Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Einleitung/Inhaltsverzeichnis

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf

Online veröffentlicht am: 21.02.2006

Stand Informationen: 18.10.2005

Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

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

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:

SOME RIGHTS RESERVED

creative commons

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

Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe. Einleitung/Inhaltsverzeichnis

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

Der Text führt kurz in die Thematik – Controlling und Neues Steuerungsmodell (NSM) – ein und gibt eine begründete Textvorschau mit Inhaltsverzeichnis.

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

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

Einleitung/Inhaltsverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf
Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf
Kapitel 2: Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_03.pdf
Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf
Kapitel 4: Produkte brauchen Produktmanager
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_05.pdf
Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.pdf
Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.pdf
Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.pdf
Kapitel 8: Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_09.pdf
Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf
Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf
Gesamtdatei
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf

„Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe“ ist in erster Linie **für Praktiker** geschrieben, die Controlling als heute effektivste Führungskonzeption einführen wollen, um aus verfügbaren Ressourcen mehr Weiterbildung, mehr Qualität, mehr kundenfreundliche Dienstleistungen aller Art und dies unter reduzierten Kosten zu erreichen. Der Leser erhält eine strukturierte Anleitung zur Reorganisation mit zahlreichen praxiserprobten Lösungsvorschlägen.

Den **theoretischen Hintergrund** liefert das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung entwickelte *Neue Steuerungsmodell (NSM),* das Mitte der 1990er Jahre in Deutschland einen grundlegenden Wandel der Führungskultur ausgelöst hat, nachdem die niederländische Gemeinde Tilburg mit dem nach ihr benannten *Tilburger Modell* Aufsehen erregende Erfolge erreichen konnte. In der deutschen Wirtschaft freilich wird Controlling bereits seit den 1970er Jahren erfolgreich praktiziert.

Den **praktischen Hintergrund** liefert eine nunmehr zehnjährige Reformpraxis an der Volkshochschule Düsseldorf, die seit 1995/96 nach der sog. *Düsseldorfer Reformstrategie* arbeitet, einer am Neuen Steuerungsmodell orientierten Reform. Die Umsetzung des Reformmodells offenbart nicht nur typische Praxisprobleme, sondern bestätigt auch bemerkenswerte Erfolge der neuen Führungskonzeption. Der Leser profitiert hier von einer reflektierten Darstellung erprobter Reformschritte: praxisnah, anschaulich, handlungsorientiert. Häufige Querverweise sichern, dass dabei das Zusammenspiel der Elemente – die Philosophie des Modells – deutlich wird.

Der Wandel der Führungskultur im Non-Profit-Bereich wird in der Praxis wie auch der Öffentlichkeit von heftigen **Diskussionen** begleitet. Die Umsetzung des Modells – überwiegend ohne Zuhilfenahme neuen Fachpersonals – vollzieht sich nicht immer ungetrübt. Hinter dem Etikett „NSM“ verbirgt sich in der Praxis Mancherlei, was schädliche wie unzulässige Rückschlüsse auf das Modell selbst auslöst. Diesbezüglichen Irritationen muss eine durch Praxis fundierte und versachlichende Darstellung entgegentreten.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich erste beachtliche Erfolge bereits einstellen, wenn bestimmte Kernelemente des NSM eingeführt sind. Der Leitfaden berücksichtigt dies in der Darstellung: das **Produkt-Controlling** für den weniger aufwändigen Schnelleinstieg, ergänzende Werkzeuge für den **professionellen Ausbau** und zur Steigerung der Erfolge. Wie weitgehend der Modernisierungsansatz in der betrieblichen Praxis entfaltet werden kann, hängst wesentlich von der Rationalität der jeweiligen Systemumwelt vor Ort ab. Dies bedeutet aber zugleich, dass Modernisierungen auch in Teilbetrieben erfolgreich begonnen werden können, ohne gleich betriebswirtschaftliches Fachpersonal einstellen zu müssen.

Controlling als Führungskonzeption erschöpft sich nicht in Wirtschaftlichkeitsbestrebungen. Neben monetären stehen **qualitative Unternehmensziele**. Controlling stellt Werkzeuge zur Verfügung, mit denen beide Zieldimensionen in einem rationalen Entscheidungsrahmen ausbalanciert werden – eine insbesondere für Non-Profit-Organisationen nützliche Entscheidungshilfe. Diese Möglichkeiten werden in einem abschließenden Kapitel phantasieanregend angerissen.

Leserkreis: Leitungspersonal in Weiterbildungseinrichtungen und öffentlichen Verwaltungen generell (hier insbesondere im Kulturbereich) sowie in Non-Profit-Organisationen, Verwaltungsreformer, Interessierte aus Politik und Wissenschaft.

CONTROLLING

REFORMIERTER WEITERBILDUNGSBETRIEBE

INHALT

▼ WANDEL DER FÜHRUNGS-KULTUR

1. Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen 8

1.1 Von der Bürokratiekritik zum NSM 10

1.2 Praxishintergrund: Fundierte Erfahrungen 16

1.3 Flussdiagramm zur Reorganisation 19

2. Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem 22

2.1 Das Ökonomische (Rational-)Prinzip als wichtigste Nebensache 23

2.2 Das Steuerungsdilemma teilrationaler Zielsysteme:
„Bösartige" Probleme 24

2.3 Aufgabenfelder des Controllings: Was ist vor Ort erreichbar? 28

▼ Voraussetzungen schaffen

3. Produkte und Kunden identifizieren 30

3.1 Grundproblematik 30

3.2 Empfehlungen der KGSt und Praxiserfahrungen 31

3.3 Produktplan einer Weiterbildungseinrichtung 34

Online im Internet: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf

4. Produkte brauchen Produktmanager 35

4.1 Die „flache“ Organisation als Leitbild: Lean Management 35

4.2 Die Produktmanagement-Philosophie 37

4.3 Neue Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung 39

4.4 Vom Kulturbruch zur „Corporate Identity“? 42

▼ **KERNELEMENTE FÜR DEN SCHNELLEN ERFOLG:**

PRODUKT-CONTROLLING

5. Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen 45

5.1 Vertragsmanagement mit Instituten/Ämtern 50

5.2 Vertragsmanagement im Betrieb: Stellgrößen zur Ergebnissteuerung ... 53

5.3 Notwendige Handlungsspielräume schaffen und erweiterte Kompetenzen delegieren 54

5.4 Zielvereinbarungsgespräche und Ergebnisabweichungen 56

6. Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen 60

6.1 Kennzahlensysteme 60

6.2 Regionale Weiterbildungs-Kennzahlen 61

6.3 Instituts-Kennzahlen 62

6.4 Produkt-Controlling im Fachbereich: Strukturen erkennen und zur Steuerung nutzen 64

6.5 Der Fachbereichs-Kalkulationsbogen 70

7. Berichtswesen – genauer: Management Reporting 72

7.1 Änderung der Informationskultur 73

7.2 Geschäftsprozess-begleitendes Berichtswesen 74

▼ ERWEITERTE WERKZEUGE ZUR ERFOLGSSTEIGERUNG

8. Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers 81

8.1 Der Betriebsabrechnungsbogen als kombinierte Kostenstellen- und Betriebsergebnisrechnung 82

8.2 Umbau zur Deckungsbeitragsrechnung 85

8.3 Aufbau eines Muster-BAB 86

8.4 Ermittlung der Kalkulationszuschläge 91

9. Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele 96

9.1 Strategisches Controlling 97

9.2 Die Portfolioanalyse 99

9.3 Nutzwertanalyse 105

9.4 Portfolio-Management 111

9.5 Die Balanced Scorecard 114

9.6 Resümee 117

Mögliche Stolpersteine in der Praxis 119

Literaturverzeichnis 120

Referenz 123

Nachwort (Stephan Metz) 124

Feedback? 125

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1 – VHS Düsseldorf: Kennzahlenvergleich 1996 bis 2004 17
Tab. 2 – Fachbereichsbudgetierung – vom Ziel zum Ergebnis 57
Tab. 3 – Kostendeckungsliste 68
Tab. 4 – Der Fachbereichs-Kalkulationsbogen 71
Tab. 5 – Controlling-Bericht: Planwerte-Report 76
Tab. 6 – Controlling-Bericht: Frühjahrsprognose 77
Tab. 7 – Controlling-Bericht: Semester-Ergebnis 78
Tab. 8 – Controlling-Bericht: an die Beigeordneten-Konferenz 80
Tab. 9 – BAB-Kopfzeile 83
Tab. 10 – Muster-BAB Volkshochschule 90
Tab. 11 – Zuschlagskalkulation – Ermittlung der Zuschlagssätze 92
Tab. 12 – Stückpreisberechnung 94
Tab. 13 – Angebotspreiskalkulation 95
Tab. 14 – Operatives und Strategisches Controlling 97
Tab. 15 – Datenbasis zur Portfolioanalyse 102
Tab. 16 – Bewertungsbogen zur Nutzwertanalyse 108
Tab. 17 – Datenübersicht zum Portfolio-Management 113

Abb. 1 – Von der Bürokratiekrise zum Neuen Steuerungsmodell 11
Abb. 2 – Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells 13
Abb. 3 – Planstellen und durchgeführte Unterrichtsstunden 18
Abb. 4 – Flussdiagramm zur Verwaltungsreform nach dem NSM 21
Abb. 5 – Modell eines teilrationalen Zielsystems: VHS-Ressourcen 26
Abb. 6 – Hauptaufgabenfelder des Controllings 29
Abb. 7 – Produktorientierte Matrixorganisation 39
Abb. 8 – Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung 41
Abb. 9 – Stellgrößen zur Ergebnissteuerung 53
Abb. 10 – Muster einer Zielvereinbarung 58
Abb. 11 – Regionale Weiterbildungs-Kennziffern VHS Düsseldorf 62
Abb. 12 – Netzdiagramm Zielerreichungsgrad 64
Abb. 13 – Marktpreis-Entwicklung nach Gruppengrößen 66
Abb. 14 – Der C-Gruppen-Tarif 67

Abb. 15 – Produktbeziehungen des Managerkreises 75
Abb. 16 – Berichtswesen im Prozess gesteuerter Leistungsbegleitung..... 75
Abb. 17 – Bereiche des Berichtswesens 75
Abb. 18 –Fixe und variable Kosten 85
Abb. 19 – Funktionsprinzip der Deckungsbeitragsrechnung 86
Abb. 20 – Deckungssituation 89
Abb. 21 – Portfolio-Matrix 103
Abb. 22 – Nutzwert strategischer Geschäftsfelder 109
Abb. 23 – Vier-Felder-Tabelle zum Portfolio-Management..... 112
Abb. 24 – Balanced Scorecard: Feldstruktur..... 115
Abb. 25 – Balanced Scorecard mit vier Feldern..... 116

Controlling

englisch] *das,* Teilfunktion der Unternehmensführung, die Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt, um die Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen zur Steuerung des Unternehmens zu versorgen. Das von **Controllern** durchgeführte Controlling umfasst u. a. die Durchführung von Analysen, betriebswirtschaftliche Methodenwahl, Entscheidungsvorbereitung, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Aus: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, 2004

WEITER ZU KAPITEL 1: AUF DER SUCHE NACH EFFIZIENTEREN FÜHRUNGSSTRUKTUREN