



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Empowerment in Jugendbildungsstätten

# QS

Nr. 36

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder- und Jugendhilfe**



**Empowerment =**  
Ermächtigung und Befähigung  
zu qualitativem Handeln

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Durch eine systematische Organisationsentwicklung kann auch in Jugendbildungsstätten Vorsorge getroffen werden für die Sicherung der ökonomischen und pädagogischen Qualität.

Hiermit werden zwei Konzepte zum qualitativen Handeln in Jugendbildungsstätten vorgestellt:

- ein Konzept für die strategische Ausrichtung einer Organisation und
- die Darstellung für ein Controllingssystem in Jugendbildungsstätten.

Systematic organisational development is a key tool for securing economic and pedagogic quality, especially in youth residential training centres.

Two concepts for quality-oriented action in youthwork institutions are proposed

- a concept for the strategic orientation of organizations
- an outline of a controlling system for youthwork residential training centres.

Wegen weiterer Auskünfte wenden Sie sich bitte an

**Akademie Klausenhof**  
**Herrn Dr. Alois Becker**  
**Klausenhofstraße 100**  
**46499 Hamminkeln**

Tel.: 0 28 52-8 93 12  
Fax: 0 28 52-8 93 00  
[info@akademie-klausenhof.de](mailto:info@akademie-klausenhof.de)

# **Empowerment in Jugendbildungsstätten**

**Dr. Alois Becker**  
Akademie Klausenhof

**Wilfried R. Bantle**  
**Annette Weggler-Lesser**  
Liebich & Partner  
Management- und Personalberatung AG

**Alexander Diedam**  
Gesellschaft für Projektierungs- und  
Dienstleistungsmanagement mbH

**Qs**

**Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder-  
und Jugendhilfe**

### Liebe Leserin, lieber Leser,

mit diesem Heft liegt Ihnen die letzte Ausgabe der Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe vor.

In sechs Jahren stellten zahlreiche Autorinnen und Autoren Manuskripte für 36 Qs-Hefte zur Verfügung, die wir jeweils in 15.000 Exemplaren den Leserinnen und Lesern vorlegten. Viele von ihnen sind inzwischen vergriffen.

Allen, die in den vergangenen Jahren als Autorinnen und Autoren mitgewirkt haben, sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt. Ein besonderer Dank gilt hierbei der Schriftleitung der Qs-Reihe, Herrn Wennemar Scherrer.

„Haben Sie eigentlich mit der Qs-Initiative Ihr Ziel erreicht?“ wurden wir verschiedentlich gefragt, als wir das Ende der Qs-Reihe signalisierten. Auf eine solche Frage kann man nicht nur mit einem Ja oder einem Nein antworten. Seinerzeit wurde von vielen beobachtet, dass die finanzielle Situation der Zuwendungsgeber auf Orts-, Landes- und auch auf der Bundesebene nach Handlungen verlangten. Einige hielten neuere Steuerungsmodelle für geboten, andere griffen Anregungen aus der gewerblichen Wirtschaft auf und verlangten Zertifizierungen, etwa nach der Europannorm ISO 9000.

Nach dem Motto: „Frag diejenigen, die die Arbeit tun.“ wollten wir einerseits die Diskussion in der Kinder- und Jugendhilfe über Qualität und Qualitätsstandards bei Zuwendungsgebern und Zuwendungsempfängern stärken. Andererseits musste aber auch vermieden werden, dass durch rigide Vorgaben ökonomischer Rastersysteme die einzelnen Bereiche und die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe zu profillosen Einheitssystemen abflachten. Es galt, die Kinder- und Jugendhilfe in ihrer typischen Vielfalt und Qualität als Teil unserer demokratischen Gesellschaft zu sichern.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Qs-Initiative im Rahmen der Anregungsverantwortung des Bundes gemäß § 83 (1) SGB VIII erheblich dazu beigetragen hat, dass das Qualitätsbewusstsein in der Kinder- und Jugendhilfe gesteigert wurde. Unser Selbstbewusstsein ist gewachsen und wir haben auch die Berührungspunkte gegenüber Methoden aus der Betriebswirtschaft und gegenüber Management-Systemen verloren. Viele Träger der freien und öffentlichen Jugendhilfe nutzen inzwischen neue Instrumente zur Sicherung ihrer Qualität wie selbstverständlich und gehen mit ihnen souverän um.

Die Sorge, dass die Qualität der Jugendhilfe gefährdet ist, habe ich heute nicht mehr. Keiner denkt mehr daran, dass über betriebswirtschaftliche Vorgaben etwa die Subsidiarität oder die Freiheit der freien Träger ausgehebelt werden könnte. Im Gegenteil: Es wurde gelernt, mit den vorhandenen Mitteln effektiver umzugehen. Dazu haben die Qs-Hefte mit ihren praxisnahen Anregungen und Empfehlungen beigetragen.

Dennoch kann man nicht oft genug darauf hinweisen, dass Qualität kein statischer Zustand ist. Qualität muss kontinuierlich weiterentwickelt werden. Das gehört zu den Regelaufgaben aller. Dazu bedarf es aber nicht noch weiterer Qs-Hefte.

Wie geht es weiter? Wir werden im nächsten Jahr eine CD-ROM herausgeben, auf der alle Qs-Hefte und ein Nachschlagewerk mit den Fundstellen abgelegt sind, damit Sie leichter zu den für Sie interessanten Punkten kommen. Damit wollen wir die vielen wertvollen Anregungen aus früheren Heften, die über den Tag hinaus Gültigkeit haben, schnell und einfach verfügbar machen.

Während die Qs-Reihe sich vorwiegend mit Selbstevaluation befasste, werden wir uns in Zukunft stärker anderen Evaluationsmethoden widmen, um die Wirksamkeit der eingesetzten finanziellen und personellen Ressourcen transparent zu machen.

Abschließend möchte ich Herrn Dr. Becker von der Akademie Klausenhof danken, dass er für das hier vorliegende Heft Autoren gewonnen hat, die sich als Fachleute aus der Betriebswirtschaft der Frage stellen, wie man ein „Steuerungssystem für Jugendbildungsstätten“ einführen kann, damit ihre Arbeit kontinuierlich fortgeführt werden kann, auch wenn sich die inneren und äußeren Rahmenbedingungen einmal ändern. Hierzu werden sowohl Vorschläge für eine Geschäftsfeldanalyse als Grundlage für die Organisationsentwicklung als auch ein System für das Kostencontrolling vorgelegt und erklärt.

Ich wünsche mir auch weiterhin einen aktiven interdisziplinären Dialog zwischen Jugendpolitik, Jugendarbeit und Ökonomie in Praxis, Lehre und Forschung.



**Peter Haupt**

*Staatssekretär im Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

4	<b>Vorwort</b> Peter Haupt Staatssekretär im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
7	<b>Einführung</b> Dr. Alois Becker (Akademie Klausenhof)
10	<b>Muster einer Jugendbildungsstätte</b>
12	<b>Ermächtigung und Befähigung zu qualitativem Handeln</b> Wilfried R. Bantle Annette Weggler-Lesser (Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG)
59	<b>Kostencontrolling – Nutzen und Notwendigkeit für Jugendbildungsstätten</b> Alexander Diedam (Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH)
77	<b>Literaturhinweise</b>
81	<b>Information zur Akademie Klausenhof</b>
82	<b>Information zur Liebich &amp; Partner Management- und Personalberatung AG</b>
83	<b>Information zur Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH</b>
84	<b>Verzeichnis der Qs-Hefte</b>
88	<b>Zu guter Letzt</b> Abschiedsbrief des Schriftleiters Wennemar Scherrer

## Einführung

Dieses Heft nimmt den Faden auf, der mit „Ökonomisierung“ der Jugendhilfe und der Bildungsbereiche umschrieben wird. Auch in diesen Bereichen haben wir uns angewöhnt, eine mit Begriffen der Betriebswirtschaft angereicherte neue Sprache zu verwenden. Deutliches Zeichen dafür ist die Rede vom Markt, von Kunden und Kundenorientierung statt von Bildungsbereichen, Klienten, Zielgruppen, Teilnehmenden und Teilnehmerorientierung.

Diese veränderte Sprachgewohnheit ist aber nur Ausdruck des tatsächlichen Strukturwandels, der sich in einem enormen Kostendruck für die Einrichtungen widerspiegelt. Verringerte Zuwendungen gehen einher mit steigenden Kosten. Die Träger der Einrichtungen sind aber nicht mehr bereit, die wachsende Schere so klaglos und ohne Kommentar wie in früheren Zeiten auszugleichen, zumal auch sie mit sinkenden Einnahmen (zum Beispiel der Kirchen) fertig werden müssen.

Ein Zweites kommt hinzu: Wir sprechen bereits von einem Paradigmenwechsel in der Förderung, nämlich von der Regelförderung hin zur Projektförderung. Dies meint, dass die öffentlichen Zuwendungsgeber bei gleichbleibenden Förderungsmitteln immer größere Anteile für jährlich neu zu vergebende Projekte abzugeben. Dies geht zu Lasten der regulären Förderung, die in Richtlinien oder Gesetzen festgelegt ist. Gleichzeitig wird auch die stärkste Form der Regelförderung, nämlich die institutionelle Förderung, stark in Frage gestellt. Die Einrichtungen, die eine solche Förderung noch erhalten, können seit Jahren nur mit gleichbleibenden Beträgen rechnen, obwohl die laufenden Kosten unaufhörlich steigen.

In diesem Kontext erhielten wir die Anfrage aus dem Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, ob die Akademie Klausenhof nicht ein Heft gestalten könnte, das als Frühwarnsystem für nach den Bauinvestitionsrichtlinien geförderte Jugendbildungsstätten dienen könnte. Offensichtlich benötigt das Ministerium eine über das Bisherige hinausgehende Sicherheit, dass die zweckentsprechende Verwendung der Mittel langfristig gesichert ist und die geförderte Jugendbildungseinrichtung nicht etwa aus finanziellen Gründen schließen muss. Zunächst war an eine Zusammenstellung der möglichen Qualitätsmanagementsysteme gedacht, die im Bereich der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung zur Zeit diskutiert, angewendet oder gewünscht werden. Sehr schnell hat sich jedoch herausgestellt, dass dies nur eine etwas mühsame Zusammenfassung all dessen bedeuten würde, was in der Schriftenreihe Qs bereits erschienen ist.

Außerdem: die Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems gibt noch lange nicht die Gewähr, dass eine geförderte Einrichtung besser überlebt. Dazu sind die Rahmenbedingungen der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung viel zu unsicher. Was ist, wenn beispielsweise die öffentliche Förderung von einem Jahr zum anderen drastisch verändert wird? Die Folgen sind durch ein Qualitätsmanagementsystem nicht zu beseitigen.

Deshalb gingen unsere Überlegungen in eine andere Richtung. Aus Gesprächen mit vielen Kolleginnen und Kollegen erhielten wir die Rückmeldung, dass beispielsweise die Frage eines Steuerungssystems („Controlling“) mit entsprechenden Kennziffern eine derartige Hilfe für die Bewältigung der Zukunftsfragen sein könnte. Allerdings erweist es sich als ein großes Problem, dass viele Führungskräfte (und vor allem auch die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) wenig betriebswirtschaftliche Kenntnisse vorweisen können. Sie sind also in gewisser Weise „hilflos“ und suchen nach entsprechenden Hilfestellungen. Deshalb haben wir ein Projekt der Gesellschaft für Projektierungs- und Dienstleistungsmanagement mbH (Gpdm), Paderborn, aufgegriffen, die Bildungseinrichtungen eine Einführung in das Instrument des Controllings geben will. Uns schien es ein geeigneter Ansatz, da die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse sozusagen durch „Learning by doing“ erworben werden können.

Dieses Controlling ist nicht zu verwechseln mit dem zur Zeit heftig diskutierten und verbreiteten „Bildungscontrolling“. Dieses Steuerungsinstrument stammt aus der Weiterbildungsarbeit von großen Firmen. Dort wird unter dem Kostendruck darüber diskutiert, mit welchem Einsatz und mit welchen Ergebnissen die von Firmen bezahlte Weiterbildung finanziert wird. Das Bildungscontrolling stellt also die Fragen: Welcher Bedarf besteht in der Organisation (Unternehmen)? Ist dieser Bedarf mit dem Unternehmensziel vereinbar? Sind die Investitionen für Weiterbildung wirtschaftlich eingesetzt? Woraus besteht der Erfolg (Nutzen) dieser in Form von Weiterbildung eingesetzten Mittel für den Betrieb?

Es wird damit ganz eindeutig die Frage nach dem Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen (hier: der Unternehmen) in die Diskussion eingeführt. Dennoch sind Aspekte des Bildungscontrollings in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung nutzbar, wie etwa die Ermittlung des Bildungsbedarfs, Lerntransfer oder Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Diese Themen sind in diesem Heft ausgeklammert. Sie wurden teilweise in anderen Heften (zum Beispiel in Qs 27) behandelt.

Eine andere Anregung zur Gestaltung dieses Heftes kam aus dem eigenen „Erleben“ der Akademie Klausenhof. Von Oktober 2000 bis März 2001 haben wir uns einem Evaluationsverfahren hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung unserer Arbeit unterworfen. Das Instrument hierzu lieferte uns die Liebich & Partner, Management- und Personalberatung AG, Baden-Baden, mit der Geschäftsfeldanalyse, der Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien und der Geschäftsprozessoptimierung – kurz mit der strategischen Ausrichtung der Akademie Klausenhof. Auch wir gingen zunächst einmal sehr zögerlich an diese Frage heran – nicht nur wegen der hohen Kosten, sondern vor allem wegen der auch für uns ungewohnten Sprache und Vorgehensweise. Im Laufe des Verfahrens entdeckten wir jedoch schnell, dass diese Methode uns eine gute Möglichkeit gab, unsere eigene Arbeit nach völlig anderen Gesichtspunkten zu bewerten und möglicherweise auch zu neuen Fragestellungen und Ergebnissen zu kommen. Am Ende waren wir überzeugt, dass



diese Methode auch für andere Bildungseinrichtungen unabhängig von der Größe und der inhaltlichen Ausrichtung ein geeignetes Werkzeug darstellen könnte und haben dies für die obigen Fragen eines Frühwarnsystems vorgeschlagen.

In zwei Workshops haben Praktiker und Berater intensiv über die in diesem Heft vorgelegten „Werkzeuge“ und die praktische Anwendung für die Jugendhilfe und Bildungseinrichtungen diskutiert.

Mit dem vorgelegten Ergebnis werden zwar nicht alle Probleme in Bildungseinrichtungen der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung beseitigt oder von vornherein ausgeschlossen; sie bieten jedoch denjenigen, die sich damit befassen, eine ausgezeichnete Hilfe zur Selbstvergewisserung über ihre „Position im Markt“.

Bei der Gestaltung dieses Heftes haben neben den Autoren auch die Herren Karl-Heinz Lichtenberg, Geschäftsführer der Akademie Remscheid, und Dr. Hans Amendt, stellvertretender Direktor der Akademie Klausenhof, sowie der Schriftleiter der Qs-Reihe, Herr Wennemar Scherrer, mitgewirkt. Sie haben am Gelingen und beim Zustandekommen dieses Heftes einen gewichtigen Anteil, wofür ihnen unser Dank gilt.

**Dr. Alois Becker**

Direktor und Geschäftsführer  
der Akademie Klausenhof

Das in diesem Heft behandelte Thema ist für Leser, die keine kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, vermutlich sehr abstrakt, und es erschließt sich nicht immer von selbst. Deshalb werden in allen Kapiteln entsprechende Daten und Beispiele aus einer fiktiven Muster-Jugendbildungsstätte herangezogen, dem „Haus im Obstgarten“. Die gewählten Beschreibungen und Daten sind frei erfunden und wurden nur auf Plausibilität hin geprüft.

### Jugendbildungsstätte „Haus im Obstgarten“

Obstgartenweg 100  
77777 Musterstädtle



Die Jugendbildungsstätte „Haus im Obstgarten“ in Musterstädtle ist eine Einrichtung, deren Träger ein Verband der Jugendarbeit ist und die in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins betrieben wird. Die Jugendbildungsstätte liegt am Rande einer Kleinstadt, die Bebauung reicht jedoch bis zur Einrichtung.

#### Ausstattung/Ressourcen

Die Jugendbildungsstätte verfügt über 90 Betten in zehn Dreibettzimmern, 20 Zweibett- und 20 Einbettzimmern; Letztere sind mit Nasszellen versehen. Die Bildungsstätte hat vier Seminarräume in der Größe von 60 bis 100 qm, zwei Clubräume und ein kleines Lesezimmer. Die Verpflegung wird durch eine eigene Küche besorgt.

Zum pädagogischen Personal gehören eine Leiterin sowie zwei hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter (HPM). In der Verwaltung arbeiten vier Personen und zur Hauswirtschaft gehören fünf Kräfte in der Küche, ein Hausmeister sowie sechs Reinigungskräfte.

#### Bildungsangebot

Das Bildungsangebot umfasst vier Bereiche:

- Jugendbildung für den eigenen Verband. Diese richtet sich an die Mitglieder des Verbandes sowie an die haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte. Daneben bietet die Jugendbildungsstätte frei ausgeschriebene Fortbildungskurse für Führungskräfte anderer Verbände und Einrichtungen der Jugendhilfe an.
- Ein weiterer Schwerpunkt sind europäische Begegnungen, die im Zusammenhang mit der Jugendverbandsarbeit angeboten werden. Die Finanzierung dieser Begegnungen erfolgt in der Regel über EU-Programme.

- Ein neues Arbeitsgebiet hat sich in der letzten Zeit erschlossen: Multimedia/EDV. Hier werden EDV-Schulungen im Rahmen der Jugendarbeit sowie eine Radiowerkstatt durchgeführt; das Angebot hat sich erweitert in Richtung EDV-Seminare für allgemeine EDV-Nutzer.
- Eine wesentliche Einnahmequelle sind „Gastveranstaltungen“, also Tagungen und Seminare, bei denen das Haus lediglich als Veranstaltungsort auftritt.

**Leistungsstatistik**

Bereich	Seminare	Teilnehmende	Teilnehmertage
Jugendbildung	40	1.000	3.000
Europäische Begegnungen	4	160	2.400
Multimedia/EDV	20	240	480
Gastveranstaltungen	40	800	2.400
<b>Gesamt</b>	<b>104</b>	<b>2.200</b>	<b>8.280</b>

**Auslastung:**

Wenn die 100%ige Auslastung mit 220 Tagen x 90 Betten definiert wird, so ergibt sich eine maximale Belegungsmöglichkeit von 19.800 Belegungstagen. In unserem Fall erreicht die Jugendbildungsstätte „Haus im Obstgarten“ mit 8.280 Teilnehmer-Tagen eine Auslastung von 42 Prozent.

**Finanzielle Situation:***1. Einnahmen*

Jugendbildung: Teilnahmebeiträge und Zuschüsse aus Bund oder Land	400.000 DM
Europäische Begegnung	156.000 DM
Multimedia/EDV	96.000 DM
Gastveranstaltungen	204.000 DM

**Gesamt** 856.000 DM

*2. Ausgaben:*

Personal	1.170.000 DM
Sachkosten	420.000 DM

**Gesamt** 1.590.000 DM

Dies entspricht einem Tageskostensatz von 192,03 DM.

Die Unterdeckung beträgt in unserem Beispiel 734.000 DM DM, die vom Trägerverein übernommen werden muss.

### Ermächtigung und Befähigung zu qualitativem Handeln

Wilfried R. Bantle, Annette Weggler-Lesser

Liebe Leserin, lieber Leser,

die folgenden Ausführungen gehen ursprünglich auf Erfahrungen und Erkenntnisse im Bereich der gewerblichen Wirtschaft zurück. In der Zusammenarbeit mit der Akademie Klausenhof hatte ich die Möglichkeit, sie für eine gemeinnützige Jugendbildungsstätte zu spezifizieren.

Ich wende mich besonders an die Führungsteams von Jugendbildungsstätten und möchte, dass sie diese Anregungen als „Empowerment“ annehmen mit dem Ziel der Selbstevaluation des Trägers und des Managements.

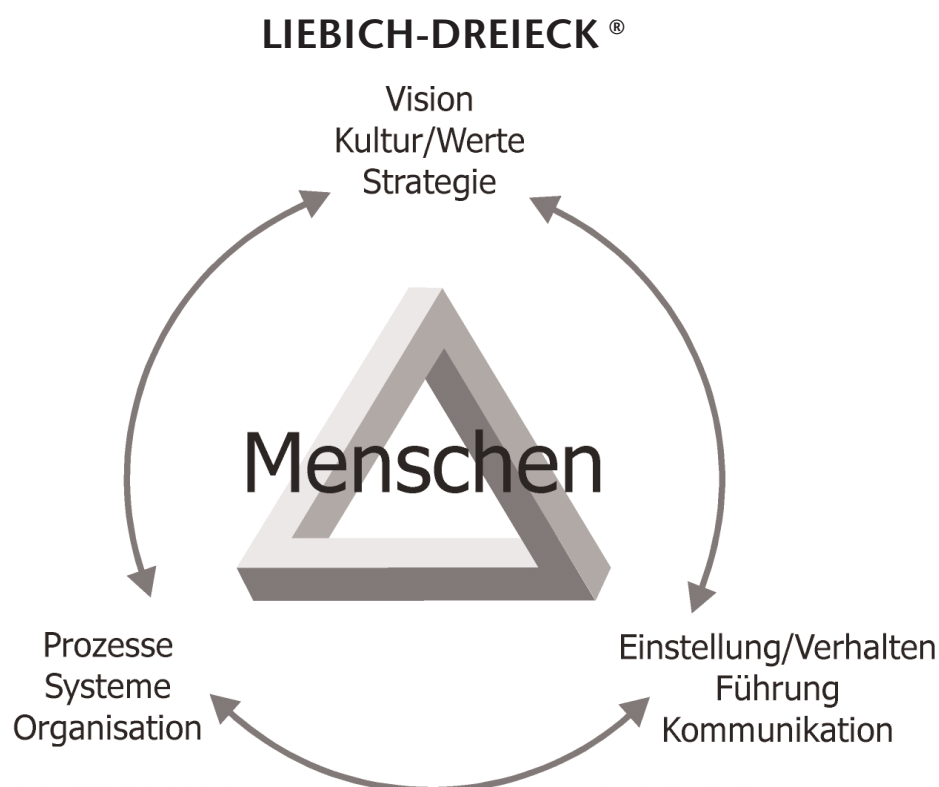
Wenn wir im Folgenden von „Organisation“ oder von „Unternehmen“ spreche, so steht dies synonym für Jugendbildungsstätten, aber auch für andere Bildungsstätten oder Einrichtungen.

In der Organisationsentwicklung (OE) gehen wir davon aus, dass man das Zusammenleben und Funktionieren der zwischenmenschlichen Abläufe und Prozesse nicht dem Zufall überlassen sollte.

Das gilt sowohl für die Institution selbst, das heißt für die Organisation, als auch für die Menschen in der Organisation, die Unternehmen prägen und durch sie geprägt werden.

*Wilfried R. Bantle*

#### Dimensionen einer Organisation



Tafel 1: Liebich-Dreieck®

## 1 Dimensionen einer Organisation

Eine Organisation lässt sich beschreiben und bewerten anhand der Dimensionen, die in der vorstehenden Grafik – dem Liebich-Dreieck® der Unternehmensführung – veranschaulicht sind.

In der Praxis sind die Dimensionen dieses Liebich-Dreiecks® ein guter Leitfaden für die Standortbestimmung und für die Zukunftsausrichtung von Organisationen.

Die Dimensionen einer Organisation lassen sich in drei Paketen bündeln:

### ☐ **Dimensionspaket 1:**

Dies Paket enthält zunächst die Visionen, die die oberste Zielsetzung und den Werterahmen einer Organisation beschreiben:

**Visionen** sind Bilder einer erstrebenswerten Zukunft für die Organisation.

Sie bilden auch deren Handlungsrahmen für die strategische Ausrichtung. In Bildungsstätten sind sie oft in den Satzungen und in Leitbildern niedergeschrieben. Dabei kommt es nicht darauf an, wohlklingende Formulierungen zu finden und mittels eines Hochglanzprospektes aufzufallen.

Einzig und allein die Glaubwürdigkeit der Visionen verleihen der Organisation ihre Faszination.

Eine weitere Dimension einer Organisation ist die **Unternehmenskultur**:

In der **Unternehmenskultur** wird die Werteordnung der Organisation beschrieben, die für die darin arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter gilt und von diesen gelebt wird.

**Sie ist in Leitbildern und Führungsgrundsätzen dokumentiert und kommuniziert.**

**Sie ist Maßstab und gibt Orientierung, wie mit den Menschen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens umgegangen werden soll.**

**Idealerweise schlägt sich diese Werteordnung auch im Führungsverhalten und in der Personalpolitik einer Organisation nieder.**

Die dritte sinnvolle und logische Dimension dieses Paketes, die zu den vorangegangenen Themen passt, ist die **Strategie**.

Stärken müssen gestärkt und Schwächen möglichst überwunden werden.

Die Strategie bezieht sich auf

- die „Absatzmärkte“,
- die Organisation im engeren Sinne und
- die Beschaffung der Ressourcen.

In den nächsten Kapiteln wird das Thema Strategie ausführlich behandelt.

## ☐ **Dimensionspaket 2:**

Ein weiteres Dimensionspaket stellen die Begriffe **Prozesse, Systeme und Organisation** dar:

**Prozesse** sind in einer arbeitsteiligen Organisation die Arbeitsschritte – oft auch Ablauforganisation genannt –, die sinnvoll aneinandergelinkt zu einer Leistungserstellung führen.

Dabei ist es unerheblich, ob Bereichs- oder Abteilungsgrenzen überschritten werden. Optimierungskriterien für die Geschäftsprozesse sind Durchlaufzeiten und Bearbeitungszeiten, Qualität der Ergebnisse der Prozessschritte und die Effizienz. In der Praxis hat es sich bewährt, den Fokus auf die „Kern-“ oder „Schlüsselprozesse“ zu legen.

Beispiele für Schlüsselprozesse sind:

- Entwicklung von Leistungsangeboten (Produkten),
- Auftragsabwicklung,
- Leistungserstellung („Produktion“),
- Qualitätssicherung, Beschaffung.

Geschäftsprozessanalyse (GPA) und Geschäftsprozessoptimierung (GPO) werden in Kapitel 8 behandelt.

**Systeme** haben die Aufgabe, Geschäftsprozesse zu unterstützen, zu beschleunigen und idealerweise zu verbessern.

Mit dem Begriff „Systeme“ wird eine weitere Dimension eingeführt, die sich mit allen in Organisationen wesentlichen Systemen beschäftigt. Wesentliche Systeme sind EDV- oder IT-Systeme, Arbeitszeit- und Entlohnungssysteme. In der täglichen Praxis zeigt sich jedoch oft, dass eingesetzte Systeme Prozesse komplizierter machen oder gar behindern. Das harmonische Wechselspiel zwischen Geschäftsprozess und Systemen ist ein Erfolgsfaktor der gut funktionierenden Organisation, hier besonders im engeren Sinne gemeint.

Unter der **Organisation** verstehen wir hier die Aufbauorganisation oder die Struktur als Übersicht der Funktionen in einer Organisation.

Die Organisation bildet quasi die „Heimat“ für die Mitarbeiter und gibt Orientierung, bezogen auf die Aufgabenteilung und Verantwortung. Sie darf Prozesse nicht behindern, etwa durch zu viele Schnittstellen.

### □ Dimensionspaket 3:

Ein weiteres Dimensionsfeld ergibt sich aus den Begriffen

- Einstellung/Verhalten,
- Führung,
- Kommunikation.

Bei diesen „weichen Dimensionen“ des Liebich-Dreiecks® wird dem Umstand Rechnung getragen, dass eine Organisation wesentlich durch die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern zu den Menschen in der Organisation, zur Organisation selbst, zur Arbeit und zu wichtigen Werten der Gesellschaft geprägt wird.

Die **Einstellung** und das tägliche **Verhalten** bestimmen das Klima und somit auch die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Einstellung und Verhalten sind bei den Menschen in einer Organisation tief verankert und es bedarf in der Regel hoher Anstrengungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bei Mitarbeitern und Führungskräften zu verändern.

**Führung** ist die Aufgabe und Fähigkeit von Verantwortlichen, die Ziele der Organisation mithilfe der Mitarbeiter zu erreichen. Der situative Umgang mit Sachorientierung und Mitarbeiterorientierung bestimmt den Führungsstil einzelner Führungskräfte und damit der gesamten Organisation.

**Kommunikation** ist das Bindeglied in der Organisation. Ohne Kommunikation können weder Führung praktiziert noch Prozesse gestaltet werden. Mittels der Kommunikation werden auch die Strategie und die Werteordnung einer Organisation vermittelt.

Im Mittelpunkt dieser drei Dimensionsfelder stehen immer die Menschen einer Organisation. Die Kombination der Menschen, die zusammen in der Organisation arbeiten, ist in der Regel einzigartig. Wegen dieser Einzigartigkeit gibt es für den Erfolg von Organisationen keine Patentrezepte. Vielmehr muss es gelingen, Organisationen in den beschriebenen Dimensionen anzupacken, und zwar immer zusammen mit den Menschen, die in der Organisation arbeiten. Es gibt häufig eine Neigung bei Führungskräften, eher Mitarbeiter von außen einzustellen als die Potenziale der eigenen Mitarbeiter zu fördern und einzusetzen.

Die herausragende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, die Dimensionen dieses Liebich-Dreiecks® mit Leben zu füllen, sie ausgewogen aufeinander abzustimmen und durch Einbindung der Mitarbeiter und durch die optimale Kommunikation eine hohe Identifikation aller Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen.

## 2 Das Unternehmensmodell

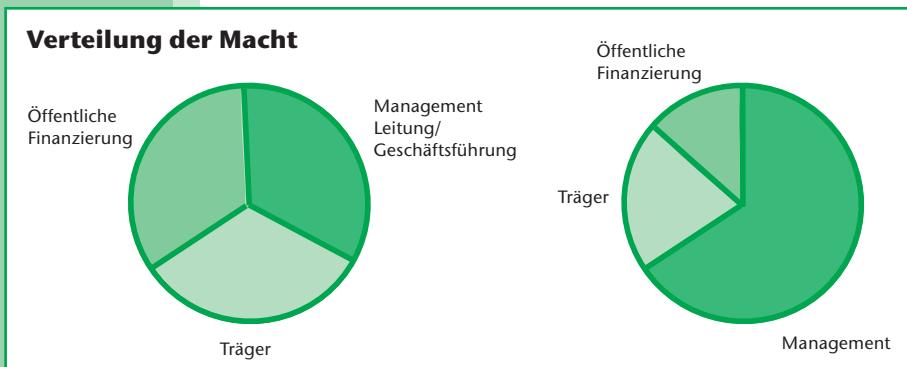
### Der engere Kern:

In der Tafel 2 sind der Kern und die Triebfeder des Unternehmensmodells dargestellt.

Dieser Kern setzt sich bei Jugendbildungsstätten aus drei Gruppen zusammen:

- dem Management,
- dem Träger und
- den Zuwendungsgebern (insbesondere bei öffentlicher Förderung).

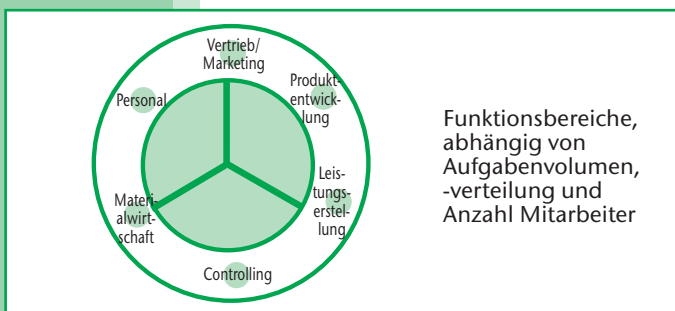
Die Verteilung der Macht kann sehr unterschiedlich sein. Die Bandbreite reicht von gleicher Verteilung über alle drei Gruppen, wie sie sich bei diesem Beispiel ergibt, bis zu extremen dominanten Machtverhältnissen entsprechend dem folgenden Beispiel:



Tafel 2a: Verteilung der Macht

### Funktionsbereiche:

Um den Kern herum haben wir die Funktionsbereiche einer Organisation angesiedelt.



Tafel 2b: Funktionsbereiche

Dies sind

- Vertrieb/Marketing,
- Produktentwicklung,
- Leistungserstellung,
- Finanzen, Controlling,
- Materialwirtschaft und
- Personal.

Größe und Ausstattung der Funktionsbereiche sind individuell und für jede Organisation unterschiedlich. Es gibt keine Standards oder Rezepte.



Tafel 2c: Geschäftsprozesse

Über **Geschäftsprozesse**, auf die in den nächsten Kapiteln noch näher eingegangen wird, werden Leistungen für die Absatzmärkte erstellt, wird die Ressourcenbeschaffung sichergestellt und werden die Aufgaben in einer arbeitsteiligen Organisation zweckmäßig verknüpft.



- **Kunden** = Personen/Institutionen, die für die Leistung zahlen, also die Geldgeber
- **Zielgruppen** = Teilnehmer/-innen  
Gelegentlich fallen auch beide Bereiche zusammen.

**Absatzmärkte:**

Im Markt (bei Jugendbildungsstätten ist das etwa der „Bildungsmarkt“) werden Kundengruppen zusammengefasst. Das können beispielsweise die Geldgeber sein oder die Zielgruppen, das heißt die (potenziellen)Teilnehmer/-innen für die geplanten Bildungsveranstaltungen.

Aus ökonomischer Sicht ist es wichtig, dass die Leistungen der Organisation für die einzelnen Geschäftsfelder marktgerecht und auch betriebswirtschaftlich erfolgreich sind.

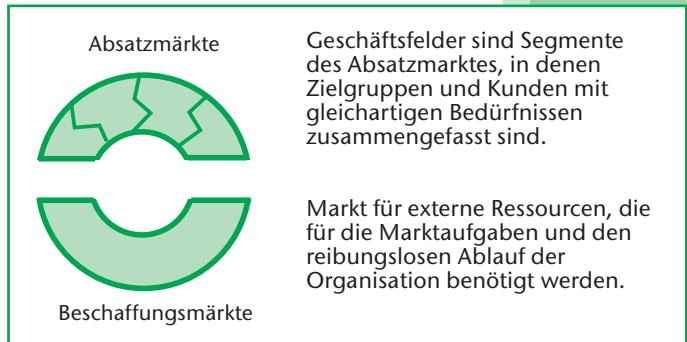
Darauf werden wir später noch genauer eingehen.

**Beschaffungsmärkte:**

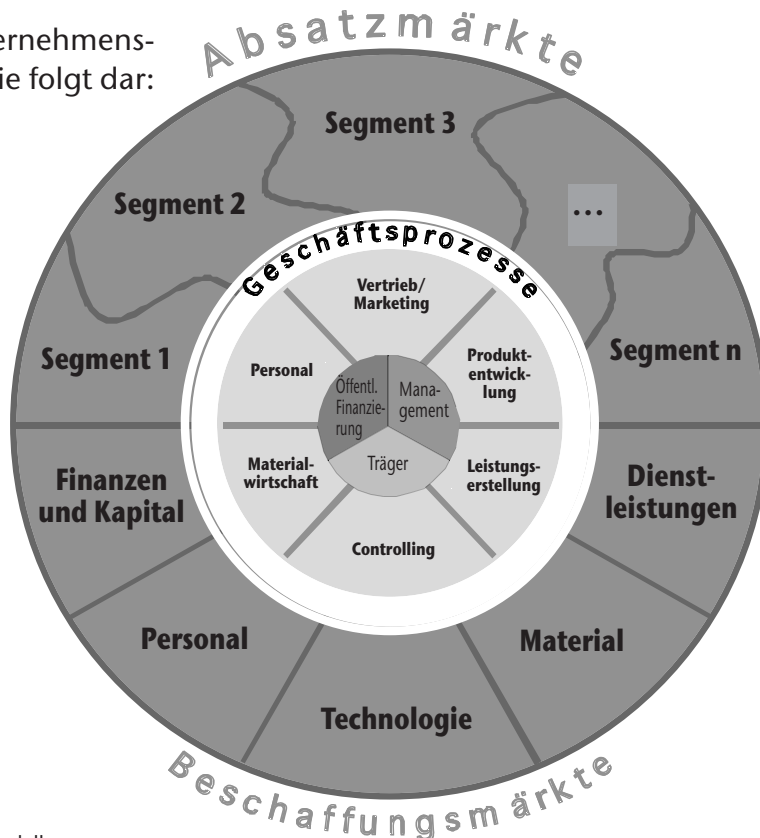
Neben den Absatzmärkten gibt es für jede Jugendbildungsstätte noch den Beschaffungsmarkt. Hier geht es um die Beschaffung der erforderlichen Ressourcen.

Dazu gehören Personal, Infrastruktur, wie Gebäude und Einrichtungen, Materialien, etwa die Seminartechnik, Dienstleistungen, insbesondere die Hauswirtschaft, und auch die Beschaffung der Finanzmittel.

Das komplette Unternehmensmodell stellt sich wie folgt dar:



Tafel 2d: Absatz- und Beschaffungsmärkte

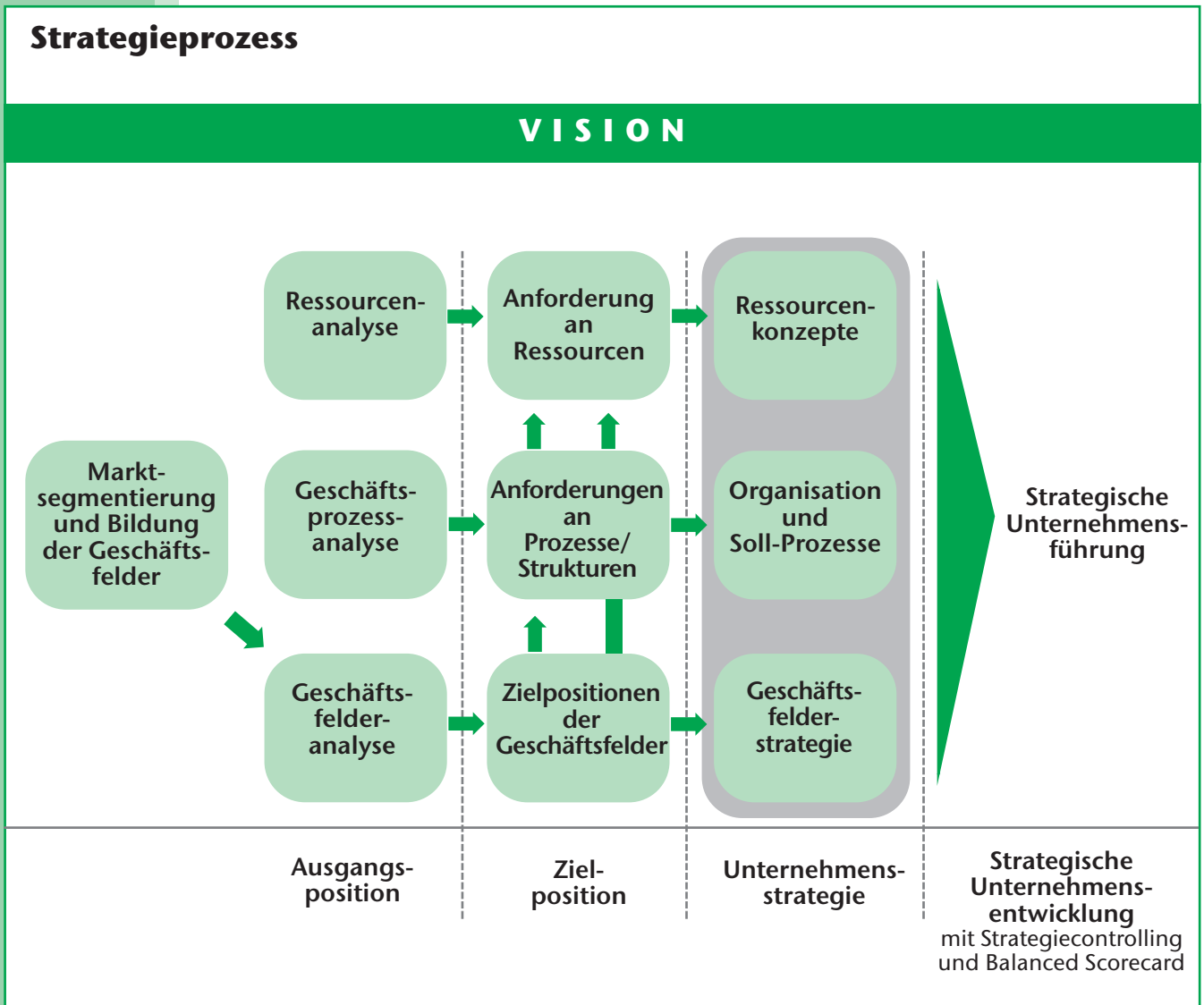


Tafel 3: Das Unternehmensmodell

## 3 Strategieprozess

Das Unternehmensmodell wird belebt durch Strategie und erfährt Zielrichtung und Dynamik aus dem Strategieprozess.

Wir haben zu diesem Strategieprozess als Leitfaden ein eigenes System entwickelt:



Tafel 4: Strategieprozess

Die **Strategie** beschreibt die langfristige Ausrichtung einer Organisation.

**Warum ist eine Strategie erforderlich?**

- Durch eine Strategie werden die einzelnen Kräfte einer Organisation auf das gemeinsame Ziel hin gebündelt.
- Eine Strategie ermöglicht die Planung der Zukunft.
- Eine Strategie soll helfen, die Zukunft der Organisation zu sichern.

Eine Unternehmensstrategie hat zum Ziel, die Zukunft einer Organisation aktiv zu gestalten und damit zu sichern.

Die Entwicklung einer Strategie ist einzig und allein Aufgabe des Managements einer Organisation.

Durch die strategische Ausrichtung der Organisation werden Aktivitäten gebündelt, um gemeinsam das angestrebte Ziel zu erreichen.

Die einmalige Erstellung eines Strategiepapiers reicht nicht aus. Die strategische Führung einer Organisation verlangt vielmehr die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Markt und mit der eigenen Organisation.

*Für uns kann das konkret heißen:*

*Die Leitung einer Jugendbildungsstätte, die heute keine Strategie hat, wird morgen keine Jugendbildungsstätte mehr haben!*

**Ein Management, das heute keine Strategie hat, wird morgen kein Unternehmen mehr haben!**

Im Rahmen des folgenden Strategieprozesses werden alle Felder des in Kapitel 2 dargestellten Unternehmensmodells behandelt.

Aus Tafel 4 wird deutlich, welche Elemente in einer erfolgreichen Strategie enthalten sein müssen und wie sie zusammenspielen. Wenn wir sie jetzt beschreiben, benutzen wir Fachbegriffe, die in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben werden. Somit ermöglicht dieses Kapitel „Strategieprozess“ zunächst einen Überblick über den gesamten Prozess, ist jedoch noch keine inhaltliche Klärung der Prozessschritte. Die Grafik dient aber als roter Faden, an dem Sie sich in den nachfolgenden Kapiteln dieses Heftes orientieren können.

Ein Strategieprozess muss eingebettet sein in die Vision, also in die langfristige Zielausrichtung einer Organisation.

Die Vision beschreibt den zukünftigen gewünschten Zustand der Organisation, der Realität werden soll.

**□ Der erste Prozessschritt:**

Der Strategieprozess beginnt mit

- der Marktsegmentierung und
- der Geschäftsfelderbildung.

Nach der Geschäftsfelderbildung erfolgt

- die Bestimmung der Ausgangsposition.

Dazu werden drei Bereiche analysiert:

- die Geschäftsfelder,
- die Geschäftsprozesse und
- die Ressourcen.

Ein Schlüssel für die Bestimmung der Ausgangsposition in den beschriebenen Bereichen ist eine ehrliche Standortbestimmung:

Nur wenn man weiß, wo man wirklich steht, kann man sich auf den Weg zur Erreichung der Ziele machen.

Dabei gibt es keine objektive Wahrheit, sondern eine konsensfähige Beschreibung der Realität in der Organisation.

Für die Analyse der beschriebenen Bereiche gibt es Methoden und Hilfsmittel, die in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

#### ☐ **Der zweite Prozessschritt:**

In der nächsten Stufe im Strategieprozess wird die Zielposition auf der Grundlage der Ausgangsposition festgelegt.

Den Anfang machen die Zielpositionen der einzelnen Geschäftsfelder, indem die strategischen Ziele pro Geschäftsfeld beschrieben werden.

Aus den Erkenntnissen der Geschäftsprozessanalyse und aus den Zielpositionen der Geschäftsfelder wird die Zielposition für die Anforderungen an die Prozesse und Strukturen bestimmt.

Darauf aufbauend und mit Einbeziehung der Ressourcenanalyse wird schließlich die letzte Zielposition, nämlich die Anforderungen an die Ressourcen, abgeleitet.

#### ☐ **Der dritte Prozessschritt:**

Im nächsten Bearbeitungsschritt, der Unternehmensstrategie an sich, wird der Weg von der Ausgangsposition zur Zielposition konkret beschrieben.

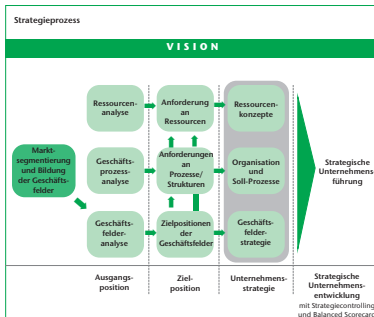
Die Schritte der Strategieumsetzung müssen zielführend und machbar sein und dem hohen Anspruch einer Strategie gerecht werden.

Dabei ist entscheidend, dass Geschäftsfelderstrategie, Organisation und Soll-Prozesse sowie Ressourcenkonzepte ideal aufeinander abgestimmt sind.

Strategische Unternehmensführung bedeutet schließlich, die Geschäftsfelderstrategien, die Organisationen und Prozesse und die Ressourcen strategisch weiter zu entwickeln und sie in rollierenden Überprüfungen fortzuschreiben. Bei unterlassener Strategiefortschreibung bleibt die einmalige Beschäftigung mit Strategie ohne nachhaltige strategische Veränderung.

## 4 Marktsegmentierung und Geschäftsfelderbildung

Die Zukunftsausrichtung einer Organisation beginnt mit der Marktsegmentierung und der Geschäftsfelderbildung.



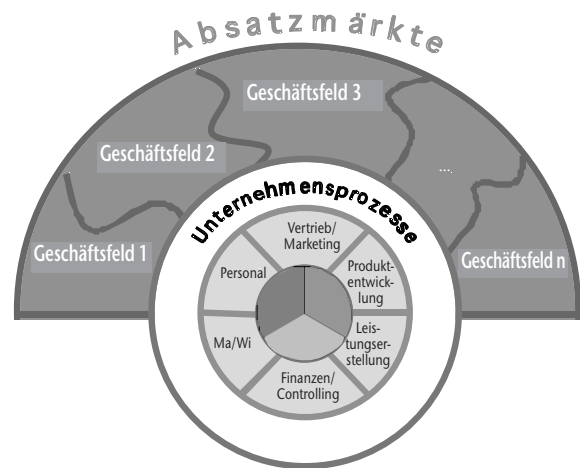
### Marktsegmentierung und Geschäftsfelderbildung

Was ist ein Geschäftsfeld?

Ein Geschäftsfeld ist ein

- klar abgegrenzter Teil des heutigen und zukünftigen Absatzmarktes,
- in dem sich Kunden und Zielgruppen mit gleichartigen Bedürfnissen wiederfinden und
- in dem eigenständige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können.

Die Geschäftsfelderbildung ist das Ergebnis einer sinnvollen Kombination von Marktkriterien und Unternehmensleistungen.



Tafel 5: Marktsegmentierung und Geschäftsfelderbildung

In der Regel gibt es keine homogenen Absatzmärkte. Wer also Absatzmärkte ordnen will, benötigt dafür Klarheit über seine Marktsegmente. Dazu muss man die eigene wahre Position im Markt darstellen, die Kunden und deren Bedürfnisse erkennen und die wirkliche Wettbewerbsposition herausarbeiten. Darüber hinaus müssen die entscheidenden Markt- und Wettbewerbsfaktoren klar sein. Weitere Aspekte sind, die Chancen und Risiken für Marktaktivitäten zu erkennen, die Voraussetzung für die Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf den Kunden zu haben und Prioritäten für die Zuordnung von Ressourcen ausarbeiten zu können.

Ein **Geschäftsfeld** ist ein klar abgegrenzter Teil des heutigen und künftigen Absatzmarktes einer Organisation, in dem sich Kunden und Zielgruppen mit gleichartigen Bedürfnissen wiederfinden und in dem eigenständige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir die Marktsegmentierung brauchen, um den wirklichen Geschäftsfelderfolg erkennen und planen zu können.

Die Geschäftsfelderbildung ist das Ergebnis einer sinnvollen Kombination von Marktkriterien und Unternehmensleistungen.

Bei der Geschäftsfelderbildung haben sich in der Praxis Kriterien herausgebildet, nach denen Absatzmärkte geordnet werden können.

Dabei unterscheidet man zwei Kriteriengruppen:

- die Marktkriterien und
- die Unternehmensleistungen.

**Marktkriterien** für die Geschäftsfelderbildung können die Endkunden oder die Zielgruppen (im Sinne von Verbrauchern einer Leistung), die Kunden (die Gruppe, die die Leistung bezahlt), aber auch die Vertriebswege und die Regionen sein.

Bei **Unternehmensleistungen** wird nach Produkten oder nach dem Leistungsangebot, nach Dienstleistungen und manchmal auch nach Märkten unterschieden.

Geschäftsfelder sind in der Regel das Ergebnis einer sinnvollen Kombination von Marktkriterien und Unternehmensleistungen.

Im Fallbeispiel „Haus im Obstgarten“ sind vier Geschäftsfelder benannt:

- Jugendbildung,
- Europäische Begegnung,
- Multimedia und
- Gastveranstaltungen.

### *Wie erarbeitet man Geschäftsfelder?*

Da die Strategiearbeit eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements einer Organisation ist, beginnt die Einbindung aller Führungskräfte bereits bei der Geschäftsfelderbildung. Im Idealfall werden die Geschäftsfelder im Team erarbeitet und von einem Moderator moderiert, der die Strategiemethode kennt und beherrscht. Zusätzlich zum Führungskreis sollten alle Mitarbeiter, die Führungsaufgaben in der Marktbearbeitung haben, einbezogen werden.

Bei der Geschäftsfelderbildung gibt es keine richtige oder falsche Segmentierung; es wird zwischen zweckmäßigen und weniger zweckmäßigen Geschäftsfeldern differenziert. Deshalb ist es wichtig, dass alle Aspekte des täglich erlebten Marktes einer Organisation einbezogen werden.

## Geschäftsfelderbildung

### Checkliste zur Geschäftsfelderbildung

- ▲ Wird ein eigenständiges und andauerndes **Bedürfnis/Problem** der Kunden befriedigt/gelöst?
- ▲ Kann eine eigene, von anderen Geschäftsfeldern **unabhängige Strategie** verfolgt werden? (Selbstständiges Erscheinen und Handeln im Markt)
- ▲ Ist eine eigenständige **Produkt- und Dienstleistungsgestaltung** möglich?
- ▲ Gibt es Wettbewerber, die **nur** in diesem Geschäftsfeld agieren?
- ▲ Sind gute Voraussetzungen für eine **prozessorientierte wirtschaftliche** Bearbeitung vorhanden?
- ▲ Wäre das Geschäftsfeld **allein grundsätzlich lebensfähig**?

Tafel 6: Checkliste zur Geschäftsfelderbildung

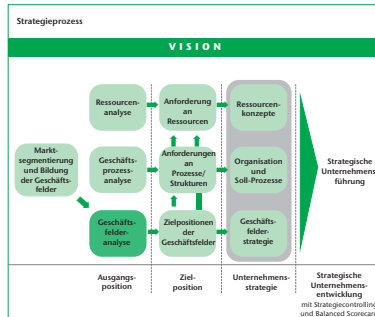
Zur Arbeitserleichterung haben wir eine Checkliste für die Geschäftsfelderbildung entwickelt.

Wenn Sie die Mehrzahl dieser Kriterien erfüllt haben, können Sie mit relativ hoher Sicherheit davon ausgehen, dass Ihre Geschäftsfelderbildung zweckmäßig ist.

Der nächste Prozessschritt, die Geschäftsfeldanalyse, wird zeigen, ob sich diese Annahme bewährt. Erst wenn Sie diese Geschäftsfelderanalyse durchgeführt haben, sollten Sie Ihre Geschäftsfelderbildung hinterfragen.

## 5 Geschäftsfeldanalyse

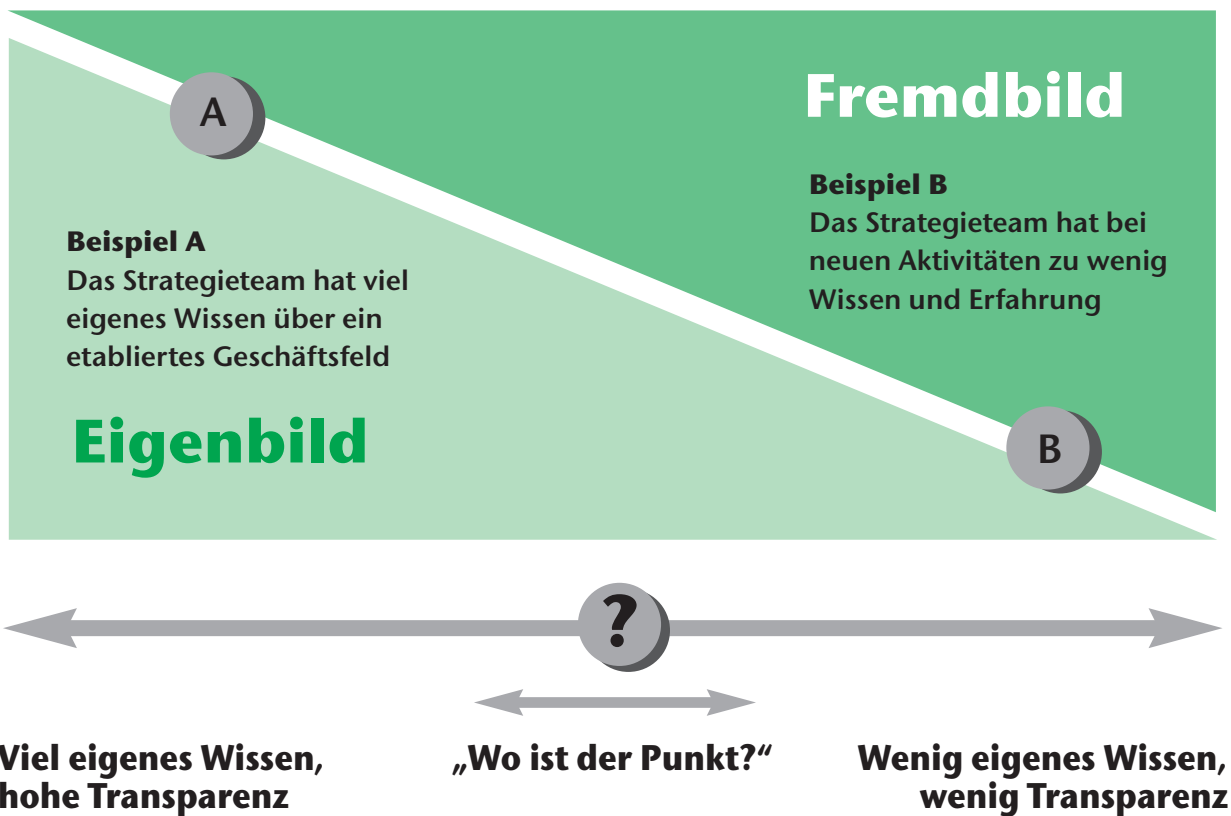
Die Geschäftsfeldanalyse ist ein Schlüssel des gesamten Prozesses.



Zu Beginn sollten Sie feststellen, wie Sie Ihre Jugendbildungsstätte sehen und wie diese von außen gesehen wird.

Hierzu haben wir eine „Hilfe zur Selbstreflexion“ entwickelt. Wo ist bei Ihnen der Punkt?

### Hilfe für Selbstreflexion



Tafel 7: Hilfe für Selbstreflexion



In der Grafik wird deutlich, dass bei hinreichend großem eigenen Wissen und hoher Transparenz über den Markt die Ergebnisse des Eigenbildes ziel führend sind. Wenn man jedoch in neue Marktfelder gehen will oder nur wenig eigenes Wissen hat, braucht man zwingend Fremdbilder. Diese erhält man beispielsweise durch Marktanalysen oder Expertenbefragungen. Damit vermeiden Sie die Gefahr, Vorurteile oder unreflektiert übernommene Einschätzungen in die Analyse einzuarbeiten. Entscheidend ist, dass Sie die richtige Mischung finden, das heißt feststellen, wie viel Eigenbild und wie viel Fremdbild für die Bestimmung der Ausgangsposition in den Geschäftsfeldern benötigt wird.

Die Ergebnisse sind die Basis für alle weiteren Schritte in Richtung strategische Zielposition, in Richtung Soll-Prozesse und in Richtung Ressourcenkonzept. Ohne eine solide Basis in der Geschäftsfeldanalyse wird man bei späteren Schritten feststellen, dass Lücken in der Analyse mühsam nachgearbeitet werden müssen oder dass die Glaubwürdigkeit der Konzepte in Zweifel gezogen wird.

Ein ebenso wichtiger Aspekt der Geschäftsfeldbildung ist es, eine gemeinsame Sicht über die Ausgangsposition im Markt und über die Situation der Organisation zu erzeugen.

→ Die Geschäftsfeldanalyse bezieht sich auf den Ist-Zustand.

Die Geschäftsfeldanalyse wird im Team durchgeführt und fungiert deswegen häufig als eine der wenigen Plattformen eines Führungsteams, um sich gemeinsam intensiv Gedanken über die eigene Organisation zu machen und um sich über die gemeinsame Zukunft auszutauschen und zu einigen. Da alle Beteiligten Eigeninteressen verfolgen, empfiehlt es sich einen Moderator oder eine Moderatorin für die Bearbeitung der Geschäftsfeldanalysen einzusetzen. Vermeiden Sie die Versuchung, einem/einer Marktverantwortlichen die Moderation zu übertragen. Damit könnte die Gefahr bestehen, durch die Dominanz und den Wissensvorsprung die bisherigen Marktaktivitäten nur zu wiederholen. In vielen Fällen der Praxis ist die Geschäftsfeldanalyse der Initialfunke zur Neuausrichtung. Durch das umfassende Bild über Markt und Organisation wird häufig Betroffenheit über die Situation und über den Handlungsbedarf ausgelöst.

In der jahrzehntelangen, intensiven Arbeit mit Geschäftsfeldanalysen und Strategien hat sich für uns eine Gliederung bewährt, die aus zehn Punkten besteht.

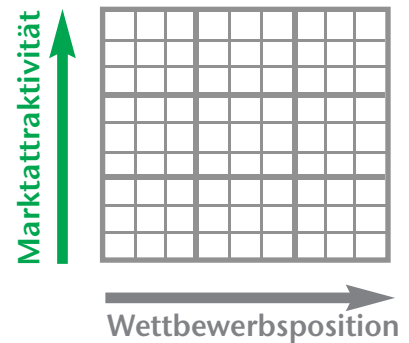
### Struktur der Geschäftsfeld-Analyse

1. Zielgruppe/Kunden/Vertriebswege  
(Teilnehmerwerbung)/Absatzmittler
2. Regionen  
(In welchen Regionen sind wir tätig?)
3. Dienstleistungen/Bildungsangebot
4. Wettbewerber
5. Positionierung im Portfolio

Die Portfoliotechnik ist ein praxiserprobtes Strategieinstrument. Sie dient der Darstellung der strategischen Ausgangsposition und der Zielposition von Geschäftsfeldern. Die Positionierung der Geschäftsfelder in der Portfoliomatrix erfolgt bezogen auf Marktattraktivität und auf Wettbewerbsposition anhand von Kriterien.

Eine intensive Erläuterung erfolgt in Kapitel 5.

6. Strategisch entscheidende Faktoren
7. Chancen und Risiken
8. Ideen für die Zukunft
9. Strategische Fragen
10. Informationsbedarf



Tafel 8: Gliederung/Struktur der Geschäftsfeldanalyse

Für die Geschäftsfeldanalyse empfehlen wir Ihnen, wie auf der Tafel 8 vorgestellt, folgende zehn Schritte:

- **Erster Schritt:**  
Wir erarbeiten und dokumentieren
  - unsere Zielgruppe(n),
  - unsere Kunden,
  - unsere Vertriebswege (Teilnehmerwerbung) und
  - unsere Absatzmittler.

Diese Klarheit in der Geschäftsfeldanalyse dient der Bestimmung derjenigen Personen, die die Leistung des gebildeten Geschäftsfeldes in Anspruch nehmen, die daran teilnehmen oder auch die sie bezahlen.

Hier sollten Sie sowohl die Gruppe beschreiben, die diese Leistung schon heute empfängt, als auch die, die potenziell dafür in Frage kommt.

**An unserem Beispiel „Haus im Obstgarten“ soll das verdeutlicht werden:**

*1. Welche Zielgruppen, welche Kunden, welche Vertriebswege (Teilnehmerwerbung) und welche Absatzmittler haben wir?*

*Zielgruppe:*

- *Verbandsmitglieder*
- *Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit im eigenen Verband*
- *Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter in der Jugendarbeit verbandsübergreifend*

*Kunden:*

- *BMFSFJ (KJP)*
- *Verband*
- *Jugendämter*
- *andere Verbände*

*Vertriebswege/  
Teilnehmerwerbung :*

- *Verbandsstruktur*
- *Kreis- und Stadtjugendämter*
- *durch Marktbearbeitung der Einrichtung*

*Absatzmittler:*

- *Verbandsstruktur*
- *Kreis- und Stadtjugendämter*

Absatzmittler sind Personen oder Institutionen, die bei der konkreten Teilnehmergewinnung unterstützen.

In Jugendbildungsstätten setzt sich die Zielgruppe nicht immer aus denen zusammen, die die Leistung überwiegend bezahlen.  
Häufig kommt das Geld von öffentlichen Zuwendungsgebern.

- Als **Kunden** bezeichnen wir diejenigen, die die Leistung überwiegend bezahlen.
- Als **Zielgruppe** bezeichnen wir diejenigen, die unsere Leistungen direkt empfangen.

Wir sollten uns bewusst machen, dass unsere Zuwendungsgeber als „Kunden“ im Sinne von Abnehmern analysiert werden müssen, weil sie diejenigen Personen oder Organisationen sind, die die Leistung überwiegend bezahlen. Von deren Kaufverhalten und finanziellem Potenzial hängt es ab, ob wir in dem Geschäftsfeld Erfolg haben können. Nur wenn wir auch deren Bedürfnisse und Regeln kennen, wird es uns gelingen, die Anteile auf dem Zuwendungsmarkt auszubauen.

Es macht in diesem ersten Punkt der Geschäftsfeldanalyse auch Sinn, die **Vertriebswege, die Teilnehmerwerbung** zu analysieren.

Unter diesem Aspekt muss dargestellt werden, über welchen Vertriebsweg wir unsere Leistungen vermarkten.

Stellen Sie sich einmal die folgende Frage und dokumentieren Sie die Antworten:

*„Bieten wir unsere Leistungen, unsere Bildungsangebote durch eigene Mitarbeiter direkt an oder setzen wir etwa Personen oder Organisationen ein, die sie anbieten oder und für uns übernehmen?“*

- Als **Absatzmittler** versteht man Personen, Personengruppen oder auch Organisationen, die unsere Bildungsstätte, unsere Leistungen, empfehlen oder für uns Referenzen geben.

In der Marktbearbeitung und insbesondere im Marketing ist es sehr wichtig, diese Personenkreise zu kennen und zu gewinnen. Sie müssen mit guten Informationen versorgt werden. Häufig liegt ein Wettbewerbsvorsprung in der richtigen Wahl der Absatzmittler und in deren Fähigkeit, Multiplikatorenfunktion zu haben.

### ☐ **Zweiter Schritt:**

Ein weiterer Analysepunkt in der Geschäftsfeldanalyse sind die **Regionen**. Hier geht es darum, eine sinnvolle regionale Auswahl – häufig als Einzugsgebiet bezeichnet – zu treffen, in denen unsere Leistungen angeboten werden. In vielen Praxisfällen der Industrie zeigt sich, dass der propagierte globale Ansatz nicht selten auf wenige Regionen zusammenschmilzt.

*Welche Regionen kommen für uns in Frage?*

- *Verbandsgebiet*
- *angrenzende Bundesländer*

Gesunde Realitätsnähe ist wirkungsvoller als die Dynamik von Eroberern.

□ **Dritter Schritt:**

Jetzt geht es darum, für unsere Geschäftsfeldanalyse **die Bildungsangebote und Dienstleistungen** zu beschreiben:

Mit der Beschreibung der Dienstleistungen werden zwei Wirkungen verfolgt:

- Zum einen soll bewusst gemacht werden, wie Bildungsangebote um Dienstleistungen ergänzt werden müssen oder können.
- Zum anderen muss deutlich werden, ob und welche Dienstleistungen vom Markt bezahlt werden oder wie viel Dienstleistung unter dem Begriff „kostenlos“<sup>1</sup> erbracht wird.

Analyse der Bildungsangebote/Dienstleistungen:  
Welche Bildungsangebote machen wir?

- Thematische Veranstaltungen
- Methodenseminare
- Fortbildung
- Training

□ **Vierter Schritt:**

Der nächste Punkt (ein zentraler Punkt der Geschäftsfeldanalyse) ist die Analyse der **Wettbewerber**.

Hier sind die Wettbewerber zu analysieren, die in dem von uns bearbeiteten Markt agieren. Entscheidend ist es dabei, die etablierten Wettbewerber zu kennen. Aber auch diejenigen müssen unbedingt beachtet werden, die potenzielle Wettbewerber sein können, selbst wenn sie bisher nur andere Leistungsangebote besetzt hatten.

In der Praxis zeigt sich, dass es zu wenig Information und Einschätzungsmöglichkeiten gibt. Dadurch entstehen viele Fehleinschätzungen über unsere Wettbewerber. Es herrscht häufig ein verzerrtes Wettbewerberbild. Tendenziell kann man feststellen, dass große oder bedeutende Wettbewerber überschätzt werden und kleinere Wettbewerber eher unterschätzt werden. Darin liegt eine große Gefahr in der praktischen Marktbearbeitung.

Die Kenntnis der Stärken und Schwächen von Wettbewerbern sind unverzichtbares Argumentationsgut für das Marketing unserer Leistungen.

<sup>1</sup> Die Ankündigung „kostenlos“ kann dabei fatale Folgen haben, denn natürlich werden Dienstleistungen mit Kostenaufwand erstellt, nur können diese häufig nicht berechnet werden. Deshalb wäre es sinnvoller, statt „kostenlos“ „ohne Berechnung“ zu sagen, was zu einem bewussteren Umgang mit Dienstleistungen führen würde.

Zur Wettbewerber-Analyse:

- *Welche Wettbewerber sind für uns relevant?*
  - *Jugendbildungsstätten im Umkreis von 150 km*
  - *Lokale und regionale Anbieter (gemeinnützige und kommerzielle), beispielsweise Kreis-/Landesjugendämter, andere verbandseigene Angebote auf regionaler Ebene*
  
- *Welche Kriterien für die Wettbewerber-Analyse sind eventuell relevant?*
  - *Standortfaktoren, zum Beispiel Verkehrsanbindung, Lage im Ort, Einzugsgebiet*
  - *Ausstattung (Größe und Standard der Unterbringung und Verpflegung, Seminarräume und Equipment)*
  - *Personalausstattung*
  - *Qualifikation*
  - *Finanzkraft des Trägers*
  - *Kernkompetenzen*
  - *Image im Markt*
  - *Preisniveau*

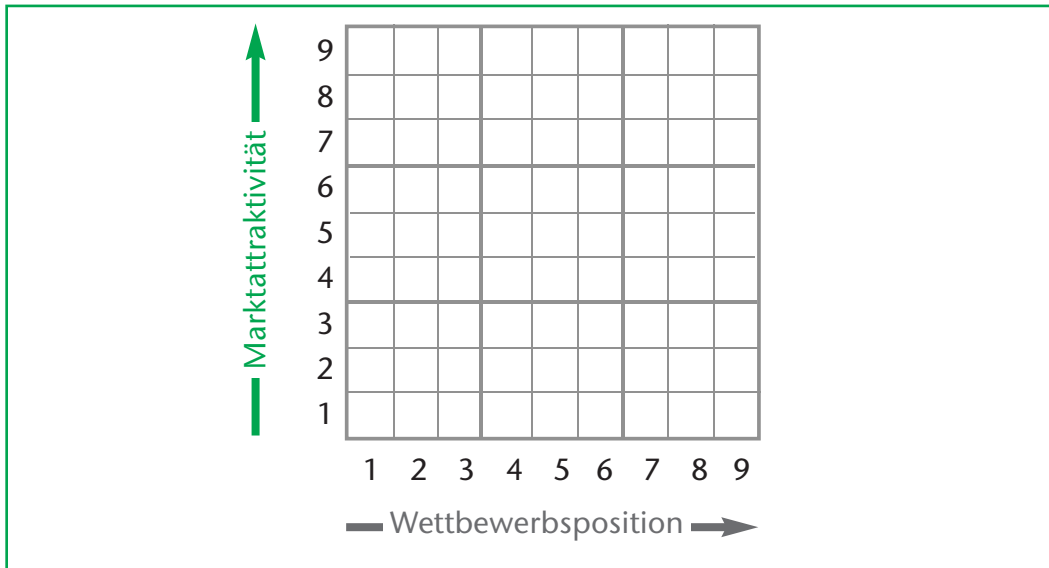
### ☐ **Fünfter Schritt:**

Als Kern der Geschäftsfeldanalyse folgt die „**Positionierung im Portfolio**“.

Die Portfoliotechnik ist ein zentrales Instrument der Strategiearbeit. Sie dient dazu, eine komplexe Marktsituation in einem Bild transparent zu machen und zu veranschaulichen.

Die Portfoliotechnik lässt sich in der Geschäftsfeldanalyse einsetzen, und zwar als Denkraum, in dem die Geschäftsfelder nach zwei Kriterien eingeordnet werden:

1. Die Marktattraktivität ist das erste Kriterium. Die Frage, die sich diesbezüglich stellt, lautet, wie gut, wie schlecht oder auch wie attraktiv der Markt für unsere Organisation und gleichzeitig für die anderen Wettbewerber ist.  
Damit wird die Marktattraktivität des Geschäftsfeldes bestimmt.
  
2. Das zweite Kriterium in der Portfoliotechnik, das hier angewendet wird, ergibt sich aus der Frage, wie stark oder schwach die Position unserer Organisation im Vergleich zu dem oder zu den Hauptwettbewerber/n ist.  
Damit lässt sich die relative Wettbewerbsposition unseres Unternehmens beschreiben.



Tafel 9: Portfolio

Die zentrale Aufgabe des Portfolios ist es, als **Diskussionsvehikel** zu dienen, um eine gemeinsame Einschätzung von Marktsituation und Wettbewerbsposition der Geschäftsfelder zu erreichen. Das Ergebnis, also das fertige Portfolio, ist nachrangig. Wichtiger ist die Diskussion, die zu ihm führt. Ein Gesamtportfolio einer Organisation ermöglicht schließlich eine Betrachtung und einen Abgleich sämtlicher Geschäftsfelder und ist damit eine wichtige Hilfe, um strategische Alternativen abzuleiten und zu bewerten.

Für jedes Geschäftsfeld gibt es qualitative und quantitative Faktoren, die die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition charakterisieren. Hier wird jedes einzelne Geschäftsfeld nach vorher festgelegten Kriterien analysiert.

**Kriterien zur Einschätzung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition**

**5.1 Kriterien zur Einschätzung der Marktattraktivität**

- ▲ Marktgröße
- ▲ Marktentwicklung – erwartete Veränderung des Marktvolumens in Prozent
- ▲ Kostendeckung
- ▲ Preisgestaltung
- ▲ Struktur des Wettbewerbs
- ▲ Wettbewerberverhalten
- ▲ Situation der Kunden und der Zielgruppe
- ▲ Kooperationsmöglichkeiten mit Geldgebern
- ▲ Eintrittsbarrieren
- ▲ Differenzierungsmöglichkeiten
- ▲ Substitutionsgefahr
- ▲ Kostenwirksamkeit und Störanfälligkeit
- ▲ Abhängigkeit von Rahmenbedingungen (Gesetzgebung/Politik/Ökologie)

**5.2 Kriterien zur Einschätzung der relativen Wettbewerbsposition**

- ▲ Entwicklung des Marktanteils in den letzten fünf Jahren
- ▲ Kostendeckung
- ▲ Profil des Bildungsangebots
- ▲ Geschwindigkeit bei der Einführung von Bildungsangeboten/Projekten
- ▲ Erfolgsquote bei neuen Bildungsangeboten/Projekten
- ▲ Preis- und Konditionenpolitik
- ▲ Vertriebswege/Marketing
- ▲ Regionale Präsenz
- ▲ Dienstleistungsverhalten/ „Kunden-Orientierung“
- ▲ Image
- ▲ Räumlichkeiten und Ausstattung
- ▲ Klare Regelung von Verantwortlichkeiten
- ▲ Effizienz der Geschäftsprozesse
- ▲ Finanzmittel/Finanzkraft (insbesondere Träger)
- ▲ Qualifikation der Leitung und pädagogischen Mitarbeiter
- ▲ Umwelt- und Qualitätssysteme/Evaluation

Tafel 10: Kriterien zur Einschätzung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition

### □ Die Marktattraktivität

Für die **Beschreibung und Beurteilung der Marktattraktivität** nehmen wir die Ordinate des Portfolios, das heißt die senkrecht aufsteigende Linie.

Am Anfang werden die **Kriterien** zur Bestimmung der Marktattraktivität beschrieben.

1. Zunächst ist die Marktgröße zu ermitteln. Hier wird das Volumen bestimmt, in unserem Fall beispielsweise die Teilnehmertage oder die Schulungstage; damit bezeichnen wir den erreichbaren Markt. Erreichbar bedeutet, sich vorzustellen, wie hoch das Gesamtvolumen des Marktes, eben die Summe der Teilnehmertage in unserem Einzugsgebiet (Region), bei 100 Prozent Marktanteil sein kann. Meist wird hier nur grob geschätzt, weil zum Zeitpunkt der Analyse selten gesicherte Marktdaten vorliegen. Allerdings gilt hier der Grundsatz, besser eine grobe Schätzung, die man später verifiziert, als die Kapitulation vor einer Aussage.
2. Ein weiteres Kriterium zur Beschreibung der Marktattraktivität ist die Marktentwicklung. Hier wird beschrieben, welche Veränderung des Marktvolumens wir prognostizieren, erwarten oder messen können. Wichtig sind dabei auch Trends, die wir aus der Vergangenheit kennen oder für die Zukunft annehmen.
3. Danach wird eine Aussage zur Kostendeckung getroffen. Die zugrundeliegende Frage lautet: *„Kann man, das heißt die eigene Organisation und der Wettbewerb, in diesem Feld profitabel sein oder, für Nonprofit-Organisationen, kostendeckend arbeiten?“*
4. Bei der „Preisgestaltung“ geht es darum, ob es im beschriebenen Geschäftsfeld Möglichkeiten der Preisgestaltung gibt oder ob Vergütungssätze fest vorgegeben sind. Je geringer der Preisspielraum ist, desto weniger attraktiv ist das Geschäftsfeld bezüglich dieses Punktes.
5. Aus der Struktur des Wettbewerbs lässt sich ableiten, womit bei der Umsetzung der Strategie zu rechnen ist. Die Quellen für diese Aussagen liegen in der Wettbewerberanalyse im vierten Gliederungspunkt der Geschäftsfeldanalyse.
6. Im Wettbewerberverhalten werden neben dem Wettbewerbsklima die Härte der Auseinandersetzung mit Wettbewerbern beschrieben und auch die Regeln, die im jeweiligen Geschäftsfeld im Markt herrschen.
7. Hier werden Aussagen zur Situation der Kunden und der Zielgruppen hinsichtlich unserer Leistung, unserem Bildungsangebot gemacht.



8. Die Kooperationsmöglichkeiten mit Geldgebern, etwa mit Jugendämtern, leiten sich häufig aus dem Wettbewerberverhalten und der Situation der Kunden und der Zielgruppe ab.
9. Die Eintrittsbarrieren beschreiben, was ein Anbieter in diesem Geschäftsfeld mitbringen muss, um sich in diesem Feld zu etablieren. Für Organisationen, die neu in dieses Geschäftsfeld eintreten, bedeutet die Eintrittsbarriere diejenige Hürde, die sie überwinden müssen, um sich dort zu positionieren. Für Organisationen, die bereits in diesem Segment tätig sind, bieten die Eintrittsbarrieren Schutz vor neuen Wettbewerbern.
10. Unter Differenzierungsmöglichkeiten wird festgelegt, inwieweit Wettbewerbsvorteile oder die Einzigartigkeit in der Leistung generiert werden können und in welchen Punkten dies in diesem Geschäftsfeld möglich ist.
11. Die Substitutionsgefahr sagt etwas aus über die Gefahr, die darin besteht, dass das Leistungsangebot in diesem Geschäftsfeld durch andere Felder ersetzt wird. Ebenfalls geklärt wird die Frage, wie robust dieses Leistungsangebot im Geschäftsfeld gegenüber Umweltentwicklungen ist.
12. Kostenwirksamkeit und Störanfälligkeit verlangen, dass danach gefragt wird, inwieweit die Kostensituation des Leistungsangebots durch gesetzliche Regelungen oder durch die Entwicklung von Marktsituationen beeinflusst wird.
13. Die Abhängigkeit von Rahmenbedingungen legt fest, welche sich positiv oder negativ auf das Geschäftsfeld auswirken. Dies können etwa gesetzliche Regelungen sein oder gesellschaftliche Änderungen in Wertvorstellungen.

Am Beispiel der Bildungsstätte „Haus im Obstgarten“ wird das Ergebnis der Geschäftsfeldanalyse und die Beschreibung und Beurteilung der Marktattraktivität für das Geschäftsfeld 1: „Jugendbildung“ erläutert.

<b>Geschäftsfeldanalyse</b> <b>GF: 1 Jugendbildung</b> <b>5.1.1 Beschreibung und Beurteilung der Marktattraktivität.</b>	
Kriterien	Beschreibung/Beurteilung
1. Marktgröße	10.000 Teilnehmertage mit Internat 5.000 Schulungstage vor Ort im Einzugsgebiet
2. Marktentwicklung – erwartete Veränderung des Marktvolumens in Prozent	Stagniert bei Jugendlichen leicht steigend bei Multiplikatoren
3. Kostendeckung	Zuschussbedarf
4. Preisgestaltung	begrenzt bei Verbandsmitgliedern möglich bei freien Angeboten
5. Struktur des Wettbewerbs	Vier vergleichbare Anbieter unübersichtliches Angebot vor Ort
6. Wettbewerbsverhalten	Verbandsorientiert z.T. partnerschaftlich, z.T. abgeschottet
7. Situation der Kunden und der Zielgruppe	Kunden: abhängig von der Haushaltslage der öffentlichen Hand (abnehmend) Zielgruppe: bei Jugendlichen nimmt Bereitschaft ab
8. Kooperationsmöglichkeiten mit Geldgebern (zum Beispiel Jugendämtern)	Sehr unterschiedlich
9. Eintrittsbarrieren	„ClosedShop“-Situation
10. Differenzierungsmöglichkeiten	Aktuelle und marktgerechte Angebote Spezialisierung Freizeitaktivitäten
11. Substitutionsgefahr	Kunden: Präferenz für kurzfristige Projekte Zielgruppe: Rückgang der verbandlich organisierten Jugendarbeit
12. Kostenwirksamkeit und Störanfälligkeit	Starke Abhängigkeit von Personalkosten
13. Abhängigkeit von Rahmenbedingungen (Gesetzgebung, Politik, Ökologie)	Gesetzgebung öffentliche Haushalte Tariferhöhungen

Es sind weitere Kriterien möglich. Wenn man genauer differenzieren will, beispielsweise zwischen Kunden und Zielgruppe, kann man die Beschreibung, Beurteilung und Bewertung entsprechend unterteilen.

Tafel 11: Beschreibung und Beurteilung der Marktattraktivität

In der nächsten Stufe werden die qualitativ beurteilten Kriterien für die **Bestimmung der Marktattraktivität** quantitativ bewertet; dies erfolgt in zwei Schritten.

1. Schritt:

Zunächst werden die Punkte nach unterschiedlichem Gewicht in drei Klassen aufgeteilt. Gefragt wird hierbei nach der Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Organisationen in der Gesamtheit.

2. Schritt:

Die eigentliche Bewertung erfolgt in einer Neunerskala, die der Ordinate des Portfolios entspricht. Am Beispiel der Marktgröße dargestellt, bedeutet dies: Die Marktgröße hat ein starkes Gewicht (Gewicht 3) für die Marktattraktivität. Eine geringe Marktgröße führt zu einer Bewertung zwischen 1 und 3, was einer geringen Bedeutung der Marktattraktivität entspricht. Eine mittlere Marktgröße erhält somit 4 bis 6 Punkte, ein großer Markt folglich 7 bis 9 und bedeutet somit einen hohen Einfluss für die Marktattraktivität.

Entscheidend für die Bewertung innerhalb der Neunerskala ist die Einschätzung der Gruppe, die die Analyse durchführt. Ebenfalls wichtig ist es, bei mehreren Geschäftsfeldern einen Quervergleich derjenigen Geschäftsfelder zu ziehen, die bezüglich der jeweiligen Kriterien ermittelt wurden. Aus der Praxiserfahrung heraus ist es empfehlenswert, zunächst die Marktvolumina aller Geschäftsfelder zu prüfen und sich bei dem größten Marktvolumen für eine Bewertung von 7, 8 oder 9 zu entscheiden. Diese Einschätzung dient dann als Orientierung für alle anderen Marktvolumina.

Wenn die Tabelle erarbeitet ist, ergibt die Summe der Ergebnisse, dividiert durch die Summe der Gewichte, die Position der Marktattraktivität im Portfolio.

### Geschäftsfeldanalyse

#### GF: 1 Jugendbildung

##### 5.1.2 Einschätzung der Marktattraktivität

Kriterien	Bedeutung/ Gewicht G			Bewertung B Attraktivität									Ergebnis E				
	1	2	3	niedrig					hoch								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9					
1. Marktgröße			●													<b>18</b>	
2. Marktentwicklung – erwartete Veränderung des Marktvolumens in Prozent			●													<b>15</b>	
3. Kostendeckung		●														<b>14</b>	
4. Preisgestaltung		●														<b>8</b>	
5. Struktur des Wettbewerbs	●															<b>3</b>	
6. Wettbewerbsverhalten	●															<b>4</b>	
7. Situation der Kunden und der Zielgruppe			●													<b>15</b>	
8. Kooperationsmöglichkeiten mit Geldgebern (zum Beispiel Jugendämtern)		●														<b>10</b>	
9. Eintrittsbarrieren			●													<b>27</b>	
10. Differenzierungsmöglichkeiten			●													<b>24</b>	
11. Substitutionsgefahr		●														<b>8</b>	
12. Kostenwirksamkeit und Störanfälligkeit			●													<b>9</b>	
13. Abhängigkeit von Rahmenbedingungen (Gestzgebung, Politik, Ökologie)			●													<b>15</b>	
<b>Summe G</b>																<b>31</b>	
																<b>Summe E</b>	<b>170</b>

Position im Portfolio  $\left( \frac{\text{Summe E}}{\text{Summe G}} = \bar{x}_w (\text{Gewichteter Mittelwert}) \right) = \mathbf{5,5}$

Es sind weitere Kriterien möglich. Wenn man genauer differenzieren will, beispielsweise zwischen Kunden und Zielgruppe, kann man die Beschreibung, Beurteilung und Bewertung entsprechend unterteilen.

Tafel 12: Einschätzung der Marktattraktivität

Die in diesem Beispiel verwendeten Kriterien haben keinen Absolutheitsanspruch. So können bei der Bearbeitung entscheidende Kriterien noch hinzugefügt werden. Auch eine genauere Differenzierung, etwa durch eine Unterteilung in Kunden und Zielgruppe, ist ohne weiteres möglich.

**Die Wettbewerbsposition:**

Nachdem die Marktattraktivität erarbeitet wurde, wird nun die Wettbewerbsposition bestimmt.

Dies erfolgt in zwei Schritten:

1. in der Beschreibung und Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition<sup>2</sup>
2. in der Einschätzung und Bewertung der relativen Wettbewerbsposition.

**1. Schritt**

Starten Sie mit dem Vergleich der eigenen Leistungsfähigkeit zu anderen Wettbewerbern. Idealerweise wird der Vergleich mit zwei oder drei Wettbewerbern durchgeführt, wie auch in dem dargestellten Formblatt ersichtlich wird.

Kriterien	Beschreibung/Beurteilung		
	B	C	Bemerkungen
1. Entwicklung des Marktanteils in den letzten fünf Jahren	+	-	C hat mehr Mitglieder
2. Kostendeckung	nicht bekannt	=	
3. Profil des Bildungsangebotes	+	++	
4. Geschwindigkeit bei der Einführung von Bildungsangeboten/Projekten	-	=	B hat Projektentwickler
5. Erfolgsquote bei neuen Bildungsangeboten/Projekten (aus Punkt 4)	-	++	
6. Preis- und Konditionenpolitik	=	-	C: größerer Zuschuss durch den Träger
7. Vertriebswege/Marketing	+	-	
8. Regionale Präsenz	+	=	B: in vielen Gremien vertreten
9. Dienstleistungsverhalten/Kundenorientierung	-	+	C: Personal bei Auswertungen freundlicher beurteilt
10. Image	-	+	professioneller als C, weniger jugendgemäß als B
11. Räumlichkeiten/Ausstattung	=	+	
12. Klare Regelung von Verantwortlichkeiten (Aufbau- und Ablauforganisation)	=	+	
13. Effizienz der Geschäftsprozesse	=	?	
14. Finanzmittel/Finanzkraft (insbesondere Träger)	=	-	Jugendbildung hat bei Träger C Priorität, deckt Defizite ab
15. Qualifikation der Leitung und pädagogischen Mitarbeiter	=	=	
16. Umwelt- und Qualitätssysteme/Evaluation	+	+	auf keinen Fall schlechter

Legende: Verglichen mit den Wettbewerbern ist Haus im Obstgarten

++ viel besser  
 + besser  
 = gleich  
 - schwächer

Tafel 13: Beschreibung und Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition

<sup>2</sup> Das Gewicht 1, also die Klasse 1, hat die geringste Bedeutung für die Marktattraktivität, Klasse 2 hat eine mittlere Bedeutung und Klasse 3 hat folglich die größte Bedeutung.

Beim Wettbewerbsvergleich zur Bestimmung der Wettbewerbsposition werden **16 Kriterien** verglichen.

Beginnen Sie mit der Entwicklung des Marktanteils.

Hier ist gefragt,

1. Welcher der Anbieter hat eine bessere Marktanteilsentwicklung in den letzten fünf Jahren erreicht – die eigene Organisation oder einer der Wettbewerber?<sup>3</sup>

Die weiteren Punkte zur Beurteilung der Wettbewerbsposition, mit denen auf diese Weise verfahren werden muss, sind:

2. die Kostendeckung
3. das Profil des Bildungsangebots (Was bieten wir im Vergleich zum Wettbewerb an? Mehr, gleich viel oder weniger?)
4. Wie marktgerecht sind diese Leistungen, die Geschwindigkeit bei der Einführung neuer Bildungsangebote/Projekte, die Erfolgsquote bei neuen Bildungsangeboten/Projekten?
5. die Preis- und Konditionenpolitik (Hier geht es besonders darum, welcher der verglichenen Wettbewerber die Preis- und Konditionenpolitik bestimmt.)
6. die Vertriebswege und das Marketing
7. die regionale Präsenz
8. das Dienstleistungsverhalten und die „Kunden“-Orientierung
9. das Image der eigenen Organisation im Vergleich mit dem jeweiligen der anderen Organisationen
10. die Räumlichkeiten und die Ausstattung
11. die Regelung von Verantwortlichkeiten (Eventuell lassen sich hier auch die Aufbau- und Ablauforganisationen vergleichen.)
12. die Effizienz der Geschäftsprozesse
13. die verfügbaren Finanzmittel und die Finanzkraft des Trägers
14. die Qualifikation der Leitung und die der pädagogischen Mitarbeiter
15. die Umwelt- und Qualitätssysteme
16. die Evaluation

---

<sup>3</sup> Der Abgleich wird folgendermaßen durchgeführt:

Wenn die eigene Organisation besser oder viel besser ist als die Wettbewerber, erhält sie ein oder zwei Pluszeichen (+), bei gleicher Leistungsfähigkeit ein Gleichheitszeichen (=) und bei geringerer ein Minuszeichen (-). Zur Einschätzung wird immer von dem Satz ausgegangen: „Unsere Einrichtung ist verglichen mit den Wettbewerbern viel besser (++), besser (+), gleich (=) oder schwächer (-).“ Die jeweilige Entscheidung führt zum Eintrag des jeweiligen Zeichens in die Tabelle. So wird mit jedem der 16 Kriterien verfahren.

Der Eintrag der einfachen Symbole ++, +, = und - hat den Vorteil, dass man auf dem Formular relativ übersichtlich erkennen kann, wo im Vergleich zum Wettbewerb die Stärken liegen (Plus- und Doppelpluszeichen), wo die Schwächen sind (Minuszeichen) und wo die Leistungsfähigkeit gleich ist (Gleichheitszeichen).

**2. Schritt:**

**Einschätzung und Bewertung**

Nachdem dieser Wettbewerbsvergleich durchgeführt wurde, erfolgt nun als zweiter Schritt die Einschätzung und Bewertung. Wiederum verdeutlichen wir dies anhand des Beispiels „Haus im Obstgarten“.

Kriterien		Gewicht			Bewertung									Ergebnis		
		1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. Entwicklung des Marktanteils in den letzten fünf Jahren				●					●							15
2. Kostendeckung			●						●							10
3. Profil des Bildungsangebots				●										●		24
4. Geschwindigkeit bei der Einführung von Bildungsangeboten/Projekten			●					●								8
5. Erfolgsquote bei neuen Bildungsangeboten/Projekten (aus Punkt 4)			●							●						12
6. Preis- und Konditionenpolitik		●					●									6
7. Vertriebswege/Marketing				●					●							4
8. Regionale Präsenz			●							●						14
9. Dienstleistungsverhalten/Kundenorientierung		●								●						6
10. Image		●						●								4
11. Räumlichkeiten und Ausstattung			●									●				14
12. Klare Regelung von Verantwortlichkeiten (Aufbau- und Ablauforganisation)		●								●						6
13. Effizienz der Geschäftsprozesse			●							●						12
14. Finanzmittel/Finanzkraft (insbesondere Träger)				●				●								12
15. Qualifikation der Leitung und pädagogischen Mitarbeiter			●						●							10
16. Umwelt- und Qualitätssysteme/Evaluation			●										●			16
<b>Summe G</b>			<b>32</b>													<b>179</b>
<b>Position im Portfolio</b>		$\left( \frac{\text{Summe B}}{\text{Summe G}} = \bar{X}_w \text{ (Gewichteter Mittelwert)} \right) =$													<b>5,6</b>	

Tafel 14: Einschätzung der relativen Wettbewerbsposition

Wir verwenden wieder die gleiche Logik wie bei der Marktattraktivität: Die 16 Punkte aus der Beschreibung werden ebenfalls gewichtet und in der Skala 1 bis 9 bewertet.

**Das Ergebnis (gewichteter Mittelwert) ergibt die Positionierung der Wettbewerbsposition im Portfolio.**

Der gewichtete Mittelwert der Marktattraktivität und der gewichtete Mittelwert der Wettbewerbsposition führen durch den Eintrag in das Portfolio-Raster zu einem Punkt innerhalb des Rasters. Dieser Punkt visualisiert die Position unserer Organisation, woraus dann strategische Schlussfolgerungen gezogen werden.

Die Position im Portfolio ist damit festgelegt und so können wir beginnen, die strategische Position des Geschäftsfeldes zu interpretieren. Wenn man das Portfolio durch eine Diagonale von links oben nach rechts unten (siehe Grafik 15) teilt, kann man grundsätzlich ableiten, dass alle Positionierungen eines Geschäftsfeldes, die rechts oder oberhalb der Diagonale liegen, strategisch interessant und richtig sind, weil das Geschäftsfeld entweder bei mittlerer oder starker Wettbewerbsposition in einem attraktiven Marktsegment angesiedelt ist, weil wir bei einer mittleren Wettbewerbsposition eine mittlere Marktattraktivität haben oder weil wir bei geringer Marktattraktivität eine sehr gute Wettbewerbsposition haben. Wenn Geschäftsfelder unterhalb der Diagonale angesiedelt sind, erfordert dies in der Regel eine konsequente Strategieüberprüfung, weil entweder bei mittelattraktiven Märkten eine schwache Wettbewerbsposition besteht oder bei unattraktiven Märkten eine mittlere Wettbewerbsposition. Beide Alternativen zwingen zu den Entscheidungen, sich zu konzentrieren, im Geschäftsfeld selektiv vorzugehen oder sich geordnet zurückzuziehen.

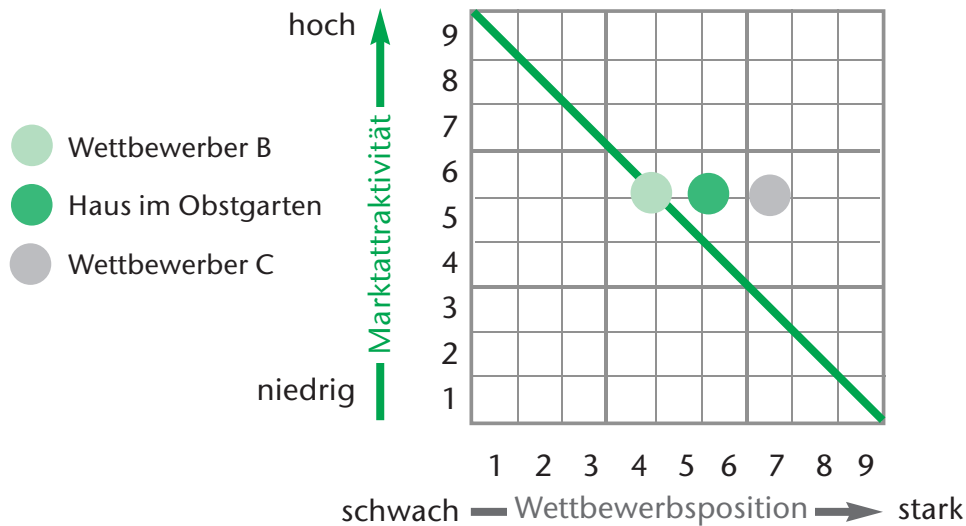
Da wir in der Bestimmung der Wettbewerbsposition die Wettbewerber mit der eigenen Organisation verglichen haben, ist es sinnvoll, auch die Wettbewerber in das Portfolio einzutragen. Da es Wettbewerber im selben Geschäftsfeld sind, müssen sie auf gleicher Marktattraktivität liegen. Auf der horizontalen Achse Wettbewerbsposition befindet sich dann der stärkste Wettbewerber am weitesten rechts; nach links schließen sich dementsprechend alle Unternehmen an, die analysiert wurden.

Die Interpretation des Portfolios hat für die Bestimmung der Strategie eine fundamentale Bedeutung. Da wir, wie wir von den Kriterien für die Marktattraktivität wissen, diese nicht autonom verändern können, bleibt als Aufgabe in der strategischen Ausrichtung nur, in den 16 Kriterien der Wettbewerbsposition Wettbewerbsvorteile zu generieren und im Markt in Schlagkraft umzusetzen. Nur dadurch gelingt es, Wettbewerber, die rechts von uns im Portfolio positioniert sind, einzuholen oder zu überholen. Die strategischen Alternativen, abgeleitet aus dem Portfolio, werden im Kapitel Geschäftsfieldstrategie intensiv behandelt.



## Geschäftsfeldanalyse GF: 1 Jugendbildung

### 5.3 Portfolio IST



Fazit: *Unsere Marktposition ist im strategisch positiven Feld. C ist nicht einholbar wegen Hinterland und Finanzkraft. B ist uns auf den Fersen. Die Marktattraktivität ist überdurchschnittlich.*

Tafel 15: Portfolio IST

Nach Tafel 8 folgt:

□ **Der sechste Schritt:**

Nach dieser ausführlichen Beschreibung von Arbeitsweise und Inhalten des Punktes 5 der Geschäftsfeldanalyse „Positionierung im Portfolio“ folgt Punkt 6 „**Strategisch entscheidende Faktoren**“. Einfach ausgedrückt, ist hier folgende Frage zielführend: „Worauf kommt es an, damit wir in diesem Markt Erfolg haben?“ Jedes Geschäftsfeld hat Erfolgsfaktoren, die man als strategisch entscheidende Faktoren bezeichnen kann. Häufig sind diese Faktoren nicht eindeutig geklärt bzw. nicht bekannt oder es werden zu viele Erfolgsfaktoren angenommen. Dies führt in der Regel zu einer Orientierungslosigkeit und zu einem Verlust von Prioritäten. Strategisch entscheidende Faktoren richtig einzusetzen bedeutet, dass die Organisation sehr gezielt auf diese ausgerichtet werden kann und dadurch in der Regel Wettbewerbsvorteile generiert werden. Beispiele für strategisch entscheidende Faktoren können sein: „führendes Leistungsangebot“ (beschrieben in klaren Merkmalen), „Serviceverhalten“ oder auch „Geschwindigkeit bei der Umsetzung von Kundenwünschen“.

Was sind die strategisch entscheidenden Faktoren für unsere Jugendbildungsstätte?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Für die Jugendlichen:    | - Bildungsangebot (aktuell, mit „Kick“)  |
|                          | - attraktive Freizeitangebote            |
|                          | - Preis                                  |
|                          | - Erreichbarkeit                         |
| Für die Multiplikatoren: | - spezielle Fortbildungsbedürfnisse      |
|                          | - Unterkunfts- und Verpflegungsstandards |
|                          | - effiziente Akquisition                 |

### ☐ **Der siebte Schritt:**

**Hier geht es um die Beschreibung der Chancen und Risiken.**

Dabei wird ausgearbeitet, wo strategische Chancen auszumachen sind und wo Risiken für die Strategie bestehen. Es erfolgt eine „Robustheitsprüfung“ der strategischen Ausgangsposition. Die Chancen und Risiken dienen in der Geschäftsfeldstrategie auch als Filter, ob wir einerseits alle Chancen nutzen und andererseits die Risiken überschaubar halten oder beseitigen können.

Für unser Beispiel „Haus im Obstgarten“:  
fragen wir nach den Chancen in unserem Geschäftsfeld mit der Prognose:  
Steigender Fortbildungsbedarf bei den Haupt- und Ehrenamtlichen

### ☐ **Der achte Schritt:**

Im Rahmen unserer Geschäftsfeldanalyse fragen wir nach den **Ideen für die Zukunft**. Hier werden alle Ideen für die Zukunft, die im Bearbeitungsprozess der Geschäftsfeldanalyse diskutiert werden, gesammelt. Dies können Produktideen, Marktideen, Dienstleistungsthemen oder Innovationen sein.

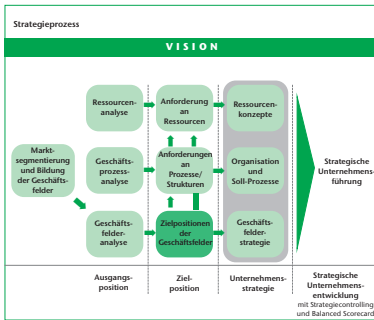
### ☐ **Der neunte Schritt:**

Hier werden alle **strategischen Fragen** gesammelt. Eine der wichtigsten strategischen Fragen in jeder Geschäftsfeldanalyse lautet: „Können wir in diesem Geschäftsfeld mehr Erfolg haben oder eine erfolgreiche Position halten?“ Manchmal heißen die strategischen Fragen auch: „Können wir uns eine Verbesserung der Wettbewerbsposition in diesem Geschäftsfeld leisten? Reichen dazu die finanziellen Ressourcen?“ Auch die Frage nach strategischem Rückzug wird bei manchen Geschäftsfeldpositionierungen zwingend.

### ☐ **Der zehnte Schritt:**

Der letzte Punkt der Geschäftsfeldanalyse beinhaltet den **Informationsbedarf**. Während der Erarbeitung der Ausgangsposition werden hier sämtliche offenen Fragen und Informationslücken gesammelt. Im Zuge des Strategieprozesses wird dafür Sorge getragen, dass diese Informationslücken geschlossen werden. Frühzeitige Informationen müssen beispielsweise über die Kostensituation im Haus oder eventuelle Änderungen der Zuschussbedingungen für Förderprojekte vorliegen.

## 6 Zielposition der Geschäftsfelder und Geschäftsfeldstrategie



Ziele beschreiben immer den zukünftigen Zustand. Dieser Zustand muss messbar sein und einen Zeitmaßstab beinhalten.

Wir haben inzwischen unsere Geschäftsfelder analysiert. Jetzt sind die einzelnen Geschäftsfelder mit der Vision unserer Jugendbildungsstätte in Verbindung zu bringen. Dazu müssen wir die Zielposition des Geschäftsfeldes beschreiben.

Für unser Beispiel „Haus im Obstgarten“ könnte das wie folgt aussehen:

### Zielposition des Geschäftsfeldes und Strategie GF: 1 Jugendbildung

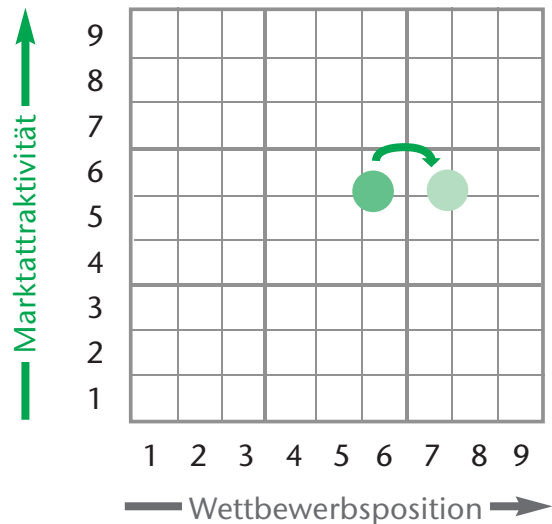
1. Leitmotiv **Jugendbildung macht Spaß!**

2. Geschäftsfeldziel  
*Jugendliche: Wir sind unverzichtbar für unseren Verband*  
*Haupt- und Ehrenamt: Wir sind in 5 Jahren die führende Fortbildungsstätte der Region*

3. Portfolio: Ist-Position/Zielposition

Ist-Position:  
*Unsere Marktposition ist im strategisch positiven Feld.*  
*Die Marktattraktivität ist überdurchschnittlich.*

Zielposition in 5 Jahren:  
*Wir werden Wettbewerber C überholen*



Tafel 16: Zielposition eines Geschäftsfeldes und Strategie

4. Rolle im Markt: **Wir sind der Stolz unseres Verbandes**

5. Strategische Ziele: **Wir sind die Nr. 1 für Haupt- und Ehrenamtliche**

Jahr	...	2000	2001	2002	2003	2004		
Anzahl der Veranstaltungen								
Teilnehmertage								
Belegung/Abrechnung/ Durchschnittliche tgl. Belegung								
Anzahl Multiplikatoren								
Umsatz (in Euro)								
Ergebnis								

Weitere Ziele: **Anzahl der Multiplikatoren**

6. Kernkompetenzen

**Bei Jugendlichen: Motivation zur Übernahme von sozialer Verantwortung im Verband**

**Bei Haupt- und Ehrenamtlichen: Methodenkompetenz**

Tafel 17: Zielposition eines Geschäftsfeldes und Strategie

**Punkt 1:**

Die Beschreibung der Zielposition eines Geschäftsfeldes beginnt mit einem Leitmotiv.

Idealerweise transportiert dieses Leitmotiv die Motivation zur Erreichung des Geschäftsfeldzieles.

Dieses Leitmotiv wird nach innen zur Motivation der Mitarbeiter verwandt. Darüber hinaus wird es oft im Marketing aufgegriffen und dazu in Werbeslogans umgesetzt.

**Punkt 2:**

In einem zweiten Schritt muss das Ziel des Geschäftsfeldes geklärt werden. Es wird entschieden und dokumentiert, wohin die Organisation mit diesem Geschäftsfeld will.

Ein Beispiel:

**„Wir sind in unserer Region im Jahre 2004 der größte Anbieter einer Leistung.“**

- Dieses Ziel ist messbar.
- Die Formulierung „größter Anbieter“ wird bedeuten, dass wir den größten Marktanteil haben.
- Das Zeitziel wird ebenfalls genannt.
- Das Ziel soll anspruchsvoll sein, aber nicht utopisch. Es muss so konkret beschrieben sein, dass es sowohl an Mitarbeiter als auch an Kunden kommuniziert werden kann.

**Punkt 3:**

Zur Zielposition des Geschäftsfeldes machen wir jetzt einen weiteren Schritt (siehe Tafel 16, Seite 43):

Aus der Geschäftsfeld-Analyse (siehe Tafel 15, Seite 41) übertragen wir die Ist-Position, wie wir sie dort erarbeitet haben, in ein neues Portfolio. Jetzt wird zusätzlich die angestrebte strategische Zielposition eingezeichnet.

Als Beispiel:

Die Analyse hat ergeben, dass wir eine mittlere Wettbewerbsposition von 5 haben, unser wichtigster Wettbewerber allerdings eine Position von 6.

Folglich kann die Zielposition sein: *Wir haben bis 2004 den Wettbewerber überholt und stehen vor ihm auf Position 7.*

Neben dieser Darstellung im Portfolio wird sowohl die Ist-Position in der Quintessenz als auch die Soll- oder Zielposition verbal beschrieben.

☐ **Punkt 4:**

Anschließend wird die Rolle im Markt beschrieben (Tafel 17).

Solche Rollen können sein:

- *Unsere Jugendbildungsstätte hat sich spezialisiert.*
- *Wir haben eine führende Rolle.*
- *Wir sind ein Nischenanbieter.*
- *Wir übernehmen ein Mitnahmegeschäft.*

In jedem Fall muss die Rolle zur Zielposition, zum Leitmotiv und zum Portfolio passen.

☐ **Punkt 5:**

Die qualitativen Ziele aus den obigen Punkten 2 und 3 werden jetzt in quantitative Ziele umgesetzt. Messgrößen können sein: Umsatz, Rendite, Teilnehmertage, Auslastungsgrad.

Unter **Kernkompetenz** versteht man eine herausragende Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation, die für den Erfolg des Geschäftsfelds notwendig ist und/oder durch die man Differenzierungsvorteile oder Wettbewerbsvorteile generieren kann.

☐ **Punkt 6:**

Ein weiterer Punkt zur Bestimmung der Zielposition für das Geschäftsfeld zeigt die notwendigen und angestrebten Kernkompetenzen auf.

Gefragt wird also: *„Was können wir besonders gut?“* Auch hier verhält es sich wie bei den Erfolgsfaktoren in der Geschäftsfeldanalyse. Es ist nicht zweckmäßig, viele Faktoren zu nennen. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Faktoren! Diese wiederum ergeben den Ausgangspunkt für die Investitionspolitik, für die Gestaltung der Infrastruktur und für Qualifizierungsmaßnahmen von Führungskräften und Mitarbeitern.

Die Geschäftsfeldstrategie wird in der Grafik in einem morphologischen Kasten dargestellt, hier wiederum veranschaulicht an dem Beispiel „Haus im Obstgarten“. Der zu betrachtende Zeitraum ist dabei auf fünf Jahre festgelegt.

*In einem „morphologischen Kasten“ sind für jeweils ein Kriterium alle denkbaren und sinnvollen Zustände vorgegeben.*

*Schwierigkeitsgrad oder Aufwand zur Erreichung der vorgegebenen Zustände steigen von rechts nach links. Dies vereinfacht die Erstellung und den Vergleich von morphologischen Profilen.*

In einem morphologischen Kasten werden als Hilfe für die Zielfestlegung die möglichen (Re-)Aktionen als Entscheidungshilfe vorformuliert.

### Geschäftsfeldstrategie-Profil (Morphologischer Kasten)

(In fünf Jahren wollen wir folgende Position erreicht haben:)

**GF: 1 Jugendbildung**

**Jugendliche**

**Multiplikatoren**

		Jugendliche			Multiplikatoren		
1. Geschäftsfeldstrategie		Rückzug ●	Mitnahme ●	Halten ●	Position ausbauen ●	Wachstum ●	Nr. 1 werden ●
2. Rolle im Markt		halten ●		spezialisieren ●	führen ●		
3. Priorität des Geschäftsfelds im Vergleich mit anderen Geschäftsfeldern		niedrig ●	mittel ●		hoch ●	sehr hoch ●	
4. Leistungsangebot		straffen ●	halten ●	überarbeiten ●	erweitern ●	neu ●	
5. Eigenes Personal		reduzieren ●	halten ●		ausbauen ●		
6. Erwartete Erträge		defizitär ●	kostendeckend ●		Überschuss ●		
7. Zusätzlicher Finanzbedarf für diese Geschäftsfeldstrategie (Tsd. Euro) p.a.		gering ●	mittel ●		hoch ●	sehr hoch ●	
	Einmalige Bauinv.	●	●		●	●	
8. Zu schaffende Voraussetzungen		halten ●	ausbauen ●		aufbauen ●		Performance stark erhöhen ●
8.1 Vertriebswege/ Marketing		halten ●	ausbauen ●		aufbauen ●		Performance stark erhöhen ●
8.2 Durchführung der Leistungen		halten ●	ausbauen ●		aufbauen ●		Performance stark erhöhen ●
8.3 Entwicklung der Leistungen		halten ●	ausbauen ●		aufbauen ●		Performance stark erhöhen ●
8.4 Kaufmännische Funktionen		halten ●	ausbauen ●		aufbauen ●		Performance stark erhöhen ●

Tafel 18: Geschäftsfeldstrategie-Profil

Hierbei werden zu wichtigen strategischen Kriterien Positionierungen vorgenommen, die zusammen das so genannte **Strategieprofil** ergeben.

Es gilt der Grundsatz:

Je weiter die Strategieposition im morphologischen Kasten rechts steht, umso anspruchsvoller wird es sein, die Strategie umzusetzen.

Die Ausprägungen des morphologischen Kastens werden zu Beginn eines Strategieprozesses festgelegt.

1. Es beginnt mit der **Geschäftsfeldstrategie**. In dem vorliegenden Fall gibt es sechs Strategiepositionen. Sie reichen von „Rückzug“ über „Mitnahme“, „halten“ bis „Position ausbauen“, „Wachstum“ und „Nr. 1 ausbauen“.
2. Die **Rolle im Markt** reicht von „halten“ über „spezialisieren“ bis „führen“. Hier ist es wichtig, dass die Rolle im Markt der Geschäftsfeldstrategie nicht widerspricht. Es wäre demnach ein strategischer Widerspruch, wenn bei einer Geschäftsfeld-Strategie „Mitnahme“, in der Rolle im Markt „führen“ stehen würde. Denkbar wäre jedoch, dass bei der Positionierung „Innovativ ausbauen“ eine „Spezialisieren“-Position eingenommen wird.
3. Die **Priorität des Geschäftsfelds** wird im Vergleich mit anderen Geschäftsfeldern dargestellt.
4. Die Strategie des **Leistungsangebots** legt fest, ob man das Leistungsangebot straffen, halten, überarbeiten, erweitern oder gar neue Leistungsangebote generieren muss.
5. Soll man mit **eigenem Personal** arbeiten oder outsourcen?
6. Da Strategien Geld kosten, wird in diesem Punkt geprüft, welche **Erträge** (von defizitär über kostendeckend bis Überschuss) mit der Strategie erreichbar sind.
7. Hier wird der zusätzliche **Finanzierungsbedarf** geschätzt. Wie viel Geld muss aufgewendet werden, um die beschriebene Strategie umzusetzen? Auch bei diesem Punkt wird deutlich, dass eine Abhängigkeit zu anderen Punkten besteht. So wird man nicht sehr hohe Investitionen tätigen, wenn die zu erwartenden Erträge des Geschäftsfelds oder der Geschäftsfeldstrategie sehr gering sind. Ausnahme: die Vision, beispielsweise in Form einer Satzung, schreibt dies zwingend vor.
8. Die für die Strategie notwendigen **Ressourcen** müssen ebenfalls beschrieben werden.

Wir haben in der Regel vier Ressourcenfelder:

- 8.1 Das Ressourcenfeld **Vertriebswege/Marketing** legt die Handlungsanweisungen für diese Funktionen fest, die erforderlich sind, um die Strategie umzusetzen. Das kann bedeuten, dass wir eventuell Leistungen sogar reduzieren können oder uns aus einem Geschäftsfeld zurückziehen. In der Regel müssen wir Leistungen halten, ausbauen oder noch extremer: Wir müssen die Performance stark erhöhen.
- 8.2 Ähnlich ist es bei dem Thema **Durchführung der Leistungen**.
- 8.3 Auch die Bereiche **Entwicklung der Leistungen** und
- 8.4 Sämtliche **kaufmännischen und administrativen Funktionen** werden ebenso bewertet.

Der Nutzen eines solchen Strategieprofils besteht darin, dass man die Strategie übersichtlich erkennen kann und die Plausibilität des Profils deutlich wird.

Darüber hinaus kann man die Summe der Geschäftsfeldprofile übereinander legen und erkennt dort relativ deutlich, ob beispielsweise die Geschäftsfeldstrategien mit dem Ressourcenkonzept übereinstimmen und ob diese jeweils machbar sind. Das gilt sowohl aus finanzieller Sicht als auch aus Kapazitätssicht oder etwa aus der Sicht der Mitarbeiterqualifikation.

Das Strategieprofil ist damit ein unverzichtbares Hilfsmittel für die Verifizierung von Strategien und auch für die Kommunikation der Anforderung von Strategien an die Funktionsbereiche.



## 7 Unternehmensstrategie

In der Unternehmensstrategie werden alle Aktivitäten und Maßnahmenbündel für die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategien erarbeitet und deren Umsetzung im Zeitablauf geplant. Umsetzung und Strategiecontrolling sind anstrengende Führungsaufgaben, die parallel zum Führungsalltag durchgeführt werden müssen.

Die Unternehmensstrategie hat zum Ziel, die Organisation ganzheitlich auszurichten, eine konsequente Markt- und Wettbewerbsorientierung zu erzielen und Organisation, Prozesse und Ressourcen erfolgsorientiert einzusetzen.

Durch den Prozess der Erarbeitung der Unternehmensstrategie hat das Management ein hohes gemeinsames Wissen über Ausgangs- und Zielposition des Unternehmens, kann bei Veränderungen gemeinsam sehr wirkungsvoll reagieren und hat damit das unverzichtbare Führungsinstrument zur zielorientierten Führung geschaffen.

Durch die gemeinsame Ausrichtung aller Energien auf die gemeinsamen Ziele entsteht ein Energie- und Motivationsschub, der sich auf die Kunden und die Mitarbeiter überträgt.

Manager (hier: Leiter von Jugendbildungsstätten), die vorgeben, sie hätten keine Zeit für diese Zukunftsaufgaben, oder die diesen Aufgaben keine Priorität einräumen, werden keine Zukunft haben.

Unternehmen mit klaren Strategien, die auch nach innen und außen kommuniziert sind, sind für Mitarbeiter attraktiver und fördern Motivation und Leistungsbereitschaft.

Dennoch:

Eine noch so gut erarbeitete Strategie kann nicht die unternehmerische Intuition und Risikoentscheidung ersetzen. Dies bleibt Aufgabe der unternehmerisch denkenden Manager.

Die nur projektweise oder einmalige Beschäftigung mit der Unternehmensstrategie wird nicht den erwarteten Erfolg haben. Vielmehr müssen die angestrebten Ziele und die Aktivitäten zur Erreichung der Ziele rollierend überprüft werden. Dabei gilt die Regel: Mindestens einmal pro Geschäftsjahr, im Idealfall vor der Budgetierung, muss die gesamte Strategie überprüft werden.

Die Planung, Durchführung, Kontrolle dieses Prozesses nennt man strategische Unternehmensführung oder auch strategische Unternehmensentwicklung. Neben den Controllinghilfsmitteln und den eingesetzten Strategiemethoden bildet die Balanced Scorecard<sup>4</sup> eine gute Steuerhilfe für dieses strategische Management. Bei richtigem Einsatz der Balanced Scorecard ist diese ein Frühwarnsystem für das Management, bezogen auf die strategischen Eckwerte des Unternehmens.

<sup>4</sup> siehe Qs 34

## 8 Geschäftsprozesse und Organisation

Aus dem Liebig-Dreieck<sup>®</sup>, siehe Seite 12, leiten wir den nächsten Themenblock ab.

Mit den Begriffen

- Prozesse,
- Systeme und
- Organisation

wurde dort beschrieben, dass diese Elemente kein Selbstzweck sind, sondern auf die Strategie ausgerichtet sein müssen.

Nachdem wir in den vorangegangenen Kapiteln die Geschäftsfeldanalyse und die Geschäftsfeldstrategie bearbeitet haben, soll jetzt beschrieben werden, wie wir auf der Basis der heutigen Aufbau- und Ablauforganisation zu strategischen Prozessen und zu einer strategieorientierten Organisation gelangen.

Bei der Geschäftsfeldanalyse wurde im Rahmen der Bestimmung der Wettbewerbsposition die Effizienz der Geschäftsprozesse mit denen des Wettbewerbs verglichen. Auch bei den strategisch entscheidenden Faktoren sind Hinweise auf die Anforderungen an die Geschäftsprozesse zu finden.

### **Geschäftsprozesse sind Wertschöpfungsprozesse.**

In jeder Organisation gibt es Schlüsselprozesse, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.

In Jugendbildungsstätten gibt es beispielsweise folgende Schlüsselprozesse:

- Marktbearbeitung und Akquisition
- Auftragsabwicklung
- Entwicklungsprozess für neue Bildungsangebote
- Leistungserstellungsprozesse
- Hauswirtschaft
- Internatsbetreuung

Abhängig vom Unternehmenszweck können auch Personalentwicklungsprozesse Schlüsselrollen haben.

Wenn im Rahmen von Strategieprozessen Organisationen und deren Prozesse durchleuchtet werden, zeigt sich häufig, dass mit sehr großen Reibungsverlusten gekämpft wird. Reibungsverluste werden immer dann transparent, wenn wir auf Verschwendung stoßen, etwa durch Doppelarbeit, durch Wartezeiten, durch aufwendige oder unnötige Arbeitsprozesse.

Arbeitsfehler und ständige Korrekturmaßnahmen sind ebenfalls signifikante Ausdrucksformen von Verschwendung. Auch die Informationssuche und -verteilung stellt in vielen Organisationen ein großes Verschwendungspotenzial dar. Wenn solche Verschwendung auftritt, führt das in der Regel zu Zusatzarbeit.

Diese Zusatzarbeit verursacht lange Durchlaufzeiten und führt zu Kapazitätsengpässen, weil sie ungeplante Kapazitäten verschlingen. Durch Zeitdruck entsteht häufig Hektik und manche Prozesse lassen sich nur noch bewältigen, indem „Kümmerer“, also Personen, die sich selber autorisieren oder durch ihre Vorgesetzten autorisiert werden, Prozessabläufe beschleunigen und dies mit hoher Priorität und hohem Machtanspruch auch tun. Gefährlich wird es, wenn Organisationen ausschließlich durch Kümmerer funktionieren. Typische Kümmerer-Organisationen reagieren nur noch auf den Einsatz von Kümmerer-Aktionen, weil man gelernt hat, dass dies die oberste Priorität und damit die Wichtigkeit von Aktionen beschreibt.

Bei Häufung von Hektik und Verschwendung wird auch oft das Management eingebunden. Wenn Fehler groß genug werden oder Verzögerungen lange genug dauern, wird das Management gefordert. Es wirkt dann im aktiven Prozessgeschehen mit. Dadurch wird ein zusätzlicher Managementverschleiß erzeugt, der die Manager daran hindert, ihre eigentlichen Aufgaben wahrzunehmen.

Wenn Kümmerer- und Managementeinsatz nicht erfolgreich sind, schlägt die Desorganisation auf Kunden und Teilnehmer durch und erzeugt zusätzlich negative Effekte. Der Weg von einer Kümmerer-Organisation zu einer Improvisier-Organisation ist nicht sehr weit. Weitere Ausprägungen können auch eine Verbürokratisierung von Prozessen sein. In vielen Organisationen sind Prozesse geprägt durch lang eingefahrene Rituale, die beschrieben werden mit der Aussage: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Das geht nicht besser, glauben Sie's mir!“ In solchen ritualisierten Organisationen gibt es in der Regel viele Reibungsverluste und bürokratische Ansätze.

## Ausgangssituationen in Organisationen

In Organisationen bestehen häufig Reibungsverluste, die wie folgt sichtbar werden:



→ Reibungsverluste, die zur Verschwendung führen, lassen sich mithilfe der Methode der Geschäftsprozessanalyse (GPA) aufdecken.

### □ Gründe für die Durchführung einer Prozessanalyse

Die folgenden Anlässe können zur Initialisierung einer Prozessanalyse führen:

- Verlust der Wettbewerbsposition
- Verlust von Marktanteilen
- Zu geringe Wirtschaftlichkeit durch fehlende Effizienz
- Zu lange Durchlaufzeiten
- Häufung von Problemen
- Personalwechsel
- Beschwerden oder Reklamationen vom Markt

Wenn sich das Management beim Auftreten dieser Anlässe nicht auf partielle Problemlösungen konzentriert, sondern den ganzheitlichen Ansatz sucht, ist die Initiierung einer Geschäftsprozess-Optimierung eine Notwendigkeit.

### □ Stufen einer Geschäftsprozess-Optimierung

1. Definition der Schlüsselprozesse, für die eine Optimierung durchgeführt werden soll
2. Festlegen der Arbeitsmethode (auf die unterschiedlichen Arbeitsmethoden wird im nächsten Abschnitt eingegangen)
3. Planung des Zeitraums der Durchführung der Analyse
4. Bestimmen der Mitarbeiter, die die Analyse durchführen, und eventuell externer Begleiter

### □ Arbeitsweise

Geschäftsprozesse werden in einer arbeitsteiligen Organisation von vielen Mitarbeitern bewältigt. Aufgabenteilung, Hilfsmiteileinsatz, Regeln der Zusammenarbeit bestimmen Qualität und Effizienz der Prozesse.

Wenn eine Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse durchgeführt werden soll, hat es sich bewährt, Mitarbeiter aus allen an dem Prozess beteiligten Funktionen mit einzubeziehen. Wer könnte besser beschreiben, wie Ist-Prozesse ablaufen, als die Personen, die jeden Tag darin involviert sind?

In gemeinsamen Sitzungen, in denen die Geschäftsprozesse analysiert werden, entsteht großes gemeinsames Wissen über die Dinge, die ablaufen, über die entstehenden Probleme und über die Rahmenbedingungen. Gleichzeitig wächst das gegenseitige Verständnis, weil jeweils Lieferanten und Empfänger, also Kunden von Prozessschritten zusammenarbeiten.

Aus dem gemeinsamen Verständnis über das Ist werden Ideen und Vorschläge entwickelt, wie man Prozesse schneller, effizienter und qualitativ besser gestalten kann.

Im Idealfall erhalten die so gebildeten Teams den Auftrag des Managements zur Prozessanalyse und zum Vorschlag von Prozessverbesserungen.

Im Zeitraum von zwei Monaten werden die Ergebnisse ausgearbeitet und dem Management präsentiert. Ergebnisse dieser Präsentation sind einerseits kurzfristige Verbesserungsmaßnahmen und andererseits die Weichenstellung für langfristige Prozess- und Organisationsveränderungen, wie die folgende Grafik am Beispiel eines Projektteams zeigt.

Projektteam (P-Team) 3 „Direktakquisition Teilnehmer“								
Nr.	Aktivität	Organisationseinheit					Bemerkungen	
		PM	LT	KS	PR	LS		D
1.	Seminaridee finden	●	●					Circa 50 bis 75 pro Jahr
2.	Konzept für Seminar entwickeln	●	●	●				
3.	Entscheidung zur Aufnahme ins Angebot	●	●					2 bis 3 mal pro Jahr
4.	Teilnehmerakquisition	●	●					
4.1	Aufnahme in die vorhandenen Seminarprogrammübersichten	●	●	●	●			Circa 100 pro Jahr
4.2	Erstellung von Einzelprogrammen (Prospekten)	●	●	●	●			
4.3	Anzeigen entwerfen und Konzept für Schaltung		●	●	●	●		Circa 1 mal pro Monat
4.4	Genehmigung für Schaltung		●	●	●	●		
4.5	Anzeigen schalten		●	●	●	●		Circa 100 Mailings pro Jahr
4.6	Selektion von Zielkunden	●	●	●	●	●		
4.7	Mailing an Zielkunden (Adrema)	●	●	●	●	●	●	
4.8	Begleitende PR-Unterstützung			●	●			

PM = Pädagogischer Mitarbeiter, LT = Leitung, KS = Kurs Sekretariat, PR = Öffentlichkeitsarbeit, LS = Leitung Sekretariat, D = Druckerei

Tafel 20: Ergebnisbeispiele für Projektarbeit

P-Team 3 „Direktakquisition Teilnehmer“				
Aktivität	Probleme/Ursachen Handlungsfelder	Lösungsvorschläge	Einsparpotenzial	Geschätzter Aufwand
3.1	Eine hohe Anzahl von angebotenen Seminaren findet mangels Teilnehmern nicht statt. circa 30 Prozent Abteilung I circa 50 Prozent Abteilung II	Vor Ausschreibung eines Seminars: systematische Klärung folgender Fragen durch den PM: 1. Welche Zielgruppe? 2. Wie groß ist diese Zielgruppe? 3. Ist das Thema trendgerecht/aktuell? 4. Gibt es bereits Wettbewerbsangebote: wie viele, welche Relevanz für uns? 5. Wie muss eine zielgruppenspezifische Akquisition erfolgen? Nur bei deutlich erkennbaren Marktchancen (abhängig von der Antwort obiger Fragen) wird der Kurs in das Angebot übernommen.		
3.2	Fehlende Transparenz über Filter und Strategie	Erarbeitung eines Entscheidungsfilters als Handlungsgrundlage für die PM: ▲ Zielgruppen/Passt ins Haus ▲ Kosten (einschließlich Kosten für Fremdreferent) ▲ Know-how und Equipment (technische Einrichtung) ▲ Internatskapazität/Internatsausstattung ▲ Personalkapazität ▲ Passt es zur Strategie? Vorschlag: Leitung und P-Team 3 erarbeiten gemeinsam diesen Filter. Grundlage: Neuentwurf des Seminarplanungsbogens (siehe Anlage)		
3.3	Es bestehen keine systematisierten Vermarktungskonzepte. Professionelle Marktbearbeitung findet nicht statt. Dies ist ein grundsätzliches Problem und betrifft alle Akquisitionsprozesse.	Untersuchung, ob die Bündelung und Koordination in einer Planstelle „Marketing“ sinnvoll erfolgen kann. Bildung eines Projektteams aus allen drei Akquisitions-P-Teams zur Erarbeitung einer Lösung.		

Tafel 21: Ergebnisbeispiele für Projektarbeit

Bei der Prozessanalyse werden gleichzeitig auch die eingesetzten Systeme auf den Prüfstand gestellt. Dabei wird nicht nur die Leistungsfähigkeit von EDV-Systemen überprüft, sondern eventuell auch die Zweckmäßigkeit von Arbeitszeit- und Entlohnungsmodellen evaluiert.

Nur wenn Prozesse und Systeme gut aufeinander abgestimmt sind, kann der erwartete Erfolg des Systemeinsatzes eintreten.

Viel zu häufig sind Systeme prozessneutral oder gar kontraproduktiv. Durch das Einbeziehen von Mitarbeitern entlang der Prozesskette und der Präsentation vor dem Management entstehen gemeinsames Verständnis und Motivation, die Nachteile und Defizite bestehender Prozesse zu beheben. Sowohl die Teams als auch das Management wirken als Multiplikatoren für die Umsetzung der von den Teams erarbeiteten Verbesserungen. Erfahrungsgemäß löst die Beschäftigung mit Geschäftsprozessen in der beschriebenen Weise bei Mitarbeitern eine hohe Begeisterung und Identifikation aus, weil sie aktiv an der Gestaltung ihrer Organisation mitwirken können. Zusätzlich wird die Umsetzungsgeschwindigkeit von Verbesserungen erhöht, weil die Personen, die bei der Analyse einbezogen sind, auch bei der Umsetzung mitwirken. Sie haben aber auch eine Multiplikatorenrolle und die Aufgabe, durch eine gute und zeitnahe Information alle Mitarbeiter zu begeistern. Wichtig bei dieser Arbeitsweise ist, dass prozessneutrale Moderatoren unterstützen.

### Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung

#### Das Fünf-Phasen-Modell

- 1 Phase 1: Definieren der Ziele**
  - ▲ Vereinbaren der Ziele der Geschäftsprozessoptimierung
  - ▲ Definieren von Projektorganisation und Zeitplan
- 2 Phase 2: Analysieren der Geschäftsprozesse**
  - ▲ Analysieren der Prozesse in den bereichübergreifenden Teams mit einer bewährten Methode
  - ▲ Beschreiben von Problemen und deren Ursachen
  - ▲ Erarbeiten von Lösungsvorschlägen
  - ▲ Auswerten der präsentierten Vorschläge
- 3 Phase 3: Umsetzen von Kurzfrist-Maßnahmen**
  - ▲ Starten und Umsetzen von kurzfristig wirksamen Verbesserungsmaßnahmen
  - ▲ Kontrollieren der Umsetzung
- 4 Phase 4: Optimieren der Geschäftsprozesse**
  - ▲ Erarbeiten von Vorschlägen für eine zukünftige Prozessorganisation
  - ▲ Beschreiben der wesentlichen Handlungsfelder für die Optimierung der Geschäftsprozesse
  - ▲ Entwerfen der neu zu gestaltenden Prozesse sowie der neuen Organisation, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie
  - ▲ Detaillieren der so spezifizierten Geschäftsprozesse mit einer praxisbewährten Vorgehensweise
  - ▲ Coachen der Führungskräfte
  - ▲ Vorstellen und Verabschieden der optimierten Geschäftsprozesse
- 5 Phase 5: Umsetzen der Soll-Prozesse**
  - ▲ Veröffentlichen der neuen Soll-Organisation und der optimierten Soll-Geschäftsprozesse
  - ▲ Qualifizieren der Mitarbeiter für die neuen Aufgaben
  - ▲ Umsetzen der „neuen Organisation“ und Arbeiten in den neuen Prozessen

Tafel 22: Das Fünf-Phasen-Modell zur Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung

Ein häufiger Fehler bei Prozessoptimierungen ist der Einsatz von Task-Forces, also von Spezialisten, die an den Anwendern und Prozessbearbeitern vorbei ihre Einschätzung und Sicht der Dinge und zum Teil auch ihre Vorurteile in die Prozessanalyse einarbeiten und auf dieser Basis wenig produktive oder sogar kontraproduktive Soll-Konzepte erarbeiten.

Bei der Prozessoptimierung ist es ein weiterer Fehler, wenn Führungskräfte, deren Aufgabe es wäre, die Prozesse in ihrer Führungsaufgabe zu optimieren und abzustimmen, mit der Durchführung beauftragt werden. Dies hat häufig zur Folge, dass eigenverantwortete Prozesse als ordnungsgemäß eingestuft und nur die Schnittstellen oder andere Abteilungen als problembehaftet eingeschätzt werden. Deshalb ist es zu empfehlen, dass man, wenn man schon den Aufwand einer Prozessanalyse und -Optimierung in Kauf nimmt, auch den größtmöglichen Wirkungsgrad anstrebt. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass das nur durch die Einbeziehung der Basisteams erfolgen kann.

#### □ Erarbeitung einer Zukunftsorganisation

Die beschriebene und erfolgreich durchgeführte Prozessanalyse und -Optimierung bildet die Basis für die Zukunftsorganisation. Anforderungen aus der Geschäftsfeldstrategie sind die Messlatte für die Soll-Prozesse. Die Soll-Prozesse mit den Mengengerüsten und einer idealen Arbeitsteilung bilden den Orientierungsrahmen für die Aufbauorganisation.

Eine solide Strategie- und Prozessarbeit sind notwendige Voraussetzungen für eine funktionsfähige Organisation. Dies darf aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass letztlich Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften den Erfolg bestimmen. Personelle Kompromisse bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in Organisationen verhindern die gewünschten und oft notwendigen Effekte für die Organisation nutzbar zu machen.

Bei der Zukunftsorganisation und den Soll-Prozessen verhält es sich wie bei der Geschäftsfeldstrategie. Dies ist eine nicht delegierbare Aufgabe des Managements.

### 9 Ressourcenkonzepte

Ähnlich wie bei der Geschäftsprozessanalyse und der Geschäftsfeldanalyse ist es bei den Ressourcen notwendig, eine Grundanalyse durchzuführen.

Ressourcen in diesem Zusammenhang sind Personal, Materialien, Finanzen, Infrastruktur, aber auch die Häuser an sich, die Einrichtung, die Küche, der Speisesaal, die Zimmerausstattung oder die allgemeine Ausstattung mit Technik.

Häufig liegen Einzelanalysen vor, wie etwa Bildungsbedarfsanalyse, Qualifizierungsanalysen oder Personalentwicklungspläne im Bereich Personal, Controllingauswertungen und Schlüsselzahlen im Finanzbereich. In der Beschaffung liegen häufig Kennzahlen über Bedarfe und Verbräuche vor. Der Finanzbereich verfügt über detaillierte Einnahme- und Ausgabe-Analysen. Jedoch sind diese Einzelressourcenkonzepte zu wenig an den strategischen Zielen und den Anforderungen aus den Prozessen und aus der Organisation ausgerichtet.

Die Aufgabe in den Ressourcenkonzepten, die Teil der Unternehmensstrategie sind, besteht deshalb darin, qualitativ und quantitativ die Ressourcen strategisch und organisatorisch auszurichten. Je besser diese Abstimmung funktioniert, desto schlagkräftiger wird die Strategie und damit das Unternehmen sein.



## 10 Die Rolle der Balanced Scorecard (BSC)<sup>5</sup>

Die Balanced Scorecard ist ein Managementsystem zur Steuerung einer Organisation nach ausgewählten Perspektiven.

### Elemente der Balanced Scorecard



Tafel 23: Elemente der Balanced Scorecard

Die sinnvolle Anwendung von BSC setzt eine qualitativ gute Strategie voraus.

<sup>5</sup> BSC wurde in Qs 34 ausführlich beschrieben.

### 11 Strategie-Audit

Für die Standortbestimmung der beschriebenen Vorgehensweise gibt es das Instrument „Strategie-Audit“. Damit ist es möglich, im Rahmen einer Selbstevaluation sowohl qualitativ als auch quantitativ eine Standortbestimmung durchzuführen. Dabei werden alle Dimensionen einer Organisation in einem Workshop evaluiert. Informationen zu diesem strategischen Schnelltest können bei Liebich & Partner AG<sup>6</sup> angefordert werden.

---

<sup>6</sup> siehe Seite 82

## Kostencontrolling – Nutzen und Notwendigkeit für Bildungsstätten

Alexander Diedam

### 1 Einleitung

Neben allgemeinen gesellschaftspolitischen Zielen müssen die Jugendbildungsstätten generell auch die Wirtschaftlichkeit zum Ziel haben. In Zeiten sinkender Fördermittel einerseits und andererseits teilweise zurückgehendem Interesse bei den Zielgruppen an dem Leistungsangebot von Bildungsstätten verengen sich die finanziellen Spielräume. Bei einigen Bildungsstätten wird sogar beobachtet, dass ihre weitere Existenz bedroht ist.

Der Bedarf an betriebswirtschaftlichen Steuerungsmöglichkeiten wächst. Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich eines Kostencontrollings ist daher ein unverzichtbares Instrument zur Steuerung einer Bildungseinrichtung.

Zentrales Ziel der Einführung eines Controlling- und Kostenrechnungssystems muss es sein, die Erfolgspotenziale einer Bildungsstätte sichtbar zu machen.

Der Nutzen einer Kostenrechnung muss dabei größer sein als der Aufwand im Bereich der Eingabe von Daten und der Aufbereitung von Informationen.

Für die Einführung eines Controllings und einer Kostenrechnung empfehlen wir folgende Punkte:

- Kostenkalkulation allgemeiner Preise für Seminare, Tagungen, Räumlichkeiten und Verpflegung;
- Wahl der günstigsten Alternative bei Engpassentscheidungen;
- Vorbereitung von Investitionsentscheidungen;
- Kontrolle des Auslastungsgrads;
- Entscheidung zwischen Eigenleistung oder Fremdbezug;
- Veränderung des Leistungsspektrums.

## 2 Was ist Controlling?

Controlling bedeutet vom Wortsinn nicht „Kontrolle“ (wie es nach wie vor häufig interpretiert wird), sondern vielmehr „steuern“.

Peter Horvath, ein Controllingspezialist, definiert Controlling wie folgt:

„Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“<sup>7</sup>

Controlling unterstützt somit die Führungsebene einer Organisation bei der ergebnis(ziel-)orientierten Anpassung an Umweltveränderungen und nimmt Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahr.

In Bildungseinrichtungen sollte der Begriff Controlling als Führungsphilosophie verstanden werden, der ein zielorientiertes Steuern der Organisation ermöglicht.

Für eine Controllingkonzeption ist es notwendig, benötigte Informationen mit einem angemessenen Genauigkeits- und Verdichtungsgrad der Führungsebene zur Verfügung zu stellen.

Um die Lücke zwischen Informationsbedarf und -angebot zu schließen, ist vor der Einführung eines Controllingsystems eine Informationsbedarfsanalyse durchzuführen.

Im Rahmen der Informationsbedarfsanalyse werden Verfahren und Methoden angewandt, um den Informationsbedarf des Managements zu bestimmen.

Controlling sollte nicht dem Selbstzweck dienen, sondern vielmehr die wesentlichen Informationen zur Entscheidungsvorbereitung liefern.

---

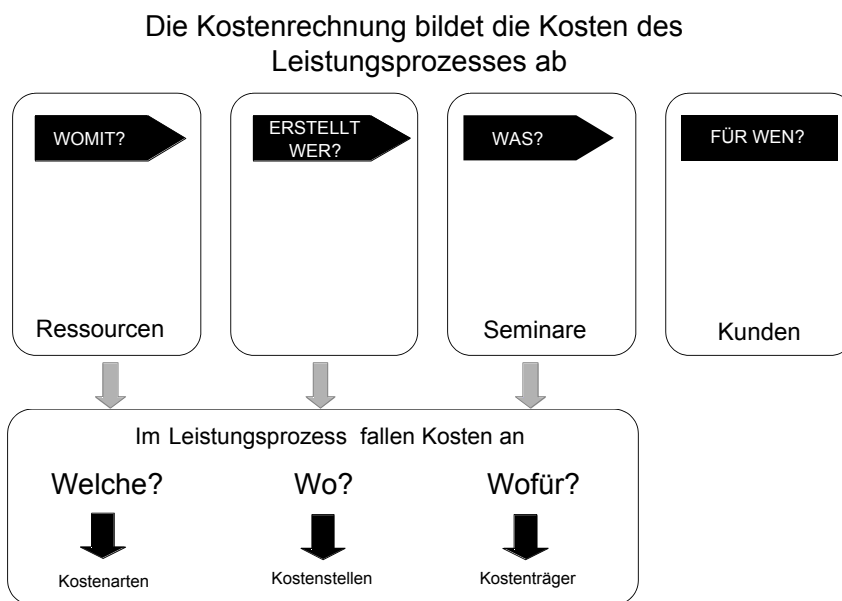
<sup>7</sup> Horvath P.;1998, S.144

### 3 Kosten- und Leistungsrechnung

#### 3.1 Kostenrechnung

Kaum noch jemand spricht in der heutigen Zeit von Kostenrechnung. Der Begriff Controlling hat alles, was mit der Ermittlung, Kalkulation und Planung von Kosten zu tun hat, überlagert. Dabei ist die Kosten- und Leistungsrechnung das zentrale Controllinginstrument.

Aufgabe der Kostenrechnung ist es, den bildungsstätten-spezifischen Leistungsprozess, also insbesondere die Durchführung von Seminaren, wertmäßig abzubilden.



Tafel 24: Prozesse der Kostenrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung hat folgende Funktionen zu erfüllen:

- Dokumentationsfunktion**  
 Eine vergangenheitsorientierte und zahlenmäßige Dokumentation des Betriebsgeschehens ist eine der zentralen Funktionen der Kostenrechnung im Rahmen des Controllings.
- Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion**  
 Im Rahmen dieser Funktion werden Informationen für interne und externe Informationsempfänger bereitgestellt, um Entscheidungen zu fundieren.
- Koordinationsfunktion**  
 Unterschiedliche Interessen und eine Verschiedenartigkeit der Informationsverteilung führen dazu, dass Entscheidungsträger nicht immer gemäß den allgemeinen Zielen einer Bildungseinrichtung handeln. Die Kostenrechnung hat demnach eine Koordinationsfunktion zu erfüllen. Informationen werden gezielt genutzt, um alle Beteiligten in ihrem Verhalten zu beeinflussen.

Die Planungs-, Kontroll- und Informationsfunktion sowie die Koordinationsfunktion sind die zentralen Funktionen der Kostenrechnung, auf die das Controlling aufbaut.

Weitere wichtige Anforderungen an die Ausgestaltung der Kostenrechnung sind:

**Führungsorientierung**

Die Informationen der Kostenrechnung sollen zur Koordination von Entscheidungen der Bildungsstättenleitung dienen.

**Bedarfsorientierung**

Aufgabe der Kostenrechnung ist eine bedarfsgerechte Informationsversorgung der innerbetrieblichen Informationsnachfrager in Leitung, Pädagogik und anderen Teilbereichen der Bildungseinrichtung.

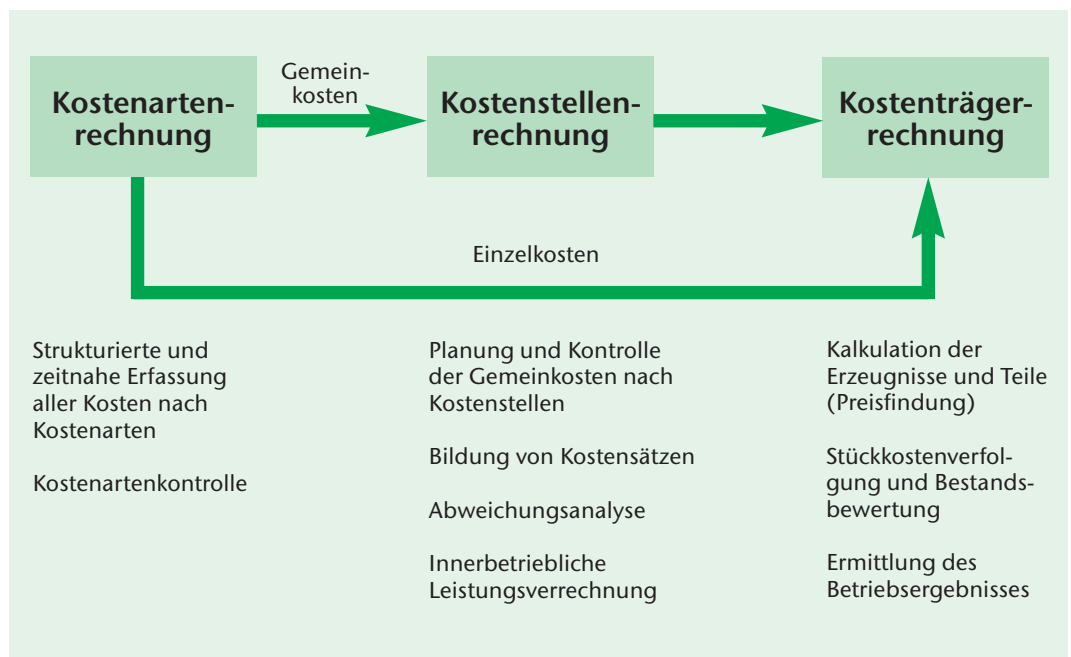
**Entscheidungsorientierung**

Die Kostenrechnung muss die Auswirkungen von Entscheidungen transparent darstellen.

Im Rahmen der Kostenrechnung können entweder geplante (Haushaltsplan) oder bereits realisierte Kosten (Jahresabschluss des vergangenen Jahres) herangezogen werden.

Die Kostenrechnung unterteilt sich in drei Phasen:

- die Kostenartenrechnung,
- die Kostenstellenrechnung und
- die Kostenträgerrechnung.



Tafel 25: Phasen der Kostenrechnung

### 3.2 Kostenartenrechnung

Ziel der Kostenartenrechnung ist die Beantwortung der Frage „Welche Kosten sind entstanden?“

Die **Kostenartenrechnung** ist Grundlage der weiteren Kostenrechnung und erfasst und systematisiert sämtliche Kosten, die im Rahmen der bildungsstätten-spezifischen Leistungserstellung innerhalb eines bestimmten Abrechnungszeitraums angefallen sind. Für die überwiegende Mehrheit der Bildungsstätten ist die Kameralistik (im Gegensatz zu Doppik) das vorherrschende Finanzbuchhaltungssystem.<sup>8</sup>

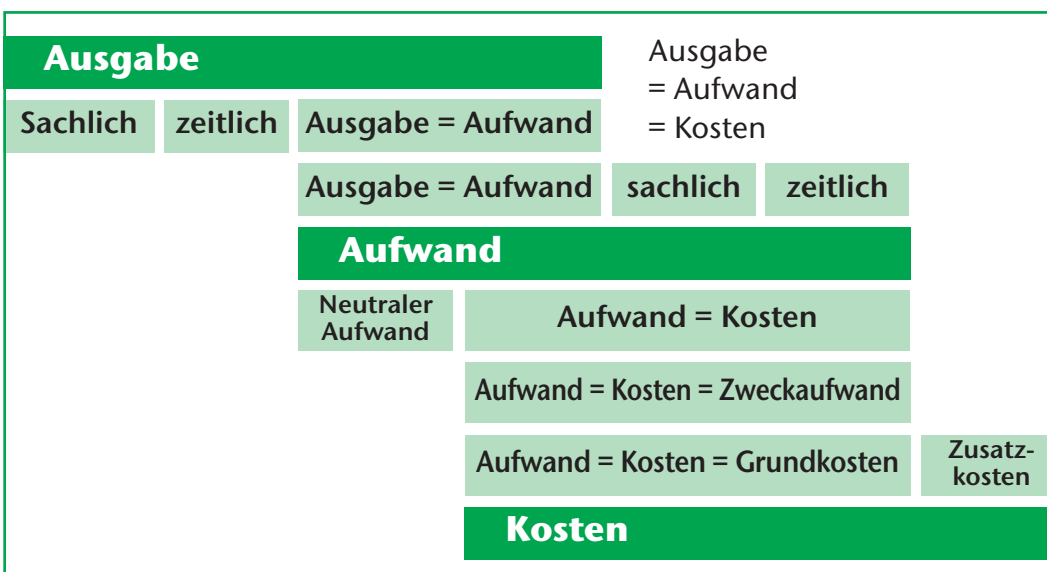
Zur Nutzung der kameralistischen Daten für Kostenrechnungszwecke ist es notwendig, die Nachteile dieser reinen Einnahmen- und Ausgabenrechnung zu umgehen und ihre Informationen zu modifizieren. Dies bedeutet insbesondere die Umwandlung der in der Kameralistik geführten Haushaltsstellen (Ausgaben) in Kostenarten.

In der Kostenrechnung bedient man sich vieler verschiedener Begrifflichkeiten. Entscheidend ist es, den Unterschied zwischen

- Ausgaben (Kategorie des Haushalts) und
- Kosten (Kategorie der Kostenleistungsrechnung) zu kennen.

Wie bereits erwähnt, dokumentiert und kontrolliert das kameralistische Buchführungssystem im Rahmen der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ausschließlich den Haushaltsvollzug. Für den Aufbau einer Kostenartenrechnung ist daher eine Rechenbrücke zwischen den betrieblich relevanten Kostenarten und den kameralistischen Titeln zu schlagen.

Zur Abgrenzung der Begriffe **Ausgabe**, **Aufwand** und **Kosten** dient das folgende Schaubild.



Tafel 26: Abgrenzung der Begriffe Ausgabe, Aufwand und Kosten (Quelle: Vgl. Klümper B., Möllers H. und Zimmermann E., 2000, S. 25 )

<sup>8</sup> Doppik = System der Buchführung in privatwirtschaftlichen Unternehmen

- Unter **Kosten** wird allgemein der in Geld ausgedrückte Werteverbrauch verstanden, der zur Erstellung der bildungsstättenpezifischen Leistung (Durchführung von Seminaren und Veranstaltungen, Vorhaltung von Übernachtungsmöglichkeiten) in einer Periode benötigt wird.
- Unter **Ausgabe** werden allgemein alle baren und unbaren Auszahlungen sowie Verbindlichkeiten gefasst, die sich in der Bildungseinrichtung ergeben.

Hieraus wird deutlich, dass Ausgaben nicht gleich Kosten sind und dass eine Transformation der Ausgaben in Kostenarten zu erfolgen hat.

- Eine **Ausgabe** ist der Beschaffungswert, ohne dass im Zeitablauf eine Zahlung erfolgen muss.
- Ein **Aufwand** ist der bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen in einer Periode.

**Aufwendungen** dienen dem Betriebszweck und fallen regelmäßig an.

**Kosten** sind in Geld bewertete Mengen an Produktionsfaktoren (Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe) sowie in Geld bewertete Dienstleistungen Dritter und öffentlicher Abgaben, die bei der Erstellung betrieblicher Leistungen verbraucht werden.

Vielfach liegt kein Unterschied zwischen Ausgabe, Aufwand und Kosten vor. Das ist beispielweise der Fall, wenn Gehälter gezahlt werden, die im Rahmen der pädagogischen Arbeit angefallen sind. Es handelt sich dabei um den Verbrauch von Dienstleistungen und um einen Geldmittelabfluss, der im Rahmen der betriebsgewöhnlichen Tätigkeit angefallen ist.

Der Kauf und gleichzeitige Verbrauch von Material innerhalb eines Abrechnungszeitraums beinhaltet beispielsweise auch das Aufeinandertreffen von Ausgabe, Aufwand und Kosten.

Eine Ausgabe (aber kein Aufwand) liegt dann vor, wenn beide aus sachlichen oder zeitlichen Gründen auseinanderfallen. Von einem zeitlichen Auseinanderfallen von Ausgabe und Aufwand wird dann gesprochen, wenn beispielsweise heute der Kauf von Material vorgenommen wird, ein Teil dieses Materials aber erst in der nächsten Abrechnungsperiode verbraucht wird. Die Ausgabe liegt demnach in diesem Jahr vor, der Aufwand im nächsten Jahr.

Neben kalkulatorischen Abschreibungen werden im Rahmen der Kostenrechnung kalkulatorische Zinsen und kalkulatorische Wagnisse berücksichtigt.



**Ein Beispiel für ein zeitliches Auseinanderfallen von Ausgabe und Aufwand ist beispielsweise der Kauf eines Overhead-Projektors:**

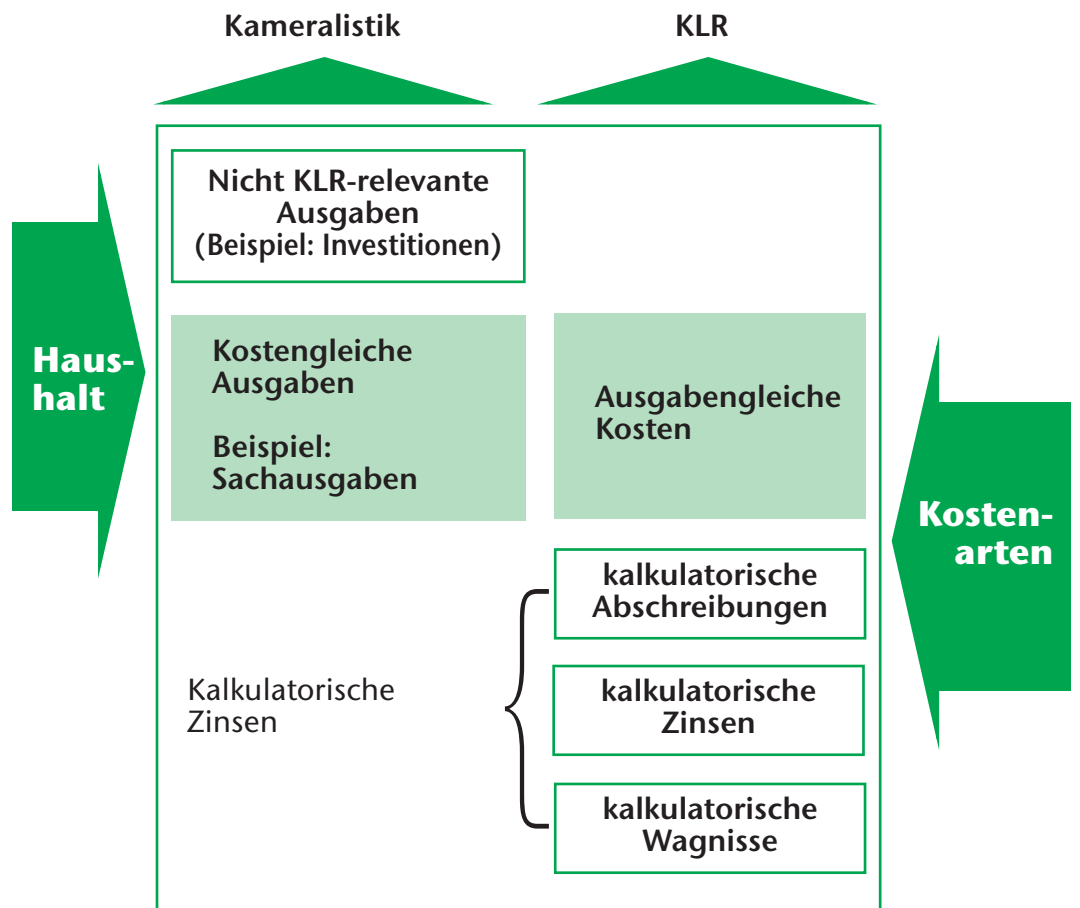
- Eine Ausgabe liegt in dieser Periode vor.
- Der Aufwand entsteht jedoch erst über die Zeit der Nutzungsdauer in Form von Abschreibungen.

Die Anschaffungsausgabe wird gleichmäßig auf die Dauer der voraussichtlichen Nutzung verteilt. Bei einer Nutzungsdauer von fünf Jahren und bei Wahl der linearen Abschreibungsmethode ergibt sich bei einem Kaufpreis von 500 Euro ein Aufwand pro Jahr von 100 Euro. Durch Berücksichtigung dieses Aufwands im Rahmen der Kalkulation von Seminarpreisen fließen die Ausgaben, die für den Overhead-Projektor getätigt wurden, in Form von Teilnehmerbeiträgen zurück. Am Ende der Nutzungsdauer hat sich das Gerät refinanziert und eine Ersatzinvestition zur allgemeinen Substanzerhaltung der Bildungseinrichtung kann vorgenommen werden.

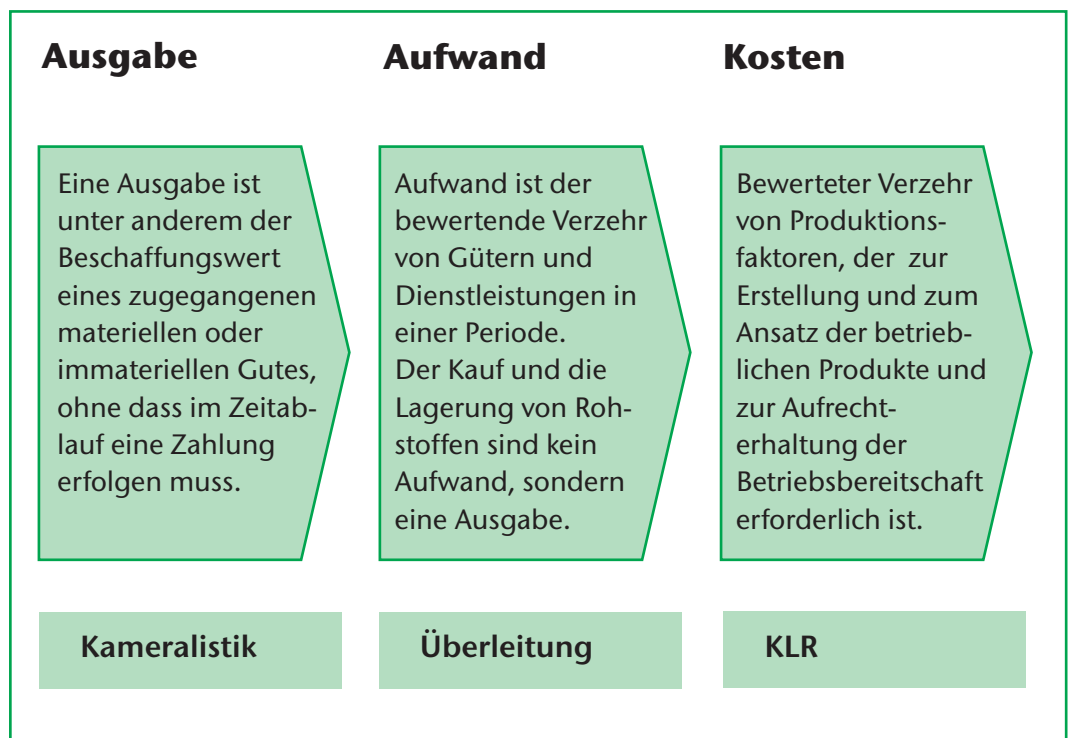
**Kalkulatorische Zinsen** werden für das betriebsnotwendige Kapital ermittelt. Dabei wird unterstellt, dass das in einer Bildungseinrichtung gebundene Kapital für Gebäude, Ausstattung und Vorräte beispielsweise auf dem Kapitalmarkt alternativ angelegt werden könnte. Zur Ermittlung der Höhe der kalkulatorischen Zinsen gilt das betriebsnotwendige Vermögen als Ausgangswert. Der zu bestimmende kalkulatorische Zinssatz hängt von der Mittelherkunft zur Finanzierung einer Betriebsstätte ab. Er sollte sich zwischen dem Haben- und Soll-Zinssatz auf dem Kapitalmarkt einpendeln.

**Kalkulatorische Wagniskosten** werden für Ereignisse gebildet, die sich durch ihre Einmaligkeit oder Seltenheit auszeichnen. Ein Wasserschaden aufgrund einer defekten Rohrleitung und der Totalschaden eines Fahrzeugs aufgrund eines Unfalls sind Beispiele für Wagnisse, die im Rahmen der Kostenartenrechnung berücksichtigt werden müssen. Bei der Bestimmung der Höhe kann von Erfahrungs- oder Schätzwerten ausgegangen werden.

Ein Auseinanderfallen von Ausgabe und Aufwand aus einem sachlichen Grund liegt immer dann vor, wenn eine Ausgabe niemals zum Aufwand werden kann. Für diesen Fall kann beispielsweise der Kauf eines Grundstücks angeführt werden. Eine Ausgabe liegt mit Zahlung des Kaufpreises vor; ein Verbrauch des Grundstücks kann nicht erfolgen, da es keiner Abnutzung unterliegt.



Tafel 27: Abgrenzung Kameralistik



Tafel 28: Überleitung von Ausgaben in Kosten

Neben der strukturierten Erfassung aller Kosten wird von der Kostenartenrechnung zusätzlich die Einteilung in **Einzel- und Gemeinkosten** vorgenommen:

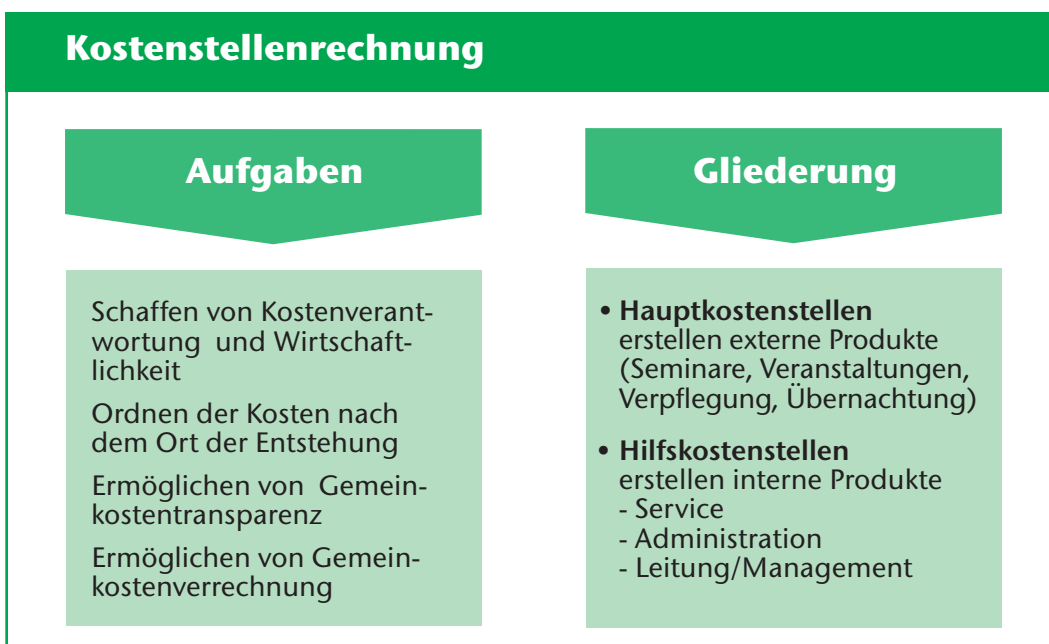
- Unter **Einzelkosten** werden solche Kosten verstanden, die einem Kostenträger (Personalkosten, Honorarkräfte, Lebensmittel) direkt auf Grund von Belegen zugeordnet werden können.
- **Gemeinkosten** können den Kostenträgern in der Regel nicht direkt zugerechnet werden oder auf eine Zuweisung wird aufgrund des zu hohen Erhebungsaufwands verzichtet. Beispiele für Gemeinkosten sind Energiekosten, Kosten der Verwaltung einer Bildungseinrichtung, Miete, Abschreibungen und allgemeine Werbungskosten.

### 3.3 Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung bildet die zweite Phase der Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Kostenstellenrechnung beantwortet die Frage, wo die Kosten angefallen sind.

Aufgabe der Kostenstellenrechnung ist eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung der Kostenarten auf die Orte der Leistungserstellung. Diese werden als Kostenstellen bezeichnet. Kostenstellen bilden die Aufbauorganisation einer Bildungsstätte ab. Sie können entsprechend den Informationsbedürfnissen einer Bildungseinrichtung gebildet werden. Sinnvolle Kostenstellen sind Fachbereiche oder einzelne Mitarbeiter in der Pädagogik, Seminarräume, die Küche, der allgemeine Verwaltungsbereich, der Computerraum und der Übernachtungsbereich.



Tafel 29: Aufgaben und Gliederung der Kostenstellenrechnung

Entscheidend für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ist die  
**→ Zuweisung von Verantwortlichkeiten.**

So genannte Kostenstellenverantwortliche müssen die Kosten der Leistungserstellung permanent überprüfen und bei negativen Entwicklungen gegensteuern. Dies bedingt eine Dezentralisierung von Verantwortung und weitgehende Einflussmöglichkeiten der Kostenstellenverantwortlichen auf die Kostenverursachung. In Verbindung mit Budgetierung und der Einführung von Zielvereinbarungen für die einzelnen Organisationsbereiche führt die Kostenstellenrechnung zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Kosten müssen dort beeinflusst werden, wo sie entstehen.

Erst wenn die Beziehung zwischen Leistungserstellung und Kostenverursachung sichtbar gemacht werden kann, entsteht Kostentransparenz.

Zur Durchführung der Kostenstellenrechnung bedient man sich eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB).

### 3.4 Betriebsabrechnungsbogen

Der Betriebsabrechnungsbogen ist ein Tabellenblatt zur Erfassung der Gemeinkosten, das in Spalten die Kostenstellen und in ihren Zeilen die Kostenarten ausweist. Er kann auf einfache Weise mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms erstellt werden.

Im Betriebsabrechnungsbogen werden nach Abschluss einer Abrechnungsperiode die Gemeinkosten nach dem Verursachungsprinzip in ihren Entstehungsbereichen überführt, sodass eine Zuordnung des jeweiligen Betrages einmal in der Zeile zur entsprechenden Kostenart und in der Spalte zur verantwortlichen Kostenstelle möglich ist.

Neben den Gemeinkosten werden aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vereinfachung auch die Einzelkosten in den BAB übernommen. Die Verteilung der Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenstellen erfolgt möglichst nach Belegen oder anderen Hilfsmitteln (Büromaterialentnahmescheine, Zähler an Kopiergeräten, Einzelverbindungsachse, Ablesen von Energiezählern, Lohnlisten und andere). Andere Gemeinkostenarten, die sich nur mit einem erheblichen Aufwand auf die Kostenstellen verrechnen lassen, können mit entsprechenden Umlageschlüsseln möglichst verursachungsgerecht auf die Kostenstellen verteilt werden.

**Einige Beispiele für Umlageschlüssel**

<b>Lohnnebenkosten</b>	Nach Anzahl der Mitarbeiter je KST, nach Lohn- und Gehaltssummen
<b>Hilfs- und Betriebsstoffe</b>	Verbrauchsschätzungen, Entnahmescheine, Anzahl Mitarbeiter je KST
<b>Verschiedene Steuerarten</b>	Vermögensaufschlüsselung, Quadratmeter
<b>Abschreibungen</b>	Umlage nach Einsatzstunden, nach Wert des Umlaufvermögens in der jeweiligen Kostenstelle, direkt
<b>Miete, Grundstücks- und Gebäudekosten</b>	Nach Quadratmetern, nach Kubikmetern
<b>Versicherungen</b>	Vermögensaufschlüsselung
<b>Büromaterial</b>	Anzahl Mitarbeiter je KST, Verbrauchsschätzungen
<b>Energiekosten</b>	Installierte kW, Anzahl Heizkörper oder Energiequellen

*Hilfskostenstellen/Hauptkostenstellen*

Nachdem im ersten Schritt primäre Gemeinkosten verursachungsgerecht verteilt werden, erfolgt die innerbetriebliche Leistungsverrechnung von den so genannten Hilfskostenstellen auf Hauptkostenstellen in einem zweiten Schritt.

Dieses Verfahren berücksichtigt neben den Leistungsströmen von den Hilfs- zu den Hauptkostenstellen zusätzlich die Leistungsströme der Hilfskostenstellen untereinander, jedoch nur in eine Richtung.

Leistungen des Hausmeisters im Bereich Haustechnik etwa oder allgemeine Verwaltungsleistungen, wie Rechnungslegung, werden so verursachungsgerecht auf die „empfangenden“ Stellen verteilt.

Diese Abrechnungstechnik hat zur Folge, dass eine Anordnung der Hilfskostenstellen wohl überlegt sein muss. Hilfskostenstellen, die einmal verrechnet wurden, können nicht wieder belastet werden. Aus diesem Grund ist eine Anordnung der Hilfskostenstellen in der Form notwendig, dass die an vorgelegten Stellen erbrachten Leistungen möglichst gering sind.

Kostenart	Summe	Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen				
		Verwaltung	FB Jugendbildung	FB Europäische Begegnung	FB Multimedia/EDV	FB Gastveranstaltungen	Hauswirtschaft
Personalkosten Pädagogik	350.000		178.560	142.840	28.600		
Personalkosten Verwaltung	320.000	320.000					
Personalkosten Hauswirtschaft	500.000						500.000
Hilfs- und Verbrauchsgüter	15.000	2.500	1.800	1.500	300	1.400	7.500
Instandhaltung	125.000	45.000	12.700	10.200	1.900	10.200	45.000
Kfz-Kosten	5.000	2.500	0	0	0	2.500	
Strom/Energiekosten	92.000	23.000	8.300	6.700	1.300	6.700	46.000
Sonstige Kosten	85.000						85.000
Steuern/Versicherungen	28.000	7.000	2.500	2.000	500	2.000	14.000
Lebensmittelrohkosten	70.000	17.500	6.300	5.000	1.200	5.000	35.000
<b>Summe</b>	<b>1.590.000</b>	<b>417.500</b>	<b>210.160</b>	<b>168.240</b>	<b>33.800</b>	<b>27.800</b>	<b>732.500</b>
Umlage Verwaltung	417.500		83.500	83.500	83.500	83.500	83.500
<b>Gemeinkosten nach Umlage</b>	<b>1.590.000</b>		<b>293.660</b>	<b>251.740</b>	<b>117.300</b>	<b>111.300</b>	<b>816.000</b>

Tafel 30: Betriebsabrechnungsbogens für „Haus im Obstgarten“

Anschließend werden die Summen der Gemeinkosten je Kostenstelle ermittelt. Sie sind Ausgangspunkt für weitere Berechnungen im Rahmen der Kostenträgerrechnung.

Unter Kostenträgern sind in der Betriebswirtschaft die in einer Bildungseinrichtung innerhalb einer Abrechnungsperiode erbrachten Leistungseinheiten zu verstehen. Aufgabe der Kostenträgerrechnung ist es, die Kosten je „Stück“ (besser: die Selbstkosten) zu ermitteln.

### 3.5 Kostenträgerrechnung

Beispiele für Kostenträger sind Seminare, Belegveranstaltungen, Seminarräume, Übernachtungen und angebotene Mahlzeiten.

Im Mittelpunkt der Kalkulation steht nicht die Preisfindung, sondern vielmehr der Versuch, sich über die Selbstkosten, an den Preis heranzutasten.

Auf die Gestaltung des Preises für ein Seminar beispielsweise wirken sich nicht nur die Selbstkosten sondern vor allem noch die Nachfrage- und die Konkurrenzsituation aus.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist neben einer Vorkalkulation von Seminaren auch eine Nachkalkulation notwendig.

### 3.5.1 Kostenträgerstückrechnung

Die Kostenträgerrechnung gliedert sich in

- die Kostenträgerstückrechnung (die eigentliche Kalkulation von Leistungen) und
- die Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung).

Welche Kalkulationsformen im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung zum Einsatz kommen, hängt von den individuellen Informationsbedürfnissen einer Bildungsstätte ab.

Die folgenden Beispiele zeigen einige Kalkulationsmöglichkeiten zur Ermittlung von Selbstkosten für einzelne Leistungen:

#### Kalkulationsverfahren

$$\text{Kosten je Pädagogikstunde} = \frac{\text{Gesamtkosten der Periode (je KST)}}{\text{Summe Pädagogikstunden}}$$

$$\text{Kosten je Teilnehmertag} = \frac{\text{Gesamtkosten der Periode (je KST)}}{\text{Anzahl der Teilnehmertage}}$$

$$\text{Kosten je Nettoarbeitsstunden Pädagogik} = \frac{\text{Gesamtkosten der Periode (je KST)}}{\text{Nettoarbeitsstunden Pädagogik}}$$

$$\text{Kosten je Übernachtung} = \frac{\text{Gesamtkosten der Periode (je KST)}}{\text{Anzahl der Übernachtungen}}$$

$$\text{Verpflegungskostenzuschlag} = \frac{\text{Summe Lebensmittelkosten}}{\text{Gesamtkosten nach Umlage}} \times 100$$

### 3.5.2 Kostenträgerzeitrechnung/Deckungsbeitragsrechnung

Neben der kurzfristigen Erfolgsrechnung, wie sie in Form des Jahresabschlusses vom Steuerberater vorgenommen wird, ist die Deckungsbeitragsrechnung eine gute Alternative zur Ermittlung des Erfolgs innerhalb einer Periode.

Die Deckungsbeitragsrechnung als Instrument des Controllings bietet sich auf Grund unterschiedlichster Förderungsmöglichkeiten insbesondere für die Nutzung in Bildungsstätten an.

Im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung wird zwischen **variablen und fixen Kosten** unterschieden. Von den Umsatzerlösen werden zunächst die variablen Kosten subtrahiert. Der Anteil, der zur Deckung der Fixkosten noch zur Verfügung steht, wird als Deckungsbeitrag bezeichnet. Je größer der Deckungsbeitrag, desto höher ist der Erfolg einer Organisationseinheit.

- ❑ Als **variable Kosten** wird der Teil der Kosten definiert, der von bestimmten Kostentreibern abhängig ist (zum Beispiel Anzahl der Unterlagen für ein Seminar steigt mit der Anzahl der Teilnehmer).
- ❑ Unter **fixen Kosten** wird der Teil der Kosten verstanden, der von einer bestimmten Auslastung unabhängig ist. Bestimmte Kosten fallen beispielsweise auch dann an, wenn kein Kurs stattfindet (Miete für fest angemietete Kursräume, Gehälter für Mitarbeiter in der Pädagogik und andere).

Grundsätzlich sollte die Leitung einer Bildungseinrichtung darüber informiert sein, welchen Beitrag ein Kurs, ein Seminar oder ein ganzer Fachbereich zur Deckung der fixen Kosten leistet. Nur solange der Erlös über den variablen Kosten liegt, liefert auch ein defizitäres Seminar noch einen Beitrag zur Deckung der fixen Kosten (kurzfristig).

		FB Jugend- bildung	FB Europäische Begegnungen	FB Multimedia/ EDV	FB Gastveran- staltungen	Summe
	Umsatz	400.000	156.000	96.000	204.000	856.000
-	variable Kosten	340.000	132.600	81.600	173.400	727.600
=	Deckungsbeitrag	60.000	23.400	14.400	30.600	128.400
-	fixe Kosten	862.400				862.400
=	Gewinn	-734.000				-734.000

Tafel 31: Beispiel Deckungsbeitragsrechnung

Das Beispiel der Jugendbildungsstätte „Haus im Obstgarten“ weist den Fachbereich Jugendbildung nach Abzug der variablen Kosten mit dem größten Deckungsbeitrag aus. Aus Sicht des Controllings ist das Seminarangebot dieses Fachbereiches auszubauen, da es den größten Beitrag zur Deckung der Bildungsstättenfixkosten leistet.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Entscheidungsrechnung.



Die Bildungseinrichtung kann mithilfe der Entscheidungsrechnung Entscheidungen beispielsweise darüber treffen, ob ein relativ niedriger Deckungsbeitrag in einem Fachbereich aus politischen Gründen noch vertretbar ist und weiterhin geduldet wird oder ob die personellen Ressourcen anderweitig „gewinnbringender“ (= erfolgreicher) eingesetzt werden können.

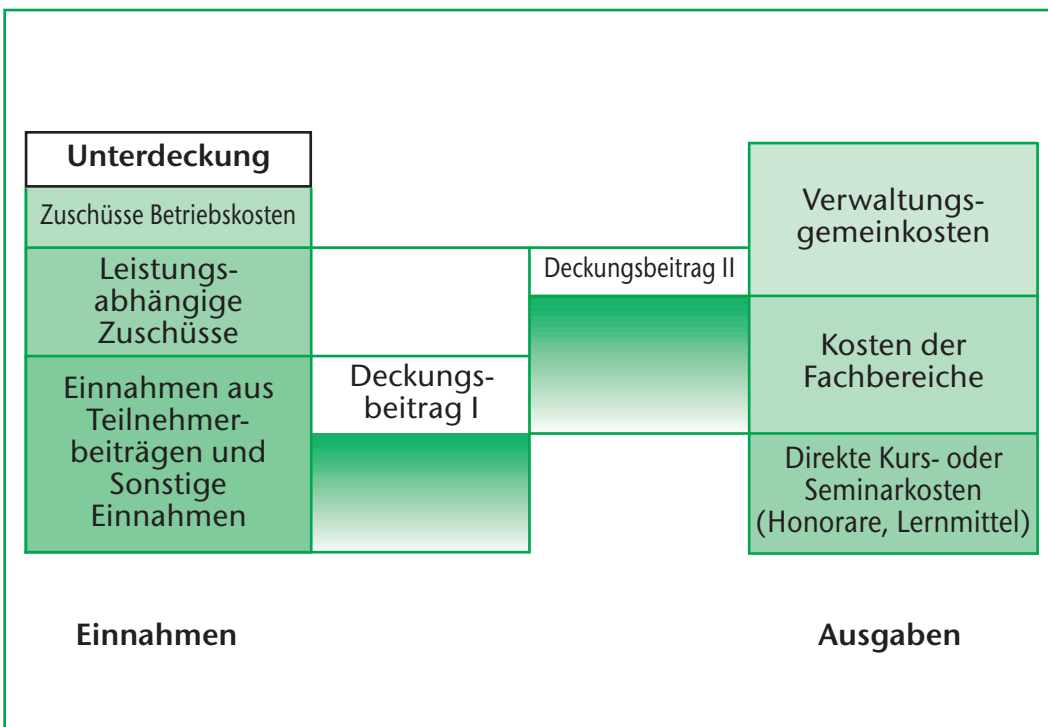
Der Nachteil der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung besteht darin, dass die Fixkosten undifferenziert als Fixkostenblock verrechnet werden.

Je größer der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist, umso weniger sind Kosten auf den einzelnen Fachbereich oder sogar auf die einzelnen Seminare zurechenbar. Dies führt zu einem erheblichen Aussageverlust. Um dem zu begegnen, bedient man sich der mehrstufigen **Fixkostendeckungsbeitragsrechnung**.

□ **Mehrstufige Fixkostendeckungsbeitragsrechnung**

Die Idee der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung ist eine Aufspaltung der bildungsstättenspezifischen Fixkostenschichten, um differenzierte Deckungsbeiträge je Organisationseinheit zu gewinnen. Die Verteilung der Fixkosten findet nach dem Verursachungsprinzip statt.

Es wird also der Versuch unternommen, die fixen Kosten den einzelnen Bereichen einer Bildungsstätte zuzuordnen, die als Ursache ihrer Entstehung anzusehen sind.



Tafel 32: Mehrstufige Fixkostendeckungsbeitragsrechnung – Schematischer Aufbau

### Schritte zur Berechnung des Fixkostendeckungsbeitrages

- Vorab werden die Gesamtkosten den Einnahmen aus Umsatzerlösen und sonstigen Zuschüssen gegenübergestellt.
- Dann werden unterschiedliche Fixkostenschichten erarbeitet:
  - In einem ersten Schritt werden einem Seminar die variablen Kosten zugeordnet, die für seine Durchführung notwendig sind.
  - In einem zweiten Schritt werden die Seminarfixkosten in Abzug gebracht. Dies sind zum Beispiel Kosten für ein Programmheft, die Kosten oder eine kalkulatorische Miete für die genutzten Räumlichkeiten.
- Als Ergebnis erhält man den Deckungsbeitrag I.
- Unter **Fachbereichsfixkosten** werde solche Kosten verstanden, die beispielsweise mit der Nutzung des Computerraums durch mehrere Seminarangebote zusammenhängen.
- In einem letzten Schritt ergeben sich die **Bildungsstättenfixkosten**. In ihr werden solche Kosten zusammengefasst, die mit der Existenz der Bildungsstätte als Wirtschaftsbetrieb zusammenhängen, wie beispielsweise die Kosten der Leitung einer Bildungseinrichtung, Grundsteuer, Beiträge für Verbände und andere.

### Beispiel für eine mehrfachgestufte Deckungsbeitragsrechnung (hier: im Falle der Jugendbildungsstätte „Haus im Obstgarten“)

	FB Jugendbildung		FB Europäische Begegnungen		FB Multimedia/EDV		FB Gastveranstaltungen	Summe
	Verbandsseminare	Freie Seminare	Seminar 1	Seminar 2	Internet	Excel		
Einnahmen aus Teilnehmerbeiträgen + Sonstige Einnahmen	224.800	175.200	73.200	82.800	34.000	62.000	204.000	856.000
- variable Kosten	221.000	119.000	60.900	71.700	32.520	49.080	173.400	727.600
= Deckungsbeitrag I je Fachbereich	3.800	56.200	12.300	11.100	1.480	12.920	30.600	128.400
- fixe Kosten des Fachbereichs	49.000		17.600		13.370		30.000	109.970
= Deckungsbeitrag II je Fachbereich	11.000		5.800		1.030		600	18.430
- Bildungsstätten-Fixkosten			752.430					752.430
= Über- bzw. Unterdeckung			-734.000					-734.000

Tafel 33: Fixkostendeckungsbeitragsrechnung

Empfehlenswert ist folgendes Vorgehen:

**1. Schritt:**

Spalten Sie zuerst den Fixkostenblock (das heißt die Summe aller Fixkosten) in verschiedene Fixkostenschichten (Fixkostenschichten spiegeln die Aufbauorganisation einer Bildungsstätte wider) auf.

**2. Schritt:**

Gliedern Sie jetzt die Kosten in Einzel- und Gemeinkosten.

**3. Schritt:**

Danach müssen Sie die Beträge in fixe und variable Bestandteile auflösen.

**4. Schritt:**

Die variablen Kosten werden jetzt direkt einem Seminar zugeordnet.

**5. Schritt:**

Die einzelnen Fixkostenschichten müssen jetzt substrahiert werden.

Die Deckungsbeitragsrechnung bietet sich als Instrument zur Analyse des Erfolgs der jeweiligen Organisationseinheiten an.

Die Deckungsbeitragsrechnung schafft Ergebnistransparenz und deckt Erfolgspotenziale auf. Nach der Erarbeitung der Grundstruktur ist sie ohne größeren Zeitaufwand monatlich oder quartalsweise möglich.

## 4 Kennzahlen

### 4.1 Warum verwenden wir Kennzahlen?

Ein wesentliches Problem bei der Aufbereitung von Informationen besteht in der sinnvollen und aussagefähigen Gegenüberstellung der von Rechnungswesen und Statistik zur Verfügung gestellten Daten.

Das Grundprinzip von Kennzahlen ist dabei die Verdichtung von Einzelinformationen, um komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge mit einer Maßgröße darstellen zu können.

Kennzahlen fördern die objektive Blickweise auf zum Teil verwirrende Beziehungssysteme.

### 4.2 Beispiele für Kennzahlen sind:

- Deckungsbeitrag, Einnahmen (Umsatz)
- Gesamteinnahmen bezogen auf Anzahl HPM<sup>9</sup>
- Einnahmen je Teilnehmer
- Einnahmen je Vollzeitstelle
- durchschnittliche Einnahmen je Veranstaltung
- durchschnittliche Anzahl der Teilnehmer/-innen pro Veranstaltung
- Gesamtkosten bezogen auf Anzahl HPM-Stellen
- Einnahmen je Teilnehmertag

<sup>9</sup> HPM = Hauptpädagogikmitarbeiter

- Kosten je Teilnehmertag
- Verpflegungskostensatz
- Auslastungsgrad

### 4.3 Aufgabe von Kennzahlen

- Hilfsmittel bei der Planung, Steuerung und Kontrolle auf sämtlichen Ebenen einer Bildungseinrichtung
- Instrument zur internen (Betriebsvergleiche oder Benchmarking) und externen Unternehmensanalyse
- Bestandteil von Informationssystemen für alle Hierarchieebenen

Der Vergleich von Kennzahlen setzt voraus, dass die Daten in gleicher Art und Weise erhoben werden. Betriebsvergleiche zwischen Bildungseinrichtungen sind daher immer mit Vorbehalten zu betrachten. Aussagen wie etwa: „Wir arbeiten kostengünstiger als xyz!“ sind undifferenziert. Die Qualität der Leistung und bestimmte Umfeldbedingungen werden dabei nicht berücksichtigt. Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass sich eine Bildungsstätte selbst auf die für sie erfolgsentscheidenden Kennzahlen fixiert und Veränderungen kritisch im Rahmen eines Zeitvergleichs beobachtet.

## 5 EDV-Unterstützung in der Kostenrechnung

Auf dem EDV-Markt werden einige leistungsfähige Standardsoftwarelösungen zur Kosten- und Leistungsrechnung angeboten, die auf einfache Weise an das bestehende Rechnungswesen angekoppelt werden können. Aber auch die Nutzung von Tabellenkalkulationsprogrammen, wie etwa Excel oder Lotus, können den Kostenrechnungsprozess in einer Bildungsstätte unterstützen.

Bei dem Einsatz von EDV-technischen Kostenrechnungssystemen sollte darauf geachtet werden, dass ein doppeltes Erfassen von Daten vermieden wird und sich die Aufgabe des Kostenrechners auf die Kontrolle und Auswertung der Daten konzentriert.

Eine Kostenrechnungssoftware sollte zumindest die folgenden Möglichkeiten bereitstellen:

- Erfassung und Übernahme der verschiedenen Kostenarten
- Direkte Verbuchung der Kostenarten auf Kostenstellen
- Vergleich von Kostenstellen/Profitcentern
- Flexible Auswertungsmöglichkeiten
- Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen
- Kalkulationsvorgaben, Erfolgsrechnungen
- Budgetierung (von Kostenarten oder Kostenstellen)

Achten Sie darauf, dass die einzelnen Auswertungen der Kostenrechnung den Kostenstellenverantwortlichen jederzeit und schnell zur Verfügung gestellt werden können. Alle, auch die Pädagogen, können so ihre Zielerreichung permanent überprüfen und bei Bedarf notwendige Korrekturen einleiten.

## Literaturhinweise

**Knorr, Friedhelm; Offer, Hans,**

*Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für die soziale Arbeit (Studienbücher für soziale Berufe), Neuwied/Kriftel 1999. Luchterhand-Verlag, ISBN 3-472-03521-8.*

### **Inhalt:**

1. Gegenstand der Betriebswirtschaft
2. Rechtsformen in der Sozialwirtschaft
3. Rechnungswesen
4. Finanzierung
5. Betriebliche Organisation in der Sozialwirtschaft
6. Personalmanagement
7. Controlling als Führungsfunktion
8. Innovationsmanagement und Reorganisation.

*Grundlegende Einführung in die Betriebswirtschaftslehre unter Berücksichtigung der Sozialwirtschaft (Lehrbuchcharakter).*

*Das Buch ist trotz Fachlichkeit der Begriffe für Nicht-Betriebswirte lesbar und verständlich; nachlässig lektoriert, daher ärgerliche Fehler, wie unvollständige Sätze, fehlende Wörter. Im Text angegebene Literatur findet sich weder in den Übersichten am Ende der Kapitel noch in der Gesamtübersicht am Ende des Buches. Gut: ein Glossar zu betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen.*

**Merk, Richard,**

*Weiterbildungsmanagement. Bildung erfolgreich und innovativ managen (Grundlagen der Weiterbildung), 2., überarbeitete Aufl., Neuwied/Kriftel/Berlin 1998. Luchterhand-Verlag, ISBN 3-472-02164-0.*

### **Inhalt:**

1. Professionalität in der Weiterbildung
2. Zum Selbstverständnis des Weiterbildungsmanagements – WBM
3. Strategisches Management in der Weiterbildung
4. Operatives Management in der Weiterbildung
5. Funktionales Management in der Weiterbildung
6. Wirtschaftsbranche Weiterbildung

*Aus dem Blickwinkel der wirtschaftsorientierten beruflichen Weiterbildung verfasst. Die allgemeine und politische Weiterbildung kaum erwähnt; Volkshochschulen beispielsweise nur mit Hinweis auf deren berufsqualifizierende Angebote. Entwickelt sich zum „Standardwerk“.*

**Lung, Helmut,**

*Nonprofit-Management. Führen, Verwalten, ISO 9000, München/Basel 1998. Ernst Reinhardt-Verlag, ISBN 3-497-01436-2.*

**Inhalt:**

- I. Grundlegende Unterschiede zwischen profitorientierten Bereichen und Nonprofitbereichen
- II. Organisation verstehen
- III. Kreativität in Arbeitsprozessen
- IV. Handwerkszeug – Tools – Prozesse miteinander gestalten
- V. Sich unterstützen lassen und wachsen
- VI. DIN EN ISO 9000 ff. für soziale und pädagogische Einrichtungen

*Einfühlsam geschriebene Vermittlung betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten in Nonprofit-Organisationen. Kein BWL-Handbuch, eher Einführung und Übersicht für Personen mit Verantwortung.*

**Wildenmann, Bernd,**

*Professionell Führen. Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Mit 10 Checkups, Training und Diskette, 3. ergänzte Auflage Neuwied/Kriftel/Berlin 1996. Luchterhand-Verlag, ISBN 3-472-02492-5.*

*Neben den Kapiteln Persönlichkeit, Coaching und Team-Entwicklung beleuchtet der Autor die strategische Orientierung mit den Fragestellungen: „Wie habe ich meinen Bereich strategisch durchdacht?“, „Wo liegt unser Beitrag für die Organisation?“, „Mit welchen Vorgaben erreichen wir unsere angestrebte strategische Positionierung?“*

**Hummel, Thomas R.,**

*Erfolgreiches Bildungscontrolling. Praxis und Perspektiven (Heidelberger-Fachbücher für Praxis und Studium), Heidelberg 1999. I.H. Sauer-Verlag, ISBN 3-7938-7188-6.*

**Inhalt:**

1. Einleitung
2. Controlling im Personalwesen
3. Aufgaben und Ziele des Bildungscontrollings
4. Operative und strategische Instrumente des Bildungscontrollings
5. Voraussetzungen für ein funktionierendes Bildungscontrolling
6. Die Qualifikationsbedarfsanalyse als Grundlage des Bildungscontrollings
7. Der Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung
8. Bildungscontrolling als Element der Personalentwicklung
9. Bildungscontrolling mit Hilfe von Kennzahlen als Voraussetzung für den Weiterbildungserfolg
10. Zusammenfassung und Ausblick: 10 Thesen
11. Fallstudien
12. Anhang: 6 Checklisten, Fragebogen, Funktionsbeschreibungen, Kennzahlen und anderes.

„Die Anwendung des Controllinggedankens auf den Bildungsbereich“; Das Buch „stellt anschaulich die theoretischen Grundlagen des Bildungscontrollings dar, und es bietet Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Einführung oder Verbesserung von Controllingmaßnahmen“ (Klappentext).

### **Bildungscontrolling**

**Krekel, Elisabeth M.; Seusing, Beate (Hrsg.),**

*Bildungscontrolling – ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung (Berichte zur beruflichen Bildung, Hrsg. Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB, Heft 233), Bielefeld 1999, W. Bertelsmann-Verlag (wbv), ISBN 3-7639-0887-0.*

**Inhalt:**

*Einleitung (Christina Bötel, Elisabeth M. Krekel)*

*Betriebliches Bildungscontrolling in Theorie und Praxis: Begriffsabgrenzung und Forschungsstand (Dieter Gnass und Elisabeth M. Krekel)*

*Bedeutung des Bildungscontrollings in der betrieblichen Praxis – Ergebnis einer schriftlichen Betriebsbefragung (Ursula Beicht und Elisabeth M. Krekel)*

*Bildungscontrolling – Umsetzungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis (Beate Seusing, Christina Bötel)*

*Nutzen und Erfolg betrieblicher Weiterbildung messen: Herausforderung für das zweite Bildungscontrolling (Richard von Bardeleben, Hermann Herwitt)*

*In dieser Veröffentlichung des BIBB befassen sich die Autoren mit verschiedenen Aspekten des Bildungscontrollings. Die Beiträge geben den Forschungsstand zum Bildungscontrolling wieder; sie diskutieren die politische Bedeutung von Bildungscontrolling, stellen Praxisbeispiele vor und thematisieren Möglichkeit oder Erfassung und Bewertung des Nutzens beruflicher Bildung.*

**Von Landsberg, Georg; Weiss, Reinhold (Hrsg.),**

*Bildungs-Controlling 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1995, Schäffer-Poeschel-Verlag, ISBN 3-7910-0862-5.*

**Inhalt:**

*Grundlagen*

*Planung und Organisation*

*Kosten- und Nutzen-Controlling*

*Qualitäts-Controlling*

*Erfolgs-Controlling*

*Einführungsstrategien*

*Die aus der Wirtschaft kommenden Autoren stellen in diesem Sammelband ein „Konzept des Bildungscontrollings“ vor, das einer „Qualifizierungsgesellschaft“ angemessen ist und Brücken zwischen wirtschaftlichem und pädagogischem Denken baut.*





Die Akademie Klausenhof ist eine vom Land NRW anerkannte Einrichtung der Weiterbildung (Heimvolkshochschule) und zentrale Fortbildungsstätte des Kinder- und Jugendplanes des Bundes.

Träger ist eine gleichnamige gemeinnützige GmbH. Sie verfügt an zwei Standorten – in Hamminkeln-Dingden (Kreis Wesel) und in Rhede (Kreis Borken) – über insgesamt 600 Internatsplätze und beschäftigt rund 250 Mitarbeiter/-innen, darunter 90 pädagogische Kräfte.

### **Arbeitsgebiete:**

Jugendbildung, allgemeine Weiterbildung, politische Bildung, berufliche Weiterbildung, abschlussbezogene Bildung (Nachholen von Schulabschlüssen und Sprachkurse), berufsvorbereitende Lehrgänge und berufliche Rehabilitation Erwachsener.

Besondere Zielgruppen sind Jugendliche aus ländlichen Gebieten, Migranten, Lernbehinderte, Arbeitslose und Rehabilitanden.

Die Beschäftigung mit dem Thema Qualitätssicherung schlägt sich auch in Publikationen, die bei der Akademie Klausenhof erhältlich sind, nieder:

- Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung – Erste Erfahrungen. Dokumentation der Fachtagung vom 23.–24.10.1997 Hamminkeln 1998; 10 DM
- Materialien zur Qualitätssicherung in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung (2 Bände), 3. völlig neu bearbeitete Aufl., Hamminkeln 1999; 40 DM
- Heft Qs 9 und Qs 27 dieser Schriftenreihe

Auskunft/Bestellung bei  
Akademie Klausenhof gGmbH  
Klausenhofstr. 100  
46499 Hamminkeln

Tel.: 02852/89-0 (Zentrale)  
02852/893-12 (Dr. Becker)  
Fax: 02852/893-00

E-Mail: [info@akademie-klausenhof.de](mailto:info@akademie-klausenhof.de)  
Internet: [www.akademie-klausenhof.de](http://www.akademie-klausenhof.de)

## LIEBICH & PARTNER



Management- und Personalberatung Aktiengesellschaft

Frankreichstr. 4 · D-76534 Baden-Baden · Tel.: 0 72 21/90 78-0 ·  
Fax: 0 72 21/ 90 78 90E-Mail: info@liebich-partner.de · Homepage: www.liebich-partner.de

# Wir bewegen mit Menschen Organisationen

Als Management- und Personalberatung mit Sitz in Baden-Baden ist die Firma Liebich & Partner seit 1983 tätig.

25 Mitarbeiter betreuen die Kunden insbesondere aus der mittelständischen Industrie, aus Großunternehmen und Konzernen sowie aus Organisationen der öffentlichen Hand und aus Non-Profit-Organisationen.

### Unser Leistungsangebot

#### Managementberatung

- ▲ Strategische Unternehmensentwicklung
- ▲ Prozess- und kostenorientierte Organisationsgestaltung
- ▲ Geschäftsprozessoptimierung
- ▲ Sanierungs- und Turnaround-Projekte
- ▲ Vertriebs-, Marketingkonzepte und -strukturen
- ▲ Materialwirtschafts- und Logistikkonzepte
- ▲ Balanced Scorecard/ Zielplanung

#### Personalberatung

- Personalsuche und -auswahl
- ▲ Suche und Auswahl von Führungskräften
- ▲ Akquisition von IT/TK-Fachpersonal
- ▲ Integration neuer Mitarbeiter
- ▲ Outplacement

#### Personalentwicklung

- ▲ PE-Konzepte
- ▲ Trainings
  - Führungskräfte
  - Verkauf
- ▲ Kommunikation und Moderation
- ▲ Coaching

gpdm  
**Gesellschaft für Projektierungs- und  
 Dienstleistungsmanagement mbH**  
 Breslauer Str. 31  
 33098 Paderborn

Tel.: (0 52 51) 77 60-0  
 Fax: (0 52 51) 77 60-77  
 E-Mail: [info@gpdm.de](mailto:info@gpdm.de)  
 Web: [www.gpdm.de](http://www.gpdm.de)

Die gpdm ist ein bundesweit tätiges Beratungsunternehmen und in den Arbeitsfeldern Regionalentwicklung, öffentliche Verwaltung sowie Bildungsmanagement aktiv. Das Kerngeschäft sieht die Firma in der Entwicklung und Umsetzung von Modellprojekten. Diese sind in ihrer Art, ihren Inhalten, den eingesetzten und angewandten Methoden oder auch in ihren Zielsetzungen und Richtungen neuartig bzw. hinreichend komplex.

Arbeitsfelder	Kernkompetenzen
Öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verwaltungsmodernisierung (Kommune 2004)</li> <li><input type="checkbox"/> Beteiligungsorientierte Leitbildentwicklung</li> <li><input type="checkbox"/> Mitarbeiter- und Kundenbefragungen</li> <li><input type="checkbox"/> Reorganisation von Bauhöfen</li> <li><input type="checkbox"/> Ämtersteuerung, Vorbereitung auf NKF</li> <li><input type="checkbox"/> Organisations- und Personalentwicklung</li> <li><input type="checkbox"/> Projektmanagement: Planung, Umsetzung, Steuerung, Nachhaltigkeit</li> </ul>
Regionalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Projektentwicklung: Potenzialanalysen, Machbarkeitsstudien, Fördermöglichkeiten, Konzepte, Anträge</li> <li><input type="checkbox"/> Projektmanagement: Planung, Umsetzung, Steuerung, Evaluation, Nachhaltigkeit, Transfer</li> <li><input type="checkbox"/> Aufbau intra- und interregionaler Kooperationen und Netzwerke (auch international)</li> <li><input type="checkbox"/> Stadtteilentwicklung und -reaktivierung (sozial, ökonomisch)</li> <li><input type="checkbox"/> Aufbau von Informations- und Monitoringsystemen, Befragung von Zielgruppen</li> <li><input type="checkbox"/> Moderation von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen</li> <li><input type="checkbox"/> Umsetzung von Gender-Ansätzen</li> <li><input type="checkbox"/> Leitbildentwicklung im Rahmen von Konversionsprozessen</li> </ul>
Bildungs- management	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Aufbau und Management von Ausbildungsnetzwerken (IT, Frauen, Metall, ...) mit Zusatzqualifikation</li> <li><input type="checkbox"/> Personalentwicklung in IT- und Medienunternehmen</li> <li><input type="checkbox"/> Bildungsträgerberatung (Controlling, Organisation)</li> <li><input type="checkbox"/> Marktstudien (Arbeitsmarkt, Ausbildungsmarkt)</li> <li><input type="checkbox"/> Umsetzung von Gender-Ansätzen</li> </ul>

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

### Übersicht über die im Rahmen der „Initiative Qualitätssicherung“ erschienenen Qs-Hefte

- Qs 1\***    **Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit**  
 (Zusammenfassung zur Evaluationsforschung, einschließlich einer kommentierten Auswahlbibliographie der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 2\***    **Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**  
 (Beschreibung der Initiative Qualitätssicherung und von geförderten Einzelprojekten während einer Fachkonferenz im Christlichen Jugenddorf Werk, Bonn)
- Qs 3**     **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**  
 (Bedarf und Anforderungen im Konzept des Controllings und der Selbstevaluation der DLRG-Jugend und des ISS, Frankfurt)
- Qs 4\***    **Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit**  
 (Vorstudie für ein Qualitätssicherungsprojekt in einer KJP-Zentralstelle in Abgrenzung zur ISO 9000 ff. im Jugendhaus Düsseldorf e. V.)
- Qs 5**     **Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe**  
 (Dokumentation einer Fachtagung des DRK in Nürnberg)
- Qs 6**     **Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit**  
 (Teil 1 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 7**     **Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit**  
 (Teil 2 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 8\***    **Ehrenamtliche Tätigkeit**  
 (Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Bundestagsfraktion von CDU/CSU und FDP zur ehrenamtlichen Tätigkeit und zu ihrer Bedeutung für unsere Gesellschaft)
- Qs 9**     **Qualität und Qualitätsstandards**  
 (Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung der Akademie Klausenhof, Dingden)

\*Die mit einem Stern gekennzeichneten Titel sind vergriffen.

- Qs 10 Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit**  
(Dokumentation einer Fachtagung über Vernetzung regionaler Initiativen in der Thomas-Morus-Akademie, Bergisch Gladbach)
- Qs 11 Evaluation der sozialpädagogischen Praxis**  
(Dokumentation einer Fachtagung der Universität Osnabrück)
- Qs 12 Qualitäts-Controlling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit**  
(Projektbericht des Internationalen Bildungs- und Begegnungswerkes e. V., Dortmund)
- Qs 13 Prozessorientierte Qualitätssicherung**  
in der politischen Bildung durch thematisch-zentrierte Evaluation  
(Konzept der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung, Bad Boll)
- Qs 14\* Qualität fängt im Vorstand an**  
Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit  
(Prof. Dr. Hans Langnickel, Fachhochschule Köln)
- Qs 15 Qualität schaffen**  
Welches Know-how brauchen Freiwilligen-Agenturen?  
(Dokumentation einer Fachtagung der Stiftung „MITARBEIT“, Bonn)
- Qs 16 Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses im Jugendhaus Düsseldorf e.V.**  
(Umsetzung der Vorstudie von Qs 4)
- Qs 17 Keine Qualität ohne Qualifizierung**  
(Qualifizierung ehrenamtlichen Engagements im Hessischen Jugendring, Frankfurt)
- Qs 18 Qualitätsmanagement in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln**  
(auf der Grundlage der ISO 9000 ff.)
- Qs 19 Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung**  
(Erarbeitet von der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 20 Qualitätssicherung im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten**  
(Erarbeitet vom AdB, Bonn)
- Qs 21 Zielfindung und Zielklärung – Ein Leitfaden**  
(Erarbeitet von Dr. Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter)
- Qs 22 Qualitätsprodukt Erziehungsberatung**  
(Empfehlungen der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e. V., Fürth, zu Leistungen, Qualitätsmerkmalen und Kennziffern)
- Qs 23 Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit**  
(Dokumentation des Projektes „Zukunftsorientierte Jugendverbandsarbeit“ des BDKJ, Düsseldorf)
- Qs 24 Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – Eine Arbeitshilfe**  
(Ein Konzept betrieblicher Qualitätsfähigkeit in der Erziehungshilfe; erarbeitet von Peter Gerull, Evangelischer Erziehungsverband, Hannover)

- Qs 25 Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern**  
(Dr. Wolfgang Schröder)
- Qs 26 Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität**  
(Ein Qualitätentwicklungsprozess in der Katholischen Jugendarbeit der Erzdiözese Paderborn)
- Qs 27 Auswertung von Seminaren und Tagungen**  
(Beiträge aus der Praxis der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung; zusammengestellt von der Akademie Klausenhof)
- Qs 28 Leitfaden für Qualitätsbeauftragte**  
(Anne Schreyer-Schubert, Paul G. Hanselmann, Albrecht Friz, Diakonisches Werk Württemberg, Diakonische Akademie Deutschland)
- Qs 29 Zielgeführte Evaluation von Programmen mit GrafStat WIN und StarOffice**  
(Dr. Wolfgang Beywl, Ellen Schepp-Winter)
- Qs 30 Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe**  
Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der kommunalen Jugendhilfe nach dem Modell der EFQM  
(erarbeitet von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Städten Hemer, Lüdenscheid, Menden und im Landkreis Unna)
- Qs 31 ProFiL – Frauen in Leitungsfunktionen**  
Ein Trainingsleitfaden  
(Adelheid Huonker-Wagner, Evangelisches Jugendwerk in Württemberg)
- Qs 32 Professionalisierung von Nonprofit-Dienstleistern**  
Ein Leitfaden zur Organisationsentwicklung  
(Prof. Dr. Burkhard von Velsen-Zerweck im Auftrag der Deutschen Sportjugend)
- Qs 33 Qualitätsentwicklung durch Kollegiale Visitationen**  
Ein Projekt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, Landesjugendamt und der Stadt Herten  
(erarbeitet von Klaus Bethlehem, Dr. Paul Erdelyi, Stefan Opitz und Cay Süberkrüb)
- Qs 34 Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit**  
(Franz K. Schön, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend Deutschlands)
- Qs 35 Perspektiven der Evaluation in der Kinder- und Jugendhilfe**  
(Dr. Wolfgang Beywl und Prof. Dr. Hildegard Müller-Kohlenberg, Deutsche Gesellschaft für Evaluation)
- Qs 36 Empowerment in Jugendbildungsstätten**  
(Dr. Alois Becker, Akademie Klausenhof)

Titel und Kurzinformationen zu den Inhalten der Qs-Hefte können über die Homepage des BMFSFJ

[http://www.bmfsfj.de/top/liste/sonstiges/ix4757\\_bestell.htm](http://www.bmfsfj.de/top/liste/sonstiges/ix4757_bestell.htm)

eingesehen werden. Es ist ferner möglich, dort die Gesamttexte der Hefte einzusehen und herunterzuladen.

## Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
– Referat 505 O –  
11018 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH  
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf  
Dezember 2001

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier. Alle Rechte vorbehalten.  
Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen  
daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

## Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Sie können bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind. Bitte  
berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung, dass eine Lieferzeit von drei bis vier  
Wochen für die Bearbeitung nötig ist.

## Kopiervorlage

An den  
Qs-Leserservice  
Postfach 30 01 45  
51411 Bergisch Gladbach

**über Fax Nr.  
(0 22 04) 2 28 28**

**Betr. Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**

Von den bisher erschienenen Heften bestelle/n ich/wir die Ausgaben

Nr.: ..... .....

in den angegebenen Stückzahlen: ..... .....

Lieferanschrift:

Herrn  Frau

.....  
Name

.....  
Organisation

.....  
Straße

.....  
Datum

.....  
Unterschrift

.....  
PLZ Ort

## Ein Abschiedsbrief der Schriftleitung

Qs

**Wennemar Scherrer**  
Ministerialrat i.R.

Qualitätssicherung in der  
Kinder- und Jugendhilfe

Am Kämpken 24  
48163 Münster

Tel. 0 25 36 - 33 52 56  
Fax 0 25 36 - 34 39 48  
e-mail: qs.scherrer@t-online.de

Qs-Leserservice – Postfach 30 01 45 – 51411 Bergisch Gladbach  
Postvertriebsstück – G 49161 – Gebühr bezahlt

ISSN 1430-8371

Liebe Leserin, lieber Leser,

Im Dezember 2001

*dieses ist nun das letzte Qs-Heft. Für den Schriftleiter geht damit eine interessante Zeit zu Ende. Es war für mich nicht nur eine gute Lebensphase des Lernens einer neuen gedanklichen Welt, des systematischen, ergebnisorientierten Denkens und Handelns. Ich erinnere mich noch oft an die Zusammenarbeit mit zahlreichen Menschen, die mit mir den Wert der Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe teilten. Auch wenn mit der Arbeit unzählige mühsame Stunden verbunden waren, hat es mir dennoch meist Spaß gemacht.*

*Ich denke gerne an die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, allen voran mit Herrn Dr. Sven-Olaf Obst, der zuerst gemeinsam mit Frau Antje Sember und später mit Frau Andrea Matena, sich immer wieder neu engagiert dafür einsetzte, dass trotz der nötigen Sparmaßnahmen genügend Geld für neue Qs-Hefte verfügbar war.*

*Die zahlreichen Autorinnen und Autoren haben es nicht immer leicht gehabt, wenn die Schriftleitung oft genug über das Layout hinaus auf die Sichtweise der Leserinnen und Leser aufmerksam machte, die Sätze verkürzte und aus wissenschaftlichen Texten „Anregungen für die Praxis“ machte. Vielen Dank für Ihre Geduld.*

*Auch die 4D DESIGN-AGENTUR GmbH in Bergisch Gladbach, besonders Herr Jörg Kleeberg, musste ständig unter dem zeitlichen Druck leiden, wenn Autoren und Schriftleitung mal wieder zu spät kamen, der Termindruck aber keinen Handlungsspielraum mehr gab. Ich danke ihm und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere auch für die unzähligen qualifizierten Layout-Vorschläge, die unsere Qs-Hefte und damit unsere Botschaften übersichtlich und lesbar machten. Hierfür wurden wir oft gelobt.*

*Last but not least: Ich habe mich immer gefreut, wenn sich gelegentlich Leserinnen oder Leser meldeten. Oft geschah dieses informell bei zufälligen Begegnungen am Rande von Veranstaltungen. Dabei bekam ich meist die besten Ideen für spätere Qs-Hefte.*

*Ihnen allen, meine Damen und Herren, ein herzliches Dankeschön für die gemeinsame Zeit. Bleiben Sie am Thema und erinnern Sie sich daran: Qualität macht Spaß.*

*In diesem Sinne verabschiede ich mich von Ihnen. Vielleicht begegnen wir uns einmal, wenn ich mit Flicka, unserer Hovawart-Hündin, im schönen Münsterland spazieren gehe.*

Ihr  
Wennemar Scherrer