



# VERWALTUNGS- BETRIEBSWIRT/-IN (BVS)

## Stoffgliederungsplan

## I. Zweck des Lehrganges und Zielgruppe

Der Lehrgang soll dazu beitragen, dass staatliche und kommunale Dienststellen mit bereits vorhandenem Personal einen Stamm von Fachleuten aufbauen, mit dessen Hilfe wirtschaftliches und kostenbewusstes Handeln in der Verwaltung verstärkt und auf Dauer verankert werden kann. Insoweit soll der Lehrgang eine Zusatzqualifikation zu bisher bestehenden Ausbildungsgängen vermitteln und so zum Erfolg der Reformen in der Verwaltung beitragen.

In diesem Lehrgang sollen die Teilnehmer betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwerben, die für die Einführung neuer Steuerungsmodelle erforderlich sind und können so bei deren Einführung – auch konzeptionell – mitwirken. Darüber hinaus werden sich die Absolventen mit den verschiedenen Aspekten im Zusammenhang mit der Ausgliederung/Privatisierung von Aufgaben vertraut machen und sich eine Basis für ein neues kommunales Rechnungswesen auf doppischer Grundlage aneignen. Die Schulung orientiert sich an den in den KGSt-Berichten Nr. 10/93 und Nr. 8/95 dargestellten Zielen der Ausbildung und Entwicklung von Personal mit betriebswirtschaftlichem Aufgabenschwerpunkt und trägt den aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich Rechnung.

Der praxisorientierte Lehrgang wendet sich grundsätzlich an Beamte und Beschäftigte auf der Ebene der Qualifikationsebene 3, die bereits über Berufserfahrung, vor allem auch in der kommunalen Finanzwirtschaft, verfügen. Im Einzelfall kann auch die Teilnahme von Beamten und Beschäftigten auf der Ebene der Qualifikationsebene 2 oder mit anderer beruflicher Qualifikation sinnvoll sein, wenn ihre Funktion in der Dienststelle betriebswirtschaftliche Kenntnisse erfordert. Darüber hinaus erscheint es auch zweckmäßig, Absolventen der Fachhochschulen unmittelbar nach ihrer Übernahme eine entsprechende Ergänzungsschulung anzubieten.

Den erfolgreichen Absolventen wird aufgrund einer Satzung der Bayerischen Verwaltungsschule die Bezeichnung **Verwaltungsbetriebswirt/-in (BVS)** verliehen.

## II. Träger des Lehrgangs

Bayerische Verwaltungsschule  
Ridlerstraße 75  
80339 München

## **Ansprechpartner:**

Inhalt:	Florian Kielhofer E-Mail	Telefon 089/54057-8660 <a href="mailto:kielhofer@bvs.de">kielhofer@bvs.de</a>
Organisation:	Elena Vladimirova E-Mail	Telefon 089/54057-6688 Telefax 089/54057-8699 <a href="mailto:vladimirova@bvs.de">vladimirova@bvs.de</a>

### **III. Zulassungsvoraussetzungen und Anmeldung**

Zugelassen werden

- Beamte in der Qualifikationsebene 3 oder 4 und
- Beschäftigte mit Fachprüfung II aus der öffentlichen Verwaltung.

Die BVS kann ferner

- Beamte in der Qualifikationsebene 2, Verwaltungsfachangestellte und Beschäftigte mit Fachprüfung I mit mehrjähriger Verwaltungspraxis und
- Bewerber mit anderweitiger Vorbildung und mehrjähriger Berufspraxis

zulassen, wenn zu erwarten ist, dass der Bewerber das Ziel des Lehrgangs erreichen, insbesondere die geforderten Leistungsnachweise erbringen wird. Die Zulassung kann formlos mit der Anmeldung beantragt werden.

Anmeldungen werden schriftlich an die Bayerische Verwaltungsschule erbeten. Bitte verwenden Sie das als Kopiervorlage abgedruckte Anmeldeformular. Eine Anmeldebestätigung ist nicht vorgesehen. Die Einladung wird ca. vier Wochen vor Beginn des Lehrgangs versandt.

### **IV. Beginn und Dauer des Lehrgangs – Lehrgangsorte**

Die Weiterbildung zum/zur Verwaltungsbetriebswirt/-in (BVS) mit 352 Unterrichtseinheiten dauert ca. dreizehn Monate und ist in vier Lehrgangsabschnitte aufgeteilt. Sie wird berufsbegleitend durchgeführt. Der Unterricht findet grundsätzlich einmal pro Woche mit acht Unterrichtseinheiten, vorwiegend freitags, statt. Einzelne Termine sind auch an anderen Werktagen möglich.

## **V. Leistungsnachweise**

Nach den vier Lehrgangsabschnitten wird jeweils ein Leistungsnachweis mit einer Dauer von drei Stunden durchgeführt. Die Ergebnisse fließen zu gleichen Teilen in das Gesamtergebnis ein.

Die Lehrgangsteilnahme war grundsätzlich erfolgreich, wenn ein Gesamtergebnis von mindestens 4,50 erreicht wird.

## **VI. Ausnahmeregelung für Bilanzbuchhalter (BVS)**

Bilanzbuchhalter/-innen (BVS) können auf die Teilnahme am zweiten und dritten Lehrgangsabschnitt und somit auf die Bearbeitung des zweiten und dritten Leistungsnachweises verzichten. Voraussetzung dafür ist, dass sei ihren letzten Leistungsnachweis innerhalb von vier Jahren vor Beginn des Lehrgangs zum/zur Verwaltungsbetriebswirt/-in (BVS) abgelegt haben.

## **VII. Urkunde zum/zur Verwaltungsbetriebswirt/-in (BVS)**

Nach erfolgreicher Teilnahme wird ein Abschlusszeugnis mit den jeweiligen Einzelnoten und eine Urkunde mit der Bezeichnung Verwaltungsbetriebswirt/-in (BVS) erteilt.

## **VIII. Unterrichtsmaterial**

Die Teilnehmer erhalten die von unseren Dozenten erstellten Skripten. Daneben werden Gesetzessammlungen zum Gesellschaftsrecht und zum Steuerrecht sowie das Lehrbuch Betriebswirtschaftslehre für die öffentliche Verwaltung zur Verfügung gestellt.

Das Unterrichtsmaterial ist in der Lehrgangsgebühr enthalten.

## **IX. Lehrgangsgebühr**

Die Lehrgangsgebühr beträgt 3.370 Euro. Sie wird zu Beginn des Lehrgangs fällig. Hierüber erhalten die Teilnehmer eine gesonderte Rechnung.

## X. Stoffverteilungsplan

Nr.	Lehrgangsabschnitt	Stunden
<b>1.</b>	<b>Grundlagen, Investition und Finanzierung</b>	<b>56</b>
1.1	Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen	24
1.2	Investition und Finanzierung	32
	1. Leistungsnachweis	4
<b>2.</b>	<b>Neues kommunales Rechnungswesen, neuer kommunaler Haushalt, Jahresabschluss</b>	<b>80</b>
2.1	Neuer kommunaler Haushalt	16
2.2	Neues Kommunales Rechnungswesen	40
2.3	Der Jahresabschluss	24
	2. Leistungsnachweis	4
<b>3.</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Steuerung, Gesellschaftsrecht, Steuerrecht</b>	<b>112</b>
3.1	Kosten- und Leistungsrechnung	32
3.2	Controlling	24
3.3	Rechtsformen	24
3.4	Steuerrecht	32
	3. Leistungsnachweis	4
<b>4.</b>	<b>Marketing und Management in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>88</b>
4.1	Marketing	24
4.2	Personalmanagement	24
4.3	Organisation, Qualitäts- und Projektmanagement	40
	4. Leistungsnachweis	4
	<b>Gesamtstunden</b>	<b>352</b>

## 1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen

24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Volkswirtschaftliche Grundlagen:</u></b></p> <p><u>1.1 Grundlagen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bestimmungsfaktoren der Nachfrage (Bedürfnisse, Bedarf, Kaufkraft, Nachfrage)</li><li>- Bestimmungsfaktoren des Angebots (Produktionsfaktoren, Kombinationsprozess, Güter, Angebot)</li><li>- Ökonomisches Prinzip</li><li>- Ziele wirtschaftlichen Handelns (erwerbswirtschaftliches/gemeinwirtschaftliches Prinzip)</li><li>- Preisbildung</li><li>- Wirtschaftskreislauf</li><li>- Wirtschaftsordnung – Aufgabe der öffentl. Hand in der sozialen Marktwirtschaft</li></ul> <p><u>1.2 Wirtschaftspolitische Zielsetzungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wirtschaftswachstum und Konjunktur (einschließlich Grundlagen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung)</li><li>- hoher Beschäftigungsstand</li><li>- Preisstabilität</li><li>- außenwirtschaftliches Gleichgewicht (einschl. Aufbau der Zahlungsbilanz)</li><li>- Einflussnahme auf die Verteilung (Lohn- und Gewinnquote)</li><li>- Umweltschutz</li><li>- Zielkonflikte</li></ul> <p><u>1.3 Ausgewählte Instrumente der Wirtschaftspolitik:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Finanz- und Fiskalpolitik (Staatsquoten, Bedeutung des antizyklischen „Verhaltens“)</li><li>- Geld- und Kreditpolitik (geldpolitische Strategien, geldpolitisches Instrumentarium der EZB, Geldmarkt und Leitzinsen)</li><li>- Konzept der angebotsorientierten Wirtschaftspolitik</li><li>- Überblick über Sozialpolitik, Strukturpolitik, Ordnungspolitik und Umweltpolitik</li></ul> <p><b><u>2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen:</u></b></p> <p><u>2.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre</li><li>- betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren</li><li>- Definition des Betriebes</li><li>- Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (Entscheidungsorientierter Ansatz)</li><li>- betriebswirtschaftliche Ansätze im NSM</li><li>- Betriebstypen</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen die Grundprinzipien wirtschaftlichen Handelns, den Ablauf des Wirtschaftsprozesses und die Rolle des Staates.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Ziele und Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die wichtigsten Ansätze der Fiskal- und Geldpolitik und erkennen die Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung für ein konjunkturgerechtes Verhalten</p> <p>Die Teilnehmer kennen die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Volks- und Betriebswirtschaft und erkennen, dass öffentliche Verwaltungen Betriebe sind, deren Handeln von ökonomischen Überlegungen bestimmt wird.</p>

### 2.2 Die Unternehmensplanung:

- Notwendigkeit der Unternehmensplanung
- unterschiedliche Betriebsziele (Formalziele/Sachziele) privater und öffentlicher Betriebe, freiwillige Aufgaben/Pflichtaufgaben, Steuerungsmöglichkeiten in der Verwaltung
- betriebliche Ziele (Zielbildung, Zielbeschreibung, Zielbeziehungen, Zielhierarchie)
- das Leitbild als Basis einer strategischen Unternehmensführung in der öffentlichen Verwaltung (Leitbildentwicklung, -bedeutung und -umsetzung)
- ausgewählte Planungs- und Entscheidungstechniken
- Managementzyklus

### 2.3 Die betrieblichen Funktionen:

- Überblick über die betrieblichen Funktionsbereiche
- Besonderheiten des Verwaltungsbetriebs
- Kennzahlen (Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität):
  - Bedeutung, Aussagekraft und Grenzen;
  - Wirtschaftlichkeitsbegriff in der öffentlichen Verwaltung

## **3. Das Neue Steuerungsmodell (NSM) der KGSt**

### 3.1 Ausgangslage:

- Strategielücke
- Managementlücke
- Legitimitätslücke
- Attraktivitätslücke

### 3.2 Ziel und Inhalt:

- „Haus des Wandels“ – ein Modell
- Ziele des NSM (Effizienz und Effektivität durch Steuerung und Ergebnisverantwortung)

### 3.3 Elemente des NSM:

- strategische Steuerung
  - Zielorientierung
  - neues Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung mit Auswirkungen auf Finanzmanagement, Organisation und Personal (s. auch Abschnitte 3.2, 3.3, 4.2 und 4.3)
  - Kontraktmanagement
- Outputorientierung
  - zentrale Rolle der Produkte
  - Produktdefinition und -beschreibung
  - Output/Outcome
  - Outputorientierung als Verknüpfung von Fach- und Ressourcenverantwortung (Produkthaushalt)
  - Qualitätsmanagement (s. 4.3)
- dezentrale Ressourcenverantwortung
  - Begriff
  - Auswirkungen
  - neue Rolle der Querschnittsämter (s. auch Abschnitt 4.3)
  - Budgetierung (s. auch nachstehende Ziffer 3)
  - Auswirkungen auf Personal
  - Vorteile/Risiken
- Controlling und Berichtswesen

Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung einer strategischen Planung in der öffentlichen Verwaltung und kennen wichtige Planungs- und Entscheidungstechniken.

Die Teilnehmer kennen die betrieblichen Funktionen und können die Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen aufzeigen.

Die Teilnehmer erkennen die Notwendigkeit einer veränderten Steuerung der öffentlichen Verwaltung.

Die Teilnehmer verstehen das NSM als ganzheitliches Modell der Verwaltungssteuerung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, mit der Notwendigkeit der Anpassung auf die konkreten örtlichen Verhältnisse und können die einzelnen Elemente den folgenden Lehrgangabschnitten zuordnen.

- Definition und Funktion im Gesamtzusammenhang des NSM
- Kosten- und Leistungsrechnung als Voraussetzung des Controlling  
(im übrigen s. Abschnitte 3.1 und 3.2)
- Personalmanagement (s. auch Abschnitt 4.2)
  - Begriffsdefinition
  - Personal wichtigste Ressource der Verwaltung
- Marketing (s. auch Abschnitt 4.1)
  - Definition (Marketing als Bürgerorientierung)
  - Wettbewerb/interkommunale Vergleiche
- Idealtypischer Steuerungskreislauf des NSM



## 1.2 Investition und Finanzierung

32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Investition:</u></b></p> <p><u>1.1 Grundlagen der Investitionsplanung</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Begriffe</li><li>- Planungsablauf</li></ul> <p><u>1.2 Statische Investitionsrechenverfahren</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kostenvergleichsrechnung</li><li>- Auswahlproblem</li><li>- die Kritische Menge</li><li>- Ersatzproblem</li><li>- Amortisationsrechnung</li><li>- Auswahlproblem-Durchschnittsrechnung</li><li>- Auswahlproblem-Kumulationsrechnung</li><li>- Ersatzproblem</li></ul> <p><u>1.3 Dynamische Investitionsrechnungen</u></p> <p>Endwert, Barwert, Jahreswert</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- die Kapitalwertmethode</li><li>- die Einzelinvestition</li><li>- das Auswahlproblem</li><li>- die Annuitätenmethode</li><li>- das Auswahlproblem</li><li>- interner Zinsfuß</li></ul> <p><u>1.4 Nutzwertanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Grundsätze der Nutzwertanalyse</li><li>- Bewertungsmaßstäbe</li><li>- Gewichtung der Kriterien</li></ul> <p><b><u>2. Finanzierung:</u></b></p> <p><u>2.1 Grundlagen der Finanzierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- finanzwirtschaftliche Funktionen</li><li>- finanzwirtschaftliche Führung</li><li>- Zahlungsverkehr</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen die Phasen der Investitionsplanung.</p> <p>Die Teilnehmer können die Kostenvergleichs- und Amortisationsrechnung für Investitionsentscheidungen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer können die Kapitalwertmethode einsetzen.</p> <p>Die Teilnehmer kennen den Anwendungsbereich der Nutzwertanalyse und können eine solche durchführen.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Aufgaben und Funktionsweise der betrieblichen Finanzwirtschaft.</p>

## 2.2 Außenfinanzierung

- Kurzfristige Finanzierungsformen z.B.
  - Kontokorrentkredit
  - Avalkredit
  - Eurokredit
- Mittel- und langfristige Finanzierungsformen
  - Realkredite
  - Festverzinsliche Wertpapiere
  - Zinsderivate
- Eigenkapitalfinanzierung

Die Teilnehmer können die Möglichkeiten der Außenfinanzierung beurteilen.

## 2.3 Kreditsubstitute

- Factoring
- Leasing
  - Grundlagen
  - Der Leasing-Vertrag
  - Kommunalleasing
  - Betriebswirtschaftliche Aspekte
- Contracting
- PPP-Modelle

Die Teilnehmer kennen Sonderformen der Finanzierung.

## 2.4 Innenfinanzierung

- Finanzierung aus zurückbehaltenen Gewinnen
- Finanzierung aus Abschreibungsgewinnen
- Finanzierung aus Rückstellungsgewinnen
- Vermögensumschichtungen
- Rationalisierung

Die Teilnehmer kennen die Möglichkeit der Innenfinanzierung.

## 2.5 Finanzplanung

- Grundlagen der Finanzplanung
- Kapitaldeckung
- Inhalt von Finanzplänen
- Finanzpläne unterschiedlicher Zeiträume

Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung der Finanzplanung und können einfache Liquiditätspläne anfertigen.

## 2.6 Vorstellung betriebswirtschaftlicher Software

Die Teilnehmer lernen auf den Markt weit verbreitete Softwareangebote für den Bereich Investition und Finanzierung kennen.

## 2.1 Neuer kommunaler Haushalt

16 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Der neue kommunale Haushalt</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Überblick (Drei-Komponenten-Rechnung, Ziele der Reform)</li><li>- Haushaltssatzung</li><li>- Haushaltsplan<ul style="list-style-type: none"><li>- Gliederung des Haushaltsplanes</li><li>- Positionen im Haushaltsplan</li><li>- Ergebnisplan und Teilergebnispläne</li><li>- Finanzplan und Teilfinanzpläne</li><li>- Anlagen und ergänzende Übersichten</li></ul></li><li>- der produktorientierte Haushalt</li><li>- Haushaltsausgleich</li><li>- Aufstellungsverfahren</li></ul> <p><b><u>2. Bewirtschaftung</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Haushaltsplan als Hauptkontrakt</li><li>- Zweckbindung</li><li>- Grundsatz der Gesamtdeckung</li><li>- Budgetierung als zentrales Steuerungsverfahren des NSM<ul style="list-style-type: none"><li>- Budgetarten und Budgetbemessung</li><li>- Umfang der Budgetierung</li><li>- Budgetvollzug</li><li>- von der inputorientierten Budgetierung zum produktorientierten Haushalt</li><li>- Umsetzung des Hauptkontraktes über Zielvereinbarungen / Mitarbeitergespräche</li></ul></li><li>- außer- und überplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen</li><li>- Übertragbarkeit</li></ul>	<p>Die Teilnehmer verstehen die zentrale Bedeutung eines produktorientierten Haushaltes und kennen den Inhalt einer Haushaltsplanung auf doppischer Basis.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Möglichkeiten einer flexiblen und ergebnisorientierten Haushaltsbewirtschaftung auf der Basis der Budgetierung.</p>

## 2.2 Neues kommunales Rechnungswesen

40 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Grundlagen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens</li><li>- Überblick über die Drei-Komponenten-Rechnung</li><li>- Aufgaben und Ziele der Finanzbuchhaltung (FIBU) und Abgrenzung zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)</li><li>- Rechtsvorschriften; Buchführungspflicht, Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung (GOB)</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Aufgaben und Rechtsgrundlagen der Finanzbuchhaltung</p>
<p><b><u>2. Inventur, Inventar, Bilanz:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inventur (Inventurarten und –vereinfachungsverfahren), Erfassung der Vermögensgegenstände</li><li>- Inventar (Gliederung, Erfolgsermittlung durch Eigenkapitalvergleich)</li><li>- Bilanz (Form, Aussagewert)</li><li>- Gliederung der kommunalen Bilanz</li><li>- Überblick über die Drei-Komponenten-Rechnung</li><li>- Auflösung der Bilanz in Konten (Aktiv-/Passivkonten)</li><li>- einfacher und zusammengesetzter Buchungssatz</li><li>- Buchen auf Bestandskonten und Kontenabschluss</li></ul>	<p>Die Teilnehmer verstehen die Struktur der doppelten kaufmännischen Buchführung und können Bestandsbuchungen vornehmen.</p>
<p><b><u>3. Buchen auf Erfolgskonten:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufwendungen und Erträge als Erfolgskomponenten</li><li>- die kommunale Ergebnisrechnung</li><li>- Buchen auf Erfolgskonten (bestandsorientiert)</li><li>- Abschluss mit Ergebnisrechnung (G+V) und SBK</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können nach der Regeln der Doppik buchen und verstehen den betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff.</p>
<p><b><u>4. Organisation der Buchführung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bücher: Grund- und Hauptbuch, Nebenbücher</li><li>- Belegorganisation</li><li>- Kontenrahmen für Kommunen</li><li>- Konten und Bücher in EDV-Systemen</li></ul>	<p>Die Teilnehmer verstehen die Organisation der Buchführung.</p>
<p><b><u>5. Umsatzsteuer beim Ein- und Verkauf:</u></b> (bei Betrieben gewerblicher Art)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wesen der Umsatzsteuer</li><li>- Buchen der Umsatzsteuer im Einkaufs- und Verkaufsbereich</li><li>- Ermittlung und Buchung der Zahllast</li></ul>	<p>Die Teilnehmer verstehen das Umsatzsteuersystem und können einfache Buchungen beim Einkauf und Verkauf vornehmen.</p>

## **6. Abschreibungen:**

- Ursachen der Abschreibung
- Abschreibungskreislauf
- Abschreibungsmethoden
- Berechnung und Buchung von Abschreibungen auf Sachanlagen

Die Teilnehmer können direkte Abschreibungen ermitteln und buchen.

## **7. Buchungen im Personalbereich:**

- Buchung der Löhne und Gehälter  
(einschließlich VL und Löhne)

Die Teilnehmer können Löhne und Gehälter buchen.

## **8. Vorbereitende Abschlussarbeiten:**

- Abschluss der Unterkonten (incl. Bezugskosten und Nachlässe)
- Abschreibungen (ohne Abschreibungen auf Forderungen)
- Materialverbrauch nach Inventur
- Bilanzierung der Zahllast

Die Teilnehmer können die genannten Abschlussarbeiten buchen.

## **9. Zeitliche Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge:**

- Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten
- Aktive und passive Rechnungsabgrenzung
- Rückstellungen

Die Teilnehmer erkennen die Notwendigkeit der periodengerechten Erfolgsermittlung. Sie können die Abgrenzungsprobleme anhand einfacher Beispiele unterscheiden und die entsprechenden Buchungen vornehmen.

## **10. Die Finanzrechnung**

- Ziele und Aufbau
- ausgewählte Zahlungsvorgänge

Die Teilnehmer verstehen die Aufgabe der Finanzrechnung als Instrument der Liquiditätsplanung und -kontrolle.

## 2.3 Der Jahresabschluss

24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Grundlagen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rechtsvorschriften</li><li>- Bestandteile und Gliederung des Jahresabschlusses</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Bestandteile des Jahresabschlusses und die einschlägigen Rechtsvorschriften.</p>
<p><b><u>2. Zeitliche Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten</li><li>- aktive und passive Rechnungsabgrenzung</li><li>- Rückstellungen</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können die Abgrenzungen anhand einfacher Beispiele durchführen.</p>
<p><b><u>3. Bewertung des Vermögens und der Schulden:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- handelsrechtliche und steuerrechtliche Bewertung</li><li>- Bewertungsgrundsätze, Wertmaßstäbe und Bewertungsprinzipien</li><li>- Bewertung des Anlagevermögens und der Schulden</li><li>- Bewertung des kommunalen Vermögens – Besonderheiten und Stand der Diskussion</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können Vermögen und Schulden bewerten und kennen die aktuellen Bewertungsvorschläge für die Kommunalverwaltung.</p>
<p><b><u>4. Erstellung des Jahresabschlusses:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vermögens- und Ergebnisrechnung (Bilanz und G + V)</li><li>- Anhang und Lagebericht</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können einen einfachen Jahresabschluss durchführen.</p>
<p><b><u>5. Auswertung des Jahresabschlusses:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bilanzaufbereitung/Bilanzstruktur</li><li>- Beurteilung der Bilanz (Kapitalstruktur, Anlagendeckung, Vermögensstruktur, Liquidität)</li><li>- Auswertung der Erfolgsrechnung (Rentabilität und Kostenstruktur)</li><li>- Cash-flow: Berechnung und Aussagekraft</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können einen Jahresabschluss im angegebenen Umfang auswerten.</p>

## 3.1 Kosten- und Leistungsrechnung

32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt

Lernziele

### **Vorbemerkung:**

Der gesamte Unterricht soll auch auf die Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung in der klassischen (Hoheits-) Verwaltung eingehen, Anwendungsmöglichkeiten und ihre Grenzen aufzeigen und auf bereits vorhandene Produkt- und Kostenstellenpläne aufbauen.

Die Vermittlung der Lerninhalte soll anhand von Beispielen und Übungen erfolgen.

### **1. Aufgaben und Grundbegriffe:**

- Wirtschaftlichkeitskontrolle/Transparenz und Kalkulation als Ziel der KLR
- Abgrenzung der Finanzbuchhaltung (Doppik) zur Kosten- und Leistungsrechnung
- Entwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung auf der Basis kameraler Buchhaltung (erweiterte Kameralistik)
- Begriffe: Einnahmen - Ausgaben, Aufwand - Kosten, Ertrag - Leistung
- Produkte, Produktplan, Produktbeschreibung in öffentlichen Verwaltungen
- Kosten- und Leistungsrechnung auf der Grundlage von Ist-/Normal- oder Plankosten

Die Teilnehmer verstehen die Zielsetzung und das Begriffsgerüst der Kosten- und Leistungsrechnung.

### **2. Abgrenzungsrechnung:**

- Abgrenzung neutraler Erfolgskomponenten (Betriebs- und Neutrales Ergebnis)
- kalkulatorische Kosten als Anders- und Zusatzkosten
- Problematik kalkulatorischer Kosten in der öffentlichen Verwaltung

Die Teilnehmer können erforderliche Abgrenzungen und kostenrechnerische Korrekturen vornehmen.

### **3. Kostenartenrechnung:**

- 3-stufiger Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung
- Aufgaben der Kostenartenrechnung
- Gliederung der Kostenarten - Zusammenhang mit dem Gruppierungsplan
- Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung, Kennenlernen unterschiedlicher Kostenverläufe
- Begrifflichkeiten: Einzel- und Gemeinkosten, typische Kostenarten in der öffentlichen Verwaltung

Die Teilnehmer verstehen die 3-stufige Arbeitsweise der KLR und können Kosten zuordnen.

#### **4. Kostenstellenrechnung:**

- Aufgaben der Kostenstellenrechnung
- Kriterien/Systematik der Kostenstellenbildung - Abstimmung von Kostenstellen/Leistungen mit den Einzelplänen der Kameralistik
- Aufbau und Informationswert des BAB als "Kostenverteilungsblatt"
- innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Anbau-, Stufenleiter-, iteratives Verfahren)
- Ermittlung von Zuschlagssätzen

Die Teilnehmer können eine Betriebsabrechnung auf Istkostenbasis erstellen.

#### **5. Kostenträgerrechnung:**

- Aufgaben der Kostenträgerrechnung
- Kostenträgerstückrechnung als Divisions- oder Zuschlagskalkulation
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten Kosten- und Leistungsrechnung/Gebührenkalkulation

Die Teilnehmer können eine Divisions- und Zuschlagskalkulation durchführen.

#### **6. Kostenrechnungssysteme:**

- Überblick über Ziele, Vor-/Nachteile und Anwendungsmöglichkeiten der
- Vollkostenrechnung
  - Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung,)
  - Plankostenrechnung
  - Prozesskostenrechnung

Die Teilnehmer verstehen Zielsetzung und Vorgehensweise verschiedener Kostenrechnungssysteme und ihre Bedeutung für die öffentliche Verwaltung.

#### **7. Deckungsbeitragsrechnung:**

- Ziele und Anwendungsbereich
- Ermittlung des Deckungsbeitrags (DB)
- Grenzen der DB-Rechnung in öffentlichen Verwaltungen
- Bestimmung des "Break Even Point"
- Teilkostenrechnung in kurz- und langfristiger Betrachtung
- Bedeutung der Deckungsbeitragsrechnung für Entscheidungen
- Eigenfertigung/Fremdbezug
- Zusatzaufträge
- optimales Produktionsprogramm

Die Teilnehmer verstehen die Bedeutung des Deckungsbeitrags als Kriterium für Verwaltungsentscheidungen und können dies in Fällen einfachen Schwierigkeitsgrades umsetzen.



<b>3.2 Controlling</b>	
24 Unterrichtsstunden	
Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Grundlagen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursprünge und Entwicklung des Controlling</li> <li>- Controllingziele</li> <li>- Begriffsdefinition (Führungsunterstützungssystem für eine effiziente und effektive Zielerreichung)</li> <li>- Notwendigkeit in der Kommunalverwaltung/Größenabhängigkeit</li> <li>- Abgrenzung Verwaltungscontrolling/Controlling im Unternehmen (Informations- und Managementorientierung)</li> <li>- Stellung im NSM</li> <li>- Zukunftsorientierung/Abgrenzung zur Rechnungsprüfung</li> </ul> <p><b><u>2. Controlling – Funktionen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung bei der Zielbildung und Planung</li> <li>- Steuerung (Information, Kontrolle, Abweichungsanalysen, Gegenmaßnahmen), Steuerungskreislauf</li> <li>- Koordination</li> </ul> <p><b><u>3. Organisation des Controlling</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarchische Einbindung des Controlling</li> <li>- zentrales/dezentrales Controlling</li> <li>- Anforderungen an das Controllingpersonal</li> </ul> <p><b><u>4. Strategisches Controlling</u></b></p> <p>Produktkonzeption und Effektivität stehen im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitbild/Bürgerbefragung</li> <li>- Zielbildung am Beispiel der Balanced-Scorecard</li> <li>- Zieldefinition</li> <li>- Operationalisierung von strategischen Zielen</li> <li>- Differenzierung Output/Outcome</li> <li>- Messung der Zielerreichung</li> <li>- weitere Elemente von Planungssystemen (einschl. ausgewählter Instrumente) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemanalyse, Aufgabenkritik</li> <li>- Alternativensuche</li> <li>- Prognose</li> <li>- Frühwarnfunktion</li> </ul> </li> </ul>	<p>Die Teilnehmer können das Controlling und seine Ziele beschreiben und in das System des NSM einordnen.</p> <p>Die Teilnehmer können die verschiedenen Controlling – Funktionen abgrenzen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Einbindung des Controlling in eine Verwaltung darstellen.</p> <p>Die Teilnehmer können die Aufgaben des strategischen Controlling darstellen.</p>

Fallbeispiel:

Erarbeitung strategischer Ziele einer Kommunalverwaltung  
und Entwicklung von Messbarkeitsgrößen

### **5. Operatives Controlling**

Effiziente Produkterstellung im Vordergrund

- Ableitung der operativen Zielen aus den strategischen Zielen
- Controllinginstrumente:
  - Budgets, Produkthaushalt
  - KLR
  - Kontrolle/Abweichungsanalyse
  - Kennzahlen
  - Berichtswesen

### **6. Berichtswesen**

- Kennzahlen
- Arten von Berichten
- Funktionen und Inhalte der Berichte
- Berichtersteller und –empfänger
- Darstellungsform
- Grundlagen der Statistik
  - Maßzahlen (Mittelwerte und Streuungsmaße)
  - Messzahlen (Verhältniszahlen, Indexzahlen und Zeitreihen)

Fallbeispiele:

z.B. Quartalsbericht einer Bücherei

Jahresbericht eines Kindergartens

Die Teilnehmer können die Aufgaben des operativen Controlling abgrenzen und die Instrumente darstellen.

Die Teilnehmer verstehen die zentrale Bedeutung des Berichtswesens und können Berichte erstellen.

## 3.3 Rechtsformen

24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Grundlagen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Überblick über das Handelsrecht, Kaufmannseigenschaft</li><li>- Rechtsgrundlagen für die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden (Art. 86 ff. GO, EBV, KUV)</li><li>- Spezialgesetze (AktG, GmbHG, Publizitätsgesetz, Umwandlungsgesetz)</li></ul> <p><b><u>2. Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gründung / Rechtsfähigkeit</li><li>- Organe / Leitung / Steuerungsmöglichkeit durch den Träger</li><li>- Haftung</li><li>- Kapitalbeschaffung</li><li>- Rechnungslegung, Prüfung, Publizität</li><li>- Ergebnisverwendung / Gewinn- und Verlustbeteiligung</li><li>- Besteuerung (nur als Hinweis, Behandlung) erfolgt ausführlich unter 2.2</li><li>- Rechtsaufsicht</li></ul> <p><b><u>3. Rechtsformalternativen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- überblickartige Darstellung aller öffentlichen und privaten Rechtsformen</li><li>- eingehendere, vergleichende Behandlung ausgewählter Rechtsformen:<ul style="list-style-type: none"><li>- des privaten Rechts:<ul style="list-style-type: none"><li>- KG</li><li>- GmbH</li><li>- GmbH &amp; Co KG</li><li>- AG</li></ul></li><li>- des öffentlichen Rechts:<ul style="list-style-type: none"><li>- Regiebetrieb</li><li>- Eigenbetrieb</li><li>- Kommunalunternehmen</li></ul></li></ul></li><li>- Betreiber- und Kooperationsmodelle</li></ul> <p><b><u>4. Anwendungsbeispiele:</u></b></p> <p>z.B. - Schwimmbad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Wasserversorgung</li><li>- Abwasserbeseitigung</li><li>- Bauhof</li><li>- Krankenhaus</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen die wichtigsten Rechtsvorschriften für die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand.</p> <p>Die Teilnehmer können die Gründe für die Wahl der Rechtsform interpretieren.</p> <p>Die Teilnehmer können die für den öffentlichen Bereich maßgeblichen Rechtsformen beschreiben.</p> <p>Die Teilnehmer können das erlernte Wissen für die Auswahl der geeigneten Rechtsform anwenden.</p>

**5. Überblick über das Insolvenzrecht**

Die Teilnehmer kennen die Grundzüge des Insolvenzrechts, auch aus der Sicht des Gläubigers.

## 3.4 Steuerrecht

32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Rechtsgrundlagen des Steuerrechts:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Grundgesetz, Steuergesetze, Rechtsverordnungen</li><li>- Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Schreiben, Erlasse</li><li>- OFD-Verfügungen, Urteile</li><li>- Aufkommen und Steuerhoheit</li><li>- Überblick über das steuerliche Verfahrensrecht</li></ul> <p><b><u>2. Einkommensteuer:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Steuerpflicht, Einkunftsarten</li><li>- Steuerliche Gewinnermittlung,</li><li>- Vermögensvergleich (Bilanz, G+V)</li><li>- Einnahmen-/Ausgabenüberschussrechnung</li><li>- Veranlagung zur Einkommensteuer</li></ul> <p><b><u>3. Körperschaftsteuer:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Steuerpflicht</li><li>- Steuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art (BgA)</li><li>- Definition BgA</li><li>- Zusammenfassung von BgA</li><li>- Einkommensermittlung, verdeckte Gewinnausschüttung</li><li>- Tarif und Steuerberechnung</li></ul> <p><b><u>4. Umsatzsteuer:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- der Unternehmer im UStG,</li><li>- steuerbare Umsätze, Umsatzsteuer im Binnenmarkt</li><li>- Steuerbefreiungen, Option</li><li>- Bemessungsgrundlage, Steuersatz, Vorsteuerabzug</li><li>- Entstehung und Abführung der Steuer</li></ul> <p><b><u>5. Gewerbesteuer:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Steuerpflicht</li><li>- Besteuerung nach dem Gewerbeertrag</li><li>- Festsetzung und Erhebung</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen die wesentlichen Grundlagen des Steuerrechts.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Grundlagen des Einkommensteuerrechts</p> <p>Die Teilnehmer können die Vorschriften des Körperschaftsteuerrechts in einfachen Fällen auf öffentliche Unternehmen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer können die Bestimmungen des Umsatzsteuerrechts in Grundfällen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmer kennen die Grundlagen des Gewerbesteuerrechts.</p>

**6. Gemeinnützigkeit:**

- steuerbegünstigte Zwecke nach der Abgabenordnung
- Voraussetzungen
- die Entgegennahme von Spenden
- Auswirkung bei den einzelnen Steuerarten

Die Teilnehmer verstehen die steuerlichen Wirkungen der Gemeinnützigkeit.

**7. Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen:**

z.B. Grundsteuerreform

Die Teilnehmer kennen den Stand aktueller Entwicklungen.

**8. Übergreifende Fallanwendungen:**

(Unter Berücksichtigung der Stoffabschnitte Kaufmännische Buchführung, Jahresabschluss und Rechtsformen und der typischen Problemstellungen des öffentlichen Bereiches)

z.B. Vergleich der Rechtsformen unter steuerlichen Aspekten, steuerliche Gewinnermittlung bei kameralem Rechnungswesen

Die Teilnehmer können die Kenntnisse der verschiedenen Steuerarten und das bisher erworbene Wissen an Fällen des öffentlichen Bereiches mit mittlerem Schwierigkeitsgrad anwenden.

## 4.1 Marketing in der öffentlichen Verwaltung

24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Grundlagen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Definition "Marketing", insbesondere aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung</li><li>- Anwendungsbereiche: z.B. Absatz-, Beschaffungs-, Personal-, Finanzierungsmarketing</li><li>- Marketingpolitische Ziele aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung</li><li>- Absatzpolitisches Instrumentarium: Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können Inhalt und Gestaltungsmöglichkeiten der Marketingfunktion in privaten und öffentlichen Betrieben und in öffentlichen Verwaltungen beurteilen.</p>
<p><b><u>2. Besonderheiten des Absatzes von Verwaltungsleistungen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Besonderheiten des "Marktes" für Verwaltungen, Gebühren und Preise, politische Prämissen</li><li>- Relative Knappheit öffentlicher Güter, Servicebereitschaft in öffentlichen Verwaltungen</li><li>- Angebots-/Absatzverpflichtung und Abnahmeverpflichtung (z.B. Anschluss- und Benutzungszwang)</li><li>- Angebotsmonopol und rechtsstaatliche Handlungs-/Kontrollprinzipien</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können zu allgemeinen und besonderen Merkmalen des Absatzes von Verwaltungsleistungen Stellung nehmen.</p>
<p><b><u>3. Ansätze zur Entwicklung einer strategischen Markenkonzeption für die Verwaltung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Instrumente der Marktforschung zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse (insbesondere Kundenbefragung, einschl. Aufbau eines Fragebogens)</li><li>- Erarbeitung einer Zielhierarchie aus den Ergebnissen der Marktforschung und/oder aus dem Leitbild</li><li>- System der Marketingstrategien</li><li>- absatzpolitisches Instrumentarium:</li><li>- Distribution: schnelle und direkte Versorgung der Bürger (Bürgernähe), Aspekte der bürgerfreundlichen Verwaltung</li><li>- Preispolitik: Rationale Gebührenpolitik/Gebührentransparenz, Nulltarifleistungen, Lenkungseffekt von Preisen/Gebühren</li><li>- Produktpolitik: Aspekte der Produktbildung in Verwaltungen, Qualitätsmanagement</li><li>- Kommunikation: Produktwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Erscheinungsbild und Verhalten der Verwaltung auf der Basis einer "Corporate-Identity-Strategie"</li></ul> <p>Fallbeispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kommunalverwaltung</li><li>- öffentliche Betriebe, z.B. Bücherei, Freibad, Museum</li></ul>	<p>Die Teilnehmer können die Elemente des nicht-gewinnorientierten Marketing für Strategien und den Einsatz von Marketing - Instrumenten in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Betrieben anwenden.</p>

## 4.2 Personalmanagement

24 Unterrichtseinheiten

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Wandel der Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung:</u></b> <b><u>Von der Personalverwaltung zum Personalmanagement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Definition und Elemente</li><li>- Ursachen für diesen Paradigmenwechsel, z.B.<ul style="list-style-type: none"><li>- Neues Steuerungsmodell</li><li>- Innere Kündigung</li><li>- Wertewandelforschung</li></ul></li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Gründe und Inhalt der veränderten Ausrichtung von Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung.</p>
<p><b><u>2. Psychologische Grundlagen des Personalmanagements:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mitarbeitermotivation und ihre Grenzen<ul style="list-style-type: none"><li>- Bedürfnistheorie (Maslow)</li><li>- Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)</li></ul></li><li>- Menschenbilder</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Motivationstheorien als Analyseinstrumente, die Antwort auf die Frage geben, ob und wie Einstellung, Verhalten und Leistung der Mitarbeiter beeinflusst werden kann.</p>
<p><b><u>3. Führung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kooperativer versus autoritärer Führungsstil</li><li>- Führungstechniken: Zielvereinbarung und Delegation (mit Führungskreislauf von Kontrolle, Beurteilung, Anerkennung und Kritik)</li><li>- Führungsinstrument Führungsgrundsätze</li><li>- Führungskraft und die Aufgabe der Motivation</li><li>- Führungs-Controlling: Vorgesetztenbeurteilung</li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Grundzüge von kooperativem und autoritärem Führungsstil, Führungstechniken und dem Instrument der Führungsgrundsätze.</p> <p>Die Teilnehmer kennen den Rahmen der Verantwortlichkeit der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeiter.</p>
<p><b><u>4. Anforderungen und Elemente eines Personalentwicklungskonzeptes und die Umsetzung in der Praxis:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Begriff und Ziele</li><li>- Einzelne Bausteine im PE-Konzept:<ul style="list-style-type: none"><li>- Personalauswahlverfahren</li><li>- Einarbeitungskonzept</li><li>- Mitarbeitergespräch</li><li>- Finanzielle Leistungsanreize</li><li>- Arbeitszeitflexibilisierung</li><li>- Telearbeit</li><li>- Reorganisation von Prozessen (integrierte Personal- und Organisationsentwicklung)</li><li>- Fortbildungsrahmenkonzept und Bildungscontrolling</li></ul></li></ul>	<p>Die Teilnehmer kennen Begriff, Ziele, einzelne Bausteine und Umsetzungskriterien. Sie können die einzelnen Bausteine der Personalentwicklung anwenden.</p>



## 4.3 Organisation, Qualitäts- und Projektmanagement

40 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><b><u>1. Organisation</u></b></p> <p><b><u>1.1 Grundlagen:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begriffdefinition "Organisation"</li> <li>- Aufgaben der Organisation -insbesondere aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung</li> <li>- Arbeitssystem</li> <li>- Kommunikationssystem</li> </ul> <p><b><u>1.2 Aufbauorganisation:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabenanalyse</li> <li>- Aufgabensynthese</li> <li>- Stellenbildung</li> <li>- Kompetenz - Verantwortung</li> <li>- Instanzen - Abteilungsbildung</li> <li>- Dezentralisierung – Zentralisierung</li> <li>- Techniken zur Darstellung der Aufbauorganisation</li> </ul> <p><b><u>Leitungssysteme:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- traditionelle Organisationsmodelle:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionalorganisation</li> <li>- Spartenorganisation</li> <li>- Matrixorganisation</li> </ul> </li> <li>- moderne Organisationskonzepte:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit Center</li> <li>- Cost Center</li> <li>- Responsibility Center</li> <li>- Teamorganisation (teilautonome Teams, System des überlappenden Teams)</li> </ul> </li> <li>- Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells auf die Aufbauorganisation, neue Rolle der Querschnittsämter</li> <li>- Fallbeispiele zur Neuorganisation von Verwaltungen z.B. Überarbeitung Geschäftsordnung oder Geschäftsverteilungsplan</li> </ul> <p><b><u>Organisationsentwicklung (OE):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele der Organisationsentwicklung (lernende Organisation)</li> <li>- Abgrenzung zur klassischen Organisationsberatung</li> <li>- Grundlagen der Organisationsentwicklung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenstand der Untersuchung</li> <li>- Organisation und ihre Umwelt</li> <li>- Stellung des Mitarbeiters in der Organisation</li> <li>- Die Rolle der Führung</li> </ul> </li> <li>- Inhalte und Methoden praktischer Organisationsentwicklung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phasenmodell der Organisationsentwicklung</li> <li>- Problem des Einstieges</li> </ul> </li> </ul> <p>Fallbeispiele: z.B. Reformprozess in einer Kommunalverwaltung, Einführung der Budgetierung, Einführung KLR</p>	<p>Die Teilnehmer kennen die Aufgaben der Organisation in der öffentlichen Verwaltung und die maßgeblichen Einflussgrößen.</p> <p>Die Teilnehmer sind mit den Schritten zur Gestaltung der Aufbauorganisation vertraut.</p> <p>Die Teilnehmer verstehen die Unterschiede traditioneller und moderner Leitungssysteme und kennen die Möglichkeiten einer Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung.</p> <p>Die Teilnehmer begreifen die Organisationsentwicklung als Instrument zur Umsetzung der Elemente des Neuen Steuerungsmodells.</p>

### 1.3 Ablauforganisation:

- Elemente und Methoden der Systemanalyse
- Arbeitsablauf- und Arbeitsinhaltsgestaltung
- Techniken zur Darstellung der Ablauforganisation

## **2. Qualitätsmanagement (QM)**

### 2.1 Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor

- Begriff „Qualität“ im Sinne des erweiterten Qualitätsmanagements
- Grundsätze modernen Qualitätsmanagements
- Qualitätsmanagement in privatwirtschaftlichen Unternehmen
- Struktur eines prozessorientierten, integrierten QM in der Verwaltung
- vorhandene QM-Konzepte in Verwaltungen

### 2.2 Praktische Umsetzung

- Modellierung und Optimierung von Kernprozessen anhand praktischer Beispiele aus der Verwaltung
- Organisationshandbuch

### 2.3 Zertifizierung nach ISO 9000:2000 – für Verwaltungen sinnvoll?

(kritische Diskussion)

## **3. Projektmanagement**

### 3.1 Grundlagen:

- Begriffsdefinition "Projekt"
- Beispiele - insbesondere für Projekte der öffentlichen Verwaltung

### 3.2 Grundsätze der Projektorganisation:

- Projektleitung und Projektbüro
- Projektorganisation (Linien- bzw. Staborganisation)
- Projektkoordination
- Matrix-Projektorganisation
- Reine Projektorganisation

### 3.3 Projektplanung:

- Projektstrukturplanung (vollständige Aktivitätenliste)
- Projektablaufplanung
- Reihenfolgebedingungen
- Zeit- und Kostenschätzungen
- Ressourcen/Sachmittel
- Risikoplanung

Die Teilnehmer verstehen die zur Erfassung und Darstellung der Ablauforganisation.

Die Teilnehmer verstehen die Qualitätskriterien von Verwaltungsleistungen und kennen die Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements und seine wichtigsten Instrumente.

Die Teilnehmer kennen die vielfältigen Ansatzmöglichkeiten für Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, überblicken die Grundsätze der Projektorganisation und können Projekte strukturieren.

3.4 Projektmanagement:

- Aufgabenstellung
- Grundregeln für ein erfolgreiches Projektmanagement
- Informations- und Dokumentationsmanagement im Projekt
- Methodische Hilfsmittel des Projektmanagements
  - a) Netzplantechnik
  - b) Gantt-Diagramm (Balkendiagramm)
  - c) EDV-gestütztes Projektmanagement

3.5 Fallbeispiele "Öffentliche Verwaltung" (mit EDV-Unterstützung):

z.B.

- Einführung eines neuen EDV-Systems
- Erschließung eines Baugebietes

Bau eines Kindergartens

Die Teilnehmer kennen die Aufgaben des Projektmanagements, sind mit den Grundregeln vertraut und verstehen die verschiedenen Hilfsmittel.

Die Teilnehmer können ihre Kenntnisse des Projektmanagements computerunterstützt an Projekten der öffentlichen Verwaltung anwenden.