerte krepelt ihre Verwaltung radikal um. In: Süddeutsche Zeitung vom 19.9.2002

Gabler Wirtschaftslexikon. Band 3 und 6. 13., vollständig überarbeitete Aufl. Wiesbaden 1993

Hackenberg, Hanfried u. a.: Kosten- und Leistungsrechnung Schritt für Schritt, 5. Aufl. Haan-Gruiten 2001

Heinen, Edmund (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden 1972

Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Handelshochschule St. Gallen: Organisations-Brevier. 5. Aufl. Köln/Opladen 1968

Jann, Werner: Hierarchieabbau und Dezentralisierung. In: Bandemer, Stephan von u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen 1998, S. 230-238

Jungfer, Klaus: Die Stadt in der Krise. Ein Manifest für starke Kommunen. München 2005. Zitiert nach Becker 2005, S. 8

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997

KGSt (Hrsg.): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Fallstudie Tilburg. KGSt-Bericht Nr. 19/1992. Köln 1992

KGSt (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. KGSt-Bericht Nr. 5/1993. Köln 1993

KGSt (Hrsg.): Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell – Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur. KGSt-Bericht 3/1997. Köln 1997

Kunesch, Hermann: Grundlagen des Prozessmanagements. Wien 1993

Landeshauptstadt Düsseldorf – Amt für Informationstechnik und Organisationsentwicklung Abt. 10/2 – Controlling, IT- und Organisationsentwicklung: Leitfaden zur Anerkennung als Reformamt, Stand März 1998

Landeshauptstadt Düsseldorf – Der Oberbürgermeister - Volkshochschule: Geschäftsbericht 2003. Düsseldorf 2004

Meisel, Klaus/Rohmann, Rudi/Schuldt, Hans-Joachim: Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. 2., überarb. Aufl. Frankfurt/M. 1998 (liegt in 3. Aufl. vor – siehe: Friedrich, Katja u. a. 2005)

Neubauer, Franz-Friedrich: Das PIMS-Programm und Portfolio-Management. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Würzburg/Wien 1980, S. 135-162

Olfert, Klaus: Kostenrechnung. 9. durchgesehene und aktualisierte Aufl. Ludwigshafen/Rhein 1994

Piper, Nikolaus: Kalkulation mit neuen Werten. In: Süddeutsche Zeitung vom 4.1.2000, S. 3

Pehl, Klaus: VHS in NW 2002. Auswertung der Zusatzbefragung des VHS-Landesverbandes, November 2003. Tabellenanhang ergänzt Januar 2004

Potthast, Ulrich: Kommunales Management im Wandel der Führungs- und Steuerungssysteme – Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Personalentwicklungsarbeit. In: Bürgermeisterhandbuch. Augsburg 1998

Richter, Walter: Controlling und Berichtswesen. In: Bandemer, Stephan von u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen 1998, S. 347-356

Stadtverwaltung Düsseldorf: Sammlung Mitteilungsblatt 17/95 01.09. – Vereinbarung zwischen dem Oberstadtdirektor und dem Gesamtpersonalrat zur Verwaltungsreform der Stadtverwaltung Düsseldorf. Düsseldorf 1995

Vanselow, Erhard/Goebel, Eberhard/Kiel, Hermann-Josef: Kosten- und Leistungsrechnung im Kultursektor. Die spezifische Betriebswirtschaft im Kulturamt und kommunalen Kultureinrichtungen. 1. Aufl. Helsa 2003

Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen 2003. Zusammenstellung auf der Basis einer Befragung und der Volkshochschul-Statistik im Auftrag des Landesverband der VHS von NRW e. V. (Hrsg.), zusammengestellt von Klaus Pehl, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn 2004

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 3., überarbeitete Aufl. Wiesbaden 2000

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Studienausgabe. 5. revidierte Aufl. Tübingen 1976

Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methode zur multidimensionalen Bewertung von Projektalternativen. 2. Auflage München 1971

## Referenz

Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells an der Volkshochschule Düsseldorf wurde 1995/96 von der Projektgruppe DRV (Dezentrale Ressourcen-Verantwortung), maßgeblich von **Stephan Metz**, dem ersten für diese Aufgabe freigestellten Controller der VHS, vorbereitet. Wesentlich ihm ist die Implementierung dieser komplexen Reform in einer betriebsklimatisch sehr belasteten Zeit zu danken – ein Erfolg seiner fachlichen, mindestens ebenso seiner menschlichen Qualitäten. Das später dann nach der *Düsseldorfer Reformstrategie* weiterentwickelte und zur städtischen Zertifizierung als *Reformamt* geführte Steuerungsmodell – so wie es in dieser Schrift dargestellt ist – konnte so eine Evolution auf solider Basis erfahren.

Stephan Metz ist 1999 aus sicherer Stellung bei der Stadt Düsseldorf zur KGSt-Consult GmbH gewechselt. Leider fehlt im Öffentlichen Dienst eine Kultur<sup>2</sup>, überragende Leistungsträger an sich zu binden – typischer ist eine gewisse Erleichterung, wenn qualifizierte „Konkurrenten“ weggehen. Die Volkshochschule verlor damals ihren kreativsten Innovationsträger. Nur drei Jahre später wurde Herr Metz Geschäftsführer der KGSt-Consult. Seit 2004 ist er Geschäftsführer und Mitinhaber der Allevo|Kommunalberatung GmbH in Meerbusch.

---

<sup>2</sup> Nicht zuletzt im Gefolge der Regeln zur Corporate Governance und Basel II finden heute durchgängige Nachfolgeplanungen – „Talent Management“ – zunehmend Eingang in die betriebliche Personalentwicklung.

## Nachwort

Inzwischen sind mehr als 15 Jahre Verwaltungsreform ins Land gegangen. Manche theoretischen Konzepte haben sich in der Praxis nicht bewährt. Aber was bleibt, ist – neben der Einführung des kaufmännisch orientierten Rechnungswesens – das Bemühen um eine an den Wirkungen orientierte und strategisch ausgerichtete Steuerung, die auf die Motivation und den Gestaltungswillen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt.

Der vorliegende Band zeigt, dass Verwaltungsreform auch unabhängig vom kommunalen Gesamtkontext in kleineren Organisationseinheiten konkret und erfolgreich gestaltet werden kann.<sup>3</sup> Das Beispiel zeigt, wie das, was Verwaltungsmodernisierung im Kern meint, ganz konkret umgesetzt werden und seine Wirkung entfalten kann. Voraussetzung dafür ist, dass konzeptionelles Denken und praktische Detailarbeit miteinander verbunden werden.

Mit dem Blick der systemischen Organisationsberatung weiß man, dass nicht nur Menschen, sondern auch Organisationen eine unglaublich große Fähigkeit besitzen, sich nicht zu verändern. Neue Ideen und Ansätze, Konzepte und Anforderungen werden als „Störungen“ betrachtet und – wenn sie nicht abzuwehren sind – geschluckt und „in Watte gepackt“ und dadurch unschädlich und wirkungslos gemacht.

Das hier vorliegende Beispiel zeigt, dass sich Organisationen doch verändern, wenn wichtige Rahmenbedingungen verändert werden, und dazu gehört ganz wesentlich die stärkere Delegation auch von Finanzverantwortung im Rahmen der Budgetierung und die kontrollierte Übertragung von Entscheidungskompetenz.

Es wäre schön, wenn das Beispiel aufgegriffen wird und für viele andere Organisationen und die Menschen, die in ihnen arbeiten, Anregungen gibt, den eigenen Weg zu finden, wie Spaß an der Arbeit, gute Dienstleistung, beste Qualität und hohe Wirtschaftlichkeit miteinander verbunden werden können.

Meerbusch, im Dezember 2005

Stephan Metz  
Allevo | Kommunalberatung GmbH

---

<sup>3</sup> Wobei die Volkshochschule Düsseldorf andererseits schon wieder mehr Mitarbeiter/-innen hat als manche kleine Kommune insgesamt aufbringt.



## Feedback?

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Einschätzung und Anregungen an den Autor weitergeben. Von Ihrer Rückmeldung profitieren künftige Interessenten.

Dr. Harald Bechberger – An der Wolfskaul 57 – 41812 Erkelenz

harald.bechbergerATstadt.duesseldorf.de