

Studientexte für Erwachsenenbildung

**Katja Friedrich
Klaus Meisel
Hans-Joachim Schuldt**

**Wirtschaftlichkeit
in Weiterbildungs-
einrichtungen**



STUDIENTEXTE FÜR ERWACHSENENBILDUNG

Herausgeber/innen

Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Soest
Prof. Dr. Wiltrud Gieseke, Humboldt Universität Berlin
Dr. Klaus Meisel, DIE Bonn
Monika Peters, LV VHS Schleswig-Holstein
Carla Sievers, Technische Universität Kaiserslautern

Herausgebende Institution

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert.
Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Christiane Jäger/Dr. Michael Schumacher (textakt)

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein Feedback zukommen lassen. Geben Sie einfach den Webkey **42/0014** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 42/0014

© 3., überarbeitete Auflage 2005 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Satz+Grafiken: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 3-7639-1899-X

Inhalt

Vorbemerkungen	5
1. Einführung und Ziele	7
2. Weiterbildung als Dienstleistung	11
3. Wirtschaftlichkeit im Bildungsbereich	17
4. Finanzierung der Weiterbildung	21
5. Controlling in der Weiterbildung	31
6. Kosten- und Leistungsrechnung	37
6.1 Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	37
6.2 Leistungen und Produkte	39
6.3 Grundlagen der Kostenrechnung	45
6.3.1 Kostenerfassung	45
6.3.2 Ausgaben und Kosten	45
6.3.3 Exkurs: Berücksichtigung von Ausgaben und Kosten in der öffentlichen Kameralistik	49
6.3.4 Kostenartenrechnung	51
6.4 Kostenaufteilung	53
6.4.1 Die Aufteilung der Kosten nach Einzelkosten und Gemeinkosten	54
6.4.2 Die Aufteilung der Kostenarten nach Kriterien der Einsatzfaktoren	54
6.4.3 Die Aufteilung der Kosten nach Kostenstellen (Kostenstellenrechnung)	55
6.4.4 Die Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen (Kostenträgerrechnung)	57
6.5 Beispiel eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	59
6.5.1 Die Einteilung der Spalten des BAB	59
6.5.2 Zur Technik der Aufteilung der Kosten	61
6.6 Deckungsbeitragsrechnung	63
6.6.1 Grundlagen	63
6.6.2 Rechenbeispiel Deckungsbeitragsrechnung	66

7. Planungsrechnung	73
7.1 Haushaltsplan	73
7.2 Wirtschaftsplan	77
7.3 Finanzplanung	78
7.4 Interne Planungsrechnungen	79
8. Verarbeitung der Kosteninformationen	83
8.1 Preiskalkulation	83
8.2 Soll-Ist-Vergleiche und Erfolgsermittlung	88
8.2.1 Interne Budgets und Deckungsbudgets	88
8.2.2 Soll-Ist-Vergleiche	93
8.3 Kennzahlen	96
8.3.1 Was sind Kennzahlen?	96
8.3.2 Beispiele	104
8.4 Benchmarking	113
9. Verwaltungsreform und Budgetierung	117
9.1 Prinzipien dezentraler Ressourcenverantwortung	119
9.2 Was bedeutet in diesem Zusammenhang die Budgetierung?	120
9.3 Erfahrungen von Erwachsenenbildungseinrichtungen mit der Budgetierung	121
9.4 Aus Erfahrungen Handlungsorientierungen gewinnen	125
9.5 Einschätzung der Verwaltungsreform und der Budgetierung	126
10. Wirtschaftlichkeit, Controlling und die Aufgabe des Managements	129
Glossar	137
Annotierte Literatur	146
Literatur	148
Stichwortverzeichnis	155
Autoren	159

Vorbemerkungen

Kein Bereich der Gesellschaft kann sich außerhalb ökonomischer Zwänge bewegen. Unter den Bedingungen der defizitären öffentlichen Haushalte spürt dies die Weiterbildung in den letzten Jahren deutlich. Begriffe wie „Wirtschaftlichkeit“, „Effizienz“ und „Effektivität“ sind den Planer/inne/n und den für die Weiterbildungseinrichtungen Verantwortlichen alles andere als fremd. Nun musste Erwachsenenbildung – gerade auch im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen – schon immer wirtschaftlich arbeiten, sie konnte noch nie „aus dem Vollen schöpfen“. Doch die Situation hat sich verschärft. Die betriebliche Weiterbildung steht unter Einsparzwängen. Die öffentliche Weiterbildung muss mit immer weniger öffentlichen Zuschüssen auskommen. Der im Sommer 2004 veröffentlichte Schlussbericht der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens verlangt in seinen Empfehlungen nicht umsonst, dass Staat, Betrieb und Individuen perspektivisch mehr Mittel für die Weiterbildung aufbringen müssen, wenn die soziale und ökonomische Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft gesichert werden soll. Öffentliche Bildungsfinanzierung ist keine Subvention, sondern eine Investition.

Die Weiterbildungseinrichtungen müssen immer höhere Kostendeckungsbeiträge erwirtschaften. Quersubventionierungen dienen dem Erhalt von Weiterbildungsangeboten für bildungsferne Gruppen. Die kontinuierliche Absenkung öffentlicher Mittel und der immer höher werdende Finanzierungsanteil der Teilnehmenden verlangt genaue Kostenplanungen. Mit der Umsetzung von Projekten im Auftrag von Dritten müssen die Einrichtungen oft Eigenanteile einbringen, die zunächst zu erwirtschaften sind, und den unterschiedlichsten Anforderungen an Verwendungsnachweisen gerecht werden. Um die Existenz der Einrichtungen nicht zu gefährden, benötigen Einrichtungen ein differenziertes und handhabbares Controlling, um wirtschaftliche Probleme zeitnah erkennen zu können. Das disponierende pädagogische Personal muss also neben dem pädagogischen Referenzsystem immer auch ein ökonomisches berücksichtigen. Die wenigsten Weiterbildner/innen konnten sich das hierfür notwendige Wissen im Studium aneignen und auch die Studierenden von heute finden kaum ein Studienangebot, das ihnen ein betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen zur Finanzsteuerung von Weiterbildungsprogrammen vermittelt.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat sich diesem Thema schon vor Jahren gestellt. Die Umstellung von einer „Behörde“ zum „Betrieb“ wurde

an einem Fallbeispiel diskutiert (Nuissl/Schuldt 1993) und das Spannungsverhältnis zwischen „pädagogischem Denken“ und „wirtschaftlichem Handeln“ (Bastian u. a. 2002) reflektiert. Im Rahmen der abschlussbezogenen Fortbildung zum Weiterbildungsmanagement wurden mehrere Jahre Fortbildungsseminare zum Thema „Finanzsteuerung von Weiterbildungseinrichtungen“ angeboten. Mehrfach aufgelegt wurde auch der Studententext zum Thema „Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen“, der hier nun in dritter, überarbeiteter Fassung vorliegt. Das Zahlengerüst wurde aktualisiert, dem Controlling ein höherer Stellenwert eingeräumt. Berücksichtigt wurde auch bei diesem Thema die in der Weiterbildungspraxis fortgeschrittene Professionalität. Die Diskurse in der Praxis beziehen sich nicht allein auf den optimierten Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumentarien. Sie weiten sich aus auf eine bildungsökonomische Dimension. Die Profession konzentriert sich wieder auf Fragen nach dem Nutzen des lebenslangen Lernens für die Individuen und die Gesellschaft.

Der Studententext will in erster Linie Studierenden, aber auch praktisch tätigen Weiterbildner/inne/n ein begriffliches und instrumentelles Handwerkszeug zur Verfügung stellen. Professionelles wirtschaftliches Arbeiten bedeutet, Ökonomie nicht als Ziel zu begreifen, sondern als notwendiges Mittel zum Zweck, die qualitätsvolle erwachsenenpädagogische Praxis abzusichern.

*Klaus Meisel
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*

1. Einführung und Ziele

In den letzten Jahren haben Begriffe wie Wirtschaftlichkeit und Budgetierung im Zuge der Verknappung öffentlicher Haushaltsmittel einen großen Stellenwert in der Diskussion um Entwicklungen im Erwachsenenbildungsbereich erhalten. Diese unter Sparzwängen geführte Diskussion erscheint als neue qualitätsmindernde, dem Bildungsgedanken und speziell den öffentlichen Bildungseinrichtungen gegenüber feindliche Entwicklung. Die Art und Weise, wie die Auseinandersetzung teilweise von den beteiligten Gruppen geführt wird, scheint diese Meinung zu bestätigen.

Ein Rückblick in die jüngere Geschichte der Erwachsenenbildung zeigt, dass der von Edding entwickelte Begriff der **Bildungsökonomie** weite Teile der Diskussion beherrschte. Auf einem teilweise hohen Anspruchsniveau wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass sich kein Bereich der Gesellschaft außerhalb ökonomischer Zwänge bewegen kann und daher volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Kategorien notwendigerweise einen Platz im Bildungsbereich haben.

„Wirtschaftliche Denkweisen und Begriffe auf Bildungsvorgänge anzuwenden gilt weiten Kreisen als eine Art Sakrileg. Das rührt von der besonderen Bedeutung her, die sich in der deutschen Sprache mit dem Wort Bildung verbindet. Dieses Wort ist bei uns der Inbegriff erworbener Qualitäten von Personen und Gruppen und der Bemühungen um solche Qualitäten. Es umfasst Fertigkeiten, Kenntnisse, soziale Tugenden, ethische Werte, charakterliche Prägung, innere Teilhabe an Kunst und geistigem Leben jeder Art bis hin zur religiösen Transzendenz. Davon erscheint das meiste und vielleicht auch das wichtigste als unwägbar und unmessbar. Wenn wirtschaftliches Denken auf das exakt Messbare beschränkt ist, hat es demnach im Bildungsbereich kaum ein Mitspracherecht. Diese Auffassung verkennt, dass wirtschaftliches Verhalten und Denken eine Grundkategorie des schöpferischen menschlichen Lebens ist, eine unlöslich mit allen Bereichen menschlichen Tuns verbundene Seite des geistigen Seins“ (Edding 1963, S. 101).

Die Beschäftigung mit ökonomischen Fragen ist also nicht neu und stellt keineswegs Bildung oder das öffentlich verantwortete Bildungswesen zur Disposition. Im Gegenteil: Vielerorts ist durch die von außen erzwungene Auseinandersetzung mit der ökonomischen Seite der Weiterbildungseinrichtung erstmals seit Jahren wieder eine inhaltliche Diskussion über pädagogische In-

halte, über Qualitätsstandards, über Angebotsprofile und Angebotsformen und über die Gestaltung der Beziehungen zu den Teilnehmenden in Gang gesetzt worden. In den 1980er Jahren bis Mitte der 1990er Jahre war positiv zu vermerken, dass nach Jahren der Funkstille zwischen Politik und Erwachsenenbildung wieder stärker die Frage der öffentlichen Verantwortung und der öffentlichen Aufgabenstellung in das Blickfeld gerieten.

„Mittlerweile wurde die weiterbildungspolitische Prämisse von der öffentlich verantworteten Weiterbildung der siebziger Jahre durch die Bildung eines Weiterbildungsmarktes abgelöst, in dem der Staat nur noch die ‚Mitverantwortung‘ (vgl. Kultusministerkonferenz 1996) trägt ... (und) sich nur auf die Regelungen der Rahmenbedingungen konzentriert. ... Die Entwicklung von der ‚öffentlichen Verantwortung‘ zur ‚öffentlichen Mitverantwortung‘ spiegelt sich in der Veränderung der Finanzierung der Volkshochschulen“ (Meisel/Schuldt 2003, S. 118 f.).

Dieser Studientext soll dazu beitragen, dass vorurteilsfreier mit der ökonomischen Seite der Bildung umgegangen wird und dass die in der Weiterbildung immer noch relativ „neuen“ Begriffe undramatisch gebraucht und verstanden werden. Das gilt sowohl für ihre Überhöhung als auch für ihre Geringschätzung.

In den meisten Bildungseinrichtungen gehört der Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten heute bereits zum Alltag der Pädagog/inn/en. Das Arbeitsfeld hat sich geändert. Von den pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Weiterbildungseinrichtungen wird heute ein Bündel von pädagogischen, sozialen und ökonomischen Qualifikationen verlangt, das sich deutlich unterscheidet vom Qualifikationsprofil der Erwachsenenbildner/innen noch vor zehn Jahre.

„Der Feststellung von Bastian, dass nach anfänglichem Widerstand mittlerweile eine selbstverständliche Übernahme von betriebswirtschaftlichen Termini und Instrumentarien verbreitet ist, ohne dass deren produktive Operationalisierung für die Arbeitsabläufe von Weiterbildungseinrichtungen schon hinreichend geleistet wäre (vgl. Bastian 2002, S. 59) ist prinzipiell zuzustimmen. Doch den Einrichtungen, denen immer mehr die öffentlichen Mittel gekürzt werden, bleibt eigentlich keine Alternative, als ein verändertes Finanzmanagement einzuführen“ (Meisel/Schuldt 2003, S. 125).

Zwangsläufig muss sich dann auch die Ausbildung mit diesen Fragen beschäftigen, damit die Anforderungen, die die Arbeitsfelder an die Pädagog/inn/en stellen, auch erfüllt werden können.

Zum **Aufbau des Studientextes**: Der Studientext behandelt die Einordnung ökonomischer Betrachtungsweisen und den Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums in die Begriffs- und Arbeitswelt der Erwachsenenbildner/innen. Hierzu werden die für das Arbeiten in Weiterbildungseinrichtungen wichtigsten Begriffe, Sichtweisen und Instrumente näher erläutert, die in öffentlich verantworteten Einrichtungen der Erwachsenenbildung heute bereits eine Rolle spielen. Nach der Behandlung grundsätzlicher Fragestellungen wie „Weiterbildung als Dienstleistung“ (Kap. 2), „Wirtschaftlichkeit“ (Kap. 3), „Finanzierung der Weiterbildung“ (Kap. 4) und „Controlling“ (Kap. 5) liegt ein Schwerpunkt in der Vermittlung der Grundzüge des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens, insbesondere der Kosten- und Leistungsrechnung (Kap. 6) sowie der Planungsrechnung (Kap. 7). Darauf aufbauend wird anhand einiger Beispiele darauf eingegangen, wie Kosteninformationen in den Einrichtungen als Gestaltungsinstrument genutzt werden können (Kap. 8). Ein weiteres Kapitel behandelt die Erfahrungen von Weiterbildungseinrichtungen mit der Einführung der neuen Steuerungsmodelle im Rahmen der Verwaltungsreform, so z. B. mit der Budgetierung und den Ansätzen integrierter Managementsysteme (Kap. 9). Das abschließende Kapitel 10 verortet Fragen der Wirtschaftlichkeit und des Controlling als zentrale Aufgabe des Managements und beleuchtet mit dem Konzept der Balanced Scorecard exemplarisch ein intensiv diskutiertes Managementinstrument.

Lehr-/Lernziele des Studientextes

- Der Studientext verdeutlicht, dass eine besonders geforderte Kompetenz des pädagogischen Managements darin liegt, mit den konkurrierenden Referenzsystemen von Ökonomie und Pädagogik ausgleichend umzugehen.
- Das ökonomische Begriffs- und Referenzsystem wird aus der Perspektive der Erwachsenenbildung beleuchtet.
- Kosten- und Leistungsrechnung, Budgets, Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleiche werden als brauchbare Informationsinstrumente für die pädagogische Planung und Umsetzung dargestellt.
- Aufgezeigt wird, dass ökonomische Begrifflichkeiten ohne Beziehungen zu Zielen und Leistungen wenig aussagekräftig sind.
- Hergestellt wird die Beziehung zur praktischen Anwendung in den Weiterbildungseinrichtungen.

2. Weiterbildung als Dienstleistung

Die **Diversifikation der öffentlichen Förderung** von Weiterbildung (vgl. Kuhlenskamp 2003 a) hat dazu geführt, dass wir im Gegensatz zu früheren Ausführungen nicht mehr einfach von „öffentlicher Weiterbildung“ und „privater Weiterbildung“ sprechen können. Wenn Kammern, privaten Weiterbildungsinstitutionen und sogar kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeiten von Projektförderungen durch öffentliche Mittel zunehmend offen stehen, müssen diese Begriffe im Sinne einer „öffentlich mitverantworteten Weiterbildung“ (vgl. Meisel/Schuldt 2003) differenziert betrachtet werden. Dies kann nur ansatzweise im Rahmen des vorliegenden Studienbriefes geschehen. Die hier verwendete Typisierung „Öffentliche Weiterbildung“ und „Private Weiterbildung“ sind Denkmodelle zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Marktgangsstrukturen in beiden Grundmustern.

Traditionell herrschte in der öffentlich finanzierten Weiterbildungslandschaft allgemein die Auffassung vor, dass Bildung und Weiterbildung nicht vergleichbar mit den übrigen Wirtschaftssektoren seien. Diese Annahme ist nach wie vor anzutreffen, auch wenn in den letzten Jahren spürbare Veränderungen zu verzeichnen sind. Ein häufig verwendetes Argument ist, dass Bildung kein „Produkt“ sei, das als „Ware“ gehandelt werden könne. Der Interaktionsprozess zwischen Kursleitenden und Teilnehmenden sei nicht vorher bestimmbar. Was bei den Teilnehmenden ankomme, sei individuell verschieden; das „Produkt“ entstehe und nehme seine endgültige Form also erst im eigentlichen Prozess an. Dieser Prozess unterliege generell keiner Verwertungslogik und sei nicht quantifizierbar. Wir wollen untersuchen, ob diese Argumentation stichhaltig ist.

Frage: Welche Wünsche haben Interessent/inn/en, wenn sie zur Anmeldung kommen?

Antwort: Viele! Es soll eine Sprache erlernt bzw. wiedererlernt werden; die Person möchte sich künstlerisch, handwerklich oder in anderer Weise kreativ betätigen; sie möchte die eigenen Ansichten mit anderen Menschen austauschen, eine Fertigkeit erwerben oder einfach nur mit anderen Personen etwas gemeinsam unternehmen.

Frage: Was bieten Weiterbildungseinrichtungen diesen Nachfragenden?

Antwort: Kurse, Tagesveranstaltungen, Bildungsurlaube usw.

Die Wünsche der Nachfragenden (der potenziellen Teilnehmenden/Lernenden) werden von den Weiterbildungseinrichtungen in eine formalisierte Form übertragen. Die Nachfragenden müssen einen finanziellen Beitrag leisten, durch den sie dann Zutritt zur Veranstaltung erhalten. Sie erkaufen sich damit also die Zugangsberechtigung für eine vorher definierte Dienstleistung. Die Interessentin bzw. der Interessent wird im Planungsprozess nur insoweit individuell behandelt, wenn es sich um die Anforderungen und die angenommene bzw. eruierte Qualifikation der jeweiligen Person handelt. Diese Anforderungen und Qualifikationen sind kategorisierbar, die Teilnehmenden erwarten ein erprobtes, differenziertes Teilangebot in den von ihnen nachgefragten Bereichen. Bevor überhaupt ein/e Teilnehmer/in vor der Tür steht, hat es eine Reihe von internen Abstimmungsprozessen gegeben. Z. B. wurde die Frage beantwortet, welche Angebote in welcher Zeit gemacht werden sollen; es wurde gefragt, welchen Inhalt das jeweilige Kursangebot haben soll bzw. haben muss, um im Rahmen eines gestuften, aufbauenden Angebots präsentiert werden zu können. Diese Vorstellungen wurden anschließend mit Kursleitenden besprochen, die die notwendigen Qualifikationen besitzen, die gewünschten Inhalte zu vermitteln. Das Besprochene nimmt dann eine spezifische Form an – Anfängerkurs Englisch, Zeichnen für Fortgeschrittene usw. – und wird den Interessierten angeboten.

Wir haben also eine **Dienstleistung** erzeugt, die von Interessenten gekauft werden kann oder genauer, wozu die Interessenten eine Zugangsberechtigung erwerben können. Sie erwerben damit keine Ware, die sie wie eine Lampe nach Hause tragen können, jedoch erwerben sie die Zusicherung einer spezifizierten Dienstleistung, auf die sie als „Kunde“ durch die Zahlung des Teilnahmebeitrags ein Anrecht haben. Ein Kurs ist auf dieser Betrachtungsebene nicht anders zu sehen als beispielsweise eine Urlaubsreise oder eine Busfahrt. Eine öffentlich finanzierte Weiterbildungseinrichtung unterscheidet sich darin grundsätzlich auch nicht von privaten Weiterbildungsanbietern.

Bezugnehmend auf die eingangs dargestellte Argumentation muss somit zwischen **qualitativen und quantitativen Kategorien** unterschieden werden. Es gibt sie sicherlich, diese Besonderheiten, die den Kurs auszeichnen, die in keinem Prospekt zu finden sind. Aber dies unterscheidet sich nicht von anderen Dienstleistungen. Um etwas überhaupt verkaufen zu können, muss es eine inhaltliche, qualitative Komponente besitzen. In der ökonomischen Theorie wird diese Thematik u. a. mit den Begriffen **Gebrauchs- und Tauschwert** beschrieben. Dies ist die Grundbedingung für den Verkauf von Dienstleistungen jeglicher Art. Die Dienstleistung muss natürlich auch jemand haben wollen, sie muss

auf eine quantitative Nachfrage treffen. Die Erstellung einer Dienstleistung, wie z. B. eines Englisch-Kurses, erfordert einen gewissen Zeitaufwand der beteiligten Personen. Die Vergütungen dieser Zeit in Form von Gehältern und Honoraren erscheinen in der Weiterbildungseinrichtung als **Produktionskosten** des Kurses, also wiederum als rechenbare quantitative Einheit.

Nun bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Die entstandenen Kosten werden durch Externe aufgefangen.
- Die entstandenen Kosten werden nicht extern getragen.

Diese Varianten bestimmen dann die Gestaltung des Preises, den die Einrichtung für die Dienstleistung nehmen kann. Damit ist auch eines klar: Kosten entstehen in jedem Fall, unabhängig davon, ob der Preis 0 ist oder eine bestimmte Höhe hat. Es ist also zu unterscheiden nach den **Preiskomponenten**, den **Kosten** und der **Finanzierung** der Dienstleistung.

Beispiel: Der Englisch-Kurs 57395 enthält Kosten für	
Honorare (20 UE à 25,00 EUR)	500,00 EUR
Räume (8,00 EUR/UE)	160,00 EUR
Material	40,00 EUR
Summe 1	700,00 EUR
Personal (päd. Planung u. Verwaltung)	700,00 EUR
Sachkosten der Verwaltung	300,00 EUR
Summe 2	1.000,00 EUR
Gesamt	<u>1.700,00 EUR</u>

Gibt es keine externe Finanzierung, so müssen die Teilnehmenden den gesamten Betrag übernehmen, also bei 20 Unterrichtseinheiten (UE) 85,00 Euro pro Stunde. Private Weiterbildungsanbieter mit der oben unterstellten Kostenstruktur müssen mindestens diesen Betrag erwirtschaften, um nicht Verluste zu erleiden (Gewinn, Abschreibung, Steuern usw. bleiben hierbei unberücksichtigt). Volkshochschulen und andere öffentlich finanzierte Einrichtungen haben, ähnlich wie allgemeinbildende Schulen, einen bestimmten öffentlichen Auftrag. Während aber im allgemeinbildenden Schulsystem der Staat fast sämtliche Kosten übernimmt, gibt es bei den öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen unterschiedliche **Finanzierungsstrukturen**, die sich entsprechend der durchgeführten Aufgabe und je nach Bundesland unterschiedlich gestalten.

2. Weiterbildung als Dienstleistung

In der oben dargestellten Rechnung trägt die öffentliche Hand (Land, Kommune) beispielsweise die Kosten für Verwaltung und Organisation des Kurses und stellt die Räume bereit. Die Weiterbildungseinrichtung hat also nur noch einen Teil der Kosten zu decken, nämlich 540,00 Euro (Honorar plus Material). Dieser verringerte Betrag ist bei der Preisgestaltung zu berücksichtigen. Im Vergleich zum privaten Anbieter müssen lediglich 27,00 Euro je UE von den Teilnehmenden aufgebracht werden.

Es ist ersichtlich, dass bei gleichen Rahmenbedingungen, gleichgültig ob staatlicher Anbieter oder privater, die Kosten für alle Anbieter gleich sind. Lediglich Art und Umfang der Steuern differieren zwischen privaten und öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen. Bei Volkshochschulen und anderen öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen gibt es eine externe Übernahme eines Teils der Kosten durch die öffentliche Hand, was sie in die Lage versetzt, die Kurse zu wesentlich günstigeren Preisen anzubieten, als dies privaten Anbietern möglich ist. Der Staat wiederum finanziert seinen Zuschuss nicht über den Verkauf von Produkten, sondern über Steuern und Bankdarlehen. Jede Erhöhung des Anteils an der **staatlichen Weiterbildungsfinanzierung** hat somit den Effekt, dass entweder in anderen Finanzierungsbereichen etwas eingespart werden muss, Steuern angehoben werden müssen, eine Erhöhung der Verschuldung erfolgt oder eine Kombination der beschriebenen Instrumente vorgenommen werden muss.

Volkshochschulen und andere Weiterbildungseinrichtungen befinden sich nicht in einem ökonomisch wertfreien Raum. Sie gehen mit ihren Dienstleistungen auf den Markt und treten in Konkurrenz zu anderen Anbietern. Märkte sind gekennzeichnet durch Anbieter/Angebote und Nachfrage und damit durch die Wirkungen des Preismechanismus. Volkshochschulen bieten gemeinsam mit privaten Einrichtungen auf verschiedenen Gebieten Kurse an. Sie treten somit auch mit privaten Anbietern in Konkurrenz und versuchen, die gewünschten Teilnehmerzahlen zu erreichen.

Der Weiterbildungsmarkt ist allerdings nicht einheitlich und lässt sich in **spezielle Teilmärkte** unterteilen (vgl. Friebel u. a. 1993, S. 10 ff.). Wir wollen hier keine Ausdifferenzierung vornehmen, sondern lediglich darauf verweisen, dass die jeweiligen Teilmärkte sehr unterschiedliche Charakteristiken aufweisen können, was Finanzierung, Konkurrenz und Zutrittsmöglichkeiten der Teilnehmenden anbelangt. Deutlich wird dies in einer Gegenüberstellung von Schulabschlusskursen und EDV-Kursen.

Während es im Angebotsfeld Schulabschlüsse sehr selten vorkommt, dass kommerziell ausgerichtete Einrichtungen in Konkurrenz zu den Volkshochschulen treten, ist dies bei EDV-Kursen der Normalfall. Der Markt für Schulabschlusskurse ist auf der Anbieterseite von staatlichen Schul- und Weiterbildungseinrichtungen geprägt und wird ergänzt durch gemeinnützige Vereine, Stiftungen usw. Die Finanzierung erfolgt in der Regel über Landes- und Bundesmittel. Die Konkurrenz der Bildungsträger bezieht sich hauptsächlich auf die jeweiligen Anteile am extern fixierten finanziellen Gesamtvolumen. Bei den Teilnehmenden bestehen Zutrittsschranken – z. B. werden Bedingungen an Alter, Vorbildung usw. gestellt –, und für einen neuen Anbieter ist es schwer, die abgesteckten Marktanteile aufzubrechen. Zudem gibt es erhebliche Unterschiede zwischen ländlichen, kleinstädtischen und großstädtisch geprägten Regionen (vgl. Ehmann 1995).

Beim EDV-Angebot ist der Preis dagegen ein entscheidender Faktor, der den Teilmarkt strukturiert. Bei größeren Abweichungen sind auch die Qualität der Geräte, die Qualifikation der Dozenten etc. weitere entscheidende Einflussgrößen.

Die Anbieter von Seminaren, vorwiegend im beruflichen Bereich, wenden sich mit ihren Angeboten häufig nicht direkt an die nachfragenden Personen, sondern verhandeln mit staatlichen oder kommunalen Stellen über die Durchführung von Bildungsmaßnahmen. Diese Abweichung von marktlich organisierten Strukturen nimmt einen erheblichen Teil des öffentlichen Bildungsbereichs ein und kann nach Sloane (1997, S. 48) als „korporativ-ordnungspolitisches Zusammenspiel gesellschaftlicher Kräfte“ bezeichnet werden. Im Sektor der öffentlichen Bildung nehmen diese **korporativen Strukturen** einen erheblichen Raum ein. Für den Sektor der beruflichen Bildung hat die CEDEFOP-Studie von 1999 diese Strukturen umfassend beschrieben (vgl. Hummelsheim/Timmermann 1999).

Öffentlich finanzierte und geförderte Weiterbildungseinrichtungen sind keine erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, sondern in ihrer überwiegenden Zahl öffentliche Einrichtungen mit bedarfswirtschaftlicher Sichtweise. Zwischen erwerbswirtschaftlichen und bedarfswirtschaftlichen Unternehmen besteht der wesentliche Unterschied im Motiv des Handelns:

Ein **erwerbswirtschaftliches Unternehmen** produziert und arbeitet, weil es Profit erwartet; mit welchen Produkten dies erreicht wird, ist dabei relativ unwichtig.

Ein **bedarfswirtschaftliches Unternehmen** stellt die Leistung d. h. die Art des Produktes bzw. die Versorgung der Bevölkerung in den Vordergrund. Das Sachziel – „Art, Menge und Zeitpunkt der am Markt abzusetzenden Leistung“ – dominiert hier das Formalziel – Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Kostendeckung – (vgl. Thiemeyer 1975, S. 29 f.).

2. Weiterbildung als Dienstleistung

Diese unterschiedliche Sichtweise wird auch häufig mit den Begriffen Eigenwirtschaftlichkeit und Gemeinwirtschaftlichkeit beschrieben. Unter dem Begriff **Eigenwirtschaftlichkeit** wird hier das Streben nach einem hohen Kostendeckungsgrad verstanden, der durch Kostenminimierung und/oder Erhöhung der Eigeneinnahmen erreicht werden kann. **Gemeinwirtschaftlichkeit** bezeichnet hier das Streben nach Erfüllung der öffentlichen Aufgabe zur Bestversorgung der Bevölkerung mit dem Ziel, durch Weiterbildungsangebote Bildungschancen zu eröffnen, die individuellen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Notwendigkeiten gerecht werden sowie das Bildungsgefälle in der Gesellschaft abzubauen und dazu ein Minimum an erforderlichen Ressourcen in Anspruch zu nehmen.

Dominanz bedeutet aber nicht, dass ausschließlich ein Ziel wirksam ist, sondern die unterschiedliche Ausprägung beider Ziele: Wirtschaftlichkeit und Rentabilität (Formalziel) sind in den Entscheidungen zu berücksichtigen. „Das Erwerbsstreben findet hier in der Nebenbedingung Einlass, dass Erlöse die Kosten (oder einen Teil der Kosten) decken sollten“ (Thiemeyer 1975, S. 24). Diese Aussage hat ihre Gültigkeit nicht verloren. Es bleibt bei aller Sensibilisierung für Kostenbewusstsein und wirtschaftliches Handeln in der Weiterbildung nach wie vor zu beachten, dass das Sachziel „Bildung“ oder „Lernen“ nicht im Über-eifer aus den Augen verloren werden darf.

Ein Seitenblick auf die **Besonderheit von Nonprofit-Organisationen** sei an dieser Stelle als Anregung eingefügt, sich über das Organisationsmanagement gemeinwirtschaftlicher Einrichtungen klar zu werden (vgl. Schwarz u. a. 1999; Badelt 1999).

„Als Nonprofit-Organisation (NPO) bezeichnen wir all jene ‚zwischen‘ dem Staat und den privaten Unternehmungen (erwerbswirtschaftliche Organisationen) angesiedelten Gebilde, welche (a) grundsätzlich von Privaten (Personen, Betriebe, andere NPO) getragen werden (...) (b) als Gebilde/Systeme selber keine erwerbswirtschaftlichen Zwecke verfolgen, sondern als Auftrag („Mission“) die Erbringung spezifischer Leistung zur Deckung eines bestimmten Bedarfes abgrenzbarer Leistungsempfänger haben und deshalb als Bedarfswirtschaften bezeichnet werden“ (Schwarz u. a. 1999, S. 19).

Zur Reflexion

- **Worin unterscheiden sich private und öffentliche Weiterbildungseinrichtungen in der grundsätzlichen Zielbeschreibung ihrer Tätigkeit?**
- **Wie sind darin Dienstleistungen mit wirtschaftlichem Denken vermittelt?**

3. Wirtschaftlichkeit im Bildungsbereich

Der Begriff **Wirtschaftlichkeit** wird in der Weiterbildungslandschaft häufig sehr überhöht und extrem gedeutet. Einige sehen in einer starken Gewichtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips die Zukunft. Für andere beginnt mit der Einbeziehung wirtschaftlicher Überlegungen in pädagogische Planungsprozesse das Ende der öffentlich und sozial verantworteten Bildung. Wirtschaftliches Handeln wird zu Unrecht gleichgesetzt mit sparen, billig einkaufen und haushalten oder auch mit Profit und Rentabilität. In vielen Haushaltsordnungen der Städte und Gemeinden findet man Wirtschaftlichkeit aber gleichgesetzt mit Sparsamkeit und auf der Funktionsebene mit Einsparungen. Angesichts der dramatischen Entwicklung der öffentlichen Haushalte, vor allem der kommunalen Haushalte ist diese Tendenz steigend und unausweichlich. Wir werden in Kapitel 7 an einem Beispiel vorrechnen, dass wirtschaftliches Handeln nicht grundsätzlich mit einem undifferenzierten Begriff von „Sparen“ gleichzusetzen ist.

Im vorhergehenden Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass zwar die öffentlichen Bildungseinrichtungen im Vergleich zu den privaten andere Zielausprägungen besitzen, dass aber gleichzeitig eine Abnabelung aus dem ökonomischen System nicht möglich ist (z. B. wegen Konkurrenzbeziehungen).

„Auch der Bildungsaufwand unterliegt den Konsequenzen, die sich aus der Knappheit der verfügbaren Mittel ergeben. Er kann nicht beliebig gesteigert werden. Kosten und Ertrag müssen in einem vergleichsweise günstigen Verhältnis stehen“ (Edding 1963, S. 103).

Öffentliche Weiterbildungseinrichtungen sind somit auch intern gezwungen, ihre Entscheidungen unter **Knappheitsbedingungen** zu treffen. Diese Knappheitsbedingungen treten in Form von personellen oder finanziellen Dispositionsmöglichkeiten auf, und die Gestaltung erfolgreicher Entwicklungen hängt wesentlich von der Art der Kombination der Leistungsfaktoren ab. Wird hierbei ein optimales Verhältnis der Faktoren erreicht, so ist das Ziel wirtschaftlichen Handelns erreicht. Wenn von wirtschaftlicher Handlungsweise gesprochen wird, so soll immer ein **optimales Verhältnis zwischen Input- und Outputgrößen** erreicht werden. Idealerweise ist dieses Verhältnis über ein strategisches Steuerungsinstrument mit den Gesamtzielen der Organisation verbunden. Entsprechende Instrumente und Modelle werden im Kapitel 8 vorgestellt.

3. Wirtschaftlichkeit im Bildungsbereich

In einem Betrieb sind die entscheidenden Faktoren die entstandenen Kosten und die erbrachte Leistung. **Wirtschaftlichkeit** wird ermittelt durch die Gegenüberstellung der in einer Periode (Monat, Quartal, Jahr) erbrachten Leistungen eines Betriebs – dies kann auch nur eine Organisationseinheit, ein Betriebsteil sein – mit dem in Geld gemessenen Wertverzehr, der durch die Leistungserstellung verursacht wurde. Generell gilt es, die Relation

$$\frac{\text{Leistung (Ausbringungsmenge)}}{\text{Kosten (Faktoreinsatz, gemessen in Geldgrößen)}}$$

zu untersuchen. Das **Prinzip der Wirtschaftlichkeit** wird durch eine günstige Relation der beiden Werte verwirklicht. Hierfür gibt es zwei unterschiedliche Sichtweisen:

Maximalprinzip

Ziel: Bei gegebenem Mitteleinsatz ist das Ergebnis zu maximieren.

Frage: Welches Ergebnis kann mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden? Oder: Lässt sich mit den vorhandenen Mitteln ein besseres Ergebnis erreichen?

Minimalprinzip

Ziel: Bei gegebenem Ergebnis ist der Mitteleinsatz zu minimieren.

Frage: Welcher Mitteleinsatz ist erforderlich, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen? Oder: Wäre das Bestehende auch mit weniger Aufwand zu erreichen?

Diese Überlegungen zur Gestaltung einer günstigen **Zweck-Mittel-Relation** bilden auch die Grundlage für die Verfahren der **Kosten- und Leistungsrechnung**. In den Weiterbildungseinrichtungen gibt es eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsprinzips. So wäre es z. B. sinnvoll, bei der Planung und Realisierung von Kursen den jeweiligen Aufwand dem zu erwarteten Ertrag gegenüberzustellen. Der Aufwand einer Konzeption beispielsweise für eine Sprachreihe zum Thema Irland einschließlich Musikabend, Dichterlesung sowie Film/Dia-Vortrag ist relativ hoch. Die Verpflichtung spezieller Kursleiter und Künstler, die Vorbereitung der Abendveranstaltungen (inkl. der Beschaffung landestypischer Getränke!), umfangreiche spezielle

Werbung u. v. m. kann nur im Ausnahmefall vom normalen Zeitbudget eines hauptberuflichen Pädagogen aufgefangen werden. Es sollte daher frühzeitig geprüft werden, ob diese Sonderaktion die Planung und Realisierung des normalen Angebots beeinträchtigen könnte – zumeist muss die Planung zeitgleich erfolgen, um rechtzeitig im Kursmagazin erscheinen zu können. U. a. müssen die folgenden Fragen geklärt sein:

- Können, falls Überstunden zur Realisierung erforderlich sein sollten, diese ohne sich negativ auf andere Bereiche auszuwirken, zu einem späteren Zeitpunkt ausgeglichen werden?
- Ist auch die Verwaltung auf dieses zusätzliche Angebot eingestellt?
- Welche Kosten und Erträge werden erwartet?

In den meisten Fällen ist ein derartiges Projekt nur dann wirtschaftlich, wenn es über einen längeren Zeitraum laufen kann. Selbstverständlich sind auch **nicht-monetäre Zugewinnfaktoren** wie Imagegewinn, Kundenbindung usw. von Bedeutung im Marketing-Mix einer Organisation (vgl. Schöll 2005; Möller 2002).

Ein von Mitarbeitenden beklagtes Ärgernis ist die Vielzahl von **Besprechungen und Sitzungen**. Nicht nur die Häufigkeit wird dabei beklagt, sondern auch vielfach die nicht befriedigenden Ergebnisse. Die Darstellung der Outputseite ist in der Regel schwierig, da vor den Besprechungen selten ein Ziel formuliert wird. Der Input lässt sich allerdings messen, indem für den Sitzungszeitraum die Personalkosten ermittelt werden. Nehmen an einer dreistündigen Sitzung beispielsweise zwölf Personen der Vergütungsgruppe II a (Bundesangestellten-tarif) teil, kann folgende Rechnung aufgemacht werden:

Stundenvergütung II a =	27,00 EUR
multipliziert mit 12 =	324,00 EUR
multipliziert mit 3 =	972,00 EUR

Ohne Berücksichtigung der Raumkosten, der Vorbereitungszeit einer Sitzung, den An- und Abfahrtswegen usw. entstehen also Gesamtkosten in Höhe von 972,00 Euro. Jeder Sitzungsteilnehmer belastet die Einrichtung in diesen drei Stunden mit 81,00 Euro.

Sitzungen und Besprechungen sind sicherlich notwendig, dies soll hier nicht in Abrede gestellt werden. Es sollte jedoch immer berücksichtigt werden, welches Ziel die Zusammenkunft hat und alternativ, ist dieses Ziel nicht auch auf

3. Wirtschaftlichkeit im Bildungsbereich

einem anderen, wirtschaftlich günstigeren Weg erreichbar (z. B. auf welche Personen kann in der Sitzung verzichtet werden, ist die Besprechung gut vorbereitet, kann sie durch technische Lösungen ersetzt werden etc.). Ein wirksamer Weg ist grundsätzlich die Delegation der ökonomischen Verantwortung an den Ort der fachlichen Verantwortung. Auf diesen Aspekt wird im Kontext der dezentralen Ressourcenverantwortung in Kapitel 8 eingegangen.

Zur Reflexion

- **Welche ökonomische Grundbedingung liegt den Handlungen im Wirtschaftssystem und damit auch den Handlungen aller Weiterbildungseinrichtungen zugrunde?**
- **In welchen Begriffen und Prinzipien konkretisieren sich diese Bedingungen?**

4. Finanzierung der Weiterbildung

Einen Überblick über die Finanzierung der Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland zu erhalten, ist in mehrfacher Hinsicht schwierig geworden. Die Strukturen der Weiterbildung unterliegen einem raschen Wandlungsprozess. Hätte man vor 20 Jahren die Frage nach den wichtigsten Weiterbildungseinrichtungen gestellt, wäre sie sicherlich mit Volkshochschulen, kirchlichen und gewerkschaftlichen Einrichtungen sowie der betrieblichen Weiterbildung beantwortet worden. Heute haben wir es mit einer besonders in den Ballungszentren sehr ausdifferenzierten Weiterbildungslandschaft zu tun. Einrichtungen sind nicht nur nicht nur nach ihrer Größe zu unterscheiden, sondern vor allem danach, ob

- *„sie ausschließlich für WB zuständig sind oder WB unter anderem betreiben,*
- *ihre Angebote für alle Interessenten offen sind oder nur für einen eingegrenzten Personenkreis,*
- *sie Teil einer gesellschaftlichen Großorganisation wie Kirchen, Gewerkschaften, Unternehmensverbände sind oder nicht derart angebunden,*
- *sie erwerbswirtschaftliche Interessen (z. B. Fernlehrinstitute), partikulare gesellschaftliche Interessen (z. B. kirchliche Bildungswerke), öffentliche Interessen (z. B. Volkshochschulen) oder organisatorische Interessen (z. B. Betriebe) realisieren,*
- *sie einen privaten, einen öffentlich-rechtlichen oder einen amtlichen Rechtsstatus haben,*
- *sie Angebote zum gesamten Bereich der EB machen oder auf bestimmte inhaltliche Angebotsfelder konzentriert sind“*
(Nuissl/Pehl 2004, S. 24).

Die wichtigsten **Einrichtungen der Weiterbildung** sind die Volkshochschulen, die betriebliche Weiterbildung, die kommerziellen Einrichtungen, die konfessionellen und gewerkschaftlichen Einrichtungen, Fernlehrinstitute, die Medien, die Bildungsinstitute der Kammern, die Hochschulen, Heimvolkshochschulen, Stiftungen, staatliche Akademien und Fachschulen, Bildungswerke, Berufsverbände, Kulturinstitute und Selbsthilfeorganisationen. Die Weiterbildung hat sich zu einer Branche im Dienstleistungssektor entwickelt. Die bis in die 1970er Jahre parteienübergreifende weiterbildungspolitische Prämisse von der öffentlich verantworteten Weiterbildung wurde durch das Proklamieren eines in manchen Regionen der Republik kaum mehr transparenten **Weiterbildungsmarktes** abgelöst.

4. Finanzierung der Weiterbildung

„Wenn unter Markt jedoch der freiwillige Austausch von Gütern verstanden wird, wenn sich Angebot und Nachfrage über den Markt regeln sollen, die Anbieter einem Leistungs- und Preiswettbewerb unterliegen, der Staat sich nur auf die Regelungen der Rahmenbedingungen konzentriert, die Anbieter vor vergleichbarem Kostengefüge stehen und um die Gunst der potentiellen TeilnehmerInnen werben“ (vgl. von Bardeleben u. a. 1990, S. 130), dann kann von einem Weiterbildungsmarkt im Sinne der reinen klassischen Lehre kaum die Rede sein.

Friebel (1993) spricht deshalb von einem in mehrfacher Hinsicht gespalteten Weiterbildungsmarkt. Die verschiedenen Teilmärkte funktionieren nach unterschiedlichen Bedingungen (vgl. Kap. 4), die in sich wiederum starken und schnellen Veränderungen unterliegen. Dies spiegelt sich auch in den spezifischen **Finanzierungsbedingungen** wider, wie sich am Beispiel der Volkshochschulen gut zeigen lässt. Diese erhalten eine Förderung von Ländern und Gemeinden, der Finanzierungsanteil an so genannten Drittmitteln und Teilnahmeentgelten steigt in den letzten Jahren ständig (vgl. Meisel/Schuldt 2003, S. 120 ff.).

Im Bereich der Volkshochschulen waren die **öffentlichen Zuschüsse** 1991 mit 51 Prozent dominierend und sanken im Jahr 2002 auf 42 Prozent. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der **Teilnahmeentgelte** von 31 auf 39 Prozent.

Bei der Betrachtung der öffentlichen Zuschüsse fällt auf, dass der **Anteil der Kommunen** deutlich um ca. 27 Prozent bis zum Jahr 2003 anstieg. Betrag der **Länderanteil** am öffentlichen Zuschuss im Jahre 1991 noch ca. 40 Prozent und die kommunalen Mittel 60 Prozent, so änderten sich die Werte in den nächsten zehn Jahren auf ca. 37 Prozent Länderanteil und 63 Prozent kommunaler Zuschuss.

Bei der aktuellen Finanznot der Kommunen werden die Volkshochschulen in absehbarer Zeit hierdurch vor große Herausforderungen gestellt.

Auch die gruppengebundene Weiterbildung von Kirchen und Gewerkschaften wird von den gesellschaftlichen Gruppen subventioniert, partizipiert in der Regel an öffentlicher Förderung und ist ähnlichen Marktveränderungen ausgesetzt wie wir sie am Beispiel der Volkshochschulen gezeigt haben. Viele der kommerziell ausgerichteten Lehrinstitute führen ebenfalls von der Solidargemeinschaft finanzierte Maßnahmen) durch, andere finanzieren sich ausschließlich von Teilnahmeentgelten bzw. über Kunden (z. B. Betriebe). Der große Bereich der betrieblichen Weiterbildung funktioniert bekannterweise nach einzelbetrieblichem wirtschaftlichem Kalkül, wobei in den Kostenstatistiken auch indirekte Kosten für freigestelltes Personal mitkalkuliert werden (vgl. Hummelsheim/Timmermann 1999).

Institutionelle Förderung: Zuwendungen zur Deckung der gesamten Ausgaben oder eines nicht abgegrenzten Teils der Ausgaben des Zuwendungsempfängers (Landeshaushaltsordnung Nordrhein-Westfalen, VV zu § 23).

„Das Bildungssystem ist ein Angebotssystem, in Teilen sogar ein staatlicher Pflichtbereich. Es ist deshalb nur folgerichtig, dass Einrichtungen vorgehalten werden, also die Nachfrage nicht abgewartet, sondern durch ein Angebot erzeugt und unterstützt wird. Angebote werden im Bildungsbereich nach wie vor und trotz „virtueller“ Schulen und Hochschulen vor allem durch Personen bereitgestellt. Die institutionelle Förderung dient denn auch vorrangig dazu, die Kontinuität des Angebots durch kontinuierliche Finanzierung der Lehrenden zu sichern. ...

Die institutionelle Förderung durch die öffentliche Hand unterliegt zwar formal die Jährlichkeit der öffentlichen Haushalte. Faktisch kommt sie aber einer dauerhaften Finanzierungspflicht gegenüber den Einrichtungen und den in ihnen tätigen Personen gleich. Damit schränkt diese Art der Finanzierung zwangsläufig die Gestaltungsmöglichkeiten der Parlamente und Regierungen ein ...

Für die seit einigen Jahren intensiver geführte Diskussion um mehr Qualität im Bildungswesen ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass es sich bei der institutionellen Förderung um ein Instrument handelt, das bezüglich der Qualitätskontrolle nur die Inputmessung kennt: Das Geld wird gezahlt, bevor die Leistung erbracht ist. Nicht zuletzt deshalb tun sich Schulen, Hochschulen und Bildungsverwaltungen schwer, sich auf eine leistungsbezogene Finanzierung umzustellen“ (Ehmann 2003, S. 24 f.).

Projektförderung: Zuwendungen zur Deckung von Ausgaben des Zuwendungsempfängers für einzelne abgegrenzte Vorhaben (Landeshaushaltsordnung Nordrhein-Westfalen, VV zu § 23).

„Das Instrument der Projekt-/Programmfinanzierung dient seit rund drei Jahrzehnten vorrangig dazu, die Freiräume, die bei einer institutionellen Finanzierung auf Grund langfristiger Festlegungen verloren zu gehen drohen, zu erhalten und bereits verloren gegangene Spielräume zurückzugewinnen. Das wichtigste Kennzeichen dieser Finanzierungsform ist denn auch die Befristung: Finanziert wird für die Dauer einer Bildungsmaßnahme, eines Modellversuchs, eines Forschungsprojekts“ (Ehmann 2003, S. 25) .

Man könnte mit Rohlmann (1997, S. 65) von einem „**dualen System der Weiterbildungsmärkte**“ sprechen, in Analogiebildung zum Dualismus der Rundfunkordnung. Wobei sich die unterschiedlichen Teilmärkte überlagern, nicht klar voneinander abgrenzbar sind und nicht nach gleichen Prinzipien funktionieren. Kuhlenkamp (2003 a) gewinnt der Förderung der Weiterbildung in den 1990er Jahren durch andere, neue Politikfelder neben seiner deregulierenden Wirkung und der zunehmenden Intransparenz der Finanzierungslandschaft auch positive Seiten ab. Politikerweiterung, Interventionserweiterung, Förderungserweiterung und Institutionserweiterung haben zu „einer deutlichen Erweiterung des Kreises geförderter Weiterbildungsanbieter über die nach den Landesgesetz-

zen anerkannten Weiterbildungseinrichtungen hinaus geführt“. Für die „Kunden“, also die Lernenden kann diese Diversifikation Probleme mit sich bringen: Intransparenz des Angebots, Fragmentierung der Lernorte und Lernwege, Partialisierung der Lernziele und -inhalte und möglicherweise eine „Verwendbarkeitslücke“ (Faulstich/Vespermann 2002, S. 9 ff.).

Aus Sicht der Politik wiederum dienen diese erweiterten Finanzierungsmodelle vorrangig dazu, „die Freiräume, die bei einer institutionellen Finanzierung auf Grund langfristiger Festlegungen verloren zu gehen drohen, zu erhalten und bereits verlorengegangene Spielräume zurückzugewinnen. Das wichtigste Kennzeichen dieser Finanzierungsform ist denn auch die Befristung“ (Ehmann 2003, S. 25). Dies bedeutet natürlich auch eine inhaltliche Fixierung der zweckgebundenen Projektfördermittel.

Aus der Sicht einer einzelnen Einrichtung haben sich die **Finanzierungsstrukturen** in den letzten Jahren erheblich verändert. Bei den öffentlichen Bildungseinrichtungen hat der Anteil der Teilnahmeentgelte gegenüber den staatlichen Zuschüssen zugenommen. Hier ging der institutionelle Anteil gegenüber den Anteilen aus zeitlich befristeten Zuwendungen (Projektförderung) und Teilnahmeentgelten deutlich zurück. Private Einrichtungen dagegen finanzieren sich nun häufiger auch über staatliche Projektmittel. **Mischfinanzierungen** (vgl. Expertenkommission 2004, S. 106 ff.) stellen aber gleichzeitig erhöhte Anforderungen an die Bewirtschaftung der Einrichtungen und an das Nebeneinander unterschiedlicher Verwendungsnachweisführungen gegenüber unterschiedlichen Auftraggebern.

Es hat sich also nicht nur die Trägerstruktur und die Teilnehmerstruktur ausdifferenziert. Die vielfältigen Zergliederungen und Differenzierungen (Trägerstruktur, Teilnehmerstruktur, Finanzierungsformen) führen dazu, dass die einzelnen Sektoren und Bereiche des gespaltenen Weiterbildungsmarktes in sehr unterschiedlicher Weise funktionieren. In Abbildung 1 wird unterschieden zwischen privater und öffentlicher Finanzierung.

Der „Flickenteppich von Träger- und amtlichen Statistiken, von empirischen Erhebungen und Verwaltungsberichten“ (Faulstich/Vespermann 2002, S. 19) erlaubt nur einen deutlich eingeschränkten Überblick über die derzeitigen Finanzierungsquellen der Weiterbildung (vgl. auch Ehmann 2003, S. 11 ff.). Die letzte Gesamtschätzung wurde im Berichtssystem Weiterbildung VI (von Bardeleben u. a. 1990) vorgelegt. Auch das 2004 vorgelegte Gutachten der

Abbildung 1: Private und Öffentliche Finanzierung

Private Finanzierung individuell (auf die Teilnehmenden bez.)	Öffentliche Finanzierung
<p>Teilnahmeentgelt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lehrgangsgebühren – Lehr- und Lernmittel – Beiträge – Beratungshonorare – Prüfungsgebühren <p>Kundenfinanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> – Private Auftraggeber z. B. Unternehmen, Berater – Betriebliche Finanzierung der Weiterbildung als Investitionskosten in die Mitarbeitenden – Gewerkschaften – Kammern – Dachorganisationen 	<p>Landesförderung (WB- Gesetze) Kommunale Förderung</p> <p>SGB-III-Finanzierung</p> <p>KJHG-Finanzierung</p> <p>BSHG-Finanzierung (vgl. Faulstich/Vespermann 2002, S. 26/27)</p> <p>Zuschüsse von Bund, Land, Kommune über diverse Förderprogramme</p> <p>EU-Programme (z. B. Lingua, Grundtvig, Leonardo, Force)</p> <p>Förderung von Modellprojekten im Einzelfall</p> <p>Förderung durch den Berufsförderungsdienst, Berufsgenossenschaften, Rehabilitationsträger etc.</p>

Tabelle 1: Ausgaben für Weiterbildung

Quelle der Ausgaben	in Milliarden EUR		
	1992	1997	2000
EU-Mittel (ESF, Programme)	0,050 ¹	0,050 ¹	0,050 ¹
Bund, Länder und Gemeinden ²	2,222	2,534	2,289
davon			
Bund ²	0,440	0,796	0,438
Länder ²	0,788	1,009	0,796
Gemeinden ²	0,992	1,024	1,056
Bundesanstalt für Arbeit ³	14,200 ³	10,100 ^{3,4}	6,800 ⁵
Private Wirtschaft ²	18,700	18,000	(18,000) ⁶
Private Haushalte	5,010 ⁶	7,210 ⁷	(7,210) ⁶
Trägerorganisationen	0,050 ¹	0,050 ¹	0,050 ¹
Summe	42,5	40,8	36,7

Basis: (1) fortgeschriebene Schätzung; (2) BMBF (2002, S. 340 und 342); (3) BMBF (1999, S. 294); (4) Der besonders hohe Wert 1992 durch Bildungsmaßnahmen in den neuen Ländern ist bis 1997 bereits wieder deutlich zurückgenommen; (5) BMBF (2003, S. 292); (6) angenommener Wert; (7) 1998 BMBF (2003, S. 292)

(Quelle: Nuissl/Pehl 2004, S. 29)

Expertenkommission, die im Auftrag der Bundesregierung die Finanzierung lebenslangen Lernens in Deutschland und in ausgesuchten Ländern Europas untersucht hat, macht dazu keine Aussagen (Expertenkommission 2004).

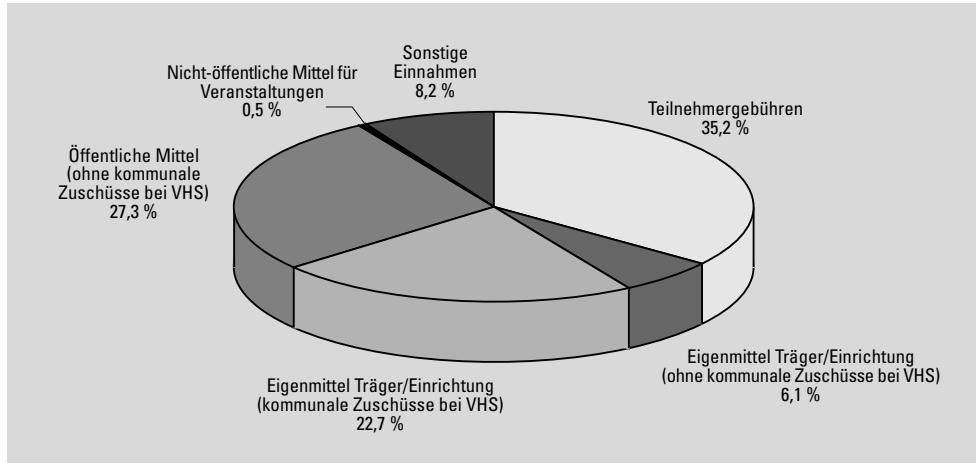
Die Zusammenstellung von Nuissl/Pehl (2004; s. Tab. 1) identifiziert für das Jahr 2000 ein **Ausgabenvolumen der Weiterbildung** in Deutschland von ca. 37 Milliarden Euro. Den größten Bereich stellt danach die private Wirtschaft dar, gefolgt von den privaten Haushalten und der Öffentlichen Hand. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass im Betrag für die private Wirtschaft eine Schätzgröße für betriebliche Ausfallkosten für die Zeit der Bildungsteilnahme enthalten ist. Außerdem sind im Ansatz des Bundes und der Länder und Gemeinden wichtige Positionen nicht enthalten, wie

- Transfers und Steuervergünstigungen für den Lebensunterhalt (z. B. Ausbildungsfreibeträge oder Rentenanwartschaften),
- Steuervergünstigungen durch Abschreibungsmöglichkeiten der Weiterbildungsaktivitäten bei Privatpersonen (z. B. Werbungskosten) und Betrieben,
- Aufwendungen öffentlicher Haushalte für Bildung, die in anderen Etats als denen der Bildungsministerien enthalten sind (vgl. Ehmann 2003, S. 12 ff.).

Da sich für den Bereich der allgemeinen, politischen und kulturellen Weiterbildung durch die Verbandsstatistiken eine bessere Datenlage ergibt, kann die Finanzierungsstruktur hier genauer dargestellt werden (Ioannidou u. a. 2004). Allerdings gibt es auch hier „Verunreinigungen“ der Daten, da von außen nur schwer zwischen eigenen Mitteln der Einrichtungen und öffentlichen Zuschüssen unterschieden werden kann (vgl. Abbildung 2).

Auf der öffentlichen Seite die Finanzierung nach dem Arbeitsförderungsgesetz von den anderen Möglichkeiten öffentlicher Zuschüsse zu unterscheiden, ist wegen ihrer überragenden Bedeutung angezeigt. Das über lange Jahre gültige System der AFG-Finanzierung wurde im Zuge der zum 1. Januar 2003 in Kraft getretenen **Hartz-Reformen** durch neue Förderrichtlinien ersetzt. In Folge der Erlasse „Hartz I“ und „Hartz II“ wurden Bildungsgutscheine eingeführt, zum 1. Juli 2004 wurde eine neue Rechtsverordnung erlassen, die im Einzelnen regelt, wie Bildungsträger und Maßnahmen zuzulassen sind.

Abbildung 2: Finanzierungsstruktur



(Quelle: Ioannidou u. a. 2004, S. 54)

Das gesamte **Verfahren der Zulassung und Qualitätsprüfung** der beruflichen Weiterbildung soll von den Arbeitsämtern an externe fachkundige Stellen im Sinne des SGB III (§§ 84, 85) übertragen werden, die sich für diese Aufgaben akkreditieren lassen müssen. Deutlich steigend ist der Trend, Finanzierungsgrundlagen mit systematischen Qualitätsnachweisen zu verknüpfen. Als spezifische Qualitätsmanagement-Modelle, die in der Weiterbildung zum Einsatz kommen, sind hier vor allem ISO, EFQM und LQW zu nennen.

Die Bewilligung von Weiterbildungsmaßnahmen hängt u. a. davon ab, ob der Träger glaubhaft belegen kann, dass voraussichtlich 70 Prozent der Teilnehmenden sechs Monate nach der Qualifizierung einen Arbeitsplatz finden. Die Teilnehmenden machen sich also auf die Suche nach der geeigneten Weiterbildungseinrichtung. Damit treten sie direkt als „Kunden“ in den Qualifizierungsmarkt. Bisher konnten sie dies nur eingeschränkt, denn in der AFG-Förderung war bislang das Arbeitsamt der „Kunde“. Welche langfristigen Konsequenzen diese so genannte **„Hartz“-Gesetzgebung** und die daraus resultierende SGB III-Anpassung auf das Gesamtsystem der beruflichen Weiterbildung haben wird, ist derzeit noch nicht abzusehen. Kurzfristig aber hat der erhebliche Rückgang der von der Arbeitsagentur bereitgestellten Mittel zu einem „Trägersterben“ von bisher nicht gekannten Ausmaßen geführt. Dies trifft nicht nur kleine, sondern auch verstärkt größere regionale Einrichtungen. Lediglich bundesweit agierende Bildungsunternehmen und Niescheneinrichtungen auf Märkten ohne Konkurrenz sind von dieser Entwicklung bisher noch verschont geblieben.

4. Finanzierung der Weiterbildung

Die Maßnahmen sind vor allem wegen ihrer Wirkung auf das Personalgefüge der betroffenen Einrichtungen umstritten (vgl. Goddar 2003; Sattler 2004). „Nach Schätzungen kommen bereits jetzt auf 120.000 fest angestellte Weiterbildner mindestens 100.000 freiberufliche Honorarkräfte“ (Goddar 2003, S. 2). Die Planungsunsicherheit führt bei den Trägern zum Abbau von fest angestelltem Personal und zur **Zunahme von flexiblen Arbeitsverhältnissen**. Dies kann unmittelbare wirtschaftliche Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz der Aufgabendurchführung haben:

„Die Folge ist, dass die Besten die Möglichkeit des Umsteigens in ein gesichertes Beschäftigungsverhältnis, schon mit Rücksicht auf ihre Familien, wahrnehmen. Das führt zu einer doppelten Qualitätsverschlechterung: Zum einen ist die Beschäftigungsdauer in diesen Bereichen relativ kurz und damit auch die Möglichkeit gering, Erfahrungswissen anzuwenden; zum zweiten findet eine „Schlechtestenauswahl“ statt, weil nur die bleiben – und dann auch genommen werden müssen –, die keine anderen Angebote erhalten“ (Ehmann 2003, S. 26).

Die Entwicklungstendenzen von 1980 bis 2001 lassen sich als „Marginalisierung der Weiterbildungsgesetze der Länder“ (Kuhlenkamp 2003 b, S. 5) kennzeichnen. Die Landesregierungen haben ihre Mittel eingefroren und denken über eine spürbare Absenkung nach. Ballauf sieht angesichts der Entwicklung der Finanzierungslandschaft für die Weiterbildung folgende Trends:

- *„Die kommerzielle Regulierung des Weiterbildungsprogramms nimmt zu – angeboten wird, wofür es Geld gibt.*
- *Die berufliche Bildung ist wichtiger als die allgemeine und politische Erwachsenenbildung.*
- *Es gibt immer mehr Spezialprogramme für bestimmte Zielgruppen.*
- *Die Vielfalt der Träger wächst – die Volkshochschulen verlieren ihre zentrale Rolle.*
- *Intern setzen sich betriebswirtschaftliche Erwägungen durch“ (Ballauf 2003, S. 3).*

Es ist zu konstatieren, dass sich in dieser Umbruchsituation keine Aussagen treffen lassen, die über längere Zeit Bestand haben. Fest steht immerhin, dass die so genannte „vierte Säule“ des Bildungssystems nie wirklich realisiert wurde. Und: Der ökonomische Druck bringt einige Einrichtungen – trotz gestiegenen Kostenbewusstseins und wirtschaftlichen Managements – an den Rand der Handlungsfähigkeit.

„Die gesamten Ressourcen müssen für die einnahmeträchtigen Bereiche investiert werden. Ausgabenintensive Angebote entfallen, notwendige Innovationen werden vernachlässigt, das Personal arbeitet unter Überlast. Der Teufelskreis höhere Entgelte, eingeschränkter Adressatenkreis und die Frage der Politik, wozu die Einrichtung eigentlich Zuschüsse erhält, ist in Gang gesetzt worden“ (Meisel 1999).

Zur Reflexion

- **Geben Sie Kriterien an, nach denen sich die Einrichtungen der Weiterbildung unterscheiden lassen.**
- **Welche Besonderheiten weist das Finanzierungsgefüge der Weiterbildung auf? In welcher Hinsicht unterscheidet sich der Weiterbildungsmarkt vom privatwirtschaftlichen Markt?**

5. Controlling in der Weiterbildung

Mitte der 1990er Jahre stieß der Versuch, eine Controllingabteilung in einer anerkannten Landesorganisation der Erwachsenenbildung einzurichten, noch auf erhebliches Unverständnis im Kreis der betroffenen Mitarbeitenden. Controlling wurde mit „Kontrolle“ gleichgesetzt, als dem „Pädagogischen“ fremd bewertet und erzeugte bei vielen eine misstrauische Abwehrhaltung (Friedrich 1999). Inzwischen hat die Branche einen tief greifenden ökonomischen Wandel mitgemacht. Der Haushaltskonsolidierungsdruck der öffentlichen Verwaltung erzwang Reformen. Reorganisationsmaßnahmen und Aufgabenkritik haben allgemein zur Erhöhung der Effektivität des wirtschaftlichen Handelns geführt. Systematische Selbstevaluationen, zielgerichtete Organisationsentwicklungsmaßnahmen und ein spezifisches Qualitätsmanagement sind die Folgen (Meisel 1999).

Der Begriff **Controlling** wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur sowohl in einer funktionalen als auch in einer institutionellen Bedeutung verwandt. Controlling hat die Funktion der Informationsversorgung – Informationen, die zur zielorientierten Führung des Unternehmens benötigt werden, sollen adressatengerecht bereitgestellt werden (Rembor 1997) – und der Koordination – „die Sicherstellung der gemeinsamen Zielerreichung soll durch koordinierende Aktivitäten erreicht werden“ (ebd.; vgl. auch Horváth 2002).

*„Grundsätzlich ist zwischen **Controlling** (controllerische ‚Denkweise‘, die Controllingphilosophie) und dem **Controllersh**ip (Funktion und Instrumente des Controlling sowie die Person des Controllers, die diese Aufgabe wahrnimmt) zu unterscheiden. Controlling ist eine Denkhaltung für die Führungskräfte. Da diese in immer kürzeren Abständen immer neue Entscheidungen zeitnah treffen müssen, ist ein controllinggerechter Führungsstil als Ausdruck der Umsetzung der Controllingphilosophie notwendig. Controllinggerechte Führung muss zielorientiert, planungs- und kontrollbasiert, zukunftsorientiert, adaptiv und flexibel (dezentral) gestaltet sein. Diese Denkhaltung wird mit Unterstützung eines konkreten Instrumentariums (Controllingwerkzeugkasten) realisiert“ (Badelt u. a. 1999, S. 342).*

Controlling ist somit ein normatives Konzept mit der impliziten Problematik aller normativen Konzepte, dass sie in der Praxis auf Individuen treffen, die sich anders verhalten können, als es in der Theorie vorgesehen ist:

„Das Konzept ist klar einer abendländischen Philosophie verpflichtet: Anders als bei Gandhi ist beim Controlling nicht der Weg, sondern das Ziel das Ziel. Das hinter dem Controlling stehende kybernetische Regelkreismodell verführt allerdings leicht dazu, Organisationen, in denen zur Selbststeuerung fähige Subjekte ein gutes Drittel ihres wachen Lebens verbringen, mit Zentralheizungssystemen zu verwechseln – und Controlling mit etwas, vor dem Weick schon früh gewarnt hat: „be suspicious of thermostats“! Es ist daher nicht sonderlich überraschend, wenn die interne, formale, analytische Logik von Controlling-Konzepten und –Instrumenten im Hinblick auf die Prognose von praktischen Einsatzwirkungen in sozialen Systemen im wahrsten Sinne des Wortes machtlos ist“ (Brüggemeier 1998, S. 50 f.).

Mittlerweile ist der Begriff „Controlling“ unumstritten; längst hat er auch seinen Einzug in die Fachliteratur der Profession (vgl. Meisel 2001, S. 83 ff.) gehalten. Das LQW-Handbuch Nr. 2 (Januar 2004) führt „Controlling“ als einen von elf verpflichtenden Qualitätsbereichen für die an der LQW-Testierung teilnehmenden Weiterbildungsorganisationen auf und definiert sie wie folgt:

„Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen, sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können“ (Zech 2004, S. 34).

Das Controlling unterstützt das Führungspersonal einer Einrichtung bei seinen strategischen und operativen Aufgabenstellungen. Es kann daher zwischen „strategischem Controlling“ und „operativem Controlling“ unterschieden werden (vgl. Schwarz u. a. 1999; Brüggemeier 1998 a; Badelt u. a. 1999; Horváth 2002).

Demnach liefert das **strategische Controlling** die steuerungsrelevanten Daten für die Entscheidungsträger und stellt die Frage „Tun wir die richtigen Dinge?“ Es erfasst und analysiert die Daten über eine systemrelevante Umweltenwicklung und leitet daraus Handlungsalternativen ab. Es geht also um die Kursbestimmung und gegebenenfalls eine Kurskorrektur. Dem strategischen Berichtswesen kommt eine „Frühwarnfunktion“ zu (Brüggemeier 1998 b, S. 43). Strategisches Controlling verhält sich systemgestaltend (Horváth 2002).

Diesem Verständnis folgend benötigen öffentliche Weiterbildungseinrichtungen, wie alle Unternehmen, ein Controllingssystem bzw. ein Rechnungswesen, das ihnen ein zielgerichtetes und zukunftsgestaltendes Handeln in einer sich beschleunigt verändernden Umwelt ermöglicht. Insbesondere die leitenden Mitarbeitenden und die Entscheidungsträger sind auf ein derartiges Rechensystem angewiesen. Riebel spricht von **Führungsrechnung**, deren Funktion und Aufgabe er wie folgt beschreibt:

„Eine Führungsrechnung ist primär zukunftsgerichtet – davon ist selbst die Bilanz betroffen – und entscheidungs- und handlungsorientiert. Sie setzt Zielkalküle für die Gesamtsteuerung wie für die Führung und Lenkung von und in Teilbereichen. Sie muss Informationen über die innere und äußere Lage und Entwicklung, Chancen und Risiken liefern, insbesondere über die verfügbaren Potentiale und Erfolgsquellen. Sie muss Aussagen über die zu erwartenden oder eingetretenen Auswirkungen von Planungs- und Handlungsalternativen sowie hinzunehmender Einflussfaktoren auf die quantifizierbaren Zielkomponenten ermöglichen“ (Riebel 1994, S. 475).

Das **operative Controlling** zielt auf die Verbesserung der internen Systemsteuerung und stellt die Frage „Tun wir die (richtigen) Dinge richtig?“ Es schafft durch verbesserte Planung und Koordination die Grundlagen für den Regelkreis und ein geeignetes Berichtswesen, das Auskunft gibt, ob das Unternehmen oder die Einrichtung „den Kurs hält“ und die Aktivitäten an den Organisationszielen ausgerichtet sind (Brüggemeier 1998 b, S. 43 f.). Es verhält sich systemkoppelnd (Horváth 2002).

„Dem Controller steht heute als Ergebnis einer langjährigen Entwicklung ein vielfältiges Instrumentarium der Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung. In der Praxis wird dieses Instrumentarium als zentraler Bestandteil seines Informationsversorgungssystems angesehen. Sowohl für die systemgestaltende als auch für die systemkoppelnde Koordinationsaufgabe des Controllers ist deshalb die Kenntnis der Aussagekraft der verschiedenen Gestaltungsvarianten der Kosten- und Leistungsrechnung unerlässlich. Nur dann ist er in der Lage, ein System zu konzipieren und mit ihm umzugehen, das den Informationserfordernissen seiner Unternehmung entspricht“ (Horváth 2002, S. 471).

Der **Kosten- und Leistungsrechnung** wird also – neben einer Vielzahl anderer Methoden – eine herausragende Funktion im Controlling zugesprochen. Auch im Bereich der öffentlich finanzierten Weiterbildung, dem – wie anfangs be-

tont – ein anderes Motiv des Handelns zugrunde liegt, ist die Kostenrechnung ein unverzichtbares Instrument bei der Steuerung wirtschaftlicher Abläufe, ohne dass der „Kostenblick“ deshalb zum alleinigen Kriterium für Programmentscheidungen werden sollte. Mit der Kosten- und Leistungsrechnung sollen die Entscheidungsträger in der Einrichtung über die Entwicklungen informiert werden, soll mit Hilfe der gelieferten Daten eine Wirtschaftlichkeitskontrolle möglich sein. Aus diesem Grund nimmt die Darstellung der Kosten- und Leistungsrechnung in ihren verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten in der Weiterbildung den größten Raum in diesem Studentext ein (s. Kap. 6).

Badelt (1999, S. 344) zerlegt das operative Controllingssystem aus instrumenteller Sicht in folgende Bausteine:

- **Basisinformationssysteme als Voraussetzung:** Hierzu gehören die Finanzbuchhaltung, und ein Personalinformationssystem (Personalverrechnung, Leistungserfassung).
- **Kosten- und Leistungsrechnung:** Sie baut auf dem Basissystem auf und erhebt weitere Daten.
- **Operative Unternehmensplanung/Budgetierung:** Controlling liefert Methoden, Instrumente und Ablauforganisationen, um eine kurzfristige – max. einjährige – Unternehmensplanung zu entwickeln und den Planungszyklus laufend zu steuern.
- **Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleiche:** Der Soll-Ist-Vergleich ist das Kernstück des operativen Controllingssystems; er wird unterjährig vollzogen; dazu sind aussagekräftige Kennzahlen zu erheben. Die Plankostenrechnung gehört in diesen Kontext.
- **Managementinformationssystem (MIS)/Berichtswesen:** Die Soll-Ist-Vergleiche sind für unterschiedliche Adressatengruppen aufzubereiten. Controlling entwickelt ein Berichtswesen, das empfängerorientiert erstellt sein muss (s. KGSt-Studie 2001 zur Lage der Kostenrechnung in der Kommunalverwaltung; Fischer/Weber 2001).

Interessant werden erst die Kombination und das ineinandergreifende Miteinander der einzelnen Instrumente. Denn Herzstück des Controllings ist die alte Frage „welche Ebene der Organisation muss was wann in welcher Form wissen?“ (Riebel 1994, S. 626). Sie kann letztlich nur von den Entscheidungsträgern selbst beantwortet werden, wobei die Antwort von den Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung abhängt.

Brüggemeier geht davon aus, dass die informatorische Unterstützung von Führungs-Entscheidungen auf zwei Rechnungskreisen zu basieren hat: der Formalzielebene (Kostenrechnung) und der Sachzielebene (Indikatoren-Grundrechnung mit fallweiser Informationsverdichtung). Den drei von ihm genannten **Basisanforderungen an ein Controllingsystem** folgen wir in diesem Studientext: Basisanforderung Nr. 1 ist die exakte Erfassung der Daten (s. Kap. 6.1 – 6.5). Anforderung Nr. 2 ist die Überwachung des Betriebsgeschehens (s. Kap. 6.6 und 7.1 ff.) und Anforderung Nr. 3 ist die Gesamtsteuerung der Organisation auf dieser Datengrundlage, z. B. mit dem Mittel der Budgetierung (s. Kap. 8 sowie Brüggemeier 1998 a, S. 101 ff.). In Kapitel 8 und 9 weiten wir den Blick und wenden uns den neueren Ansätzen eines umfassenden strategischen Managements zu und beziehen die aktuelle Diskussion um die „Neuen Steuerungsmodelle“ und ihre möglichen Implikationen auf die spezifischen Anforderungen im Weiterbildungsbereich abschließend in unsere Betrachtungen mit ein.

Zum Abschluss dieses Abschnitts soll auf einen Aspekt eingegangen werden, dem in der neueren Controllingdiskussion einige Aufmerksamkeit gewidmet wird: dem **wirkungsorientierten Controlling**. Wie wir gesehen haben, wird die Leistungserstellung auch im Weiterbildungsbereich mittlerweile unter Effektivitäts- und Effizienzprämissen durchgeführt. Dabei sind teilweise beachtliche Ergebnisse erreicht worden. Allerdings wurde schon frühzeitig darauf aufmerksam gemacht, dass sich die Diskussion insbesondere in öffentlich verantworteten Bereichen, auf niedrigem Niveau fast ausschließlich mit Fragen der Input/Output-Optimierung beschäftigt. Insbesondere in der täglichen Praxis in den Verwaltungen und damit in den abhängigen Bildungseinrichtungen, reduzierten sich die Anforderungen und Handlungen auf eine Optimierung der eingesetzten Finanzmittel – vielfach ganz simpel als Vorgaben zur Einsparungsverpflichtung – bzw. als Optimierung der definierten Produkte (vgl. u. a. Brüggemeier 1998 a; Schuldt 1998 a; Schuldt 1998 b; Meisel 2001).

Politik und Verwaltung erkennen aber zunehmend, dass Beschränkungen dieser Art zwar aus interner, finanzpolitischer Sicht hilfreich sind, nicht aber im Sinne einer gemeinwesenorientierten Entwicklungsperspektive. Dies wird ihnen immer dann deutlich, wenn die Menschen (und Wähler) und insbesondere die Presse das Ergebnis, die Wirkung ihrer Maßnahmen nicht positiv beurteilt. Der Zweck der öffentlich finanzierten Leistungserstellung ist nämlich nicht das kostengünstige Bildungsangebot, sondern die Wirkung, die damit erzielt wird. Konkreter: Können mit den eingesetzten Ressourcen (Inputs) die Produk-

5. Controlling in der Weiterbildung

te und Leistungen (Outputs) erzielt werden, deren Wirkung (Outcome) die geplante Zielerreichung ermöglicht.

Zur Reflexion

- **Skizzieren Sie die in der Weiterbildung angewandten Formen des Controllings.**
- **Warum greift ein Verständnis von Controlling als bloße Input/Output-Optimierung im Falle der Weiterbildung zu kurz?**

6. Kosten- und Leistungsrechnung

In diesem Kapitel werden Ziele, Aufgaben und Anwendungsmöglichkeiten einer entscheidungs- und handlungsorientierten Führungsrechnung, der **Kosten- und Leistungsrechnung** beschrieben. Neben der Darstellung der Begrifflichkeiten wird an einem konkreten Beispiel erläutert, wie das Instrument in einer Weiterbildungseinrichtung eingesetzt werden kann.

*„Im Mittelpunkt der Kosten- und Leistungsrechnung steht der Leistungserstellungsprozess und dessen Wirtschaftlichkeit. Die detaillierte Ermittlung, Prognose, Vorgabe und Kontrolle des bewerteten Güterverbrauchs und der bewerteten Güterausbringung bei der Leistungserstellung ist ihr Hauptgegenstand.“
(Horváth 2002, S. 471)*

Sie ist Teil des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens, das in die Bereiche

- Finanz- und Geschäftsbuchhaltung (externe Rechnungslegung),
- Kosten- und Leistungsrechnung (interne Rechnungslegung, Betriebsbuchhaltung),
- Planungsrechnung und -Betriebsstatistik aufgeteilt werden kann.

Der Aufbau der Kostenrechnung orientiert sich dabei an drei Fragestellungen, wobei jeder dieser Fragen eine Rechnungsart zugeordnet ist (vgl. auch Abb. 3):

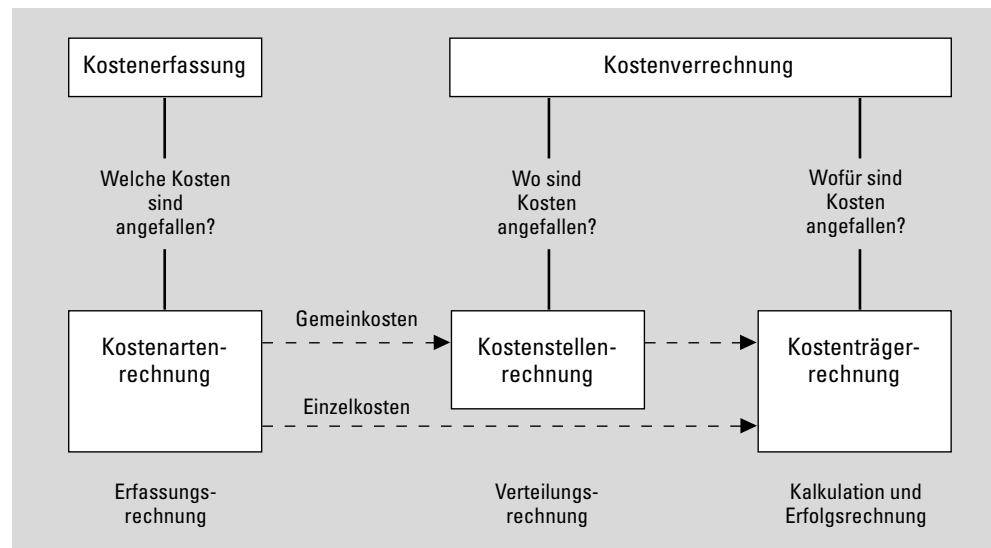
- Welche Kosten fallen an? (**Kostenartenrechnung**)
- Wo werden die Kosten verursacht? (**Kostenstellenrechnung**)
- Wofür entstehen diese Kosten? (**Kostenträgerrechnung**)

6.1 Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

Das Einrichten und das Betreiben einer Kosten- und Leistungsrechnung erfordern einen hohen Aufwand an Personal und Sachressourcen. Trotzdem wird in privat geführten Unternehmen sehr viel Energie in die Ausgestaltung der Kostenrechnungssysteme gesteckt. Dies hängt natürlich mit dem Privatbetrieben innewohnenden Zwang zusammen, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Ohne präzises Wissen über die Kostenseite ist dies aber nicht zu realisieren.

Die Kosten- und Leistungsrechnung dient, wie in Kapitel 4 gezeigt wurde, als Grundlage für unternehmerische Planungen und Entscheidungen. „Unterneh-

Abbildung 3: Struktur eines Kosten- und Leistungsrechnungssystems



(Quelle: Horváth 2002, S. 481)

merisch“ beinhaltet dabei wirtschaftliche wie auch pädagogische Planungen und Entscheidungen. Sie hat im Wesentlichen die **Aufgabe**,

- Daten über Kostenentstehung und Kostenhöhe für Kontrollzwecke abzubilden und
- Informationen für Planungs- und Entscheidungsaufgaben zu liefern (vgl. Eisele 1985, S. 525 f.).

Die öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen (Volkshochschulen, konfessionell orientierte Bildungsträger, Bildungswerke der Gewerkschaften oder der Sportorganisationen, Bildungseinrichtungen der Kammern, der ländlichen Erwachsenenbildung usw.) gelten als Unternehmen, die unter Knappheitsbedingungen zu disponieren haben und die mehr oder minder stark in das Marktgeschehen einbezogen sind. Kosten- und Leistungsinformationen gehören für sie also zur Grundausstattung von Planungsprozessen, die sowohl internen als auch externen Zwecken dienen können.

Welche Informationen kann die Kosten- und Leistungsrechnung liefern, was können die Anwender/innen von ihr erwarten? Grundsätzlich lässt sich die Tätigkeit der gesamten Einrichtung über einen bestimmten Zeitraum hinweg mit dieser Systematik anschaulich abbilden. So werden Informationen darüber geliefert:

- welche Organisationsbereiche hohe bzw. geringe Kosten verursachen,
- welcher Kurs/welche Kursform hohe bzw. niedrige Kosten verursacht,
- welche Kosten überdimensioniert sind,
- wo bei Bereichsvergleichen Abweichungen auftreten,
- wie die Kosten im jeweiligen Organisationsbereich verteilt sind.

Ziel des Informationssystems ist es, Daten bereitzustellen, die es erlauben, Entscheidungen entsprechend des Wirtschaftlichkeitsprinzips zu treffen. Das System soll helfen, eine **kontinuierliche Optimierung des Leistungsprogramms** zu bewirken, bei gleichzeitiger Minimierung der Kosten. Die Daten sollen darüber hinaus eine differenzierte Preispolitik ermöglichen.

Die Einbeziehung sämtlicher Vorgänge in die Kosten- und Leistungsrechnung wird mit dem Begriff **Vollkostenrechnung** umschrieben. Demgegenüber gibt es Aufgabenstellungen, die es sinnvoll erscheinen lassen, lediglich Teile der Leistungen und Kosten zu betrachten. Diese Rechnungssysteme werden in dem Begriff **Teilkostenrechnung** zusammengefasst. Wir werden im weiteren Verlauf dieses Textes auf die Unterscheidung zurückkommen.

Als **Anforderungen an eine Kostenrechnung**, bezogen auf die öffentliche Verwaltung, werden von Furch u. a. (1995, S. 230 f.) benannt:

- realitätsgetreue Abbildung und Quantifizierung der Arbeitsabläufe mit dem Ziel der Prozessoptimierung,
- möglichst eindeutige Zurechnung der Kosten zu Verantwortungsbereichen, um wirtschaftliches Verhalten zu belohnen,
- Abbildung und Strukturierung des komplexen Leistungsspektrums (in der Kostenträgerrechnung), um Zusammenhänge verstehbar und verarbeitbar zu machen,
- Eignung als Grundlage für Kostenvergleiche und -bewertungen einzelner Arbeitsschritte.

6.2 Leistungen und Produkte

Für den Begriff Leistung gibt es keine einheitlich anerkannte Definition. In der Betriebswirtschaftslehre sind Leistungen die in Geld bewerteten Güter und Dienste, die in Erfüllung des Betriebszwecks in einer Periode erstellt werden (vgl. Wöhe/Döring 2002). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) definiert **Leistung** als „Ergebnis von Tätigkeiten zur Erfüllung einer (Teil-)Aufgabe“. Produkte werden hier definiert als „Gruppen von

Leistungen, die als Kristallisationspunkt outputorientierter Steuerung verwendet und dafür nach festgelegten Merkmalen beschrieben werden“ (ebd.). Daraus entsteht die folgende Systematik:

- „Leistung (kleinste Einheit eines Arbeitsergebnisses),
- Produkt (Gruppe von Leistungen),
- Produktgruppe (Gruppe von Produkten),
- Produktbereich (höchste ‚Verdichtung‘ von Informationen)“ (ebd.).

Bei der Umorganisation der Berliner Verwaltung wurde Leistung definiert als „aus Sicht eines Kunden in sich abgeschlossenes Arbeitsergebnis einer Verwaltungseinheit, das zur Erfüllung einer Aufgabe erzeugt wird“ und „das außerhalb dieser Verwaltungseinheit von einem Kunden nachgefragt wird“ (KPMG Unternehmensberatung 1994). Der Versuch, **Leistungen von Weiterbildungseinrichtungen** zu definieren, muss wegen dieser unpräzisen Definition je nach Anforderungen in den jeweiligen Weiterbildungseinrichtungen unterschiedlich ausfallen. Die folgende Aufstellung ist der Versuch einer Systematik, die eine weitere Differenzierung ermöglicht.

Weiterbildungseinrichtungen produzieren verschiedenartige Leistungen:

- Bereitstellung eines Angebots zur Weiterbildung von Erwachsenen
- Darstellung des Angebotsspektrums und Abgleich mit den Wünschen und dem Leistungsstand des Kunden
- Feststellung des individuellen Leistungsstands
- Darstellung und Präsentation von Werken

Leistungen lassen sich zumindest nach folgenden **Produkten** auffächern:

- Kurse
- Einzelveranstaltungen
- Ausstellungen
- Abschluss- und Zwischenprüfungen
- Studienfahrten, Studienreisen, Führungen
- Bildungsberatung
- Bereitstellung terminunabhängiger, individueller Lernmöglichkeiten

Dies entspricht in etwa dem **Kommunalen Produktplan Baden-Württemberg** im Produktbereich Weiterbildung/Volkshochschule.

Systematik des kommunalen Produktplans Baden-Württemberg im Produktbereich Weiterbildung/Volkshochschule (Bearbeitungsstand 30.6.1996)

Produktgruppe Veranstaltungen

- *Produkte*
- Durchführung von Kursen:
1. Allgemeine und politische Bildung; 2. Sprachen; 3. Beruf; 4. Gestaltung;
5. Gesundheit; jeweils inkl. Veranstaltungen im Auftrag Dritter
- Durchführung von Einzelveranstaltungen
- Durchführung von Exkursionen und Reisen
- Durchführung von Ausstellungen
- Durchführung von Prüfungen
- Sonderveranstaltungen

Produktgruppe Serviceleistungen

- *Produkte*
- Weiterbildungsberatung
- Selbstlernzentren, Selbstlerngruppen und Hausaufgabenhilfe
- Sonstige Service- und Sachleistungen

Produktgruppe Sondereinrichtungen

- *Produkte*
- Schulische Einrichtungen, Ausbildungsgänge

Die Beschreibung der Produkte im Produktbereich Volkshochschule durch die KGSt weicht teilweise erheblich von dieser Systematik ab. Es gibt dort kein Produkt Kurse/Seminare, sondern hinter der Produktgruppe Veranstaltungen werden die einzelnen Angebotsfelder als Produkte aufgeführt.

Produktbeschreibung der KGSt

Produktgruppe Veranstaltungen

- *Produkte*
- Politik – Gesellschaft – Umwelt
- Kultur – Gestalten
- Gesundheit
- Sprachen
- Arbeiten und Beruf
- Grundbildung – Schulabschlüsse

Produktgruppe „Auftrags- und Vertragsmaßnahmen“/Produktgruppe „Besondere Dienstleistungen“

- *Produkte*

Beispiele für Produkte: Ausstellungen, Kommunales Kino, Überlassen von Räumen, Projekte, Kurs unabhängige Prüfungen/Zertifikate, Kurs unabhängige Bildungs- und Weiterbildungsberatung, Cafeteria, Kinderbetreuung, Selbstlernzentren, Übungsfirmen.

Der Vorschlag der KGSt enthält systematische Brüche. Die Entscheidung, Angebotsfelder als Produkte zu definieren, schafft Probleme bei der inhaltlichen Zuordnung der Produkte in den anderen Produktgruppen. So müssen die Angebotsfelder noch vielfach unterteilt werden, beispielsweise nach romanischen Sprachen oder aber nach Musik und Zeichnen im Angebotsfeld Kultur. Eine entsprechende Stufung nach inhaltlichen Gesichtspunkten lässt sich aber bei den so definierten anderen Produkten nur teilweise durchführen.

Es ist zudem diskussionswürdig, ob nicht die Ausstellungen oder das Kommunale Kino im Angebotsfeld Kultur anzusiedeln sind, dies könnte auch für „Projekte“ gelten. Übungsfirmen sind häufig Teil von Maßnahmen beruflicher Bildung und könnten somit sowohl unter Produkt „Arbeit und Beruf“ oder unter Produktgruppe „Auftrags- und Vertragsmaßnahmen“ fallen.

Die wesentliche Divergenz der beiden Konzepte aber liegt in der Behandlung der unterschiedlichen Seminarformen. Im **KGSt-Modell** werden Einzelveranstaltungen nicht als gesondertes Produkt gezählt und gehen damit in die jeweiligen Produkte zusammen mit den anderen Kursen und Seminaren ein. Erst in einer weiteren Stufe können sie differenziert werden. Wenn aber die Produktebene entscheidend ist für die Kontraktvereinbarungen zwischen Bildungseinrichtung und Zuwendungsgeber, dann besteht die Gefahr, dass die Einzelveranstaltungen das Bild erheblich verzerren.

Das KGSt-Modell wie der Kommunale Produktplan Baden-Württemberg sollten von den Bildungseinrichtungen als Vorschläge begriffen werden. Hinter den Modellen stehen sinnvolle Überlegungen, gänzlich zu überzeugen vermögen sie jedoch beide nicht. Die Einrichtungen sollten daher vor der Bildung und Festschreibung von Produkten, ihre eigenen Anforderungen genau beschreiben und die **Produktbeschreibung** vor dem Hintergrund der Aufgabenstellungen und der definierten Ziele vornehmen. Die beinhaltet beispielsweise die notwendigerweise unterschiedlichen Anforderungen an Produkte aus der internen Einrichtungssicht oder aus der Sicht der zuwendenden Verwaltungsbereiche, der Drittmittelgeber oder gar der politischen Gremien. Letztere benötigen in den meisten Fällen keine stark differenzierten Produktpläne für ihre Diskussionen und Entscheidungen. Für die Steuerung der Einrichtung ist es jedoch unerlässlich, sehr konkret und genau Leistungen und Produkte festzuschreiben. Dies muss auch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass um die Produkte herum das **Kontraktmanagement** aufgebaut wird und sich hierauf dann Vereinbarungen, Kennzahlen, das gesamte Berichtswe-

sen beziehen wird. Eine gründliche und intensive Diskussion über die konkreten Anforderungen an den Produktplan der Einrichtung ist daher eine lohnende Investition.

Der Prozess der **Produktbeschreibung** soll wie oben dargelegt der Einrichtung sowie den mit ihr verbundenen Verwaltungs- und politischen Stellen dazu dienen, das Leistungsergebnis qualitativ wie quantitativ zu verbessern. Über diesen Weg sollen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse initiiert und getragen werden. Dabei ist das Interesse der Kammereien oder der Finanzmittelgeber lediglich ein, wenn auch nicht unerheblicher, Aspekt. Auch Überlegungen in Richtung von Vergleichbarkeit der Einrichtungen über eine gleichförmige Systematik sollten nicht ausschlaggebend sein für die Produktentscheidungen einer Einrichtung.

Produkte lassen sich auch quantifizieren

- nach der Anzahl, z. B. Gesamtzahl der Kurse,
- in Zeitmaßen, z. B. 45 Minuten je Unterrichtsstunde,
- in Geldeinheiten, z. B. Kosten oder Erträge je Unterrichteinheit.

Schwieriger ist es, die **Qualität** der Leistungen und Produkte zu ermitteln und darzustellen. Eine Methode besteht darin, den Qualifikationszuwachs der Teilnehmenden zu „messen“. Dies setzt die Messung der Eingangsqualifikation vor Beginn des Lehrgangs/Kurses und der von den Teilnehmenden erreichten Qualifikation am Ende des Lehrgangs voraus. Diese Outputmessung ist möglich in Einrichtungen und Unterrichtsformen mit festem Lehrplan und festgelegten Prüfungszielen. Generell entsteht aber gerade im Bildungssektor in diesem Bereich der **Qualitätsmessung** ein branchenspezifisches Dilemma. Lassen sich doch Bildungs- bzw. Lehr-Lern-Prozesse nur schwer in Zahlen erfassen oder mit standardisierten Verfahren unkompliziert belegen.

Diese und andere Formen der Evaluation haben zwar den Nachteil, dass sie nur teilweise operationalisierbare Leistungsergebnisse liefern, sie können aber dennoch ein brauchbares Instrument zur Leistungsbeurteilung und Messung darstellen.

Umfragen nach Beendigung von Kursen können nicht nur Aufschluss über die Leistungsfähigkeit der Kursleitenden und den Zufriedenheitsgrad der Teilnehmenden widerspiegeln, sie sind bei entsprechender Ausgestaltung auch ein Instrument zur Abbildung qualitativer Entwicklungen.

Weitere qualifizierende Daten können Abbruch- oder Abschlussquoten sein. Bedingung hierfür ist aber wiederum eine vorher festgelegte Zielvorstellung, die als Bezugsgröße für die errechneten Quoten dient. Ohne diese Bezugsgröße wird die Interpretation beliebig. Außerdem wird sich die Art der Maßnahme oder des Kurses, die Zusammensetzung der Teilnehmenden usw. auf solche Planquoten auswirken müssen, um ein realistisches und damit für weitere Veränderungsprozesse brauchbares Bild abzugeben (weitere Hinweise zur Bildung quantitativer Größen s. Abschnitt 8.3 „Kennzahlen“).

In Anlehnung an die konzeptionellen Überlegungen des „New Performance Management“ und der „Neuen Steuerungsmodelle“ soll hier auf die drei immer wieder genannten Basisanforderungen für öffentliches Controlling im Kontext nicht-monetärer Zielerreichung hingewiesen werden (Becker/Weise 2003; Koch/Conrad 2003; Osner 2001):

- **Input-Kennzahlen:** sie treffen Aussagen über Ressourceneinsatz für Leistungen und Produkte, die sie in der Regel aus der Kosten- und Leistungsrechnung beziehen.
- **Output-Kennzahlen:** sie liefern Informationen über Menge, Qualität, Periode und Ort der Entstehung. Hierzu zählen in der Weiterbildung z. B. die Seminarstatistiken.
- **Outcome- oder Impact-Kennzahlen:** sie liefern Aussagen über erreichte Wirkungen und Zielerreichungsgrade und deren Wirkung auf die Zielgruppe. Der gesamte Bereich der Evaluation liefert hierzu Erkenntnisse. Möglicherweise ist der LQW-Ansatz des „Gelingenen Lernens“ ein weiteres zielführendes Instrument für diesen Bereich (vgl. Zech 2004, S. 16 ff.; Ehses/Zech 2002, S. 114 ff.).

Die **Leistungs- oder Outputbeschreibung** der Weiterbildung lässt sich abschließend auch unter gesamtwirtschaftlicher Sichtweise betrachten. Gefragt wird dann, in welchem Verhältnis der Einsatz von Ressourcen für Weiterbildung zum gesellschaftlichen oder volkswirtschaftlichen Nutzen steht. Eine solche Untersuchung ist nur in Teilen operationalisierbar, und es bedarf eines enormen Aufwands an Zeit und Datenmaterial. Bisher ist es jedenfalls nicht gelungen, „soziale Produktivitäten“ der Bildung befriedigend zu messen.

Zur Reflexion

- **Nennen Sie Anforderungen an eine Kostenrechnung in einer öffentlichen Weiterbildungseinrichtung.**
- **Beschreiben Sie Kriterien für eine Produktbeschreibung bzw. für einen Produktplan einer Weiterbildungseinrichtung.**

6.3 Grundlagen der Kostenrechnung

6.3.1 Kostenerfassung

Grundlage einer jeden Kostenrechnung ist die Erfassung der Kosten.

„Kosten existieren nur ‚als Kosten von etwas‘. Kosten sind also in Verbindung mit einem Objekt, genauer einer Maßnahme oder Entscheidungsalternativen existent und für diese spezifisch“ (Riebel 1994, S. 411).

In der Fachliteratur findet sich eine Vielzahl von Differenzierungen des Kostenbegriffs, die in diesem Kontext nicht beachtet werden können. Wir wollen es bei dieser Definition bewenden lassen, enthält sie doch im Hinblick auf die unten stehenden Begriffserläuterungen die entscheidenden Merkmale: den Zeit- und Objektbezug. In der Alltagssprache, häufig auch in der Gesetzgebung und Verwaltung, werden **Ausgaben und Kosten** als synonyme Begriffe verwandt. Das ist angemessen, soweit sich beide Begriffe im jeweiligen Anwendungsfall decken, d. h. dass die Kosten gleich den Ausgaben eines Rechnungsabschnitts sind, kein zusätzlicher Wertverzehr berücksichtigt werden muss und keine Ausgaben enthalten sind, die außerhalb des Leistungsprozesses der jeweiligen Rechnungsperiode getätigt wurden. Die Kosten, die nicht auf Zahlungen der jeweiligen Rechnungsperiode beruhen, sondern zusätzlich verrechnet werden, bezeichnet man als **kalkulatorische Kosten**. Demgegenüber werden Kosten, die auf Zahlungen in der Rechnungsperiode beruhen, als **pagatorische Kosten** bezeichnet (ital.: pagare = zahlen). Die Beziehungen zwischen Ausgaben und Kosten sind in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Übersicht Ausgaben – Kosten

	A U S G A B E N		
	vermögensunwirksame Ausgaben = Aufwendungen		vermögenswirk- same Ausgaben
kalkulatorische Kosten	pagatorische Kosten	neutrale Aufwendungen	
K O S T E N			

Der Einfachheit halber werden nachfolgend Erfassung und Gliederung der Kosten aus der Ausgabenrechnung abgeleitet, wobei die unterscheidenden Merkmale zwischen Ausgaben und Kosten herauszuarbeiten sind.

6.3.2 Ausgaben und Kosten

Kosten sind der in Geld ausgedrückte Wertverzehr, der bei der Beschaffung, Erstellung und Abgabe einer darauf bezogenen Leistung sowie der erwartungsbedingten Betriebsbereitschaft entsteht. Sie umfassen:

- die vom realisierten Leistungsprogramm abhängigen und sich nach Art, Menge und Qualität der Leistungen bzw. Leistungsgruppen sowie den Bedingungen des Beschaffungs-, Erstellungs- und Abgabeprozesses verändernden Kosten = **Leistungskosten**,
- die auf Grund erwartungsbedingter Beschaffungs- und Bereitstellungsentscheidungen entstehenden Kosten, die nicht von Art, Menge und Qualität der jeweils erbrachten Leistungen abhängen = **Bereitschaftskosten** (Kosten der Betriebsbereitschaft).

Nach der Definition sind **Wertverzehr** – oder anders ausgedrückt: Ressourcenverbrauch, Verbrauch von Personal- und Dienstleistungen sowie Material – und dessen Verursachung durch die Leistungserstellung wichtige Definitionsmerkmale. Es kommt also darauf an, aus der Ausgabenrechnung einer Rechnungsperiode alle Ausgaben auszuschließen, die keinen auf die Leistungen der jeweiligen Periode bezogenen Wertverzehr zum Inhalt haben und andererseits den mit der Leistungserstellung verursachten Wertverzehr, der in der Periode nicht zu Ausgaben führte, hinzuzurechnen. Nachfolgend werden die wichtigsten hierbei zu berücksichtigenden Abgrenzungen dargestellt: einmalige Ausgaben, neutrale Aufwendungen und Kosten ohne Ausgabencharakter.

Abgrenzung: einmalige Ausgaben

Von den in einer Rechnungsperiode getätigten Ausgaben sind die einmaligen Ausgaben für den Erwerb von Gegenständen, die auch in späteren Rechnungsperioden genutzt werden, herauszuziehen. In der **kaufmännischen Buchführung** werden diese Ausgaben in den Bestandskonten erfasst, so dass sie im Rechnungswesen nicht als Aufwendungen oder Kosten in Erscheinung treten. In der **kameralistischen Buchführung** der öffentlichen Haushalte werden auch vermögenswirksame Ausgaben erfasst. Besonderes Augenmerk ist auf die Haushaltsstellen der Gruppe 52 „Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände, sonstige Gebrauchsgegenstände“ zu richten. Aus diesen Haushaltsstellen sind diejenigen Beträge für die Beschaffung von Gegenständen herauszuziehen, die auch in den nachfolgenden Jahren der Aufgabenerfüllung dienen.

Die kameralistische Haushaltsführung oder kurz **Kameralistik** bezieht sich in ihrer Darstellung auf Ausgaben. Der Kostenbegriff findet keine Verwendung. Noch bis vor nicht allzu langer Zeit war die Kameralistik, die einzige Rechnungsart der Kommunen, Städte und Ministerien. Auch hier hat sich in den letzten Jahren eine Wandlung zur Einführung von Kosten- und Leistungsrechnungen bzw. der Übernahme von einzelnen Aspekten vollzogen.

Lediglich die Ausgaben für die so genannten **geringwertigen Wirtschaftsgüter** (im Sinne des Einkommensteuergesetzes) werden nicht herausgezogen, sondern als Kosten verrechnet. Die Grenze liegt derzeit bei 400 Euro, wobei es in Einzelfällen strittig ist, auf welches Gut sich dieser Betrag bezieht. So wird häufig der Kauf eines Druckers, dessen Preis unter der 400-Euro-Grenze liegt, aber gemeinsam mit einem Computer getätigt wurde, nicht als einzelnes Gut betrachtet, sondern im Verbund mit der gesamten Geräteanschaffung. Der Wert des Druckers wird dann nicht in einem Jahr abgeschrieben, sondern im Abschreibungszeitraum der Gesamtanlage verrechnet.

Die Beträge für Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände sowie für hochwertige Fachgeräte werden als **Abschreibungen** entsprechend der Nutzungsdauer der Gegenstände auf mehrere Jahre aufgeteilt und anteilig in den jeweiligen Jahren verrechnet. In der Kostenrechnung werden somit auch Beträge berücksichtigt, die in der Rechnungsperiode nicht als Ausgaben auftraten.

So wird die Ausgabe für einen Computer inkl. Drucker im Jahr der Anschaffung mit dem vollständigen Betrag als Ausgabe in der Buchhaltung erfasst. Im Anschaffungsjahr, wie in den Folgejahren wird dieser Computer in der Kostenrechnung jedoch nur mit einem Teilbetrag entsprechend der Abschreibungsdauer berücksichtigt. Bei einer Abschreibungsdauer von drei Jahren steht dem Eintrag in der Kostenrechnung keine Ausgabenposition im Buchungsjahr gegenüber.

Ausgaben für die Beschaffung von Gegenständen, die auch in den nachfolgenden Perioden genutzt werden, können nicht im Jahr der Anschaffung vollständig den Kosten zugerechnet werden.

Der **Wertverzehr** der Gegenstände kann abnutzungsbedingt sein oder durch technische oder wirtschaftliche Wandlungen beeinflusst werden. Für Büro-Einrichtungen und für Einrichtungen des allgemeinen Lernbereichs (Tische, Stühle, Regale, Schränke) wird man den abnutzungsbedingten Wertverzehr ermitteln, indem man die Anschaffungskosten dividiert durch die Zahl der Jahre der geschätzten Nutzungsdauer. Der so ermittelte Betrag ist der **jährliche Abschreibungsbetrag** für diese beweglichen Sachen. Technisch bedingter Wertverzehr kann eintreten bei Geräten, Büromaschinen und technischen Einrichtungen. Für den Einsatz im Unterricht gilt das insbesondere bei Personalcomputern, wenn technische Neuerungen zu einem Modernitätsrückstand führen, der den Einsatz im Unterricht wertlos macht. Die Geräte können in dem

Fall noch benutzt werden; aber ohne verwertbare Lernerfolge. Die **Schätzung der Nutzungsdauer** muss demnach neben dem Abnutzungsgrad auch den voraussehbaren oder vermuteten technischen Wandel berücksichtigen. Zur Berechnung dienen vielfach die sogenannten AfA-Tabellen (Abschreibung für Anlagegüter), in denen die Gegenstände und ihre Nutzungs- und Abschreibungsdauer erfasst sind, bzw. die einen Anhaltspunkt für die Bemessung bieten.

Beispiel zur Berechnung von Abschreibungen auf Einrichtungsgegenstände und Fachgeräte:

Ein Lernbereich für Datenverarbeitung wird neu eingerichtet. Die Ausgaben für die Fachgeräte betragen:	75.000,00 EUR
und für das Mobiliar:	25.000,00 EUR
Nimmt man für das Mobiliar eine Nutzungsdauer von zehn Jahren an, so beträgt der jährliche Abschreibungsbetrag:	2.500,00 EUR
Die Fachgeräte könnten nach fünf Jahren abgenutzt sein; Auf Grund der technischen Neuerungen in diesem Gerätebereich wird man nach drei Jahren Ersatzbeschaffungen vornehmen müssen. Der jährliche Abschreibungsbetrag beläuft sich demnach auf (75.000,00 EUR: 3):	25.000,00 EUR

Abgrenzung: Neutrale Aufwendungen

In den Ausgaben einer Rechnungsperiode stecken auch nicht-vermögenswirksame Ausgaben, also **Aufwendungen**, die nicht in die Kostenrechnung übernommen werden, weil sie nicht durch den Prozess der betrieblichen Leistungen verursacht wurden. Das sind solche Aufwendungen, die mit dem Betriebszweck nichts zu tun haben (betriebsfremde Aufwendungen) oder solche, die dem Leistungsprozess einer früheren Rechnungsperiode zuzurechnen sind.

Betriebsfremde Aufwendungen kommen vor, wenn eine Weiterbildungseinrichtung für ihren Träger Aufgaben übernommen hat, die mit dem Zweck der Einrichtung nichts zu tun haben, z. B. die Ausrichtung von Kulturtagen für die Stadt; Führungen für den Fremdenverkehrsverband, die keine Bildungsveranstaltungen sind.

Zeitraumfremde Aufwendungen sind herauszurechnen, wenn sie frühere Rechnungsperioden betrafen, z. B. die Nachzahlung von Beiträgen zur Unfallversi-

cherung für frühere Jahre oder Schadenersatzleistungen aus Ansprüchen, die in früheren Jahren entstanden sind.

Die Kosten- und Leistungsrechnung würde erheblich gestört, wenn diese Aufwendungen im Jahr der Zahlung den Leistungen dieses Jahres zugerechnet würden, obwohl sie von diesem Leistungsprozess nicht verursacht oder beeinflusst wurden. Der für betriebsfremde und zeitraumfremde Aufwendungen gemeinsame Ausdruck heißt: **neutrale Aufwendungen**.

Abgrenzung: Kosten ohne Ausgabencharakter

Sonstige Kosten ohne Ausgabencharakter fallen an für entgeltfrei zur Verfügung gestellte Dienstleistungen und Nutzungsrechte, die zur Erbringung der Leistungen der Weiterbildungseinrichtung erforderlich sind. Das gilt insbesondere für die vom Träger entgeltfrei zur Verfügung gestellten Räume, die sowohl für die Geschäftsstelle und Verwaltung der Einrichtung als auch für den Lernbereich genutzt werden. Hierzu wird eine kalkulatorische Miete verrechnet. In der Regel wird die kalkulatorische Miete in der Aufwands- und Kostenrechnung verbucht und auf der Einnahmen-/Erlös-Seite ein gleich hoher Betrag eingesetzt, so dass Zahlungen nicht erfolgen und die Mietverrechnung für die Einrichtung entgeltfrei bleibt.

6.3.3 Exkurs: Berücksichtigung von Ausgaben und Kosten in der öffentlichen Kameralistik

Die öffentliche Rechnungslegung, die **Kameralistik**, ist den heutigen Anforderungen, die auch an Verwaltungen gestellt werden, nicht mehr ausreichend gewachsen. Das Verfahren und die Systematik der Kameralistik sind für Entscheidungsprozesse und Planungsüberlegungen nur bedingt brauchbar.

Kameralistik – Ein Beispiel aus der Praxis

„Ich bin seit zwei Jahren als Leiter der Zentralabteilung zugleich mit 5 Prozent meiner Arbeitszeit, also etwa 20 Minuten täglich, BfdH (Beauftragter für den Haushalt, d. Verf.). Täglich kommen zehn und mehr Einzelzuweisungserlasse unserer elf Ministerien über Beträge ab 200 Mark bis zu einigen Hunderttausend mit der Eingangspost. ... Vor zwei Jahren, als ich anfang, habe ich versucht, mir ein Bild über die Zahlungs- und Ausgabenströme zu verschaffen, die von den Dezernaten der Bezirksregierung insgesamt in Gang gesetzt werden. Ich weiß die Zahl bis heute nicht. Wenn ich das dem Controller einer privaten Firma sage, ist er entsetzt. Dem Landesrechnungshof und dem Finanzminister habe ich das auch berichtet, eine Antwort indessen bis heute nicht erhalten. Dass ich als BdfH nicht weiß, welche Zahlungsströme meine Behörde in Gang setzt, liegt an der eso-

terisch wirkenden Kapitel- und Titel-Gliederung. Man könnte die Zahlen, danach habe ich natürlich gefragt, durch tagelanges Rechnen und Aufaddieren erfahren. Davon wurde mir abgeraten, weil für eine solch ärgerliche Zusatzarbeit bei einer Behörde, die ihre Alltagsaufgaben kaum schafft, kein Verständnis aufgebracht wird. Über 10.000 rückständige Verfahren, davon mehrere Tausend zum Teil mehr als ein Jahr rückständige Verwendungsnachweisprüfungen, harren auf ihre Erledigung. Die Zahlen der Geldströme der Bezirksregierung sind eben in einem System zentralistischer Steuerung durch die Ministerien ohne praktisches Interesse, weil mangels Delegation der Ressourcenverantwortung daraus Handlungskonsequenzen nicht erwachsen. Ich weiß nur, dass meine Behörde über 5 Milliarden bewegt. Schon was den 100-Millionen-Fokus angeht, hört meine genaue Kenntnis auf“ (Freudenberg 1994, S. 101 f.).

In den letzten drei Jahrzehnten wurde die Kameralistik in der Fachwissenschaft und im Kontext der Einführung neuer Steuerungsmodelle intensiv kritisiert und eine Orientierung des öffentlichen am privatwirtschaftlichen Rechnungswesen gefordert. Dabei wurde gerade hier auch die Besonderheit des öffentlichen Sektors als Gestaltungsanspruch an ein öffentliches Rechnungswesen berücksichtigt (vgl. u. a. Eichhorn 1987; Lüder 1994; Osner 2001; Budäus 2003; Koch/Conrad 2003).

Im Zuge der Verwaltungsreform wurden vielerorts **Modelle neuer Steuerungsansätze** erprobt. Interessant ist in diesem Zusammenhang die im Auftrag der KGSt von der WHU Vallendar 2001 durchgeführte Studie „Der Nutzen der Kostenrechnung in Kommunen. Eine empirische Studie zu Gestaltung, Nutzen und Erfolg der Kostenrechnung“ (vgl. Fischer/Weber 2001). Sie belegt, dass ein hoher Prozentsatz der kommunalen Mitglieder der KGSt bereits parallel zum kamerale System eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt haben. Die Parallelität der Systeme führt allerdings zu einem hohen Buchungsaufwand. Und: der Einsatz der Kostenrechnung per se erzielt noch nicht die erwünschten Wirtschaftlichkeitseffekte, wenn andere Steuerungsparameter einer als umfassend verstandenen Führungsrechnung fehlen. U. a. deshalb bleiben die diskutierten Umrechnungsansätze, die das kamerale System modernisieren sollen, häufig im Ansatz stecken. Für Teilbereiche bleibt es überlegenswert, ob in Form von Umrechnungen die Daten aus der Kameralistik genutzt und in Nebenrechnungen zur Betriebssteuerung verwendet werden.

In der Kameralrechnung erfolgt die rechentechnische Berücksichtigung der kalkulatorischen Kosten, die nicht Ausgaben sind und die Abgrenzung der neutralen Aufwendungen und der vermögenswirksamen Ausgaben durch eine Abgrenzungsrechnung gegenüber den Ausgaben. Dies kann in der Weise geschehen,

- dass bei allen Einnahme- und Auszahlungsanordnungen *gleichzeitig* mit der Kontierung für die Kameralrechnung auch die Kontierung für die Kostenrechnung erfolgt und entsprechend gebucht wird (=Verbundform) oder
- die Kosten und Erträge *nachträglich* aus der Jahresrechnung der Kameralistik erfasst und in einer als Nebenrechnung aufgemachten Kostenrechnung verrechnet werden.

Der oft mit erheblichem Zeitaufwand verbundene Buchungsvorgang in der Verbundform ist insbesondere in kleinen Weiterbildungseinrichtungen unzuverlässig. Kosteninformationen lassen sich für sie auch dann gewinnen, wenn neben der Verwaltungsbuchführung Nebenrechnungen aufgemacht werden. Eine wirtschaftlich sinnvolle **Kombination der Kameralistik und Kostenrechnung** in der Verbundform ist mit Hilfe von EDV dann möglich, wenn mit einer einmaligen Erfassung der ausgabengleichen Kosten sowohl den Grundsätzen der Haushaltsrechnung als auch den Erfordernissen der Kostenrechnung entsprochen werden kann. Voraussetzung für die einmalige Datenerfassung mit zwei unterschiedlichen Verrechnungsvorgängen ist, dass ein für Rechnungslegungen **gemeinsamer Datenträger für die Datenerfassung** entwickelt wird, der neben den zur Verarbeitung in der Haushaltsrechnung notwendigen Daten auch die für die Kostenverrechnung erforderlichen Schlüssel enthält (vgl. auch die aktuellen KGSt-Berichte, sowie unter den älteren die Nr. 20/1982 und Nr. 15/1994). Die als Nebenrechnung aufgemachte Kostenrechnung kann mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens ausgeführt werden. Ein Beispiel wird im Kapitel 6.4.4 Kostenträgerrechnung beschrieben.

6.3.4 Kostenartenrechnung

In der kaufmännischen Buchführung werden die Aufwendungen nach Arten, das heißt nach der Eigenart des Güterverbrauchs, erfasst. Differenzierte Gliederungen finden sich in den von den Fachverbänden empfohlenen **Kontenrahmen**. Auf der Grundlage dieser Kontenrahmen stellen die Unternehmungen den betrieblichen Erfordernissen gemäß **Kontenpläne** auf, in denen jedes einzelne Konto mit der Nummer und der Bezeichnung aufgeführt ist. In der Klasse 4 des deutschen Kontenrahmens (z. B. Gemeinschaftskontenrahmen der Industrie von 1950) ist bereits die Erfassung nach Kostenarten vorgesehen, da die Aufwendungen die Abgrenzungskonten passiert haben. Entsprechend der Eigenart der Betriebe, insbesondere ihrer Branchenzugehörigkeit, kann eine unterschiedlich weitgehende Tiefengliederung der Aufwands-(Kosten-)arten vorgenommen werden

Das Rechnungswesen der Weiterbildungseinrichtung eines öffentlichen Trägers wird entsprechend der Eingliederung in die Verwaltung nach der Kameralistik geführt, und zwar als Abschnitt oder Unterabschnitt eines Einzelplans der Gebietskörperschaft. Innerhalb der Abschnitte oder Unterabschnitte sind die

Abbildung 5: Beispiel einer Kostenartensystematik für Weiterbildungseinrichtungen

KOSTENARTEN
1. Honorare für Kursleitung
2. Fahrtkosten für Kursleitung
3. Lehr-/Lernmaterial
4. Aufwand für Prüfungen
5. Zwischensumme (Einzelkosten und direkt zurechenbare variable Kosten)
6. Personalausgaben für Leitung u. hauptberufl. päd. Kräfte
7. Personalausgaben für Verwaltung
8. Ausgaben für nebenberufl. Verwaltungskräfte
9. Zwischensumme aus Zeilen 6 bis 8 (Personal-Gemeinkosten)
10. Miete für Räume und Gebäude
11. Bewirtschaftung von Räumen und Gebäuden
12. Instandhaltung von Räumen und Gebäuden
13. Abschreibungen auf eigene Gebäude
14. Zwischensumme aus Zeilen 10 bis 13 (Raumkosten)
15. Miete für Maschinen und Geräte
16. Aufwendungen für Fortbildung der Mitarbeiter/innen
17. Reisekosten für hauptberufliche Mitarbeiter/innen
18. Porto
19. Fernmeldegebühren
20. Bürobedarf
21. Gebühren und Versicherungen
22. Reparaturen, Wartungskosten
23. Werbeaufwendungen
24. Zinsaufwendungen
25. Geringwertige Wirtschaftsgüter
26. Aufwendungen für Unterkunft von Teilnehmenden
27. Sachaufwendungen für Studienfahrten
28. Verschiedenes
29. Abschreibungen auf Einrichtungen
30. Zwischensumme – Zeilen 15-29 (Aufwendungen für Hilfsfunktionen)
31. Gesamtsumme der Kosten

Einnahmen und Ausgaben in Hauptgruppen, Gruppen und Untergruppen zu ordnen. Für die Gliederung und Gruppierung haben die Landesgesetzgeber einen Gliederungs- und Gruppierungsplan vorgeschrieben. Die im **Gliederungs- und Gruppierungsplan** vorgesehenen Nummern 57/63, die nicht mit weiteren vorgeschriebenen Bezeichnungen ausgefüllt sind, können dem Betriebszweck der Einrichtung entsprechend angepasst werden. Zahlreiche kommunale Volkshochschulen werden mittlerweile als Eigenbetriebe geführt und verfügen wie andere Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung über ein kaufmännisches Rechnungswesen mit Schnittstellen zur Kameralistik der fördernden kommunalen Verwaltungseinheit.

Der Systematik wegen sollte man für die weitere Untergliederung nur nach Kostenarten unterteilen. In der Praxis kommt es vor,

dass Kosten im Haushaltsplan und entsprechend in der Haushaltsrechnung bereits nach Kostenstellen und Leistungsgruppen aufgeteilt sind. Dieser Verfahrensweise liegt die Absicht zugrunde, in einem Rechenwerk mehrere Zwecke zu vereinen. Das führt zu Konflikten, wenn ein Geschäftsvorfall je nach Kostenart oder Kostenstelle auf mehreren Konten gebucht werden könnte.

In Abbildung 5 wird ein Vorschlag für die Gliederung der Kostenarten gemacht, der entsprechend dem Geschäftsumfang und der örtlichen Besonderheit der Einrichtung angepasst werden kann. Diese Gliederung ist nach Merkmalen der Unterteilung von Einzelkosten und Gemeinkosten und der Unterteilung der Kosten nach Kategorien des Faktoreinsatzes vorgenommen worden. Die Zusammenstellung der einzelnen Kostenarten wurde so gewählt, dass sie für Zwecke der Kostenanalyse nutzbar ist, beispielsweise die Berechnung der Einzelkosten oder der Raumkosten in den jeweiligen Zwischensummen. Diese Systematik eignet sich insbesondere für kleinere Weiterbildungseinrichtungen. Eine andere Systematik und andere Darstellungsschemata sind natürlich möglich.

Zur Reflexion

- **Erörtern Sie Abgrenzungen zwischen Kosten, Ausgaben, Aufwendungen.**

6.4 Kostenaufteilung

Den verschiedenen Zielen der Kostenrechnung ist gemeinsam, die Beziehungen zwischen der Entstehung der Kosten, d. h. dem mit der Erstellung von Leistungen verbundenen Wertverzehr und dem Ergebnis des zweckgerichteten Gestaltungsprozesses – der Leistung – zu untersuchen.

Die Aufteilung der Kosten nach ihrer Leistungsbezogenheit führt zu der Frage, welche Kosten unmittelbar von einer Leistung ausgehen und demzufolge dieser Leistung direkt zugerechnet werden können (**direkte Kosten** oder **Einzelkosten**). Die nicht direkt zurechenbaren Kosten (**indirekte Kosten** oder **Gemeinkosten**) sollten unter Aspekten der Kostenanalyse nach den in Weiterbildungseinrichtungen eingesetzten Leistungsfaktoren (für die drei Faktoren Personaleinsatz, Raumnutzung und Hilfsfunktionen) unterteilt werden. In dieser Aufteilung der Kostenarten (Einzelkosten – Gemeinkosten, diese getrennt nach

Leistungsfaktoren) können die Beträge den Leistungen bzw. Leistungsgruppen zugerechnet werden. Es ist aber auch möglich, die nach Kostenarten gegliederten Gesamtkosten auf **Kostenstellen** (Verantwortungsbereiche der Einrichtung) zu verteilen und sie nach dieser Aufteilung den in den Stellen erbrachten Leistungen bzw. Leistungsgruppen gegenüberzustellen. Diese Verfahrensweisen werden nachfolgend beschrieben.

6.4.1 Die Aufteilung der Kosten nach Einzelkosten und Gemeinkosten

Die Ermittlung der den Leistungen direkt zurechenbaren Kosten ist in den wirtschaftenden Einheiten abhängig von der Art der Ablaufprozesse. In Weiterbildungseinrichtungen, die den größten Teil ihrer Bildungsveranstaltungen mit Hilfe von freiberuflich oder nebenberuflich tätigen Kräften durchführen, sind es vorwiegend die Honorare für Kursleitende und Referent/inn/en, die auf die Leistungen aufteilbar sind, da sich die Honorare nach der Zahl der Unterrichtseinheiten richten. Wenn es die Art der Kostenerfassung zulässt, können auch Teile der anderen Kostenarten nach Einzel- und Gemeinkosten gegliedert werden. Diejenigen Kostenarten, die sich proportional zur Veränderung der Leistungen erhöhen oder vermindern (= **variable Kosten**), sind die Fahrtkosten der Kursleitenden, die Kosten für Lehr-/Lernmaterial und der Aufwand für Prüfungen. Diese Kostenarten können, wo es möglich ist, einzelnen Produkten, z. B. dem Englischkurs, bzw. den Produkten Kurse oder Prüfungen zugerechnet werden.

In dem Beispiel unserer Gliederung der Kostenarten (Abb. 5) sind diese in den Kostenarten 1 bis 4 aufgeführt.

6.4.2 Die Aufteilung der Kostenarten nach Kriterien der Einsatzfaktoren

Zur Ermittlung der Kostenstrukturen hat es sich als zweckmäßig erwiesen, die Kosten nach **Leistungsfaktoren** zu gliedern. In der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre spricht man von Produktionsfaktoren: Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe. Im Weiterbildungsbereich sind drei Faktoren zu unterscheiden:

- Personaleinsatz für Disposition, Lernorganisation und Verwaltung,
- Raumnutzung für den Lernbereich (Veranstaltungsbereich) und den Verwaltungsbereich,
- Einsatzfaktor für Hilfsfunktionen (Fremdleistungen und Material für Geschäftsbedarf, Kommunikation, Werbung, Akquisition von Ressourcen, Finanzierung, Dokumentation, Statistik, Rechenschaftslegung gegenüber dem Träger und den Zuwendungsgebern).

Der hier vorgelegte Vorschlag zur Gliederung der Kostenarten (Abb. 5) enthält bereits eine **Einteilung der Kostenarten** nach diesen Kategorien. Die Positionen 6 bis 8, deren Beträge in der Zwischensumme der Position 9 zusammengefasst sind, enthalten die **Gemeinkosten für den Personaleinsatz**. Die Positionen 10 bis 13, deren Beträge in der Zwischensumme der Position 14 addiert sind, weisen die **Gemeinkosten des Einsatzfaktors Raumnutzung** aus und die Positionen 15 bis 29 (addiert in Position 30) enthalten die Kostenarten des Einsatzfaktors Hilfsfunktionen.

Die Aufteilung der Gemeinkosten nach diesem Gliederungsschema erfordert die Zuordnung der Kosten, die unter Umständen mit einer Umrechnungstabelle vorzunehmen ist. Sowohl im kaufmännischen Rechnungswesen als auch in der Kameralistik werden die Aufwendungen bzw. nicht vermögenswirksamen Ausgaben nach ihrer Güterart erfasst. Ausgaben für die Reinigung der Räume werden demnach in der Position „Personalausgaben“ verbucht, wenn die Reinigung von eigenem Personal vorgenommen wird. Lediglich bei einer Reinigung als Fremdleistung werden die Beträge als Sachausgaben gebucht. Für die Zuordnung nach Einsatzfaktoren sind die als Personalausgaben verbuchten Beträge aus der Position 7 herauszuziehen und der Position 11 „Bewirtschaftung von Räumen und Gebäuden“ zuzurechnen. In gleicher Weise kann es sein, dass in der Position 22 „Reparaturen“ Beträge erfasst sind, die dem Einsatzfaktor „Raumnutzung“ zuzurechnen sind und demzufolge in der Umrechnungstabelle von der Position 22 auf die Position 12 „Instandhaltung von Räumen und Gebäuden“ umzubuchen sind.

6.4.3 Die Aufteilung der Kosten nach Kostenstellen (Kostenstellenrechnung)

In größeren Weiterbildungseinrichtungen mit mehreren Fachbereichen, Abteilungen und Außenstellen ist es für Zwecke der optimalen Systemsteuerung und zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit sinnvoll, Kostenstellen zu bilden. Gewerbliche Unternehmungen bilden die Kostenstellen nach betrieblichen Funktionen, nach Verantwortungsbereichen oder räumlichen Gesichtspunkten. Nach diesen Kriterien kann eine Aufteilung grundsätzlich auch in Weiterbildungseinrichtungen vorgenommen werden.

Schwierigkeiten können sich bei der **Abgrenzung der Kostenstellen** ergeben. In der Regel kann man davon ausgehen, dass in Weiterbildungseinrichtungen Funktion, Verantwortung und Kompetenz von Fachbereichen übereinstimmen. Die jeweiligen Fachbereiche oder Außenstellen, die für die Organisation von

6. Kosten und Leistungsrechnung

Lernprozessen ihres Bereichs zuständig und verantwortlich sind, können demnach die Kostenstellen sein, die Leistungen an die Außenwelt abgeben. Daneben ist mindestens eine Kostenstelle zu bilden, die interne Leistungen erbringt, nämlich Leitung und Verwaltung. Bei größeren Einrichtungen ist ein getrennter Ausweis der Kosten in den Kostenstellen Leitung und Verwaltung sinnvoll. Gegebenenfalls kann die Verwaltung noch weiter untergliedert werden, beispielsweise nach allgemeiner Verwaltung und Finanzen. Anzahl und Art der zu bildenden Kostenstellen sind grundsätzlich abhängig von der Größe, dem organisatorischen Aufbau, der Art der Ablaufprozesse in der Einrichtung und dem Erkenntnisinteresse für die „unternehmerische“ Steuerung. Als Beispiel ist in Abbildung 6 die Kopfleiste eines Betriebsabrechnungsbogens für die Kostenstellenrechnung abgebildet:

Abbildung 6: Kopfleiste eines Betriebsabrechnungsbogens (Beispiel)

Kostenarten	Gesamtbetrieb	Kostenstellen				Außenstellen		
		Leitung/ Verwaltung	Medienzentrum	Programmbereiche				
				I	II	III	IV	

Die Beträge der in der Kostenartenrechnung gesammelten und nach Einzelkosten und Gemeinkosten sowie nach Leistungsfaktoren gegliederten Kosten werden auf die in der Kopfzeile ausgewiesenen Spalten aufgeteilt, soweit sie den Kostenstellen direkt zurechenbar sind. Das sind neben den Einzelkosten (Honorare), die von den einzelnen Fachbereichen disponiert werden, die Personalkosten der im jeweiligen Fachbereich Beschäftigten. Wenn Verwaltungspersonal für mehrere Fachbereiche tätig ist, so muss für die Aufteilung der Personalkosten nach einem Schlüssel aufgeteilt werden, der dem Arbeitsanfall für die jeweiligen Fachbereiche entspricht.

Ob und inwieweit die anderen Kostenarten – also die Raumkosten und die Kosten der Hilfsfunktionen – aufgeteilt werden, ist abhängig von

- dem Erkenntnisziel und
- der Möglichkeit, für die Aufteilung der Kosten die richtigen Schlüsselgrößen zu finden.

Die verrechneten Beträge sollten in jedem Fall den tatsächlichen Kosten (**Ist-Kosten**) entsprechen. Diese Aussage gilt für alle Beträge, die in die Kostenrechnung eingehen. Vielfach wird dagegen vorgeschlagen, mit Durchschnittskosten zu arbeiten, um diese dann auf die Kostenstellen zu verteilen. Argumentiert

wird dabei insbesondere bei den Personalkosten mit mangelnder Chancengleichheit und Gerechtigkeit in den Fällen, wo hohe Personalkosten, verursacht durch fortgeschrittenes Alter und Kindergeldzuschläge, gegenüber jüngeren Kolleg/inn/en einen internen Wettbewerbsnachteil bedeuten.

An dieser Stelle ist nochmals zu betonen, dass es sich bei der **Kosten- und Leistungsrechnung** um ein Informationsinstrument handelt und dementsprechend sollten die Informationen so wenig wie möglich verwässert werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung soll realitätsnahe Informationen und Daten für interne Steuerungsentscheidungen liefern. Eine Verrechnung von Durchschnittskosten – beispielsweise die durchschnittlichen Personalkosten einer Fachbereichsleitung – führen zu einer unpräzisen Abbildung in den Kostenstellen, die Kostenstrukturen werden verschwommen. Wie in der Bildungseinrichtung dann mit diesen Informationen umgegangen wird, ist eine Entscheidung der verantwortlichen Personen bzw. eine Entscheidung, die in der Einrichtung selbst getroffen werden muss. Selbstverständlich kann für externe Darstellungen eine andere Systematik gewählt werden. Aber auch das sollte eine bewusste Entscheidung der verantwortlichen Personen sein. Als automatische Entscheidungsinstanz ist die Kosten- und Leistungsrechnung nicht geeignet!

Viele Kostenrechner gehen dazu über, den Beitrag, der sich aus der Aufteilung der den Stellen direkt zugerechneten Beträge ergibt, als Schlüsselgröße für die Verteilung der Gemeinkosten zu nehmen. Ein solches Verfahren ist zweifelhaft, weil die angefallenen Gemeinkosten von den Stellen nicht proportional zur Höhe der bisher verrechneten Einzelkosten verursacht wurden. Insoweit wird ein falsches Bild von der Kostenstruktur gezeichnet. Wenn es nicht gelingt, geeignete Bezugsbasen für die **Aufschlüsselung der Gemeinkosten** zu finden, sollte auf die Schlüsselung verzichtet werden. Es reicht aus, wenn bei der Kostenanalyse die von den Kostenstellen erbrachten Leistungen den von diesen Stellen direkt verursachten Kosten gegenübergestellt werden können. Die Analyse der Raumkosten und der Kosten für den Einsatzfaktor Hilfsfunktionen kann nach Kriterien vorgenommen werden, zu denen die Kostenstellenrechnung nur begrenzte Hilfen bietet.

6.4.4 Die Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen (Kostenträgerrechnung)

Wenn mit der **Kostenstellenrechnung** eine Abgrenzung der Leistungen und Produkte (z. B. Kurse bestimmter Stoffgebiete, für die ein Fachbereich zuständig ist) vorgenommen wurde, ergibt sich damit zugleich eine Gegenüberstel-

lung von direkten Kosten und Produkten. Sind die Leistungen mit den Stellen nicht kongruent oder wird auf eine Kostenstellenrechnung verzichtet, dann kann eine gesonderte **Kostenträgerrechnung** erstellt werden, in der die Kosten nach den beschriebenen Leistungen und Produkten aufgegliedert werden.

Entsprechend dem von der Einrichtung definierten Erkenntnisziel können die Produkte weiter untergliedert werden, z. B. die Kurse nach verschiedenen Stoffgebietsgruppen oder Zielgruppen. Wichtig ist, dass die Abgrenzung der Leistungen und Produkte eindeutig ist, damit keine Überschneidungen eintreten. Wenn z. B. ein Produkt „Bildungsurlaubsmaßnahmen“ gebildet wird, ist darauf zu achten, dass Kosten, die darunter erfasst werden, nicht zugleich den anderen Produkten zugemessen werden können.

Die einzelnen Leistungen bzw. Produkte sind die Bezugsbasen für die Verteilung der Kosten. Zunächst werden die direkt zurechenbaren Kosten – die Einzelkosten – aus den in der **Kostenartenrechnung** gesammelten Beträgen auf die Produkte verteilt. Die Gemeinkosten können den Leistungen zugerechnet werden, indem sie über Schlüsselgrößen verteilt werden. Die **Aufschlüsselung der Gemeinkosten** ist eine Kostenmessung mit Hilfe geeigneter Maßstäbe, die möglichst exakt die Proportionalität zwischen den Teilen der Leistungen und den von ihr beeinflussten Gemeinkosten wiedergeben. Es müssen also geeignete Maßstabsgrößen, so genannte **Kostenschlüssel**, gesucht werden, die am besten in mengenmäßigen Maßeinheiten, (z. B. Arbeitsstunden bei den Personalkosten, Quadratmeter oder Zahl der Räume bei den Raumkosten) zum Ausdruck gebracht werden.

Die **Verteilung der Personalgemeinkosten** setzt voraus, die Abhängigkeiten der Inanspruchnahme des Faktors Personal durch die Leistungsarten zu untersuchen. Der mengenmäßigen Berechnung entspricht die Aufteilung in Arbeitsstunden. Die Gesamttätigkeit des hauptberuflichen Personals in einer Rechnungsperiode ist nach Tätigkeitskategorien zu gliedern, die den Leistungsarten zuzurechnen sind, z. B. einem Kurs mit gleicher Thematik im allgemeinen Programm.

In der Praxis kann die Auflösung der Personalkosten mit Hilfe einer Tabelle durchgeführt werden. Im Kopf der Tabelle sind die einzelnen Personalstellen aufzuführen und in der Textspalte die Leistungen bzw. Produkte. Die Tabelle kann erst nach Abschluss des Rechnungsabschnitts erstellt werden. Soweit das Personal nicht für ein bestimmtes Produkt zuständig ist, sind die Anteile der Tätigkeiten des Personals an verschiedenen Produkten durch Schätzungen zu ermitteln.

Personalkosten für Tätigkeiten, die nicht den oben bezeichneten externen Leistungen zugerechnet werden können, müssen in der Spalte „Leitung/Verwaltung“ („Interne Leistungen“) gesammelt werden. Das gilt insbesondere für die Leitung der Einrichtung und für Verwaltungstätigkeiten, die nicht den Fachbereichen oder den externen Leistungen direkt zugeordnet werden können.

Zur Reflexion

- **Stellen Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung zusammen.**

6.5 Beispiel eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

Die in den vorhergehenden Kapiteln dargestellte Aufschlüsselung der Kosten nach Gesichtspunkten der Stelleneinteilung oder der Leistungsdifferenzierung lässt sich anschaulich mit Hilfe eines **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)** darstellen. Die formulartechnische Gestaltung soll anhand des nachfolgenden Beispiels beschrieben werden.

6.5.1 Die Einteilung der Spalten des BAB

Die dem Betriebsabrechnungsbogen in Tabelle 2 zugrunde gelegte Modellkonstruktion entspricht einer Weiterbildungseinrichtung,

- die hauptberuflich geleitet wird und in der vier hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter/innen und sieben Verwaltungskräfte tätig sind;
- einige Außenstellen dieser Einrichtung werden nebenberuflich und zum Teil ehrenamtlich geleitet;
- hauptberufliche Weiterbildungslehrer/innen sind nicht tätig, so dass die gesamte Bildungsarbeit im mikrodidaktischen Bereich von freiberuflich/nebenberuflich tätigen Kursleitungen geleistet wird;
- neutrale Aufwendungen wurden vorab ausgegliedert;
- außer Abschreibungen auf Einrichtungen und Fachgeräte waren keine kalkulatorischen Kosten zu berücksichtigen;
- die Gesamtkosten von 1.705,11 tausend Euro beruhen – mit Ausnahme der Abschreibungen – allein auf ausgabewirksamen (pagatorischen) Kosten.

6. Kosten und Leistungsrechnung

Tabelle 2: Modellrechnung eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB) (in Tsd EUR)

Kostenarten	Gesamt	Programmbereiche Kurse				EV	Stf.	Prf.	Proj.	L/Vw.
		I	II	III	IV					
1. Honorar f. Kurse	624,49	123,17	103,89	179,21	153,39	5,93	0,92	7,87	50,11	- , -
2. Fahrtkosten f. Kursleitung/Ref.	23,52	5,22	4,81	7,26	2,97	- , -	- , -	- , -	3,27	- , -
3. Lehr-/Lernmittel	17,54	1,53	3,58	7,52	0,56	- , -	0,61	- , -	3,73	- , -
4. Aufwand f. Prüfungen	5,22	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	5,22	- , -	- , -
5. Zwischensumme: Variable Kosten	670,76	129,92	112,28	193,98	156,92	5,93	1,53	13,09	57,11	- , -
6. Personalausgaben hauptberufliches Personal	641,52	60,43	103,89	72,19	64,63	14,52	7,46	9,41	43,31	265,67
7. Ausgaben nebenberufliche Verwaltungskräfte	14,47	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	14,47
8. Zwischensumme: Personal-Gemeinkosten	655,99	60,43	103,89	72,19	64,63	14,52	7,46	9,41	43,31	280,14
9. Miete für Räume	86,00									
10. Bewirtschaftung	17,69									
11. Reinigung der Räume	23,11									
12. Zwischensumme Raumkosten	126,80	14,01	15,85	44,48	21,27	3,89	- , -	0,41	10,53	16,36
13. Ausgaben für Werbung	44,69	- , -	- , -	- , -	- , -	1,74	3,07	- , -	- , -	39,88
14. Miete für Geräte	11,45	- , -	7,87	1,33	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	2,25
15. Reparaturen und Wartung	17,74	- , -	8,49	1,64	- , -	- , -	- , -	- , -	4,09	3,53
16. Sachaufwendungen für Studienfahrten	31,90	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	31,90	- , -	- , -	- , -
17. Postkosten (Tel./Fax/Porto)	17,74	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	17,74
18. Abschreibung auf Geräte	6,44		1,23	0,41	- , -	- , -	- , -	- , -	0,51	4,29
19. Sonstige Sachkosten	121,59	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	121,59
20. Zwischensumme der Sachkosten	251,56	- , -	17,59	3,37	0,00	1,74	34,97	0,00	4,60	189,28
21. Gesamtkosten	1.705,11	204,36	249,61	314,04	242,81	26,08	43,97	22,91	115,55	485,78

EV = Einzelveranstaltung Stf. = Studienfahrten Prf. = Prüfungen Proj. = Projekte L/Vw. = Leitung/Verwaltung

Im Kopf der Tabelle sind nach der Spalte „Gesamt“ neun Spalten aufgeführt, die entsprechend den Leistungsarten gebildet wurden. Die Aufgliederung der Leistungen „Kurse“ in vier Gruppen wurde nach den vier Fachbereichen vorgenommen, die von den hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter/inne/n geleitet werden. In diesem Beispiel ist also der Gesichtspunkt der Kostenstelle im Sinne des Verantwortungsbereichs zum Zuge gekommen. Wenn auch die Verantwortung für die übrigen vier Bereiche der externen Leistungen Einzelveranstaltungen (EV.), Studienfahrten (Stf.), Prüfungen (Prf.) und Projekten (Proj.) den Kostenstellen Kurse I bis IV und der Leitung exakt zurechenbar ist, lässt

sich die **Kostenträgerrechnung**, die nach Leistungsarten aufgemacht wurde, in eine **Kostenstellenrechnung** transformieren.

Denkbar wäre, dass die Projekte vom Fachbereich IV betreut werden, die Studienfahrten im Fachbereich I angesiedelt sind und die Einzelveranstaltungen von der Leiterin bzw. dem Leiter betreut werden. Das Arbeitsfeld der Prüfungen wird im Fachbereich III versorgt.

6.5.2 Zur Technik der Aufteilung der Kosten

Die in den Zeilen 1 und 2 des BAB gesammelten Beträge der *Kosten für Honorare und Fahrtkosten* können ohne Schwierigkeit auf die Kostenträger aufgeteilt werden, da es sich hier um Einzelkosten handelt. Beim *Lehr- und Lernmaterial* werden nur selten bestimmte, den Kostenträgern direkt zurechenbare, Ausgaben getätigt, so dass durch Schätzungen oder durch zeitweilige Aufschreibungen des Verbrauchs die Aufteilung bewerkstelligt werden kann.

Der *Aufwand für Prüfungen*, z. B. für Prüfungskonferenzen oder an die Prüfungszentrale gezahlte Entgelte, wird ohne weitere Aufteilung auf den Kostenträger Prüfungen (Prf.) verbucht.

Die Zeile 5 weist die Gesamtheit der variablen und direkt zurechenbaren Kosten aus, also der vom Leistungsvolumen abhängigen und sich entsprechend verändernden Kosten.

Die Aufteilung der Personalausgaben setzt voraus, dass der Personaleinsatz für die Leistungsgruppen bekannt ist. Das bedeutet, dass für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter der jeweilige Zeitaufwand für die aufgegliederten Leistungsgruppen ermittelt wird. Zunächst wird man die **Personalkosten** (Bruttobezüge und Personalnebenkosten) auf die nach Verantwortungsbereichen abgegrenzten Kostenstellen aufteilen:

- das sind die Personalkosten der HPM nach den Fachbereichen 1 bis IV;
- hinzukommen die Personalkosten der Verwaltungsmitarbeiter/innen in den Fachbereichen.

Von den in diesen Stellen aufgeteilten Beträgen werden die Beträge für die Zeiteile der anderen Leistungen (EV., Stf., Prf., Proj.) abgezogen und diesen Stellen zugerechnet. Die restlichen Personalkosten werden unter internen Leistungen (L./Vw.) verbucht.

Von den Personalkosten der Leitung und des Leitungssekretariats werden Beträge abgezogen, soweit unmittelbar Leistungen nach abgegrenzter Verantwortung für EV., Stf., Prf. oder Proj. erbracht werden; diese Beträge werden den entsprechenden Stellen der Kostenträger zugeordnet.

In unserem Beispiel wurde unterstellt, dass die Leitung die Planung und Durchführung von Einzelveranstaltungen in ihre Verantwortung genommen hat; demgemäß sind die anteiligen Personal-Gemeinkosten entsprechend dem Zeitaufwand für die Einzelveranstaltungen in der Kostenstelle EV. zu verbuchen. Die **Personalkosten für die nebenberuflichen Verwaltungskräfte** werden dem Bereich der internen Leistungen (L./Vw.) zugerechnet, da der Arbeitsaufwand in den Außenstellen für mehrere Leistungsarten verrechnet werden muss.

Die **Raumkosten** werden entsprechend der Inanspruchnahme der Leistungsarten verteilt. Die **Sachkosten** werden größtenteils in der Stelle der internen Leistungen L./Vw. gesammelt, da diese Kosten in kleinen und mittleren Weiterbildungseinrichtungen nur selten nach dem Verursachungsprinzip den Leistungsgruppen direkt zugerechnet werden können. In größeren Weiterbildungseinrichtung, insbesondere wenn dort Fachbereiche im Rahmen vorgegebener Budgetansätze arbeiten, sind die Sachkosten natürlich gesondert zuzurechnen. Sie lassen sich dann auch teilweise auf die Kostenträger beziehen.

Ausgenommen sind die Kosten für die Gerätenutzung, die in den Kostenarten „Miete für Geräte“, „Reparaturen und Wartung“ und „Abschreibungen auf Geräte“ gesammelt wurden. Hier kommt es darauf an, die Nutzung im Lernbereich zu erfassen und die anteiligen Kosten den jeweiligen Fachbereichen bzw. Kursgruppen zuzurechnen.

Bei dem Faktor **Werbung**, der in der Regel dem ganzen Leistungsspektrum zugute kommt, sind lediglich die direkt erfassbaren Kosten, z. B. für Inserate für Studienfahrten und für Einzelveranstaltungen herauszuziehen und für diese Leistungen zu verbuchen. Eine Möglichkeit der Aufschlüsselung der Werbekosten auf die Kostenstellen besteht darin, die für die Semesterprogramme aufgewandten Kosten auf die Leistungsgruppen/Kostenstellen „Kurse“ zu verteilen. Die Bezugsbasis für die Verteilung könnte der Anteil der Seitenzahlen der jeweiligen Kostenstelle am Gesamtprogramm sein.

Die in der Finanzbuchhaltung gesondert erfassten *Kosten für Studienfahrten* (für Fahrten und Unterbringung) können ohne weitere Aufteilung auf der Stelle Stf. verbucht werden.

Zur Reflexion

- **Diskutieren Sie die 16 Kostenarten des BAB in Tab. 2 und ihre Zusammenfassung zu 4 „Kostentypen“ (Zwischensummen).**
- **Konkretisieren Sie den BAB weiter anhand der 9 Spalten, die nach Leistungsarten gebildet sind.**

6.6 Deckungsbeitragsrechnung

6.6.1 Grundlagen

Eine **Funktion der Kostenrechnung** ist die Lieferung von Daten für Planungs- und Kontrollaufgaben. In den vorangegangenen Abschnitten wurde gezeigt, dass mit einer **Vollkostenrechnung** immer auch die Verrechnung der fixen Kosten über Gemeinkostenschlüssel verbunden ist. Dies gilt nicht nur für die den Fachbereichen nicht direkt zurechenbaren Sachkosten, sondern auch für die Personalkosten des Leitungs- und zentralen Verwaltungspersonals. Ein Schlüssel für die Umrechnung könnten beispielsweise die durchgeführten Unterrichtsstunden der Fachbereiche sein. Da jedoch die Länge der Kurse in den Fachbereichen sehr stark variiert, werden damit nicht die Aufwendungen berücksichtigt, die mit der Einrichtung eines Kurses verbunden sind. Dies gilt ebenso für die speziellen Leistungen, die mit der Anzahl der Teilnehmenden verbunden sind (vgl. Schuldt 1995, S. 304). Dies führt insbesondere bei der Lieferung von Planungsdaten für Kostenträger zu teilweise erheblichen Ungenauigkeiten. So wird bei der Anwendung der Schlüssel beispielsweise nicht berücksichtigt, ob es sich um ein neues Angebotsfeld handelt. Hierfür werden in der Regel höhere Aufwendungen im betrieblichen Planungsprozess, in der Abstimmung der neuen Verfahren mit der Verwaltung usw. verursacht, die nur ungenügend zugerechnet werden bzw. zu Lasten der „normalen“ Kursangebote gehen. In ähnlicher Form verändern Schlüsselungen die Kosteninformationen für Kontrollzwecke.

An dieser Stelle ist auch zu hinterfragen, ob der zusätzliche Aufwand der **Aufschlüsselung der Gemeinkosten** tatsächlich zu einer Verbesserung der Informationsgrundlage führt und ob dadurch die Steuerung der Einrichtung verbessert und Steuerungsentscheidungen optimiert werden können. Auch bei der Konzeptionierung der Kostenrechnung muss das Wirtschaftlichkeitsprinzip Anwendung finden und kritisch gefragt werden, ob der Aufwand den Ertrag rechtfertigt.

In dem Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung werden bei der **Zurechnung auf den Kostenträger** (Kurs oder Unterrichtsstunde) nur die variablen Kosten bzw. die Einzelkosten berücksichtigt. Alle fixen Kosten werden gesondert erfasst und ausgewiesen.

„Damit wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass die fixen Kosten nicht durch Erzeugung eines bestimmten Produktes, sondern durch die gesamte Leistungserstellung der Abrechnungsperiode verursacht werden“ (Eisele 1985, S. 533).

Bei der **Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis der Einzelkosten** werden die Kosten den Produkten und Leistungen zugerechnet, die ohne Umwege direkt zurechenbar sind. Der Umfang der zurechenbaren Einzelkosten variiert entsprechend der Zurechnung zu einem Kurs, einer Kursgruppe oder auch einer Kostenstelle.

Beispiel: Kurs-Nr. 1561, Baugeschichte

Ertrag aus Teilnahmeentgelten	950,00 EUR
./. Honorar für Kursleitende	470,00 EUR
./. Raumkosten	110,00 EUR
./. Material	15,00 EUR
./. Gerätenutzung	150,00 EUR
ergibt	
Deckungsbeitrag 1	205,00 EUR

Werden dann noch Werbe- und Vertriebskosten in Höhe von 215 Euro hinzugerechnet, erhält man einen negativen Deckungsbeitrag von minus 10 Euro.

Ein **Deckungsbeitrag** gibt an, bis zu welcher Höhe Kostenbereiche durch Erträge abgedeckt sind bzw. wie hoch der positive oder negative Beitrag zum Betriebsergebnis ausfällt. Bei der Planung von Kursen liegen Daten vor, die es ermöglichen, Produkte miteinander zu vergleichen. Bei der Planung von Kursangeboten können die voraussichtlichen Kosten des geplanten Angebotsumfangs festgelegt werden, wobei deutlich wird, welche Kurse oder Kursgruppen in welcher Form zur Deckung der Kosten beitragen.

Speziell in öffentlich finanzierten Einrichtungen eignet sich der Deckungsbeitrag auch zur **Bestimmung von Zielgrößen**. So könnte als eine Ertragszielgröße

die positive Deckung der Honorarkosten vorgegeben werden. Deckungsbeitrag 1 nach dem oben dargestellten Beispiel wäre dann ein positiver Betrag von 480 Euro (= 950 Euro minus 470 Euro). Insbesondere bei der Umstellung von kameralistisch geführten Weiterbildungseinrichtungen kann die Zielvorgabe Honorarkostendeckung eine Hilfe bei der stückweisen Einführung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens sein.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist über den einzelnen Kostenträger hinaus erweiterbar. Durch Zusammenfassung der Daten lassen sich Deckungsbeiträge für Produktgruppen oder größere Angebotsbereiche errechnen.

Zur gesamten Abbildung des jeweiligen Fachgebietes müssen nun auch die **Bereitschaftskosten** in die Darstellung einbezogen werden. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um die Personalkosten der Fachgebietsmitarbeiter/innen. Analog dem Verfahren bei den Fremdsprachen kann jeder Angebotsbereich einer Einrichtung zusammengefasst und in einer Übersicht verglichen werden. Bezieht man nun noch die Kosten der Verwaltung und des Gesamtbetriebs (z. B. Versicherungen) mit ein, so ergibt sich durch die Gegenüberstellung von der Summe der Deckungsbeiträge und den Einzelkosten des Gesamtbetriebes der **positive oder negative Betriebserfolg** der Einrichtung.

Abbildung 7: Beispiel eines Deckungsbeitrags nach Programmbereich

Summe der Deckungsbeiträge Fachgebiet Englisch	Summe der Deckungsbeiträge Fachgebiet Französisch	Summe der Deckungsbeiträge Romanische Sprachen	Summe der Deckungsbeiträge Sonstige Sprachen
ergibt			
Deckungsbeitrag Fremdsprachen			

Abbildung 8: Beispiel eines Deckungsbeitrags der Angebotsbereiche

Deckungsbeitrag Fremdsprachen	Deckungsbeitrag Kulturelle Bildung	Deckungsbeitrag Politische Bildung	Deckungsbeitrag Berufliche Bildung
ergibt			
Deckungsbeitrag Fachbereiche (Angebotsbereiche)			

Öffentlich finanzierte Weiterbildungseinrichtungen mussten in der Vergangenheit die Erfahrung machen, dass die im Rahmen der Haushaltskonsolidierung getroffenen Entscheidungen in Bezug auf Kürzungen disponibler Haushaltsan-

sätze häufig zu einer **Einschränkung des Leistungsvolumens** der Einrichtungen, aber nicht notwendig zu einem günstigeren Kostendeckungsgrad und zu einer gewünschten Ersparnis führten. Dies lässt sich mit der Methode der Deckungsbeitragsrechnung nachweisen:

Beispiel:

Wenn in einer Weiterbildungseinrichtung das Aufkommen aus Teilnahmeentgelten für Kurse 720.000 Euro beträgt, die Summe der Honorare für Kursleitung entsprechend dem Ansatz in der Haushaltsstelle 600.000 Euro, dann haben wir einen Deckungsgrad der Einzelkosten von 120 v. H. und einen Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten von 120.000 Euro. Eine Kürzung des Ansatzes der Honorare von 10 v. H. – also um 60.000 Euro – würde *ceteris paribus* (d. h. unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen, insbes. hinsichtlich der Entgeltsätze für Kurse und der Honorarsätze) zu einer Verminderung der Leistungen, also der Zahl der UE in Kursen von 10 v. H. führen und damit auch das Aufkommen aus Teilnahmeentgelten um 10 v. H., also um 72.000 Euro auf 648.000 Euro reduzieren.

Der verbleibende Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten würde sich entsprechend um 12.000 Euro auf 108.000 Euro (648.000 – 540.000) vermindern. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Gemeinkosten unabhängig vom Leistungsvolumen anfallen (was bei den Personal-Gemeinkosten, den intervallfixen Raumkosten und den Abschreibungen zutrifft), erhöht sich der Zuschussbedarf um 12.000 Euro, trotz – oder besser wegen – der „Einsparung“ der Honorare von 60.000 Euro.

Es kommt also darauf an, den Einnahmen die Einzelkosten gegenüberzustellen und mit weiteren Gegenüberstellungen zu untersuchen, welche sonstigen Kostenkategorien vom **Umfang des Leistungsvolumens** abhängig sind. Für die in der Kostenrechnung abgegrenzten Kostenkategorien können die jeweiligen Kostendeckungsbeiträge ermittelt werden.

6.6.2 Rechenbeispiel Deckungsbeitragsrechnung

Der Betriebsabrechnungsbogen (Tab. 2) wird als Grundlage für die Erstellung der in Tabelle 3 dargestellten Deckungsbeitragsrechnung herangezogen. Die Beträge des Betriebsabrechnungsbogens (BAB) wurden in diese Rechnung übernommen. Zusätzlich wurden in der ersten Zeile der Deckungsbeitragsrechnung (DBR), die in der Finanzbuchhaltung ausgewiesenen Beträge der Einnahmen aus Teilnahmeentgelten und der Projekte eingefügt.

Die im BAB gegliederten Kostenarten wurden für die Deckungsbeitragsrechnung in Tabelle 3 unter dem Gesichtspunkt der Einteilung von Einzelkosten und Gemeinkosten gegliedert und zusammengefasst:

Der Betrag *Honorare Kursleitung* (Zeile 2, DBR) mit 648,01 T EUR ist zusammengefasst aus den Beträgen der Zeilen 1 und 2 des BAB. Die *Sachaufwendungen Studienfahrten* mit 31,90 T EUR (Zeile 4 DBR) entsprechen dem Betrag in Zeile 16 des BAB.

Der Betrag für *Lehrmaterial/Prüfungskosten* (Zeile 6, DBR) mit 22,75 T EUR setzt sich zusammen aus den Beträgen der Zeilen 3 und 4 des BAB.

Die *Sachkosten für Geräte* (Zeile 8, DBR) mit 35,64 T EUR sind gleich den Beträgen in den Zeilen 14, 15 und 18 des BAB.

Die *sonstigen Sachkosten* mit 139,33 T EUR setzen sich zusammen aus den Beträgen der Zeilen 17 und 19 des BAB.

Der Betrag der *Raumkosten* mit 126,80 T EUR in Zeile 14 DBR entspricht dem Betrag in Zeile 12 BAB.

Der Betrag der *Personal-Gemeinkosten* mit 655,99 T EUR in Zeile 16 DBR entspricht dem Betrag in Zeile 8 BAB.

Die Deckungsbeitragsrechnung soll darlegen, in welchem Ausmaß die Einzelkosten, die mit der Leistungserstellung entstehen, durch die **betriebsbedingten Einnahmen** einer Rechnungsperiode gedeckt werden. Demzufolge werden in der ersten Zeile der Deckungsbeitragsrechnung (Tab. 3) die für die Leistungen und die Leistungsgruppen erzielten Einnahmen aus Teilnahmeentgelten für Kurse, Veranstaltungen, Studienfahrten, Prüfungen und die Einnahmen für Projekte aufgeführt.

In der zweiten Zeile werden die **Einzelkosten** – also die den Leistungen direkt zurechenbaren Kosten – ausgewiesen. Das sind die Honorare und Fahrtkosten für die Kursleitenden, Referent/inn/en (Zeile 2, DBR).

Die Differenz der Beträge in den jeweiligen Spalten ergeben die *Kostendeckung I* oder die so genannte **Honorarkostendeckung**. Die Kostendeckung ist positiv, wenn die Beträge der Einnahmen diejenigen der Kosten übersteigen. Der Differenzbetrag wird demgemäß mit einem Pluszeichen (+) versehen. Im umgekehrten Fall ist der Kostendeckungsbeitrag negativ und erhält ein Minuszeichen (-). Ein positiv ausgezeichneter Betrag leistet einen Beitrag zur Deckung der nachfolgend aufgeführten Gemeinkosten.

Zeile 3 der DBR enthält die Beträge der *Kostendeckung I*. Die vierte Zeile verrechnet die *Sachaufwendungen für Studienfahrten*, die ebenfalls direkt zurechenbare Kosten, also Einzelkosten sind; sie werden demgemäß in der Spalte Stf. ausgewiesen. Entsprechend ändert sich allein in dieser Kostenstelle die Kostendeckung, die in der Gesamtspalte mit plus 109,21 Tausend Euro verzeichnet wird. Dieser für die gesamten Kostenstellen ermittelte Deckungsbei-

6. Kosten und Leistungsrechnung

Tabelle 3: Beispiel einer Deckungsbeitragsrechnung (in Tsd EUR)

Kostenarten	Gesamt	Programmbereiche Kurse				EV	Stf.	Prf.	Proj.	L/Vw.
		I	II	III	IV					
1. Einnahmen aus TN-Entgelten.	789,13	111,46	184,07	230,59	120,66	5,83	36,81	7,67	92,03	- , -
2. Honorare Kursleitung	648,01	141,53	119,39	200,27	112,48	6,44	1,02	8,39	58,49	- , -
3. Kostendeckung I	141,12	-30,06	64,68	30,32	8,18	-0,61	35,79	-0,72	33,54	- , -
4. Sachaufwendungen Studienfahrten	31,90	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	31,90	- , -	- , -	- , -
5. Kostendeckung II	109,21	-30,06	64,68	30,32	8,18	-0,61	3,89	-0,72	33,54	- , -
6. Lehrmaterial / Prüfungskosten	22,75	1,53	3,58	7,52	0,56	- , -	0,61	5,22	3,73	- , -
7. Kostendeckung III	86,46	-31,60	61,10	22,80	7,62	-0,61	3,27	-5,93	29,81	- , -
8. Sachkosten für Geräte	35,64	- , -	17,59	3,37	- , -	- , -	- , -	- , -	4,60	10,07
9. Kostendeckung IV	50,82	-31,60	43,51	19,43	7,62	-0,61	3,27	-5,93	25,21	-10,07
10. Werbung	44,69	- , -	- , -	- , -	- , -	1,74	3,07	- , -	- , -	39,88
11. Kostendeckung V	6,14	-31,60	43,51	19,43	7,62	-2,35	0,20	-5,93	25,21	-49,95
12. Sonstige Sachkosten	139,33	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	- , -	139,33
13. Kostendeckung VI	-133,19	-31,60	43,51	19,43	7,62	-2,35	0,20	-5,93	25,21	-189,28
14. Raumkosten	126,80	14,01	15,85	44,48	21,27	3,89	- , -	0,41	10,53	16,36
15. Kostendeckung VII	-259,99	-45,61	27,66	-25,05	-13,65	-6,24	0,20	-6,34	14,67	-205,64
16. Personal-Gemeinkosten	655,99	60,43	103,89	72,19	64,63	14,52	7,46	9,41	43,31	280,14
17. Kostendeckung VIII	-915,98	-106,04	-76,23	-97,25	-78,28	-20,76	-7,26	-15,75	-28,63	-485,78

EV = Einzelveranstaltung Stf. = Studienfahrten Prf. = Prüfungen Proj. = Projekte L/Vw. = Leitung/Verwaltung

trag ergibt sich aus der Gegenüberstellung der gesamten leistungsbedingten Einnahmen mit den Einzelkosten, die den Leistungen direkt zurechenbar sind.

Als nächste Stufe der Kostendeckung werden die aus der *Kostendeckung II* ermittelten Beträge den Kosten für *Lehrmaterial und Prüfungen* gegenübergestellt. Diese Kostenkategorie ist für die Berechnung der nachfolgenden Stufe der Kostendeckung ausgewählt worden, weil die Kosten sich weitgehend proportional zur Veränderung des Leistungsvolumens verhalten, d. h. mit einer Vermehrung der Leistungen werden auch diese Kosten steigen. In dieser Kostenkategorie sind Einzelkosten enthalten, die den Leistungsarten direkt zurechenbar sind, z. B. die Kosten für Prüfungen und Prüfungskonferenzen, sowie Gemeinkosten, die nur durch Aufschlüsselung der Kostenart (*Lehr-/Lernmittel*) auf die Leistungsarten/Kostenstellen zugerechnet werden können. Das trifft z. B. zu für den Papierverbrauch beim Kopieren von Vorlagen für den Unterricht. Die Aufteilung dieser Gemeinkosten auf die Kostenstellen kann durch Protokollieren oder durch mit Hochrechnung verbundener Schätzung erfolgen.

Die Entscheidung darüber, welche Kategorie der Kostenarten in die nächstfolgende Stufe der Kostendeckung einbezogen werden soll, ist von dem Erkenntnisinteresse abhängig. Unter dem Gesichtspunkt, zunächst den Einfluss aller **variablen Kosten** – also solchen, die vom Umfang der Leistungen abhängig sind – zu untersuchen, müssten zunächst die Kosten der Werbung herangezogen werden. Will man hingegen für die Entgeltkalkulation die Kostendeckung der für die *Gerätenutzung* im Lernbereich anfallenden Kosten (für Leasing, Wartung, Abschreibungen, Reparaturen) ermitteln, sind die Sachkosten für Geräte, die für die einzelnen Kostenstellen erfasst wurden, heranzuziehen (Zeile 8 der DBR).

Die Differenz zwischen den Beträgen der *Kostendeckung III* und den Sachkosten für Geräte ergibt die *Kostendeckung IV* (Zeile 9 DBR), die für die Einrichtung insgesamt mit plus 50,82 Tausend Euro noch einen positiven Beitrag ausweist, aber in den einzelnen Kostenstellen unterschiedlich ausfällt.

Für die nachfolgenden Stufen der Kostendeckung sollte maßgebend sein, zunächst die Kostenkategorien mit variablen Anteilen heranzuziehen und diejenigen, die fix sind – also unabhängig vom Leistungsvolumen – hintanzustellen. Nach diesem Prinzip werden die Kosten der Werbung verrechnet (Zeile 10 DBR), um die *Kostendeckung V* (Zeile 11 DBR) zu ermitteln. Es folgen die *sonstigen Sachkosten* (Zeile 12 DBR), die nach der Gegenüberstellung mit den Beträgen der *Kostendeckung V* zur *Kostendeckung VI* führen. Da die Sachkosten ausschließlich Gemeinkosten sind, die nicht auf die externen Leistungen aufgeteilt wurden, verändern sich die Kostendeckungsbeiträge VI in den einzelnen Kostenstellen nicht. Die *Raumkosten* (Zeile 14 DBR) berühren hingegen alle Kostenstellen mit Ausnahme der Studienfahrten. Der *Kostendeckungsbeitrag VII* (Zeile 15 DBR), der für die Einrichtung insgesamt mit minus 259,99 Tausend Euro negativ ist, fällt in den Kostenstellen *Kurse II*, *Stf.* und *Proj.* noch mit positiven Beiträgen an. Nach Verrechnung der *Personal-Gemeinkosten* (Zeile 16 DBR) weisen alle Kostenstellen eine negative Kostendeckung aus.

Das heißt, es gibt keinen Bereich der externen Leistungen, in dem ein Beitrag zur Abdeckung der allgemeinen Kosten für Leitung und Verwaltung, die im BAB und in der DBR gleichermaßen mit 485,78 Tausend Euro ausgewiesen wurden, erwirtschaftet worden wäre.

Soweit die Projekte aus Auftragsmaßnahmen für Dritte bestehen, sollten diese in der Weise kalkuliert werden, dass nicht nur die Einzelkosten und die verrechenbaren Gemeinkosten, sondern auch angemessene Anteile der Kosten für

Leitung und Verwaltung – so genannte **Overheadkosten** – in Ansatz gebracht werden.

Der Betrag der *Kostendeckung VIII* mit minus 915,98 Tausen Euro (Zelle 17 DBR), ist der aus dem Leistungsprozess sich ergebende **Zuschussbedarf** der Einrichtung. Dieser resultiert ebenfalls aus der Gegenüberstellung der *Gesamtkosten* von 1.705,11 Tausen Euro (Zeile 21 BAB) und den *leistungsbezogenen Einnahmen* mit 789,13 Tausend Euro (Zeile 1 DBR). Zur Ermittlung des Gesamtzuschussbedarfs der Einrichtung sind diesem Betrag auf der Einnahmenseite die nicht leistungsbedingten Einnahmen, z. B. Zinserträge, Spenden, Erträge aus kurzfristiger Untervermietung und auf der Ausgabenseite die neutralen Aufwendungen hinzuzurechnen. Die Deckungsbeitragsrechnung erklärt demnach den Zusammenhang zwischen den betriebsbedingten Einnahmen und den durch die Leistungserstellung verursachten Kosten. Sie kann als Teilkostenrechnung aufgemacht werden, indem den leistungsbedingten Einnahmen nur die direkt zurechenbaren Kosten, also die Einzelkosten, gegenübergestellt werden und der daraus resultierende Deckungsbeitrag (wenn er positiv ist) als Beitrag zur Deckung des Gemeinkostenblocks erscheint. Das ist in dem Beispiel des Schema 5 (DBR) der Betrag von 109,21 Tausend Euro (Zeile 5 DBR), der auch für die Kostenstellen und die externen Leistungsgruppen ausgewiesen wird.

In der Betriebswirtschaftslehre wird nur diese Gegenüberstellung von Leistungsentgelten (Erlösen) und Einzelkosten als „Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung“ bezeichnet und jegliche Verrechnung von Gemeinkosten unterlassen.

„Im Sinne eines entscheidungs- oder handlungsorientierten Rechnungswesens sollte nur dann von einem Deckungsbeitrag gesprochen werden, wenn zu seiner Ermittlung ausschließlich solche Erlöse und Kosten einander gegenübergestellt werden, die auf einen identischen dispositiven Ursprung zurückgehen“ (Riebel 1994, S. 609).

In diesem Studientext ist die Deckungsbeitragsrechnung als **Vollkostenrechnung** erweitert worden. In der Praxis wird von den Finanzverantwortlichen und Kammereien jedoch häufig die Aufteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen verlegt. Dies ist allerdings ein unbefriedigendes Unterfangen. Der Grund liegt darin, dass die Gemeinkosten den externen Leistungen nicht nach der Verursachung zugerechnet werden können. In der Regel behilft man sich damit, dass die Gemeinkosten aufgeschlüsselt werden. So wäre es z. B. möglich, die *sonstigen Sachkosten* (Zeile 12 DBR), die vollständig den internen Leistungen, also der Kostenstelle *Leitung/Verwaltung (L./Vw.)*, zugerechnet

wurden, nach einem bestimmten Schlüssel auf die Kostenstellen der externen Leistungen zu verteilen. Als Bezugsbasis können Äquivalenzziffern herangezogen werden, die aus dem Mengengerüst der Leistungen abgeleitet werden (Unterrichtseinheiten, Teilnehmende). Alternativ können die Summen der in den Kostenstellen der externen Leistungen verrechneten *variablen Kosten* (Zeile 5 BAB) oder der *Gesamtkosten* (Zeile 21 BAB) die Bezugsbasis der Kostenaufschlüsselung bilden. In gleicher Weise können auch alle anderen in der Kostenstelle *L./Vw.* gesammelten Kosten auf die Kostenstellen der externen Leistungen verteilt werden, entweder innerhalb der einzelnen Stufen der Kostendeckung oder aber im Anschluss an die *Kostendeckung VIII*.

Zur Reflexion

- **Was ist unter einer Deckungsbeitragsrechnung zu verstehen?**
- **Rekapitulieren Sie für sich die Ziele und Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung.**
- **Worin erkennen Sie den Nutzen für eine Weiterbildungseinrichtung?**

7. Planungsrechnung

In allen wirtschaftenden Organisationseinheiten ab mittlerer Größe wird in der Regel eine **Vorschaurechnung** über die zukünftig zu erwartenden Einnahmen und die zu leistenden Ausgaben erstellt. Kernstück und wichtigstes Planungsinstrument ist die Vorschaurechnung für das jeweils laufende und folgende Kalenderjahr. Im laufenden Jahr beziehen sich diese Rechnungen auf die möglichst genaue Abschätzung der Kosten oder Ausgaben in den einzelnen Perioden (z. B. für die Quartale). Planungsrechnungen jenseits des laufenden Jahres sind Grundlage für die Verhandlungen und Entscheidungen über die Vergabe der Ressourcen. Für die öffentlichen Gebietskörperschaften ist diese Vorschaurechnung der Haushaltsplan. Diejenigen Einrichtungen, die nicht den bindenden Regelungen einer Haushaltsordnung unterliegen, erstellen in der Regel einen **Wirtschaftsplan**. Für beide Rechnungsarten ist charakteristisch, dass sie sowohl als politische Legitimationsinstrumente nach außen wie auch als Überwachungsinstrumente nach innen eingesetzt werden (externe und interne Rechnungslegung).

Die Grundzüge beider Planungsrechnungen werden hier dargestellt und nach ihrem Aussage- und Erkenntniswert für die Praxis beurteilt. Zudem wird auf die Grundzüge der Finanzplanung eingegangen. Auf die intensive Behandlung der Planungsrechnung – zu der so bedeutende Bereiche wie die Investitions- und Personalplanung gehören – wurde hier jedoch verzichtet, da dies die Aufgabenstellung und den Umfang dieses Studientextes überschreiten würde.

7.1 Haushaltsplan

Der Haushaltsplan einer Einrichtung in der unmittelbaren Trägerschaft einer Gebietskörperschaft (z. B. Volkshochschule als Amt) ist ein **Gliedhaushalt des Trägers**. Die Gliederung eines Haushaltsplans und einige Prinzipien nach Maßgabe der von den Ländern verabschiedeten Gemeindehaushalts-Verordnungen (GemHVO) sind bei der Aufstellung zu beachten. Der Haushaltsplan einer Gemeinde bzw. eines Landkreises ist unterteilt in einen **Verwaltungshaushalt**, der alle nicht vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben aufnimmt und einen **Vermögenshaushalt**, der alle Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die vermögenswirksam sind, aufnimmt. Gegliedert wird der Haushaltsplan in Einzelpläne, in Abschnitte und Unterabschnitte, und jeder Unterabschnitt wird in **Haushaltsstellen** (auch Haushaltstitel genannt) unterteilt.

7. Planungsrechnung

Für die Gliederung der Haushalte und die Gruppierung der Haushaltsstellen haben die Länder sowohl für ihre eigenen Haushalte als auch für die Haushalte der Gemeinden und Gemeindeverbände (Landkreise) **Gliederungs- und Gruppierungspläne** vorgeschrieben, die für die Kommunen bundesweit übereinstimmen. Das Gruppierungssystem ist nach dem Dezimalsystem aufgebaut, um die Erfassung durch Datenverarbeitungsanlagen zu ermöglichen.

Abbildung 9: Beispiel eines Haushaltsplans

Gruppierungs-Nr.	Bezeichnung
Einnahmen:	
111	Entgelte von Teilnehmenden an Kursen
112	Entgelte von Teilnehmenden an Einzelveranstaltungen
113	Entgelte von Teilnehmenden an Studienfahrten
114	Entgelte von Teiln. an Bildungsurlaubsveranstaltungen
115	Entgelte für Prüfungen
156	Spenden
167	Beiträge von Teilnehmenden für Lernmittel
1701	Zuschuß des Arbeitsamtes f. Auftragsmaßnahmen
1711	Zuweisung des Landes gem. Weiterbildungsgesetz
1712	Zuweisung des Landes für soziale Begleitmaßnahmen
Ausgaben:	
4000	Aufwendungen für ehrenamtliche Tätigkeit
4100	Aufwendungen für hauptberufliches Personal
5209	Geräte, Ausstattungs- u. Ausrüstungsgegenstände
5309	Mieten und Pachten
5400	Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen
5500	Haltung von Fahrzeugen
5600	Aus- und Fortbildung der Bediensteten
5602	Fortbildung von Kursleitenden
5910	Lehr- und Unterrichtsmaterial
6210	Ausgaben für Kurse (Honorare und Reisekosten)
6220	Ausgaben für Einzelveranstaltg. (Honorare u. Reisek.)
6230	Ausgaben für Prüfungen (Zahlungen an Dritte)
6231	Ausgaben für Prüfungen (Honorare u. Prüfungskonferenzen)
6400	Versicherungen, Schadensfälle
6500	Steuern
6611	Büromaterial
6112	Aufwendungen für Werbung
6113	Porto und Versandkosten
6114	Telefon, Fax
6630	Beiträge
6680	Vermischte Ausgaben
6791	Allgemeine Verwaltungskostenbeiträge
6800	Kalkulatorische Kosten

Volkshochschulen als kommunale Dienststellen werden im Rahmen der vorgeschriebenen Gruppierungsübersicht die Untergliederung der Haushaltsstellen und deren Bezeichnung ihren Zwecken anpassen. Abbildung 9 veranschaulicht dies an einem Beispiel.

Im Haushaltsplan werden die Beträge der Einnahmen, die im folgenden Kalenderjahr voraussichtlich eingehen und die Ausgaben, die voraussichtlich anfallen, in den jeweils sachlich zugeordneten Haushaltsstellen veranschlagt.

In Verwaltungshaushalten können Einnahmen und Ausgaben, die zu gleichen Gruppen gehören oder die sachlich eng zusammengehören, in **Sammelnachweisen** zusammengefasst werden, die in die Einzelpläne, Abschnitte und Unterabschnitte übernommen werden. Diese Sammelnachweise werden insbesondere für Personalausgaben aufgestellt.

Der Haushalt ist tabellenförmig aufgebaut. Die Spalten enthalten die Haushaltsstellen nach Nummer und Bezeichnung sowie die Beträge der Haushaltsansätze, und zwar in drei Spalten: Beträge des je gegenwärtigen Haushaltsplans (Soll), Beträge der Sollansätze des vergangenen Jahres und das Ergebnis der Jahresrechnung (Ist) des vorletzten Jahres. Hinter diesen Betragsspalten befindet sich eine Spalte für Erläuterungen. Die Erläuterungen sind u. a. dann einzutragen, wenn Ansätze des künftigen Haushaltsplans von den Ansätzen des je gegenwärtigen Haushaltsplans oder von den Ist-Ergebnissen des Vorjahres erheblich abweichen oder wenn besondere Bestimmungen für die jeweilige Haushaltsstelle gelten (z. B. zur wechselseitigen Deckungsfähigkeit, zur Zweckbindung von Einnahmen, Sperrvermerke).

Von dem Grundsatz, dass im Haushaltsvollzug eines Jahres Ausgaben nur bis zur Höhe des im Haushaltsansatz enthaltenen Betrags geleistet werden dürfen, kann das disponierende Personal der Einrichtung abweichen,

- wenn im Haushaltsplan bestimmt wurde, dass Mehreinnahmen bei Entgelten für bestimmte Leistungen für Mehrausgaben zur Erbringung dieser Leistungen verwendet werden können, oder
- wenn Ausgaben für gegenseitig oder einseitig deckungsfähig erklärt wurden; das gilt für Ausgaben, die sachlich eng zusammenhängen.

Tabelle 4: Darstellungsweise eines Haushaltsplans

Gruppen-Nr.	Bezeichnung	Haushaltsansatz		Ergebnis 2005
		2007	2006	

Deckungsfähigkeit bedeutet die Möglichkeit, den Ausgabe-Ansatz bis zur Höhe eines (nicht ausgeschöpften) Ansatzes einer anderen bestimmten Haushaltsstelle zu erhöhen. Einseitig deckungsfähig heißt, dass die Veränderungsrichtung beschränkt ist, während bei wechselseitiger Deckungsfähigkeit die bezeichneten Haushaltsstellen sowohl begünstigte als auch belastete sein können. Wenn – insbesondere in der zweiten Jahreshälfte – erkennbar wird, dass Ausgaben anfallen werden, die die Haushaltsansätze zum Ende des Jahres übersteigen, ist bei den Finanzverantwortlichen des Trägers der Einrichtung möglichst frühzeitig um Genehmigung der überplanmäßigen Ausgaben nachzusuchen. Wenn die Gebietskörperschaft beabsichtigt, einen **Nachtragshaushalt** vorzulegen, können die Haushaltsansätze entsprechend den erwarteten höheren Ausgaben angepasst werden, wenn die zu erwartenden höheren Ausgaben beim zuständigen Amt angemeldet wurden.

Die in einem Haushaltsjahr nicht ausgeschöpften Ansätze (Ist niedriger als Soll) tragen nach dem **Grundsatz der Gesamtdeckung des Haushalts** der Gebietskörperschaft zum Haushaltsausgleich bei. In beschränktem Umfang können nicht ausgeschöpfte Ausgabenansätze zu Lasten des laufenden Haushaltsjahres für übertragbar erklärt werden. Diese Ausgabenansätze bleiben dann bis zum Ende des folgenden Jahres verfügbar. Wenn die **Übertragbarkeit** nicht grundsätzlich geregelt ist, muss ein relativ aufwändiges Verfahren eingeleitet werden, an dem diverse Verwaltungsstellen beteiligt sind. Mittelübertragungen („Haushaltsreste“) sind daher in der Praxis eher die Ausnahme.

Am Jahresende wird aus dem Haushaltsplan, der unterjährig zu einer Haushaltsüberwachungsliste mutiert, eine Ausgabenrechnung für die zurückliegende Periode. Sind sogenannte „Haushaltsreste“ aus besonderem Grund ins Folgejahr zu übertragen, so werden sie in der Regel in dem neuen, bereits im Herbst des Vorjahres verabschiedeten Haushaltsplan des neuen Jahres in einer

gesonderten Spalte mit ausgewiesen: Ihre Verausgabung ist nur für den festgelegten Zweck möglich (z. B. Ein- und Ausgaben, die eigentlich das Vorjahr betreffen. Da es keine Jahresabgrenzung wie in der **Doppik** gibt, können diese Mittelflüsse nicht anders integriert werden.) Entscheidendes Merkmal von Haushaltsplänen im kameralen System ist sein Legitimationszweck. Nicht Wirtschaftlichkeit und Kostenanalyse stehen im Vordergrund, sondern der Nachweis einer politisch legitimierten Handlungsgrundlage.

7.2 Wirtschaftsplan

Der Wirtschaftsplan einer Einrichtung kann ebenso wie der Haushaltsplan ein Teilplan des Wirtschaftsplans des jeweiligen Trägers sein. Die für das folgende Jahr erwarteten Einnahmen und Ausgaben der Einrichtung sind auf der Grundlage der jeweils gegenwärtigen Finanzsituation und der Ist-Ergebnisse des Vorjahres unter Schätzung der künftigen Veränderungen aufzuzeichnen. Die **Gliederung des Wirtschaftsplans** richtet sich nach dem Gliederungsprinzip der für die Einrichtung vorgesehenen Jahresrechnung. Wenn der Wirtschaftsplan dazu dienen soll, sowohl dem disponierenden Personal der Einrichtung eine Vorgabe (ein Rahmen) für die finanziellen Dispositionen des folgenden Jahres zu geben, als auch den Verantwortlichen des Trägers einen Einblick in die Entwicklung der Einrichtung sowie einen Überblick über die Ursachen und die Höhe der finanziellen Verpflichtungen des Trägers zu geben, empfiehlt es sich, in tabellarischer Form für die einzelnen Einnahme- und Ausgabepositionen in gesonderten Spalten das Soll des Wirtschaftsjahres und das Ist (Ergebnis) des vorausgegangenen Jahres einzutragen. Erhebliche Änderungen der Beträge gegenüber den Vorjahren sollen bei den einzelnen Positionen des Wirtschaftsplanes erläutert werden.

Die Gliederung der Wirtschaftspläne wird in den **Haushaltsordnungen der Länder** ebenfalls vorgegeben. Sie orientieren sich in der Regel an der Systematik der Industrie- oder Handelskontenrahmen. Wirtschaftspläne werden im Haushaltsplan gesondert ausgewiesen. Der Wirtschaftsplan besteht üblicherweise aus den Teilen

- **Erfolgsplan**, mit den Untergliederungen Aufwendungen (Personalaufwand, Sächlicher Aufwand und Abschreibungen) und Erträge (Betriebs-erträge und Sonstige Erträge) und
- **Finanzplan** mit der Untergliederung Finanzbedarf (Investitionen, Sonstiger Finanzbedarf) und Deckungsmittel (Entnahme, Rücklage, Verlustvortrag, Zuweisungen aus dem Haushalt und Abschreibung).

Bei der Einführung der Neuen Steuerungsmodelle sind Wirtschaftspläne in der Regel Teil der **Leistungskontrakte**.

7.3 Finanzplanung

Finanzplanungen werden vorgenommen, wenn die Organisationseinheit sich über die Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben in einem mehrjährigen Zeitraum (in der Regel fünf Jahre) einen Überblick verschaffen will. Wichtig ist eine Finanzplanung, wenn Investitionen getätigt und/oder geplant werden und deren Finanzierung dargelegt werden soll. Zu betrachten sind dabei die Bildung von zweckgebundenen Rücklagen für Neuanschaffungen oder Ersatzbeschaffungen, die Aufnahme von Krediten, die Bedienung des Kapitaldienstes für Zinsen und Tilgung sowie die Relationen zwischen jährlichen Abschreibungen und Ersatzbeschaffungen. Eine **systematische Finanzplanungsrechnung** empfiehlt sich aus unserer Sicht, wenn:

- die Einrichtung größere Kreditsummen zu bewirtschaften hat, mehrjährige Investitionen tätigen will und über eine bedeutsame Position an Abschreibungen zu wachen hat oder aus bestimmten Gründen umfangreiche Rückstellungen anstehen.
- viele unterschiedliche Auftraggeber einer Einrichtung Zuwendungen größeren Ausmaßes zukommen lassen und der genaue Zeitpunkt des Eintreffens nicht immer genau vorhersehbar ist. Dies ist z. B. bei bestimmten europäischen Förderprogrammen der Fall, wenn etwa die letzte Rate der bewilligten Subventionssumme (bis zu 20 Prozent der Gesamtsumme) für ein Projekt erst nach Abschluss der Projekt-Verwendungsnachweisprüfung ausbezahlt wird. Die Einrichtungen müssen dann in Vorleistung gehen und können Gefahr laufen, in einen Liquiditätsengpass zu geraten.

*„Als **Liquidität** bezeichnet man zum einen die Fähigkeit der Unternehmen, jederzeit die gestellten finanziellen Anforderungen erfüllen zu können. Liquidität ist nicht gleichzusetzen mit einem positiven Zahlungsmittelbestand, da hierin nicht die zukünftigen Zahlungsverpflichtungen zum Ausdruck kommen und im Zahlungsmittelbestand nicht alle disponierbaren Mittel enthalten sind.*

Der zweite Begriffsinhalt von Liquidität bezeichnet die Geldnähe von Vermögensgegenständen. Dies beinhaltet einerseits den Zeitraum, innerhalb dessen sich die in Vermögensgegenständen gebundenen Zahlungsmittel wieder verflüssigen. Andererseits wird die Möglichkeit bezeichnet, Vermögensgegenstände vor

ihrer Verflüssigung z. B. durch Veräußerung in Zahlungsmittel umzuwandeln“ (Behringer 2003, S. 116).

In den meisten Fällen lässt sich die Finanz- und Liquiditätsplanung mittels Übersichten darstellen, die die erwarteten Einnahmen und Ausgaben sowie die Zahlungszeitpunkte abbilden. Daneben findet als Analyseinstrument für die finanzielle Ausstattung und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie für die Messung, Planung und Steuerung der Liquidität die Cash-flow-Rechnung allgemein größere Anwendung. Voraussetzung für die Berechnung des **Cash-flow** ist eine eingeführte Doppik, d. h. eine doppelte Buchführung und eine **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV-Rechnung).

„...Cash-flow“ wird häufig vereinfachend als „Addition aus Jahresüberschuss, Abschreibungen und (positiven) Veränderungen der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen ermittelt“ (Behringer 2003, S. 61).

„Die Gleichung für die Ermittlung des Cash-flow lautet: (...)

Cash-flow = Jahreserfolg + auszahlungslose Aufwendungen – einzahlungslose Erträge.“ (ebd., S. 62)

7.4 Interne Planungsrechnungen

Planungsrechnungen können wie oben dargestellt, auf der Basis von Ausgaben oder auf der Basis von Kosten durchgeführt werden. Je nach Erkenntnisziel können Erträge, Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger bzw. Einnahmen und Ausgaben Gegenstand interner Planungsrechnungen sein. Dabei empfiehlt es sich, dass Erkenntnisziel vor der Erstellung der Rechnungen genau zu beschreiben. So wird es in der Regel sinnvoll sein, Planungsrechnungen für Organisationsbereiche oder Kostenstellen durchzuführen. Fraglich ist aber, ob jeder Kostenart oder jeder Kostenträger einem aufwändigen Verfahren unterzogen werden muss. Dies sollte sich nur auf steuerbare und größere finanzielle Positionen beziehen.

Für einen Organisationsbereich müsste festgelegt werden, welche Kostenarten in das Planungsverfahren einbezogen werden sollen. Darüber hinaus muss entschieden werden, welche Perioden des laufenden Jahres bzw. kommender Jahre geplant werden sollen. Nun müssen auf der Basis der geplanten Produkte bzw. der geplanten Aktivitäten die Kosten ermittelt und den Perioden zugeord-

7. Planungsrechnung

Tabelle 5: Beispiel einer Planungsrechnung

Organisationsbereich:

	Übertrag 2005	Planung Periode I/06	Ist Periode I/06	Abweichung	Abweichung in %
Erträge					
Personalkosten					
Werkverträge					
Veranstaltungen					
Druckvorhaben					
Dienstreisen MA					
Fortbildungen					
Summe je Periode					

	Übertrag Periode I/06	Planung Periode II/06	Ist Periode II/06	Abweichung	Abweichung in %
Erträge					
Personalkosten					
Werkverträge					
Veranstaltungen					
Druckvorhaben					
Dienstreisen MA					
Fortbildungen					
Summe je Periode					

	Übertrag Periode II/06	Planung Periode III/06	Ist Periode III/06	Abweichung	Abweichung in %
Erträge					
Personalkosten					
Werkverträge					
Veranstaltungen					
Druckvorhaben					
Dienstreisen MA					
Fortbildungen					
Summe je Periode					

	Übertrag Periode III/06	Planung Periode IV/06	Ist Periode IV/06	Abweichung	Abweichung in %
Erträge					
Personalkosten					
Werkverträge					
Veranstaltungen					
Druckvorhaben					
Dienstreisen MA					
Fortbildungen					
Summe je Periode					

	Planung Jahr 2006	Ist Jahr 2006	Abweichung in %
Erträge			
Personalkosten			
Werkverträge			
Veranstaltungen			
Druckvorhaben			
Dienstreisen MA			
Fortbildungen			
Summe je Periode			

net werden. Mit diesem Verfahren erhält die Einrichtung dann einen belastbaren **Anhaltspunkt für das zu erwartende Jahresergebnis**.

Die Unternehmensleitung und die Leitung des jeweiligen Organisationsbereichs erhalten damit Informationen, die sie in die Lage versetzen, die Einrichtung bzw. den Einrichtungsteil im Jahresverlauf wirtschaftlich zu steuern. So könnten sie beispielsweise nach jedem Quartal die Soll-Zahlen mit den Ist-Zahlen vergleichen, in gemeinsamen Besprechungen Abweichungen analysieren und ggf. veränderte Vorgaben für die **Kosten- und Ausgabenplanung** der kommenden Quartale machen. Auf diesem Weg wird die Planung im Zeitverlauf konkretisiert und präzisiert, so dass die Planungswerte und Ergebnisschätzungen immer realistischer werden.

Tabelle 5 zeigt eine Darstellung dieser Systematik. Hier wird für einen Organisationsbereich die Planungsrechnung für das Jahr 2006 dargestellt. Sie ist aufgeteilt in vier Perioden, die Quartale sein können, aber ebenso gut eine andere monatliche Übersicht wiedergeben können. In einigen Fällen ist es möglicherweise sinnvoll, die erste Periode auf mehr als drei Monate auszudehnen, da zu Beginn des Jahres wenig Aktivitäten geplant sind und der Erkenntnisgewinn aus den Zahlen relativ gering sein wird. Dafür könnten dann die Perioden zwei bis vier kürzer ausfallen, um so die Steuerungsmöglichkeiten zum Ende des Jahres zu erhöhen.

Jede Periode enthält einen Übertrag, in der Periode eins beziehen sich die Zahlen auf das Vorjahr. Die Übertragungsspalte reguliert die Periodenübergänge. So könnten z. B. geplante Aktivitäten in Periode zwei nicht durchgeführt worden sein. Sie sollen nun in Periode drei erfolgen. Aus diesem Grunde müssen sie nach Auswertung der Periode zwei in eine neue Planungsübersicht für die Periode drei eingetragen werden. Gestrichene Aktivitäten und Produkte entfallen natürlich gänzlich und werden nicht übertragen. Nach jeder Periode wird eine neue Übersicht erstellt, die kommenden Perioden werden angepasst und auch das Jahresergebnis wird Zug um Zug präzisiert.

Zur Reflexion

- **Skizzieren Sie die wichtigsten Merkmale von Haushalts- und Wirtschaftsplan. Welche Bestandteile müssen die jeweiligen Pläne enthalten?**
- **Welchem Zweck dient die Finanzplanung einer Einrichtung?**

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

Das bisher Dargestellte zeigt die Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und Informationsdarstellung, die das Rechnungswesen für Weiterbildungseinrichtungen bietet. Allerdings überwiegt doch vielfach noch der Dokumentationsaspekt. Dies reicht als Basis für eine **unternehmerische Steuerung** der Einrichtung allein nicht aus.

„So lange eine Verknüpfung von Ressourceneinsatz und erzielten Ergebnissen nicht vollzogen wird, und zwar sowohl innerhalb der organisatorischen Teileinheiten des Verbandes als auch bezogen auf den gesamten Verband, ist das Rechnungswesen als Führungsinstrumentarium völlig ungeeignet. Seine Funktion beschränkt sich zwangsläufig darauf, formalen Anforderungen gegenüber den Verbandsmitgliedern und der Öffentlichkeit Rechnung zu tragen“ (Budäus 1987, S. 9).

Das hier für Verbände Beschriebene gilt ohne Abstriche auch für die öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen. **Wirtschaftliches Verhalten** wird erst dann erkennbar, wenn die Daten der Buchhaltung und der Kostenrechnung für die Zwecke der Einrichtung aufgearbeitet und zielbezogen zusammengestellt werden. Die nächsten Abschnitte werden sich mit einigen Verfahren beschäftigen, die eine zielgerichtete Steuerung ermöglichen helfen.

Dabei werden wir uns mit der Frage beschäftigen, wie Entgelte in einer Weiterbildungseinrichtung berechnet werden, bzw. welche Überlegungen erforderlich sind, um ein **Preisgefüge unter öffentlicher Verantwortung** zu konzipieren. Mit der Darstellung von Kennzahlen, Budgets und Soll-Ist-Vergleichen wird gezeigt, welche Anwendungsmöglichkeiten das **Datengerüst der Kosten- und Leistungsrechnung** für die Aufgabenstellung der Praxis bietet.

8.1 Preiskalkulation

In Kapitel 1 wurde dargelegt, dass im Unterschied zu privaten Bildungsträgern in öffentlich finanzierten Einrichtungen, wie beispielsweise Volkshochschulen, ein Teil der entstandenen Kosten über staatliche Zuwendungen abgedeckt wird. Der öffentliche Auftrag beinhaltet auch, dass diese Tatsache bei der Preisgestaltung entsprechend berücksichtigt wird. Anders als private Anbieter können öffentliche Einrichtungen auf Gewinne verzichten; sie sind in der Regel nicht

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

einmal gezwungen, die durchschnittlich anfallenden Kosten über Preise abzudecken. Dementsprechend werden öffentliche und öffentlich geförderte Weiterbildungseinrichtungen in der überwiegenden Mehrzahl keine Vollkosten-, sondern nur eine **Teilkostendeckung** anstreben.

Das Prinzip lautet: Jede/r Teilnehmende soll nur die zusätzlichen Kosten tragen, die durch seine Nachfrage entstanden sind.

Hieraus ergibt sich eine differenzierte Kalkulationsstrategie. Die Preise der Angebote/Produkte müssen auf der Basis der Kosten berechnet werden, die nach Abzug des Finanzierungsanteils öffentlicher Stellen übrig bleiben.

Abbildung 10 zeigt auf der Kostenseite die geplanten Kosten der Periode. Dieser erwartete Kostenblock wurde auf der Grundlage der Erfahrungen aus der Vergangenheit geplant. Da öffentlich finanzierte Einrichtungen unabhängig von ihrer Rechtsform an die **Zeitabläufe der Haushaltserstellung** gebunden sind, müssen die geplanten Kosten für einen Rechnungsabschnitt schon sehr frühzeitig bestimmt werden. Der mit dem 1. Januar 2004 beginnende Haushalt wird im Allgemeinen bereits im Frühjahr 2003 verhandelt, die Anträge müssen z. T. schon im Januar/Februar den verantwortlichen Verwaltungseinheiten vorliegen. Größere Änderungen kann die Weiterbildungseinrichtung danach nicht mehr bewirken. Neue Erkenntnisse, die nach diesem Abstimmungszeitraum vorliegen – z. B. konkretere Daten über Kostenentwicklungen oder kurzfristig

zu realisierende Projekte – können nicht mehr berücksichtigt werden. Sie müssen gesondert erfasst und dem **Plan-kostenblock** zugerechnet werden.

Auf der Ertragsseite bildet der öffentliche Finanzierungsanteil – in der Regel Gemeinde, Land – den Sockel. Die **Haushaltsverhandlungen** mit den jeweiligen staatlichen Stellen ge-

Abbildung 10: Planungsgrundlage für die Entgeltberechnung*

	KOSTEN	ERTRÄGE	
<i>unge-sicherte Finanzierung</i>	Ungeplante, kurzfristig entstandene Kosten	Eigene Erträge durch kurzfristig entstandene Kosten	<i>Grund-beitrag der Preis-berechnung</i>
	Plankosten der Periode	geplante eigene Erträge	
<i>tendenziell gesicherte Finanzierung</i>		- Finanzierungsanteil Stadt/Gemeinde, Land - bewilligte Projekte (z.B. Bund, EU)	

* bezogen auf ein Haushaltsjahr

ben Hinweise, ob die beantragten Zuschüsse gezahlt werden bzw. zu welchem Anteil sie nicht gezahlt werden. So muss der Differenzbetrag zwischen Antrag und tatsächlichem Zuschuss durch eigene Erträge aufgebracht werden (unter der Bedingung, dass die Leistung/das Leistungsvolumen konstant bleibt). Dieser Betrag erhöht die im Zusammenhang mit den Plankosten veranschlagten Eigenerträge. Die zur Deckung der kurzfristig entstandenen Kosten erforderlichen Eigenerträge vervollständigen die Ertragsseite, so dass dem Kostenblock ein im Volumen identischer Ertragsblock gegenübersteht.

Die Finanzierung der erwarteten Kosten ist also nur zum Teil gesichert, nämlich im Umfang des Haushaltszuschusses. Der restliche Teil des Kostenblocks muss durch Eigeneinnahmen abgesichert werden. Dieser Betrag bildet nun die Grundlage für die **Preiskalkulation** einer öffentlich finanzierten Weiterbildungseinrichtung.

Es wäre nun möglich, den Kostenblock auf die geplanten Kurse bzw. Kursstunden zu verteilen. Dies wirft aber in zweifacher Hinsicht Probleme auf:

- Fallen Kurse aus, so wird zumindest ein Teil der Kosten nicht abgedeckt und es entsteht ein Defizit.
- Eine gleichmäßige Verteilung berücksichtigt nicht bestehende Unterschiede im Nachfrageverhalten bzw. den politischen Auftrag einer öffentlich geförderten Weiterbildung hinsichtlich eines breiten Angebotspektrums.

Aus diesen Gründen ist demnach eine **differenzierte Preisgestaltung** auf der Grundlage eines geplanten Einnahme-Sollbetrages erforderlich. Hierzu muss das Gesamtvolumen des Einnahme-Solls auf die Aufgabenbereiche (Fach- oder Regionalbereiche) entsprechend ihres Anteils am Gesamtangebot sowie ihrer Ertragskraft aufgeteilt werden. So ist es beispielsweise nicht realistisch, dem Fachbereich Gesellschaft und Politik die gleiche Sollvorgabe vorzugeben wie dem Fachbereich EDV. In der Weiterbildungslandschaft der Datenverarbeitung sind nicht nur höhere Kosten die Regel, sondern auch ein im Vergleich zu vielen anderen Fachgebieten erheblich höheres Preisniveau üblich. An dieser Stelle ist ein Marktvergleich angebracht, um die Akzeptanzschwelle der Kunden zu erfassen.

Basis für die Preisgestaltung der einzelnen Kurse sind die zurechenbaren Einzelkosten. Hierzu zählen z. B. Honorarkosten für die Kursleitenden, Kosten für die Anmietung und Nutzung von Räumen, Material und Betriebskosten.

Abbildung 11: Beispiel Einzelkosten als Grundlage für die Preiskalkulation

Kurs Nr. 123		
Honorare		700,00 EUR
28 UE à 25,- EUR		
Raumkosten		168,00 EUR
Miete + Nebenkosten je Zeitzunde = 8,- EUR / 21 ZeitStd.		
Material		80,00 EUR
z.B. Skript bei max. 16 TN		
Gerätenutzung		112,00 EUR
z.B. teilweise Nutzung des EDV-Raums 7 UE à 16,- EUR		
Werbung		40,00 EUR
z.B. nach Anteilen im Veranstaltungsprogramm bzw. Sonderaktionen		
Summe		1.100,00 EUR
Kurs Nr. 123		
Einzelkosten	=	1.100,00 EUR
<i>geteilt durch geplante Teilnehmende</i>		
10 Teilnehmende	=	110,00 EUR
Preis je Leistungseinheit UE + TN	=	3,93 EUR
Preis je Doppelstunde	=	7,86 EUR
Zuschlag 40 %		44,00 EUR
TN-Beitrag neu		154,00 EUR

Zur Berechnung eines Preises muss nun diese Summe durch die Zahl der geplanten Teilnehmenden geteilt werden. Da im Normalfall mit einer Marge von beispielsweise 10 bis 16 Teilnehmenden geplant wird, sollte aus Sicherheitsgründen mit der Minimalzahl gerechnet werden. Der Kurs würde im Veranstaltungsverzeichnis also mit einem Preis pro Teilnehmendem von 110 Euro erscheinen. Dies entspricht einem Preis je Leistungseinheit Unterrichtsstunde und Teilnehmendem von 3,93 Euro bzw. je Doppelstunde von 7,86 Euro.

Auf der Grundlage dieses Wertes wird nun die Differenzierung vorgenommen. So müssen zusätzliche Beträge für Sonderaufwendungen (z. B. spezielle Planungskosten) oder auch Zuschläge zur Erreichung des Plansolls hinzugerechnet werden. In anderen Bereichen müssen Abschläge berechnet werden, z. B. für besondere Zielgruppen, gesellschaftlich relevante externe Effekte (z. B. politische Bildung) oder auch speziell für diesen Kurs, dieses Kursangebot ge-

zahlte externe Sondermittel. Ein Abschlag kann auch entsprechend des geplanten Ertragsolls für den gesamten Angebotsbereich erfolgen.

Beispiel: Preiskalkulation; Zuschlagsrechnung	
EDV-Kurs MS ACCES, Stufe II	
Teilnahmepreis (28 UE)	110,- EUR
Zuschlag (durch höhere Einnahmenvorgabe im EDV-Bereich i.H.v. 40 %)	44,- EUR
Teilnahmepreis neu	154,- EUR

Das Verfahren der **Preisgestaltung** wird in Diskussionen häufig verknüpft mit den Regelungen zur Teilnahmeermäßigung. Es ist allerdings darauf zu achten, dass es sich hier um zwei völlig getrennte Bereiche handelt. **Ermäßigungsregelungen** sind Bestandteil von Gebühren- oder Entgeltordnungen und damit zeitlich der Preisgestaltung nachgeordnet. Sie sind zudem eine Reaktion auf spezifische Besonderheiten von einzelnen Teilnehmenden, also nicht bezogen auf den jeweiligen Kurs. Eine Diskussion des Verfahrens der Preisberechnung sowie die Beratung und Festlegung von Ermäßigungsregelungen sollte unabhängig voneinander geführt werden.

Zur Reflexion

- **Beschreiben Sie die Elemente der Preisgestaltung in der Weiterbildung. Warum sind Ermäßigungsregelungen gesondert festzulegen?**
- **In welchem Verhältnis stehen ökonomische und pädagogische bzw. soziale Kriterien bei der Preisgestaltung?**

8.2 Soll-Ist-Vergleiche und Erfolgsermittlung

8.2.1 Interne Budgets und Deckungsbudgets

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist es sinnvoll, die Komplexität zu reduzieren und dezentrale Strukturen einzuführen. In einer zentralistischen Unternehmensstruktur findet sich in der Regel auch ein mehr oder minder stark ausgebautes bürokratisches System, – es behindert die effektive und effiziente Aufgabendurchführung. Zur Übertragung der Entscheidungen an die Stellen, die das Kursangebot fachlich oder regional planen, ist es ratsam, neben der Entscheidungskompetenz auch die Entscheidung und Verantwortung für den Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen zu übertragen. Dieses Verfügungsrecht über die Ressourcen wird allgemein mit dem Begriff „Budget“ beschrieben. Man bezeichnet dies in der neueren Diskussion auch als **dezentrale Ressourcenverantwortung**. Neben der Budgetierung von ganzen Betriebsteilen oder Verwaltungsämtern, wie zur Zeit im Rahmen der Diskussion um neue Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung diskutiert (s. Kap. 8), kann das Instrument der **Budgetierung** auch für die interne Steuerung von Weiterbildungseinrichtungen sinnvoll sein (vgl. Schuldt 1995).

Folgende Ziele sollen mit der Budgetierung erreicht werden (vgl. KGSt 1993 a; Kett 1994):

- eine **flexiblere Aufgabengestaltung** und schnellere zeitnahe Reaktionszeiten,
- eine stärkere **Orientierung an den Bedürfnissen** der Nachfrager,
- die **Schärfung des Kostenbewusstseins** (einschließlich der Entwicklung von Gedanken und Aktivitäten zu Einsparungen und Ertragsverbesserungen),
- der **Abbau bürokratischer Hemmnisse** (durch Verringerung der Durchlaufzeiten).

Die Zuweisung eines bestimmten Finanzrahmens ist allerdings keine hinreichende Beschreibung eines Budgets, denn dann könnte der normale Haushaltsansatz belassen werden, der ja auch den Rahmen der Ausgabemöglichkeiten regelt. Wenn von Budgets die Rede ist, dann ist damit immer eine **Zielfunktion** verbunden; konkret könnte dies ein bestimmtes Ertrags-Soll für den Budgetzeitraum sein. Daneben könnte der Umfang der Leistungen und Produkte in der Zielfunktion erscheinen. Die Budgetierung ist ein Instrument für die **dezentrale Unternehmensführung**; die Budgets sind in öffentlich

finanzierten Weiterbildungseinrichtungen der wirtschaftliche Maßstab, an dem der Grad der Zielerreichung abgelesen werden kann (vgl. Modoux 1981, S. 6).

Dies soll dadurch erreicht werden, dass jeder Verantwortungsbereich ein Budget erhält, mit dem ein bestimmtes **Einnahme-Soll** erwirtschaftet werden muss. Das einmal festgesetzte und abgesprochene Budget darf dann nicht überschritten werden. **Soll-Zahlen** in Weiterbildungseinrichtungen können sich an unterschiedlichen Parametern orientieren. Ein Orientierungswert könnten die Ergebnisse der Vorjahre sein. Hierin muss sich allerdings nicht zwangsläufig ein wirtschaftliches Verhalten ausdrücken: Die Ergebnisse können mit ineffektiven und ineffizienten Methoden erwirtschaftet worden sein; bei einem besseren Einsatz der Leistungsfaktoren wäre das Ergebnis dann günstiger ausgefallen. Eine ausschließliche Orientierung an den Vergangenheitswerten würde also nur das unwirtschaftliche Verhalten zementieren und fortschreiben. Sinnvoll können daher **Zielparameter** sein, die von der Leitung für quantitative Ziele vorgegeben werden. Dies können sein, die Vorgabe einer bestimmten Anzahl von:

- Unterrichtsstunden,
- Kursen,
- Teilnehmenden oder
- einer Kombination dieser Parameter.

Zur Entwicklung realistischer Vorgabewerte ist sicherlich die Kombinationslösung unter Berücksichtigung der Vorjahreswerte und einer „allgemeinen Deckungslast“ das Verfahren, das auch von den betroffenen Arbeitsbereichen am ehesten akzeptiert und verinnerlicht wird. Unter dem Begriff **Deckungslast** wird die Übernahme von Kosten oder Erträgen verstanden, die zur Abdeckung bestimmter zentraler Aufgaben oder besonderer, für die Gesamtorganisation bedeutender Projekte, wichtig sind.

Die Aufteilung soll „nach unternehmenspolitischen Gesichtspunkten (erfolgen), wobei die Tragfähigkeit zu beachten ist, wenn einerseits Frustrationen vermieden und andererseits ausreichende Beiträge erzielt werden sollen“ (Riebel 1994, S. 495).

Konkret bedeutet dies, dass die **Soll-Zahlen** mit den Arbeitsbereichen verhandelt und vereinbart werden müssen. Den Betroffenen muss Gelegenheit gegeben werden, an der Entwicklung und Festlegung mitzuwirken.

Beispiel: Festlegung von Soll-Zahlen im Budget oder beim Personalvolumen

Parameter-Kombination:

50 % Anzahl der Teilnehmenden

40 % Anzahl der durchgeführten Kurse

10 % Anzahl der durchgeführten Unterrichtsstunden

Entsprechend dieser Werte werden die Soll-Zahlen für jeden Arbeitsbereich errechnet. Dabei geht man beispielsweise vom vorhandenen Personal der Einrichtung aus. Eine leistungsgerechte Verteilung des Personals nach den obengenannten Werten wird möglicherweise Differenzen zwischen der Ist-Verteilung des Personals auf die Arbeitsbereiche und der Soll-Verteilung ergeben. Es ist weiter zu berücksichtigen, ob es bestimmte spezielle Eigenheiten einzelner Bereiche gibt, die in einer quantitativen Betrachtung bisher nicht berücksichtigt sind. Wird allgemein eine Abweichung vom Standard erkannt, so muss dies einen Zuschlag oder einen Abzug vom rechnerischen Wert ergeben. Es kann auch ein weiterer Parameter, wie z. B. die Anzahl der Lehrenden in die Rechnung eingebaut werden.

Diese Werte werden dann mit den Ist-Werten verglichen und die zentralen Deckungszuschläge, z. B. für Werbung, werden den Soll-Vorgaben zugerechnet. Das Rechenwerk wird nun mit den Arbeitsbereichen besprochen und – wenn nötig – modifiziert. Aus Gründen der Planungssicherheit für alle Beteiligten, erfolgt die endgültige Vereinbarung schriftlich.

Soll die Verteilung interner Budgets zu einer Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeitenden und zu einer deutlichen Entwicklung ihrer Kreativität und Leistungsbereitschaft führen, so dürfen die Budgets nur solche Planwerte enthalten, die von den Mitarbeitenden beeinflussbar sind (vgl. Modoux 1981, S. 16).

Budgets stehen in unmittelbarem Zusammenhang zu Kosten- und Leistungsinformationen. Daher sollte im ersten Schritt festgelegt werden, welche Kostenarten und Kostenstellen budgetiert werden sollen. Unter der Voraussetzung der Einflussmöglichkeit durch die/den Budgetverantwortliche/n, wäre es in einer Weiterbildungseinrichtung ratsam, nur die Arbeitsbereiche (Kostenstellen) zu budgetieren, die in der Lage sind, durch die Auswahl alternativer Entscheidungsvorlagen das Ergebnis zu optimieren. Dieser Budgetrahmen bezieht sich dann auf einen ebenfalls festzulegenden **Budgetzeitraum**. In einer Weiterbildungseinrichtung könnte dies ein Semester oder auch das gesamte Arbeitsjahr sein. Nachdem damit der Handlungsrahmen vorgegeben ist, sollte das Ziel/die Leistung, die mittels des optimalen Einsatzes der Ressourcen zu erwarten ist, festgelegt werden (Verknüpfung mit den Soll-Vorgaben).

Ein Beispiel für Budgetregeln

Präambel

Die Budgetregeln unterstützen die Organisationseinheiten bei ihrer eigenverantwortlichen Bearbeitung der in der Planung vereinbarten Leistungen. In jährlichen Budgetverhandlungen werden die inhaltlichen Aufgaben besprochen und die dazugehörigen Budgets ausgehandelt. Vorstand und Programm- bzw. Abteilungsleitungen – unterstützt durch das Controlling und die Programmassistenz – führen diese Verhandlungen unter Beachtung der Kriterien Wirtschaftlichkeit und Redlichkeit. Die Budgetregeln zielen auf die Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Flexibilität. Sie dienen als Anreiz, die Einnahmen der Einrichtung zu erhöhen.

Mit dem 1. Januar 200X gelten die folgenden Regeln:

1.

(1) Budgets sind institutionelle Mittel, sie berühren nicht die Zuwendungsbedingungen im Drittmittelbereich. Die Verausgabung erfolgt im Rahmen der Bewirtschaftungsregeln des Zuwendungsgebers.

(2) Die Budgets und Budgetregeln stellen Vereinbarungen zwischen der Einrichtungsleitung und den Programmen bzw. Abteilungen dar, die jederzeit durch begründeten Beschluss einseitig widerrufen werden können. Diese Aussage gilt ausdrücklich auch für die zugewiesenen Personalkapazitäten.

(3) Ist eine Haushaltsüberschreitung absehbar, kann die für Finanzen zuständige Leitungsperson Finanzmittel aus freien Personalkapazitäten sowie nichtverausgabten Sachmitteln und Einnahmen sperren und zur Deckung der Haushaltslücke verwenden.

2.

(1) Die Budgets bestehen aus folgenden Teilen:

- Institutionelles Personal
- Einnahmen
- Werkverträge
- Veranstaltungen
- Druckvorhaben
- Dienstreisen

(2) In das Budget der Abteilung Service und Information gehen die Anschaffungsmittel für Bücher und Zeitschriften als separater Posten ein. Dieser wird gesondert verhandelt und bewirtschaftet.

(3) Investitionen werden im Zusammenhang mit der jährlichen Budgetverhandlung veranschlagt. Die Bewirtschaftung erfolgt nach Beschluss der Leitung durch die Verwaltung.

(4) Die Ansätze sind mit den beschriebenen Einschränkungen gegenseitig deckungsfähig.

3.

(1) Minderausgaben der im Budget veranschlagten Sachmittel können für Personal- oder Sachmittel verwendet werden.

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

4.

(1) Mehreinnahmen – Einnahmen, die geplante Einnahmen in der Ausgabenplanung überschreiten – können in den Programmbudgets verbleiben.

5.

(1) Im Rahmen des Budgets erhalten die Programme institutionelle Personalmittel zugewiesen. Diese werden verwendet für die Bearbeitung der Kernaufgaben und die Erstellung der Produkte. Personalmittel aus nicht besetzten Stellen können im laufenden Haushaltsjahr verwendet werden

- für Werkverträge zur Bearbeitung der Kernaufgaben und Produkte
- zur Finanzierung des Eigenanteils in Projekten.

6.

(1) Die Budgetverantwortung trägt grundsätzlich die Programmleitung. Abweichungen sind mit Zustimmung des Controllers möglich.

7.

(1) Bei einem drohenden Nichterreichen des Einnahmeziels müssen freie Sach- und Personalmittel zum Ausgleich des Programmbudgets verwendet werden.

(2) Jede absehbare oder eingetretene Jahresbudgetüberschreitung ist umgehend dem Controlling anzuzeigen. Die Anzeige muss schriftlich erfolgen.

(3) Budgetüberschreitungen können zwischen den Programmen ausgeglichen werden. An diesen Absprachen ist das Controlling immer zu beteiligen.

8.

(1) Für die Dauer der Programmlaufzeit können die Programme mit den zugewiesenen Personalkapazitäten rechnen.

(2) Nicht verausgabte Personalmittel können im Regelfall nicht in das folgende Haushaltsjahr übertragen werden.

9.

(1) Einnahmen und Sachmittel werden jährlich neu verhandelt. Eine Abstimmung über die Budgets findet im Rahmen des ersten Gesprächs über die Ausgabenplanung im Februar eines jeden Jahres statt.

(2) Nicht verausgabte Mittel werden nicht automatisch in das Folgejahr übertragen, sondern werden im folgenden Budget neu verhandelt.

10.

(1) Die jährlich Budgets werden von der Einrichtungsleitung beschlossen, schriftlich festgelegt und in Kraft gesetzt.

(2) Budgetübersichten werden im Rahmen der regelmäßigen Ausgabenplanung erstellt.

Für den Umgang mit Budgets sollten in den Einrichtungen klare Regeln vereinbart werden. Diese Regelungen sollten wie die einzelnen Volumina der Budgets zwischen Leitung und Budgetverantwortlichen schriftlich vereinbart sein. Insbesondere das Verfahren und Verhalten bei Budgetüberschreitungen sollte

darin geregelt sein. **Budgetüberschreitungen** können sowohl durch die Überschreitung des Kostenrahmens als auch durch die Unterschreitung des Einnahme-Solls vorkommen. Sind externe Faktoren wie beispielsweise steigende Energiepreise für das negative Ergebnis verantwortlich und der Budgetverantwortliche kann nachweisen, dass eine Beeinflussung dieser Entwicklung nicht im Rahmen seiner Möglichkeiten lag, so muss er sicher sein, dass sich dies nicht negativ auf seinen Bereich auswirken darf. Andernfalls muss aber ebenso klar sein, wie sich fahrlässiges Verhalten auswirken wird. So könnte beispielsweise der Differenzbetrag zwischen Soll- und Ist-Ergebnis der Einnahmevergabung für die nächste Budgetperiode zugeschlagen werden. Bei einer **Budgetunterschreitung** wird zwar das geplante Ergebnis erreicht, der Budgetrahmen aber nicht ausgeschöpft. Entsprechend dem Verfahren bei der Budgetüberschreitung, sollte eine Übertragung der eingesparten Mittel in die nächste Budgetperiode bzw. das „Ansparen“ einer Rücklage ermöglicht werden. Bei häufigen Über- oder Unterschreitungen muss mittelfristig eine Neuanpassung des Budgets erfolgen.

Tabelle 6: Beispiel einer internen Budgetierung

Budgetierte Kostenarten / Deckungsbudget	Gesamt	Aufteilung nach budgetverantwortlichen Fachbereichen				
		Fremd- sprachen	Politik	Gesundheit	Kultur	Berufliche Bildung
Geschäftsbedarf						
Lehr- und Lernmittel						
Investitionen						
Bewirtschaftung						
Honorare						
Summe						
Ertrags-Soll-Vorgabe						
(Deckungsbudget)						

8.2.2 Soll-Ist-Vergleiche

Als weiteres Instrument zur Auswertung der Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung dienen Vergleiche von Planzahlen mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen. Solche Soll-Ist-Vergleiche können für verschiedene Analysefelder genutzt werden. So lassen sich beispielsweise die geplanten Kosten eines Projektes mit den zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichten realen Kosten vergleichen. Diese Vergleiche können zu verschiedenen Zeitpunkten, z. B.

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

monatlich, nach Ablauf des ersten Quartals, nach dem ersten Halbjahr usw. vorgenommen werden. Damit wird

- eine Kontrolle des Mittelabflusses ausgeübt,
- dargestellt an welchen Stellen Abweichungen auftreten und
- die Hochrechnung des Jahresergebnisses entweder bestätigt oder korrigiert.

Tabelle 7: Soll-Ist-Vergleich Wirtschaftsplan

Nr.	Kontenart	Ansatz 2006	Wiplan 2005	Interne Planung 2005	Ist Jahr	Ergebnisse 2005			akt. Abweichung	Ergebnis 2004	Erläuterung
		in T EUR	in T EUR	in T EUR		in T EUR	Ist 3/4	Ist 1/2			

Eine Soll-Ist-Übersicht liefert Daten für die Entscheidung, ob die Abweichung von der Planung im Rahmen des Akzeptierbaren liegt oder ob Umsteuerungsmaßnahmen erforderlich sind und eingeleitet werden müssen. Der Soll-Ist-Vergleich ist also sowohl ein Analyse- als auch ein Steuerungsinstrument für das leitende Personal, vergleichbar mit der Kontrolle des Kurses eines Schiffes und der manchmal nötigen Kurskorrektur, um den sicheren Hafen zu erreichen.

Häufig werden Soll-Ist-Vergleiche zur **Kontrolle der jährlichen Wirtschaftspläne** erstellt. Der Einnahmen- und Ausgabenplanung oder dem Wirtschaftsplan werden dann einige Spalten hinzugefügt (s. Tab. 7).

Auf einen Blick ist hier zu erkennen,

- wie sich die derzeitige Entwicklung der Konten/Kostenarten darstellt,
- wie dies mit Bezug auf die Planzahlen des laufenden Jahres aussieht,
- welche Abweichungen zum Vorjahr entstanden sind und
- ob die Planung des Folgejahres nach den neuen Erkenntnissen noch realistisch ist.

Fügt man diesem Zahlenwerk einen Erläuterungsteil hinzu, in dem die Abweichungen erklärt und eingeschätzt werden, so liegt den Entscheidungsgremien

übersichtliches Material vor. Tabelle 8 zeigt in formalisierter Form die Systematik der Soll-Ist-Vergleiche, die Verbindung von Zielen und Kosten.

Tabelle 8: Grundstruktur eines ergebnisorientierten Rechnungswesens

Zielsystem	Maßnahmen und Finanzierung	Maßnahmen/ Handlungsprogramme	Ziel-erreichung (Wirkungen) der Maßnahmen		Finanzbedarf		Deckung des Finanzbedarfs					
							Leistungs-entgelte		Beiträge		externe Finanzmittel	
							Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Zielelement 1												
Zielelement 2												
.												
.												
Zielelement i												
.												
.												
Zielelement n												

(Quelle: Budäus 1987, S. 13)

Dem Zielsystem mit seinen verschiedenen Zielelementen (dies können in Weiterbildungseinrichtungen z. B. die Anzahl der Kurse eines Arbeitsbereichs sein) werden zum einen die Maßnahmen zugeordnet (also eine weitere speziell zeitbezogene Differenzierung der Zielelemente vorgenommen) und zum anderen werden die Wirkungen der Maßnahmen, der Finanzbedarf sowie die Deckung des Finanzbedarfs gegenübergestellt. Die Übersicht der Wirkungen, des Finanzbedarfs und der Finanzdeckung enthalten jeweils einen Planungswert und das Ergebnis zum Betrachtungszeitpunkt. Mit diesem Grundmuster lässt sich ein wesentlicher Teil der führungsrelevanten Daten für ein ergebnisorientiertes Rechnungswesen aufbereiten. Dies entspricht der von Riebel geforderten Führungsrechnung (s. Kap. 5)

Zur Reflexion

- **Erörtern Sie die Konsequenzen von Budgetüberschreitungen und -unterschreitungen.**
- **Umschreiben Sie den Begriff Soll-Ist-Vergleich.**

8.3 Kennzahlen

8.3.1 Was sind Kennzahlen?

Für die Steuerung der Weiterbildungseinrichtung ist es wichtig, dass die Verantwortlichen Datenmaterial zu Verfügung gestellt bekommen, das es ihnen ermöglicht, wirtschaftliche Kriterien bei der Kontrolle, Planung und Entscheidung zu berücksichtigen. Die Daten der Kostenrechnung können dabei helfen, die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Zu diesem Zweck werden Kennzahlen gebildet, mit deren Hilfe sowohl im betrieblichen Innenverhältnis als auch gegenüber externen Stellen (Zuwendungsgeber, Politik) ein umfassendes Bild der betrieblichen Aktivitäten vermittelt werden kann. Hierzu werden einzelne Kostenkategorien in ihren Beziehungen zueinander oder Kosten in den Beziehungen zu den Leistungen analysiert. Diese Beziehungen werden durch Verhältniszahlen zum Ausdruck gebracht. Man unterscheidet

- **Gliederungszahlen**, die durch Aufgliederung einer Gesamtmasse in Teilmassen und Beziehungen derselben zur Gesamtmasse entstehen (Beispiel: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten, Anteil einer Leistungsart an den Gesamtleistungen);
- **Beziehungszahlen**, die verschiedenartige, aber einander gleichgeordnete Massen zueinander in Beziehung setzen (Beispiel: Personal-Einzelkosten, Personal-Gemeinkosten);
- **Indexzahlen**, die dadurch gebildet werden, dass begrifflich gleichartige Massen auf eine bestimmte Grundmasse, die gleich 100 gesetzt wird, bezogen werden. Meistens bildet die Grundmasse eines bestimmten Zeitpunkts die Basis (Beispiel: die UE einer Einrichtung im Jahr 1993 = 100. Die Indexzahl für das Jahr 2003 zeigt an, dass die Zahl der UE in der betrachteten Zeit um X v.H. gestiegen ist.) Indexzahlen messen nur die **relative Veränderung**, sie lassen keinen Rückschluss auf das Niveau der Grundmasse zu, von der ausgegangen wird.

Die drei Arten der Aufbereitung des Zahlenmaterials dienen der Ermittlung von Kennzahlen, die sich auf bestimmte Daten eines Betriebes oder mehrerer Betriebe bzw. Betriebseinheiten beziehen, die eine konzentrierte Aussagefähigkeit besitzen.

Die **Kennzahlen eines Betriebs** für eine Rechnungsperiode geben dem Betrachter noch keinen Aufschluss über ihren Bedeutungsgehalt, wenn sie nicht mit anderen gleichartigen Kennzahlen verglichen werden. Als Vergleichsmöglichkeiten bieten sich an:

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

- die Kennzahlen einer Einrichtung aus mehreren Zeitabschnitten (z. B. Jahren) = **Zeitvergleich**;
- die Kennzahlen mehrerer Einrichtungen eines gleichen Zeitabschnitts = **Betriebsvergleich**;
- die Kennzahlen einer Einrichtung mit fiktiven Zahlen, z. B. Planzahlen für eine künftige Rechnungsperiode = **Soll-Ist-Vergleich**.

Abbildung 12: Kennzahlen für Weiterbildungseinrichtungen

	VHS gesamt	Pro- gramm- bereich	Je Produkt- gruppe	viertelj.	halbj.	je Sem.	jährlich
Fixe Kosten : Gesamtkosten	x	x					x
Kosten Kostenstelle : Kosten gesamt		x		x	x		x
Erträge Kostenstelle : Erträge gesamt		x		x	x		x
Gesamtkosten : Anzahl Teilnehmende	x	x	x			x	x
Erträge : Anzahl Teilnehmende	x	x	x			x	x
Erträge – Kosten : Anzahl Teilnehmende	x	x	x			x	x
Gesamtkosten : Anzahl Kurse	x	x	x			x	x
Erträge : Anzahl Kurse	x	x	x			x	x
Erträge – Kosten : Anzahl Kurse	x	x	x			x	x
Gesamtkosten : Anzahl Ustd.	x	x	x			x	x
Erträge : Anzahl Ustd.	x	x	x			x	x
Erträge – Kosten : Anzahl Ustd.	x	x	x			x	x
Personalkosten gesamt : Gesamtkosten	x	x				x	x
Personalkosten gesamt : Honorare	x	x				x	x
Personalkosten je Kostenst.: Personalkosten gesamt		x					x
Anzahl Ustd/Kurse gesamt : Arbeitszeit in Stunden	x	x					x
Personal HPM : Personal Verwaltung	x	x					x

Die Zahlen werden in der Regel aus den Ist-Kosten, nämlich den in den jeweiligen Jahren entstandenen und verrechneten Kosten, abgeleitet. Die folgende Übersicht stellt ein mögliches System von Weiterbildungskennzahlen dar. Kennzahlen sollen die konkreten betrieblichen Aktivitäten abbilden, daher wird es nicht möglich sein, ein einheitliches System für alle Einrichtungen (ob für Volkshochschulen und freie Träger, ob für einen bestimmten – erheblichen – Teil der beruflichen Weiterbildung) zu entwickeln. Die hier genannten Beispiele stellen ein relativ umfangreiches Informationsgerüst dar und werden in dieser Form sinnvoll wohl nur in größeren Volkshochschulen verwendet werden.

„16 Knoten im Taschentuch zur sinnvollen Nutzung von Kennzahlen“

1. Zielbestimmung?

Der Schwanz kann und soll nicht mit dem Hund wedeln. Die Operationalisierung von Zielen mit Hilfe von Kennzahlen setzt die Existenz von Zielen voraus! Insofern kann die Kennzahlen-Diskussion zwar eine Katalysator-Funktion für eine pädagogische, fachliche und bildungspolitische Ziel- und Profildiskussion erfüllen (vgl. Nuissl/ Schuldt 1993). Ideologisch und/oder methodisch gefärbte Grundsatzdebatten über das Wohl oder Wehe von Kennzahlen können diese inhaltlichen Klärungsprozesse aber nicht ersetzen.

2. Aussagefähigkeit?

Wenn man will, kann man alles messen – irgendwie. Zu klären ist, was man eigentlich messen will (Objektbereiche der Messung von Zielerreichungsgraden) und ob die entwickelten Kennzahlen tatsächlich möglichst auch das abbilden, was man messen will. Insbesondere dort, wo Kennzahlen auf der Grundlage von mehr oder weniger fundierten Theorien oder von Alltagserfahrung als Indikatoren (z. B. für die Qualität von Weiterbildungsangeboten oder die Erreichung bildungspolitischer Ziele) herangezogen werden, ist an dieser Stelle der methodische Knackpunkt zu verorten. Es gibt hier einen nicht zu unterschätzenden Klärungsbedarf, aber keine methodische „Lösung“ des Problems – es sei denn: man will sie (siehe auch Knoten 8!).

3. Zielgruppe und Zweck?

Um keine Datenfriedhöfe zu produzieren, sollte man sich über die Handlungs- bzw. Entscheidungsrelevanz konkreter Kennzahlen Gedanken machen („Weniger Kennzahlen können mehr sein!“). Es ist zu überlegen, welche Rolle eine Kennzahl im Steuerungsprozess der Einrichtung konkret spielen soll: Wer (interne/externe Informationsempfänger) braucht welche Kennzahlen (Auswahl, Aggregationsgrad) wozu (Zwecke)?

4. Datenbasis/-beschaffung?

Denkbar ist vieles. Aber woher sollen – mit vertretbarem Aufwand – die erforderlichen Daten kommen (Entwicklungsstand des Rechnungswesens)? Wer ist für die Aufbereitung, Pflege und Lieferung verantwortlich?

5. Zeiträume/-punkte?

Kennzahlen müssen so zeitnah bereitgestellt werden, dass ggf. frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden können. Andererseits genügt es, wenn sich kurzfristig kaum ändernde Kennzahlen z. B. nur quartalsweise, jährlich oder bei bestimmten Abweichungen bereitgestellt werden. Es muss deshalb festgelegt werden, wann für welche Zeiträume welche Kennzahlen (an wen) in welcher Form (Berichtswesen) geliefert werden sollen.

6. Beeinflussbarkeit?

Kennzahlen müssen „halbwegs“ verlässlich sein. Die Risiken einer Manipulation der Messung sind daher abzuschätzen. Andererseits muss das Gemessene selbst beeinflussbar sein, wenn die Kennzahl zur Steuerungsgröße taugen soll.

7. Konsequenzen?

Bei normativen Kennzahlen (Soll-Größen, Richtzahlen) ist zu überlegen, was bei Soll/Ist-Abweichungen passieren soll: Wer ist für die Realisierung verantwortlich? Wo laufen die Abweichungsinformationen auf (Berichtswege), und wer zieht wann welche Konsequenzen daraus (z. B. Steuerungseingriffe, Zielkorrektur, positive oder negative Sanktionen)?

8. Konsensfähigkeit?

Für die tatsächliche Handlungsrelevanz (und Verlässlichkeit) einer Kennzahl ist ganz entscheidend, inwieweit die beteiligten Akteure darin übereinstimmen, was sie bedeutet und ob sie (grundsätzlich) für ihre (Zusammen-)Arbeit nützlich ist. Die Kennzahlenentwicklung sollte daher als Organisations- und Personalentwicklungsprozess angelegt bzw. in einschlägige OE/PE-Prozesse integriert werden (vgl. von Küchler/Schäffter 1997). Es ist anzuraten, die Datenquellen und Berechnungsgrundlagen von Kennzahlen transparent zu machen und das Ergebnis einer Verständigung über ihre Bedeutung – zur Vorbeugung von faktischer oder taktischer Amnesie – schriftlich festzuhalten. Man muss im übrigen natürlich damit rechnen, dass bereits in die („rein methodische“) Diskussion über die Eignung und Auswahl von Kennzahlen implizit eine interessenbezogene Beurteilung einfließt. Die Beteiligten versuchen zu antizipieren, wie sich bestimmte Kennzahlen auf ihrem Handlungsfeld im Hinblick auf ihre Interessen auswirken („Wie werde ich dastehen, wenn diese oder jene Kennzahl zur Leistungserfassung oder zur Ressourcenzuweisung herangezogen wird?“).

9. Selbststeuerungspotenziale ausgeschöpft?

Bei der Entwicklung von Kennzahlen ist nicht zu vergessen, dass Menschen ihre Aktivitäten natürlich selbst steuern können. In Zeiten des „Lean Controlling“ in der Privatwirtschaft sollten auch in Weiterbildungseinrichtungen zunächst die Möglichkeiten ausgeschöpft werden, dass alle Mitarbeiter/innen ihre Arbeit selbst ziel- bzw. ergebnisorientiert ausrichten können. Dazu braucht man Kennzahlen, die möglichst jeder versteht (vgl. Horvath u. a. 1993).

10. Einfachheit?

Wie bereits eingangs angedeutet, darf das Geschäft der ergebnisorientierten Steuerung von Weiterbildungseinrichtungen nicht mit empirischer Sozialforschung verwechselt werden. Von Perfektionismus und der Überstrapazierung methodischer Gütekriterien ist

daher abzuraten. Einfache, robuste Kennzahlen(-systeme) begünstigen die Verständlichkeit und die Alltagstauglichkeit („not sophisticated – but it works!“); sie können schneller verfügbar gemacht und leichter verändert werden. Außerdem begrenzen sie den Beschaffungs- und Pflegeaufwand.

11. Alternative/komplementäre Steuerungsstrategien?

Kennzahlen sind eine bislang (viel zu) wenig genutzte („technokratische“) Möglichkeit, Weiterbildungseinrichtungen ergebnisorientiert zu steuern und darüber Rechenschaft abzulegen. Es kann nun aber nicht darum gehen, plötzlich eine radikale Wende in Richtung „Zahlenknechtschaft“ zu vollziehen. Das Instrument der Kennzahlen muss vielmehr in einen Mix alternativer und komplementärer Steuerungsstrategien eingebettet sein. Gemeint sind z. B. ein nicht selten ebenfalls vernachlässigtes pädagogisch-fachliches Qualitätsmanagement, ein professionelles Personalmanagement, insbesondere eine verantwortliche Personalführung und -entwicklung sowie die Pflege der Institution und ihrer Kultur (vgl. Nuissl 1996). Vor lauter „Steuerung“ sollten die Primärprozesse nicht vernachlässigt werden; nicht gemessene Zielelemente dürfen nicht einfach unter den Tisch fallen. Gute Kennzahlen erfüllen allerdings eine wichtige „Büchsenöffnerfunktion“ (Lenk 1997, S. 25). Sie bringen Licht in die eine oder andere „black box“ und liefern Anregungen, wo das oben geforderte gestaltende Weiterbildungsmanagement mit kleineren oder größeren Verbesserungen ansetzen könnte.

12. Adressatenbeteiligung?

Der Köder muss dem Fisch schmecken – nicht dem Angler! Ungeachtet (berechtigter) pädagogischer Einwände gegen diesen Spruch ist zu fordern, dass die jeweiligen internen und externen Adressaten von Kennzahlen und Leistungen (Weiterbildungsangebote, interne Serviceleistungen) bei der Entwicklung von Kennzahlen und bei der Bewertung von Leistungsqualitäten mit Hilfe von Kennzahlen in geeigneter Form beteiligt werden.

13. Maßstäbe?

Falsche Zahlen will niemand. Aber was bzw. wem nützen die richtigen Zahlen, wenn sie schlecht sind? Und: Ob sie „gut“ oder „schlecht“ sind, steht den Zahlen nicht auf der Stirn geschrieben. Zahlen können alles und nichts begründen. Es bedarf ihrer Interpretation im Rahmen eines von Interessen bestimmten Entscheidungsmodells. Bereits mit dem vorangeknüpften Knoten ist man bei der zu klärenden Frage, woher die Maßstäbe kommen sollen, die der Planung von Soll-Kennzahlen bzw. einer Bewertung von Ist-Kennzahlen zugrunde gelegt werden müssen (z. B. professionelle Standards, Zeit- und Betriebsvergleiche, Teilnehmerbefragungen, politische Vorgaben).

14. Steuerungswirkungen?

Als Steuerungsgrößen entfalten Kennzahlen Steuerungswirkungen. Das ist ihnen nicht vorzuwerfen. Über Risiken und Nebenwirkungen informiert hier jedoch keine Packungsbeilage. Wichtig ist deshalb, sich bereits bei der Entwicklung von Kennzahlen selbst darüber Gedanken zu machen, mit welchen gewünschten und unerwünschten Steuerungswirkungen einer Kennzahl auf der konkreten Handlungs- bzw. Ausführungsebene zu rechnen ist, wie die Risiken nicht-intendierter „Neben-“Wirkungen begrenzt werden können. Eine häufig unterschätzte generelle Gefahr besteht beispielsweise darin, dass nur noch ein Output an Weiterbildungsangeboten produziert, aber nicht mehr in Potentiale inves-

tiert wird, denn diese sind nicht oder ungleich schwieriger (als der Output) zu messen (vgl. Lenk 1997, bes. S. 25 f.).

15. Lernorientierung?

Auch um Zielverschiebungen und Innovationsblockaden zu vermeiden, ist es wichtig, die Kennzahlen(-systeme) dauerhaft für Veränderungen offen zu halten („Zelte statt Paläste“). Statt alle Probleme „am grünen Tisch“ antizipieren zu wollen, sollte man lieber rasch loslegen, eine Steuerung mit Kennzahlen ausprobieren, Erfahrungen sammeln und das System „laufend“ verbessern. Dabei müssen freilich Spielregeln ausgehandelt werden, die die notwendige Verbindlichkeit sicherstellen. Ein virtueller Organisationswettbewerb zwischen Weiterbildungseinrichtungen (Betriebsvergleiche) ist nur insoweit nützlich, wie er die Lernorientierung der beteiligten Einrichtungen fördert und nicht behindert: Wo ein Vergleichbarkeits-Fetischismus das Bürokratieelement der (einrichtungsübergreifenden) Standardisierung stärkt, wird das Wettbewerbselement der Profilierung ad absurdum geführt! Geboten ist ein Benchmarking (vgl. einführend z. B. Strittmatter 1996), das sich weniger für die Übereinstimmung als vielmehr für die Unterschiede und deren Ursachen interessiert und dafür, was man von anderen aus diesen Unterschieden lernen kann. So betrachtet geraten dann gerade auch „best practices“ von Organisationen ins Blickfeld, die gerade nicht oder nur partiell mit öffentlichen bzw. nicht-kommerziellen Weiterbildungseinrichtungen vergleichbar sind (z. B. kommerzielle Weiterbildungseinrichtungen, Behörden oder privatwirtschaftliche Unternehmen unterschiedlicher Branchen).

16. Regelmäßige Wirkungsanalysen?

Was in einer bestimmten Phase der Organisationsentwicklung nützlich war, kann sich unter (implizit oder explizit) veränderten Zielvorstellungen und mit zunehmender Erfahrung (auch: Routine!) als überflüssig oder gar als kontraproduktiv erweisen. Weil sich zahlreiche Risiken und Nebenwirkungen von Kennzahlen erst in der laufenden Praxis herausstellen, weil sich das „laufende Verbessern“ und „Offenhalten für Veränderungen“ erfahrungsgemäß als schwierig erweist und weil (auch) dieses Instrument zur Verselbständigung neigt, müssen von Beginn an regelmäßige Wirkungsanalysen institutionalisiert werden.

(Quelle: Brüggemeier 1998 a, S. 30 ff.)

Entscheidend ist dabei eben nicht die Anzahl der Kennzahlen, sondern dass die Kennzahlen in der Innendiskussion oder den Absprachen mit externen Stellen eine Bedeutung haben. Diese jeweilige **Bedeutung der Kennzahl** muss notwendigerweise von beiden Seiten – denen, die Kennzahlen einbringen und denen, die sich daran orientieren sollen – akzeptiert sein. Dazu ist es wichtig, dass allen Beteiligten klar ist, auf welcher Datenbasis die Berechnungen vorgenommen wurden. Entscheidend für die Bedeutung einer Kennzahl oder eines Kennzahlensystems bei der Steuerung von Prozessen ist, dass zwischen den Beteiligten vereinbart wird, welche Aussagekraft und welche möglichen Konsequenzen sich mit der jeweiligen Kennzahl verbinden. Kriterien für die Bil-

derung von Kennzahlen sind im Kasten „16 Knoten“ ausführlich beschrieben. Zur Darstellung der Kennzahlen in übersichtlicher Form kann Tabelle 9 verwendet werden.

Tabelle 9: Zeitliche Übersicht Kennzahlen

Kennzahl	Ergebnis vorletztes Jahr	Ergebnis letztes Jahr	Laufendes Jahr				Planung nächstes Jahr	Planung über-nächstes Jahr
			1. Quartal	Halbjahr	3. Quartal	Jahr		

Es kommt darauf an, die Merkmale der Kosten- und Leistungsstruktur mit einer möglichst geringen Zahl von Kennzahlen zu erfassen. Eine maßgebliche oberste wirtschaftliche Kennzahl, die das Verhältnis von Gesamtkosten zu Gesamtleistungen zum Ausdruck bringt, kann es in Einrichtungen der Weiterbildung nur dann geben, wenn es sich um einen „Einprodukt-Betrieb“ handelt. Da wir es aber mit drei bis zu sieben Leistungsgruppen zu tun haben und die angegebenen Leistungen nicht auf einen Nenner gebracht werden können, empfiehlt es sich, zwei Strukturbereiche zu betrachten:

- **Gesamtkostenstruktur**, die die Beziehungen einzelner Kostenarten zu den Gesamtkosten darlegen;
- **Leistungskostenstruktur**, die das Verhältnis der Kosten für externe und interne Leistungen sowie die Beziehungen zwischen den Leistungsgruppen (Kurse unterschiedlicher Stoffgebiete, Prüfungen, Einzelveranstaltungen etc.) mit den ihnen zugerechneten Kosten zum Ausdruck bringt.

Von den Finanzverantwortlichen der Träger einer Einrichtung werden häufig Kennzahlen aus dem externen Betriebsvergleich verlangt, um eine zügige Beurteilung der Stellung der Einrichtung, für die sie Verantwortung tragen, zu erreichen. Hierbei ist zu bedenken, welche Beziehungszahlen für die Urteilsfindung herangezogen werden und wie sie zu bewerten sind. Die **Aussagekraft von Kennzahlen** aus einem Vergleich von zwei oder mehreren Einrichtungen (externer Betriebsvergleich) ist nur dann gegeben, wenn

- die Berechnungsgrundlagen und Rechenverfahren gleich oder vergleichbar sind,
- die Kennzahlen in ihrem Zusammenhang, d. h. in ihrer wechselseitigen Einwirkung betrachtet werden und

- die mitwirkenden Bedingungen der Konstitution des Leistungspotenzials und der Gestaltungsmöglichkeiten für das Leistungsvolumen mitbeachtet werden.

Im Einzelnen sind u. a. folgende Einflussmerkmale zu beachten:

- Die Vergleichbarkeit der Berechnungsgrundlagen wird beeinflusst dadurch, ob **kalkulatorische Kosten**, z. B. Abschreibungen auf Ausrüstungsgegenstände oder auch kalkulatorische Mieten für die vom Träger entgeltfrei zur Verfügung gestellten Räume, in Ansatz gebracht wurden oder nicht. Eine Weiterbildungseinrichtung, die mit hauptberuflichen Weiterbildungslehrenden arbeitet, kann nicht mit Weiterbildungseinrichtung verglichen werden, die ohne Weiterbildungslehrende arbeitet.
- Die weitere Frage bezieht sich auf die **Leistungsstruktur**. Werden die mit der Durchführung von Kursen, Studienfahrten und Einzelveranstaltungen verbundenen Leistungen, wie Bildungsberatung, Einstufungstests und Prüfungen nicht gesondert ausgewiesen und die dazu entstandenen Kosten erfasst, so sagt eine Kennzahl „Gesamtkosten: UE in Kursen“ nichts aus, weil die Anteile der sonstigen Leistungen unbeachtet bleiben.
- Das Volumen und die Struktur der Leistungen sind abhängig vom **Leistungspotenzial** (der Betriebskapazität). Je differenzierter die Leistungsstruktur, um so größer ist der Anteil der vom Leistungspotenzial ausgehenden Kosten, nämlich den Personal-Gemeinkosten je Leistungseinheit.
- Ein aus der Gegenüberstellung von Personal-Einzelkosten (Honorare für Kursleitung, Referate und Prüfungen) und UE in Kursen und Einzelveranstaltungen ermittelter **Durchschnittssatz** („Personal-Einzelkosten: UE in Kursen“) wird beeinflusst von der Höhe der Honorarsätze für die differenten Leistungen, von der Struktur des Bildungsangebotes und dem Anteil der Reisekosten für Kursleitende. Ein hoher Anteil von UE am Kursangebot mit größerem Arbeitsaufwand für Vorbereitung und Nacharbeiten sowie entsprechend dotierter Honorierung wirkt sich erhöhend auf den Durchschnittsbetrag der Personal-Einzelkosten aus.

Durchschnittssätze je Leistungseinheit oder Leistungsgruppe sagen demnach nichts aus, wenn die mitwirkenden Faktoren (z. B. regionale Strukturmerkmale, soziodemografische Situation) unbeachtet bleiben. Das gilt auch für die Bewertung der qualitativen, nicht quantifizierbaren Merkmale der Leistungen, der so genannten intangiblen oder externen Effekte.

Bislang sind den Verfassern keine Berechnungen bekannt, die einen zufriedenstellenden überregionalen Vergleich beschreiben. Der ambitionierte Versuch der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit drei nordrhein-westfälischen Volkshochschulen, ein übertragbares Konzept vorzulegen, vermag leider über den bisherigen Wissenstand nicht deutlich hinauszugehen (vgl. Pröhl 1995). Externe Betriebsvergleiche, die nicht den oben genannten Kriterien genügen, können insbesondere in Zeiten massiver Einsparungsverpflichtungen, einen nicht unerheblichen Schaden anrichten (vgl. Pehl 1998; Schuldt 1998 a).

Zur Reflexion

- **Erläutern Sie den Sinn von Kennzahlen. Was kann man von ihnen erwarten und was nicht?**
- **Welche Kennzahlen könnten z. B. für den Programmbereich Sprachen in einer Weiterbildungseinrichtung sinnvoll sein?**

8.3.2 Beispiele

Die **Gemeinkosten** einer Weiterbildungseinrichtung machen in der Regel 60 bis 70 v. H. der Gesamtkosten aus. In unserem Beispiel zur Deckungsbeitragsrechnung (Tab. 3, S. 68), Zeilen 2 u. 4 betragen die Einzelkosten 679,91 Tausend Euro (648,01 T EUR + 31,90 T EUR), was einem Anteil von 39,8 v.H. der Gesamtkosten entspricht. Der Umfang und die Besonderheit der Gemeinkosten machen es notwendig, diesen Kostenblock unabhängig von der Aufteilung auf die Kostenstellen zu analysieren, um die Einflussfaktoren für die Höhe und Veränderung der Kostenstrukturen in der jeweiligen Rechnungsperiode bzw. bei einem Zeitvergleich in den zu vergleichenden Zeitabschnitten aufzudecken.

Dem Analysekonzept liegen die für den Weiterbildungsbereich maßgeblichen Einsatzfaktoren „Personaleinsatz“, „Raumnutzung“ und „Hilfsfunktionen“ zugrunde.

Die Relation des Faktoreinsatzes Personal zum Faktorsertrag

Zur Beurteilung des Personaleinsatzes ist als erster Schritt das Ausmaß der Faktoreinsatzmengen zu ermitteln, d. h. die Zahl der hauptberuflich für die Planung, Disposition und Organisation der Bildungsprozesse Tätigen (HPM) einschl. Leitung sowie die Zahl der für die Verwaltung der Einrichtung Tätigen.

Für die **Berechnung der Personalkapazität**, die den Leistungen gegenübergestellt wird, sind beide Zahlen wichtig. Von der Zahl der hauptberuflichen pädagogisch disponierenden Mitarbeitenden hängt ab, in welcher Quantität und Qualität Bildungsveranstaltungen geplant und organisiert werden können. Vom Umfang und von der Qualifikation des Verwaltungspersonals ist es abhängig, in welchem Ausmaß das pädagogische Personal von Verwaltungstätigkeiten entlastet werden kann und inwieweit die geplanten und disponierten Veranstaltungen auch verwaltungsmäßig umgesetzt werden können – bei der Anmeldung, bei der Raumdisposition, im Rechnungswesen, im Zahlungsverkehr, bei der Akquisition von Fremdmitteln, bei der Werbung, in allen Steuer-, Versicherungs- und Zuschussangelegenheiten.

Für die zahlenmäßige Relation zwischen Leitung sowie HPM und Verwaltungspersonal hat sich als Optimum ein Verhältnis von 1 zu 1,25 bis 1 zu 1,3 herausgestellt. Vorausgesetzt wird allerdings eine für Weiterbildungseinrichtungen spezifische Qualifikation des Verwaltungspersonals; diese bezieht sich insbesondere auf Sachbearbeiter/innen, die in den pädagogischen Fachbereichen tätig sind und auf die Mitarbeitenden, die in der Anmeldung tätig sind und die in der Lage sein müssen, neben der Bearbeitung der Anmeldevorgänge den Klienten Informationen zu geben über das Lehrprogramm, über die Gesamteinrichtung, über mögliche Bildungsberatung und Hinweise zu Einstufungstests.

Über ein Optimum des Verhältnisses der pädagogisch disponierenden Personalkapazität (Ltg. + Zahl der HPM) und Leistungsvolumen gibt es bisher keine gesicherten Erkenntnisse. Ausgehend von der Relationsformel „durchschnittlich ein HPM zu 2400 Unterrichtseinheiten (UE) in nebenberuflich durchgeführten Kursen „in der Weiterbildungsplanung (Planungskommission NRW 1972; KMK-Empfehlung 1971) zu der Relation 1 zu 5.400 UE in mittelgroßen VHS mit drei bis zu fünf HPM (Strukturanalyse 1989 zu Daten des Jahres 1983) bis hin zu der Relation 1 zu 10.000 in Betriebsanalysen des Jahres 1994 sind mehrere Optimalpunkte zu erkennen.

Bei diesen rein quantitativen Angaben sind qualitative Merkmale und die je vorliegenden Bedingungen der Bildungsarbeit unberücksichtigt geblieben. Die **Qualitätsmerkmale** können bestehen in:

- dem ausgewogenen Anteil der Stoffgebiete am gesamten Bildungsprogramm der Einrichtung entsprechend den Bildungsbedürfnissen der erwachsenen Bevölkerung des Versorgungsgebietes;

- den Unterschieden im Anspruchsniveau der Lernziele und Lerninhalte (z. B. Grund- und Aufbaukurse);
- der Differenzierung der Arbeitsformen;
- der Nachprüfung und Bewertung des Qualifikationszuwachses bei den Teilnehmenden – auch außerhalb von organisierten Prüfungen;
- der Berücksichtigung der Teilnehmerstruktur hinsichtlich des Eingehens auf die Voraussetzungen und die Bedürfnisse der Teilnehmenden.

Die Berücksichtigung dieser qualitativen Merkmale, die in der Finanzwissenschaft als „**intangible**“ bzw. „**externe Effekte**“ bezeichnet werden, kann nur außerhalb von Kennzahlen erfolgen; dazu können keine wirtschaftlichen Kriterien angelegt werden, sondern nur solche, die aus der Bildungstheorie gewonnen werden. Hier ist eine wichtige Schnittstelle zum Qualitätsmanagement der Einrichtungen und den verwendeten Instrumenten zur Evaluation und Auswertung des Lehr-/Lernprozesses.

Die Arbeitsbedingungen, die bei gegebenem Leistungspotenzial das Ausmaß der Leistungen beeinflussen, können wie folgt variieren:

- ob im jeweiligen Abrechnungszeitraum das pädagogisch disponierende Personal Planungsarbeiten für längerfristige Kurse oder Vorbereitungsarbeiten für die Akquisition von Projekten in größerem Ausmaß wahrzunehmen hatte;
- ob die Fluktuation unter den nebenberuflichen/freiberuflichen Kursleitenden groß oder gering war;
- wie weit sich der Anteil von Kursen mit neuen Lehrinhalten und damit der Umfang der curricularen Arbeit veränderte;
- inwieweit Leistungs- und Erfolgskontrollen in den Kursen durchgeführt oder vernachlässigt wurden;
- ob vorübergehende Engpässe in der Raumkapazität eine Ausdehnung des Angebots beeinträchtigen.

Außer diesen qualitativ bestimmten und durch Arbeitsbedingungen beeinflussten Faktoren sind auch die mit dem Bildungsangebot zusammenhängenden **Verbundleistungen** wie Bildungsberatung, Prüfungen, Einstufungstests zu beachten. Die mengenmäßige Darstellung des Leistungsvolumens kann neben der Zahl der Unterrichtseinheiten zusätzlich durch die Zahl der Veranstaltungen, die Zahl der Belegungen und die Zahl der zu betreuenden Kursleitenden zum Ausdruck gebracht werden.

Neben dem Mengengerüst des Leistungspotenzials – dargestellt in der Zahl der Mitarbeitenden – ist für Wirtschaftlichkeitserwägungen auch der wertmäßige Ausdruck, gemessen in der Höhe der Personal-Gemeinkosten, zu beachten. Infolge der Systematik der Tarife, insbes. des Bundesangestelltentarifs (BAT), können die **Personalkosten** nur geringe Aussagen über das Leistungspotenzial machen, da neben der Eingruppierung entsprechend den Tätigkeitsmerkmalen die weiteren Merkmale, wie Alter (Dienstalter), Familienstand, Ortszuschlag usw. die Höhe der Personalkosten beeinflussen. Auch insoweit ist Vorsicht geboten beim Betriebsvergleich und beim Zeitvergleich.

Die Relation des Faktoreinsatzes Raumnutzung zum Faktorsertrag

Für den Bereich der Raumnutzung lassen sich Einflussfaktoren verdeutlichen, die sowohl die Kostenhöhe bei gleichem Faktoreinsatz als auch die nicht messbare Qualität der Leistung beeinflussen. Zunächst könnte man von einer linearen Beziehung zwischen den Leistungskosten und den Leistungen ausgehen: Die Kosten der Raumnutzung für Lehrveranstaltungen ändern sich linear zur Veränderung der Zahl der Unterrichtseinheiten (UE), die erteilt wurden. Einer Erhöhung der Zahl der UE von 10 v.H. in einem nachfolgenden Zeitabschnitt müsste unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen (u. a. bei gleichbleibenden Preisen) zu einer Erhöhung der Raumnutzungskosten von ebenfalls 10 v.H. führen. Dies trifft dann nicht zu, wenn von den nachfolgend aufgeführten Einflüssen einer oder mehrere in unterschiedlicher Gewichtung wirksam werden:

Entscheidungsbedingter Einfluss: Die Auswahl über die kostengünstigste Möglichkeit in einem Rechnungsabschnitt wird beeinträchtigt, wenn der Einrichtung Bausubstanz zur alleinigen Nutzung gewidmet wurde, für die die vollen Kosten zu tragen sind, obwohl sich kostengünstigere Möglichkeiten bieten. Zum Teil wird Bausubstanz in öffentlichem Besitz der Weiterbildungseinrichtung gewidmet, obwohl sie für Weiterbildung nicht unbedingt geeignet ist, aber aus städtebaulichen Gründen einer öffentlichen Nutzung zugeführt werden muss und sich andere sinnvolle Nutzungsmöglichkeiten nicht erschließen. Im Gegensatz zu diesem kostenerhöhenden Einfluss können auf Grund früherer Entscheidungen erworbene oder als Geschenk überlassene Gebäude die Raumkosten minimieren, wenn Abschreibungen nicht mehr berechnet werden müssen.

Markteinfluss: Soweit Einrichtungen bei der Erweiterung ihres Angebots Räume anmieten müssen, sind sie – wenn in der Weiterbildungseinrichtung keine

günstigeren Möglichkeiten offen stehen – von den Bedingungen des Marktes abhängig. Da normalerweise Räume gesucht werden, die für die Teilnehmenden verkehrsgünstig liegen, kommen v. a. Standorte in Betracht, für die höhere Mieten verlangt werden. Da zu den Raumkosten auch Kosten der Bewirtschaftung und Reinigung zählen, sind auch diese von den örtlichen Märkten abhängig.

Rechnungsbedingter Einfluss: Ein Vergleich von Raumkosten kann darunter leiden, dass unterschiedliche Rechnungsgrundlagen zum Zuge kommen. Zu fragen ist, ob für unentgeltlich zur Verfügung gestellte Räume kalkulatorische Miete verrechnet wird oder nicht und welche Verrechnungspreise dabei in Ansatz gebracht werden. Bei der Bestimmung der Verrechnungspreise können Determinanten mit unterschiedlicher Gewichtung einbezogen oder außer acht gelassen werden: Alter der Bausubstanz, das Verhältnis von Leerkosten und Nutzkosten, der Ansatz von Opportunitätskosten, d. h. der möglichen Kosteneinsparung bei anderweitiger Verwendung, der Ansatz von Abschreibungen zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten oder nach Wiederbeschaffungswerten. Die Gewichtung oder Einbeziehung der Determinanten ist zum Teil abhängig von den örtlich vorliegenden und nicht beeinflussbaren Bedingungen, wie z. B. das Alter der Bausubstanz.

Strukturbedingter Einfluss: Die Gesamtkosten für die Raumnutzung sind wiederum abhängig von den Anteilen der mit unterschiedlichen Verrechnungspreisen und Marktpreisen bewerteten Räume. Diejenigen Träger, die in der Lage sind, in größerem Umfang Räume zur Mitbenutzung für die Weiterbildung zur Verfügung zu stellen und/oder vorhandene Bausubstanz (z. B. aus der Gebietsreform) für Weiterbildungseinrichtungen zur alleinigen oder überwiegenden Nutzung zu widmen, werden günstigere Durchschnittswerte für die Raumnutzung erreichen als diejenigen Träger, die diese Möglichkeit nicht oder nur in geringem Umfang haben.

Nutzkosten und Leerkosten: Da für Weiterbildungseinrichtungen in kommunaler Trägerschaft seit jeher das Gebot der Mehrfach- und Mehrzwecknutzung von Gemeinbedarfseinrichtungen gilt, sind die Anteile der insgesamt genutzten Raumkapazitäten, die der alleinigen Nutzung der Einrichtungen gewidmet sind, relativ gering. Zusätzlicher Raumbedarf für den Unterricht wird – soweit möglich – in Gebäuden des Trägers, z. B. Schulen, gedeckt. Dies gilt vorwiegend für die Durchführung von Abendkursen. Die Einführung von ständigen Tageskursen erfordert gewöhnlich eigengenutzte (angemietete oder ebenfalls

im Eigenbesitz des Trägers befindliche, aber allein von der Einrichtung genutzte) Räume.

Das in der Kostenanalyse erkannte Problem der Leerkosten und Nutzkosten ist bei Einrichtungen relevant, die im Eigenbesitz befindliche und/oder angemietete Räume nutzen. **Leerkosten** sind die für eine vorhandene Raumkapazität entstandenen, aber nicht genutzten Kosten. Ein Grenzfall tritt z. B. ein, wenn ein längerfristiger Mietvertrag für Unterrichtsräume abgeschlossen und Miete gezahlt wird, aber infolge zurückgehender Zahl der Teilnehmenden oder des Auslaufens von Auftragsmaßnahmen die Räume nicht genutzt werden; in diesem Fall stellen die Mietkosten für nichtgenutzte Räume Leerkosten dar.

Zur analytischen Ermittlung von Nutzkosten und Leerkosten sind die **Raumnutzungsgrade** auszurechnen. Voraussetzung dazu ist, dass zunächst die Raumkapazitäten bestimmt werden. Den Raumkapazitäten sind die Nutzungszeiten (Bürozeiten und Unterrichtszeiten im Lernbereich) gegenüberzustellen. Die Bestimmung der Raumkapazität in zeitlicher Dimension erfordert, die dem Nutzungszweck angemessene Bereitschaftszeit herauszufinden. Nach physikalischen Raum- und Zeitmaßen stehen Gebäude und Anlagen 24 Stunden pro Tag zur Verfügung. Es würde jedoch nicht dem gesetzten Erkenntnisziel dienen, dieses Raum/Zeit-Maß für die Raumkapazität heranzuziehen. Demgemäß wurden für unterschiedliche Nutzungszwecke (z. B. Industrie ohne Schichtarbeit, Schulen, Theater) angemessene Kriterien zur Bemessung der Raumkapazität in eigengenutzten Gebäuden gebildet. Für den Weiterbildungsbereich werden hier zwei Beispiele für die zeitliche Dimension von Raumnutzungskapazitäten vorgestellt.

Beispiel Raumnutzungskapazität I (zeitliche Dimension)

Es wird davon ausgegangen, dass für die Durchführung von Kursen 30 Wochen pro Jahr genutzt werden. Pro Woche werden (montags bis freitags) 5 Tage angesetzt. Das sind pro Jahr 150 Unterrichtstage. Auf der Basis dieses Zeitmaßes werden nach Nutzungsdauer bzw. -möglichkeit pro Tag drei Maße angesetzt:

Beispiel: Raumnutzungskapazität I (zeitliche Dimension)

Es wird davon ausgegangen, dass für die Durchführung von Kursen 30 Wochen pro Jahr genutzt werden. Pro Woche werden (Montag bis Freitag) fünf Tage angesetzt. Das sind pro Jahr 150 Unterrichtstage. Auf der Basis dieses Zeitmaßes werden nach Nutzungsdauer bzw. -möglichkeit pro Tag drei Maße angesetzt:

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

Raumnutzung	4 Stunden vormittags	an 150 Arbeitstagen	=	600 Std.
Raumnutzung	4 Stunden nachmittags	an 150 Arbeitstagen	=	600 Std.
Raumnutzung	4 Stunden abends	an 150 Arbeitstagen	=	600 Std.
Zeitl. Dimension der Raumnutzungskapazität im Jahr				= 1.800 Std.

Beispiel Raumnutzungskapazität II (zeitliche Dimension)

Hier wird für die Nutzung am Tag (Vor- oder Nachmittag) eine Stundenzahl von vier Stunden und für die Nutzung am Abend vier Stunden angesetzt. Die zeitliche Dimension der Raumnutzung reduziert sich – bei gleichbleibender Zahl von 150 Arbeitstagen im Jahr auf

(8 Stunden an 150 Arbeitstagen) = 1.200 Std.

Raumnutzung für unterschiedliche Nutzungszwecke: Bei der räumlichen Dimension der Raumnutzungskapazität sind zunächst allgemeine Raumnutzungsbereiche zu unterscheiden, und zwar

- für den Bürobereich,
- den Kommunikationsbereich (z. B. Dozentenzimmer, Cafeteria oder Teeküche, Foyer),
- für den allgemeinen Lernbereich,
- für den musisch-technischen Lernbereich.

Eventuell ist der allgemeine Lernbereich noch zu unterscheiden nach Räumen für große Seminare und kleinere Gruppenräume.

Belastungsspitze: Für die Belastungsspitze in der Raumnutzung wird für Einrichtungen, die vorwiegend abends Kurse durchführen, eine Sonderrechnung vorgenommen, die sich allein an den Nutzungsmöglichkeiten in den Abendstunden bemisst. In der Regel erstreckt sich das Bildungsangebot in den Kursen auf den allgemeinen Lernbereich, so dass die Nutzung dieser Räume dieses Lernbereichs in die Berechnung einzubeziehen ist. Die zeitliche Dimension der Raumnutzungskapazität ergibt sich aus der Zahl der Räume für den allgemeinen Lernbereich und der Nutzungszeit von vier Stunden am Abend an 150 Unterrichtstagen im Jahr = 600 Std. Die auf das Jahr bezogene Raumnutzungskapazität für den Lernbereich ergibt sich aus der Zahl der Räume für den allgemeinen Lernbereich und für den musisch-technischen Lernbereich, multipliziert mit den zeitlichen Dimensionen der jeweiligen Kapazitätsmessungen.

Beispiel Raumnutzungskapazität für den Lernbereich

Gemessen nach der Raumnutzungskapazität I

für den allg. Lernbereich	(40 x 1.800)	=	72.000 Std. pro Jahr
für den mus.-techn. Lernbereich	(8 x 1.800)	=	14.400 Std. pro Jahr
für den gesamten Lernbereich		=	86.400 Std. pro Jahr

Gemessen nach der Raumnutzungskapazität II

für den allg. Lernbereich	(40 x 1.200)	=	48.000 Std. pro Jahr
für den mus.-techn. Lernbereich	(8 x 1.200)	=	9.600 Std. pro Jahr
für den gesamten Lernbereich		=	57.600 Std. pro Jahr

Die Belastungsspitze in den Abendstunden beträgt

für den allg. Lernbereich	(40 x 600)	=	24.000 Std. pro Jahr
---------------------------	------------	---	----------------------

Wenn in der Einrichtung im Jahr die vorhandene Raumkapazität mit 41.200 Stunden für Kurse, Einzelveranstaltungen und Prüfungen genutzt wurde, so entspricht das einer Auslastungsquote der Kapazität I von (41,2 zu 96) rd. 43 v. H., bei Zugrundelegung der Kapazität II von (41,2 zu 57,6) rd. 72 v. H. Die Belastungsspitze in den Abendstunden kann nur ermittelt werden, wenn die Zahl der Unterrichtsstunden, die in den Abendstunden gehalten werden bzw. auf Grund des Bildungsangebots gehalten werden müssen, bekannt ist.

Teilt man die Raumkosten des Lernbereichs (anteilige Raumkapazität für Unterrichtsräume in qm der Gesamtnutzfläche) auf nach den Prozentanteilen der Nutzung für die Kapazität I oder II, so erhält man die Nutzkosten; der Rest sind die Leerkosten.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass das Begriffspaar Nutzkosten/Leerkosten eine Kategorie der Kostenanalyse ist - und insofern keine buchtechnische Relevanz besitzt. Die Frage „Wo werden denn die Leerkosten verbucht?“ kann also nicht gestellt werden.

Die Relation des Faktoreinsatzes für Hilfsfunktionen (gemessen in Sachkosten ohne Raumkosten) zum Faktorsertrag

Der Faktoreinsatz für Hilfsfunktionen ist für die wichtigsten Kostenkategorien zu untersuchen. Das sind die Kosten für Geschäftsbedarf, die Kosten für Kommunikation (Porto, Fax, Telefon und Telekommunikation), die Kosten für Werbung, die Kosten für Gerätenutzung (Wartung, Reparaturen, Instandhaltung, Leasing, Gerätemieten, Abschreibungen auf Geräte).

8. Verarbeitung der Kosteninformationen

Die Beurteilung der Kostenhöhe eines Rechnungsabschnitts kann nur selten aus dem Vergleich der Kostenartengruppe mit den Leistungen abgeleitet werden. Einen vorläufigen Zugang zum Urteil der Kostenhöhe erhält man durch einen Vergleich der Kosten aus mehreren Jahren. So lassen sich bei einer sprunghaften Entwicklung einige Sonderfaktoren erkennen. Der Zeitvergleich allein reicht aber nicht aus, da nicht sicher ist, ob nicht Schlechtes mit Schlechtem verglichen wird.

Die Höhe der **Portokosten** ist im Wesentlichen beeinflusst von der Kommunikation der Einrichtung mit den Teilnehmenden und den Kursleitenden. Es lohnt sich, diese kritisch zu untersuchen. In einigen Einrichtungen wurden Ersparnisse erzielt, indem auf die Zusendung von Teilnahmebestätigungen verzichtet bzw. sukzessive auf elektronische Kommunikation umgestellt wurde. Andere Einrichtungen haben bei schriftlicher Anmeldung die Beilegung eines frankierten Briefumschlags verlangt, der für die Zusendung der Anmeldebestätigung benutzt wurde. Bei der Überprüfung des gesamten Anmeldeverfahrens einschließlich des Zahlungsverkehrs ist immerzu beachten, inwieweit das Verfahren einerseits „kundenfreundlich“ gestaltet werden kann und andererseits Verwaltungsarbeiten in der Einrichtung auf ein Minimum reduziert werden können. In diesem Bereich ist zur Zeit sehr viel Bewegung. Die weitere Entwicklung von elektronischer Kommunikation, z. B. immer ausgereiftere online-Anmeldeverfahren und die dadurch bedingten verwaltungstechnischen (und kostenwirksamen) Änderungen verläuft sehr dynamisch und ist z. Zt. tendenziell nicht prognostizierbar.

Zur Beurteilung der **Werbungskosten** können folgende, aus den Jahresrechnungen und Leistungsstatistiken abgeleitete, Indexzahlen herangezogen werden:

Werbungskosten	zu	Aufkommen aus Teilnahme-Entgelten
Werbungskosten	zu	Zahl der Belegungen
Werbungskosten	zu	Zahl der Kurse

Wenn es ohne großen Arbeitsaufwand möglich ist, die Kosten für bestimmte Leistungsarten auszugliedern, z. B. für Studienfahrten und für Einzelveranstaltungen, gewinnt man eine verlässlichere Vergleichsgrundlage. Eine Beziehungszahl der Kosten für Werbung mit den Gesamtkosten ist wenig hilfreich, wenn die Gesamtkosten stark wechselnden Einflüssen unterworfen sind.

Den größten Anteil an den **Werbungskosten** haben die Kosten für die Herstellung und die Verteilung der Jahres- oder Semesterprogramme der Einrichtungen. Hier gilt es zu beachten, den Umfang des Programms – gemessen am

Bildungsangebot – mit der Auflagenhöhe und der Verteilung an die Adressaten in ein stimmiges Verhältnis zu bringen. Bei der Streuwerbung (z. B. Verteilung an alle Haushalte des Einzugsbereichs) ist durch stichprobenhafte Kontrollen zu prüfen, ob die Verteilung klappt und welche Wirkung die gestreuten Werbematerialien bezüglich der manifesten Nachfrage erzielen. Auch der gesamte Bereich der Werbung unterliegt sehr starken Veränderungen durch die beschleunigte Veränderung der elektronischen Kommunikation. Neue Instrumente (Homepage, Newsletter usw.) stehen längst gleichwertig neben dem klassischen „Katalog“ und werden diesen vermutlich irgendwann ganz ersetzen.

Die **Kosten für die Gerätenutzung** (Abschreibungen, Leasingkosten, Gerätemieten, Wartung, Reparaturen, Instandhaltung) sind daraufhin zu untersuchen, ob auf Dauer eine günstige Kostenkombination bei der Gerätenutzung erzielt werden kann, wenn Geräte gekauft, gemietet oder geleast werden. Diese Frage lässt sich nicht von vornherein beantworten, da die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Geräte nicht allein vom technischen Verschleiß, sondern auch von den Einsatzmöglichkeiten im Lernbereich und von möglichen und zu erwartenden Modernitätseinbußen beeinflusst wird.

Gesamtkostenstruktur

Zur Beurteilung der Gesamtkostenstruktur gibt es keine aus Betriebsvergleichen abgeleitete Indexzahlen, die ein Optimum zum Ausdruck bringen könnten. Die Beurteilung muss selbstreferenziell erarbeitet werden, da die jeweils lokalen Bedingungen und die vom Träger festgelegten Zielsysteme die Kostenstruktur beeinflussen. Beispielsweise können im Rechnungswesen einer Einrichtung Buchführungsarbeiten nach außen vergeben werden. Dadurch wird Personalkapazität im Verwaltungsbereich eingespart mit der Folge einer relativen Verringerung der Personalkosten und einer Erhöhung der Sachkosten. Ob diese Regelung generell wirtschaftlicher ist, lässt sich nur im Einzelfall feststellen; die Kostenstruktur wird davon auf jeden Fall beeinflusst.

8.4 Benchmarking

Benchmarking ist ein Prozess, der von der Einrichtung ausgeht und ihren besonderen Bedürfnissen und Zielsetzungen entsprechend von ihr selbst gesteuert wird (einen aktuellen Überblick geben Bretschneider/Stang 2004). Soll die Praxis verbessert werden, so die Denkweise im Benchmarking, müssen die handelnden Akteure in einem ersten Schritt eine möglichst genaue Kenntnis der eigenen Einrichtung gewinnen. Dazu müssen detaillierte Daten und quali-

fizierende Informationen über Stärken und Schwächen, über Potentiale und Ressourcen vorliegen. Wichtig für die Auswahl der geeigneten Messgrößen ist demnach die Auswahl der so genannten „**basic factors**“, das sind 50 Schlüsselfaktoren oder Entwicklungsmotoren, über die Konkurrenzvorteile erkämpft und so das Überleben der Einrichtungen garantiert werden sollen. Dies schließt auch die Frage nach den Zielen und Interessen der für die Einrichtung wichtigen Personengruppen ein.

In der Betriebswirtschaftslehre werden diese Gruppen seit einiger Zeit unter dem Begriff **Stakeholder** zusammengefasst. Hiermit sind im Wesentlichen die Kunden, die Beschäftigten, die Aktionäre bzw. die Eigentümer gemeint. Analog zu dieser Konzeption können in Bildungseinrichtungen die folgenden Akteursgruppen als Stakeholder bezeichnet werden:

- die Teilnehmenden bzw. die Kunden,
- die Dozentinnen und Dozenten,
- die Beschäftigten,
- die institutionellen Hauptzuwendungsgeber (Verwaltung),
- die politisch Verantwortlichen.

Soll es nun zu kontinuierlichen Entwicklungsprozessen bei den Leistungen der Bildungseinrichtung kommen, so kann dies nur unter Berücksichtigung der Interessen der beteiligten Akteursgruppen geschehen. Zudem muss sichergestellt sein, dass alle am Prozess beteiligten Gruppen mit dem Ziel, dem Prozess und dem Ergebnis zufrieden sind bzw. ein grundsätzliches Handlungsinteresse zeigen. Eine starke Heraushebung einer einzelnen Gruppe führt dagegen möglicherweise zu erheblichen Interessenkonflikten und geringen Handlungsmotivationen anderer für das Leistungsergebnis entscheidender Akteure und damit zu Effektivitätsverlusten. Das Konzept des Benchmarking soll diese negativen Entwicklungen vermeiden helfen: „The purpose is to generate action, some form of improvement that will enhance the value of the organisation to its stakeholders“ (McNair/Leibfried 1993, S. 24 f.).

Benchmarking setzt einen internen **Veränderungswillen der Einrichtung** voraus, was dieses Konzept ebenfalls deutlich von den weitgehend ungerichteten Kennzahlenvergleichen unterscheidet. Probleme werden als etwas Normales angesehen und stellen eine Herausforderung an sich verändernde Umgebungen dar. Als Reaktion darauf soll ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung der Abläufe, Qualitäten usw. eingeleitet werden. Dazu ist es nötig, zu wissen, wo die eigene Einrichtung steht. Neben der genauen Kenntnis der eigenen quanti-

tativen Daten und qualitativen Faktoren ist dazu ein **Bezugsfeld** erforderlich. Gleichzeitig müssen solche Entwicklungsfaktoren herausgearbeitet werden, die aus heutiger Sicht mit großer Wahrscheinlichkeit zu denen gehören werden, die in den nächsten Jahren für das Überleben der Einrichtung und für seine Weiterentwicklung in der Konkurrenz zu anderen Bildungseinrichtungen von besonderer Bedeutung sind (ebd., S. 31, 215 ff.).

Sollten nicht genügend oder nicht die notwendigen internen Daten und Informationen für eine Standortbestimmung vorliegen, ist die **Herstellung einer geeigneten Datengrundlage** der erste Schritt des Prozesses. Die Installation geeigneter Informationssysteme und die Auswahl der Instrumente sollten sich ausschließlich danach ausrichten. Dies gilt ebenso für die Auswahl einer geeigneten Methode der Kosten- und Leistungsrechnung. Entscheidend sollten auch bei der Ausgestaltung dieses Instruments das spezifische Informationsinteresse und die spezifischen Bedürfnisse der Einrichtung sein.

Die nächste Frage im Benchmarking-Prozess lautet (ebd., S. 34 ff.): Wo soll die Einrichtung bezogen auf die wesentlichen Zukunftsfaktoren nach einer bestimmten Zeit stehen? **Schlüsselfaktoren für zukünftige positive Entwicklungen** können bestimmte Angebotsfelder bzw. ihre Ausprägung und ihr Verhältnis zueinander, können bestimmte Vermittlungsmethoden, die technische Ausstattung, aber auch kundenfreundliche Anmelde- und Zahlungsverfahren oder die Leistungsfähigkeit der Verwaltung sein. Erst nach dieser inhaltlichen Orientierung und Festlegung werden dann für diese Faktoren Maßeinheiten, Maße, Kennzahlen u. ä. definiert, die geeignet erscheinen, eine realistische Abbildung hervorzubringen. Ergänzt werden sie durch gezielte Fragestellungen und die detaillierte Beschreibung der erforderlichen **qualifizierenden Informationen**. Wichtig ist dabei zweierlei:

- Quantitative und qualifizierende Informationen und Informationssysteme sind kein Gegensatz, sondern ergänzen sich: „The very ease and apparent objectivity of quantitative benchmarks is in reality their greatest danger. ‘Management by the numbers’ is not management ...“ (ebd., S. 170).
- Die qualifizierenden Informationen und Informationssysteme müssen sich strikt an den Fragestellungen und den zu untersuchenden Faktoren ausrichten.

Mit Hilfe der definierten Messgrößen und Informationssysteme wird dann die Entwicklungslücke zwischen „Wo stehe ich jetzt?“ und „Wo möchte ich zu

einem bestimmten Zeitpunkt stehen?“ beschrieben: eine Soll-Ist-Beschreibung bezogen auf die **Zukunftsfaktoren**. Mit diesem Basismaterial wird eine geeignete Vergleichseinrichtung bzw. ein Vergleichsverfahren gesucht, von denen man annimmt, dass die Ergebnisse deutlich besser sind als die eigenen. Dabei kann es sich um Konkurrenten handeln (**competitive benchmarking**) oder aber um Einrichtungen und Verfahren, die aus einem völlig anderen Arbeitsfeld kommen (best-in-class-benchmarking) (ebd., S. 29 f.). Insbesondere das **best-in-class-benchmarking** bietet für Bildungseinrichtungen noch ein weites Feld auf der Suche nach innovativen Verfahren und Praktiken.

Das Hauptproblem hierbei ist, an geeignete Informationen, Daten und Zahlen zu kommen, insbesondere wenn es um Konkurrenzvergleiche geht. Innerhalb des Bildungsbereichs des öffentlichen Sektors ist das Konkurrenzproblem eher zweitrangig. Datenaustausch zu ermöglichen wäre eine lohnende Aufgabe für Verbände, landesweit operierende Institutionen und Universitäten. Erste Ansätze in Richtung gezielten Datenaustauschs gibt es bereits im Rahmen der so genannte interkommunalen Vergleichsrings in einigen Landesverbänden des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. Daten und Informationen könnten in den Landesorganisationen gesammelt und bei Bedarf von den Mitgliedseinrichtungen bzw. auch von anderen öffentlichen oder privaten Einrichtungen abgerufen werden.

Nach der Herstellung dieser Informationsbasis würden im Ablauf des Benchmarking- Prozesses die Ergebnisse der Vergleichsuntersuchung zur **Grundlage für Veränderungsvorschläge** gemacht werden. Inwieweit diese sich als realisierbar und sinnvoll erweisen, müssen dann die weiteren Diskussionsprozesse zeigen. Möglicherweise reicht eine Analyse der externen und internen Daten und Informationen nicht völlig aus, um auf dieser Grundlage weitreichende Entscheidungen treffen zu können. Hier wären dann weitere wissenschaftliche Untersuchungen im oben beschriebenen Sinn bzw. die konkrete Inaugenscheinnahme der Vergleichseinrichtung oder eine detaillierte Untersuchung der Abläufe vor Ort erforderlich. Die so geschaffene Datengrundlage ist dann ausreichend, um Entscheidungen treffen und Veränderungen initiieren zu können.

Zur Reflexion

- **Erörtern Sie die drei Relations-Beispiele des Faktoreinsatzes.**
- **Stellen Sie Vorzüge und Grenzen eines Benchmarkings für Weiterbildungseinrichtungen einander gegenüber.**

9. Verwaltungsreform und Budgetierung

Seit mehreren Jahren gibt es in den Ländern und Kommunen unter dem Schlagwort **Neues Steuerungsmodell** eine rege Diskussion über die Umgestaltung der Verwaltungsstrukturen. In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Prinzipien der **dezentralen Ressourcenverantwortung** dargestellt sowie die damit verbundene Budgetierung für den Einsatz in Weiterbildungseinrichtung problematisiert.

Szenario

Die mittelstädtische Volkshochschule in XX hat in dem letzten Jahrzehnt ihr Bildungsangebot ständig erweitern können. Das festangestellte Personal wurde nicht erhöht. Für kosten- und arbeitsintensive Projekte wurden Drittmittel eingeworben und zeitlich befristetes Personal eingestellt. Der Anteil der Eigeneinnahmen wurde in den letzten Jahren durch zweimalige Entgelterhöhungen durchaus bemerkenswert erhöht, wenn auch im Vergleich hierzu die Fixkosten (insbesondere die Personalkosten) überproportional anstiegen. Auf die Ärgernisse mit der Kameralistik haben sich die Mitarbeitenden mehr oder weniger eingestellt. Regelmäßig wurden im Kulturausschuss scheinbar willkürlich Programmanteile in Frage gestellt und im Finanzausschuss nach nicht durchschaubaren Kriterien Kürzungen vorgenommen. Kleinstanschaffungen (wie z. B. Getränke für Kooperationspartner bei Konferenzen) werden oft aus der privaten Schatulle bezahlt. Dass größere Beschaffungen lange Vorlaufzeiten benötigen, ist bekannt.

Um so ärgerlicher ist, dass kurz vor Haushaltsschluss im Dezember plötzlich vieles noch möglich ist, was im Laufe des Arbeitsjahres besser platziert gewesen wäre. Versuche der Verwaltungsleiterin, mehr Spielräume zur Bewirtschaftung zu erhalten, waren stets abgeblockt worden: „Das ist haushaltsrechtlich nicht möglich“, „Das ist einfach nicht üblich“ waren stets die Begründungen. Im letzten Jahr ist dem VHS-Leiter einmal der Kragen geplatzt. Er rechnete der Kämmerei vor, dass für eine Mittelnachbewilligung für eine geringfügige Überziehung eines Kontos in Höhe von 30 Euro allein Personalkosten von mehr als 100 Euro angefallen sind. Der Eingang des Schreibens wurde ihm bestätigt. Was viele bereits vor drei Jahren auf die Kommune zukommen sahen, ist nun eingetreten. Geringere Steuereinnahmen auf Grund der wirtschaftlichen Rezession, erhebliche Mehrkosten auf Grund von zusätzlichen Aufgaben, die der Kommune von Bund und Land zugeordnet wurden, und die eigenen Mehrkosten verursachen im kommunalen Haushalt ein hohes Defizit und plötzlich geistern neue Schlagwörter durch die Ämter: Eine grundlegende Verwaltungsreform ist angesagt, von dezentraler Ressourcenveränderung ist die Rede. Die VHS soll eine Pilotfunktion übernehmen. Sie wird budgetiert, sie soll wirtschaftlicher arbeiten. Nicht zu übersehen sind Verunsicherungen der Mitarbeitenden. Wohin fährt der Zug? Werden wir mehr belastet? Soll noch mehr weggespart werden? Ist das eine Form der Privatisierung und Kommerzialisierung? Will sich der Rat aus der Verantwortung ziehen? Was bedeutet das alles konkret für die Arbeitsbedingungen?

Das skizzierte Szenario verdeutlicht: Die **Kritik an der Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung** ist nicht neu. Zusammengefasst konzentrierte sie sich auf folgende Punkte:

- Auf neue Bedürfnisse der Bürger kann nicht flexibel eingegangen werden.
- Seitens der politisch Verantwortlichen wird ständig in Teilbereichen der Arbeit hineinregiert, was zielgerichtetes und flexibles Arbeiten behindert.
- Die Entscheidungswege sind lang und nicht klar. Einer Umschichtung von Ressourcen müssen viele Ämter, politische Instanzen zustimmen.
- Entscheidungen werden oft nicht sachgerecht außerhalb der Einrichtungen getroffen.
- Eine Personalentwicklung findet nicht statt. Eher werden engagierte Mitarbeiter durch ständige bürokratische Hindernisse demotiviert.
- Die öffentliche Haushaltsführung in Form der Kameralistik schränkt nicht nur kurzfristig die Beweglichkeit ein.
- Wirtschaftliches Handeln wird nicht gefördert, sondern „bestraft“, wenn eingesparte Mittel am Jahresende verfallen und die nächste Mittelzuweisung gekürzt wird.
- Qualität und Leistungsumfang stellen nachrangige Entscheidungskriterien dar.
- Fach- und Ressourcenverantwortung sind weitgehend getrennt. Daher werden viele Energien auf die Überwindung interner Beschränkungen verschwendet und der Blick auf die Verbesserung der Dienstleistungen für die Bürger eingeschränkt.

Obwohl diese Kritik bereits seit vielen Jahren dezidiert geäußert wird, werden Bestrebungen zur **Reform der öffentlichen Verwaltung** erst seit wenigen Jahren in die Praxis umgesetzt. Es bleibt die Erkenntnis, dass ohne den verschärften Konsolidierungsdruck der öffentlichen Haushalte die Verwaltungsreform keine Chancen gehabt hätte. Dieser Tatbestand erklärt auch, dass Ausgangspunkt und Zentrum der Diskussion sich vielerorts darauf konzentrieren, ob die Budgetierung und dezentrale Ressourcenverantwortung in erster Linie als Sparinstrumente begriffen werden und die mit der Verwaltungsreform verbundenen anderen Zielsetzungen wie mehr Bürgernähe, erhöhte Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation, bessere Qualität, vernachlässigt werden.

Im Hinblick auf die mit den neuen Steuerungsmodellen verbundenen Hoffnungen auf **Staatshaushaltsanierung** scheint uns eine differenzierte Betrachtungsweise der kurz- und langfristigen Wirkungen sinnvoll zu sein.

„Kurzfristig lassen sich durch die Budgetierung bei einer bestimmten Ausgangssituation mit einem hohen „organizational slack“ durchaus Ausgabensenkungen erzielen. Langfristig dürften durch die Budgetierung allein kaum Einsparungen auf Dauer erreicht werden. Dabei setzen insbesondere auf der Ebene der Binnenmodernisierung einiger Reforminstrumente für ihre Wirksamkeit das Vorhandensein weiterer Reforminstrumente voraus. Hier ist insbesondere an die logische Kette von Kontraktmanagement (Zielvereinbarung), Budgetierung (zur Zielerreichung benötigte Ressourcen), Rechnungswesen (Erfassung der Bewirtschaftung der zur Verfügung gestellten Ressourcen sowie in einer Kosten- und Leistungsrechnung Erfassung der mit Hilfe der Ressourcen erreichten Leistungen), Controlling ... und externe Prüfung und Kontrolle ... zu denken“ (Finger 2001, S. 232).

Osner zeigt für die Stadt Detmold auf, dass die Leistungsfähigkeit der Budgetierung unabdingbar verknüpft sein muss mit einem integrativen System der Reformelemente des neuen Steuerungsmodells (vgl. Osner 2001, S. 124 ff.)

9.1 Prinzipien dezentraler Ressourcenverantwortung

Obwohl es zwischenzeitlich eine Reihe von Varianten zur Umsetzung der Verwaltungsreform gibt, orientieren sich die Kommunen bei der Einführung neuer Steuerungsinstrumente auf den konzeptionellen Ansatz der dezentralen Ressourcenverantwortung, der von der kommunalen Gemeinschafts-Stelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) vorgelegt wurde (vgl. KGSt 1991).

Die wichtigsten **Elemente der dezentralen Ressourcenverantwortung** sind:

- Eine klare **Regelung der Verantwortlichkeit** zwischen Politik und Verwaltung: Die Politik ist verantwortlich für die Ziele der Ämter, sie teilt Budgets zu und kontrolliert die Erfüllung der Leistungsaufträge.
- Die einzelnen Bereiche – wie beispielsweise die Volkshochschule – sind verantwortlich für
 - die Erfüllung und Ausführung des Leistungsauftrages,
 - die Arbeitsorganisation und den Personaleinsatz,
 - die Haushalts- und Ressourcenplanung,
 - die Vor- und Nachkalkulation,

- die Berichterstattung an die politisch Verantwortlichen.
- Zwischen Politik und Fachabteilungen werden Vereinbarungen über den Leistungsumfang und die dafür gebilligten Budgets getroffen. Für diese Leistungsvereinbarung hat sich der Begriff des **Kontraktmanagements** eingebürgert. Auch innerhalb der Fachabteilungen gilt der Grundsatz des Kontraktmanagements.

„Es wird vereinbart, dass im Rahmen der dezentralen Ergebnisverantwortung zwischen der Leitung der Verwaltung und der Leitung einer niedrigeren Ebene regelmäßig verbindliche Absprachen über einen bestimmten Zeitraum getroffen werden. Diese Absprachen betreffen die zu erstellenden Produkte (Leistungsziele), die dafür zur Verfügung stehenden Budgets (Finanzziele) und die Art der Berichterstattung über das erzielte Ergebnis“ (Definition der KGSt. 1993 a, zitiert nach Osner 2001, S. 201 f.).

- **Zielvereinbarungen** wie das Berichtswesen konzentrieren sich auf klar definierte Dienstleistungen für die Bürger („Produkte“), auf die Zielgruppe, auf Dienstleistungsqualität, die Menge und die Kosten (vgl. Banner 1992; Budäus 1993 u. 2003; Reichard 1994; Finger 2001; Horváth 2002).

Die Schwierigkeiten bestehen in der praktischen Umsetzung im Verwaltungsalltag, sowohl was das Kontraktmanagement betrifft, als auch die Produktbildung aus Bürgersicht und die effektive Verzahnung der Kosteninformationen mit Führungsentscheidungen.

9.2 Was bedeutet in diesem Zusammenhang die Budgetierung?

Die **Kerngedanken der Budgetierung** lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Der Weiterbildungseinrichtung werden Finanzmittel als globaler Ansatz vorgegeben.
- In der Regel umfasst das Budget die Ausgaben/Einnahmen, die von der Einrichtung beeinflussbar sind.
- Der Ansatz des Budgets wird mittelfristig festgeschrieben, teilweise um die tariflichen Personalkostensteigerungen erhöht, teilweise um eine Prozenträte für die globalen Einsparungen gekürzt.
- Die Kämmerei verzichtet darüber hinaus auf Einzeleingriffe in den Haushaltsvollzug.

- Als Gegenleistung erhält die Einrichtung wesentlich mehr Handlungsspielräume bei der Bewirtschaftung der Mittel, wie beispielsweise:
 - Die Ausgabentitel sind gegenseitig deckungsfähig (z. B. können auch eingesparte Personalmittel für Sachausgaben verwendet werden).
 - Die Verantwortung für die Ressourcen wird möglichst aufgabennah zugeordnet, d. h. so genannte Sammelnachweise soweit wie möglich aufgelöst und die anteiligen Kosten der Einrichtung zugeordnet (konkret bedeutet dies beispielsweise, dass die Beschaffung von Geschäftsbedarf von der Einrichtung erledigt werden kann und nicht über ein Beschaffungsamt laufen muss).
 - Tendenziell wird die Trennung zwischen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt aufgelöst (Die Verantwortung auch für Anschaffungen, die mehr als 400 Euro kosten, wird in die Einrichtung delegiert). Größere Investitionen (z. B. Gebäude, kostenintensive Ausstattungen) müssen weiterhin von politischen Gremien bewilligt werden.
 - Überschüsse (wie Verluste) werden in das kommende Haushaltsjahr übertragen.

Es wird deutlich, dass es sich bei der Budgetierung um ein völlig **neues Verfahren der Haushaltsplanaufstellung** der öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungen handelt. Bislang musste die Weiterbildungseinrichtung einen detaillierten Haushaltsplan aufstellen, der in einem mehrstufigen komplexen und zuweilen undurchschaubarem Abstimmungsverfahren (meist gekürzt) bewilligt wurde und der dann wenig Flexibilität ermöglichte.

Jetzt wird der Finanzrahmen ermittelt – und als Gesamtbudget bewilligt. Die Einrichtung stellt dann ihren Etat in eigener Verantwortung auf. Über die Zuordnung möglicher, notwendiger Kürzungen entscheidet dann die Einrichtung (vgl. KGSt 1993 b; Kett 1994).

Wir wollen uns im Weiteren auf ausgewählte Erfahrungen im Umgang mit Budgetierungsverfahren in den öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen konzentrieren.

9.3 Erfahrungen von Erwachsenenbildungseinrichtungen mit der Budgetierung

Die Frage, ob das **Budgetierungsverfahren** ein bürgernäheres Weiterbildungsangebot und notwendige Gestaltungsspielräume der Einrichtungen ermöglicht,

lässt sich nach den bislang vorliegenden Erfahrungen nicht pauschal beantworten. Positiven Erfahrungen stehen skeptische Einschätzungen entgegen. Zu unterscheiden sind auch die Erfahrungen mit der Budgetierung der Einrichtung und solche mit der konsequenten weitergehenden innerbetrieblichen Budgetierung. Auf alle Fälle lassen sich aus den Erfahrungen notwendige Bedingungen und begleitende Vorgehensweisen benennen, die es ermöglichen, mit der Budgetierung ein bedarfs- und bedürfnisgerechtes Weiterbildungsangebot für die Bürger aufrechtzuerhalten.

Beispiel 1: VHS Erlangen

Ein Erfahrungsbericht der Volkshochschule Erlangen verweist auf zahlreiche positive Erfahrungen:

- Die finanzielle Bilanz war trotz gekürztem Budget ausgeglichen, da durch eine flexiblere Gestaltung der Entgelte Mehreinnahmen getätigt wurden.
- Da Übertragungen möglich waren, spielte das so genannte „Dezemberfieber“ keine Rolle mehr. Weder sachliche Ressourcen noch personeller Aufwand wurden dadurch verschwendet.
- Die Stärkung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Mittelbewirtschaftung hat einen spürbaren Schub bei der Motivation der Mitarbeitenden bewirkt.
- Die klaren Zuständigkeiten verhinderten Reibungsverluste durch bürokratische Abstimmungsverfahren.
- Das Kostenbewusstsein wurde deutlich gestärkt.
- Die intensivierete Diskussion über den Ressourceneinsatz führte in der Einrichtung zu einer Vereinfachung interner Arbeitsabläufe.
- Die damit verbundene Diskussion über Ziele und Aufgaben der Einrichtung führte auch zu Qualitätsverbesserungen beim Service für die Teilnehmenden und im Angebot der Volkshochschule.
- Das Verhältnis zwischen Träger und Einrichtung hat sich durch die klaren Kompetenz-zuschreibungen verbessert und konzentriert sich auf die Zielvorgaben und das Budget. Die fachliche Ausführung geschieht in der Volkshochschule. Die inhaltliche Zusammenarbeit mit dem Fachausschuss hat sich dadurch verbessert (vgl. Stadt Erlangen 1995).

Andere Erfahrungen zeigen, dass dort, wo die Budgetierung für eine kurzfristige Haushaltskonsolidierung instrumentalisiert wird, nachhaltiger Vertrauensverlust, Demotivation und Frustration der Mitarbeitenden provoziert werden.

Bildungszentrum und VHS Nürnberg

Vom Bildungszentrum und der Volkshochschule Nürnberg wird berichtet, dass man zuerst trotz erheblicher Arbeitsverdichtung mit viel Motivation und Energie neue Angebotsformen entwickelte, die Entgelte flexibilisierte, das Erscheinungsbild der Einrichtung ver-

besserte, eine Kostenrechnung erarbeitete, die eigene Mitarbeiter-Fortbildung intensivierte und die Verwaltungsabläufe vereinfachte. Mit großem Einsatz und trotz Entgelterhöhung sind die Teilnehmerzahlen um 10 Prozent gestiegen. „Belohnt“ wurde die Einrichtung entgegen aller vorherigen Zusagen mit einer Kürzung des Budgets im laufenden Haushaltsjahr, obwohl die VHS bereits zur Einführung der Budgetierung eine gehörige Finanzsumme auf dem „Altar des Kämmerers geopfert“ hatte (vgl. Kett 1994).

Hier wird deutlich, dass die Politik auch im Rahmen der Umsetzung von der angestrebten Verwaltungsreform und der damit verbundenen Budgetierung nicht unbedingt an Zuverlässigkeit in den Ziel-/Budgetvorgaben gewinnt.

Andere Erfahrungsberichte heben die Gefahr hervor, dass sich das Angebot auf Grund notwendiger Erhöhungen von Teilnahmeentgelten und gestiegenem Wirtschaftlichkeitsbewusstsein auf einnahmeträchtige, eher marktgängige Angebote konzentriert (vgl. Küchler 1993). Dass dies nicht unbedingt so sein muss, aber bei fehlender begleitender Ziel- und Aufgabendefinition der Fall sein kann, zeigen Erfahrungen mit der innerbetrieblichen Budgetierung von Fachbereichen und Stadtteilen an großstädtischen Volkshochschulen. Während einige Fachbereiche und Stadtteile weiterhin eine Breite im Angebotsspektrum, eine soziale Verpflichtung gegenüber Bildungsbenachteiligten und eine Verantwortung bei der Initiierung von Weiterbildungsbedürfnissen erkennen lassen, konzentrieren sich andere auf „Marktgängiges“.

Bereits 1993 verweisen Nuissl/Schuldt in einem Erfahrungsbericht der Hamburger Volkshochschule „Betrieb statt Behörde“ auf die **Gefahr zunehmender innerbetrieblicher Konkurrenz**, die durch die Kostentransparenz und das zunehmend betriebswirtschaftliche Agieren der einzelnen Betriebsteile erzeugt werden kann. Verteilungskämpfe um zugeteilte Budgets, Gerangel um einnahmeträchtige „Marktsegmente“ bei sich überlappenden Arbeitsbereichen, Veränderungen im Verhältnis von einnahmeintensiven Bereichen (z. B. Fremdsprachen, EDV, Berufliche Weiterbildung) und kostenträchtigen Bereichen (z. B. Bildungsarbeit mit Migranten, Alphabetisierung) verweisen auf die Notwendigkeit zur **Verständigung über Ziele und Aufgaben** der Einrichtung sowie einer aufgabengerechten Organisationsstruktur und Verteilen von Über- und Zuschüssen. Darüber hinaus verweisen die angesprochenen Problemfelder auf die Notwendigkeit, mit dem Träger und der Politik über die Aufgaben und damit auch den sozial-politischen Auftrag der Volkshochschulen zu kommunizieren.

Wenn hier die **Ziel- und Budgetvereinbarungen** zu unklar bleiben, ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass die politische Verantwortung für ein öffentliches Erwachsenenbildungsangebot in die Einrichtungen hineinverlagert wird. Es hat sich vielerorts auch ohne Budgetierung – quasi hinter dem Rücken der Akteure – in den öffentlichen Einrichtungen ein „**Robin-Hood-Prinzip**“ („von den Reichen nehmen, an die Armen geben“) durchgesetzt. Dies ist beispielsweise dort der Fall, wo über Überschüsse aus dem EDV-Angebot ein Alphabetisierungsangebot finanziert wird. Entscheidend ist auch hier, dass dieses Verfahren zwischen den betroffenen Akteuren kommuniziert wird und weitgehende Übereinstimmung hergestellt ist. Ist das nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass die „Reichen“ das Interesse an der Steigerung ihrer Erträge verlieren und damit die Deckung der Defizite aus den „armen“ Angebotsbereichen nicht mehr besteht. Ein zweites Problem des „Robin-Hood-Prinzips“ besteht dann, wenn wie in den letzten Jahren, bislang „reiche“ Programmbereiche wie EDV oder Sprachen plötzlich mit erheblichen Nachfragerückgängen zu kämpfen haben. Ergebnis ist wiederum, dass die Defizite nicht wie geplant aufgefangen werden können.

Aus dieser Betrachtung lässt sich nur der Schluss ziehen, dass auch die Angebotsfelder und Programmbereiche, deren Möglichkeiten Überschüsse zu erzielen objektiv geringer sind, einer intensiven und konsequenten betriebswirtschaftlichen Analyse unterzogen werden müssen. Häufig können hier Kostentreiber identifiziert werden, deren Abbau nicht zwangsläufig zu Qualitätsverlusten führen muss. Vorwiegend in öffentlichen Bildungseinrichtungen haben sich (im Rahmen der bildungspolitischen Kultur und damit verbunden einer Zurückhaltung bei der Reorganisation einzelner Angebotsbereiche) gewisse Schutzzonen erhalten. Die Gefahr für die Bildungseinrichtungen ist dann umso größer, wenn diese **geschützten Angebotsbereiche** von externer Seite – von der Kommunalpolitik, der Kämmerei etc. – in die Diskussion gebracht werden. Oft werden dann auch externe Finanzvorgaben gemacht, die in der Regel keiner bildungspolitischen Maxime folgen oder auf interne ausgehandelte organisationspolitische Gleichgewichtszustände Rücksicht nehmen und die Leitung der abhängigen Bildungseinrichtung den Druck aussetzt, „mit scharfer Klinge“ ganze Angebotsfelder einzustellen.

Von Einrichtungen, die ihre Erfahrungen mit Prinzipien der dezentralen Ressourcenverantwortung und der Budgetierung gemacht haben, wird auf die Gefahren für Pilotversuche von Stadtverwaltungen hingewiesen. Hauptgrund hierfür ist, dass budgetierte Pilotbereiche zu wenig vor den ständigen Eingriffen der Zentralverwaltungen geschützt sind. Empfohlen wird, eine längere Vor-

bereitungsphase in Kauf zu nehmen und die Budgetierung dann flächendeckend einzuführen (vgl. Slaby 1994, S. 44 ebenso Osner 2001).

Die Handlungsmöglichkeiten enden im allgemeinen dort, wo eine öffentliche Gemeinwohlorientierung zwar als Postulat der Politik weiterbesteht, im realen Handeln aber der wirtschaftliche Konsolidierungszwang überwiegt, ein geringes bildungspolitisches Grundverständnis besteht oder eine auf kurzfristige, pressegerichte Erfolge ausgerichtete Politik die Vorgaben setzt.

9.4 Aus Erfahrungen Handlungsorientierungen gewinnen

- Auch bei sukzessiver Einführung von Budgetierung ist das Gesamtziel zu definieren.
- Die Handlungsspielräume sind zu klären und festzusetzen (gegenseitige Deckungsfähigkeit, Übertragungsmöglichkeit, Auflösung der Sammelnachweise etc.).
- Regelungen für außergewöhnliche Situationen im Budgetierungszeitraum sind zu treffen.
- Mit der Definition des Ausgangsbudgets werden auch mittelfristig Spielräume festgelegt. Insofern ist u. a. von entscheidender Bedeutung, ob beispielsweise für die Tarifsteigerung automatisch eine Budgeterhöhung vorgesehen wird oder nicht.
- Erfahrungsgemäß gibt es Probleme bei der Auflösung der Sammelnachweise. Wie werden beispielsweise anteilige Raumkosten oder etwa die Kosten für einen Hausmeister aufgeteilt?
- Für die Kommunikation mit dem Träger und den (noch verbliebenen) Querschnittsämtern sind Spielregeln zu vereinbaren.
- Auch für die innerbetriebliche Umsetzung der Budgetierung sind Regeln zu vereinbaren. Welche Konsequenzen bewirken Defizite? Wie wird eine Ergebniskontrolle gewährleistet?
- Gerade bei der Einführung von Budgetierungsvorhaben ist eine begleitende Ziel- und Aufgabendefinition zu führen, um einer einseitigen betriebswirtschaftlichen Eigendynamik entgegenzusteuern.
- Ziele und Strategien sind kooperativ mit Politik, Mitarbeitenden und Arbeitnehmervertretung zu entwickeln.
- Anzustreben ist die Einbeziehung der „Kunden“ (Lernenden / Teilnehmenden in den Produktbeschreibungsprozess (vgl. z. B. Zech 2004, und Ehes/Zech 2002: Ihre Definition „Gelungenen Lernens“ als theoretische Denkfigur ist Grundlage des LQW-Modells).

- Unabdingbar ist die absolute Transparenz gegenüber allen Mitarbeitenden, deren intensiver Einbezug in die Gestaltung der Veränderungsprozesse.
- Eine hohe Aufmerksamkeit muss der systematischen Fortbildung des Personals (auch des Verwaltungspersonals!) zukommen. Diese darf sich nicht nur auf das Erlernen neuer Fertigkeiten (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung) oder den Umgang mit den Instrumenten der Verwaltungsreform (z. B. Produktdefinition) beschränken; vielmehr muss die Förderung von „Reformkompetenzen“ (Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Teamarbeit) im Mittelpunkt stehen.
- Für die primäre Zielsetzung, die Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern, reicht es nicht aus, dezentrale Ressourcenverantwortung und Budgetierungsverfahren auf verkrustete Organisationsstrukturen aufzupropfen.
- Entscheidend ist, die Einführung der neuen Bewirtschaftungsformen mit einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess zu verbinden. Ziel muss es sein, ergebnisverantwortliche Organisationseinheiten zu schaffen.
- Während Organisationsuntersuchungen meist folgenlos bleiben, aber oft teuer sind, sind externe Beratung und Moderation im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ wirkungsvoll.
- Eine aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden gelingt am ehesten, wenn Verantwortung delegiert, das Eingeständnis von Fehlern belohnt, Hierarchie abgebaut und Zusammenarbeit gefördert wird.
- Ein Organisationsentwicklungsprozess soll sich vom Tempo an den Fähigkeiten der Mitarbeitenden zur Verarbeitung von Veränderungen orientieren. Arbeitsschritte sind realistisch zu planen, Vereinbarungen und Verantwortlichkeiten eindeutig festzulegen.
- Gerade in Einführungsphasen ist eine Projektorganisation quer zur Hierarchie einzurichten (vgl. DIE Zeitschrift 2/95; Nuissl/Schuldt 1993; Rogge 1990; Slaby 1994; v. Küchler/Schäffter 1997; Nuissl 1998).

9.5 Einschätzung der Verwaltungsreform und der Budgetierung

Eine **zusammenfassende Einschätzung** der Verwaltungsreform und der Budgetierung lässt sich auf Grund der unterschiedlichen Umsetzungen und Erfahrungen der Erwachsenenbildungs-Einrichtungen und der unterschiedlichen Umfeldbedingungen nicht vornehmen. Deplatziert wären Erwartungen, mit Hilfe

der Verwaltungsreform und der Budgetierung **weiterbildungspolitische Fragen** lösen zu können.

„Wenn es richtig ist, dass Geld niemals das Ziel, sondern immer nur Mittel zum Zweck ist, dann ist bei allen Bemühungen um Verwaltungsmodernisierung und Haushaltskonsolidierung nicht der ausgeglichene Haushalt das Oberziel, sondern die Aufrechterhaltung und Verbesserung der kommunalen Selbstverwaltung im Interesse der Bürger. Dies mag zunächst etwas weltfremd erscheinen und dennoch ist es wichtig gelegentlich daran zu erinnern, damit nicht die eingesetzten Instrumente unter der Hand zum Kain der Innovation werden“ (Slaby 1994, S. 40).

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommen auch Pippke/Möllers (1995) in einer Untersuchung über fortschrittliche amerikanische Stadtverwaltungen. Die Zufriedenheit der Bürger/innen, der Abnehmer/innen der kommunalen Leistungen, also auch von Weiterbildungsangeboten, steht im Mittelpunkt des Interesses. Entsprechend erschöpft sich der interkommunale Vergleich nicht auf so genannte Kennzahlen. Vielmehr steht die Frage der kommunalen Lebensqualität zur Diskussion (vgl. auch Brüggemeier/Lenk 1990).

Brinckmann (1995, S. 301 ff.) hat auf eine ganze Reihe von **widerstreitenden Zielvorstellungen der Verwaltungsreform** hingewiesen, die nicht selten bei denen, die sich in der Phase der Umsetzung befinden, aus dem Blickwinkel verschwinden. So kann eine hohe Stabilität von Kontrakten zu einem rigiden Festhalten einmal gewählter Aufgabenerfüllung führen und die beabsichtigte Flexibilisierung geradezu konterkarieren. Erfolgt die Zuweisung der Budgets auf Grund von Kennzahlen in Berichten, dann können die komplizierten öffentlichen Dienstleistungen, die man eher qualitativ beschreiben muss, vernachlässigt werden. Ein Kontraktmanagement aber, das die Politik von der Verantwortung für die Qualität der öffentlichen Dienstleistung entlastet, steht gerade auf der kommunalen Ebene in dem prinzipiellen Gegensatz zu den politischen Bestrebungen um mehr lokale Demokratie und Bürgerbeteiligung.

„Auch im öffentlichen Sektor kann das Knappheitsproblem nicht durch vordergründige Sparappelle an Mitarbeiter und Bevölkerung gelöst werden. Dies wäre ein Kurieren an Symptomen. ... Der Lösungsansatz liegt in einer Rekonstruktion grundsätzlicher ökonomischer und gesellschaftlicher Zusammenhänge. Ausgangspunkt der Analyse ist eine gesellschaftliche Aufgabenstellung, die effek-

tiv und effizient zu erfüllen ist: ökonomisches Instrumentarium hat eine dienende Funktion“ (Picot/Wolff 1994, S. 110).

Zur Reflexion

- **Beschreiben Sie die Kerngedanken der Budgetierung! Worin sehen Sie Chancen und worin sehen Sie Gefahren der Budgetierung für öffentliche Weiterbildungseinrichtungen?**

10. Wirtschaftlichkeit, Controlling und die Aufgabe des Managements

„Im Bereich der Organisationen des Bildungssystems ist es daher besonders schwierig, mit Vokabeln wie Kundenorientierung, Marktbedarf, Produkt usw. zu arbeiten, denn der Erfolg der (Dienst-)Leistungen von pädagogischen Organisationen – ausgebildeter Personen, Zeugnisse, Zensuren, Diplome – ist weder gesellschaftlich noch marktbezogen überprüfbar. Lernerfolg ist objektiv schwer zu messen und nachzuweisen – pädagogische Leistung bleibt im Kern daher auf eine allgemeine wertebezogene gesellschaftliche Anerkennung angewiesen“ (Luhmann zitiert nach Ehses/Zech 2002 S. 114 f.).

Im Ergebnis erscheint ein umfassendes Verständnis von Controlling, gekoppelt mit Leistungs- und Zielvereinbarungen als richtiger Weg zu einer wirksamen wirtschaftlichen und effektiveren Organisationssteuerung. Allerdings kann eine Steuerung nicht ausschließlich mittels Produktmengen und Produktdefinitionen erfolgen. Im Weiterbildungsbereich steht vielmehr der Vereinbarungsprozess – verstanden als Abstimmungs- und Konfliktlösungsmechanismus – und der sich laufend modifizierende spezifische pädagogische Leistungsauftrag im Vordergrund. Die Steuerung sollte zukunftsorientiert, am Lernenden ausgerichtet sein und unter verstärkter Einbeziehung der Politik erfolgen. Dies verändert die Anforderungen an Controlling (dezentral, wenig standardisiert, ergänzt durch Evaluation und Prozesscontrolling) und an das Rechnungswesen (stärkerer Zielbezug durch den Einsatz von Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen) (vgl. u. a. Haller 2002).

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von **neuen Managementkonzepten** und betriebswirtschaftlichen Instrumenten diskutiert und erprobt. In einigen Einrichtungen wurde die Budgetierung eingeführt, die Mitarbeitenden waren gerade dabei sich mit den für sie neuen Verfahren und Denkweisen auseinander zu setzen, da wurde schon „eine neue Sau durchs Dorf getrieben“; neue Berater empfahlen neue Konzepte: Balanced Scorecard, Re-Engineering, Re-Strukturierung, ISO 9000 (mehrere Versionen) sind einige der Begriffe, die in immer schnellerer Abfolge von den Mitarbeitenden und Leitungen der Bildungseinrichtungen zu verarbeiten waren. Im Ergebnis führt diese Entwicklung häufig nicht zu einer Verbesserung der Arbeit, sondern verursacht eine erhebliche Verunsicherung der Mitarbeitenden. Heute sind wieder vermehrt Tendenzen beobachtbar, die den gesamten Prozess der „Ökonomisierung“ in Frage stellen

und die Zeit vor der Diskussion der neuen Steuerungsmodelle positiv verklären. Zugenommen haben aber auch die Stimmen, die den engen Zeithorizont, die Orientierung auf kurzfristige Erfolge und die Inflexibilität des eingesetzten Instrumentariums kritisieren bzw. auf ein **Managementverständnis jenseits rein operationalisierbarer Systeme** verweisen.

Zur ersten Kategorie gehört die Diskussion, mit dem Begriff „**beyond budgeting**“ (Hope/Fraser 2003) überschrieben ist. Sie setzt sich kritisch mit dem Instrument der Budgetierung auseinander. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die genannten Beispiele in der Regel auf Großbetriebe beziehen, die das Verfahren der Budgetierung und die damit verbundene Bürokratie extensiv ausgeweitet haben. Vergütungen wurden an die Budgets gekoppelt, einmal festgeschriebene Pläne konnten nicht oder nur unter großen Mühen geändert werden, obwohl die Pläne bereits ein bis eineinhalb Jahre vor Inkrafttreten erstellt wurden. Die Aufstellung der Budgets dauert bis zu sechs Monaten und die verantwortlichen Controller kommen kaum noch zu ihrer eigentlichen Tätigkeit, der Analyse und Aufbereitung der Betriebsdaten.

„Kostenposition wurden durch Abteilungsleiter, die Budgets eher als Anspruch und nicht als knappe Ressource sahen, wild verteidigt. Der interne Fokus auf die Maximierung von Absatzmengen kollidierte mit dem externen Fokus der Erfüllung von Kundenwünschen. Die Mitarbeiter marktnaher Einheiten waren nicht in der Lage, auf den strategischen Wandel zu reagieren und wussten, dass es einfacher war, nichts zu unternehmen, als zu versuchen, den Plan durch mehrere genehmigende Unterschriften zu verändern“ (Hope/Fraser 2003, S. 8).

Diese Darstellung erinnert sehr an die Haushaltspläne und Verfahren in der öffentlichen Verwaltung. Sie zeigt aber auch, dass hier von einer anderen Realität gesprochen wird als wir sie heute in der überwiegenden Mehrzahl der Weiterbildungseinrichtungen vorfinden. Derartig **durchstrukturierte Planungsverfahren** finden sich höchstens in Teilbereichen einiger großer Bildungsanbieter. In den meisten anderen Einrichtungen bietet das Budgetierungsverfahren erstmalig die Chance, zielgerichtete Planung, Leistungen und Produkte und finanzielle Ressourcen in ein vernünftiges Verhältnis zueinander zu bringen.

Im Kern geht es in der **Kritik an der Budgetierung** darum, die Notwendigkeit von strategischen Überlegungen in den Mittelpunkt des Managements zu stellen und die Gefahr einer Bürokratisierung und Erstarrung vorzubeugen. Als ein

Instrument zur Erlangung größerer Flexibilität und der Verfolgung der Strategieumsetzung wird häufig die Balanced Scorecard genannt.

Daneben gibt es eine Tendenz, sich bewusst von den Modernitäten fernzuhalten und sich auf die „**klassischen**“ **Managementaufgaben** rückzubesinnen. So kritisiert Malik die weit verbreitete Auffassung, dass nur die Dinge kontrollierbar sind, die man messen kann:

„Das halte ich für einen schweren Irrtum und ein grundsätzliches Missverständnis in bezug auf Management. Wenn und solange man messen kann, braucht man eigentlich gar kein Management und keine Manager für die Aufgabe des Kontrollierens. In diesem Fall ließen sich auch Computer einsetzen. Gerade dann jedoch, wenn man nicht mehr messen kann, muss durch Manager kontrolliert werden, aber mit Hilfe eines anderen Verfahrens: nicht durch Messen, sondern durch Beurteilen und letztlich durch Urteilen.“ (Malik 2000, S. 242)

Malik (2000) beschreibt das **Management** als einen Beruf, in dem der professionellen Erfahrung ein zentraler Stellenwert zukommt. Eine wirksame Führung ist Malik zufolge durch die nachstehenden Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gekennzeichnet:

Grundsätze

- Es kommt – im Management – nur auf die Resultate an.
- Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten.
- Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren.
- Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen.
- Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.
- Es kommt darauf an, positiv oder konstruktiv zu denken.

Aufgaben

Für Ziele sorgen; Organisieren; Entscheiden; Kontrollieren; Menschen entwickeln und fördern

Werkzeuge

Die Sitzung; der Bericht; Job Design und Assignment Control; persönliche Arbeitsmethodik; Budget und Budgetierung; Leistungsbeurteilung; systematische Müllabfuhr

„Das Rückgrat der methodischen Kompetenz einer Organisation ist die Beherrschung der hier besprochenen Werkzeuge. Sie ist der eigentliche Prüfstein der handwerklichen Seite der Professionalität einer Führungskraft.“

Die Werkzeuge und ihr professioneller Einsatz bilden die Brücke zwischen Effizienz und Effektivität. Grundsätze und Aufgaben bestimmen, welche die ‚richtigen Dinge‘ sind; die Werkzeuge sind die Voraussetzung dafür, sie ‚richtig zu tun‘“ (Malik 2000, S. 382).

Abschließend soll in kurzer Form das Konzept der **Balanced Scorecard**, als Beispiel eines derzeit intensiv diskutierten Managementinstruments dargestellt werden. Die Balanced Scorecard (BSC) wurde 1992 von Kaplan/Norton (1997) entwickelt und eroberte in den 1990er Jahren schnell die Management-Etagen führender Unternehmen. Mittlerweile findet der Ansatz auch seinen Eingang in den Weiterbildungs- und Non-Profit-Bereich.

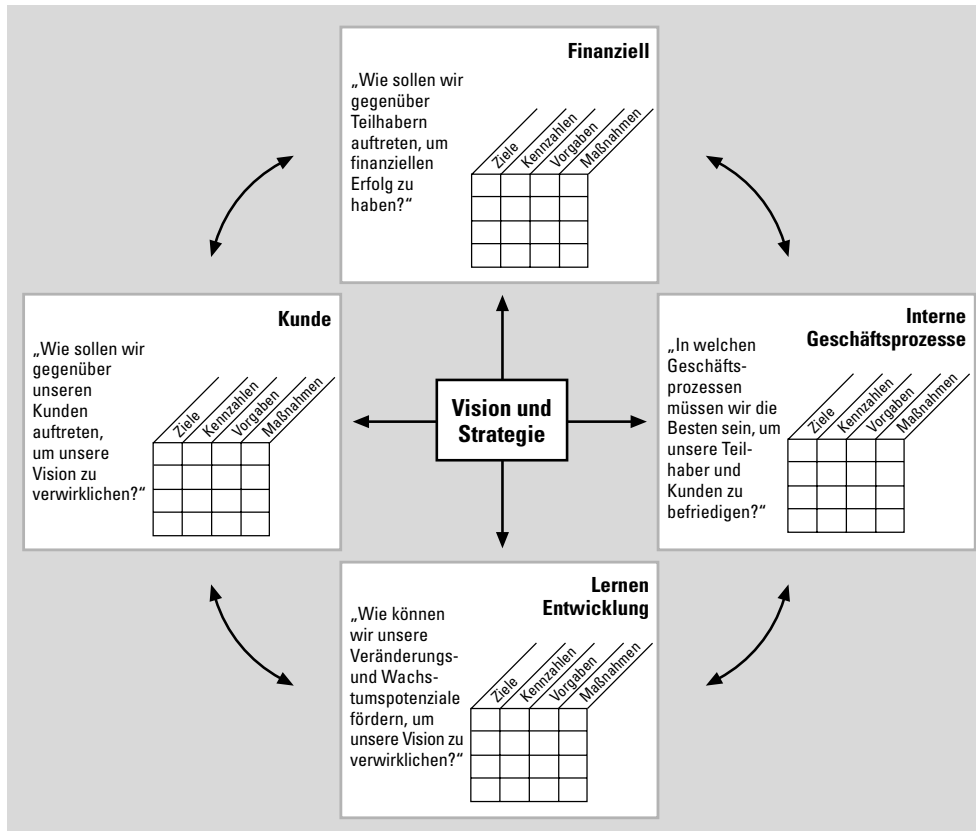
Die BSC versucht, die Lücke zwischen der operativen Planung und den strategischen Zielen einer Organisation zu schließen. Das Modell entstand aus der Kritik an den klassischen Kennzahlen und bildet den organisatorischen Rahmen für den gesamten Management-Prozess. Für die Erwachsenenbildung kann die BSC deshalb zum interessanten Ansatzpunkt werden, weil es die Umweltperspektive (den Kunden) systematisch durch Einbeziehung selbstreflexiver Elemente in den Planungsprozess zu integrieren versucht und so für die Gesamtsteuerung relevant macht.

Die Ausgewogenheit des Konzepts entsteht durch die systematische Verknüpfung von **vier verschiedenen Perspektiven** (es können mitunter auch mehr oder weniger sein), aus der die Leistung der Organisation betrachtet wird. In unserem Modell sind es:

- die **finanzwirtschaftliche Perspektive** (Kennzahlen aus der Wirtschaft: Rentabilität, Effizienz, Cashflow),
- die **Kundenperspektive** (Kennzahlen: Zeit, Qualität, Bedarfsdeckungsgrad, Lernerfolg, Service, Preis),
- die **Prozess- oder Betriebsablaufperspektive** (Kennzahlen: Zykluszeiten, Qualität, Entwicklungszeiten des Personals oder „Produktivität“),
- **Innovationen und Wissensperspektive** (Kennzahlen: Aktualität und Vielfalt der Methoden, Deckungsbeitragsanteil innovativer Angebote, Verringerung der Planungsvorlaufzeiten).

Jedes „Geschäft“ ist also aus mindestens vier Perspektiven heraus zu evaluieren, wobei im Bedarfsfall diese Perspektiven auch verändert bzw. ergänzt werden können: Um eine hohe Output-/Outcome-Leistung im Verhältnis zu geringen Input-Werten zu erreichen (finanzielle Perspektive), bedarf es der entspre-

Abbildung 13: Balanced Scorecard

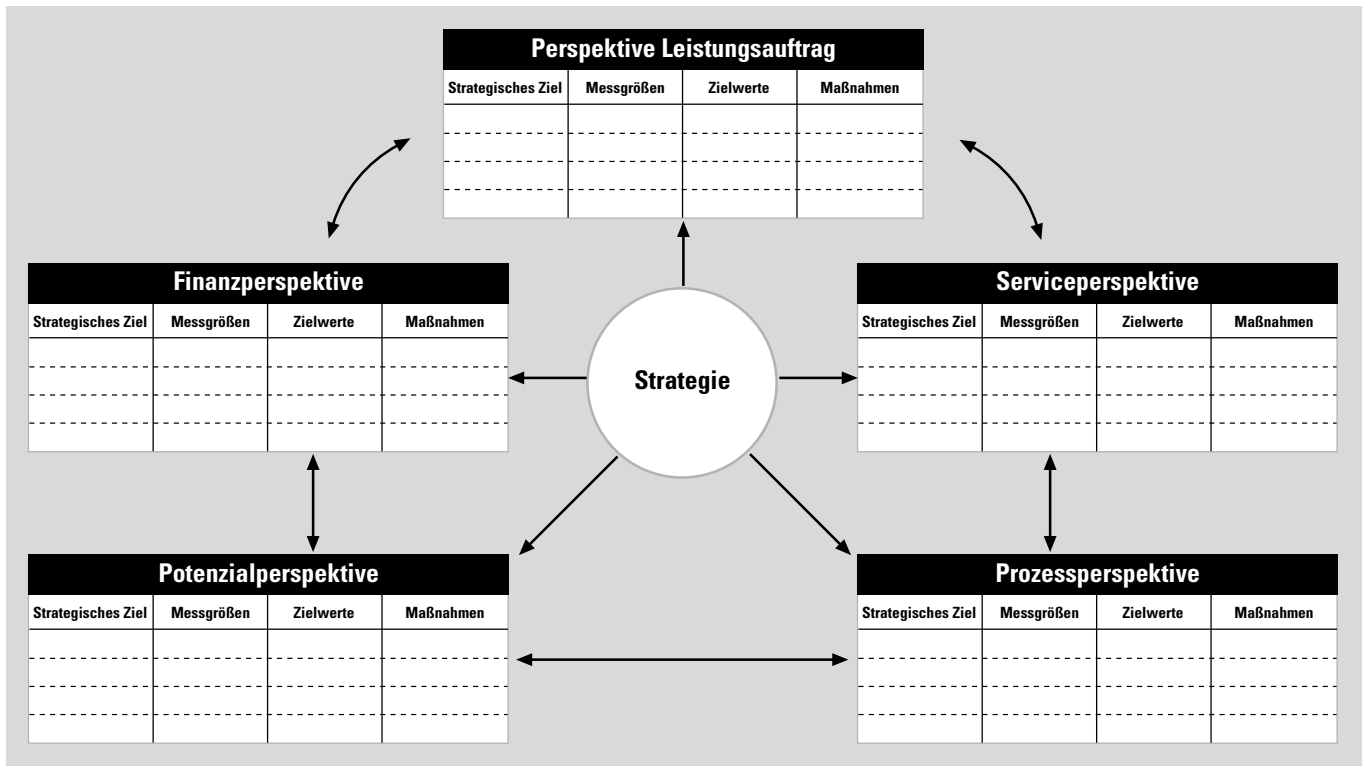


(Quelle: Horváth 2002, S. 265)

chenden Mitarbeiterfähigkeiten (Lernen und Entwicklungsperspektive). Diese finden ihren Ausdruck in einer hohen Prozess-Qualität und geringen Prozessdurchlaufzeiten (Prozessperspektive), was wiederum zu einer zeitgerechten und bedarfsdeckenden Versorgung des Kunden mit Bildungsveranstaltungen führt (Kundenperspektive). Die Arbeitslogik der BSC zielt auf die Umsetzung der Vision/des Leitbildes in konkrete Aktivitäten z. B. in Form von Kennzahlen ab (vgl. die interessanten Modelle „Strategiebaum“ und „Navigator“ in Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 709 ff.).

In Abbildung 14 wird eine weitere Variante der BSC vorgestellt, die für Wissenschaftseinrichtungen entwickelt wurde. Sie enthält mit dem Leistungsauftrag eine weitere Perspektive. Für jede der Perspektiven gilt, dass sie nach strategischen Zielen, Messgrößen, Zielwerten und Maßnahmen konkretisiert werden müssen. Dieser Darstellung in Form von aggregierten Größen der BSC geht ein

Abbildung 14: Grundstruktur der Balanced Scorecard für Wissenschaftseinrichtungen

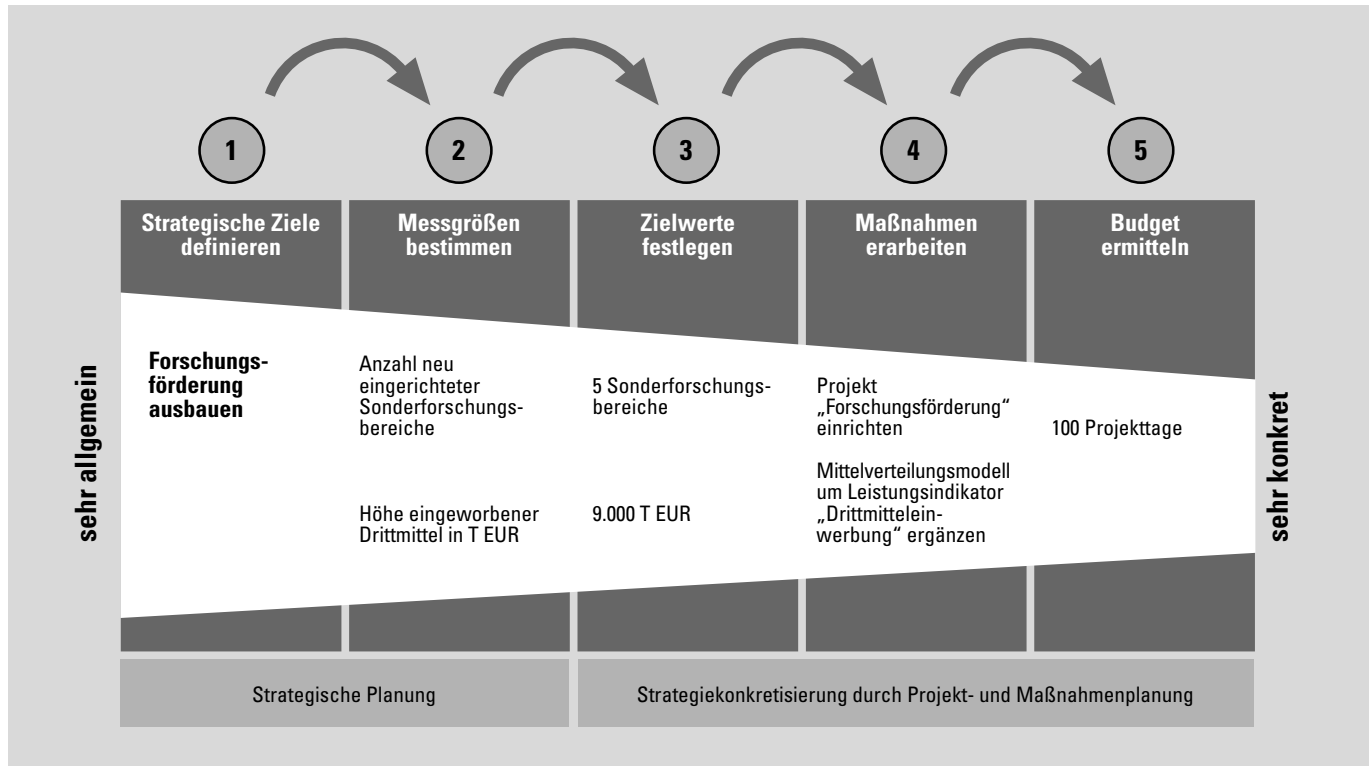


(Quelle: Botti/Junga 2004, S. 24)

umfangreicher Abstimmungsprozess voraus, der in einen umfassenden Entwicklungsplan der Einrichtung mündet (vgl. Abb. 15).

Das Konzept der BSC wurde u. a. an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz (Scholz 2003) und den Berufsschulen des Landes Baden-Württemberg eingeführt (Lorenz/Doering 2003). Nach den ersten positiven Zwischenergebnissen muss nun abgewartet werden, ob das Konzept auch nachhaltige Wirkungen zeigt, bzw. wie es sich auf längere Sicht mit den weiterhin bestehenden haushalts- und verwaltungsrechtlichen Vorgaben verträgt. Im privatwirtschaftlichen Bereich findet das Modell hohe Anerkennung (siehe z. B. die Homepages von Skandia, Federal Express, Motorola, Novartis, Sveiby Knowledge Associates). Die Methode hat mittlerweile zahlreiche Ausformulierungen und Weiterentwicklungen erfahren wie z. B. Strategiebaum, Navigator, GMN-Messung usw. (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 708 ff.).

Abbildung 15: Prozess der Konkretisierung im Rahmen der Strategieentwicklung



(Quelle: Botti/Junga 2004, S. 25)

„Die Entwicklung der Balanced Scorecard führt zum Performance Measurement-System über das BSC-basierte Managementsystem zur „Strategiefokussierten Organisation“, in der Strategieentwicklung und -umsetzung in allen Ebenen der Hierarchie zur Tagesarbeit gehört“ (Horváth 2002, S. 266).

Festzuhalten bleibt zur Methode „Balanced Scorecard“, dass sie die eingangs in diesem Kapitel geforderten Vereinbarungsprozesse in der Organisation befördert, dass zukunftsorientierte strategische, **am Lernenden ausgerichtete Planung** ermöglicht wird. Ob eine Einbeziehung der Politik gelingt, ist vermutlich nicht abhängig von der Verwendung einer bestimmten Methode.

Kritisch anzumerken ist, dass es sich hier ausschließlich um operationalisierte Informationen handelt, die dann ein umfassendes Bild der Gesamtorganisation abbilden sollen. Nicht in Messgrößen darstellbare Sachverhalte entfallen und werden demnach im Gesamtsystem nicht berücksichtigt. Bezogen auf ein wirkungsorientiertes Controlling, das nicht nur kausale **Output-Outcome-Wirkungen** berücksichtigen sollte – sondern auch indirekte Einflüsse, hervorgerufen

durch die Existenz anderer Outputs bzw. nicht intendierte (Kuppel)-Outcomes erkennen und bewerten (im Sinne von beurteilen) sollte – greift dieser Ansatz zu kurz.

Glossar

Äquivalenzziffern

sind Verhältniszahlen, die gebildet werden, um ungleichwertige Größen durch Umformung in Rechnungseinheiten gleichwertig zu machen und damit eine Verteilung von Mengen- und Wertgrößen zu ermöglichen; die Rechnungseinheiten sind gewogene Verteilungsschlüssel.

Aufwendungen

sind diejenigen in der Finanzbuchhaltung während einer Periode erfassten Ausgaben, die nicht vermögenswirksam sind. Der größte Teil der Aufwendungen sind gleichzeitig Kosten. Zieht man vom Gesamtbetrag der Aufwendungen die neutralen Aufwendungen ab, erhält man die Gesamtkosten der Rechnungsperiode. Neutrale Aufwendungen sind solche, die nicht auf die betriebsbedingte Leistungserstellung der jeweiligen Rechnungsperiode bezogen werden können (betriebsfremde und zeitraumfremde Aufwendungen).

Betriebsabrechnungsbogen

Die Kostenstellenrechnung wird in der Regel außerhalb der Buchhaltung tabellarisch in Form der Betriebsabrechnungsbögen (BAB) durchgeführt. Der Betriebsabrechnungsbogen ist zeilenweise nach Kostenarten und spaltenweise nach Kostenstellen gegliedert. Nach Abschluss eines jeden Monats übernimmt er in den linken Spalten die Gemeinkostenarten nach variablen und fixen Kosten gruppiert, sowie die Kostenbeträge aus der Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung.

Balanced Scorecard

ist ein 1992 entstandenes Instrument des strategischen Managements, das versucht, die Lücke zu schließen zwischen der operativen Planung und den strategischen Zielen einer Organisation. Das Modell entstand aus der Kritik an den klassischen Kennzahlen und bildet den organisatorischen Rahmen für den gesamten Management-Prozess. Die Ausgewogenheit des Konzepts entsteht durch die systematische Verknüpfung von vier (oder mehr) verschiedenen Perspektiven, aus der die Leistung der Organisation betrachtet wird. In unserem Modell ist es die Finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die Betriebsablaufperspektive, Innovationen und Wissensperspektive. Andere Fokussierungen sind möglich.

Budget

Formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird. Budgets gibt es somit auf allen Planungsstufen und für alle Planungsfristigkeiten.

Budgetierung

Zuweisung eines festgelegten Finanzbetrages, der in Verbindung mit vorher festgelegten Zielen ergebnisorientiert eingesetzt wird. Die Budgetierung, ursprünglich ein Steuerungsinstrument in privaten Betrieben, wird heute zunehmend in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. Ämter bekommen ein Budget zugewiesen mit dem bestimmte Leistungen erbracht werden sollen und das nicht überschritten werden darf. Als Steuerungsinstrument, insbesondere für dezentrale Strukturen, ist die Budgetierung auch in Weiterbildungseinrichtungen einsetzbar, z. B. Zuweisung von Finanzbudgets für fachliche oder regionale Arbeitsbereiche.

Cash-flow

ist der aus der betrieblichen Tätigkeit erwirtschaftete Zahlungsüberschuss einer Periode und hat sich als Kriterium für die Beurteilung der Finanzlage einer Unternehmung durchgesetzt. Auch zur Beurteilung der Ertragslage wird er eingesetzt, weil er aufzeigt, welche Innenfinanzierungsmöglichkeiten das Ergebnis liefert. Der Cash-flow kann direkt, ausgehend von den finanzwirksamen Erträgen und Aufwendungen oder indirekt, ausgehend vom – um die nichtfinanzwirksamen Aufwendungen und Erträge bereinigten – Jahresüberschuss ermittelt werden.

Controlling

Abgeleitet von dem englischen „to control“, ist der eigentliche Sinn des Controlling, die Beschäftigung mit den Möglichkeiten und den Instrumenten der Unternehmenssteuerung. Unterschieden wird nach dem operativen Controlling – Kombination der Instrumente wie Kostenrechnung und Kennzahlen zur kurz- und mittelfristigen Steuerung – und dem strategischen Controlling – Ausrichtung der Maßnahmen, ja des ganzen Unternehmens auf die externen Anforderungen der Unternehmensumwelt. Controlling bedeutet auch immer, im Sinne eines kybernetischen Regelkreises, die Verbindung zwischen Planung, Ergebnis, Kontrolle und Umsteuerung hinsichtlich neuer Planungswerte. Somit soll eine Ausrichtung der betrieblichen Abläufe zielbezogen optimiert werden.

Deckungsbeitrag

Ein Deckungsbeitrag gibt an, bis zu welcher Höhe Kostenbereiche durch Erträge abgedeckt sind bzw. wie hoch der positive oder negative Beitrag eines Produkts/eines Kostenbereichs zum Betriebsergebnis ausfällt. Bei der Planung von Dienstleistungen liegen dann Daten vor, die es ermöglichen, Produkte miteinander zu vergleichen.

Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung (DBR) ist eine Teilkostenrechnung, die aus der Gegenüberstellung der Erlöse und der proportionalen Kosten einer Produkteinheit einen Bruttogewinn, den Deckungsbeitrag ermittelt. Die Deckungsbeitragsrechnung hat mehrere Ausprägungsformen. Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung ermittelt den Deckungsbeitrag in einer Rechenstufe und differenziert die fixen Kosten nicht weiter. Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ist eine Weiterentwicklung der einstufigen DBR. Sie spaltet den Fixkostenblock in mehrere Fixkostenschichten auf, um differenziertere Informationen für die mittel- und kurzfristige Planung zu erhalten.

Die DBR ist über den einzelnen Kostenträger hinaus erweiterbar. Durch Zusammenfassung der Daten lassen sich Deckungsbeiträge für Produktgruppen oder größere Angebotsbereiche zusammenfassen.

Doppik

Allen Buchungen in der Finanzbuchhaltung, die nach dem System der Doppik (doppelte Buchführung) verfahren ist in der Hauptbuchhaltung gemeinsam, dass auf eine Sollbuchung eine Habenbuchung folgt. Man bezeichnet das Prinzip, dass durch jeden Geschäftsfall mindestens ein Konto im Soll und mindestens ein Konto im Haben in wertmäßig gleicher Höhe angerufen wird, als das „System der Doppik“.

Evaluation

Systematische Erfassung von Daten, die als Grundlage von Beurteilungen und Bewertungen des Bildungsprozesses dienen. Die durchgeführte Bildungsarbeit wird mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet. Maßstabbildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen und/oder der Auftraggeber sowie die Realisierung des Anspruchs der Institution. Die Beurteilung des Bildungsprozesses durch die Lehrenden ist ebenfalls ein wichtiger Teil von Evaluation.

Externe Effekte

sind Effekte, verursacht durch die innerbetriebliche Leistungserstellung, die sich außerhalb der Einrichtung niederschlagen und andere Einrichtungen positiv oder negativ beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird auch von sozialen Kosten und Erträgen gesprochen. So ist beispielsweise das ungeklärte Abwasser einer Papierfabrik für den Betrieb selbst kein Kostenfaktor, für andere Betriebe und Personen stellt die Vorbehandlung des Wassers (Filtern) jedoch einen zusätzlichen Kostenbestandteil dar.

Geringwertige Wirtschaftsgüter

Im Sinne des Einkommenssteuergesetzes werden die Ausgaben für so genannte Geringwertige Wirtschaftsgüter als pagatorische Kosten in der Rechnungsperiode verrechnet. Die Grenze liegt derzeit bei 400 Euro.

Hartz-Reform

Im Februar 2002 berief Bundeskanzler Gerhard Schröder die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“. Vorausgegangen waren Probleme in der Bundesanstalt für Arbeit und den regionalen Arbeitsämtern, die sich unmittelbar negativ am Arbeitsmarkt auswirkten. Unter der Leitung von Volkswagen-Vorstandsmitglied Dr. Peter Hartz („Hartz-Kommission“) haben 15 Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft eine neue Ordnung für den Arbeitsmarkt entworfen. Im Zuge der am 01.01.03 in Kraft getretenen Hartz-Reformen wurden Bildungsgutscheine eingeführt und das gesamte Verfahren der Zulassung und Qualitätsprüfung der beruflichen Weiterbildung von den Arbeitsämtern an externe fachkundige Stellen übertragen. Für ihre Aufgaben müssen sich die fachkundigen Stellen akkreditieren lassen (§§ 84, 85 SGB III).

Kameralistik

ist das System öffentlicher Rechnungslegung. Der Haushaltsplan einer Gemeinde bzw. eines Landkreises ist unterteilt in einen Verwaltungshaushalt, der alle nicht vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben aufnimmt und einen Vermögenshaushalt, der alle Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen, die vermögenswirksam sind, aufnimmt.

Kontraktmanagement

ist als ein zentrales Element der dezentralen Ressourcenverantwortung im Kontext der „Neuen Steuerungsmodelle“ und der Verwaltungsmodernisierung. Zwischen Politik und Fachabteilungen werden Vereinbarungen über Leistungsumfang und

die dafür gebilligten Budgets getroffen. Für diese Leistungsvereinbarung hat sich der Begriff des Kontraktmanagements eingebürgert. Auch innerhalb der Fachabteilungen gilt der Grundsatz des Kontraktmanagements.

Kosten

Der Kostenbegriff ist durch drei Begriffsmerkmale gekennzeichnet: Es muss ein mengenmäßiger Verbrauch an Wirtschaftsgütern, und zwar materiellen Gütern (Sachanlagen, Werkstoffe, Büromaterial etc.) und immateriellen Gütern (Arbeitsleitungen und Rechte) vorliegen (1). Dieser Güterverbrauch muss in Geldgrößen bewertet werden (2). Der monetär bewertete Güterverzehr muss auf eine Ausbringung, nämlich auf die dem Betriebszweck dienende Leistung, bezogen sein (3).

Kosten, kalkulatorische

Die Kosten, die nicht auf Zahlungen der jeweiligen Rechnungsperiode beruhen, sondern zusätzlich verrechnet werden, bezeichnet man als kalkulatorische Kosten (z. B. Abschreibungen, Mieten für entgeltfrei zur Verfügung gestellte Räume). Demgegenüber werden Kosten, die auf Zahlungen in der Rechnungsperiode beruhen, als (→) pagatorische Kosten bezeichnet.

Kosten, pagatorische

sind Kosten, die als Zahlungsbewegungen in der Bilanzrechnung oder der einfachen Kassenrechnung in einer Periode erfasst werden (ital.: pagare = zahlen). Im Gegensatz dazu beruhen (→) kalkulatorische Kosten, nicht auf Zahlungen in der in Betrachtung gezogenen Periode, sondern werden in diese hineingerechnet (z. B. Abschreibungen).

Kostenarten

Die Kostenart wird bestimmt durch den Verbrauch des Kostengutes; demnach ist die Güterart entscheidend für die Bezeichnung der Kostenart und nicht der Verwendungszweck. Personalausgaben für Reinigung werden z. B. unter Personalkosten verbucht und nicht unter Reinigungskosten.

Kostenkategorien: fix, variabel, intervallfix

Die Unterscheidung der Kostenkategorien in fixe, intervallfixe und variable Kosten bezieht sich auf das Verhalten der in einer Rechnungsperiode anfallenden Kosten bei Änderung der Ausbringung (Leistungsvolumen, Produktionsumfang, Output).

- Als *fix* bezeichnet man diejenigen Kosten, die für eine Rechnungsperiode feststehen und unabhängig vom Output gleichbleibend sind. Als variabel werden diejenigen Kosten bezeichnet, die sich mit der Änderung des Leistungsvolumens verändern. Mit einer Erhöhung der Leistungsmenge erhöhen sich diese Kosten innerhalb der Rechnungsperiode; im Umkehrschluss vermindern sie sich bei Einschränkung der Leistungsmenge.
- *Variable Kosten*, die sich exakt proportional zur Outputänderung verhalten (z. B. 10 Prozent mehr Leistung gleich 10 Prozent mehr Kosten) werden als proportionale Kosten bezeichnet.
- *Intervallfixe Kosten* sind solche Kosten, die unabhängig von der Ausbringung für eine bestimmte Zeit gleichbleibend sind. Intervall ist in der Regel die Laufzeit der Verträge (z. B. Mietverträge), die die Ausgaben und damit die Kosten bewirken.

Bestimmte Kostenarten können insgesamt den Kostenkategorien zugeordnet werden, z. B. die Honorare für Kursleitung den variablen Kosten; andere Kostenarten haben fixe und variable Bestandteile, z. B. Telefonkosten mit fixem Bestandteil für die Telefonanlage und den Telefonanschluß sowie variable Bestandteile für die Tarifeinheiten.

Kostenstellen

sind Abrechnungsbezirke innerhalb eines Betriebes bzw. einer Organisationseinheit. Die Abrechnungsbezirke werden nach Merkmalen der Aufgabenschreibung, der Befugnisse und der Verantwortung gebildet. Mit der Kostenstellenrechnung werden die nach Kostenarten gegliederten Kosten auf die Kostenstellen nach dem Kostenverursachungsprinzip verteilt.

Kostenträger

sind Produkte bzw. die in der jeweiligen Rechnungsperiode erbrachten Leistungen. In der Kostenträgerrechnung werden die in der Kostenartenrechnung erfassten Beträge entsprechend der mit der Leistungserstellung verbundenen Verursachung auf die betrieblichen Leistungen oder Leistungsgruppen verteilt.

Liquidität

Jede Unternehmens- oder Einrichtungsleitung hat dafür zu sorgen, dass die finanziellen Verpflichtungen vertragsgemäß erfüllt werden. Die dafür erforderlichen Mittel sind so bereitzustellen, dass die Zahlungsziele eingehalten werden können. Diese Zahlungsbereitschaft nennt man Liquidität. Die Liquidität einer

Unternehmung hängt ab von der Möglichkeit, Mittel zu beschaffen. Die Unternehmensleitung sollte Zufluss und Abfluss liquider Mittel (Einnahmen und Ausgaben) dem betrieblichen Ablauf anpassen und möglichst in Übereinstimmung bringen (optimale Liquidität).

Maximalprinzip/Minimalprinzip

Ökonomisches Handeln findet unter der Bedingung der Knappheit der Ressourcen statt. Diese Knappheitsbedingungen treten in Form von personellen oder finanziellen Dispositionsmöglichkeiten auf. Die Gestaltung erfolgreicher Entwicklungen hängt wesentlich von der Art der Kombination der Leistungsfaktoren ab. Wirtschaftliches Handeln strebt ein optimales Verhältnis zwischen Input- und Outputgrößen an. Eine günstige Relation der Werte „Leistung“ und „Kosten“ kann auf zwei Wegen erreicht werden. Das Maximalprinzip maximiert bei gegebenem Mitteleinsatz das Ergebnis. Das Minimalprinzip minimiert bei gegebenem Ergebnis den Mitteleinsatz.

Neues Steuerungsmodell

Im Zuge der Diskussion um die Umgestaltung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltungsstrukturen sind eine Vielzahl an Modellen entstanden, die unterschiedliche Reformansätze beschreiben. Stichworte wie „Budgetierung“, „dezentrale Ressourcenverantwortung“, „Kontraktmanagement“ gehören in diesen Kontext.

New Public Service

Begriff aus dem englischsprachigen Raum, der ebenfalls eine Reform von Staatsadministration und öffentlicher Verwaltung zum Ziel hat. Die Ausgangspunkte sind der deutschen Situation vergleichbar, die Reformmodelle aber den jeweiligen Spezifika der Ursprungsländer angepasst.

Nicht-monetäre Erträge

sind Erträge, die sich nicht pagatorisch in einer Bilanz festhalten lassen, wie z. B.: Image, Feldkompetenz, Marktposition, Relevanz usw.

Öffentliche Hand

Hierunter ist die Gesamtheit aller öffentlichen Einrichtungen – Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden) und sonstige Körperschaften öffentlichen Rechts – zu verstehen. Im hier benutzten Kontext wird insbesondere die Funktion als Zuwendungsgeber für Weiterbildungseinrichtungen beleuchtet. Diese Weiterbildungseinrichtungen können auch als kommunale Ämter Teil der öffentlichen Hand sein.

Performance Management

Unter Performance Management wird die auf die Optimierung der Gesamtleistung einer Organisation ausgerichtete Gestaltung der Führungs- und Steuerungsprozesse verstanden. Generell geht es hierbei um die Messung, Steuerung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation. Ein zentraler Ansatzpunkt für das Performance Management ist im Benchmarking zu sehen. Der systematische Vergleich mit dem Klassenbesten ist der Kristallisationspunkt für innovatives Handeln und vorbildliche Organisation, Abwicklung und Ressourceneinsatz.

Periode

ist ein Zeitabschnitt, in dem die anfallenden Aufwendungen und Erträge betrachtet werden (Monat, Quartal, Jahr). Will man den Jahreserfolg zeitraumrichtig ermitteln, ist es erforderlich, dass man die Aufwendungen und Erträge dem Geschäftsjahr zuordnet, zu dem sie wirtschaftlich gehören, und zwar unabhängig vom Zeitpunkt ihrer Ausgabe bzw. Einnahme. Nur so kann ein periodengerechter und vergleichbarer Jahreserfolg ermittelt werden.

Plankostenrechnung

Nach dem zeitlichen Bezug der Kosten lassen sich Ist-, Normal- und Plankostenrechnungen unterscheiden. Ist-Kostenrechnungen befassen sich ausschließlich mit den effektiv angefallenen Kosten und Leistungen. Normalkostenrechnungen vergleichen Durchschnittskosten der Vergangenheit (=“Normalkosten“) mit den Ist-Kosten. Plankostenrechnungen ordnen den durch die Planung festgelegten Aktivitäten Kostenwerte zu und vergleichen diese mit den Ist-Kosten.

Rechnungswesen

Daten- und Informationssammlung zur Aufbereitung für betriebliche und unternehmerische Führungsentscheidungen. Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen besteht aus den Bereichen Buchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Planungsrechnung und Statistik.

Rückstellungen

werden für Aufwendungen gebildet, die noch wirtschaftlich das alte Jahr betreffen, deren genaue Höhe und/oder Fälligkeit jedoch am Bilanzstichtag noch nicht feststehen. Rückstellungen sind somit Schulden, deren Betrag sorgfältig geschätzt werden muss. Die Ungewissheit über Höhe und Fälligkeit der Schuld unterscheidet die Rückstellungen von den genau bestimmbaren „Sonstigen Verbindlichkeiten“.

USP

Steht für „Unique selling proposition“ und bezeichnet den einzigartigen Verkaufsvorteil eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Wertverzehr

bezeichnet den in Geldwerten ausgedrückten, durch den Leistungsprozess verursachten Verbrauch der verschiedenartigen Güter (materielle und immaterielle Güter).

Annotierte Literatur

Brüggemeier, M. (1998): Controlling in der Öffentlichen Verwaltung. Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes. 3. Auflage München/Mering

Brüggemeier beschreibt die Grundlagen für eine reflektierte Diskussion des Controlling-Ansatzes im öffentlichen Bereich, speziell in der öffentlichen Verwaltung, und liefert einen Überblick des „state of the art“. Darüber hinaus relativiert er naive Vorstellungen, betriebswirtschaftliche Instrumente und Methodik könnten verzerrungsfrei vom marktorientierten Bereich in den öffentlichen transferiert werden. Zum besseren Verständnis eines Dilemmas dualer Legitimation im öffentlichen Bereich werden mit Hilfe der mikropolitischen Analyse die Macht- und Spielestrukturen im öffentlichen Bereich analysiert, um auf dieser Basis das Controlling differenzierter und effektiver zu positionieren.

Ehmann, Ch. (2003): Bildungsfinanzierung und soziale Gerechtigkeit. Vom Kindergarten bis zur Weiterbildung. 2. Auflage Bielefeld

Soll der Weg in eine „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ vermieden werden, so muss es gelingen, die begrenzten Mittel der öffentlichen Hände so einzusetzen, dass sie die Gleichheit der Bildungschancen, das heißt alle Begabungen ohne Ansehen von Herkunft und Geschlecht, optimal zum individuellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen fördern. Ehmann betrachtet unter diesem Gesichtspunkt alle Bildungsbereiche und formuliert Empfehlungen für sinnvolle Veränderungen. Das Buch fasst das relevante Datenmaterial zu den jeweiligen Bildungsbereichen zusammen.

Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004): Finanzierung lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung einberufene Kommission hat einen profunden Bericht vorgelegt, der einen Analyse- und einen Empfehlungsteil beinhaltet. Er beschäftigt sich u. a. eingehend mit Ansätzen lebenslangen Lernens und den jeweiligen Finanzierungsmodellen in ausgewählten Ländern Europas. Der Empfehlungsteil enthält eine detaillierte Diskussion der relevanten Instrumente sowie der Möglichkeiten und Notwendigkeiten rechtlicher Rahmensetzungen.

Horváth, P. (2002): Controlling. 8. Auflage München

Eines der Standard-Lehrbücher zum Thema Controlling. Horváth behandelt alle Facetten des Themas und gibt detailliert Auskunft über den aktuellen Stand der Controllingdiskussion. Das Buch enthält eine Vielzahl von Praxisbeispielen.

Malik, F. (2000): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. München

„Dieses Buch gibt Antwort darauf, was Menschen wissen und können müssen, wenn sie wirksam und erfolgreich sein wollen – in erster Linie in ihrem Beruf, aber auch in ihrem Leben, als Führungskräfte ebenso wie als Fachspezialisten. Es enthält das Rüstzeug, das jede Person in einer Organisation benötigt, und zwar immer und überall“, beschreibt Malik die Intention seines Buches im Vorwort. In der ihm eigenen klaren Sprache wird Management als Aufgabenstellung und Beruf dargestellt um anschließend die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge des Managements bzw. wirksamer Führung vorzustellen. Nebenbei räumt Malik konsequent Modeerscheinungen, Scharlatanerien und Irrlehren beiseite.

Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler

Meisel beschreibt die spezifischen Anforderungen an ein Management in Weiterbildungseinrichtungen. Dabei wird neben dem Marketing und der Wirtschaftlichkeit insbesondere auf das Qualitätsmanagement eingegangen. Meisel beschreibt u. a. tragfähige Ansätze sowie die mit ihnen gewonnenen Erfahrungen und nimmt die professionsbezogenen Dimensionen deutlich in den Blick.

Literatur

- Badelt, C. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management; 2. Auflage Stuttgart
- Ballauf, H. (2003): Öffentlich geförderte Weiterbildung in den Bundesländern: Wer zahlt, schafft an. In: prekär – Zeitschrift für die Beschäftigten in der Weiterbildung, H. 10, S. 3
- Balzer, C. (2002): Finanzierung der Weiterbildung. URL: www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2001/balzer01_01.pdf (Zugriff: 02.05.2005)
- Banner, G. (1992): Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – brauchen wir ein neues Steuerungsmodell? In: Ebell, P./Fischer, D./Frey, R. (Hrsg.): Brauchen die Kommunen neue Steuerungsmodelle? Zur Handlungsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung am Ende des 20. Jahrhunderts. Beckum
- Bardeleben, R. von u. a. (1990): Strukturen beruflicher Weiterbildung. Berlin
- Bastian, H. (2002): Wirtschaftliches Handeln – ein Lernprozess für die Weiterbildung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld, S. 57 ff.
- Becker, R./Weise, F. (2003): Die spezifische Ausgestaltung des Performance Management für den öffentlichen Bereich. In: Horváth 2003, a.a.O., S. 427–442
- Behringer, S. (2003): Cash-flow und Unternehmensbeurteilung. Berechnungen und Anwendungsfelder für die Finanzanalyse. Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 24. 8. Auflage Berlin
- Bertelsmann Stiftung/Saarländisches Ministerium des Inneren (Hrsg.) (1996): Controlling und Berichtswesen. Kommunales Management in der Praxis, Bd. 5 Gütersloh
- Bieberle, M. (2004): Einführung von Controlling. Praxisbericht von einem „erfolgreich gescheiterten Projekt“ und einer umfassenden Neuausrichtung der Verwaltungsreform. In: KGSt-Info Nr. 3/2004
- Blume, M. (1993): Zur Diskussion um ein neues Steuerungsmodell für Kommunalverwaltungen – Argumente und Einwände. In: Der Gemeindehaushalt, H. 1, S. 1–9
- Bodenhöfer, H.-J. (2000): Elemente von Markt- und Preissteuerung. Finanzierung von Weiterbildung aus europäischer Sicht. In: DIE Zeitschrift, H. 1, S. 29–31. URL: www.diezeitschrift.de/12000/positionen2.htm (Zugriff: 02.05.2005)
- Bogumil, J./Kißler, L. (Hrsg.) (1997): Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie. Baden-Baden
- Botti, J./Junga, C. (2004): Fit für den Wandel. Strategieentwicklung und Umsetzung in der Wissenschaft. In: Wissensmanagement, H. 1, S. 20–26
- Braun, G. E. (1987): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Indikatoren zur Verbesserung des staatlichen Verwaltungshandelns. In: Eichhorn, P. (Hrsg.): Doppik und Kameralistik. Baden-Baden
- Bretschneider, M./Stang, R. (2004): Benchmarking in der Weiterbildung. DIE-Reports zur Weiterbildung. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/stang04_01.pdf (Zugriff: 02.05.2005)
- Brinckmann, H. (1995): Effektivierung öffentlicher Dienstleistungen. Politische Bedingungen der Staatsmodernisierung. In: Gruppendynamik, H. 3, S. 301–318
- Brüggemeier, M. (1998 a): Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes. 3. Auflage München/Mering

- Brüggemeier, M. (1998 b): Controlling und Reformbestrebungen in öffentlichen Weiterbildungsorganisationen: Erweiterung der Rationalität statt Rationalisierung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 41 ff.
- Brüggemeier, M. (2004 a): Von der Kunst, erfolgreich zu scheitern – Wirkungsorientiertes Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In: Kuhlmann, S./Bogumil, J./Wollmann, H. (Hrsg.): Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis. Opladen, S. 374–391
- Brüggemeier, M. (2004 b): Public Management – Modernisierung des öffentlichen Sektors. In: wisu – das wirtschaftsstudium H. 3, S. 333–337 u. 377–378
- Brüggemeier, M./Lenk, K. (1990): Neue Informationsdienste als Bürgerservice. In: Goller, J. u. a. (Hrsg.): Verwaltungsmanagement. Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe. Loseblattsammlung. Stuttgart, 3. Erg.-Lfg., E.3.3, S. 1–16
- Budäus, D. (1987): Das Rechnungswesen als Führungsinstrument des Verbandsmanagements. Probleme und notwendige Entwicklungsperspektiven. In: Verbands-Management, H. 1
- Budäus, D. (1992): Public Management. Gabler-Wirtschafts-Lexikon. 3. Auflage Wiesbaden, S. 2725–2729
- Budäus, D. (1993): Kommunale Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland zwischen Leistungsdefizit und Modernisierungsdruck. In: Banner, G./Reichard, C. (Hrsg.): Kommunale Managementkonzepte in Europa. Köln
- Budäus, D. (1994): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Berlin
- Budäus, D. (1995): Reform des öffentlichen Rechnungswesens – Notwendigkeit und Ansätze. Diskussionsbeiträge Public Management Nr. 22. Hamburg
- Budäus, D. (2003): Personalkostenbudgetierung – ein noch unzulängliches Element von Verwaltungsreform. In: Koch, R./Konrad, P., a.a.O., S. 155–175
- Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.) (1999): Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen. Freiburg u. a.
- Busse, B. (2002): Immaterielle und materielle Leistungsanreize. Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Kommunalverwaltungen. Speyerer Dissertationen 229. Frankfurt a. M.
- Chmielewicz, K./Eichhorn, P. (Hrsg.) (1989): Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft. Stuttgart
- Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch des Rechnungswesens. 3. Auflage Stuttgart
- Clauss, T. (1998): Budgetierung im neuen Steuerungsmodell – ein systematischer Überblick. In: Verwaltungsrundschau, H. 123, S. 418–420
- Deutscher Städtetag (Hrsg.) (1986): Stadt und Kultur. Arbeitshilfen des Deutschen Städtetages zur städtischen Kulturpolitik, H. 55
- DIE Zeitschrift (1995): Thema: Wirtschaftlichkeit und Selbstverständnis, H. 2
- Edding, F. (1963): Ökonomische Forschung im Dienste des Bildungswesens. Zur Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des Bildungsaufwands. In: Lemberg, E. (Hrsg.): Das Bildungswesen als Gegenstand der Forschung. Heidelberg, S. 101–124
- Ehmann, C. (1995): Weiterbildungsmarkt Großstadt. In: GdWZ, H. 6, S. 355–358
- Ehmann, C. (2003): Bildungsfinanzierung und soziale Gerechtigkeit. Vom Kindergarten bis zur Weiterbildung. 2. Auflage Bielefeld

- Ehse, Ch./Zech, R. (1998): Nicht Information, sondern Bildung! Zum Verhältnis von Zweck, Norm und Subjektrationalität im Modernisierungsprozess von Volkshochschulen in der Wissensgesellschaft. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 19 ff.
- Ehse, Ch./Zech, R. (2002): Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden – eine Paradoxie? In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld, S. 114–124
- Eichhorn, P. (Hrsg.) (1987): Doppik und Kameralistik. Baden-Baden
- Eisele, W. (1985): Technik des betrieblichen Rechnungswesens. Buchführung – Kostenrechnung – Sonderbilanzen. 2. Auflage München
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens – Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld
- Faulstich, P. (2003): Hartz Gesetz – Konsequenzen und Alternativen. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/ Faulstich03_02.pdf (Zugriff 02.05.2005)
- Faulstich, P./Vespermann, P. (Hrsg.) (2002): Weiterbildung in den Bundesländern. Materialien und Analysen zu Situation, Strukturen und Perspektiven. Wiesbaden/München
- Finger, S. (2001): Staatsverschuldung und Verwaltungsreform in der Demokratie. Wiesbaden
- Fischer, E./Weber, J. (2001): Der Nutzen der Kostenrechnung in Kommunen. Eine empirische Studie zu Gestaltung, Nutzen und Erfolg der Kostenrechnung. Benchmarking-Bericht für die Teilnehmer der Studie im Auftrag der KGSt Köln und der WHU Vallendar. Vallendar
- Freudenberg, D. (1994): Öffentliches Rechnungswesen in Deutschland. Bestandsaufnahme und Bewertung aus der Sicht einer Landesmittelinstanz. In: Lüder, K. a.a.O., S. 97–106
- Friebel, H. u. a. (1993): Der gespaltene Weiterbildungsmarkt und die Lebenszusammenhänge der Teilnehmer/innen. In: Friebel, H. u. a. (Hrsg.): Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn
- Friedrich, K. (1999): Die lernende Organisation – Arbeit und Leben überprüft seine Strukturen. In: Seitter, W./Küchler, F. v. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu einer besseren Praxis. Frankfurt a. M, S. 162–178
- Furch, K./Hauser, T./Pätzold, E. (1995): Ergebnisorientierte Steuerung der öffentlichen Verwaltung. In: der städtetag, H. 4, S. 230 ff.
- Goddar, J. (2003): Für ein paar Euro auf Tingeltour. In: prekär – Zeitschrift für die Beschäftigten in der Weiterbildung, H. 10, S. 1–2
- Haller, B. (2002): Wirksamkeit des Neuen Steuerungsmodells im Kulturbereich – Steuerungsrelevanz einzelner Elemente in den Kulturverwaltungen von Bibliotheken, Kunst- und Kulturämtern, Museen, Musikschulen und Volkshochschulen. (Speyerer Dissertationen 220) Speyer
- Hartz, S./Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld
- Hewer, A. (2003): Finanzkontrolle im Neuen Öffentlichen Rechnungswesen. (Speyerer Dissertationen 248) Hamburg
- Holzcamp, K. (1996): Wider den Lehr-Lern-Kurzschluss. Interview zum Thema Lernen. In: Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Bd. 5. Hohengehren, S. 20–30
- Hope, J./Fraser, R. (2003): Beyond budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien. Stuttgart
- Horváth, P. (2002): Controlling. 8. Auflage München

- Horváth, P. (Hrsg.) (2003): Performancesteigerung und Kostenoptimierung. Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen. Stuttgart
- Hummel, S./Männel, W. (1983): Kostenrechnung 2. Moderne Verfahren und Systeme. 3. Auflage Wiesbaden
- Hummel, S./Männel, W. (1986): Kostenrechnung 1. Grundlagen, Aufbau und Anwendung. 4. Auflage Wiesbaden
- Hummelsheim, St./Timmermann, D. (1998): Bildungsökonomie und Finanzierung der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Knoll, J. (Hrsg.): Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung. Köln, S. 149 ff.
- Hummelsheim, St./Timmermann, D. (1999): Finanzierung der Berufsbildung in Deutschland. Finanzierungsporträt. Thessaloniki (CEDEFOP)
- Ioannidou, A./Meese, A./Reitz, G. (2004): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2002. Tabellen und Abbildungen. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/ioannidou04_01.pdf (Zugriff 02.05.2005)
- Jüchter, H.T. (1994): In der Weiterbildung rechnen! In: das forum, H. 1, S. 18 ff.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced scorecard : Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart
- Kett, S. (1994): Neue Perspektiven durch Plafonierung und Budgetierung? In: das forum, H. 1, S. 28 –33.
- KGSt (Hrsg.) (1982): Bericht Nr. 20. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1991): Dezentrale Ressourcenverantwortung. Überlegungen zu einem neuen Steuerungsinstrument. Bericht Nr. 12. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1992): Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung. Fallstudie Tillburg. Bericht Nr. 19. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1993 a): Budgetierung. Erfahrungsbericht der Städte Rheine, Detmold, Offenbach, Herten u. a. Bericht Nr. 6. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1993 b): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Bericht Nr. 5. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1994): Das Neue Steuerungsmodell. Beschreibung und Definition von Produkten. Bericht Nr. 8. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1995): Das Neue Steuerungsmodell. Erste Zwischenbilanz. Bericht Nr. 10. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1996): Budgetierung: Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte. Bericht Nr. 6. Köln
- KGSt (Hrsg.) (1998): Verwaltungsinterne Leistungsverrechnung. Bericht Nr. 6. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2000 a): Rahmenregelungen bei dezentraler Ressourcen- und Ergebnisverantwortung. Bericht Nr. 4. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2000 b): Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung. Bericht Nr. 8. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2000 c): Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie. Bericht Nr. 9. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2000 d): Strategisches Management III: Zielbezogene Budgetierung. Bericht Nr. 10. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2001 a): Strategisches Management V: Stärken-, Schwächen- und Potenzialanalysen am Beispiel der Sozialhilfe. Bericht Nr. 6. Köln
- KGSt (Hrsg.) (2001 b): Zehn Jahre Verwaltungsreform – Neues Steuerungsmodell. KGSt-Sonderinfo 1. Köln

- KGSt (Hrsg.) (2003): Kennzahlengestütztes Personalcontrolling. Bericht Nr. 5. Köln
- Koch, R./Conrad, P. (Hrsg.) (2003): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Wiesbaden
- KPMG Unternehmensberatung (1994): Berlin, Unternehmen Verwaltung. Internes Schreiben. Berlin
- Küchler, E. (1993): Wie entsteht ein Programm? Planung unter veränderten Bedingungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 4, S. 334 ff.
- Küchler, F. v./Schäffter, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M.
- Kuhlenkamp, D. (2003 a): Von der Strukturierung zur Marginalisierung – Zur Entwicklung der Weiterbildungsgesetze der Länder. In: Hessische Blätter für Volksbildung H. 2, S. 127–138
- Kuhlenkamp, D. (2003 b): Weiterbildungsgesetze: Trend zur Marginalisierung. In: prekär – Zeitschrift für die Beschäftigten in der Weiterbildung, H. 10, S. 5
- Kultusministerkonferenz der Länder (1996): Beschluss der 146. Amtschefkonferenz vom 25./26.04.1996. Bonn
- Kultusministerkonferenz der Länder (1971): Erklärung der Kultusministerkonferenz zur Koordinierung von Fördermaßnahmen im Bereich der Weiterbildung. Beschluss vom 5. März 1971
- Kuwan, H./Thebis, F. (2004): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland Bonn
- Lenk, K. (1997): Kennzahlen als Angebot an die lernende Organisation. In: die innovative Verwaltung, H. 2, S. 22–27
- Lingmann, D. u. a. (o. J.): Materialien zur Entwicklung von „Controlling-Instrumenten“ für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung, Statistiken, Berichtswesen. VHS Hagen
- Lorenz, K./Doering, C. (2003): Strategieorientierte Steuerung der beruflichen schulischen Bildung in Baden-Württemberg. In: Horváth, P. a.a.O., S. 443–456 Stuttgart
- Lüder, K. (Hrsg.) (1994): Öffentliches Rechnungswesen 2000. Berlin
- Malik, F. (2000): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart
- McNair, C.J./Leibfried, K.H.J. (1993): Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Freiburg i.Br.
- Meisel, K. (1995): Volkshochschulen unter Wirtschaftlichkeitsdruck. In: DIE Zeitschrift, H. 2, S. 30 ff.
- Meisel, K. (1999): Was hat die „ökonomische Wende“ bei den Volkshochschulen bewirkt? URL: www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-1999/meisel99_01.pdf (Zugriff: 02.05.2005)
- Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler
- Meisel, K. (2003): Weiterbildungsmanagement und Programmplanung. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld, S. 98–110
- Meisel, K./Schuldt, H.-J. (2003): Management und Finanzierung der Erwachsenenbildung unter dem Anspruch öffentlicher Verantwortung. In: Hessische Blätter für Volksbildung H. 2., S. 118–126
- Melms, B. (Hrsg.) (2002): Relevanz rechtlicher Regelungen für die Qualitätssicherung der Weiterbildung auf der Ebene der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn
- Modoux, G. (1981): Budget und Budgetkontrolle in kleinen und mittleren Unternehmungen. In: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung. Genf

- Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Fallstudie an Volkshochschulen. Bielefeld
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 2. Auflage Stuttgart
- Naschold, F. (1994): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. In: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Dokumentation eines wissenschaftlichen Diskurses zum Produktivitätsbegriff. Gütersloh, S. 363–413
- Nuissl, E. (1994): Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen. In: Meisel, K. (Hrsg.): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn
- Nuissl, E. (1995): Wirtschaftlichkeit und Professionalität. Zur veränderten Berufssituation von erwachsenenpädagogisch Tätigen. In: DIE Zeitschrift, H. 2, S. 25–27
- Nuissl, E. (1998): Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M.
- Nuissl, E./Pehl, K. (2004): Porträt Weiterbildung Deutschland. 3. Auflage Bielefeld
- Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt a. M.
- Osner, A. (2001): Kommunale Organisations-, Haushalts- und Politikreform. Ökonomische Effizienz und politische Steuerung. (Personal, Organisation, Management – POM Bd. 10) Berlin
- Pehl, K. (1998): Siedlungsstrukturelle Gebietstypen und interregionale-kommunale Vergleiche. In: Meisel, K. (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten. Frankfurt a. M., S. 54–64.
- Picot, A./Wolff, B. (1995): Zur ökonomischen Organisation öffentlicher Leistungen: Lean Management im öffentlichen Sektor? In: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.): Produktivität öffentlicher Dienstleistungen. Gütersloh, S. 51–120
- Pippke, W./Möllers, H. (1995): Internationales Symposium zur Kommunalverwaltung im 21. Jahrhundert in Phönix, Arizona. In: KGSt (Hrsg.): KGSt-Mitteilungen, 25.03.1995, S. 31 f.
- Planungskommission Erwachsenenbildung und Weiterbildung des Kultusministers des Landes Nordrhein-Westfalen (1972): Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 1. Bericht. (Strukturförderung im Bildungswesen des Landes Nordrhein-Westfalen. H. 19 hrsg. v. Kultusministerium NRW) Düsseldorf
- Pröhl, M. (Hrsg.) (1995): Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich. Gütersloh
- Reichard, C. (1992): Auf dem Wege zu einem neuen Verwaltungsmanagement. In: Goller, J. u. a. (Hrsg.) (1990): Verwaltungsmanagement. Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe. Stuttgart, Teil B, Abschnitt 6.1, S. 1–20
- Reichard, C. (1994): Umdenken im Rathaus. Neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung. Berlin
- Rembor, R.-P. (1997): Controlling in der Kommunalverwaltung. Koordination dezentraler Verantwortung. Wiesbaden
- Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung. 7. Auflage Wiesbaden
- Rogge, K. (1990): Neue Volkshochschulen braucht das Land? Plädoyer für einen geplanten institutionellen Wandel. In: Hessische Blätter für Volksbildung, Sonderheft 1990, S. 23 ff.
- Rohlmann, R. (1989): Strukturanalyse der wirtschaftlichen Bedingungen der allgemeinen Weiterbildung. Baden-Baden
- Rohlmann, R. (1991): Im Dienst der Volksbildung. Dienstleistungen und Politik für die Volkshochschulen in Hessen in den Jahren 1945–1989. Frankfurt a. M.

- Rohlmann, R. (1993): Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen. 2. Auflage Frankfurt a. M.
- Rohlmann, R. (1994): Rechnungswesen. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Neuwied, 4.20.30, S. 1–18
- Rohlmann, R. (1995): Kostenrechnung und Kostenanalyse für Volkshochschulen. 3. Auflage Frankfurt a. M.
- Rohlmann, R. (1997): Gutachten zu den Modalitäten der staatlichen finanziellen Förderung der Erwachsenenbildung/Weiterbildung in den Bundesländern der Bundesrepublik Deutschland. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Materialien zur Evaluation der Weiterbildung. Soest
- Sattler, H.-J. (2004): Vor dem Aus. Arbeitsamt geförderte berufliche Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift, H. 1, URL: www.diezeitschrift.de/12004/sattler03_zeit01.htm
- Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. 3. Auflage Bielefeld
- Scholz, G. (2003): Restrukturierung der Verwaltung als Beitrag zur Strategie der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz – Effektivität und Effizienz steigern. In: Horváth, P. 2003, a.a.O. S. 505–524
- Schuldt, H.-J. (1995): Das Instrument der Budgetierung in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 4, S. 301–309
- Schuldt, H.-J. (1998 a): Überregionale Kennzahlenvergleiche öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen. In: Meisel, K. (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten. Frankfurt a. M., S. 36–53
- Schuldt, H.-J. (1998 b): Vom Umgang mit ökonomischer Rationalität in öffentlichen Bildungseinrichtungen. Hessische Blätter für Volksbildung H. 1, S. 6–18
- Schuldt, H.-J./Nuissl, E. (1996): Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente im öffentlichen Weiterbildungsbereich. Reflexionen aus den Volkshochschulen. In: Handbuch Kulturmanagement, Loseblattsammlung, 16. Lieferung Mai 1996
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C. (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage Berlin/Stuttgart/Wien
- Seevers, M. (2002): Staatliche Vorgaben vs. Deregulierung. In: Melms, B. (Hrsg.): a.a.O., S. 365–370
- Slaby, W. (1994): Kulturarbeit bei knappen Kassen – Verwaltungsmodernisierung und Haushaltskonsolidierung durch Budgetierung. In: SGK-Argument, H. 9, S. 40 ff.
- Sloane, P. F. E. (1977): Bildungsmarketing in wirtschaftspädagogischer Perspektive. In: Geißler, H. (Hrsg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u. a., S. 36–54
- Stadt Erlangen (1995): Erfahrungsbericht zum 1. Haushaltsjahr des Platzierungsmodells 08.06.1994. In: ISKA (Hrsg.): Unternehmen Kultur – Ein praxisnaher Workshop zur Strukturreform in der kommunalen Kulturverwaltung. Nürnberg
- Thiemeyer, T. (1975): Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe. Reinbek bei Hamburg
- Tietgens, H. (1995): Wirtschaftlichkeit und Bildungsverständnis. In: DIE Zeitschrift, H. 2, S. 38
- Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.
- Wöhe, G./Döring, U. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Auflage München
- Zech, R. (Hrsg.) (2004): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis. Hannover

Stichwortverzeichnis

A

- Abschreibung 47 f., 52
 - jährliche 47, 78
- Äquivalenzziffern 71, 137
- Aufwendungen 48, 137
 - neutrale 49 f.
- Ausgaben 44 ff.
 - einmalige 46
 - für Weiterbildung 25 f.
 - vermögenswirksame 50

B

- Balanced Scorecard 132 ff., 137
 - für Wissenschaftseinrichtungen 134
 - Grundstruktur 134
 - vier Perspektiven 132
- Basisinformationssysteme 34
- Benchmarking 113 ff., 144
 - basic factors 114
 - best-in-class 116
 - competitive 116
- Bereitschaftskosten 46, 65
- Berichtswesen 34
- Besprechungen 19, 81
- Betriebsabrechnungsbogen 51, 56,
59 ff., 66, 137
- Betriebserfolg 65
- Betriebsvergleich 97
- beyond budgeting 130
- Beziehungszahlen 96
- Bildung als Produkt 11
- Bildungsökonomie 7
- Buchführung
 - kameralistische 46
 - kaufmännische 46, 51
- Budget 90, 138
 - internes 88
- Budgetierung 34, 88, 117 ff.,
120 f., 126 f., 130, 138
 - interne 93
 - Kritik 130
 - Praxiserfahrungen 121, 125
 - Ziele 88
- Budgetregeln 91 f.
- Budgetüberschreitungen 93
- Budgetunterschreitung 93

Budgetvereinbarung 124

Budgetzeitraum 88, 90

C

- Cash-flow 79, 138
- Controlling 31 ff., 129 ff., 138
 - Anforderungen an 35
 - operatives 33 f. 138
 - strategisches 32, 138
 - wirkungsorientiertes 35

D

- Datenerfassung 51
- Deckungsbeitrag 64, 139
- Deckungsbeitragsrechnung 63 ff., 66 ff.,
139
- Deckungsbudget 88, 93
- Deckungsfähigkeit 76
- Deckungslast 89
- dezentrale Ressourcenverantwortung
88, 117
 - Elemente 119
 - Prinzipien 119
- dezentrale Unternehmensführung 88
- Dienstleistung 11 ff., 127
- Diversifikation 24
 - der öffentlichen Förderung 11
- Doppik 77, 79, 139
- Durchschnittskosten 56

E

- Eigenwirtschaftlichkeit 16
- Einrichtungen der Weiterbildung 21
- Einzelkosten 53 f., 67
- Entgeltberechnung 84
- Erfolgsermittlung 88 ff.
- Erfolgsplan 77
- Ermäßigungsregelungen 87
- Evaluation 43, 139
- Externe Effekte 140

F

- Faktoreinsatz 104 ff.
 - für Hilfsfunktionen 111
 - Personal 104
 - Raumnutzung 107

- Faktorortrag 104 ff., 111
 - Personal 104
 - Raumnutzung 107
 - Finanzierung 13, 21 ff.
 - öffentliche 25
 - private 25
 - staatliche 14, 21 ff.
 - Finanzierungsstrukturen 13, 24, 26 f.
 - Finanzplan 77
 - Finanzplanung 78 f.
 - flexible Arbeitsverhältnisse 28
 - Führungsrechnung 33, 37, 95
- G**
- Gebrauchswert 12
 - Gemeinkosten 53 ff., 104
 - Aufschlüsselung 57 f., 63
 - Gemeinwirtschaftlichkeit 16
 - geringwertige Wirtschaftsgüter 47, 140
 - Gesamtkostenstruktur 102, 113
 - Gewinn- und Verlustrechnung (GuV-Rechnung) 79
 - Gliederungs- und Gruppierungsplan 52, 74
 - Gliederungszahlen 96
- H**
- Hartz-Reform 26, 140
 - Haushaltserstellung 84
 - Haushaltsordnungen der Länder 77
 - Haushaltsplan 73 ff., 77
 - Haushaltsplanaufstellung 121
 - Haushaltsstellen 73
 - Haushaltsverhandlungen 84
 - Honorarkostendeckung 67
- I**
- Impact 44
 - Indexzahlen 96
 - Input 35, 44
 - Input- und Outputgrößen 17
 - Input/Output-Optimierung 35
 - Institutionelle Förderung 23
 - Ist-Kosten 56
- J**
- Jahresergebnis 81
- K**
- Kalkulationsstrategie 84
 - Kameralistik 46, 49 ff., 55, 140
 - Kameralrechnung 50
 - Kennzahlen 44, 96 ff., 115, 127, 133
 - Aussagekraft 102
 - Bedeutung 101
 - für Weiterbildungseinrichtungen 97
 - Nutzung 98 ff.
 - zeitliche Übersicht 102
 - KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) 39
 - KGSt-Modell 42
 - Knappheitsbedingungen 38
 - Kommunaler Produktplan Baden-Württemberg 40 ff.
 - Kontenplan 51
 - Kontenrahmen 51
 - Kontraktmanagement 42, 120, 140
 - korporative Strukturen 15
 - Kosten 44 ff., 59, 141
 - direkte 53
 - fixe 142
 - für Gerätenutzung 113
 - indirekte 53
 - intervallfixe 142
 - kalkulatorische 45, 50, 103, 141
 - ohne Ausgabencharakter 49
 - pagatorische 45, 59, 141
 - variable 54, 69, 142
 - Kosten- und Ausgabenplanung 81
 - Kosten- und Leistungsrechnung 33 f., 37 ff., 49, 57, 83
 - Anforderungen 39
 - Aufgabe 37 f.
 - Kosten- und Leistungsrechnungssysteme 38
 - Kostenarten 52, 54, 141
 - Gliederung der 53
 - Kostenartenrechnung 37, 51 ff., 58
 - Kostenartensystematik 52
 - Kostenaufteilung 53 ff., 61
 - Kostenerfassung 45
 - Kosteninformationen 83 ff.
 - Kostenkategorien 141
 - Kostenrechnung 45 ff., 63
 - Kostenschlüssel 58
 - Kostenstellen 54 f., 142
 - Abgrenzung der 55
 - Kostenstellenrechnung 37, 55 ff., 61
 - Kostenträger 64, 141
 - Kostenträgerrechnung 37, 57 ff., 61

L

Leerkosten 108 f., 111
Leistungen 39 ff.
 nach Produkten 40
 von Weiterbildungseinrichtungen 40
Leistungsfaktoren 54
Leistungskontrakte 78
Leistungskosten 46
Leistungskostenstruktur 102
Leistungspotenzial 103
Leistungsstruktur 103
Liquidität 78, 142
Liquiditätsplanung 79
LQW-Testierung 32

M

Management 131
 strategisches 137
Managementaufgaben 129 ff.
 klassische 131
Managementinformationssystem 34
Maximalprinzip 18, 143
Minimalprinzip 18, 143
Mischfinanzierungen 24

N

Nachtragshaushalt 76
neue Managementkonzepte 129
Neues Steuerungsmodell 50, 117, 143
New Public Service 143
nicht-monetäre Erträge 143
nicht-monetäre Zugewinnfaktoren 19
Nonprofit-Organisationen 16
Nutzkosten 108 f., 111
Nutzungsdauer 48

O

Öffentliche Hand 143
Öffentliche Verwaltung 39
 Reform 31, 118
öffentliche Zuschüsse 22
operative Unternehmensplanung 34
Organisationssteuerung 129
Outcome 36, 44
Output 36, 44
Overheadkosten 70

P

pädagogisches Personal 105
Performance Management 144

Periode 144
Personalkapazität 105
Personalkosten 61, 107
Plankostenblock 84
Plankostenrechnung 144
Planungsrechnung 73 ff.
 interne 79 ff.
Planungsverfahren 130
Preisgefüge 83
Preisgestaltung 85, 87
Preiskalkulation 83 ff.
Preiskomponenten 13
Produkt(e) 39 ff.
Produktbeschreibung der KGSt 41 ff.
Produktionskosten 13
Produktplan 43
Projektförderung 23

Q

Qualität 43
Qualitätsmanagement 106
Qualitätsmanagement-Modelle 27
Qualitätsmerkmale 105
Qualitätsmessung 43

R

Raumkosten 62
Raumnutzung 109 f.
Raumnutzungskapazität 109, 111
Rechnungswesen 144
 betriebswirtschaftliches 37
 ergebnisorientiertes 95
Robin-Hood-Prinzip 124
Rückstellungen 144

S

Sachkosten 62
Sammelnachweis 75
Soll-Ist-Vergleich 34, 88 ff., 93 ff., 97
Soll-Zahlen 89, 90
Staatshaushaltsanierung 119
Stakeholder 114
Strategieentwicklung 135

T

Tauschwert 12
Teilkostendeckung 84
Teilkostenrechnung 39, 70
Teilmärkte 14, 23
Teilnahmeentgelt 22, 24 f., 66 f.

U

Übertragbarkeit 76
unternehmerische Steuerung 83
USP (Unique selling proposition) 145

V

Verbundleistungen 106
Verhältniszahlen 96
Vermögenshaushalt 73
Verwaltungshaushalt 73
Verwaltungspersonal 105
Verwaltungsreform 50, 117 ff., 126 f.
Vollkostenrechnung 39, 63, 70
Vorschaurechnung 73

W

Weiterbildung
 öffentliche 11
 private 11
Weiterbildungsmarkt 14, 21 ff.
Werbung 62
Werbungskosten 112
Wertverzehr 45 ff., 145
wirtschaftliches Verhalten 83
Wirtschaftlichkeit 17 ff., 129 ff.
Wirtschaftsplan 73, 77 f., 94

Z

Zahlungsüberschuss 138
Zeitvergleich 97
Zielgrößen 64
Zielparameter 89
Zielvereinbarung 120, 124
Zukunftsfaktoren 116
Zuschlagsrechnung 87
Zuschussbedarf 70
Zweck-Mittel-Relation 18

Autoren

Katja Friedrich, MA der Literaturwissenschaft, Dipl. Personalentwicklerin, ist Geschäftsführerin des Bildungszentrums BürgerMedien in Ludwigshafen und Mitglied der Stabstelle Projektsteuerung in der Landesmedienanstalt des Landes Rheinland-Pfalz. friedrich@lmk-online.de

Klaus Meisel, Dr. phil., Dipl. Pädagoge, ist Direktor und Vorstand des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung in Bonn und Professor an der Universität Marburg. meisel@die-bonn.de

Hans-Joachim Schuldt, Dipl. Volkswirt, Dipl. Sozialökonom, ist Direktor und Vorstand des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung in Bonn. schuldt@die-bonn.de.



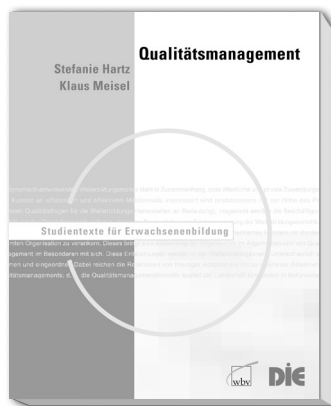
Rudi Rohlmann †

Am 03. Januar 2004 ist Dr. phil. Rudi Rohlmann im sechsundsiebzigsten Lebensjahr in Frankfurt am Main verstorben. Maßgebliche Teile des Studentextes gehen auf den Mitautor der ersten und zweiten Auflage zurück.

Rudi Rohlmann war viele Jahre Vorstandsmitglied des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. Als langjähriger Abgeordneter des Hessischen Landtags hat der „Vater“ des hessischen Volkshochschulgesetzes und des hessischen Erwachsenenbildungsgesetzes der öffentlichen Anerkennung der Weiterbildung den Weg geebnet.

Rudi Rohlmann war einer der ersten, der sich als Wirtschaftswissenschaftler mit den bildungsökonomischen Fragen der allgemeinen Weiterbildung beschäftigt hat. Seine Promotion am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main zum Thema „Strukturanalyse der wirtschaftlichen Bedingungen und des Bereichs der allgemeinen Weiterbildung“ stellt auch heute noch eine wissenschaftliche Grundlage für die Diskussion der Fragen der öffentlichen Förderung der Weiterbildung dar.

Studientexte für Erwachsenenbildung



Qualitätsmanagement

STEFANIE HARTZ, KLAUS MEISEL

Bielefeld 2004, 146 Seiten, 17,90 €
ISBN 3-7639-1870-1, Best.-Nr. 42/0010

Die Debatte um Qualität bestimmt seit mehr als zehn Jahren beständig den fachlichen und politischen Diskurs in der Weiterbildung. Je nach Handlungs- und Bezugsebene treten dabei unterschiedliche Fragen in den Vordergrund – verbunden mit spezifischen Interessen und Erwartungen. Diese werden in dem vorliegenden Studientext systematisch in den Blick genommen und einander gegenübergestellt. Einen Schwerpunkt nimmt die Darstellung und Einschätzung überregional relevanter Qualitätsmanagement-Modelle ein. Ein eigenständiges Kapitel widmen die Autoren dem Thema Evaluation. Der Studientext vermittelt strukturiert und praxisnah Grundlagenwissen zu Fragen des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung. Aufgezeigt werden Hintergründe und Dimensionen der aktuell geführten Debatten in Politik, Wissenschaft und Praxis. Damit erhalten Studierende und in der Weiterbildung tätige Fachkräfte eine wichtige Orientierungshilfe bei der Einschätzung und Verortung der unterschiedlichen Positionen und eine Grundlage für aktuell oder künftig zu treffende Entscheidungen.

„Nicht nur kenntnisreich und praxisnah (...), sondern auch didaktisch hervorragend aufbereitet.“
WILHELM FILLA, DIE ÖSTERREICHISCHE VOLKSHOCHSCHULE

Rabatte für Sammelbestellungen Reihe: Studientexte für Erwachsenenbildung!

11 – 25 Exemplare 5 %
26–49 Exemplare 7 %
50–99 Exemplare 8 %
ab 100 Exemplare 10 %

Weitere lieferbare Titel:

Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen

ANTJE VON REIN, CARLA SIEVERS

3. akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2005, 128 Seiten, 18,90 €
ISBN 3-7639-1896-5, Best.-Nr. 42/0012

Weiterbildungseinrichtungen sind darauf angewiesen, sich auf einem zunehmend von Anbietern umkämpften Bildungsmarkt bekannt zu machen und zu profilieren. Der Band legt Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit im Bildungsbereich dar, beschreibt hierzu geeignete Kommunikationsformen und Medien und stellt ausgewählte Maßnahmen vor. Einbezogen in die Darstellung sind die Fragen der Corporate Identity.

Marketing in der öffentlichen Weiterbildung

INGRID SCHÖLL

3. akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2005, 136 Seiten, 18,90 €
ISBN 3-7639-1875-2, Best.-Nr. 42/0011

Vorgestellt werden in diesem systematischen Überblick Instrumente eines modernen Marketings als Grundlage für eine zeitgemäße Selbstdarstellung der Weiterbildung als öffentliche Dienstleistung. Studierende und Praktiker/innen erhalten einen Einblick in Strategien, Möglichkeiten und Grenzen von Marketing in der Weiterbildung.

Stimme zur 2. Auflage: „ein betont praxisorientierter Überblick über die Marketingdiskussion in der Erwachsenenbildung.“ GDWZ

Theorien für die Praxis

HORST SIEBERT

Bielefeld 2004, 126 Seiten, 17,90 €
ISBN 3-7639-1897-3, Best.-Nr. 42/0013

Das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Erwachsenenbildung ist oft nicht spannungsfrei. Hier will dieser Studientext eine Brücke bauen. Der Autor zeigt verschiedene in der Erwachsenenbildung gängige Theorieansätze auf, verortet sie hinsichtlich Herkunft und Reichweite und verweist auf ihre Bedeutung für eine selbstkritische Reflexion allzu routinierter Praxis. Der Band weckt bei Studierenden als auch erfahrenen Fachkräften das Interesse an mehr theoretischer Auseinandersetzung, was nicht zuletzt dem eigenen professionellen Handeln und damit der Qualität in der Weiterbildung zugute kommt.

Ihre Bestellmöglichkeiten: W. Bertelsmann Verlag, Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld
Tel.: (05 21) 9 11 01-11, Fax: (05 21) 9 11 01-19, E-Mail: service@wbv.de, Internet: www.wbv.de

W. Bertelsmann Verlag Fachverlag für Bildung und Beruf

