



**Seminarprogramm für Bundesbehörden**

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  
Wönnichstraße 68-70  
10317 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

# Inhalt

1.	Rechnungswesen und Haushalt .....	4
1.1	Grundlagen des Haushaltsrechts des Bundes.....	4
1.2	Optimierte Gestaltung der Haushaltsplanung.....	5
1.3	Die Umsatzbesteuerung juristischer Personen des öffentlichen Rechts nach § 2b UStG .....	6
2.	KLR, Gebührenkalkulation, Kostenmanagement .....	7
2.1	Einführungskurs KLR in Bundesverwaltungen und -betrieben .....	8
2.2	Einführungskurs KLR im Rahmen der erweiterten Kameralistik.....	9
2.3	Aufbaukurs KLR in Bundesverwaltungen und -betrieben .....	10
2.4	KLR für Hochschulen und Forschungsfördermittelempfänger .....	11
2.5	Gebührenkalkulation in Bundesbehörden .....	12
2.6	Warum ist das denn so teuer? Kostenanalysen für gebühren- und entgeltrechnende Einrichtungen (neues Seminar).....	13
2.7	Kostenmanagement in Bundesverwaltungen und -betrieben.....	14
3.	Wirtschaftlichkeitsberechnung und Finanzierung .....	15
3.1	Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings .....	15
3.2	Wirtschaftlichkeitsberechnung von IT-Investitionen nach WiBe 4.1/5.0.....	16
3.3	Wirtschaftlichkeitsberechnung von Geschäfts- und Betriebsausstattung .....	17
3.4	Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Hochbaumaßnahmen .....	18
3.5	Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Tiefbaumaßnahmen .....	19
4.	Controlling und internes Berichtswesen .....	20
4.1	Empfehlenswerte Controllinginstrumente für Bundesverwaltungen .....	20
4.2	Internes Berichtswesen .....	21
4.3	Excel für die Berichterstellung und Datenanalyse .....	22
5.	Beteiligungswesen .....	23
5.1	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung öffentlicher Leistungserbringung in Abhängigkeit von Organisations- und Rechtsformen .....	23
5.2	Erstellen der Beteiligungsrichtlinie .....	24
5.3	Erstellen des Beteiligungsberichtes .....	25
5.4	Beteiligungsmanagement .....	26
5.5	Der Wirtschafts- und Erfolgsplan in öffentlichen Unternehmen – Erstellung und Beurteilung .....	27
5.6	Bilanzen von Unternehmen und deren Entwicklung verstehen .....	28
6.	Demografischer Wandel, Leitbilder und Steuerung der Bundesverwaltungen mit Zielen & Kennzahlen .....	29
6.1	Einführungskurs Leitbilder, Strategien und Ziele .....	29
6.2	Balanced Scorecard für Behörden .....	30
7.	Organisation und Geschäftsprozessentwicklung .....	31
7.1	Einführungskurs Projektmanagement .....	31
7.2	Prozesse optimieren und steuern .....	32
7.3	Aufbaukurs Geschäftsprozessmodellierung .....	33
7.4	Vertragsmanagement – Aufbau eines zentralen Vertragsregisters.....	34
7.5	Einführung in das Vergaberecht .....	35

# 1. Rechnungswesen und Haushalt

---

## 1.1 Grundlagen des Haushaltsrechts des Bundes

### Beschreibung:

Das Seminar gibt Einblick in die Grundlagen des kameralen Haushaltsrechts und richtet sich daher vornehmlich an all jene Mitarbeiter bei Bundesstellen, die mit Haushaltsfragen in Berührung kommen.

Die Seminarteilnehmer werden in die Haushaltssystematik der Kapitel, Titel, Gruppen und Funktionen eingeführt. Neben der Beleuchtung der Haushaltsgrundsätze werden darüber hinaus die Bewirtschaftungsregeln nach Bundeshaushaltsordnung (BHO) intensiv erläutert. Ebenso werden Haushaltsaufstellung, Rechnungslegung, Entlastung sowie die Rolle des Bundesrechnungshofs thematisiert. Abgerundet wird das Seminar mit der Betrachtung von Reformansätzen wie Spending Reviews oder EPSAS sowie mit einem kurzen Blick auf das „andere“ doppelte Haushaltswesen, wie es in den Länder Hamburg, Hessen oder auch NRW praktiziert wird.

### Schlagwörter:

- Haushaltsgrundsätze
- Haushaltssystematik
- Kapitel, Titel, Gruppen, Funktionen
- Haushaltsbewirtschaftung
- Beauftragter für den Haushalt
- Haushaltskreislauf
- Haushaltsaufstellung, Rechnungslegung, Entlastung
- Rolle des Bundesrechnungshofs
- Reformansätze

### Zielgruppe:

Mitarbeiter bei Bundesstellen, die mit Haushaltsfragen in Berührung kommen



<b>Ihr Dozent:</b>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	-

## 1.2 Optimierte Gestaltung der Haushaltsplanung

### Beschreibung:

Die gesetzlichen Grundlagen von Haushaltsplanung und -vollzug sowie die erforderlichen Arbeiten und die zu erstellenden Dokumente sind bekannt. Dennoch gelingt es nicht durchgängig, die Haushaltssatzung mit dem Haushaltsplan rechtzeitig zu verabschieden. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Abhilfe kann eine angepasste und optimierte Gestaltung der Haushaltsplanung schaffen.

In dem Seminar werden aus Praxissicht mögliche Ansätze zur optimierten Haushaltsplanung vorgestellt und diskutiert. Sie erarbeiten die Eckpunkte für eine Muster-Handlungsanweisung zur Erstellung Ihrer Haushaltsplanungen mit zeitlichem Ablaufplan und geregelten Verantwortlichkeiten. Abgerundet wird das Seminar durch einen intensiven Erfahrungsaustausch.

### Schlagwörter:

- Rechtliche Rahmenbedingungen für Haushaltsplanung und Haushaltsvollzug
- Eckwerte für die Haushaltsplanung (Quellen, Informationen, Berechnungsmöglichkeit)
- Notwendige Vor-, Zu- und Unterstützungsarbeiten im Planungsprozess
- Einbeziehung von Erkenntnissen und Informationen aus dem Haushaltsvollzug der Vorjahre, z.B. Deckungsfähigkeit, Budgetbildung, Übertragbarkeit, Verantwortlichkeit
- Einfluss von Vorjahresergebnissen und Ergebnissen des lfd. Haushaltsjahres
- Praxistipps für Haushaltsplanung, Arbeitsablaufgestaltung und Haushaltsvollzug
- Die zeitliche Planung der Erstellung des Haushaltsplanes
- Verantwortlichkeiten für die einzelnen Aufgaben
- Haushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen

### Zielgruppe:

Beauftragte des Haushalts, Haushaltssachbearbeiter, Fach- und Führungskräfte



<b>Ihr Dozent:</b>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	-

## 1.3 Die Umsatzbesteuerung juristischer Personen des öffentlichen Rechts nach § 2b UStG

### Beschreibung:

Die Umsatzsteuer hat in den letzten Jahren wesentlich an Relevanz für die öffentliche Verwaltung zugenommen. Spätestens ab dem Jahr 2021 unterliegen die Leistungen juristischer Personen des öffentlichen Rechts auch außerhalb ihrer Betriebe gewerblicher Art grundsätzlich der Umsatzsteuerpflicht. Da es für die meisten öffentlichen Verwaltungen kurzfristig nicht möglich sein wird, steuerliche Fachkräfte einzustellen, sind Fortbildungen der eigenen Fachkräfte nötig. Im Seminar werden die Grundlagen der Umsatzbesteuerung juristischer Personen des öffentlichen Rechts vermittelt. Der § 2b UStG steht dabei im Mittelpunkt und wird in seinen Inhalten und Auswirkungen umfassend betrachtet. Den Teilnehmern wird das nötige Wissen nähergebracht, um Leistungen hinsichtlich einer möglichen Umsatzsteuerpflicht richtig einordnen zu können. Mithilfe von Beispielen werden die theoretischen Inhalte praktisch anwendbar erläutert.

### Schlagwörter:

- Ziel und System der Umsatzsteuer
- Ursachen der Gesetzesänderung § 2b UStG (MwStSystRL)
- § 2b UStG
  - Unternehmereigenschaft der juristischen Person des öffentlichen Rechts
  - Hoheitliche Aufgaben und Ausübung öffentlicher Gewalt
  - Abgrenzung öffentlich-rechtlicher/privatrechtlicher Vertrag
  - Marktrelevanz von Leistungen
  - Wettbewerbsverzerrungen
  - Steuerfreie Tätigkeiten
  - Zusammenarbeit juristischer Personen öffentlichen Rechts
  - Katalogtätigkeiten nach § 2b Absatz 4 UStG
- Prüfschema
- Vorsteuerabzug

### Zielgruppe:

Haushalts- und Finanzverantwortliche, Fach- und Führungskräfte, Produktverantwortliche



**Ihr Dozent:** Benjamin Wagner, Institut für Public Management

**Dauer:** 1 Tag

**Arbeitsmittel:** -

## 1.4 Die operative Umsetzung des § 2b UStG in der behördlichen Praxis (neues Seminar)

### Beschreibung:

Spätestens ab dem Jahr 2023 unterliegen die Leistungen juristischer Personen des öffentlichen Rechts auch außerhalb ihrer Betriebe gewerblicher Art grundsätzlich der Umsatzsteuerpflicht. Aktuell arbeiten sich viele Bundesbehörden und -Einrichtungen an der Bewertung der Leistungen ab. Doch was kommt dann? Ist es besser die Eingangsrechnungen direkt auf die steuerpflichtigen und nicht steuerpflichtigen Leistungen aufzuteilen oder hierfür in einer KLR zu verwenden? Wie kann die Abgrenzung der Leistungen im Rahmen der Steuererklärung vorgenommen werden? Wie können auch die zentralen Leistungen/Dienste so erfasst werden, dass die Kommune die Vorsteuern auch dieser Vorleistungen gegenüber dem Finanzamt steuermindernd gelten machen kann? Den Teilnehmern wird das nötige Wissen vermittelt, um die Änderungen des §2b UStG in der Praxis umsetzen zu können.

### Schlagwörter:

- Kostenrechnerische Abgrenzung von Leistungen im Rahmen der Steuererklärung
- Abgrenzung Netto- und MwSt.-Beträge der Eingangsrechnungen (Konten vs. Kostenarten)
- kostenrechnerische Abgrenzung der Leistungen: Kostenstellen vs. Produkte
- Ermittlung der Gesamtkosten der Leistungen (inklusive Vorleistungen)
  - Direkte Zuordnung vs. Umlage in der KLR
  - Umlage über Interne Leistungsverrechnung vs. Pauschal (z.B. KGSt.)
- Vorsteuerabzug (auch anteilig) für Investitionen
  - Zuordnung zu Steuerbaren und nicht steuerbaren Bereichen
  - Aufteilung/Umlage der Investitionen die einer Leistung nicht direkt zugeordnet werden können
  - Aufteilung/Umlage der Investitionen die in den vorleistenden Produkten getätigt werden (Verwaltungssteuerung, Haushalt, Verwaltungsgebäude etc.)
- Vorsteuer bei Druckereien und Fuhrpark als echten Internen Leistungen

### Zielgruppe:

Finanzverwaltung/Hauhalt-, Fach- und Führungskräfte, KLR-Beauftragte, §2b-UStG-Beauftragte



<b>Ihr Dozent:</b>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	Den Teilnehmern wird eine vorgelagerte Bewertung der Steuerbarkeit Ihrer Leistungen empfohlen.

## 2. KLR, Gebührenkalkulation, Kostenmanagement

---

## 2.1 Einführungskurs KLR in Bundesverwaltungen und -betrieben

### Beschreibung:

Das interne Rechnungswesen übernimmt in Bundesverwaltungen 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 Bundesbehörden und -betriebe.

### Schlagwörter:

- Aufgaben der KLR in Bundesverwaltungen
- Überblick über die Rolle der KLR im Standard-KLR-Konzept des Bundes
- 3-Stufen-Modell der KLR
- Vereinfachungsmöglichkeiten der KLR und Umlagen
- 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 Bundesverwaltungen 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 Bundesbehörden.

### Schlagwörter:

- Aufgaben der KLR in kameralen Bundesverwaltungen
- 3-Stufen-Modell der KLR
- Übungen zur KLR in Bundesverwaltungen 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



<b>Ihr Dozent:</b>	Arndt Krischok, Institut für Public Management Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1-2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	Taschenrechner
<b>Empfehlung:</b>	-

## 2.3 Aufbaukurs KLR in Bundesverwaltungen und -betrieben

### Beschreibung:

Die KLR in Bundesbehörden 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 bundesbehördlichen 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 Bundesbehörden im Unterschied zum privatwirtschaftlichen Sektor
- Kostenstellengestaltung im Kontext von Teilhaushaltsplänen
- Kostenträgergestaltung im Kontext von Produkteleistungen
- 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



<b>Ihr Dozent:</b>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management Arndt Krischok, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	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 Fördermittelabrechnungsgründen oder der Finanzstatistik 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



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

## 2.5 Gebührenkalkulation in Bundesbehörden

### Beschreibung:

Mit der Strukturreform des Gebührenrechts des Bundes wurde eine grundlegende Modernisierung und Vereinheitlichung des Gebührenrechts auf Bundesebene eingeleitet. Ein zentrales Ziel der Reform ist, das Kostendeckungsprinzip zu stärken. Gebühren stellen innerhalb der Einnahmen des Verwaltungshaushaltes einen beträchtlichen Anteil da. Aktuell stellt die Kalkulation von Gebühren auf Basis fundierter betriebswirtschaftlicher Instrumente eine Herausforderung für Bundesverwaltungen 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 rechtssichere Berechnung von Gebühren. An ausgewählten praktischen Fällen werden die Gestaltungsräume im Rahmen von Gebührenkalkulationen veranschaulicht und die konkrete Berechnung von Gebühren geübt. Ferner wird das Kalkulationsschema des Deutschen Statistischen Bundesamtes (destatis) zur Gebührenkalkulation für Bundesbehörden erläutert.

### Schlagwörter:

- Rechtsgrundlagen (BGebG; Gesetz zur Strukturreform des Gebührenrechts des Bundes)
- 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
- Rechtliche Besonderheiten bei der Berechnung von Gebühren

### Zielgruppe:

Mitarbeiter aus Bundesverwaltungen und nachgeordneten Einrichtungen, sowie Mitarbeiter der Rechnungshöfe



<b>Ihr Dozent:</b>	Arndt Krischok, Institut für Public Management Thomas Kusyik, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 - 2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	Taschenrechner
<b>Empfehlung:</b>	-

## 2.6 Warum ist das denn so teuer? Kostenanalysen für gebühren- und entgeltrechnende Einrichtungen (neues Seminar)

### Beschreibung:

Wenn Gebühren oder Entgelte beschlossen werden sollen, werden von Seiten der Gremien oftmals Fragen nach der Ursache für die angesetzten Kosten gestellt. Für eine sach- und haushaltsgerechte Diskussion über Gebühren und Entgelte sind Erkenntnisse, die auf betriebswirtschaftlichen Kostenanalysen beruhen, eine wertvolle Hilfe. Im Seminar werden die Analyse der Kosten, Leistungen und Erlöse der gebühren- oder entgeltrechnenden Einrichtungen erläutert. So werden beispielsweise Instrumente der Teilkostenrechnung wie die Deckungsbeitragsrechnung sowie ggf. mit Vergleichswertbetrachtungen dargestellt, die es den TeilnehmerInnen ermöglichen ein detaillierteres und aussagekräftiges Bild über mögliche Ursachen der Kosten und Gestaltungsmöglichkeiten der Entgeltgestaltung zu erstellen. Dieses umfasst bspw. Stufenweise die Höhe betriebswirtschaftlich vertretbarer Mindestgebühren in Höhe eines betriebskostendeckenden Entgeltes, die Höhe eines Werterhaltungsentgeltes bis hin zu einem kostendeckenden Entgelt. Ebenso werden Kostenanalysen und Darstellung von Preis- und Mengeneffekten anhand von praktischen Beispielen vermittelt.

### Schlagwörter:

- Schwächen der Vollkostenrechnung
- Grundlagen der Teilkostenrechnung
- Ermittlung fixe und variable Kostenbestandteile
- Erfolgsbeitragsberechnungen/Bestimmung von diversen Gebührengrenzen
- Kostendeckungspunktberechnungen/BEP-Analysen
- Leistungsmengenbasierte Kostenprognosen
- Abweichungsanalysen (Plan-Ist-Abweichungen)
- Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung

### Zielgruppe:

Mitarbeiter von Landesverwaltungen und öffentlichen Einrichtungen/Unternehmen, die Gebühren und Entgelte kalkulieren und ggf. auch präsentieren wollen.



<b>Ihr Dozent:</b>	Arndt Krischok, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel</b>	Taschenrechner
<b>Empfehlung:</b>	Besuch des Seminars „Grundlagen der Gebührenkalkulation“

## 2.7 Kostenmanagement in Bundesverwaltungen 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 behördlichen 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 Bundesbehörden und -betrieben



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

## 3. Wirtschaftlichkeitsberechnung und Finanzierung

---

### 3.1 Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings

#### Beschreibung:

Investitionen sind in Bundesbehörden von enormer Bedeutung. Mit ihnen soll die Zukunft öffentlicher Leistungserbringung wesentlich gestaltet werden. Doch nicht alle Investitionen sind wirtschaftlich sinnvoll. In der Bundeshaushaltsordnung wird in diesem Zusammenhang bestimmt, dass vor einer Investition ein Vergleich von Alternativen unter Abschätzung der Folgekosten vorgenommen werden soll. Hierzu werden im Seminar den Teilnehmern die erforderlichen methodischen Grundlagen vermittelt. Dabei werden Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Einrichtungen wie politischer Wille oder Sachzwang in die Logik der Investitionsrechnung integriert. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung schließt neben der Planung auch die Überwachung und Nachkontrolle mit ein. Anhand von Praxisbeispielen wird die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in den Phasen des Projekts dargestellt und anhand von praktischen Beispielen die verschiedenen Instrumente zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit vermittelt.

#### Schlagwörter:

- Rechtliche Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in Bundesbehörden und nachgeordneten Einrichtungen
- Methodische Grundlagen
  - Statische Investitionsrechnungen
  - Dynamische Investitionsrechnungen
  - Nutzwertanalyse
  - Risikobewertung
- WiBe-Fachkonzept 4.1/5.0
- Haushaltswirksame und nicht-haushaltswirksame Ressourcen in Investitionen
- Investitionscontrolling als Fortsetzung der Investitionsrechnung
- Schwellenwerte für die Wahl von unterschiedlichen Verfahren
- Phasen eines Investitionsverlaufes
- Ablauforganisatorische Festlegungen
- WiBe-Kalkulator

#### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Controller, Finanzverantwortliche, Beschaffungsverantwortliche sowie Mitarbeiter des Bundesrechnungshofs



**Ihr Dozent:** Pascal Clasen, Institut für Public Management  
Stephan Lübke, Institut für Public Management

**Dauer:** 1 – 2 Tage

**Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner

**Empfehlung:** -

## **3.2 Wirtschaftlichkeitsberechnung von IT-Investitionen nach WiBe**

### **4.1/5.0**

#### **Beschreibung:**

Eine dienstleistungsorientierte Verwaltung kommt heutzutage nicht mehr ohne Einsatz moderner Informationstechnologie (IT) aus. Spätestens seit dem E-Government Gesetz führt der Themenkomplex „Digitale Verwaltung“ mit Projekten wie E-Akte, E-Rechnung, Cloud Computing, IT-Sicherheit oder E-Procurement zu stetig wachsenden Haushaltsansätzen. Dabei haben Investitionen in moderne Hardware als auch prozessorientierte IT-Projekte eine wachsende Bedeutung. Die Investitionsentscheidungen haben einen langfristigen und erheblichen Einfluss auf die bundesbehördlichen Haushalte. Die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen stellt spezielle Anforderungen an die Verantwortlichen und erfordert oftmals einen höheren zeitlichen Aufwand. Die Ergebnisse führen aber zu wirtschaftlicheren Entscheidungen, hohen Einsparpotentialen und langfristig optimierter Ressourcennutzung.

In diesem praxisnahen Seminar werden Ihnen die gesetzlichen und methodischen Grundlagen für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vermittelt und die Erstellung anhand unterschiedlicher Investitionsbeispiele geübt.

#### **Schlagwörter:**

- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im öffentlichen Sektor und rechtliche Grundlagen
- Anforderungen an Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im öffentlichen Sektor
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Beschaffungswesen
- Statische Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im kurzen Überblick
- Dynamische Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (Schwerpunkt): Beispiele und Übungen
- Nutzwertanalysen (Schwerpunkt): Beispiele und Übungen
- Strukturierte Erfassung von Daten und Ermittlung von Preisindizes, Identifizierung und Bewertung von Investitionsrisiken
- Vorstellung der Software WiBe-Kalkulator praktische Übung mit der Software

#### **Zielgruppe:**

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



**Ihr Dozent:** Pascal Clasen, Institut für Public Management  
Stephan Lübke, Institut für Public Management

**Dauer:** 1 – 2 Tage

**Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner

**Empfehlung:** 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 Bundesverwaltungen 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



- Ihr Dozent:** Stephan Lübke, Institut für Public Management  
Pascal Clasen, Institut für Public Management
- Dauer:** 1 – 2 Tage
- Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner
- Empfehlung:** Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings“

### 3.4 Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Hochbaumaßnahmen

#### Beschreibung:

Die größten Investitionsvolumina in Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltungen 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



- Ihr Dozent:** Stephan Lübke, Institut für Public Management  
Pascal Clasen, Institut für Public Management
- Dauer:** 1 – 2 Tage
- Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner
- Empfehlung:** Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings“

## 3.5 Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Tiefbaumaßnahmen

### Beschreibung:

Die größten Investitionsvolumina in Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltungen 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



- Ihr Dozent:** Stephan Lübke, Institut für Public Management  
Pascal Clasen, Institut für Public Management
- Dauer:** 1 – 2 Tage
- Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner
- Empfehlung:** Besuch des Kurses „Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und des Investitionscontrollings“

## 4. Controlling und internes Berichtswesen

---

### 4.1 Empfehlenswerte Controllinginstrumente für Bundesverwaltungen

#### Beschreibung:

Die Erhaltung oder Steigerung der Leistungsfähigkeit stellt für Bundesverwaltungen eine große Herausforderung dar. Um dies zu erreichen, setzen immer mehr Bundesbehörden 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 Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltungen?
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Investitionscontrolling
- Ziele und Kennzahlen
- Berichtswesen
- Controllingprozesse

#### Zielgruppe:

Führungskräfte, Controller und Finanzverantwortliche, Fachkräfte



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

## 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 Bundesverwaltungen. Doch was gehört da alles rein? Wer benötigt welche Informationen? Und wie werden sie idealtypisch aufbereitet? Derartige Fragen zur Gestaltung eines Berichtswesens in Bundesverwaltungen werden im Seminar beantwortet. Zentral ist dabei die Ermittlung des spezifischen Informationsbedarfs der verantwortungstragenden Akteure. Es wird anhand von Beispielen aus Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltung, Controller und Beauftragte zum Aufbau eines Berichtswesens



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

## 4.3 Excel für die Berichtserstellung und Datenanalyse

### Beschreibung:

In den Bundesverwaltungen ist Microsoft Excel ein wichtiges Programm zur Datenverwaltung und ständiger Begleiter im Verwaltungsalltag. Neben den Standardfunktionen bietet Excel auch weitere, umfangreiche Möglichkeiten zur Erstellung von Berichten und Auswertungen. Das Seminar vermittelt die hierfür notwendigen Grundlagen von Microsoft Excel. Im Fokus steht hierbei die Aufarbeitung und Darstellung von Daten sowie der Import von Daten aus Vorsystemen. 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. Es richtet sich vorrangig an Controller in Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltungen, Controller



<b>Ihr Dozent:</b>	Judith Oerkwitz, Institut für Public Management Marius Hoppe, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	Grundkenntnisse in Excel, Besuch des Kurses „Internes Berichtswesen“

## 5. Beteiligungswesen

---

### 5.1 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung öffentlicher Leistungserbringung in Abhängigkeit von Organisations- und Rechtsformen

#### Beschreibung:

Öffentliche Leistungen werden in der Regel nur zu einem Teil von den Bundesverwaltungen selbst erbracht. Häufig wird die Leistungserstellung von Anstalten öffentlichen Recht, oder öffentlicher Unternehmen in Privatrechtsform erbracht. Der Gesetzgeber stellt allerdings Anforderungen für die Erbringung öffentlicher Leistungen durch öffentliche Unternehmen. 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
- Öffentliche Unternehmen/nachgeordnete Behörden
- Methodische Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen über die Art der öffentlichen Leistungserstellung
- Nutzwertanalyse
- Risikoanalyse

#### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Unternehmen des Bundes



- Ihr Dozent:** Pascal Clasen, Institut für Public Management  
Stephan Lübke, Institut für Public Management
- Dauer:** 1 – 2 Tage
- Arbeitsmittel:** jeweils gültige Gemeindeordnung, Gemeindehaushaltsverordnung, Taschenrechner
- Empfehlung:** Optimal in Kombination mit dem Seminar „Der Wirtschafts- und Erfolgsplan in öffentlichen Unternehmen“

## 5.2 Beteiligungsmanagement und Erstellen der Beteiligungsrichtlinie

### Beschreibung:

Durch die zunehmende Bedeutung öffentlicher Unternehmen für die öffentliche Leistungserbringung steigen die Anforderungen an die Kommunikation des Bundes 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.

Die Beteiligungsrichtlinie und entsprechende Public Corporate Governance Kodizes bilden im Normalfall die Grundlagen für die Kommunikation zwischen Bundesverwaltung und Beteiligungsunternehmen. Darüber hinaus werden in diesen Dokumenten auch die Berichtspflichten für die Unternehmen festgelegt. 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. Anhand von konkreten Beispielen werden die kritischen Punkte und „Stolpersteine“ in der Ausformulierung einer Beteiligungsrichtlinie diskutiert.

### Schlagwörter:

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

### Zielgruppe:

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Unternehmen des Bundes



**Ihr Dozent:** Arndt Krischok, Institut für Public Management

**Dauer:** 1 Tag

**Arbeitsmittel:** -

**Empfehlung:** -



## 5.3 Erstellen des Beteiligungsberichtes

### Beschreibung:

Im Beteiligungsbericht begründen Bundesverwaltungen 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 Bundesträgerschaft werden Knackpunkte bei der formellen sowie inhaltlichen Bestimmung der Berichtsinhalte diskutiert.

### Schlagwörter:

- Ausgliederung und Privatisierung in Bundesverwaltungen
- 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 Unternehmen des Bundes



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

**Dauer:** 1 Tag

**Arbeitsmittel:** -

**Empfehlung:** -

## 5.4 Beteiligungsmanagement gestrichen

**Beschreibung:**

**Schlagwörter:**

**Zielgruppe:**

Beschäftigte der Beteiligungssteuerung, Führungskräfte und Controller aus Unternehmen des Bundes



**Ihr Dozent:** Arndt Krischok, Institut für Public Management

**Dauer:** 1 Tag

**Arbeitsmittel:** -

**Empfehlung:** -

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

### Beschreibung:

Durch die zunehmende Bedeutung bundeseigener 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 Bundes
- Bundesrechtliche Bedeutung

### Zielgruppe:

Mitarbeiter von Bundesverwaltungen, die mit der Anleitung, Überwachung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen befasst sind; Mitarbeiter des BRH und öffentlichen Unternehmen



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

## 5.6 Bilanzen von Unternehmen und deren Entwicklung verstehen

### Beschreibung:

Gemäß § 26 der Bundeshaushaltsordnungen haben Bundesbetriebe 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-Verlust-Rechnung (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 Bundesverwaltungen und öffentlicher Unternehmen, die mit der Anleitung, Überwachung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen befasst sind; Mitarbeiter von Rechnungshöfen und interessierte Mandatsträger



<b>Ihr Dozent:</b>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel:</b>	BHO
<b>Empfehlung:</b>	-

## 6. Demografischer Wandel, Leitbilder und Steuerung der Bundesverwaltungen mit Zielen und Kennzahlen

---

### 6.1 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 Einrichtungen 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 Bundesverwaltungen 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 Bundesverwaltungen



<b>Ihr Dozent:</b>	Dr. Christian Müller-Elmau, Institut für Public Management Falko Loeff, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel:</b>	
<b>Empfehlung:</b>	-

## 6.2 Balanced Scorecard für Behörden

### 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 in Kommunen
- Die Balanced Scorecard für Kommunen
- Bedeutung und Schwierigkeiten von Kennzahlen zur Zielmessung
- Bedeutung und Planung von Maßnahmen zur Zielumsetzung
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Empfehlungen zum Aufbau eines örtlichen Strategiesystems

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Controller, Finanzverantwortliche



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

## 7. Organisation und Geschäftsprozessentwicklung

---

### 7.1 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



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

## 7.2 Prozesse optimieren und steuern

### Beschreibung:

Die optimale Gestaltung der Abläufe ist der Schlüssel für die effiziente Ausrichtung der Verwaltung. Das Seminar diskutiert die Spannungsfelder zwischen den Arbeitsabläufen, den beteiligten Menschen sowie den eingesetzten Systemen. Schritt für Schritt erarbeiten die Teilnehmer das Vorgehen zur Optimierung von Prozessen und lernen verschiedene Methoden kennen, um eigenständig Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren. Dabei werden mögliche Ansätze zur Geschäftsprozessoptimierung von Verwaltungsleistungen vorgestellt. Abgerundet wird das Seminar durch einen Ausblick auf das Thema Prozess-Steuerung.

### Schlagwörter:

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

### Zielgruppe:

Fach- und Führungskräfte, Mitarbeiter aus den Bereichen der Organisation und der IT-Abteilung, Projektverantwortliche für Optimierungsvorhaben



<b>Ihr Dozent:</b>	Oliver Massalski, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	2 Tage
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	Seminar „Aufbaukurs Geschäftsprozessmodellierung“



## 7.3 Aufbaukurs Geschäftsprozessmodellierung

### Beschreibung:

Die Fähigkeit zur Modellierung von effizienten Arbeitsabläufen ist vor dem Hintergrund permanenter Modernisierungsbestrebungen auch in Bundesverwaltungen 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. Ebenso wird auf die sich immer stärker durchsetzende der Picture-Methode kurz eingegangen. Mit praktischen Beispielen und kleinen Übungen zur Anwendung der Symbole werden die Ausführungen vertieft.

### Schlagwörter:

- Elemente der BPMN 2.0
- 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“

## 7.4 Vertragsmanagement - Aufbau eines zentralen Vertragsregisters

### Beschreibung:

Eine standardisierte Erfassung von Verträgen in einem zentralen Vertragsregister und eine laufende Vertragsüberwachung ermöglicht die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und schafft einen gleichen Informationsstand in der gesamten Verwaltung. Probleme beim Auffinden von Verträgen oder durch verlorengegangene Vertragsbestandteile gehören der Vergangenheit an. Einsparpotenziale durch Vertragsbündelung, der Beseitigung unnötiger Vertragsverpflichtungen (Lizenzen) oder bedarfsgerechte Vertragsgestaltung werden durch eine aktive Vertragssteuerung gehoben. Aus Verträgen resultierende Fragen zur Risikoanalyse oder Umsatzsteuer können durch eine strukturierte Ablage und klare Zuständigkeiten schneller beantwortet werden.

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

### Schlagwörter:

- Erfassung und Systematisierung kommunaler Verträge im Vertragslebenszyklus
- 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 kommunalen Vertragsmanagements
- Erfahrungsaustausch und Fragen der Teilnehmer

### Zielgruppe:

Finanz- und Steuerungsverantwortliche der Bundesbehörden und Bundesunternehmen, Mitarbeiter des Rechts-, Haupt- und Organisationsamtes, IT-Beauftragte



<b>Ihr Dozent:</b>	Oliver Massalski, Institut für Public Management Benjamin Wagner, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	Seminar „Prozesse optimieren und steuern“

## 7.5 Einführung in das Vergaberecht

### Beschreibung:

Die Vergabe öffentlicher Aufträge ist für Staat und Wirtschaft von großer Bedeutung und unterliegt konsequenter Weise strikten, zum Großteil von der EU vereinheitlichten Regeln, die eine Diskriminierung von Unternehmen sowie Wettbewerbsverzerrung vermeiden sollen. Das Einführungsseminar Vergaberecht vermittelt den Teilnehmenden die erforderlichen rechtlichen Grundlagen zu den Vergabeverfahren sowie den Vertragsbestimmungen. Darauf aufbauend werden sie in den gesamten Vergabeprozess von der Wahl der richtigen Vergabeart und der Schwellenwertberechnung bis hin zur Zuschlagserteilung eingeführt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der stark normierten Thematik werden zahlreiche Vergabebeispiele aus der behördlichen Praxis vorgestellt und Grenzfälle diskutiert. Im Seminar werden ebenso Vorlagen für die einfachere Durchführung des Vergabeprozesses präsentiert.

### Schlagwörter:

- Öffentlicher Auftrag und öffentlicher Auftraggeber
- Schwellenwerte und Vergaberecht
- Vergabeverfahren
  - öffentliche Ausschreibung / offenes Verfahren
  - beschränkte Ausschreibung / nicht offenes Verfahren
  - Verhandlungsvergabe / Verhandlungsverfahren
  - Vergaben mit und ohne Teilnahmewettbewerb
- Leistungsbeschreibung
- Eignungs- und Zuschlagskriterien
- Angebotswertung

### Zielgruppe:

Führungskräfte



<b>Ihr Dozent:</b>	Stephan Lübke, Institut für Public Management Vincent Lauterfeld, Institut für Public Management Leonie Girndt, Institut für Public Management
<b>Dauer:</b>	1 Tag
<b>Arbeitsmittel:</b>	-
<b>Empfehlung:</b>	-