



# Seminarprogramm



**Die neue Verwaltung gestalten und steuern**

## **Die neue Verwaltung gestalten und steuern**

Das Seminarprogramm vom Institut für Public Management

In diesem Seminarprogramm wurde auf eine Aufzählung beider Geschlechter (die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort (MitarbeiterInnen) zugunsten einer möglichst einfachen Leseart des Textes verzichtet. Aus diesem Grunde soll an dieser Stelle betont werden, dass Personenbezüge Allgemeingültigkeit besitzen und die Benachteiligung eines Geschlechtes ausgeschlossen wird.

Die genannten Dozenten in diesem Seminarprogramm stellen die Zuständigkeiten am IPM dar, die die Verantwortung für die Seminaerausgestaltung übernehmen. Auf Grund des zeitlichen Vorlaufs kann der ausführende Dozent vom dargestellten Dozenten abweichen.

### **Impressum:**

**Institut für Public Management**  
am  
Institut für Prozessoptimierung und  
Informationstechnologien GmbH  
Boxhagener Straße 119  
10245 Berlin

Tel. 030. 3 907 907-0  
Fax 030. 3 907 907-11  
Mail [kontakt@ipm.berlin](mailto:kontakt@ipm.berlin)  
Web [www.ipm.berlin](http://www.ipm.berlin)  
[www.ipo-it.com](http://www.ipo-it.com)

Geschäftsführer:  
Oliver Massalski  
Dr. Christian Müller-Elmau

Amtsgericht Berlin - Charlottenburg  
HRB 66954

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Doppik/ Neues Kommunales Rechnungswesen .....</b>	<b>4</b>
1.1 Liquiditätsplanung .....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.2 Vertragsmanagement – Aufbau eines zentralen Vertragsregisters .....	4
1.3 Risikomanagement in Bundes- und Landesverwaltungen .....	5
<b>2. KLR, Gebührenkalkulation, Kostenmanagement .....</b>	<b>6</b>
2.1 Einführungskurs KLR in Landesverwaltungen und -betrieben .....	6
2.2 Einführungskurs KLR im Rahmen der erweiterten Kameralistik .....	7
2.3 Aufbaukurs KLR in Landesverwaltungen und -betrieben .....	8
2.4 KLR für Hochschulen und Forschungsfördermittelempfänger .....	9
2.5 Grundlagen der Gebührenkalkulation in Landesbehörden .....	10
2.6 Kostenmanagement in Landesverwaltungen und -betrieben .....	11
<b>3. Wirtschaftlichkeitsberechnung und Finanzierung .....</b>	<b>12</b>
3.1 Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings .....	12
3.2 Wirtschaftlichkeitsberechnung von IT-Investitionen .....	13
3.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung von Geschäfts- und Betriebsausstattung .....	14
3.4 Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Bauvorhaben .....	15
<b>4. Controlling und internes Berichtswesen .....</b>	<b>17</b>
4.1 Empfehlenswerte Controllinginstrumente für Landesverwaltungen .....	17
4.2 Internes Berichtswesen .....	18
4.3 Excel-unterstützung bei der Erstellen von Berichten .....	19
<b>5. Beteiligungswesen .....</b>	<b>20</b>
5.1 Techniken der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der öffentlichen Leistungserbringung in Abhängigkeit von Organisations- und Rechtsform .....	20
5.2 Erstellen der Beteiligungsrichtlinie .....	21
5.3 Erstellen des Beteiligungsberichtes .....	22
5.4 Beteiligungsmanagement .....	23
5.5 Der Wirtschafts- und Erfolgsplan in Landesbetrieben und öffentlichen Unternehmen – Erstellung und Beurteilung .....	24
5.6 Bilanzen von Landesunternehmen und deren Entwicklung verstehen .....	25
<b>7. Demografischer Wandel, Leitbilder und Steuerung der Landesverwaltungen mit Zielen und Kennzahlen .....</b>	<b>26</b>
7.1 Einführungskurs Leitbilder, Strategien und Ziele .....	26
7.2 Strategien umsetzen mit System .....	27
<b>8. Qualitätsmanagement .....</b>	<b>28</b>
8.1 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	28
8.2 Resonanz-/ Beschwerdemanagement in der Verwaltung .....	29
8.3 Ideen der Mitarbeiter nutzen – Betriebliches Vorschlagswesen .....	30
<b>9. Organisation und Geschäftsprozessentwicklung .....</b>	<b>31</b>
9.1 Einführungskurs Projektmanagement .....	31
9.2 Einführungskurs Geschäftsprozessoptimierung .....	32
9.3 Aufbaukurs Geschäftsprozessmodellierung .....	33

## 1. Doppik/ Neues Kommunales Rechnungswesen

### 1.1 Vertragsmanagement – Aufbau eines zentralen Vertragsregisters



#### Beschreibung:

Durch die standardisierte Erfassung von Verträgen in einem zentralen Vertragsregister wird dem zunehmenden internen Informationsbedarf von Landesbehörden und – unternehmen Rechnung getragen. Zentrale Vertragsregister sorgen für eine laufende Überwachung vertragsbezogener Informationen und können dadurch insbesondere haushaltswirtschaftliche, organisatorische und rechtliche Risiken rechtzeitig aufdecken. Darüber hinaus unterstützt das Vertragsregister die Dokumentation der rechtmäßigen Aufgabenerfüllung der Landesbehörden und -unternehmen.

Im Seminar werden den Teilnehmern die Anforderungen an das Vertragsregister, das Vertragsmanagement vorgestellt und der systematische Aufbau beispielhaft entwickelt. Darüber hinaus werden Lösungsansätze zur Einführung eines Vertragsmanagementsystems entwickelt.

#### Schlagwörter:

- rechtliche Grundlagen zur Erfassung von Vertragsinformationen
- Erfassung und Systematisierung kommunaler Verträge
- Strukturierung und Inhalte von Haupt- und Unterregistern
- Führen des Vertragsregisters
- Möglichkeiten elektronisch geführter Vertragsregister
- Dienstanweisungen zum Vertragsregister
- Risiko-Bewertung von Verträgen
- Anforderungen und Aufbau eines Vertragsmanagements
- Erfahrungsaustausch und Fragen der Teilnehmern

#### Zielgruppe:

Finanz- und Steuerungsverantwortliche der Landesbehörden und Landesunternehmen



<u>Ihr Dozent:</u>	Christoph Lehmitz, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	-



## 1.2 Risikomanagement in Bundes- und Landesverwaltungen

### Beschreibung:

Das Management von Risiken ist nicht allein ein Instrument von privaten Unternehmen, die inzwischen fundierte Überwachungssysteme zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken etabliert haben. Auch für Bundesländer ist es geboten, sich vor dem Hintergrund finanzwirtschaftlicher, makroökonomischer, politisch-rechtlicher, sozio-kultureller oder ökologischer Risiken mit Gefahren innerhalb und außerhalb des Verwaltungsbetriebes eingehend zu befassen. So ist es notwendig, insbesondere interne Risiken zu berücksichtigen, etwa beispielsweise bei dem Einsatz von Personalressourcen, der Verwendung von Vermögensgegenständen oder der Beibehaltung oder Veränderung von Geschäftsprozessen.

Das Seminar behandelt zunächst die Erkennung und Erfassung von Risikofeldern, im zweiten Abschnitt die Risikobewertung und schließlich im dritten Abschnitt die Einführung eines Risikocontrollings. Darüber hinaus erläutert das Seminar Maßnahmen des Investitionscontrollings, Aktivitäten eines erfolgreichen Vertragsmanagements sowie die Determinanten einer strategischen Jahresabschlussanalyse.

### Schlagwörter:

- Risikomanagementprozess
- Risikoerkennung
- Risikobewertung
- Risikoreporting/Berichtswesen
- Risikocontrolling
- Investitionscontrolling
- Vertragsmanagement
- Strategische Jahresabschlussanalyse

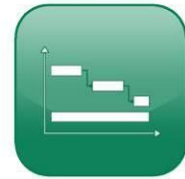
### Zielgruppe:

Finanz- und Steuerungsverantwortliche der Landesbehörden und Landesunternehmen



<u>Ihr Dozent:</u>	Benjamin Wagner, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	Besuch der Kurse „Vertragsmanagement - Aufbau eines Vertragsregisters“

## 2. KLR, Gebührenkalkulation, Kostenmanagement



### 2.1 Einführungskurs KLR in Landesverwaltungen und -betrieben

#### Beschreibung:

Das interne Rechnungswesen übernimmt in Landesverwaltungen eine wesentliche Rolle im Rahmen der Haushaltsplanung, -steuerung und -kontrolle. Im Einführungskurs zur KLR wird den Teilnehmern ein grundlegender Überblick zu diesem Instrument vermittelt. Dazu wird zunächst der Nutzen einer behördlichen KLR in verschiedenen Anwendungsbereichen detailliert dargestellt. Darauf aufbauend steht die Funktionsweise der KLR in den drei Stufen Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im Mittelpunkt und wird, mit Beispielen untermauert, anschaulich erklärt. Das Seminar endet mit der Planung der wesentlichen Projektschritte zur Einführung einer KLR für Landesbehörden und -betriebe.

#### Schlagwörter:

- Aufgaben der KLR in Landesverwaltungen
- Überblick über die Rolle der KLR im EPOS-Projekt des Landes NRW
- 3-Stufen-Modell der KLR
- Übungen zur Verbindung von KLR und Haushalt
- Planung der Einführung einer KLR
- Vorlagen und Umsetzungstipps

#### Zielgruppe:

KLR-Beauftragte, Controller, Haushaltssachbearbeiter, Projektverantwortliche für den Aufbau einer KLR



Ihr Dozent: Arndt Krischok, Institut für Public Management  
Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management

Dauer: 1-2 Tage

Arbeitsmittel: Taschenrechner

Empfehlung:



## 2.2 Einführungskurs KLR im Rahmen der erweiterten Kameralistik

### Beschreibung:

Das interne Rechnungswesen übernimmt in kameralen Landesverwaltungen eine wesentliche Rolle im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen und bei der Haushaltsplanung, -steuerung und -kontrolle. Im Einführungskurs zur KLR wird den Teilnehmern ein grundlegender Überblick zu diesem Instrument vermittelt. Dazu wird zunächst der Nutzen einer behördlichen KLR in den verschiedenen Anwendungsbereichen detailliert dargestellt. Darauf aufbauend steht die Funktionsweise der KLR in den drei Stufen Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung im Mittelpunkt und wird, mit Beispielen untermauert, anschaulich erklärt. Das Seminar endet mit der Planung der wesentlichen Projektschritte zur Einführung einer KLR für Landesbehörden.

### Schlagwörter:

- Aufgaben der KLR in kameralen Landesverwaltungen
- 3-Stufen-Modell der KLR
- Übungen zur KLR in Landesverwaltungen und -betrieben
- Planung der Einführung einer KLR
- Grenzen einer KLR in kameral geführten Behörden
- Vorlagen und Umsetzungstipps

### Zielgruppe:

KLR-Beauftragte, Controller, Haushaltssachbearbeiter, Projektverantwortliche für den Aufbau einer KLR



#### Ihr Dozent:

Arndt Krischok, Institut für Public Management  
Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management

#### Dauer:

1-2 Tage

#### Arbeitsmittel:

Taschenrechner

#### Empfehlung:



## 2.3 Aufbaukurs KLR in Landesverwaltungen und -betrieben

### Beschreibung:

Die KLR in Landesbehörden weist gegenüber der privatwirtschaftlichen KLR eine Vielzahl von Besonderheiten auf. So gibt es z.B. erhebliche Besonderheiten bei der Verbindung der Kontenpläne, bei der Strukturierungsfreiheit im Bereich der Kostenstellen und Kostenträger, bei der Gestaltung der Umlagen u.v.m. Den Teilnehmern des Seminars werden die notwendigen Spezifizierungen an der landesbehördlichen KLR mit Beispielen praxisnah erklärt und konzeptionelle Alternativen vorgestellt. Ebenso werden die speziellen Anforderungen der Haushaltsplanung und Budgetsteuerung diskutiert. Es wird gezeigt, welche Informationen für sie relevant sind, wie sie die Daten richtig zu interpretieren haben und welche Nachfragen sie stellen müssen. Ergänzend erhalten die Teilnehmer einen Einblick in die Divisionskalkulation, das Äquivalenzzifferverfahren, die Zuschlagskalkulation und die Prozesskostenrechnung.

### Schlagwörter:

- Bedeutung der KLR für Landesbehörden im Unterschied zum privatwirtschaftlichen Sektor
- Kostenstellengestaltung im Kontext von Teilhaushaltsplänen
- Kostenträgergestaltung im Kontext von Produktleistungen
- Die KLR im Haushaltssteuerungskreislauf
- Divisions- und Zuschlagskalkulation
- Prozesskostenrechnung
- Dilemma der Fixkostenproportionalisierung
- Knackpunkte bei der Umlagendefinition
- Interpretation der Kalkulationsergebnisse
- Ermittlung von Kostendeckungspunkten

### Zielgruppe:

KLR-Beauftragte, Controller, Projektverantwortliche für den Aufbau einer KLR, Führungskräfte, mit der Gebührenkalkulation beauftragte Mitarbeiter



Ihr Dozent: Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management  
Arndt Krischok, Institut für Public Management

Dauer: 2 Tage

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: Besuch des Kurses „Einführungskurs KLR in der erweiterten Kameralistik“





## 2.4 KLR für Hochschulen und Forschungsfördermittelempfänger

### Beschreibung:

Die KLR in Hochschulen und Forschungseinrichtungen weist gegenüber privatwirtschaftlichen Organisationen eine Vielzahl von Besonderheiten auf. So gibt es z.B. erhebliche Abweichungen bei der Verbindung der Kontenpläne, bei der Strukturierungsfreiheit im Bereich der Kostenstellen und Kostenträger, bei der Gestaltung der Umlagen u.v.m. Ferner ergibt sich aus dem 7. EU-Forschungsrahmenprogramm die Notwendigkeit einer KLR für die Ermittlung der förderfähigen indirekten Kosten. Den Teilnehmern des Seminars werden die hierfür benötigten Instrumente der KLR mit Beispielen praxisnah erklärt. Ebenso werden die speziellen Anforderungen der Haushaltsplanung und Budgetsteuerung diskutiert. Es wird gezeigt, welche Informationen für sie wichtig sind, wie sie die Daten richtig zu interpretieren haben und welche Nachfragen sie stellen müssen. Ergänzend erhalten die Teilnehmer einen Einblick in die Divisionskalkulation, das Äquivalenzzifferverfahren, die Zuschlagskalkulation und die Prozesskostenrechnung in einfacher und komplexer Form.

### Schlagwörter:

- Bedeutung der KLR für Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Unterschied zum privaten Sektor
- Direkte vs. Indirekte Kosten nach dem 7. EU-Forschungsrahmenprogramm
- KLR-Konzepte: Freiburger vs. Heidelberger Modell
- Kostenstellengestaltung im Kontext von Teilhaushaltsplänen
- Kostenträgergestaltung
- Die KLR im Haushaltssteuerungskreislauf
- Divisions- und Zuschlagskalkulation
- Prozesskostenrechnung
- Fixkostenproportionalisierung
- Knackpunkte bei der Umlagengestaltung

### Zielgruppe:

KLR-Beauftragte, Controller, Projektverantwortliche, Abrechnungsverantwortliche und Sachbearbeiter der Antragsstellung



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner
<u>Empfehlung:</u>	-



## 2.5 Grundlagen der Gebührenkalkulation in Landesbehörden

### Beschreibung:

Neben den Steuern und Beiträgen bzw. auch Zuweisungen machen die Gebühren innerhalb der Erträge des Verwaltungshaushaltes einen u.U. beträchtlichen Anteil aus. Aktuell stellt die Kalkulation von Gebühren auf Basis fundierter betriebswirtschaftlicher Instrumente eine Herausforderung für Landesverwaltungen und ihre nachgeordneten Einrichtungen dar, da die praktische Umsetzung der rechtlichen Vorschriften vom Gesetzgeber kaum thematisiert wird. Neben sicheren Kenntnissen des Gebührenrechtes erlernen die Teilnehmer im Fachseminar eine möglichst rechts-sichere Berechnung von Gebühren nach den jeweiligen Landesgebührengesetzen/-ordnungen. An ausgewählten praktischen Fällen werden die Gestaltungsräume im Rahmen von Gebührenkalkulationen veranschaulicht und die konkrete Berechnung von Gebühren geübt.

### Schlagwörter:

- Rechtsgrundlagen
- Verwaltungsgebühren und Benutzungsgebühren (Begriff, Rechtsgrundlagen, Pflichtgebühren, freiwillige Gebühren, Verbot der Kostenüberschreitung, Gebot der Kostendeckung, Kostenumfang, Gebührenhöhe, Übungsaufgaben)
- Kalkulatorische Ermittlung von Gebühren auf der Grundlage einer Kostenrechnung
- Praktische Umsetzung der Vorgaben an die Gebührenkalkulation
- Besonderheiten bei der Berechnung von Gebühren nach Landesgebührengesetz/-ordnung

### Zielgruppe:

Mitarbeiter aus Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen, sowie Mitarbeiter der Landesrechnungshöfe.



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner
<u>Empfehlung:</u>	-



## 2.6 Kostenmanagement in Landesverwaltungen und -betrieben

### Beschreibung:

Behörden sind i.d.R. klassische Dienstleistungsanbieter. Daher weisen ihre Kostenstrukturen einen hohen Anteil an Fix- und Gemeinkosten aus. Vor diesem Hintergrund können Instrumente des Kostenmanagements helfen, den Ressourcenverbrauch von Behörden genauer zu verstehen und besser zu gestalten. Im Seminar lernen die Teilnehmer u.a. behördliche Kostenstrukturen zu analysieren, Vorleistungen verursachungsgerecht zu verrechnen, Erfolgsbeiträge (bei Vorliegen von Leistungsentgelten) und Kostendeckungspunkte zu berechnen und Kosten für Leistungen richtig zu prognostizieren. Um den praktischen Nutzen derartiger Rechenübungen nicht aus den Augen zu verlieren, werden alle Berechnungen mit Anwendungsfällen aus der landesbehördlichen Praxis verdeutlicht.

### Schlagwörter:

- Schwächen der Vollkostenrechnung
- Grundlagen der Teilkostenrechnung
- Erfolgsbeitragsberechnungen
- Kostendeckungspunktberechnungen
- Leistungsmengenbasierte Kostenprognosen
- Abweichungsanalysen (Plan-Ist-Abweichungen)
- Beurteilung der Anwendbarkeit und Nutzenstiftung der Kostenmanagementinstrumente

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, KLR-Verantwortliche, Controller, Finanzverantwortliche von Landesbehörden und -betrieben



<u>Ihr Dozent:</u>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	Besuch des Kurses „Aufbaukurses KLR“

### 3. Wirtschaftlichkeitsberechnung und Finanzierung

#### 3.1 Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings



Beschreibung:

Investitionen sind in der Landesverwaltung von großer Bedeutung, da mit ihnen die Fähigkeit der zukünftigen Leistungserbringung gesichert werden soll. Gleichzeitig beklagen die Landesrechnungshöfe regelmäßig einen unwirtschaftlichen Umgang mit investiven Mitteln. Neben politischen Ursachen fehlt es aber häufig auch am erforderlichen Wissen zur Erstellung und Interpretation von Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Im Seminar werden den Teilnehmern die erforderlichen methodischen Grundlagen vermittelt, um den Anforderungen des §7 der Landeshaushaltsordnungen und den zugehörigen Verwaltungsvorschriften zu entsprechen und aussagekräftige Wirtschaftlichkeitsberechnungen zu erstellen. Dabei werden Besonderheiten von Investitionen in öffentlich-rechtlichen Einrichtungen wie politischer Wille oder Sachzwang berücksichtigt. Anhand von umfangreichen Praxisbeispielen und Standardvorlagen werden die Herausforderungen im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsrechnungen dargelegt und deren Erstellung geübt. Das Seminar schließt mit einer kurzen Präsentation einer kostenlosen Kalkulationssoftware (WiBe-Kalkulator) des Bundesministerium des Innern ab, mit welcher der Erstellungsaufwand für eine Wirtschaftlichkeitsrechnung sowie das anschließende Investitionscontrolling im beherrschbaren Rahmen gehalten werden kann.

Schlagwörter:

- Rechtliche Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen
- Methodische Grundlagen
  - Statische Investitionsrechnungen
  - Dynamische Investitionsrechnungen
  - Nutzwertanalyse
- WiBe-Fachkonzept 4.1/5.0
- Haushaltswirksame und nicht-haushaltswirksame Ressourcen in Investitionen
- Investitionscontrolling als Fortsetzung der Investitionsrechnung
- Beurteilung des Strategiebezuges von Investitionen
- WiBe-Kalkulator

Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Controller, Finanzverantwortliche, Beschaffungsverantwortliche sowie Mitarbeiter der Landesrechnungshöfe



Ihr Dozent: Arndt Krischok, Institut für Public Management  
Dauer: 1 Tag  
Arbeitsmittel: jeweils gültige LHO/VV LHO, Taschenrechner  
Empfehlung: -



### 3.2 Wirtschaftlichkeitsberechnung von IT-Investitionen nach WiBe 4.1/5.0

#### Beschreibung:

Ob Software oder Hardware, Investitionen in moderne Informationstechnologien sind Grundvoraussetzung für eine leistungsfähige Verwaltung. Entsprechend der Grundsätze der Haushaltsführung müssen auch IT-Investitionen wirtschaftlich sein. Da Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung i.d.R. von privatwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit abweicht, wurde das Fachkonzept 4.1 bzw. 5.0 (Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung – insbesondere beim Einsatz von IT) ausgearbeitet. Mit diesem Konzept steht ein Instrument zur Verfügung, welches im besonderen Maße geeignet ist, die Wirtschaftlichkeit von IT-Investitionen in öffentlichen Behörden zu untersuchen. Im Seminar werden den Teilnehmern die rechtlichen und methodischen Grundlagen der Investitionsrechnung sowie die Inhalte des Fachkonzeptes WiBe 4.1/5.0 vermittelt. Weiterhin wird eine Kalkulationssoftware (WiBe-Kalkulator) des Bundesministeriums des Innern vorgestellt und mit Hilfe von konkreten Investitionsbeispielen aus dem öffentlichen Sektor ihre Anwendung geübt.

#### Schlagwörter:

- Rechtliche und methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen
- Kosten-Nutzen-Effekte von IT-Investitionen
- monetäre und qualitative Bewertungen nach dem Fachkonzept WiBe 4.1/5.0
- Entscheidungsregeln
- Software WiBe-Kalkulator zum Fachkonzept
- Festlegungen zum Investitionscontrolling

#### Zielgruppe:

IT-Verantwortliche, Controller, Finanzverantwortliche, Beschaffungsverantwortliche, Mitarbeiter aus Rechnungshöfen



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner, Daten zum eigenen Investitionsvorhaben
<u>Empfehlung:</u>	Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings“



### 3.3 Wirtschaftlichkeitsberechnung von Geschäfts- und Betriebsausstattung

#### Beschreibung:

Behörden beschaffen regelmäßig Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Verwaltungen hierbei häufig nur Preisvergleiche vornehmen, anstatt echte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen. Im Ergebnis bleiben die Bundesländer häufig auf höhere Folgekosten sitzen, gemäß dem Spruch „Wer billig kauft, kauft zweimal“. Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung können helfen, die tatsächliche Kostenbelastung einer Investitionsalternative richtig abzuschätzen. Somit kann auch die Betriebs- und Geschäftsausstattung wirtschaftlicher beschafft werden, was im Ergebnis zu einer geringeren Belastung der Haushalte führt.

#### Schlagwörter:

- Rechtliche und methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Beschaffungsprozess
- Praxisbeispiele zur Wirtschaftlichkeitsberechnung von Geschäfts- und Betriebsausstattung
- Einfache Excel-Vorlagen zur Kalkulation
- Entscheidungsregeln

#### Zielgruppe:

Beschaffungsverantwortliche, Controller, Finanzverantwortliche, Mitarbeiter aus Rechnungshöfen



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner, Daten zum eigenen Beschaffungsvorgängen
<u>Empfehlung:</u>	Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrolling“



### 3.4 Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Hochbaumaßnahmen

#### Beschreibung:

Die größten Investitionsvolumina in Landesverwaltungen binden Bauvorhaben. Entscheidungen für oder gegen Bauinvestitionen werden meist vom politischen Willen, weniger von wirtschaftlichen Aspekten begründet. Gegenwärtig werden angemessene Wirtschaftlichkeitsberechnungen allerdings auch von Seiten der Rechnungshöfe verstärkt eingefordert. Ferner können auch in diesem Investitionsbereich erhebliche Einsparpotenziale durch entsprechende Wirtschaftlichkeitsberechnungen erzielt werden. Auf Basis einschlägiger DIN-Normen steht ein Kriterienkatalog für den Hochbau zu Verfügung, der die Kosten von sämtlichen Bauvorhaben über deren gesamten Lebenszyklus einfach erfassen und überwachen lässt. Die Teilnehmer des Seminars erlernen die methodischen Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Hochbauvorhaben sowie die softwareseitige Umsetzung mit Hilfe einer vom Bundesministerium des Innern zur Verfügung gestellten Kalkulationssoftware (WiBe-Kalkulator). Zur Vereinfachung der oftmals schwierigen Alternativenbetrachtung wird das IPM-WiBe-Phasenmodell vorgestellt.

#### Schlagwörter:

- Rechtliche und methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen
- ES-Plan und EW-Plan
- Leistungsphasen nach HOAI
- DIN 276
- DIN 18960
- BMVBS-Leitfaden Nachhaltiges Bauen
- IPM-WiBe-Phasenmodell
- Software WiBe-Kalkulator

#### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte aus dem Bau- und Finanzbereich, Controller, Mitarbeiter der Rechnungshöfe



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner, Daten zum eigenen Investitionsvorhaben
<u>Empfehlung:</u>	Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrolling“



### 3.5 Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Tiefbaumaßnahmen

#### Beschreibung:

Die größten Investitionsvolumina in Landesverwaltungen binden Bauvorhaben. Entscheidungen für oder gegen Tiefbauinvestitionen werden meist vom politischen Willen, weniger von wirtschaftlichen Aspekten begründet. Gegenwärtig werden angemessene Wirtschaftlichkeitsberechnungen allerdings auch von Seiten der Rechnungshöfe verstärkt eingefordert. Ferner können auch in diesem Investitionsbereich erhebliche Einsparpotenziale durch entsprechende Wirtschaftlichkeitsberechnungen erzielt werden. Auf Basis der „Anweisung zur Kostenermittlung, Kostenabstimmung und Kostenüberprüfung sowie zur Veranschlagung und Kostenfortschreibung von Straßenbaumaßnahmen“ (AKVS) steht ein Kriterienkatalog zu Verfügung, der die Kosten von sämtlichen Tiefbauvorhaben über deren gesamten Lebenszyklus einfach erfassen und überwachen lässt. Die Teilnehmer des Seminars erlernen die methodischen Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Tiefbauvorhaben sowie die softwareseitige Umsetzung mit Hilfe einer vom Bundesministerium des Innern zur Verfügung gestellten Kalkulationssoftware (WiBe-Kalkulator). Zur Vereinfachung der oftmals schwierigen Alternativenbetrachtung wird das IPM-WiBe-Phasenmodell vorgestellt.

#### Schlagwörter:

- Rechtliche und methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Landesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen
- Anweisung zur Kostenermittlung, Kostenabstimmung und Kostenüberprüfung sowie zur Veranschlagung und Kostenfortschreibung von Straßenbaumaßnahmen (AKVS)
- Alternativenwahl
- IPM-WiBe-Phasenmodell
- Software WiBe-Kalkulator

#### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte aus dem Bau- und Finanzbereich, Controller, Mitarbeiter der Rechnungshöfe



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner, Daten zum eigenen Investitionsvorhaben
<u>Empfehlung:</u>	Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrolling“



## 4. Controlling und internes Berichtswesen



### 4.1 Empfehlenswerte Controllinginstrumente für Landesverwaltungen

#### Beschreibung:

Die Erhaltung oder Steigerung der Leistungsfähigkeit stellt für Landesverwaltungen eine große Herausforderung dar. Um dies zu erreichen, setzen immer mehr Landesbehörden Controllinginstrumente ein, mit denen sie die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ihres Handelns erfassen und beurteilen können, um somit ihre Leistungsfähigkeit gezielt zu optimieren. Im Seminar erlernen die Teilnehmer Grundkenntnisse zum Aufbau und zur Anwendung der behördlichen Kosten- und Leistungsrechnung, des Berichtswesens, des Investitionscontrollings und von Ziel und Kennzahlensystemen. Weiterhin werden zentrale organisatorische Aspekte eines Controllings für Landesverwaltungen thematisiert. Die Teilnehmer des Seminars werden zudem in die Lage versetzt, den Bedarf an Controllinginstrumenten in Abhängigkeit der spezifischen Situation ihrer Verwaltung richtig einzuschätzen, entsprechende Anpassungen an vorhandenen Instrumenten vorzunehmen und diese in die vorhandenen Steuerungssysteme nachhaltig zu integrieren.

#### Schlagwörter:

- Herausforderungen einer modernen Verwaltungssteuerung
- Wie viel Controlling brauchen Landesverwaltungen?
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Investitionscontrolling
- Ziele und Kennzahlen
- Berichtswesen
- Controllingprozesse

#### Zielgruppe:

Führungskräfte, Controller und Finanzverantwortliche, Fachkräfte



Ihr Dozent: Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management  
Dauer: 1 - 4 Tage  
Arbeitsmittel: -  
Empfehlung:



## 4.2 Internes Berichtswesen

### Beschreibung:

Berichte stellen die Quintessenz der Arbeit des Controllings dar. Ihre Qualität ist maßgebend für die Bewertung des Nutzens eines Controllings für Landesverwaltungen. Doch was gehört da alles rein? Wer benötigt welche Informationen? Und wie werden sie idealtypisch aufbereitet? Derartige Fragen zur Gestaltung eines Berichtswesens in Landesverwaltungen werden im Seminar beantwortet. Zentral ist dabei die Ermittlung des spezifischen Informationsbedarfs der verantwortungstragenden Akteure. Es wird anhand von Beispielen aus Landesverwaltungen gezeigt, wie mit Hilfe von intelligenten IT-Systemen der Aufwand für das Betreiben eines Berichtswesens in Grenzen gehalten werden kann.

### Schlagwörter:

- Berichtswesen als Quintessenz des Controllings
- Analyse der beteiligten Akteure/Berichtsempfänger
- Analyse der Steuerungs- und Informationsbedarfe
- Standardberichte
- Abweichungsberichte
- Plan/Ist/Prognose-Vergleiche
- IT-Nutzungsgrad für die Berichtsgestaltung

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte der Landesverwaltung, Controller und Beauftragte zum Aufbau eines Berichtswesens



Ihr Dozent: Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management  
Dauer: 1 Tag  
Arbeitsmittel: -  
Empfehlung:



### 4.3 Excel-Unterstützung bei der Erstellung von Berichten

#### Beschreibung:

In den Landesverwaltungen ist Microsoft Excel ein wichtiges Programm zur Datenverwaltung und ständiger Begleiter im Verwaltungsalltag. Neben den Standardfunktionen wie Tabellenkalkulation bietet Excel auch weitere, umfangreiche Möglichkeiten zur Erstellung von Berichten und Auswertungsfunktionen. Das Seminar vermittelt die hierfür notwendigen Grundlagen von Microsoft Excel. Im Fokus steht hierbei die Aufarbeitung von Daten, der Import von Daten aus Vorkontrollsystemen und Datenbanken sowie die Exporte von Excel-Daten in Form von Word- oder Portable Document Format-Dateien (pdf). Ferner werden die Seminarteilnehmer mit den Pivot-Tabellen von MS-Excel vertraut gemacht, die i.d.R. das „Rückgrat“ einer Datenaufbereitung für die Berichte bilden. In dem Seminar wird den Teilnehmern des Weiteren das grundlegende Wissen für den Umgang mit den relevanten, spezifischen Funktionen von MS-Excel vermittelt. Es richtet sich vorrangig an Controller in Landesverwaltungen sowie Führungskräfte, die Daten analysieren, weiterverarbeiten und aufbereiten.

#### Schlagwörter:

- Erstellen und Auswerten von Pivot-Tabellen
- Trendberechnung und -Darstellung
- Bedingte Formatierungen
- Darstellung von Abweichungen
- Szenarien erstellen

#### Zielgruppe:

Führungskräfte in Landesverwaltungen, Controller



Ihr Dozent: Arndt Krischok, Institut für Public Management

Dauer: 1 Tag

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: Grundkenntnisse in Excel, Besuch des Kurses „Internes Berichtswesen“

## 5. Beteiligungswesen

### 5.1 Techniken der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der öffentlichen Leistungserbringung in Abhängigkeit von Organisations- und Rechtsform



#### Beschreibung:

Öffentliche Leistungen werden in der Regel nur zu einem Teil von den Landesverwaltungen selbst erbracht. Häufig wird die Leistungserstellung von Anstalten öffentlichen Rechts, Landesbetrieben oder öffentlichen Unternehmen in Privatrechtsform erbracht. Der Gesetzgeber stellt allerdings Anforderungen für die Erbringung öffentlicher Leistungen durch Landesbetriebe und öffentliche Unternehmen (z.B. LHO § 65 (1)). Im Seminar werden den Teilnehmern Techniken und Methoden vermittelt, um die unterschiedlichen Alternativen der Leistungserbringung auf Basis von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ökonomisch zu bewerten. Durch die Sachzieldominanz des öffentlichen Sektors ist es notwendig, hierbei neben finanziellen Kriterien auch qualitative Faktoren in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen miteinzubeziehen.

#### Schlagwörter:

- Voraussetzungen öffentlicher Leistungserbringung
- Nachweis öffentlicher Zweck
- Landesbetriebe/öffentliche Unternehmen/nachgeordnete Behörden
- Methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen über die Art der öffentlichen Leistungserstellung
- Nutzwertanalyse
- Risikoanalyse

#### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Landesbetrieben und Unternehmen der Länder



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	Optimal in Kombination mit dem Seminar „Der Wirtschafts- und Erfolgsplan in Landesbetrieben und öffentlichen Unternehmen“



## 5.2 Erstellen der Beteiligungsrichtlinie

### Beschreibung:

Durch die zunehmende Bedeutung öffentlicher Unternehmen für die öffentliche Leistungserbringung steigen die Anforderungen an die Kommunikation des Landes als Gesellschafter mit den Tochterunternehmen. Die Beteiligungsrichtlinie und entsprechende Public Corporate Governance Kodizes bilden im Normalfall die Grundlagen für die Kommunikation zwischen Landesverwaltung und Beteiligungsunternehmen. Darüber hinaus werden in diesen Dokumenten auch die Berichtspflichten für die Unternehmen festgelegt. Das Seminar vermittelt den Teilnehmern Grundlagen und Praxistipps für die Erstellung einer Beteiligungsrichtlinie. Anhand von konkreten Beispielen werden die kritischen Punkte und „Stolpersteine“ in der Ausformulierung einer Beteiligungsrichtlinie diskutiert.

### Schlagwörter:

- Beteiligungsrichtlinie
- Unterjährige Berichtspflichten
- Public Corporate Governance Kodex
- Rolle des Beteiligungsmanagements

### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Landesbetrieben und Unternehmen der Länder



Ihr Dozent: Arndt Krischok, Institut für Public Management

Dauer: 1 Tag

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: -



### 5.3 Erstellen des Beteiligungsberichtes

#### Beschreibung:

Im Beteiligungsbericht begründen Landesverwaltungen die Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben mit Hilfe öffentlicher Unternehmen insbesondere gegenüber der politischen Ebene und nicht zuletzt dem Bürger. Dazu sind die Jahresabschlüsse der öffentlichen Unternehmen vor dem Hintergrund der Erfüllung des öffentlichen Zwecks und der Wirtschaftlichkeit zu analysieren und deren Informationen in geeigneter Form aufzubereiten. Teilnehmer des Seminars werden auf die Analyse der Jahresabschlüsse und die Aufstellung des Beteiligungsberichts vorbereitet. Anhand von praktischen Beispielen und Jahresabschlüssen öffentlicher Unternehmen in Landesträgerschaft werden Knackpunkte bei der formellen sowie inhaltlichen Bestimmung der Berichtsinhalte diskutiert.

#### Schlagwörter:

- Ausgliederung und Privatisierung in Landesverwaltungen
- Anforderungen an die Aufstellung öffentlicher Beteiligungsberichte
- Inhalte des Beteiligungsberichtes
- Grundlagen der Analyse handelsrechtlicher Jahresabschlüsse
- Prognose der zukünftigen Unternehmensentwicklung
- Begründung/Nachweis des öffentlichen Zwecks

#### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Landesbetrieben und Unternehmen der Länder



Ihr Dozent: Arndt Krischok, Institut für Public Management,  
Christoph Lehmitz, Institut für Public Management

Dauer: 1 Tag

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: -



## 5.4 Beteiligungsmanagement

### Beschreibung:

Durch die hohe Bedeutung von Landesunternehmen für die öffentliche Leistungserbringung steigen die Anforderungen an die Kommunikation des Landes als Gesellschafter mit den Tochterunternehmen. Da das Land weiterhin als Gesellschafter und Konzernmutter für Erstellung und Qualität der Leistungen verantwortlich ist, steigen auch die Anforderungen an das Management der Tochterunternehmen und Landesbetriebe. Das Seminar vermittelt den Teilnehmern die Grundlagen des Beteiligungsmanagements anhand praxisnaher, konkreter Beispiele und aktueller Problemstellungen. Ferner wird gezeigt, wie zielorientierte Beteiligungssteuerung als Teil der Haushaltssteuerung des Landes verstanden und integriert werden muss.

### Schlagwörter:

- Beteiligungssteuerung
- Unternehmenssteuerung
- Konzernziele und –Kennzahlen
- Voraussetzungen wirtschaftlicher Betätigung
- Nachweis öffentlicher Zweck
- Risikobetrachtungen/Szenarioanalysen

### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Landesbetrieben und Unternehmen der Länder



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	-



## 5.5 Der Wirtschafts- und Erfolgsplan in Landesbetrieben und öffentlichen Unternehmen – Erstellung und Beurteilung

### Beschreibung:

Durch die zunehmende Bedeutung landeseigener Unternehmen für die öffentliche Leistungserbringung steigen die Anforderungen an Wirtschaftsplanung der Eigenbetriebe und öffentlichen Unternehmen. Die Verantwortung für die Qualität der Pläne liegt jedoch nicht allein bei den Unternehmen und Eigenbetrieben, sondern ist auch von den Vorgaben des jeweiligen Ministeriums abhängig. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, alle relevanten Informationen bewerten und nutzen zu können. Durch das Spezialseminar werden die Teilnehmer gründlich in die Bedeutung und den Aufbau des Erfolgs- und Wirtschaftsplanes in der Praxis eingeführt. Anhand konkreter Wirtschaftspläne öffentlicher Unternehmen werden die Teilnehmer darüber hinaus mit der Bewertung von Wirtschaftsplänen vertraut gemacht. Ferner werden zusammen mit den Teilnehmern die Inhalte eines Musterplanes erarbeitet und die Verbindung des Wirtschaftsplans mit dem Jahresabschluss dargestellt.

### Schlagwörter:

- Rechtsgrundlagen zur Erstellung von Wirtschafts- und Erfolgsplänen
- Aufbau nach HGrG
- Unterschiede zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
- Nutzungsmöglichkeiten
- Verknüpfung mit dem Jahresabschluss
- Einbindung in die Leistungserstellung des Landes
- Landesrechtliche Bedeutung

### Zielgruppe:

Mitarbeiter von Landesverwaltungen, die mit der Anleitung, Überwachung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen befasst sind; Mitarbeiter aus Landesrechnungshöfen, Landesbetrieben und öffentlichen Unternehmen; Rechnungsprüfer und Mandatsträger



<u>Ihr Dozent:</u>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	Taschenrechner
<u>Empfehlung:</u>	Optimal in Kombination mit dem Seminar „Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der öffentlichen Leistungserbringung in Abhängigkeit von Organisations- und Rechtsform“





## 5.6 Bilanzen von Landesunternehmen und deren Entwicklung verstehen

### Beschreibung:

Gemäß § 26 der Landeshaushaltsordnungen haben Landesbetriebe und -unternehmen einen Wirtschaftsplan aufzustellen, „wenn ein Wirtschaften nach Einnahmen und Ausgaben des Haushaltsplans nicht zweckmäßig ist“. Darüber hinaus liegen bei den kaufmännisch (nach HGB) buchenden Einrichtungen handelsrechtliche Jahresabschlüsse mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) vor. Zusammen mit dem Erfolgs- und Finanzplan lässt sich daher eine Prognose des Bilanzbildes erstellen, was einen Ausblick auf die zukünftige wirtschaftliche Lage ermöglicht. Im Seminar wird die Verzahnung von Jahresabschluss und Wirtschaftsplan in den Fokus gestellt. Dabei werden die Teilnehmer anhand eines praktischen Beispiels befähigt, vorhandene Informationen der Ist- und Plan-Dokumente bewerten und auf Plausibilität hin überprüfen zu können.

### Schlagwörter:

- Rechtliche Grundlagen (LHO, HGB, HGrG), Rechtsformen/Organisationsformen
- Jahresabschlusskomponenten (Bilanz, GuV, Anhang), Wirtschaftsplan-Komponenten
- Jahresabschlussanalyse mit Hilfe von Kennzahlen
- Vergleich mit dem Wirtschaftsplan
- Prognose Entwicklung von Bilanzkennzahlen (Planbilanz)

### Zielgruppe:

Mitarbeiter von Landesverwaltungen und öffentlicher Unternehmen, die mit der Anleitung, Überwachung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen befasst sind; Mitarbeiter von Rechnungshöfen und interessierte Mandatsträger



<u>Ihr Dozent:</u>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management Arndt Krischok, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	jeweils gültige Landesverfassung, Landeshaushaltsordnung
<u>Empfehlung:</u>	-

## 7. Demografischer Wandel, Leitbilder und Steuerung der Landesverwaltungen mit Zielen und Kennzahlen



### 7.1 Einführungskurs Leitbilder, Strategien und Ziele

#### Beschreibung:

Öffentliches Handeln verlangt in Zeiten stetig knapper werdender Ressourcen und wachsender Bürgeranforderungen eine konsequente Ausrichtung auf Prioritäten, also auf Ziele. Mit einer klaren Strategie können gerade nachgeordnete Landeseinrichtungen ihre Handlungsfähigkeit zurückgewinnen bzw. wenigstens ihren weiteren Verlust begrenzen. Doch wie kann eine sinnvolle Behördenstrategie entwickelt werden? Wie können in einem solchen Prozess die Mitarbeiter, Bürger und Partnerverwaltungen integriert werden? Derartige Fragen nach Sinn und Wegen zu einer Behördenstrategie werden im Seminar beantwortet. Dabei werden grundlegende Aussagen mit vielen Praxisbeispielen aus Kommunen und Landesverwaltungen unterlegt, so dass die Teilnehmer konkrete Handlungsansätze für die Entwicklung einer eigenen Strategie gewinnen.

#### Schlagwörter:

- Analyse der behördlichen Ausgangslage
  - Zielsetzungen und Ansprüche
  - Kritische Leistungsanalyse
- Entwicklungsoptionen für die Zukunft richtig einschätzen
- Ausgestaltung einer Behördenstrategie nach innen und außen
- Integration und Kommunikation von und mit Beteiligten

#### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte der Landesverwaltungen



Ihr Dozent: Oliver Massalski, Institut für Public Management

Dauer: 1 Tag

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: -



## 7.2 Strategien umsetzen mit System

### Beschreibung:

Die erfolgreiche Umsetzung von langfristigen Entwicklungsstrategien zählt zu den größten Herausforderungen für Führungskräfte. Oft scheitern strategische Programme an der Verbindung von langfristigen Zielsetzungen mit der operativen Arbeitsebene. Im Seminar lernen die Teilnehmer diese Hürden zu überwinden und Strategiesysteme nachhaltig umzusetzen. Dafür werden alternative Modelle für Strategiesysteme vorgestellt, die je nach Komplexität der örtlichen Entwicklungsstrategie und Affinität der Führungskräfte die Umsetzung von langfristigen Zielstellungen erlauben.

### Schlagwörter:

- Warum Steuerung? Die (zahllosen) Gründe für ein Strategiesystem
- Strategische und operative Ziele Behörden
- Zielperspektiven und Darstellung im Strategiesystem
- Balanced Scorecard als Ultima Ratio
- Bedeutung und Schwierigkeiten von Kennzahlen
- Beispiele aus der Praxis
- Empfehlungen zum Aufbau eines örtlichen Strategiesystems

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Controller, Finanzverantwortliche



<u>Ihr Dozent:</u>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	1 Tag
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	Optimal in Kombination mit dem Seminar „Einführungskurs Leitbilder, Strategien und Ziele“

## 8. Qualitätsmanagement



### 8.1 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Beschreibung:

Das Seminar stellt anschaulich die Bedeutung von „Qualität“ für die öffentliche Verwaltung dar und zeigt Ansatzpunkte für eine verbesserte Kunden- und Prozessorientierung. Es werden einfache und wirkungsvolle Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe schnell Qualitätsverbesserungen erzielt werden können. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmer einen Einblick in den erweiterten Qualitätsbegriff des Total Quality Managements, wie er sich auch im CAF-Konzept (Common Assessment Framework für die öffentliche Verwaltung) widerspiegelt. Im Seminar werden das CAF-Modell sowie einzelne Schritte des Selbstbewertungsprozesses erläutert. Die Teilnehmer bekommen wertvolle Anregungen zur Durchführung einer Selbstbewertung sowie zur Zusammenstellung der idealen Bewertungsgruppe. Checklisten und Arbeitshilfen begleiten die Praxisübungen und runden die vermittelten Grundlagen ab.

Schlagwörter:

- Einführung in den Common Assessment Framework (CAF-Modell)
- Selbstbewertungsverfahren mit ihren Vor- und Nachteilen
- Qualität stufenweise entwickeln
- Selbstbewertung organisieren und durchführen
- Maßnahmen ableiten und planen
- Kunden- und Prozessorientierung im Qualitätsmanagement der Verwaltung
- Anwendung ausgesuchter Qualitätsinstrumente
- weitere Bestandteile des QM

Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Projektverantwortliche



<u>Ihr Dozent:</u>	Oliver Massalski, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2-4 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	-



## 8.2 Resonanz-/Beschwerdemanagement in der Verwaltung

### Beschreibung:

Die oftmals geforderte Bürgernähe der öffentlichen Verwaltung beginnt mit einer verbesserten Kommunikation. Dazu zählen neben einer verbesserten Erreichbarkeit der Verwaltung für den Bürger und dem Einsatz innovativer eGovernmentdienstleistungen auch die gezielte Aufnahme und Bearbeitung der Bürgermeinung. Dabei ist die Meinung des Bürgers nicht als Kritik oder „Nörgerei“ zu verstehen, sondern als wichtiger Ideengeber zur Verbesserung der Verwaltungsabläufe und des Gemeinwohls. So werden schon heute Plattformen eingesetzt, auf denen die Bürger Schlaglöcher oder Schmierereien melden können, die dann durch die Mithilfe der Bürger zeitnah beseitigt werden. Aber auch ein Lob durch den Bürger ist, soweit es wahrgenommen und an die Entsprechenden weitergeleitet wird, ein zusätzlicher Motivationsschub für jeden Mitarbeiter. In unserem Seminar kombinieren wir die Grundlagenvermittlung mit dem gemeinsamen Aufbau eines modellhaften Resonanzmanagementsystems. Wir zeigen Ihnen wesentliche Inhalte, Abläufe und Mustervorlagen zur Umsetzung in Ihrem Verwaltungsbereich.

### Schlagwörter:

- Ziele und Inhalte eines Resonanzmanagements
- Definition Beschwerde und Hinweis
- Aktive und passive Resonanzgestaltung
- Wege der Resonanzaufnahme
- Rollen im Resonanzmanagement
- Resonanzbearbeitung und Verantwortlichkeiten
- Berichtssystem im Resonanzmanagement
- Leitfäden und Hilfestellungen

### Zielgruppe:

Qualitätsmanagementbeauftragte der öffentlichen Verwaltung, qualitätsmanagement-interessierte Führungskräfte aus der Verwaltung und öffentlichen Betrieben



Ihr Dozent: Oliver Massalski, Institut für Public Management

Dauer: 1 Tag

Arbeitsmittel: -

Empfehlung: -



### 8.3 Ideen der Mitarbeiter nutzen – Betriebliches Vorschlagswesen

#### Beschreibung:

Ein wesentlicher Baustein zur Motivationssteigerung ist die Integration der Mitarbeiter in die verwaltungsinternen Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse sowie deren Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess und dem Organisationserfolg. Auch ein Großteil der durch die Verwaltungsreform geschaffenen Instrumente (dezentrale Ressourcenverantwortung, leistungsabhängige Bestandteile im TVÖD etc.) bieten hierfür Chancen. Jedoch haben viele Verwaltungen die Möglichkeiten, die in der Nutzung des Ideenpotenzials der Mitarbeiter stecken, noch nicht ausgeschöpft. Ein hilfreiches Instrument dazu ist das betriebliche Vorschlagswesen, welches u.a. in diesem Seminar vorgestellt wird. Darüber hinaus zeigen wir Ihnen verschiedene Instrumente, die Ihnen helfen, das Ideenpotenzial der Mitarbeiter zu erschließen. Wir kombinieren in dem Seminar die Grundlagenvermittlung mit praktischen Übungen zum modellhaften Aufbau eines Ideenmanagementsystems. Sie erhalten neben inhaltlichen Anregungen auch Musterabläufe und Vorlagen zur Umsetzung in Ihrer Verwaltung.

#### Schlagwörter:

- Instrumente zur Ideenfindung (Zielvereinbarung, Qualitätszirkel, Innovationsworkshops)
- Umsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW)
- Was ist eine Idee und was gehört zum Aufgabenbereich?
- Rollen, Gremien und Zuständigkeiten
- Möglichkeiten zur Motivation der Mitarbeiter
- Bewerten und belohnen von Ideen nach Qualität und Umsetzbarkeit
- Ablauf des BVW und mögliche IT-Unterstützung
- Gestalten der Arbeitsanweisung
- Mitbestimmungsrechte der MAV/der Dienstvereinbarung
- Werbung für das Ideenmanagement
- Berichtssystem im Ideenmanagement
- Wesentliche Schritte zur Umsetzung in Ihrer Verwaltung

#### Zielgruppe:

Personalabteilungen, Qualitätsmanagementbeauftragte der öffentlichen Verwaltung, Qualitätsmanagementinteressierte, Führungskräfte aus der Verwaltung und öffentlichen Betrieben



Ihr Dozent: Oliver Massalski, Institut für Public Management  
Dauer: 2 Tage  
Arbeitsmittel: -  
Empfehlung: -

## 9. Organisation und Geschäftsprozessentwicklung



### 9.1 Einführungskurs Projektmanagement

#### Beschreibung:

Die Verwaltungsmodernisierung schreitet voran und viele in diesem Zusammenhang stehende Aufgaben werden mit Hilfe von Projekten bewältigt. Sei es die Realisierung von kommunaler Zusammenarbeit, die Umstellung auf digitale Schriftgutbearbeitung, die Einrichtung eines Bürgerbüros, die Implementierung von eGovernmentlösungen oder Dokumentenmanagementsystemen. Neben diesen Aufgaben existiert in den Verwaltungen aber auch eine Vielzahl von Aufgaben, die schon seit je her in Projekten abgewickelt werden. Bei all diesen Aufgaben hängt der Erfolg des Projektes von einem erfolgreichen Management ab. Projektmanagement (PM) ist daher für jede Führungskraft eine unersetzliche Kernkompetenz. In diesem anspruchsvollen Grundlagenseminar werden alle Werkzeuge des Projektmanagements mit Hilfe von anwenderorientierten Fragestellungen beleuchtet. Ziel ist es, die Teilnehmer mit den grundlegenden Techniken vertraut zu machen.

#### Schlagwörter:

- Projektauftrag
- Phasen des Projektmanagements
- Zusammenstellen des Projektteams
- Projektleitung
- Projekte planen (Strukturplanung, Ablaufplanung, Meilensteinplanung)
- Projektsteuerung
- Instrumente des Projektmarketing (Projektteam, Verwaltung, politische Ebene, Bürger)
- Kritische Bewertung von unterstützender Software

#### Zielgruppe:

Führungskräfte der Verwaltung, aktuelle und zukünftige Projektleiter sowie Mitglieder von Lenkungsausschüssen



<u>Ihr Dozent:</u>	Oliver Massalski, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	3 Tage
<u>Arbeitsmittel</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	-



## 9.2 Einführungskurs Geschäftsprozessoptimierung

### Beschreibung:

Weiterentwicklung bestehender Verwaltungsstrukturen, Doppik, eGovernment, Abbau der Bürokratie, mehr Bürgernähe – die Reformliste für Verwaltungen ist lang. Zentraler Bestandteil aller Reformbemühungen ist die effiziente Gestaltung der Verwaltungsorganisation und der Verwaltungsabläufe mit IT-Unterstützung, wobei die IT die Arbeitsprozesse verbessern, aber nicht vorgeben sollte. Vielmehr müssen die Arbeitsprozesse die Anforderungen an die IT definieren und Grundlage für Entscheidungen sein. Das Seminar zeigt die Spannungsfelder zwischen den Arbeitsabläufen, den beteiligten Menschen sowie den eingesetzten Systemen und stellt passende Lösungen vor. Schritt für Schritt werden mögliche Ansätze zur Geschäftsprozessoptimierung von Verwaltungsleistungen bei gleichzeitiger Verringerung der Kosten für die Leistungserstellung gezeigt.

### Schlagwörter:

- Verwaltungsoptimierung, Prozessanalyse
- Verringerung von Redundanzen und Medienbrüchen
- fallabschließende Vorgangsbearbeitung
- Zentrale Back-Office-Bereiche
- Online-Anfragen und Workflow-Systeme

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Projektverantwortliche



<u>Ihr Dozent:</u>	Oliver Massalski, Institut für Public Management
<u>Dauer:</u>	2 Tage
<u>Arbeitsmittel:</u>	-
<u>Empfehlung:</u>	-





### 9.3 Aufbaukurs Geschäftsprozessmodellierung

#### Beschreibung:

Die Fähigkeit zur Modellierung von effizienten Arbeitsabläufen ist vor dem Hintergrund permanenter Modernisierungsbestrebungen auch in Landesverwaltungen von enormer Bedeutung. In einem Ablaufmodell zur Geschäftsprozessmodellierung sind alle wesentlichen Arbeitsschritte klar, verständlich und in grafischer Form aufgelistet sowie die benötigten inhaltlichen und rechtlichen Vorlagen hinterlegt. Entscheidungsräume und Kompetenzen sind definiert, um neben Gesetzmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Einheitlichkeit des Verwaltungshandels auch ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern. Im Seminar werden die Teilnehmer in die Prozessmodellierung sowie die Erklärung der zu verwendenden Symbole in Anlehnung an BPMN bzw. E DIN 16566-3:2006-08 (Business process modeling notation = quasi Standard der öffentlichen Verwaltung) eingeführt. Mit praktischen Beispielen und kleinen Übungen zur Anwendung der Symbole werden die Ausführungen vertieft.

#### Schlagwörter:

- Elemente der BPMN
- Symbolik der Prozesse, Aktivitäten und Ereignisse
- Modellieren von Prozessen (Schwimmbahnmodellierung)
- Prozessverzweigungen und -zusammenführungen
- Modellieren von Datenobjekten (Bescheide, Vorlagen)

#### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Projektverantwortliche



Ihr Dozent: Oliver Massalski, Institut für Public Management  
Dauer: 1 Tag  
Arbeitsmittel: -  
Empfehlung: Besuch des Kurses „Einführungskurs Geschäftsprozessoptimierung“

