

Henning Reins

# Öffentliche Betriebswirtschaftslehre / Betriebliche Funktionen (08/2025)

# Öffentliche Betriebswirtschaftslehre / Betriebliche Funktionen

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre .....	4
1.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre vs. Public Management.....	4
1.2 Betriebs- und Volkswirtschaftslehre als relevante Disziplinen .....	8
2. Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung .....	11
2.1 Ökonomisches Prinzip .....	11
2.2 Effizienz und Effektivität.....	15
2.3 Grundlagen der Wirtschaftsorganisation und Marktstrukturen .....	15
2.3.1 Betrieb, Unternehmen, Verwaltung.....	16
2.3.2 Marktformen und Wirtschaftssysteme .....	23
2.4 Produktionsfaktoren.....	25
2.5 Managementkreislauf .....	28
2.5.1 Ziele .....	29
Definition und Funktionen .....	29
Systematik der Zielmerkmale .....	31
Sachziele vs. Formalziele .....	31
Öffentliche Güter vs. Private Güter .....	33
Kommunale Interessen und Zielsetzungen .....	34
Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte.....	35
Stakeholder- vs. Shareholderansatz.....	38
SMART-Konzept.....	39
2.5.2 Planung.....	41
Ausgleichsgesetz der Planung .....	42
Planungsprinzipien .....	43
2.5.3 Entscheidung .....	44
2.5.4 Umsetzung.....	45
2.5.5 Kontrolle .....	46
Formen der Kontrolle .....	47
Controlling vs. Rechnungswesen.....	49
2.6. Organisation .....	54
Aufbauorganisation .....	54
Ablauforganisation .....	55

Geschäftsprozessanalyse.....	56
Organisationsprinzipien.....	57
Rechtsformen von öffentlichen Betrieben.....	59
Beteiligungsmanagement:.....	61
2.7 Personal.....	62
Personalwirtschaft.....	62
Ziele der Personalwirtschaft:.....	64
Personalplanung.....	67
Quantitative Personalbemessung.....	68
Qualitative Personalbemessung.....	70
Personalentwicklung.....	72
2.8 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen.....	76
2.8.1 Nutzwertanalyse (NWA).....	78
2.8.2 Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA).....	81
2.8.3 Kosten-Nutzen-Analyse (KNA).....	81
2.9 Berichtswesen und Kennzahlen.....	83
Wirtschaftlichkeit und Produktivität (Erfolgsrelationen).....	85
Rentabilität.....	87
Liquidität.....	89
3. Betriebliche Funktionen.....	91
3.1 Beschaffung und Lagerhaltung.....	93
3.1.1 Ziele der Materialwirtschaft.....	93
3.1.2 Bereitstellungsprinzipien.....	96
3.1.3 Eigenfertigung vs. Fremdbezug.....	97
3.1.4 Zentrale und dezentrale Beschaffung.....	98
3.1.5 Lagerkennzahlen.....	99
3.1.6 Lagerbestandskurve.....	101
3.1.7 Optimale Bestellmenge.....	101
Bestell- und Lagerkosten.....	102
Andlersche-Formel.....	103
Tabellarischer Vergleich.....	104
Grafische Darstellung.....	105
3.1.8 ABC-Analyse.....	106

# 1. Einführung und Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre

## 1.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre vs. Public Management

### Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) beschäftigt sich mit den wirtschaftlichen Aspekten der öffentlichen Verwaltung und des öffentlichen Sektors. Sie untersucht die Organisation, Planung, Steuerung und Finanzierung von öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen.

Im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre im privaten Sektor stehen in der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre nicht primär Gewinnmaximierung und Wettbewerb im Fokus, sondern das Ziel der Effizienz- und Wohlfahrtsmaximierung für die Gesellschaft als Ganzes. Dabei spielen Fragen der Ressourcenallokation, der Budgetierung, der Leistungserstellung, der Kosten-Nutzen-Analyse und der öffentlichen Finanzen eine zentrale Rolle.

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich auch mit der Analyse und Gestaltung von politischen Entscheidungsprozessen, da diese häufig Einfluss auf die wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors haben. Die Untersuchung von öffentlichen Institutionen, öffentlicher Haushaltsführung, Regulierung und der Beziehung zwischen Staat und Markt sind weitere wichtige Themen.

Insgesamt zielt die öffentliche Betriebswirtschaftslehre darauf ab, effektive und effiziente öffentliche Dienstleistungen bereitzustellen, Ressourcen angemessen zu nutzen und die gesellschaftliche Wohlfahrt zu maximieren.

### Public Management

Das Public Management ist ein Managementkonzept, das auf die Verwaltung und Steuerung öffentlicher Institutionen abzielt. Es basiert auf betriebswirtschaftlichen Prinzipien und Techniken, die an die spezifischen Anforderungen des öffentlichen Sektors angepasst sind.

Das Public Management verfolgt verschiedene Ziele, um eine effiziente und effektive Verwaltung im öffentlichen Sektor sicherzustellen. Dazu gehören:

- **Effizienzsteigerung:** Es strebt eine optimale Nutzung der Ressourcen an, indem effiziente Verwaltungsstrukturen eingeführt werden, Prozessverbesserungen implementiert werden und eine kundenorientierte Servicekultur gefördert wird.
- **Ergebnisorientierung:** Das Hauptaugenmerk liegt auf der Erreichung konkreter Ergebnisse und der Erfüllung von Zielen. Es geht darum, messbare Leistungen zu erbringen und den Mehrwert für die Bürgerinnen und Bürger zu maximieren.

- Bürgernähe und Bürgerbeteiligung: Es stellt die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt und ermöglicht ihnen eine aktive Teilnahme. Es fördert Transparenz, Dialog und die Einbindung der Öffentlichkeit in Entscheidungsprozesse.
- Qualitätssicherung: Es setzt sich für die Bereitstellung hochwertiger öffentlicher Dienstleistungen ein, entwickelt Qualitätsstandards, überwacht und evaluiert die Leistung und strebt kontinuierliche Verbesserungen der Servicequalität an.

### **Hintergrund des Public Management:**

Das Konzept des Public Management entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten als Antwort auf die Herausforderungen und Veränderungen im öffentlichen Sektor. Es entstand aus der Erkenntnis, dass traditionelle Verwaltungsansätze den Anforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft nicht gerecht werden. Das Public Management wurde maßgeblich von der New Public Management-Bewegung beeinflusst, die in den 1980er Jahren aufkam. Diese Bewegung betonte die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Prinzipien und Managementtechniken im öffentlichen Sektor, um Effizienz und Leistung zu verbessern.

Aufgaben des Public Management umfassen:

- Strategisches Management: Entwicklung langfristiger Strategien und Ziele für den öffentlichen Sektor, Identifizierung von Herausforderungen, Festlegung von Prioritäten und Planung von Maßnahmen zur Erreichung der definierten Ziele.
- Ressourcenmanagement: Allokation und Verwaltung von Ressourcen, einschließlich finanzieller Ressourcen, Personal, Infrastruktur, Beschaffung, Produktion und Absatz von Gütern und Dienstleistungen.
- Organisationsmanagement: Gestaltung effizienter und effektiver Organisationsstrukturen, Definition von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, Koordination von Aktivitäten und Schaffung einer effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Institutionen.
- Leistungsmanagement: Überwachung, Bewertung und Verbesserung der Leistung der öffentlichen Institutionen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Dies umfasst die Einführung von Leistungsmesssystemen, die Evaluierung von Zielerreichungen und die Identifizierung von Optimierungspotenzialen.
- Beschaffungsmanagement: Effiziente und transparente Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen für den öffentlichen Sektor. Dies umfasst die Entwicklung von Beschaffungsstrategien, die Durchführung von Ausschreibungen, Vertragsverhandlungen und das Risikomanagement im Beschaffungsprozess.
- Produktionsmanagement: Planung, Organisation und Überwachung der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen im öffentlichen Sektor. Dies beinhaltet die Optimierung von Produktionsprozessen, die Sicherstellung der Qualität und die Kostenkontrolle.

- **Absatzmanagement:** Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Bereitstellung und Vermarktung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Dies umfasst die Festlegung von Preisen, die Förderung der Nutzung der Angebote und die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe.

Das Public Management strebt insgesamt an, eine moderne und anspruchsvolle Verwaltung im öffentlichen Sektor zu schaffen, die den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht wird und den gesellschaftlichen Mehrwert maximiert.

## **Ansätze und Instrumente der ÖBWL**

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) bietet verschiedene Ansätze und Instrumente, die im kommunalen Bereich angewendet werden können, um eine effiziente und effektive Verwaltung zu fördern. Viele der Instrumente decken sich mit den Ansätzen des Public Managements.

**Kosten- und Leistungsrechnung:** Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht es kommunalen Einrichtungen, ihre Kostenstrukturen zu analysieren und ihre Leistungen zu bewerten. Durch die Erfassung und Zuordnung von Kosten können ineffiziente Prozesse identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen ergriffen werden.

**Budgetierung und Finanzmanagement:** Ein effektives Budgetierungs- und Finanzmanagement ist entscheidend für eine nachhaltige finanzielle Steuerung in kommunalen Einrichtungen. Es beinhaltet die Festlegung von Budgetzielen, die Überwachung der Ausgaben und Einnahmen, das Risikomanagement und die langfristige Finanzplanung.

**Performance Management:** Performance Management ermöglicht eine systematische Messung, Bewertung und Steuerung der Leistung von kommunalen Einrichtungen. Es umfasst die Festlegung von Leistungsindikatoren, die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung, die Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie die Implementierung von Maßnahmen zur Leistungssteigerung.

**Prozessoptimierung:** Die Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen zielt darauf ab, Abläufe effizienter und effektiver zu gestalten. Durch die Identifizierung von Engpässen, die Eliminierung von Verschwendung und die Einführung von Best Practices können Kommunen ihre Produktivität steigern und Ressourcen besser nutzen.

**Stakeholder-Management:** Kommunen haben eine Vielzahl von Stakeholdern wie Bürgerinnen und Bürgern, politischen Entscheidungsträgern, Mitarbeitenden und externen Partnern. Ein professionelles Stakeholder-Management beinhaltet die Identifizierung und Einbindung der relevanten Stakeholder, den Dialog, die Kommunikation und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen.

**Innovationsmanagement:** Der Einsatz von Innovationsmanagement im kommunalen Bereich ermöglicht es, neue Ideen und Technologien einzuführen, um den Service für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Dies kann die Einführung digitaler Lösungen, die Förderung von Open Data oder die Zusammenarbeit mit Start-ups umfassen.

**Nachhaltigkeitsmanagement:** Kommunen haben eine wichtige Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Das Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet die Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten in die Entscheidungsprozesse und die Umsetzung nachhaltiger Praktiken in den kommunalen Einrichtungen.

Kommunale Aufgabe	Instrumente und Anwendungsmöglichkeiten in der ÖBWL
Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen	Ausschreibungsverfahren, Lieferantenmanagement, optimale Bestellmenge
Budgetierung und Finanzmanagement	Haushaltsplanung, Kostenkontrolle, Cash-Flow-Analyse, Break-even-Analyse
Personalmanagement	Personalbedarfsplanung, Mitarbeiterentwicklung, Anreizsysteme, Kosten- und Leistungsrechnung
Infrastrukturmanagement	Lebenszykluskostenanalyse, Instandhaltungsplanung, Facility Management, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Abfall- und Umweltmanagement	Nachhaltigkeitsberichterstattung, Umweltcontrolling, Abfallmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung
Stadtentwicklungsplanung	Flächenmanagement, Bevölkerungsprognosen, Standortbewertung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Soziale Dienstleistungen	Bedarfsanalyse, Evaluation von Programmen, Sozialraumanalyse, Kosten- und Leistungsrechnung
Verkehrsplanung und -management	Verkehrsflussanalyse, Verkehrssimulation, Mobilitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Krisen- und Notfallmanagement	Risikoanalyse, Krisenkommunikation, Notfallplanung, Kosten- und Leistungsrechnung
Kultur- und Freizeitangebote	Veranstaltungsmanagement, Besucherzahlenanalyse, Kulturförderung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Die öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL) und das Public Management sind eng miteinander verbundene Konzepte im Bereich des öffentlichen Sektors. Während die ÖBWL den wirtschaftlichen Aspekt der Verwaltung öffentlicher Ressourcen untersucht, befasst sich das Public Management mit der Führung, Organisation und Steuerung öffentlicher Institutionen.

### **Gemeinsamkeiten:**

Fokus auf den öffentlichen Sektor: Sowohl die ÖBWL als auch das Public Management konzentrieren sich auf den öffentlichen Sektor, der Regierungsbehörden, Non-Profit-Organisationen, kommunale Einrichtungen und staatliche Unternehmen umfasst.

Effizienz und Effektivität: Sowohl die ÖBWL als auch das Public Management haben das Ziel, effiziente und effektive Strategien zu entwickeln, um die begrenzten Ressourcen des öffentlichen Sektors optimal zu nutzen und die Bedürfnisse der Bürger zu erfüllen.

### **Unterschiede:**

Forschungsperspektive: Die ÖBWL hat eine stärker wirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Perspektive. Sie untersucht die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Theorie und Methoden. Das Public Management hingegen betrachtet den öffentlichen Sektor aus einer breiteren Managementperspektive, die auch politische, soziale und rechtliche Aspekte berücksichtigt.

Fokus auf Ressourcenallokation vs. Führung und Organisation: Die ÖBWL legt den Schwerpunkt auf die effiziente Allokation von Ressourcen im öffentlichen Sektor, insbesondere im Hinblick auf Finanzen und Investitionen. Das Public Management hingegen beschäftigt sich mit Fragen der Führung, Organisation, Steuerung und Leistungsmessung öffentlicher Institutionen.

Interdisziplinärer Ansatz: Das Public Management greift auf verschiedene Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Organisationslehre, Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft zurück, um ein ganzheitliches Verständnis der Verwaltung öffentlicher Institutionen zu entwickeln. Die ÖBWL greift ebenfalls auf andere Disziplinen zurück, konzentriert sich jedoch stärker auf die betriebswirtschaftliche Perspektive.

Insgesamt kann man sagen, dass die ÖBWL und das Public Management sich ergänzen und verschiedene Aspekte der Verwaltung öffentlicher Ressourcen abdecken. Während die ÖBWL den wirtschaftlichen Aspekt untersucht, konzentriert sich das Public Management tendenziell auf die Führung und Organisation öffentlicher Institutionen, um effiziente und effektive Dienstleistungen für die Bürger zu gewährleisten.

## **1.2 Betriebs- und Volkswirtschaftslehre als relevante Disziplinen**

Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind zwei Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, die sich mit der Analyse von wirtschaftlichen Prozessen und Entscheidungen befassen. Obwohl sie ähnliche Grundlagen haben, gibt es auch einige Unterschiede zwischen den beiden Disziplinen.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der wirtschaftlichen Organisation und Führung von Unternehmen und anderen Organisationen. Sie analysiert die internen Abläufe, Strukturen und Entscheidungen in Unternehmen, um die Effizienz und Rentabilität zu verbessern. Die BWL betrachtet dabei die wirtschaftlichen Aspekte auf der Ebene einzelner Betriebe.

Die Volkswirtschaftslehre untersucht die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge einer Volkswirtschaft. Sie analysiert die Interaktionen zwischen Haushalten, Unternehmen, dem Staat und dem internationalen Handel. Die VWL befasst sich mit der gesamtwirtschaftlichen Produktion, dem Wachstum, der Beschäftigung, der Inflation, der Geldpolitik und anderen makroökonomischen Faktoren.

Einordnung in die wissenschaftlichen Disziplinen:

Die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind Teil der Wirtschaftswissenschaften, die wiederum zu den Sozialwissenschaften gehören. Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit dem Verhalten von Individuen, Unternehmen und Institutionen in wirtschaftlichen Systemen und analysieren die Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Gemeinsame Ansätze:

Sowohl die Betriebs- als auch die Volkswirtschaftslehre verwenden ökonomische Modelle und Analysemethoden, um wirtschaftliche Phänomene zu untersuchen. Beide Disziplinen basieren auf dem ökonomischen Prinzip, das eine rationale Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung von Knappheit und Effizienz postuliert. Sie verwenden quantitative Methoden wie mathematische Modelle, Statistik und ökonometrische Analysen, um Daten zu analysieren und wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen.

Unterschiede:

Der Hauptunterschied zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre liegt im Analyseobjekt und im Untersuchungsmaßstab. Die BWL betrachtet einzelne Unternehmen oder Organisationen und analysiert deren interne Strukturen, Prozesse und Entscheidungen. Sie fokussiert sich auf Themen wie Produktionsmanagement, Marketing, Personalmanagement, Finanzmanagement und Controlling.

Die VWL hingegen betrachtet die gesamte Volkswirtschaft oder bestimmte Teilbereiche davon und analysiert die wirtschaftlichen Zusammenhänge auf makroökonomischer Ebene. Sie beschäftigt sich mit Fragen wie Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit, Inflation, Außenhandel und Geldpolitik.

In der Mikroökonomie wird aus der Vogelperspektive untersucht, wie ein bestimmtes Unternehmen seine Preise festlegt und wie sich diese Preisentscheidung auf die Nachfrage nach seinen Produkten auswirkt. Dabei werden individuelle Angebots- und Nachfragekurven betrachtet sowie Faktoren wie Kosten, Wettbewerb und Konsumentenpräferenzen berücksichtigt.

## Betriebswirtschaftslehre (BWL)

Themenbereiche	Beschreibung
Unternehmensführung	Analyse von Unternehmensstrukturen und -prozessen, Entscheidungsfindung, strategisches Management, Organisation, Leadership
Marketing	Marktanalysen, Kundenverhalten, Produktentwicklung, Preisbildung, Vertrieb, Werbung
Personalmanagement	Personalauswahl, -entwicklung und -motivation, Arbeitsrecht, Arbeitsplatzgestaltung
Finanzmanagement	Investitionsplanung, Kapitalbeschaffung, Finanzierung, Liquiditätsmanagement, Kostenrechnung, Controlling
Produktionsmanagement	Planung, Steuerung und Optimierung von Produktionsprozessen, Qualitätsmanagement

## Volkswirtschaftslehre (VWL)

Themenbereiche	Beschreibung
Makroökonomie	Gesamtwirtschaftliche Analyse, Wachstum, Beschäftigung, Inflation, Konjunkturzyklen, Geldpolitik, Außenhandel
Mikroökonomie	Verhalten von Individuen und Unternehmen, Preisbildung, Marktstrukturen, Nachfrage- und Angebotsanalyse
Sozialpolitik	Verteilungsgerechtigkeit, soziale Sicherungssysteme, Wohlfahrtsökonomie, Armutsbekämpfung, Sozialstaatlichkeit
Umweltökonomie	Nachhaltigkeit, Ressourcenknappheit, Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten, Umweltschutz, ökologische Nachhaltigkeit
Öffentliche Finanzen	Staatshaushalt, Steuerpolitik, öffentliche Ausgaben, kommunale Finanzierung, Verschuldung, Haushaltsplanung

### Relevanz für Kommunen:

Sowohl die Betriebs- als auch die Volkswirtschaftslehre spielen eine entscheidende Rolle für Kommunen und ihre Verwaltungen. Hier sind einige Aspekte, die ihre Relevanz verdeutlichen:

Kommunale Finanzierung: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für Kommunen unerlässlich, um ihre finanziellen Ressourcen effizient einzusetzen und eine nachhaltige Finanzierung sicherzustellen. Die BWL unterstützt Kommunen bei der Budgetierung, Kostenkontrolle, Investitionsplanung und Steuerung ihrer finanziellen Mittel.

Wohlfahrt und gesellschaftlicher Nutzen: Die VWL bietet ein umfassendes Verständnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge, die das Wohlergehen der Bürger und die gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen. Durch volkswirtschaftliche Analysen können Kommunen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die soziale Wohlfahrt, Arbeitsplätze, Einkommensverteilung und den gesellschaftlichen Nutzen bewerten.

Öffentliche Dienstleistungen und Infrastruktur: Die Betriebswirtschaftslehre unterstützt Kommunen bei der effizienten Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen wie Bildung, Gesundheitsversorgung, Verkehr, Wasser- und Abwassermanagement. Durch eine optimale Organisation und Steuerung dieser Dienstleistungen können Kommunen ihre Effizienz steigern und die Bedürfnisse ihrer Bürger effektiv erfüllen.

Nachhaltigkeit und Umweltschutz: Sowohl die BWL als auch die VWL bieten Instrumente und Analysemodelle, um ökonomische Entscheidungen im Einklang mit ökologischer Nachhaltigkeit zu treffen. Kommunen können mithilfe dieser Ansätze ihre Umweltauswirkungen minimieren, nachhaltige Entwicklungsziele verfolgen und Umweltschutzmaßnahmen in ihre Entscheidungsprozesse integrieren.

Die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sind somit unverzichtbare Disziplinen für Kommunen, um ihre wirtschaftlichen Aktivitäten zu optimieren, die Wohlfahrt ihrer Bürger zu verbessern, öffentliche Dienstleistungen effizient zu erbringen und nachhaltige Entwicklungsziele zu verfolgen. Durch die Anwendung betriebs- und volkswirtschaftlicher Konzepte können Kommunen ihre Entscheidungen auf eine solide wissenschaftliche Grundlage stellen und positive ökonomische, soziale und ökologische Ergebnisse erzielen.

## 2. Wirtschaftliche Grundlagen und Betriebsführung

### 2.1 Ökonomisches Prinzip

Das ökonomische Prinzip ist ein grundlegendes Konzept in der Betriebswirtschaftslehre, das besagt, dass knappe Ressourcen effizient eingesetzt werden sollten, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Es beruht auf der Annahme, dass Unternehmen oder Organisationen ihre Ziele unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen erreichen möchten.

Das ökonomische Prinzip besteht aus drei Teilprinzipien: dem Maximalprinzip, dem Minimalprinzip und dem Optimumprinzip.

### **Maximalprinzip:**

Das Maximalprinzip besagt, dass mit gegebenen Ressourcen ein möglichst großer Ertrag oder Nutzen erzielt werden soll. Dabei werden die vorhandenen Ressourcen vollständig ausgenutzt, um das Maximum an Output zu erreichen. Es geht darum, mit begrenzten Ressourcen das Maximum an Leistung oder Ertrag zu erzielen.

Beispiel 1 - (Maximalprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant die Durchführung eines Kulturprojekts mit einem begrenzten Budget. Das Maximalprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das Projekt so gestalten sollte, dass sie mit dem vorhandenen Budget den größtmöglichen kulturellen Nutzen für die Bewohner der Stadt erzielt. Dabei werden alle Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Personal und Infrastruktur, maximal genutzt, um das kulturelle Angebot zu maximieren.

Beispiel 2 - (Maximalprinzip):

Eine Kommune möchte die Straßenbeleuchtung in ihrer Stadt optimieren, um die Energieeffizienz zu verbessern. Das Maximalprinzip besagt, dass die Kommune die Beleuchtung so gestalten sollte, dass sie mit der vorhandenen Energieversorgung das Maximum an Helligkeit und Sicherheit auf den Straßen erreicht. Dabei werden alle Ressourcen, wie Energiequellen und Beleuchtungstechnik, maximal ausgenutzt, um die optimale Straßenbeleuchtung zu erreichen.

### **Minimalprinzip:**

Das Minimalprinzip besagt, dass mit gegebenen Zielen ein möglichst geringer Ressourceneinsatz erfolgen soll. Es geht darum, die gewünschten Ergebnisse mit minimalen Ressourcen zu erreichen und Verschwendung zu vermeiden.

Beispiel 1 - (Minimalprinzip):

Eine Gemeinde möchte ihre Abfallentsorgung optimieren und dabei die Kosten minimieren. Das Minimalprinzip besagt, dass die Gemeinde die Abfallentsorgung so organisieren sollte, dass sie mit minimalem Ressourceneinsatz die gewünschte Abfallbeseitigung und Recyclingquote erreicht. Dabei werden beispielsweise effiziente Sammelsysteme, Recyclingverfahren und Abfalltrennung eingesetzt, um den Ressourceneinsatz zu minimieren.

Beispiel 2 - (Minimalprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant die Einführung eines Online-Bürgerportals, um Verwaltungsprozesse zu digitalisieren und den Bürgerservice zu verbessern. Das Minimalprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das Online-Portal so entwickeln sollte, dass sie mit minimalem Ressourceneinsatz den gewünschten Servicelevel und die Nutzerzufriedenheit erreicht. Dabei werden beispielsweise effiziente IT-Lösungen, nutzerfreundliche Oberflächen und digitale Kommunikationswege eingesetzt, um den Ressourceneinsatz zu minimieren.

## Optimumprinzip:

Das Optimumprinzip besagt, dass ein optimales Verhältnis zwischen Input und Output erreicht werden soll. Es geht darum, den besten Kompromiss zwischen Ressourceneinsatz und Leistung zu finden, um eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen zu gewährleisten. Die Möglichkeit sowohl den Input zu verringern und gleichzeitig den Output zu steigern, ist theoretisch und praktisch als Ansatz umstritten.

### Beispiel 1 - (Optimumprinzip):

Eine Stadtverwaltung plant den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, um die Mobilität der Bürger zu verbessern. Das Optimumprinzip besagt, dass die Stadtverwaltung das öffentliche Verkehrssystem so gestalten sollte, dass sie mit einem optimalen Verhältnis von Ressourceneinsatz (z. B. Fahrzeuge, Personal) und Leistung (z. B. Anzahl der beförderten Passagiere, Abdeckung des Streckennetzes) die Mobilität der Bürger optimiert.

### Beispiel 2 - (Optimumprinzip):

Eine Gemeinde plant den Bau eines neuen Sportzentrums, um den Bedarf an Sport- und Freizeitmöglichkeiten abzudecken. Das Optimumprinzip besagt, dass die Gemeinde das Sportzentrum so konzipieren sollte, dass sie mit einem optimalen Verhältnis von Ressourceneinsatz (z. B. Baukosten, Betriebskosten) und Leistung (z. B. Anzahl der Sporteinrichtungen, Nutzungsdauer) den Bedarf der Bürger bestmöglich erfüllt.

### Herkunft des ökonomischen Prinzips:

Das ökonomische Prinzip ist ein grundlegendes Konzept der ökonomischen Theorie. Es wurde erstmals von Wilhelm Lexis, einem deutschen Statistiker und Ökonomen, im Jahr 1875 formuliert. Später wurde es von weiteren Wissenschaftlern, wie z.B. Alfred Marshall und Vilfredo Pareto, weiterentwickelt und in die betriebswirtschaftliche Theorie integriert. Das ökonomische Prinzip bildet heute eine wichtige Grundlage für die wirtschaftliche Entscheidungsfindung und die Effizienzsteigerung in Unternehmen und Organisationen.

## Haushaltsgrundsätze der Wirtschaftlichkeit und der Sparsamkeit

Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Sparsamkeitsprinzip sind grundlegende Prinzipien der öffentlichen Finanzwirtschaft, die darauf abzielen, eine effiziente und verantwortungsvolle Verwendung von Ressourcen sicherzustellen. Obwohl sie ähnliche Ziele haben, gibt es dennoch Unterschiede zwischen den beiden Prinzipien. (Vgl. § 7 I LHO sowie § 110 II NKomVG)

Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, dass öffentliche Ausgaben in einer Weise zu tätigen sind, die den größtmöglichen Nutzen für die Gesellschaft erzielt. Dabei sollen die Kosten im Verhältnis zum Nutzen optimiert werden. Es geht darum, die bestmögliche Leistung bei gegebenen Ressourcen zu erreichen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip berücksichtigt neben dem finanziellen Aspekt auch qualitative Faktoren wie Effektivität, Qualität und Nachhaltigkeit der Leistungen.

Ein Beispiel für die Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips im öffentlichen Sektor ist die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen. Bei der Auswahl von Lieferanten oder Auftragnehmern sollte nicht nur der Preis, sondern auch die Qualität, die Erfüllung der Anforderungen und die Langlebigkeit berücksichtigt werden. Durch eine sorgfältige Prüfung und Abwägung der Angebote kann der Staat oder die Verwaltung sicherstellen, dass die besten Leistungen zum besten Preis erzielt werden.

Das Sparsamkeitsprinzip hingegen legt den Fokus auf die Vermeidung von unnötigen Ausgaben und den sparsamen Umgang mit finanziellen Mitteln. Es verlangt, dass öffentliche Mittel so effizient wie möglich eingesetzt werden, um Verschwendung zu vermeiden. Das Sparsamkeitsprinzip zielt darauf ab, unnötige Kosten zu reduzieren und eine kostenbewusste Haltung in der Verwaltung zu fördern.

Ein Beispiel für die Anwendung des Sparsamkeitsprinzips im öffentlichen Sektor ist die Nutzung von Ressourcen wie Energie, Papier oder Wasser. Indem man energieeffiziente Technologien einsetzt, doppelseitigen Druck fördert oder Wasser sparsam nutzt, kann der öffentliche Sektor Kosten senken und gleichzeitig einen Beitrag zum Umweltschutz leisten.

Die Unterschiede zwischen beiden Prinzipien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das haushaltswirtschaftliche Wirtschaftlichkeitsprinzip betont die Optimierung von Kosten und Nutzen, um den bestmöglichen Gesamtnutzen zu erzielen, während das Sparsamkeitsprinzip den Schwerpunkt auf die Vermeidung unnötiger Ausgaben und den sparsamen Umgang mit Ressourcen legt.
- Das Wirtschaftlichkeitsprinzip berücksichtigt neben finanziellen Aspekten auch qualitative Faktoren wie Effektivität und Qualität, während das Sparsamkeitsprinzip sich auf die Kostensenkung konzentriert.

## 2.2 Effizienz und Effektivität

Effizienz im ökonomischen Sinne bedeutet, "die Dinge richtig zu tun". Es bezieht sich darauf, die verfügbaren Ressourcen so einzusetzen, dass maximale Ergebnisse erzielt werden. Effizienz strebt danach, die Inputfaktoren, wie Arbeitskraft, Kapital, Zeit und Material, so sparsam wie möglich einzusetzen, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Es geht um die Minimierung von Verschwendung und den optimalen Einsatz der Ressourcen.

Effektivität im ökonomischen Sinne hingegen bedeutet, "das richtige zu tun". Es bezieht sich auf die Erreichung der gesetzten Ziele und die Wirksamkeit der Maßnahmen. Effektivität betrachtet die Ergebnisse und den Output einer bestimmten Handlung oder Entscheidung. Es geht darum, dass die angewendeten Maßnahmen tatsächlich die gewünschten Ziele erreichen, unabhängig von den eingesetzten Ressourcen.

Beispiele:

1. Effizienzbeispiel: Eine Kommune möchte ihre Energieeffizienz verbessern und setzt Maßnahmen wie die Installation von LED-Straßenbeleuchtungen und die Dämmung öffentlicher Gebäude um. Durch diese Maßnahmen wird der Energieverbrauch reduziert und die Ressourcen (Energie) effizienter genutzt, um das Ziel der Energieeinsparung zu erreichen.
2. Effektivitätsbeispiel: Eine Kommune hat das Ziel, die Luftqualität in der Innenstadt zu verbessern. Um dies zu erreichen, führt sie ein umfassendes Verkehrsbeschränkungssystem ein, das den Verkehr in bestimmten Bereichen reduziert und den Einsatz von umweltfreundlicheren Verkehrsmitteln fördert. Durch diese Maßnahmen wird die Luftqualität tatsächlich verbessert und das Ziel der Luftreinhaltung erreicht, unabhängig von den Kosten und Ressourcen, die für die Implementierung dieser Maßnahmen erforderlich sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Effizienz im ökonomischen Prinzip bedeutet, die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen, um maximale Ergebnisse zu erzielen. Effektivität hingegen bedeutet, die gesetzten Ziele zu erreichen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, unabhängig von den eingesetzten Ressourcen.

## 2.3 Grundlagen der Wirtschaftsorganisation und Marktstrukturen

In der Wirtschaftswelt spielen sowohl strukturelle Einheiten als auch marktliche und systemische Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Unter den strukturellen Einheiten unterscheiden wir zwischen **Betrieben**, **Unternehmen** und **Verwaltungen**, die jeweils unterschiedliche Funktionen und Ziele innerhalb eines Wirtschaftssystems verfolgen. Auf höherer Ebene definieren **Marktformen** und **Wirtschaftssysteme** die Regeln und Mechanismen, wie wirtschaftliche Aktivitäten organisiert und durchgeführt werden.

### 2.3.1 Betrieb, Unternehmen, Verwaltung

Nach Gutenberg können die Begriffe Betrieb und Unternehmen wie folgt definiert werden:

*Ein Betrieb ist eine wirtschaftliche Einheit, die Güter oder Dienstleistungen für Dritte produziert oder bereitstellt. Er ist durch den Einsatz von Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital, Betriebsmittel und Rohstoffe gekennzeichnet. Das Ziel des Betriebs ist in der Regel die Gewinnerzielung durch den Verkauf der produzierten Güter oder Dienstleistungen.*

Gutenberg unterscheidet zwei Ausprägungen des Betriebs:

- **Funktionaler Betrieb:** Der funktionale Betrieb ist auf die Produktion bestimmter Güter oder Dienstleistungen spezialisiert. Er ist auf die Erfüllung einer spezifischen Aufgabe oder Funktion ausgerichtet. Beispiele für funktionale Betriebe sind Produktionsbetriebe, Dienstleistungsunternehmen oder Handwerksbetriebe.
- **Institutioneller Betrieb:** Der institutionelle Betrieb erfüllt über die Produktion hinausgehende Aufgaben. Er umfasst Verwaltungsaufgaben, die Organisation der Arbeitskräfte, Rechnungswesen und andere unterstützende Funktionen. Beispiele für institutionelle Betriebe sind Krankenhäuser, Schulen oder Behörden.

#### **Unternehmen**

Ein Unternehmen ist eine wirtschaftliche Organisation, die einen oder mehrere Betriebe führt. Es umfasst die gesamte Organisationsstruktur, die zur Realisierung der Geschäftsziele erforderlich ist. Ein Unternehmen kann aus einem einzelnen Betrieb oder aus mehreren Betrieben bzw. Unternehmensbereichen bestehen. Gutenberg unterscheidet ebenfalls zwei Ausprägungen des Unternehmens:

- **Einbetriebliches Unternehmen:** Das einbetriebliche Unternehmen besteht aus einem einzigen Betrieb, der sich auf eine spezifische Funktion oder Aktivität konzentriert. Es handelt sich um eine wirtschaftliche Einheit mit einem bestimmten Geschäftsfeld und einer klaren organisatorischen Struktur. Ein Beispiel für ein einbetriebliches Unternehmen ist ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU), das in einem bestimmten Marktsegment tätig ist.
- **Mehrbetriebliches Unternehmen:** Das mehrbetriebliche Unternehmen besteht aus mehreren Betrieben oder Unternehmensbereichen, die verschiedene Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Es kann unterschiedliche Geschäftsfelder oder Marktsegmente abdecken und hat eine komplexe Organisationsstruktur. Ein Beispiel für ein mehrbetriebliches Unternehmen ist ein großer Konzern, der in verschiedenen Branchen oder Märkten aktiv ist.

Zusätzlich zu den Definitionen von Gutenberg können weitere Definitionen für einen Betrieb wie folgt sein:

- Ein Betrieb ist eine organisatorische Einheit, in der Produktions- oder Dienstleistungsaktivitäten stattfinden, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und Gewinn zu erzielen.

- Ein Betrieb ist eine geschlossene Einheit, die den Produktionsprozess plant, organisiert, steuert und kontrolliert, um die Ressourcen effizient einzusetzen und ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Es ist wichtig anzumerken, dass die genaue Definition eines Betriebs je nach Kontext variieren kann, aber die grundlegende Idee bleibt die gleiche: eine wirtschaftliche Einheit, die Güter oder Dienstleistungen produziert oder bereitstellt, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen.

## **Systematik von Betrieben**

Die Systematik von Betrieben kann je nach ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung in marktwirtschaftliche und planwirtschaftliche Betriebe unterteilt werden. Hier ist eine Darstellung der beiden Ausrichtungen:

1. **Marktwirtschaftliche Betriebe:** Marktwirtschaftliche Betriebe sind in einer freien Marktwirtschaft tätig, in der Angebot und Nachfrage den Preis und die Allokation von Gütern und Dienstleistungen bestimmen. Diese Betriebe orientieren sich an den Prinzipien des Wettbewerbs, der Gewinnmaximierung und der Kundenzufriedenheit. Hier sind einige Merkmale marktwirtschaftlicher Betriebe:
  - **Freie Preisbildung:** Marktwirtschaftliche Betriebe richten ihre Preise basierend auf den Marktbedingungen und der Nachfrage der Verbraucher aus.
  - **Gewinnorientierung:** Der Hauptfokus liegt auf der Gewinnerzielung durch effiziente Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen.
  - **Autonomie:** Die betrieblichen Entscheidungen, wie Produktionsmengen, Preisgestaltung und Investitionen, werden autonom getroffen, um den Marktbedingungen gerecht zu werden.
  - **Wettbewerb:** Marktwirtschaftliche Betriebe konkurrieren mit anderen Unternehmen um Kunden, Marktanteile und Ressourcen.

Beispiele für marktwirtschaftliche Betriebe sind private Unternehmen in Branchen wie Einzelhandel, Produktion, Finanzdienstleistungen und Technologie.

2. **Planwirtschaftliche Betriebe:** Planwirtschaftliche Betriebe operieren in einer wirtschaftlichen Struktur, in der die Produktion, Verteilung und Preise von Gütern und Dienstleistungen zentral von einer zentralen Planungsbehörde gesteuert werden. In einer Planwirtschaft sind die Produktionsziele und -entscheidungen zentralisiert und die Ressourcen werden entsprechend dem zentralen Plan zugewiesen. Hier sind einige Merkmale planwirtschaftlicher Betriebe:
  - **Zentrale Planung:** Alle Produktions- und Verteilungsentscheidungen werden von einer zentralen Behörde getroffen, die den Ressourceneinsatz und die Produktion steuert.
  - **Gemeinwohlorientierung:** Der Schwerpunkt liegt auf der Befriedigung der Bedürfnisse der Gesellschaft und nicht auf der Gewinnerzielung.

- Ressourcenallokation: Die Zuweisung von Ressourcen erfolgt auf der Grundlage der festgelegten Planziele und nicht durch Angebot und Nachfrage.
- Wenig Wettbewerb: In einer Planwirtschaft gibt es oft keinen oder nur begrenzten Wettbewerb zwischen den Betrieben.

Beispiele für planwirtschaftliche Betriebe sind Unternehmen, die in Ländern mit einer starken staatlichen Kontrolle oder in bestimmten Sektoren wie Energie, Transport oder Verteidigung tätig sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass reine marktwirtschaftliche oder planwirtschaftliche Systeme in der Praxis selten vorkommen. Viele Volkswirtschaften weisen Mischformen auf, in denen sowohl marktwirtschaftliche als auch planwirtschaftliche Elemente vorhanden sind.

### Betriebliche Merkmale und Ausprägungen nach Erich Gutenberg

- Kombination von Produktionsfaktoren
- Wirtschaftlichkeitsprinzip
- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Marktwirtschaft	Planwirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwerbswirtschaftliches Prinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomieprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organprinzip (Betriebe als Teil des Staates)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinbestimmungsprinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbestimmungsprinzip</li> </ul>
i.d.R. Unternehmen	i.d.R. Verwaltungen

### Prinzip des finanziellen Gleichgewichts

Erklärung: Das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts bedeutet, dass ein Betrieb langfristig nur dann überleben kann, wenn er finanziell stabil ist. Dies umfasst:

- Liquidität: Kurzfristige Verbindlichkeiten können fristgerecht beglichen werden.
- Rentabilität: Der Betrieb erwirtschaftet Gewinne, um Investitionen zu tätigen und Kosten zu decken.
- Zahlungsfähigkeit: Der Betrieb kann langfristig alle Schulden bedienen.

### Erwerbswirtschaftliches Prinzip

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip besagt, dass Betriebe in der Marktwirtschaft primär darauf ausgerichtet sind, Gewinne zu erzielen. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, den Ertrag zu maximieren und die Kosten zu minimieren.

### Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung

Das Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung bedeutet, dass in der Planwirtschaft die Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen zentral geplant und gesteuert wird. Der Staat bestimmt, welche Produkte in welchen Mengen produziert werden sollen.

### **Autonomieprinzip**

Das Autonomieprinzip besagt, dass Unternehmen in der Marktwirtschaft selbstständig und unabhängig agieren. Sie entscheiden eigenverantwortlich über Produktion, Preise und Investitionen.

### **Organprinzip**

Das Organprinzip besagt, dass in der Planwirtschaft Betriebe als Teil des staatlichen Apparates fungieren. Entscheidungen und Handlungen der Betriebe erfolgen nach den Anweisungen und Plänen der staatlichen Organe.

### **Alleinbestimmungsprinzip**

Das Alleinbestimmungsprinzip bedeutet, dass Unternehmen in der Marktwirtschaft selbstbestimmt agieren. Die Eigentümer oder das Management haben die alleinige Entscheidungsgewalt über die betrieblichen Prozesse und Strategien.

### **Mitbestimmungsprinzip**

Das Mitbestimmungsprinzip in der Planwirtschaft bedeutet, dass die Entscheidungen innerhalb der Betriebe nicht autonom getroffen werden, sondern durch Beteiligung der staatlichen Organe und oft auch durch die Mitwirkung von Arbeiter- und Angestelltenvertretungen beeinflusst werden.

## **Verortung von Unternehmen zwischen „Marktwirtschaft“ und „Planwirtschaft“ anhand von Beispielen:**

### **Deutsche Bahn (DB)**

1. Prinzip der plandeterminierten Leistungserstellung:
  - o Erklärung: Die Deutsche Bahn ist ein staatseigenes Unternehmen, dessen Aufgaben und Leistungen teilweise durch staatliche Vorgaben bestimmt werden.
  - o Anwendung bei DB: Die DB erfüllt öffentliche Aufgaben, wie die Sicherstellung des Schienenverkehrs, und erhält dafür staatliche Zuschüsse und Vorgaben.
2. Organprinzip:
  - o Erklärung: Als staatliches Unternehmen ist die DB in das öffentliche System integriert und handelt nach staatlichen Plänen.
  - o Anwendung bei DB: Die Deutsche Bahn wird von staatlichen Stellen reguliert und erhält Finanzmittel für den Ausbau und die Instandhaltung der Infrastruktur.
3. Mitbestimmungsprinzip:

- o Erklärung: Entscheidungen bei der DB werden unter Beteiligung staatlicher Organe und der Arbeitnehmervertretungen getroffen.
- o Anwendung bei DB: Die Unternehmensstruktur der DB sieht eine enge Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen und Arbeitnehmervertretungen vor.

### **Volkswagen (VW)**

#### 1. Erwerbswirtschaftliches Prinzip:

- o Erklärung: VW operiert als privatwirtschaftliches Unternehmen, das Gewinne erwirtschaften möchte.
- o Anwendung bei VW: VW ist ein börsennotiertes Unternehmen und arbeitet gewinnorientiert, um den Unternehmenswert zu steigern und Investoren zufrieden zu stellen.

#### 2. Autonomieprinzip:

- o Erklärung: VW entscheidet eigenständig über Produktionsprozesse, Investitionen und Marktstrategien.
- o Anwendung bei VW: Entscheidungen werden vom Management getroffen, ohne direkte staatliche Steuerung. Allerdings gibt es eine Besonderheit aufgrund des VW-Gesetzes.

#### 3. Alleinbestimmungsprinzip:

- o Erklärung: Die Unternehmensführung und die Eigentümer (Aktionäre) haben die Entscheidungsgewalt.
- o Anwendung bei VW: Das Management und der Aufsichtsrat, der auch Arbeitnehmervertreter umfasst, treffen die wesentlichen Entscheidungen. Das VW-Gesetz gibt dem Land Niedersachsen jedoch einen besonderen Einfluss.

#### Sonderfall: VW-Gesetz

- Erklärung: Das VW-Gesetz, offiziell das „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand“, gibt dem Land Niedersachsen besondere Rechte im Unternehmen.
- Details des VW-Gesetzes:
  - o Stimmrechtsbeschränkung: Kein Aktionär kann mehr als 20% der Stimmrechte ausüben, unabhängig von der Höhe der Beteiligung.
  - o Vetorechte: Das Land Niedersachsen, als bedeutender Aktionär, besitzt Vetorechte bei wichtigen Unternehmensentscheidungen, die eine 80%-Mehrheit der Stimmen erfordern, wie z.B. Standortverlagerungen oder grundlegende strategische Entscheidungen.
  - o Vertretung im Aufsichtsrat: Niedersachsen hat das Recht, zwei Vertreter in den Aufsichtsrat von VW zu entsenden, was ihm erheblichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik ermöglicht.

### Abgrenzung und Einfluss des VW-Gesetzes:

- Marktwirtschaft mit Besonderheiten: Trotz der überwiegenden Ausrichtung auf Gewinnmaximierung und autonomes Handeln hat der Staat (hier das Land Niedersachsen) aufgrund des VW-Gesetzes eine besondere Rolle und Einflussmöglichkeiten, die über die typischen Eigentümerrechte hinausgehen.
- Staatlicher Einfluss: Diese Regelung sorgt dafür, dass wichtige strategische Entscheidungen im Interesse des Landes Niedersachsen und seiner Bevölkerung getroffen werden können, was eine Art hybrides Modell zwischen rein privatwirtschaftlichem Handeln und staatlichem Einfluss darstellt.

### Zusammenfassung:

- Volkswagen (VW) lässt sich der Marktwirtschaft zuordnen, operiert aber unter einem besonderen gesetzlichen Rahmen, dem VW-Gesetz, das dem Land Niedersachsen erheblichen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen gewährt.
- Deutsche Bahn (DB) liegt zwischen Marktwirtschaft und Planwirtschaft. Obwohl sie marktwirtschaftlich organisiert ist und teilweise selbstständig handelt, wird sie stark vom Staat beeinflusst und unterstützt, insbesondere im Bereich der Infrastruktur und der öffentlichen Dienstleistungen.

## Verwaltung

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates ist ein zentraler Bestandteil der öffentlichen Verwaltung. Sie umfasst die staatlichen Behörden und Institutionen auf verschiedenen Ebenen, wie z.B. Bund, Länder und Kommunen, und ist für die Umsetzung und Durchführung staatlicher Aufgaben und Gesetze verantwortlich.

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates hat folgende Merkmale:

- Umsetzung von Gesetzen: Die Verwaltung ist dafür zuständig, die Gesetze, Verordnungen und politischen Entscheidungen in die Praxis umzusetzen. Sie sorgt dafür, dass die staatlichen Vorgaben und Regelungen befolgt werden.
- Öffentliche Dienstleistungen: Die Verwaltung erbringt eine Vielzahl von Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Organisationen. Dazu gehören beispielsweise die Ausstellung von Ausweisen und Dokumenten, die Gewährung von Sozialleistungen, die Genehmigung von Bauprojekten oder die Durchführung von Steuerverfahren.
- Aufsicht und Kontrolle: Die Verwaltung überwacht und kontrolliert bestimmte Bereiche und Aktivitäten, um die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen sicherzustellen. Dies kann die Überwachung von Umweltstandards, die Kontrolle von Unternehmen oder die Aufsicht über den öffentlichen Verkehr umfassen.

- Entscheidungsprozesse: Die Verwaltung trifft Entscheidungen auf der Grundlage von rechtlichen Vorgaben und den ihnen zugewiesenen Kompetenzen. Dies umfasst die Bearbeitung von Anträgen, die Beurteilung von Sachverhalten und die Ausübung von Ermessensspielräumen.
- Interaktion mit der Bevölkerung: Die Verwaltung kommuniziert mit den Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und anderen Interessengruppen. Sie informiert über staatliche Leistungen, nimmt Anfragen und Beschwerden entgegen und sorgt für Transparenz und Bürgernähe.

Die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates hat die Aufgabe, die staatlichen Ziele zu erreichen und das Gemeinwohl zu fördern. Sie muss dabei effizient und effektiv arbeiten, die Ressourcen verwalten und die Rechte und Interessen der Bürgerinnen und Bürger wahren.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Verwaltung als ausführendes Organ des Staates an die Gesetze und den politischen Willen gebunden ist. Sie agiert im Rahmen der rechtlichen und politischen Vorgaben und unterliegt der demokratischen Kontrolle und Rechenschaftspflicht.

### **Sind kommunale Verwaltungen „Betriebe“?**

Eine Gemeinde, ein Landkreis oder eine Stadt kann als Betrieb im Sinne von Gutenberg betrachtet werden. Eine kommunale Verwaltung erfüllt die Funktionen eines institutionellen Betriebs, da sie über die Produktion hinausgehende Aufgaben wahrnimmt und unterstützende Funktionen ausübt. Sie umfasst die Organisation und Verwaltung der öffentlichen Angelegenheiten in einer Gemeinde oder einem kommunalen Bereich.

Die Verwaltung erfüllt verschiedene Aufgaben, wie z.B. die Bereitstellung von Dienstleistungen für die Bürger, die Verwaltung von öffentlichen Ressourcen, die Planung und Umsetzung von kommunalen Projekten, die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben und die Durchführung von Verwaltungsverfahren.

Ähnlich wie bei einem institutionellen Betrieb legt die Verwaltung Wert auf effiziente Organisation, Ressourcenallokation und die Erreichung der festgelegten Ziele. Sie hat eine klare organisatorische Struktur, die hierarchisch aufgebaut sein kann, und sie verwendet Ressourcen wie Personal, Finanzen und Infrastruktur, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

Es ist wichtig anzumerken, dass eine Verwaltung auch besondere Merkmale aufweist, die sie von anderen Betrieben unterscheiden. Sie ist in der Regel dem Gemeinwohl verpflichtet und unterliegt bestimmten rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen. Die Entscheidungsprozesse können komplex sein und die Einbindung der Bürger, demokratische Strukturen und die Berücksichtigung von öffentlichen Interessen spielen eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Verwaltung als Betrieb im Sinne von Gutenberg betrachtet werden kann, da sie die Merkmale eines institutionellen Betriebs aufweist und die Aufgaben der Organisation, Verwaltung und Bereitstellung von Dienstleistungen für die Bürger erfüllt.

## 2.3.2 Marktformen und Wirtschaftssysteme

**Marktformen** beschreiben die Struktur eines Marktes hinsichtlich der Anzahl und Größe der Marktteilnehmer auf der Angebots- und Nachfrageseite. Die klassische Einteilung umfasst:

- **Vollkommene Konkurrenz (Polypol):** Viele kleine Anbieter und Nachfrager, die jeweils keinen Einfluss auf den Marktpreis haben. Beispiel: Landwirtschaftliche Märkte für Standardprodukte wie Weizen.
- **Monopol:** Ein einzelner Anbieter dominiert den Markt und setzt den Preis. Beispiel: Lokale Wasserwerke.
- **Oligopol:** Wenige große Anbieter, die den Markt dominieren. Sie können den Markt beeinflussen, sind aber auch im Wettbewerb untereinander. Beispiel: Automobilindustrie.
- **Monopolistische Konkurrenz:** Viele Anbieter, aber mit differenzierten Produkten, wodurch sie eine gewisse Preissetzungsmacht haben. Beispiel: Gastronomie.

### Wirtschaftssysteme

**Freie Marktwirtschaft**, **soziale Marktwirtschaft** und **Planwirtschaft** sind drei grundlegende Arten von Wirtschaftssystemen, die unterschiedliche Ansätze zur Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten darstellen:

#### 1. Freie Marktwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, in dem die Allokation der Ressourcen primär durch Angebot und Nachfrage über den Marktmechanismus ohne wesentliche staatliche Eingriffe erfolgt.
- **Marktformen-Bezug:** Tendiert zu Formen wie vollkommener Konkurrenz und monopolistischer Konkurrenz, da der Markt wenig reguliert ist.
- **Beispiel:** Historisch gesehen entsprach die US-Wirtschaft in vielen Bereichen diesem Modell.

#### 2. Soziale Marktwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, das den freien Markt als Grundlage nutzt, aber soziale Absicherungen und Regulierungen einführt, um wirtschaftliche Ungleichheiten zu mildern und eine gerechte Verteilung der Ressourcen zu fördern.
- **Marktformen-Bezug:** Kann alle Marktformen umfassen, wobei der Staat regulierend eingreift, um faire Wettbewerbsbedingungen und sozialen Ausgleich zu schaffen.
- **Beispiel:** Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, wo Wohlstand breit gefördert und soziale Sicherungssysteme etabliert wurden.

#### 3. Planwirtschaft:

- **Definition:** Ein Wirtschaftssystem, in dem der Staat die Produktionsmittel besitzt und die Verteilung und Produktion von Gütern und Dienstleistungen plant und steuert.
- **Marktformen-Bezug:** Hier gibt es im traditionellen Sinne keine „Marktformen“, da der Markt durch staatliche Pläne ersetzt wird.
- **Beispiel:** Die Sowjetunion während des größten Teils des 20. Jahrhunderts, wo staatliche Pläne die Wirtschaftsaktivitäten bestimmten.

### Verknüpfung der Konzepte

- In einer **freien Marktwirtschaft** sind die Marktformen oft durch eine hohe Wettbewerbsdynamik gekennzeichnet, was zu Innovation und Effizienz führen kann, jedoch auch zu Monopolbildungen, wenn nicht reguliert.
- Eine **soziale Marktwirtschaft** versucht, die Vorteile der freien Marktwirtschaft zu nutzen, gleichzeitig jedoch soziale Ungleichheiten durch gezielte Eingriffe in Marktformen zu vermindern (z.B. Anti-Monopol-Gesetzgebungen, Preisregulierungen).
- In einer **Planwirtschaft** existieren Marktformen im klassischen Sinne nicht, da der Markt durch staatliche Pläne ersetzt wird, was zu Effizienzverlusten führen kann, aber auch eine gleichmäßigere Verteilung der Ressourcen ermöglicht.

Diese Übersicht bietet einen Rahmen, um die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme und Marktformen zu verstehen und ihre Wechselwirkungen in realen Wirtschaftskontexten zu analysieren.

### Historische Beispiele für Monopole und Planwirtschaft

Monopole:

- **Standard Oil:** Gegründet von John D. Rockefeller in den 1870er Jahren, erreichte Standard Oil eine nahezu vollständige Kontrolle über die Ölindustrie in den USA durch aggressive Geschäftspraktiken, einschließlich Preisunterbietung und geheimer Absprachen. Zu einem Zeitpunkt kontrollierte das Unternehmen etwa 90% der Raffineriekapazität der USA. Die Monopolstellung war so extrem, dass es 1911 durch den Sherman Antitrust Act aufgelöst wurde.

- De Beers: Diese Firma kontrollierte fast ein Jahrhundert lang den globalen Diamantenmarkt. Durch geschickte Marketingstrategien und strikte Kontrolle der Diamantenlieferungen schuf De Beers ein Monopol, das die Preise künstlich hoch hielt und die Verfügbarkeit von Diamanten künstlich verknappste.

Planwirtschaft:

- Sowjetunion unter Stalin: In den 1930er Jahren führte Stalin die ersten Fünfjahrespläne ein, die zu enormen wirtschaftlichen Umwälzungen führten. Die überstürzte Industrialisierung und Kollektivierung der Landwirtschaft führten zu weit verbreiteten Lebensmittelknappheiten und einer der schlimmsten von Menschen verursachten Hungersnöte in der Geschichte, bekannt als der Holodomor in der Ukraine.
- Ostdeutschland (DDR) - Die Trabant Autos: Der Trabant, oft liebevoll „Trabi“ genannt, war das Standardauto der DDR und ein Symbol für die Mängel und Kuriositäten der Planwirtschaft. Trotz seiner technischen Rückständigkeit und seines Designs wurde der Trabi zum Kultobjekt. Die Wartezeiten für einen Trabant konnten bis zu 15 Jahre betragen, was die Ineffizienzen der zentralisierten Produktionsplanung unterstreicht.

Debatten über staatliche Regulierung und Eingriffe:

- Mietpreisbremse: In vielen deutschen Städten steigen die Mieten rasant, was zu einer intensiven politischen Debatte über die Einführung und Verschärfung der Mietpreisbremse geführt hat. Ziel ist es, den Anstieg der Wohnkosten zu kontrollieren und bezahlbaren Wohnraum zu sichern.
- Klimaschutzmaßnahmen und Energiewende: Die Energiewende, also der Übergang von fossilen Brennstoffen zu erneuerbaren Energiequellen, ist ein weiteres Feld staatlicher Eingriffe. Die Debatte konzentriert sich auf die Balance zwischen notwendigen staatlichen Förderungen und Subventionen für erneuerbare Energien und der wirtschaftlichen Belastung für Verbraucher und Industrie.
- Digitalsteuer und Regulierung von Tech-Giganten: Angesichts des wachsenden Einflusses und der marktbeherrschenden Stellung von Technologieunternehmen wie Google, Amazon und Facebook gibt es in Deutschland und Europa zunehmende Bestrebungen, diese zu regulieren und gerechtere Steuersysteme zu implementieren, um faire Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.

## 2.4 Produktionsfaktoren

Betriebliche Produktionsfaktoren		
Elementarfaktoren	Dispositive Faktoren	
	<u>Originär</u>	<u>Abgeleitet (derivativ)</u>
Ausführende Arbeit	Betriebsführung	Planung

Betriebsmittel		Organisation
Werkstoffe*		Controlling
(*Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe)		

Diese Systematik unterscheidet zwischen originären Produktionsfaktoren, die direkt in den Produktionsprozess eingehen, und abgeleiteten Produktionsfaktoren, die aus den originären Faktoren hervorgehen oder sie unterstützen. Die originären Produktionsfaktoren umfassen materielle Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Rohstoffe, Hilfsstoffe und Betriebsstoffe, die direkt zur Herstellung von Gütern oder Erbringung von Dienstleistungen verwendet werden. Zusätzlich dazu gehört die Arbeitskraft als immaterieller originärer Produktionsfaktor dazu.

- Betriebsmittel: Materielle Ressourcen wie Maschinen, Werkzeuge, Gebäude und technische Ausstattung, die zur Produktion verwendet werden.
- Ausführende Arbeit: Die menschliche Arbeitskraft, die zur Leistungserstellung eingesetzt wird, einschließlich Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter.
- Betriebsführung / Management: Entscheidungsfindung, Planung, Organisation und Koordination von Ressourcen und Prozessen durch Führungskräfte, um die Produktionsziele zu erreichen.
- Rohstoffe: Materielle Materialien und Komponenten, die in den Produktionsprozess eingehen und in das Endprodukt umgewandelt werden.
- Hilfsstoffe: Nebenmaterialien, die den Produktionsprozess unterstützen, aber nicht direkt in das Endprodukt eingehen, z.B. Büromaterialien, Verpackungsmaterialien oder Reinigungsmittel.
- Betriebsstoffe: Energie, Kraftstoffe oder andere Ressourcen, die für den Betrieb der Produktionseinrichtungen und -prozesse benötigt werden.

#### Beispiel aus einer Stadtverwaltung:

##### Betriebsmittel

In einer Stadtverwaltung werden verschiedene Betriebsmittel eingesetzt, um die Verwaltungsprozesse effizient zu gestalten. Dazu gehören Computer, Software, Drucker, Kopierer, Telekommunikationsanlagen und andere Büroausstattungen. Diese Betriebsmittel ermöglichen den Mitarbeitern die Durchführung ihrer Aufgaben, die Verarbeitung von Informationen, die Kommunikation und die Erstellung von Dokumenten.

##### Arbeit

Die Mitarbeiter in einer Stadtverwaltung sind ein wesentlicher Produktionsfaktor. Sie bringen ihre fachlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und ihr Wissen ein, um die verschiedenen Verwaltungsaufgaben zu erfüllen. Dies umfasst Tätigkeiten wie die Bearbeitung von Anträgen, die Kundenbetreuung, die Planung und Umsetzung von Projekten, die Finanzverwaltung, die Personalverwaltung und vieles mehr.

## Management

Das Management in einer Stadtverwaltung umfasst Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen, die strategische Entscheidungen treffen, Ressourcen zuweisen, Ziele setzen und die Leistung der Verwaltung überwachen. Sie sorgen dafür, dass die Prozesse reibungslos ablaufen, die Ressourcen effizient genutzt werden und die Ziele der Stadtverwaltung erreicht werden.

Produktionsfaktor	Definition	Beispiele
Materielle Produktionsfaktoren		
- Betriebsmittel	Materielle Ressourcen für die Produktion	Fahrzeuge der städtischen Müllabfuhr
		Computer und Büroausstattung in städtischen Ämtern
- Rohstoffe	Materielle Materialien für die Produktion	Baumaterialien für den Bau von kommunalen Gebäuden
		Pflanzen und Blumen für die städtische Parkpflege
- Hilfsstoffe	Nebenmaterialien für die Produktion	Reinigungsmittel für die städtischen Reinigungsdienste
		Büromaterialien für die städtische Verwaltung
- Betriebsstoffe	Energie und Treibstoffe für den Betrieb	Strom für die Straßenbeleuchtung
		Kraftstoff für kommunale Fahrzeuge
Immaterielle Produktionsfaktoren		
- Arbeit	Die menschliche Arbeitskraft zur Leistungserbringung	Angestellte in der städtischen Kulturverwaltung

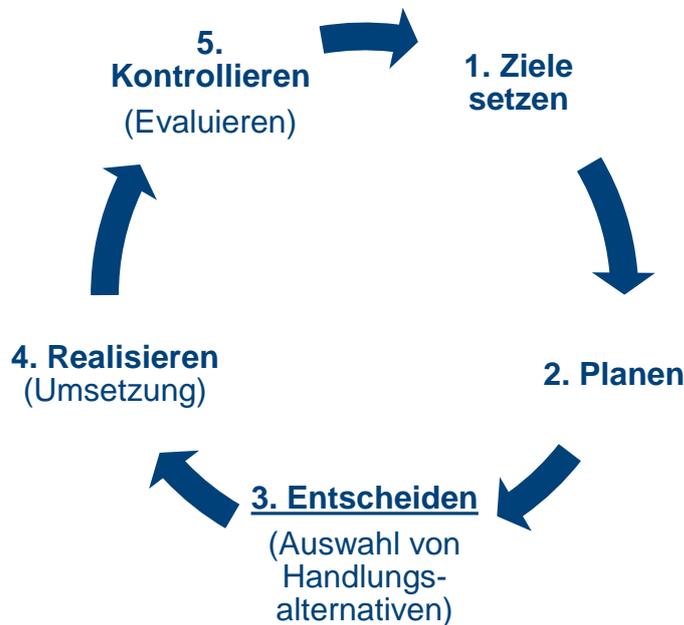
Produktionsfaktor	Definition	Beispiele
		Handwerker in der städtischen Bauabteilung
- Management	Planung, Organisation und Kontrolle der Produktion	Bürgermeister und Verwaltungsdirektoren
		Abteilungsleiter in der städtischen Finanzverwaltung
- Information	Daten und Wissen zur Steuerung der Produktion	Geografische Informationssysteme für städtische Planung
		Statistiken und Berichte zur städtischen Infrastruktur

## 2.5 Managementkreislauf

Der Managementkreislauf ist ein Konzept, das den Prozess der Steuerung und Führung von Organisationen, Unternehmen oder Projekten beschreibt. Er besteht aus verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen, die eng miteinander verknüpft sind und eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung ermöglichen. Im Folgenden erläutere ich die einzelnen Phasen des Managementkreislaufs basierend auf den Begriffen Ziele, Planung, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle/Evaluation:

1. **Ziele:** Der Managementkreislauf beginnt mit der Festlegung von Zielen. Ziele sind die angestrebten Ergebnisse oder Leistungen, die die Organisation erreichen möchte. Sie sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sein. Die Ziele dienen als Richtschnur für alle weiteren Aktivitäten im Managementprozess.
2. **Planung:** In der Planungsphase werden Maßnahmen und Strategien entwickelt, um die definierten Ziele zu erreichen. Es werden Pläne erstellt, die den Weg zur Zielerreichung beschreiben. Dies umfasst die Identifizierung der erforderlichen Ressourcen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die zeitliche Planung und die Budgetierung. Die Planung legt den Rahmen für die folgenden Schritte fest.
3. **Entscheidung:** In dieser Phase werden Entscheidungen getroffen, um die in der Planung identifizierten Maßnahmen umzusetzen. Dies beinhaltet die Auswahl aus verschiedenen Handlungsalternativen und die Zuweisung von Ressourcen. Entscheidungen sollten auf fundierten Informationen, Analysen und Bewertungen basieren, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.

4. Umsetzung: Nachdem die Entscheidungen getroffen wurden, erfolgt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Hier werden die Ressourcen mobilisiert, die Verantwortlichkeiten den entsprechenden Personen übertragen und die Aktivitäten gestartet. Die Umsetzung erfordert eine effektive Kommunikation, Koordination und Überwachung, um sicherzustellen, dass die geplanten Schritte erfolgreich durchgeführt werden.
5. Kontrolle/Evaluation: In dieser Phase erfolgt die Überwachung und Bewertung der umgesetzten Maßnahmen. Es werden Leistungsindikatoren verwendet, um den Fortschritt gegenüber den Zielen zu messen und die Ergebnisse zu bewerten. Die Kontrolle beinhaltet auch die Identifizierung von Abweichungen oder Problemen und die Implementierung von Korrekturmaßnahmen. Durch die kontinuierliche Überprüfung und Bewertung wird sichergestellt, dass die Ziele erreicht werden und eine kontinuierliche Verbesserung stattfindet.



Der Managementkreislauf ist ein iterativer Prozess, der sich kontinuierlich wiederholt. Die Ergebnisse der Kontrolle/Evaluation dienen als Grundlage für neue Ziele und Planungen, um den kontinuierlichen Fortschritt und die Anpassung an sich verändernde Umstände zu ermöglichen.

## 2.5.1 Ziele

### Definition und Funktionen

*Ein Ziel ist eine angestrebte Zustandsveränderung oder ein gewünschtes Ergebnis, das eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation erreichen möchte. Es ist eine konkrete Aussage darüber, was in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele bieten eine klare Orientierung und dienen als Leitlinie für das Handeln, die Planung und die Entscheidungsfindung.*

Folgende Funktionen weisen Ziele typischerweise auf:

1. Aussagen über gewollte zukünftige Zustände: Ziele sind konkrete Aussagen über die gewünschten Zustände oder Ergebnisse, die eine Organisation in der Zukunft erreichen möchte. Sie beschreiben, was erreicht werden soll und dienen als Referenzpunkt für den gesamten Managementprozess.
2. Resultat eines permanenten und umfangreichen Zielbildungsprozesses: Ziele entstehen aus einem kontinuierlichen Prozess der Zielbildung, der eine umfassende Analyse der internen und externen Umgebung, die Berücksichtigung von Interessen und Prioritäten sowie die Einbeziehung der relevanten Stakeholder beinhaltet.
3. Ausgangs- und Orientierungspunkt für sämtliche Aktivitäten des Betriebes: Ziele dienen als Ausgangspunkt für die Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung von Aktivitäten in einem Betrieb. Sie bieten eine klare Richtung und Orientierung für sämtliche Handlungen und Entscheidungen.
4. Ordnungskriterien und Grundlage für die systematische und rationale Lösung von Entscheidungsproblemen: Ziele dienen als Ordnungskriterien und bieten eine Grundlage für die systematische und rationale Lösung von Entscheidungsproblemen. Sie helfen bei der Priorisierung von Handlungsoptionen und ermöglichen eine effektive Entscheidungsfindung.

Wichtige Funktionen von Zielen:

- Orientierungsfunktion: Ziele bieten eine klare Ausrichtung und Richtung für die gesamte Organisation. Sie helfen den Mitarbeitern, ihre Aufgaben zu verstehen und sich auf gemeinsame Ziele zu fokussieren.
- Planungsfunktion: Ziele dienen als Grundlage für die Entwicklung von Plänen und Strategien. Sie ermöglichen eine gezielte und strukturierte Planung von Aktivitäten, Ressourcen und Zeitrahmen.
- Kontrollfunktion: Ziele dienen als Maßstab zur Überwachung und Kontrolle des Fortschritts und Erfolgs. Sie ermöglichen die Bewertung, ob die gewünschten Ergebnisse erreicht werden und helfen bei der Identifizierung von Abweichungen oder Anpassungsbedarf.
- Koordinationsfunktion: Ziele unterstützen die Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis und fördern die Abstimmung der Aktivitäten verschiedener Bereiche und Teams.
- Motivationsfunktion: Ziele dienen als Anreiz und Motivation für die Mitarbeiter. Sie bieten eine klare Perspektive und ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Leistung auf die Erreichung der Ziele auszurichten.
- Repräsentationsfunktion: Ziele repräsentieren die Interessen und Prioritäten der Organisation nach innen und nach außen. Sie kommunizieren den Stakeholdern, was die Organisation erreichen möchte und schaffen Vertrauen und Transparenz.

- Legitimationsfunktion: Ziele dienen als Legitimation für die Existenz und Aktivitäten der Organisation. Sie zeigen, dass die Organisation einen klaren Zweck hat und gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Mehrwert schaffen.

### Systematik der Zielmerkmale

Zielmerkmal	Ausprägung	Beschreibung
<b>Zielinhalt</b>	Mengengrößen, Geldgrößen, Sachziele, Formalziele	<b>Mengengrößen:</b> Quantitative Ziele wie Produktionsmenge. <b>Geldgrößen:</b> Finanzielle Ziele wie Umsatzsteigerung. <b>Sachziele:</b> Spezifische Ziele wie Verbesserung der Produktqualität. <b>Formalziele:</b> Allgemeine Ziele wie Erhöhung der Kundenzufriedenheit.
<b>Zielausmaß</b>	Begrenzte, unbegrenzte Ziele	<b>Begrenzte Ziele:</b> Ziele mit klar definierten Grenzen oder Endpunkten, wie Umsatzsteigerung um 10% in einem Jahr. <b>Unbegrenzte Ziele:</b> Ziele ohne feste Grenzen oder Endpunkte, wie kontinuierliche Verbesserung.
<b>Zeitbezug</b>	Kurzfristige, langfristige Ziele	<b>Kurzfristige Ziele:</b> Ziele, die innerhalb eines kurzen Zeitraums erreicht werden sollen, wie monatlicher Verkaufszuwachs. <b>Langfristige Ziele:</b> Ziele, die über einen längeren Zeitraum hinweg erreicht werden sollen, wie Marktexpansion in fünf Jahren.
<b>Zielbeziehungen</b>	Komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele	<b>Komplementäre Ziele:</b> Ziele, die sich gegenseitig unterstützen, wie Umsatzsteigerung und Verbesserung des Kundenservice. <b>Konkurrierende Ziele:</b> Ziele, die sich gegenseitig behindern oder im Widerspruch zueinander stehen, wie Kostensenkung und gleichzeitige Produktinnovation. <b>Indifferente Ziele:</b> Ziele, die keine direkte Beziehung zueinander haben und sich weder unterstützen noch behindern, wie Erhöhung der Markenbekanntheit und Verbesserung des Arbeitsklimas.
<b>Rangordnung</b>	Oberziele, Zwischenziele, Unterziele	<b>Oberziele:</b> Hauptziele, die die langfristigen Hauptziele eines Unternehmens darstellen, wie Marktführerschaft. <b>Zwischenziele:</b> Ziele, die zur Erreichung der Oberziele dienen und meist im mittelfristigen Zeitraum erreicht werden, wie Erhöhung des Marktanteils um 5% innerhalb von zwei Jahren. <b>Unterziele:</b> Kurzfristige Ziele, die konkrete Schritte zur Erreichung der Zwischen- und Oberziele darstellen, wie Einführung eines neuen Produkts im nächsten Quartal.

### Sachziele vs. Formalziele

Sachziele und Formalziele sind zwei unterschiedliche Arten von Zielen, die in Organisationen, einschließlich des öffentlichen Sektors, verfolgt werden. Hier ist eine Erläuterung des Unterschieds zwischen den beiden und ein tabellarischer Vergleich mit Beispielen aus dem öffentlichen Sektor:

**Sachziele:** Sachziele beziehen sich auf die inhaltlichen Aspekte oder konkreten Ergebnisse, die eine Organisation erreichen möchte. Sie sind an den eigentlichen Aufgaben und dem Zweck der Organisation orientiert und dienen der Erfüllung ihres Hauptziels. Sachziele sind oft messbar und beziehen sich auf bestimmte quantitative oder qualitative Ergebnisse.

**Formalziele:** Formalziele hingegen beziehen sich auf die organisatorischen und prozessualen Aspekte, die zur Erreichung der Sachziele erforderlich sind. Sie legen die Rahmenbedingungen, Standards und Verfahren fest, die für einen effizienten und rechtmäßigen Ablauf der Aktivitäten einer Organisation erforderlich sind. Formalziele sind oft allgemeiner und beziehen sich auf die Organisation als Ganzes.

	<b>Sachziele</b>	<b>Formalziele</b>
Ausrichtung	Inhaltliche Ergebnisse	Organisatorische und prozessuale Aspekte
Bezug	Aufgaben und Zweck der Organisation	Effizienz und Rechtskonformität
Messbarkeit	Messbar und konkret	Allgemeiner und nicht immer messbar
Beispiel (öffentlicher Sektor)	Verbesserung der Bildungsqualität	Einhaltung von Haushaltsvorgaben
	Reduzierung der Arbeitslosigkeit	Gewährleistung der Transparenz

Beispiel für Sachziele im öffentlichen Sektor:

- Verbesserung der Bildungsqualität durch Einführung neuer Lehrmethoden oder Ausstattung von Schulen mit moderner Technologie.
- Reduzierung der Arbeitslosigkeit durch Schaffung neuer Arbeitsplätze oder Förderung von Unternehmensgründungen.

Beispiel für Formalziele im öffentlichen Sektor:

- Einhaltung von Haushaltsvorgaben durch eine effiziente Nutzung der Ressourcen und Budgetplanung.
- Gewährleistung der Transparenz durch regelmäßige Berichterstattung und Offenlegung von Informationen über öffentliche Projekte oder Ausgaben.

## Öffentliche Güter vs. Private Güter

Öffentliche Güter sind Güter, die von der Regierung oder öffentlichen Einrichtungen bereitgestellt werden und für alle Mitglieder der Gesellschaft zugänglich sind. Sie zeichnen sich durch zwei wesentliche Merkmale aus: Nicht-Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität.

- Nicht-Ausschließbarkeit bedeutet, dass niemand vom Konsum des Guts ausgeschlossen werden kann, unabhängig davon, ob er dafür bezahlt hat oder nicht. Einmal bereitgestellt, stehen öffentliche Güter jedem zur Verfügung.
- Nicht-Rivalität bedeutet, dass der Konsum des Guts durch eine Person den Konsum anderer Personen nicht beeinträchtigt. Das heißt, die Nutzung des Guts durch eine Person beeinflusst nicht die Nutzungsmöglichkeiten anderer.

Private Güter: Private Güter sind Güter, die von privaten Unternehmen oder Einzelpersonen hergestellt und gehandelt werden. Sie sind durch Ausschließbarkeit und Rivalität gekennzeichnet.

- Ausschließbarkeit bedeutet, dass der Zugang zum Gut beschränkt ist und nur denjenigen offensteht, die dafür bezahlen oder die Berechtigung dazu haben.
- Rivalität bedeutet, dass der Konsum des Guts durch eine Person den Konsum anderer Personen beeinflusst. Wenn eine Person das Gut konsumiert, steht es anderen nicht mehr zur Verfügung.

Tabellarische Matrix:

	Ausschließbarkeit	Nicht-Ausschließbarkeit
Rivalität	Private Güter	Gemeinschaftsgüter
Nicht-Rivalität	Klubgüter	Öffentliche Güter

Beispiele für jede Kategorie:

- Private Güter: Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeuge
- Gemeinschaftsgüter: Parks, Straßenbeleuchtung, öffentliche Bibliotheken
- Klubgüter: Pay-TV, Fitnessstudios, Mitgliedschaft in einem Golfclub
- Öffentliche Güter: Straßennetz, Verteidigung, öffentliche Sicherheit

Die Zuordnung von Gütern zu den Kategorien ist nicht immer eindeutig und es kann Fälle geben, in denen Güter Merkmale aus mehreren Kategorien aufweisen.

## Kommunale Interessen und Zielsetzungen

Zielkategorie	Definition	Beispiel
Gesellschaftliche Ziele	Ziele, die das Wohl und die Sicherheit der Gemeinschaft betreffen	Ausbau der Bildungsinfrastruktur in Schulen
		Verbesserung der sozialen Unterstützungssysteme
		Modernisierung der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur
Staatliche Ziele	Ziele, die die Wahrung von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Sozialstaatlichkeit betreffen	Sicherung der Bürgerrechte und Freiheiten
		Förderung der sozialen Gerechtigkeit und Solidarität
Volkswirtschaftliche Ziele	Ziele, die die wirtschaftliche Entwicklung und das Wohl der Gesellschaft fördern	Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
		Steigerung der Einkommen und Lebensqualität
		Förderung des Wirtschaftswachstums und der Innovation
Betriebliche Ziele	Ziele, die die Effizienz und Finanzen der kommunalen Betriebe betreffen	Kostenminimierung in der öffentlichen Verwaltung
		Erhöhung der Einnahmen durch Gebühren und Steuern
		Verwaltung des Vermögens und Reduzierung von Schulden
Politische Ziele	Ziele, die die Existenz und Autonomie der Gemeinden sichern und politische Erfolge ermöglichen	Erhaltung der kommunalen Selbstverwaltung
		Erzielen von Wahlgewinnen und Umsetzung von Partei- und Fraktionszielen

Es ist wichtig zu betonen, dass die kommunalen Interessen und Zielsetzungen vielfältig sind und je nach Region und Gemeinde variieren können. Die genannten Beispiele dienen als allgemeine Orientierung, können jedoch von den tatsächlichen Zielen einer spezifischen Kommune abweichen. Die Umsetzung und Priorisierung dieser Ziele erfordert eine sorgfältige Abwägung und Koordination aller relevanten Akteure und Ressourcen.

### **Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte**

Öffentliche Aufgaben und Produkte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von privaten Produkten und Dienstleistungen. Der öffentliche Sektor erfüllt eine Vielzahl von gesellschaftlichen Aufgaben, die das Wohl der Gemeinschaft und das Funktionieren des Staates sicherstellen sollen. Diese Aufgaben reichen von der Bereitstellung von Bildung, Gesundheitsversorgung und sozialer Unterstützung bis zur Sicherung der öffentlichen Ordnung und Infrastruktur. Dabei stehen die öffentlichen Verwaltungen und Institutionen vor spezifischen Herausforderungen, die sich in besonderen Merkmalen und Besonderheiten ihrer Aufgaben und Produkte widerspiegeln.

Besonderheiten öffentlicher Aufgaben und Produkte (Beispiele):

- Extrem heterogene Produktpalette: Im öffentlichen Sektor werden eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen angeboten, die oft zu politisch bestimmten, subventionierten Preisen erhältlich sind.
- Fehlende Marktfunktion und Kollektivgüter: Viele öffentliche Güter und Dienstleistungen werden kostenlos oder zu niedrigen Preisen angeboten, da sie eine hohe gesellschaftliche Relevanz haben und nicht allein durch den Marktmechanismus geregelt werden können. Hierzu zählen beispielsweise die Bereitstellung von öffentlichem Raum oder die Sicherung der inneren Sicherheit.
- Vorliegen von Abnahmezwängen: In einigen Fällen besteht eine gesetzliche Verpflichtung zur Nutzung bestimmter öffentlicher Dienstleistungen. Das kann beispielsweise der Anschluss- oder Benutzungszwang bei der Wasserversorgung oder der Abfallentsorgung sein.
- Fehlender Wettbewerb: Im öffentlichen Sektor gibt es oft keinen Wettbewerb, da bestimmte Dienstleistungen ausschließlich von staatlichen oder kommunalen Institutionen erbracht werden. Ein Beispiel dafür ist die Ausstellung von Pässen, die ausschließlich von Meldebehörden durchgeführt wird.
- Festlegung des Dienstleistungsangebots: Das Angebot an öffentlichen Dienstleistungen wird nicht durch den Wettbewerb gesteuert, sondern durch politische Entscheidungen. Der Rat oder die gewählten Vertreter bestimmen, welche Dienstleistungen bereitgestellt werden müssen, um den Bedürfnissen der Gemeinschaft gerecht zu werden.
- Eingeschränkte Kompetenzen der "Betriebsleitung": Die Entscheidungsbefugnisse der Leitungsebene in öffentlichen Verwaltungen können durch gesetzliche Vorgaben und politische Kontrolle eingeschränkt sein. Dies kann die Flexibilität und Effizienz in der Verwaltung beeinflussen.

- Beschäftigung von Beamten: Neben Angestellten und Arbeitern werden im öffentlichen Sektor auch Beamte beschäftigt. Beamte haben oft eine besondere rechtliche Stellung und unterliegen spezifischen Regelungen bezüglich ihrer Rechte und Pflichten.
- Entgeltregelung und Gebührenkalkulation: Im öffentlichen Sektor wird die Höhe der Preise und Gebühren nicht durch den Wettbewerb bestimmt, sondern durch gesetzliche Vorgaben und Rechtsvorschriften. Dies betrifft beispielsweise die Festlegung von Gebühren für kommunale Dienstleistungen wie Müllabfuhr oder Parkgebühren.
- Finanzierung durch Steuern und Zuweisungen: Die Finanzierung der kommunalen Verwaltung erfolgt in erster Linie durch Steuereinnahmen und Zuweisungen von höheren staatlichen Ebenen. Erlöse aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen spielen eine geringere Rolle. Dies führt zu einer besonderen Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung und politischer Budgetierung.

Diese Besonderheiten zeigen, dass öffentliche Aufgaben und Produkte eine spezifische Rolle in der Gesellschaft einnehmen und nicht allein durch marktwirtschaftliche Mechanismen gesteuert werden können. Sie erfordern eine besondere Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse und politischer Entscheidungsprozesse, um das Gemeinwohl zu fördern und den Erfordernissen der Gemeinschaft gerecht zu werden.

#### Beispiele für die Vielfalt und Heterogenität kommunaler Aufgaben:

- Bildung: Bereitstellung von Schulen, Kindergärten und anderen Bildungseinrichtungen.
- Sozialwesen: Unterstützung bedürftiger Bürger durch Sozialhilfe, Jugendhilfe, Altenpflege usw.
- Gesundheitswesen: Betrieb von Krankenhäusern, Gesundheitszentren und medizinischen Einrichtungen.
- Ver- und Entsorgung: Bereitstellung von Wasser, Energie, Abfallentsorgung und Abwasserentsorgung.
- Öffentliche Sicherheit: Gewährleistung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit durch Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienste.
- Verkehrsinfrastruktur: Bau und Instandhaltung von Straßen, Brücken, öffentlichen Verkehrsmitteln usw.
- Stadtentwicklung und Baurecht: Regulierung der Stadtentwicklung, des Baurechts und der Raumplanung.
- Kultur und Freizeit: Förderung kultureller Aktivitäten und Bereitstellung von Freizeiteinrichtungen.
- Wirtschaftsförderung: Unterstützung der lokalen Wirtschaft durch Beratung, finanzielle Unterstützung und Infrastruktur.

- Umweltschutz und Nachhaltigkeit: Maßnahmen zum Umweltschutz, Klimaschutz und zur Förderung erneuerbarer Energien.

Aufgaben	Kreisangehörige Gemeinden	Landkreise
Pflichtaufgaben	Bereitstellung von Schulen, Kindergärten und Bildungseinrichtungen	Planung und Durchführung von Maßnahmen der regionalen Entwicklung
	Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung	Übernahme der Aufgaben des überörtlichen Brandschutzes
	Gewährleistung der kommunalen Daseinsvorsorge (Wasser, Abwasser, Abfallentsorgung)	Bereitstellung und Betrieb von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen
	Bereitstellung und Unterhaltung von Straßen und Verkehrsinfrastruktur	Verantwortung für die Landschaftspflege und Naturschutz
	Durchführung von Wahlen und Wählerversammlungen	Genehmigung und Überwachung von Bauvorhaben
	Durchführung von Sozialhilfeleistungen	Betrieb von Jugend- und Sozialeinrichtungen
	Bearbeitung von Bauanträgen und Baugenehmigungen	Förderung von Kultur und Tourismus
	Durchführung von Standesamtlichen Aufgaben (Geburts-, Heirats-, Sterberegister)	Organisation von Katastrophenschutzmaßnahmen
Freiwillige Aufgaben	Sport- und Freizeiteinrichtungen	Kulturelle Veranstaltungen und Förderung von Kunst und Kultur
	Bibliotheken und öffentliche Büchereien	Förderung von Sportvereinen und Sportstätten
	Veranstaltung von Festen und Märkten	Unterstützung von ehrenamtlichen und gemeinnützigen Organisationen
	Jugend- und Seniorenarbeit	Förderung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit
	Tourismusförderung und Fremdenverkehr	Förderung von Bildung und Weiterbildung
	Förderung von Kunst und Kultur	Unterstützung von Existenzgründungen und Unternehmensentwicklung

Diese Tabelle veranschaulicht die Unterschiede zwischen den Pflichtaufgaben, die von sowohl kreisangehörigen Gemeinden als auch Landkreisen wahrgenommen werden, und den freiwilligen Aufgaben, bei denen die Gemeinden mehr Spielraum haben, um den individuellen Bedürfnissen ihrer Bürger gerecht zu werden. Während die Pflichtaufgaben eng mit der Daseinsvorsorge, der öffentlichen Sicherheit und der regionalen Entwicklung verbunden sind, ermöglichen die freiwilligen Aufgaben den Gemeinden, kulturelle, sportliche, soziale und wirtschaftliche Aktivitäten zu fördern und das Leben vor Ort vielfältiger zu gestalten.

### **Stakeholder- vs. Shareholderansatz**

Das Konzept der Stakeholder bezieht sich auf alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die von den Aktivitäten und Entscheidungen eines Unternehmens oder einer Organisation betroffen sind oder einen direkten oder indirekten Einfluss auf diese haben. Es erkennt an, dass Unternehmen nicht nur den Interessen ihrer Eigentümer (Shareholder), sondern auch den Interessen anderer Interessengruppen (Stakeholder) verpflichtet sind.

Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz, der sich hauptsächlich auf die Interessen der Eigentümer oder Aktionäre eines Unternehmens konzentriert und darauf abzielt, den Shareholder-Wert zu maximieren, legt das Stakeholder-Konzept den Fokus auf die Berücksichtigung und Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller relevanten Interessengruppen.

Die theoretischen Grundlagen des Stakeholder-Konzepts lassen sich auf verschiedene Ansätze und Denker zurückführen. Einer der bekanntesten ist der "Stakeholder-Ansatz" von R. Edward Freeman aus den 1980er Jahren. Freeman argumentierte, dass Unternehmen in einem Netzwerk von Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern eingebettet sind und dass die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens entscheidend ist.

Das Stakeholder-Konzept hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und findet heute in vielen Bereichen Anwendung. Unternehmen berücksichtigen zunehmend die Belange von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften, Umweltschutzorganisationen und anderen Interessengruppen bei ihren Entscheidungen und Geschäftspraktiken.

Ein aktuelles Beispiel für den Stakeholder-Ansatz ist die CSR (Corporate Social Responsibility) oder Nachhaltigkeitspraxis vieler Unternehmen. Sie beinhaltet die freiwillige Integration sozialer und ökologischer Belange in die Geschäftsstrategie und den operativen Betrieb, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Beispiel einer kommunalen Tourismus GmbH und ihren Stakeholdern:

1. Einwohner der Stadt: Die Einwohner haben ein Interesse daran, dass der Tourismus positive Auswirkungen auf ihre Stadt hat, wie z.B. wirtschaftliches Wachstum, Arbeitsplatzschaffung und eine lebenswerte Umgebung.

2. Touristen: Touristen erwarten eine hohe Qualität der touristischen Angebote, Attraktionen, Unterkünfte und Dienstleistungen, um ihren Aufenthalt angenehm und bereichernd zu gestalten.
3. Hotel- und Gastgewerbe: Die Hotellerie und das Gastgewerbe profitieren vom Tourismus und sind auf eine gute Zusammenarbeit mit der Tourismus GmbH angewiesen, um ihre Dienstleistungen zu fördern und zu verbessern.
4. Lokale Unternehmen: Unternehmen in der Stadt, die vom Tourismus abhängig sind, wie Einzelhändler, Restaurants, Souvenirshops usw., möchten von einer Steigerung der Besucherzahlen und -ausgaben profitieren.
5. Umweltschutzorganisationen: Organisationen, die sich für den Schutz der natürlichen Umwelt einsetzen, können Interesse daran haben, dass der Tourismus nachhaltig gestaltet wird, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren.
6. Kultur- und Freizeiteinrichtungen: Kulturelle Institutionen, Museen, Theater und andere Freizeiteinrichtungen haben ein Interesse daran, dass der Tourismus dazu beiträgt, ihr kulturelles Erbe zu bewahren und zu fördern.
7. Lokale Regierung: Die Kommunalverwaltung hat ein Interesse daran, dass der Tourismus zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt beiträgt, Arbeitsplätze schafft und die Lebensqualität für die Einwohner verbessert.

Diese Stakeholder haben jeweils unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse, die von der Tourismus GmbH berücksichtigt werden sollten. Durch den Dialog und die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern kann die Tourismus GmbH sicherstellen, dass ihre Aktivitäten die Interessen der Gemeinschaft berücksichtigen und langfristige positive Auswirkungen auf die Stadt haben.

### **SMART-Konzept**

Das SMART-Konzept ist ein Ansatz zur Formulierung von Zielen, um sicherzustellen, dass sie klar definiert, präzise und erreichbar sind. Es besteht aus den folgenden Kriterien:

1. Spezifisch (Specific): Ziele sollten konkret und eindeutig formuliert werden, um Missverständnisse zu vermeiden und eine klare Richtung vorzugeben.
2. Messbar (Measurable): Ziele sollten so formuliert sein, dass ihr Fortschritt und ihre Erreichung objektiv gemessen werden können. Messbare Kriterien ermöglichen eine Überprüfung des Zielerfolgs.
3. Attraktiv (Attainable): Ziele sollten attraktiv und motivierend sein, um das Engagement und die Leistung zu steigern. Sie sollten herausfordernd, aber dennoch erreichbar sein, basierend auf den verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten.
4. Realistisch (Realistic): Ziele sollten realistisch und machbar sein, unter Berücksichtigung der vorhandenen Umstände, Ressourcen und Einschränkungen. Unmögliche oder unrealistische Ziele können zu Frustration und Entmutigung führen.

5. Zeitgebunden (Time-bound): Ziele sollten einen klaren Zeitrahmen haben, innerhalb dessen sie erreicht werden sollen. Eine zeitliche Begrenzung hilft, den Fokus zu wahren, Prioritäten zu setzen und den Fortschritt zu überwachen.

Hier sind zwei Beispiele für SMART formulierte Ziele eines kommunalen Kindergartens:

Ziel 1: Bis zum Ende des laufenden Schuljahres organisiert der Kindergarten fünf kreative Projekte zur Förderung der kognitiven Entwicklung der Kinder.

Bewertung der Qualität des Ziels:

- Spezifisch: Das Ziel ist konkret und definiert den Bereich (kreative Projekte) und den Zweck (Förderung der kognitiven Entwicklung).
- Messbar: Der Fortschritt kann gemessen werden, indem die Anzahl der durchgeführten Projekte gezählt wird.
- Attraktiv: Das Ziel ist attraktiv, da es den Kindern die Möglichkeit bietet, ihre kreativen Fähigkeiten zu entwickeln und ihre kognitive Entwicklung zu fördern.
- Realistisch: Das Ziel ist realistisch, vorausgesetzt, der Kindergarten verfügt über die erforderlichen Ressourcen und das Personal, um die Projekte durchzuführen.
- Zeitgebunden: Das Ziel gibt einen klaren Zeitrahmen vor (bis zum Ende des laufenden Schuljahres), um den Fortschritt zu messen und den Fokus auf die Umsetzung zu legen.

Ziel 2: Innerhalb von sechs Monaten entwickelt der Kindergarten ein umweltfreundliches Gartenprojekt und reduziert den Wasserverbrauch um 20%.

Bewertung der Qualität des Ziels:

- Spezifisch: Das Ziel ist konkret und definiert den Bereich (umweltfreundliches Gartenprojekt) und den Aspekt der Verbesserung (Reduzierung des Wasserverbrauchs).
- Messbar: Der Fortschritt kann gemessen werden, indem der Wasserverbrauch vor und nach der Implementierung des Projekts verglichen wird.
- Attraktiv: Das Ziel ist attraktiv, da es dem Kindergarten ermöglicht, einen positiven Beitrag zur Umwelt zu leisten und nachhaltige Praktiken zu fördern.
- Realistisch: Das Ziel ist realistisch, sofern der Kindergarten über die notwendigen Mittel und das Wissen verfügt, um das Gartenprojekt umzusetzen und den Wasserverbrauch zu reduzieren.
- Zeitgebunden: Das Ziel gibt einen klaren Zeitrahmen von sechs Monaten vor, um den Fortschritt zu überwachen und die Umsetzung zu priorisieren.

## 2.5.2 Planung

Der Planungsprozess ist ein systematischer Ansatz, der es ermöglicht, zukünftiges Handeln vorab gedanklich zu durchdenken. Er beinhaltet das Abwägen verschiedener Handlungsalternativen, um zielgerichtete Entscheidungen vorzubereiten. Der Planungsprozess folgt einem bestimmten Ablauf:

1. **Problemdefinition oder Zielbildung:** Der Prozess beginnt mit der klaren Definition des Problems oder der Zielsetzung, die erreicht werden soll. Es ist wichtig, das Problem oder das Ziel genau zu verstehen, um die weiteren Schritte der Planung zu leiten.
2. **Sammlung und Aufbereitung von Informationen:** In diesem Schritt werden relevante Informationen gesammelt und analysiert. Dies kann beispielsweise Marktforschung, Datenanalyse oder Konsultationen mit Fachleuten beinhalten. Die Informationen dienen als Grundlage für die Entscheidungsfindung.
3. **Prognose über die Entwicklung gegenwärtiger Zustände in der Zukunft:** Basierend auf den gesammelten Informationen und unter Berücksichtigung von Trends und Entwicklungen wird eine Prognose über die zukünftige Entwicklung der gegenwärtigen Zustände erstellt. Dies hilft bei der Einschätzung möglicher Szenarien und Risiken.
4. **Gewinnung alternativer Maßnahmenpläne (Handlungsalternativen):** Auf der Grundlage der definierten Ziele und Rahmenbedingungen werden verschiedene Handlungsalternativen entwickelt. Diese Alternativen berücksichtigen verschiedene Ansätze, Ressourcen und mögliche Lösungen für das definierte Problem oder Ziel.
5. **Bewertung und Entscheidung über die Handlungsalternativen:** In diesem Schritt werden die verschiedenen Handlungsalternativen bewertet, indem sie mit den betrieblichen Zielen, den verfügbaren Ressourcen und den Rahmenbedingungen abgeglichen werden. Die Bewertung erfolgt anhand bestimmter Kriterien wie Kosten, Machbarkeit, Risiken und Zielerreichung. Basierend auf der Bewertung wird eine Entscheidung über die beste Handlungsalternative getroffen.

Der Planungsprozess ist ein dynamischer Prozess, der regelmäßig überprüft und angepasst wird. Es können neue Informationen auftauchen, sich Rahmenbedingungen ändern oder neue Möglichkeiten eröffnen, die eine Neubewertung der Situation erfordern. Eine effektive Planung ermöglicht es Unternehmen und Organisationen, fundierte Entscheidungen zu treffen und ihre Ziele effizient zu erreichen.

## Ausgleichsgesetz der Planung

Die betriebliche Planung kann sowohl zeitlich als auch funktional eingeteilt werden. Zeitlich betrachtet lassen sich strategische, taktische und operative Planungen unterscheiden. Strategische Planungen erstrecken sich über einen Zeitraum von fünf Jahren oder mehr und dienen der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Taktische Planungen umfassen einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren und beziehen sich auf mittelfristige Entscheidungen. Operative Planungen hingegen beschränken sich auf einen maximalen Zeitraum von einem Jahr und haben einen unmittelbaren Einfluss auf die täglichen Betriebsabläufe.

Funktional betrachtet umfasst die betriebliche Planung verschiedene Teilbereiche wie die Beschaffungsplanung, Lagerplanung, Produktionsplanung und Absatzplanung. Jeder dieser Bereiche spielt eine wichtige Rolle im Gesamtprozess und ist eng miteinander verbunden. Das Ausgleichsgesetz der Planung besagt, dass die einzelnen Planungsbereiche voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen. Ohne eine effektive Lagerplanung kann beispielsweise keine optimale Produktionsplanung erfolgen. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Planungen der einzelnen Teilbereiche aufeinander abgestimmt sind.

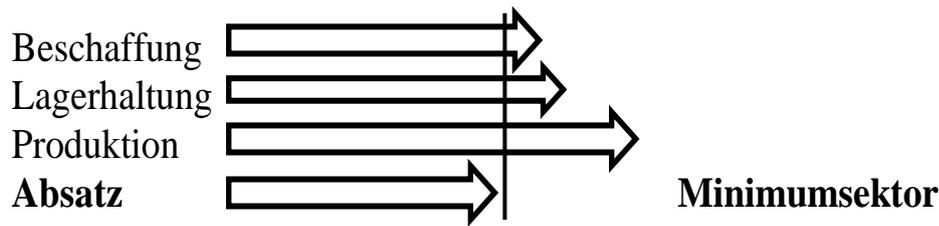
Das Ausgleichsgesetz der Planung besagt, dass der Planungsschwerpunkt sich an dem Betriebsteil mit der geringsten Kapazität ausrichten sollte, um Engpässe zu vermeiden und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird auch von einem Minimumsektor gesprochen, der den Engpassfaktor im Unternehmen repräsentiert.

Beispiel für den Bereich Beschaffung als Engpassfaktor: In einem Produktionsbetrieb, der hochwertige Schuhe herstellt, könnte die Beschaffung von Leder ein Engpassfaktor sein. Wenn die Verfügbarkeit von hochwertigem Leder begrenzt ist und nur von einigen ausgewählten Lieferanten bezogen werden kann, muss die Beschaffungsplanung darauf ausgerichtet sein. Es müssen möglicherweise langfristige Verträge mit den Lieferanten abgeschlossen und alternative Beschaffungswege in Betracht gezogen werden, um sicherzustellen, dass der Engpassfaktor nicht die gesamte Produktion beeinträchtigt.

Beispiel für den Bereich Absatz als Engpassfaktor: In einem Unternehmen, das maßgeschneiderte Anzüge herstellt, kann der Absatzmarkt ein Engpassfaktor sein. Wenn die Nachfrage nach maßgeschneiderten Anzügen stark schwankt und das Unternehmen nur begrenzte Vertriebskanäle hat, muss die Absatzplanung entsprechend angepasst werden. Es könnten strategische Partnerschaften mit Einzelhandelsgeschäften oder Online-Plattformen eingegangen werden, um die Reichweite zu erhöhen und den Engpassfaktor im Absatz zu bewältigen.

In beiden Beispielen muss die Planung den Engpassfaktor im Blick behalten und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um die Verfügbarkeit von Rohstoffen oder den Absatz von Produkten sicherzustellen. Durch eine gezielte Ausrichtung der Planung auf den Engpassfaktor wird das Unternehmen in der Lage sein, effizienter und reibungsloser zu agieren, um die Geschäftsziele zu erreichen.

➤ („Ausgleichsgesetz der Planung“):



## Planungsprinzipien

### Vollständigkeit

- Alle wesentlichen Aspekte innerhalb und außerhalb des Betriebes werden berücksichtigt

### Genauigkeit

- Ausgehend vom konkreten Vorhaben sollte eine angemessene Genauigkeit bzw. Detailplanung vorgenommen werden.

### Flexibilität

- Berücksichtigung von Reserven (z.B. Zeit, Geld), Vorhaltung von Plan B, Ständige Überwachung der Realisierung (Abweichungsanalyse)

### Einfachheit

- Planungen folgen einer möglichst einfachen Struktur, Beteiligten müssen Umsetzungsschritte und Zusammenhänge klar sein.

### Wirtschaftlichkeit

- Der Aufwand der Planung darf den Ertrag bzw. den Nutzen der Maßnahme nicht übersteigen

Um die Planungsprinzipien anhand eines Beispiels, wie der Planung eines Tags der offenen Tür im Rathaus, zu erläutern, betrachten wir die Anwendung der einzelnen Prinzipien:

**Vollständigkeit:** Bei der Planung des Tags der offenen Tür im Rathaus müssen alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden. Dazu gehören die Organisation des Programms, die Einbindung verschiedener Abteilungen und Mitarbeiter, die Bereitstellung von Informationsmaterialien, die Sicherstellung der Infrastruktur (z.B. Räumlichkeiten, Technik), die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und die Sicherheitsvorkehrungen.

**Genauigkeit:** Es ist wichtig, eine angemessene Genauigkeit bzw. Detailplanung vorzunehmen, um den Tag der offenen Tür erfolgreich umzusetzen. Dies beinhaltet die Festlegung eines konkreten Zeitplans, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die Festlegung von Programmpunkten und Abläufen, die Kalkulation des Budgets sowie die Koordination von externen Dienstleistern und Lieferanten.

**Flexibilität:** Trotz sorgfältiger Planung können unvorhergesehene Umstände auftreten. Daher ist es wichtig, Flexibilität in der Planung zu berücksichtigen. Es sollten Reserven, wie zusätzliche Zeit oder finanzielle Mittel, eingeplant werden, um auf Änderungen oder unvorhergesehene Probleme reagieren zu können. Eine ständige Überwachung der Umsetzung ermöglicht eine Abweichungsanalyse und gegebenenfalls die Anpassung des Plans.

**Einfachheit:** Eine klare und einfache Struktur der Planung ist von Bedeutung, damit alle Beteiligten die Umsetzungsschritte und Zusammenhänge verstehen können. Die Planung sollte so gestaltet sein, dass sie leicht kommuniziert und verstanden werden kann. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und ermöglicht eine reibungslose Umsetzung des Tags der offenen Tür.

**Wirtschaftlichkeit:** Die Planung sollte wirtschaftlich sein, d.h. der Aufwand der Planung darf den Nutzen der Maßnahme nicht übersteigen. Es ist wichtig, die Kosten im Blick zu behalten und effizient mit den verfügbaren Ressourcen umzugehen. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass die Auswahl der Programmpunkte und Aktivitäten sorgfältig abgewogen wird, um einen angemessenen Nutzen für die Besucherinnen und Besucher zu gewährleisten.

Durch die Anwendung dieser Planungsprinzipien wird eine strukturierte und effektive Vorgehensweise gewährleistet. Es ermöglicht eine umfassende und erfolgreiche Durchführung von Projekten oder Veranstaltungen und trägt dazu bei, die gesteckten Ziele zu erreichen.

### 2.5.3 Entscheidung

Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit dem rationalen Entscheidungsprozess unter verschiedenen Bedingungen. Hier sind einige wichtige Begriffe und Konzepte der Entscheidungstheorie:

- **Entscheidung unter Sicherheit:** In diesem Fall sind alle möglichen Ergebnisse und deren Wahrscheinlichkeiten bekannt. Die Entscheidung kann auf der Grundlage objektiver Informationen getroffen werden, da die zukünftigen Ereignisse vorhersehbar sind.
- **Entscheidung unter Risiko:** Unter Risiko sind die möglichen Ergebnisse bekannt, aber ihre Wahrscheinlichkeiten sind unsicher. Die Entscheidung wird anhand von Wahrscheinlichkeiten und erwarteten Nutzenwerten getroffen.
- **Entscheidung unter Unsicherheit:** Unter Unsicherheit sind sowohl die möglichen Ergebnisse als auch ihre Wahrscheinlichkeiten unbekannt. In solchen Situationen ist es schwierig, rationale Entscheidungen zu treffen, da die Informationen begrenzt sind. Es werden jedoch verschiedene Techniken und Methoden angewendet, um mit Unsicherheit umzugehen.

Entscheidungsinstrumente unterstützen den Entscheidungsprozess und helfen bei der Auswahl der besten Option. Hier sind einige Beispiele für Entscheidungsinstrumente:

- **Kostenvergleich:** Bei einem Kostenvergleich werden die Kosten verschiedener Alternativen gegenübergestellt, um die wirtschaftlichste Option auszuwählen. Es werden die direkten und indirekten Kosten berücksichtigt, um eine fundierte Entscheidung zu treffen.
- **Nutzwertanalyse:** Die Nutzwertanalyse bewertet Alternativen anhand von Kriterien und gewichtet sie entsprechend ihrer Bedeutung. Dabei werden die Vor- und Nachteile jeder Option analysiert und bewertet, um die Option mit dem höchsten Nutzwert zu identifizieren.
- **Entscheidungsmatrix:** Eine Entscheidungsmatrix ist eine tabellarische Methode zur Bewertung und Vergleich von Alternativen anhand verschiedener Kriterien. Jede Option wird nach den Kriterien bewertet und gewichtet, um eine Gesamtbewertung zu ermitteln. Dies unterstützt die Entscheidungsfindung, indem es eine strukturierte Analyse ermöglicht.

Diese Entscheidungsinstrumente dienen als Hilfsmittel, um verschiedene Optionen zu bewerten und eine fundierte Entscheidung zu treffen. Sie können je nach Kontext und Art der Entscheidung angepasst und erweitert werden, um die spezifischen Anforderungen zu erfüllen.

#### 2.5.4 Umsetzung

Die Umsetzung ist ein entscheidender Schritt im Managementkreislauf, bei dem die geplanten Maßnahmen und Strategien in die Praxis umgesetzt werden. Sie stellt sicher, dass die geplanten Ziele und Entscheidungen tatsächlich in die Tat umgesetzt werden und die gewünschten Veränderungen im Unternehmen oder in der Organisation stattfinden.

Im Rahmen der Einführung eines Gesundheitsmanagements bei einem Landkreis besteht die Umsetzung z.B. aus verschiedenen Aktivitäten und Maßnahmen. Hier sind einige Beispiele, wie dieser Prozess aussehen könnte:

- **Bildung eines Umsetzungsteams:** Ein Team wird gebildet, das für die Koordination und Durchführung der Umsetzungsmaßnahmen verantwortlich ist. Das Team besteht aus Vertretern verschiedener Abteilungen oder Bereiche, die über die notwendige Fachkenntnis und Erfahrung verfügen.
- **Zeitplanung und Ressourcenallokation:** Ein detaillierter Zeitplan wird erstellt, der die verschiedenen Schritte und Aktivitäten der Umsetzung festlegt. Es werden auch die erforderlichen Ressourcen wie Budget, Personal und Ausrüstung zugewiesen, um sicherzustellen, dass die Umsetzung reibungslos verläuft.
- **Klare Kommunikation und Information:** Es ist wichtig, alle relevanten Stakeholder über die geplanten Maßnahmen zu informieren und eine klare Kommunikation sicherzustellen. Dies umfasst die Bereitstellung von Informationen über die Ziele des Gesundheitsmanagements, die erwarteten Veränderungen und die Rolle der Mitarbeiter bei der Umsetzung.

- Schulung und Weiterbildung: Die Mitarbeiter werden geschult und weitergebildet, um sie auf die Veränderungen und neuen Arbeitsweisen vorzubereiten. Schulungen können beispielsweise zur Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds, zur Stressbewältigung oder zur Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie durchgeführt werden.
- Schrittweise Umsetzung: Die Umsetzung erfolgt schrittweise, wobei Prioritäten gesetzt werden und einzelne Maßnahmen in einem bestimmten Zeitrahmen umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, die Fortschritte zu überwachen, Probleme zu identifizieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

### 2.5.5 Kontrolle

*Kontrolle umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen, die eine Überwachung zwischen dem betrieblich gewollten und dem tatsächlich Geschehenen beinhalten. Es handelt sich dabei um einen wichtigen Bestandteil des Managementprozesses, der dazu dient, die Zielerreichung und die Einhaltung von Regeln und Weisungen zu überprüfen.*

Ein zentraler Aspekt der Kontrolle ist der Soll/Ist-Vergleich. Dabei werden die tatsächlich erzielten Ergebnisse oder Handlungen mit den zuvor festgelegten Sollvorgaben oder Zielsetzungen verglichen. Dies ermöglicht es, Abweichungen zu identifizieren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einzuleiten. Durch den Soll/Ist-Vergleich wird deutlich, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden oder ob Anpassungen und Korrekturen erforderlich sind.

Die Kontrolle umfasst auch die Feststellung des Grades der Zielerreichung auf allen Ebenen. Das bedeutet, dass nicht nur die übergeordneten Unternehmensziele, sondern auch die Ziele auf Abteilungs- oder Projektebene überprüft werden. Dadurch wird eine umfassende Bewertung der Leistung und Effektivität des Unternehmens oder der Organisation ermöglicht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kontrolle besteht in der Überprüfung der Einhaltung von Regeln und Weisungen. Dies beinhaltet die Kontrolle, ob die geltenden Gesetze, Vorschriften, Unternehmensrichtlinien und internen Prozesse ordnungsgemäß befolgt werden. Die Kontrolle dient dazu, etwaige Verstöße aufzudecken und geeignete Maßnahmen zur Korrektur oder Prävention einzuleiten.

Darüber hinaus dient die Kontrolle der Informationsgewinnung, beispielsweise zur Unterstützung von Entscheidungen. Durch die Überwachung und Kontrolle von Prozessen und Aktivitäten werden relevante Daten und Informationen gesammelt, die für die Bewertung der Leistung, die Identifizierung von Verbesserungspotenzialen und die Grundlage von Entscheidungen genutzt werden können. Die gewonnenen Informationen ermöglichen es den Verantwortlichen, fundierte und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

Insgesamt umfasst die Kontrolle also eine Reihe von Aktivitäten und Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass das betrieblich Gewollte mit dem tatsächlich Geschehenen übereinstimmt. Durch den Soll/Ist-Vergleich, die Feststellung der Zielerreichung, die Überprüfung der Einhaltung von Regeln und Weisungen sowie die Informationsgewinnung wird die Wirksamkeit, Effizienz und Rechtmäßigkeit von Prozessen, Aktivitäten und Entscheidungen überwacht und sichergestellt.

### Formen der Kontrolle

- **Interne Kontrolle - Externe Kontrolle:** Die interne Kontrolle bezieht sich auf die Überwachung der Verwaltungs- und Geschäftsprozesse innerhalb einer Organisation durch interne Instanzen wie interne Revision oder Kontrollabteilungen. Sie dient dazu, Fehler und Unregelmäßigkeiten frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Ein Beispiel für interne Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Überprüfung der Anwesenheitslisten durch den Kindergartenleiter sein, um sicherzustellen, dass alle Kinder ordnungsgemäß betreut werden.

Die externe Kontrolle hingegen erfolgt durch unabhängige Instanzen außerhalb der Organisation, wie beispielsweise staatliche Behörden oder Rechnungshöfe. Sie überprüfen die Tätigkeiten der Organisation, um sicherzustellen, dass Gesetze, Vorschriften und Standards eingehalten werden. Im Fall eines kommunalen Kindergartens könnte eine externe Kontrolle durch das Jugendamt erfolgen, das die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben für Kindertageseinrichtungen überwacht.

- **Laufende Kontrolle - Nachträgliche Kontrolle:** Die laufende Kontrolle erfolgt während des laufenden Geschäftsbetriebs und zielt darauf ab, mögliche Probleme und Abweichungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Ein Beispiel für laufende Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Beobachtung der Betreuungsqualität durch die pädagogischen Fachkräfte sein, um sicherzustellen, dass die festgelegten Standards eingehalten werden.

Die nachträgliche Kontrolle, auch als Ex-post-Kontrolle bezeichnet, erfolgt nach Abschluss einer Aktivität oder eines Prozesses und dient der Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden und ob die durchgeführten Maßnahmen den gewünschten Effekt hatten. Ein Beispiel für nachträgliche Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Evaluation der pädagogischen Angebote am Ende eines Schuljahres sein, um festzustellen, ob die angestrebten Lernziele erreicht wurden.

- **Stichprobenkontrolle - Lückenlose Kontrolle:** Die Stichprobenkontrolle bezieht sich auf die Überprüfung einer Stichprobe von Elementen oder Transaktionen, um Rückschlüsse auf die Gesamtheit ziehen zu können. Dabei werden repräsentative Teile des Gesamtbestands kontrolliert, um Zeit- und Ressourceneinsparungen zu erzielen. Ein Beispiel für Stichprobenkontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Überprüfung einer Auswahl von Personalakten, um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Unterlagen vollständig vorliegen.

Im Gegensatz dazu steht die lückenlose Kontrolle, bei der alle Elemente oder Transaktionen einer Population geprüft werden. Dies erfordert in der Regel mehr Zeit und Ressourcen, ermöglicht jedoch eine umfassendere Überprüfung. Ein Beispiel für lückenlose Kontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die Überprüfung aller Eingangs- und Ausgangsrechnungen sein, um sicherzustellen, dass alle finanziellen Transaktionen ordnungsgemäß dokumentiert und abgewickelt wurden.

- **Selbstkontrolle - Fremdkontrolle:** Die Selbstkontrolle bezieht sich auf die Überwachung der eigenen Aktivitäten und die Verantwortung für die Einhaltung von Standards und Vorschriften. Eine Selbstkontrolle kann beispielsweise durch interne Kontrollmechanismen wie Selbstbewertungen, Qualitätsmanagement oder interne Audits erfolgen. Ein Beispiel für Selbstkontrolle in einem kommunalen Kindergarten könnte die regelmäßige Überprüfung der pädagogischen Konzepte und die Entwicklung von Qualitätsstandards durch das Leitungsteam sein.

Die Fremdkontrolle hingegen erfolgt durch externe Instanzen, die unabhängig von der Organisation sind. Dabei werden externe Prüfungen, Inspektionen oder Audits durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Organisation die festgelegten Standards einhält. Im Fall eines kommunalen Kindergartens könnte eine Fremdkontrolle durch das Jugendamt stattfinden, das unangekündigte Inspektionen durchführt, um die Einhaltung der Qualitätsstandards zu überprüfen.

Die verschiedenen Kontrollmöglichkeiten und -instrumente dienen dazu, eine angemessene Überwachung und Sicherstellung der Rechtmäßigkeit, Effizienz und Qualität von Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung zu gewährleisten. Durch die Anwendung dieser Kontrollmechanismen können potenzielle Risiken und Abweichungen frühzeitig erkannt und entsprechende Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

### Beispiele der Kontrolle im kommunalen Bereich

- **Gemeinderat:** Der Gemeinderat ist das oberste politische Gremium einer Gemeinde. Er hat die Aufgabe, die Interessen der Bürgerinnen und Bürger zu vertreten und wichtige Entscheidungen zu treffen. Der Gemeinderat kontrolliert die Umsetzung von Maßnahmen, überprüft die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und prüft die Finanzen der Gemeinde. Er hat das Recht, Berichte und Informationen von den Verwaltungsorganen anzufordern und kann den Bürgermeister beauftragen, bestimmte Aufgaben zu überprüfen oder Berichte vorzulegen. Der Gemeinderat spielt eine wichtige Rolle bei der Kontrolle des Bürgermeisters und der Verwaltung.

- Bürgermeister: Der Bürgermeister ist das Leitungsorgan der Verwaltung einer Gemeinde. Er trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Beschlüsse des Gemeinderats und die Leitung der Verwaltungstätigkeiten. Der Bürgermeister kann kontrolliert werden durch den Gemeinderat, der seine Entscheidungen überwacht, die Umsetzung von Maßnahmen prüft und die Einhaltung von Zielen und Vorschriften kontrolliert. Der Gemeinderat kann den Bürgermeister auch beauftragen, bestimmte Aufgaben zu überprüfen oder Berichte vorzulegen.
- Rechnungsprüfungsamt: Das Rechnungsprüfungsamt ist eine unabhängige Kontrollinstanz innerhalb der Kommunalverwaltung. Es überprüft die finanziellen Transaktionen, die Buchführung und die Haushaltsführung der Gemeinde. Das Amt kontrolliert die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften und stellt sicher, dass die finanziellen Ressourcen der Gemeinde ordnungsgemäß eingesetzt werden. Es erstellt Berichte und Empfehlungen zur Verbesserung der Finanzkontrolle und unterstützt den Gemeinderat bei seiner Überwachungsfunktion. Das Rechnungsprüfungsamt kann auch die Arbeit des Bürgermeisters überprüfen und bei Bedarf Berichte vorlegen.

Die verschiedenen Organe und Einheiten im kommunalen Kontext haben unterschiedliche Kontrollmöglichkeiten, um sicherzustellen, dass die Verwaltungstätigkeiten rechtmäßig, effektiv und effizient sind. Durch die Zusammenarbeit und Kontrolle dieser Instanzen wird eine umfassende Überwachung und Kontrolle der Aktivitäten in einer Gemeinde gewährleistet.

### **Controlling vs. Rechnungswesen**

Controlling ist ein zentraler Begriff im Bereich des betrieblichen Managements und bezieht sich auf die Verknüpfung von Planung und Kontrolle zur Unterstützung der Führung. Es umfasst die Aufgaben der Betriebsleitung, die Planung und Kontrolle nicht isoliert voneinander wahrnehmen können.

Die Aussage "Planung ist ohne Kontrolle sinnlos" verdeutlicht, dass eine sorgfältige Planung allein nicht ausreicht, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Ohne eine systematische Kontrolle der Umsetzung der Planung besteht die Gefahr, dass Abweichungen entstehen und die Zielerreichung gefährdet wird. Die Kontrolle dient dazu, den Fortschritt und die Wirksamkeit der Planung zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Umgekehrt kann Kontrolle ohne Planung nicht effektiv stattfinden, wie in der Aussage "Kontrolle ist ohne Planung ausgeschlossen" zum Ausdruck kommt. Eine gezielte Überwachung und Steuerung der Prozesse und Aktivitäten erfordert klare Ziele, Richtlinien und Vorgaben, die durch eine systematische Planung entwickelt werden. Die Planung legt den Rahmen fest und definiert die zu kontrollierenden Kriterien und Indikatoren.

Controlling verbindet daher Planung und Kontrolle, um die Führung bei der Steuerung des Unternehmens zu unterstützen. Es umfasst die Identifizierung von Zielen, die Entwicklung von Strategien und Maßnahmenplänen, die Überwachung der Umsetzung, die Analyse von Abweichungen sowie die Ableitung von Korrekturmaßnahmen. Das Controlling stellt sicher, dass die Ressourcen effektiv eingesetzt werden, die gesetzten Ziele erreicht werden und die Unternehmensleistung kontinuierlich verbessert wird.

Der Begriff "Controlling" leitet sich vom englischen Verb "to control" ab, was so viel wie "steuern" oder "lenken" bedeutet. Das Controlling hat also die Aufgabe, das Unternehmen in die gewünschte Richtung zu steuern und sicherzustellen, dass die geplanten Ziele erreicht werden. Es dient als Instrument zur Entscheidungsunterstützung, zur Überwachung und Bewertung der Leistung sowie zur Optimierung von Prozessen und Abläufen.

Insgesamt ist Controlling ein integrativer Bestandteil des betrieblichen Managements, der Planung und Kontrolle miteinander verknüpft, um eine effektive Führung und Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen. Es unterstützt die Entscheidungsfindung, sorgt für Transparenz und ermöglicht eine proaktive Gestaltung der Unternehmensentwicklung.

Typische Aufgaben des Controlling umfassen verschiedene Bereiche und dienen der Unterstützung des Managements. Im kommunalen Kontext können folgende Beispiele genannt werden:

- Informationsgewinnung, -verarbeitung und -versorgung: Das Controlling sammelt und analysiert relevante Daten und Informationen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Ein kommunales Beispiel wäre die Erhebung und Auswertung von Statistiken zur Bevölkerungsentwicklung, um zukünftige Bedarfe im Bereich Bildung und Infrastruktur besser planen zu können.
- Überwachung und Darstellung der Zielerreichung: Das Controlling überwacht und misst die Leistung und Zielerreichung anhand von Kennzahlen und Indikatoren. Im kommunalen Bereich könnte dies die regelmäßige Überprüfung des Haushaltsbudgets sein, um sicherzustellen, dass die Ausgaben im Einklang mit den festgelegten Zielen und Vorgaben stehen.
- Koordinationsaufgaben zwischen Betriebsbereichen: Das Controlling koordiniert und unterstützt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Betriebsbereichen, um Synergien zu nutzen und Effizienzsteigerungen zu erreichen. Ein kommunales Beispiel wäre das Beteiligungsmanagement, bei dem das Controlling die finanzielle und strategische Steuerung von kommunalen Unternehmen und Beteiligungen übernimmt.

- Beratung, Entlastung und Ergänzung von Führungskräften: Das Controlling unterstützt Führungskräfte bei der Analyse von Geschäftsprozessen, der Identifikation von Optimierungspotenzialen und der Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen. Im kommunalen Kontext könnte das Controlling die Stadtverwaltung bei der Bewertung von Investitionsprojekten unterstützen und alternative Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Planung von Maßnahmen, Zielen und Projekten: Das Controlling ist in die Planungsprozesse eingebunden und trägt zur Entwicklung von Maßnahmenplänen, Zielen und Projekten bei. Ein kommunales Beispiel wäre die aktive Mitarbeit bei der Erstellung des kommunalen Haushaltsplans, bei dem das Controlling die finanzielle Machbarkeit von geplanten Vorhaben bewertet und Alternativen aufzeigt.

Diese Aufgaben des Controlling gewährleisten eine effektive Steuerung und Führung in kommunalen Institutionen. Sie tragen dazu bei, dass Ressourcen effizient genutzt werden, Ziele erreicht werden und eine transparente Entscheidungsgrundlage vorhanden ist.

## Controlling

Das Controlling und das Rechnungswesen sind eng miteinander verbundene Bereiche innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Sie haben gemeinsame Ziele und ergänzen sich in ihren Aufgaben und Funktionen.

Das Rechnungswesen ist verantwortlich für die Aufbereitung und Darstellung von finanziellen Informationen. Es erfasst und dokumentiert finanzielle Transaktionen, erstellt Berichte wie die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz und sorgt dafür, dass die finanziellen Daten korrekt erfasst und aufbereitet werden.

Das Controlling nutzt die vom Rechnungswesen bereitgestellten Informationen, um die finanzielle Leistung des Unternehmens zu analysieren, zu bewerten und zu steuern. Es übernimmt die Aufgaben der Planung, Überwachung, Kontrolle und Bewertung der Unternehmensaktivitäten. Dabei werden nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch Ergebniskennzahlen verwendet, um die Leistung des Unternehmens zu messen und zu verbessern.

Im kommunalen Kontext spielt das Controlling eine wichtige Rolle bei der Bewertung und Überwachung der kommunalen Leistungen. Es ermöglicht die Analyse von Kennzahlen wie beispielsweise der Anzahl der durchgeführten Bauprojekte, der Kosten der öffentlichen Dienstleistungen oder der Zufriedenheit der Bürger mit den angebotenen Leistungen. Diese Informationen dienen dazu, die Effektivität und Effizienz der kommunalen Aktivitäten zu beurteilen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen.

Ein gutes Rechnungswesen ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling. Wenn die finanziellen Daten nicht korrekt erfasst, aufbereitet und dargestellt werden, sind die Informationen, die das Controlling verwendet, möglicherweise unzuverlässig. Daher müssen das Rechnungswesen und das Controlling eng zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die finanziellen Informationen verlässlich sind und eine solide Grundlage für das Controlling bieten.

## Betriebliches Rechnungswesen als Datenquelle

*Das Rechnungswesen ist ein institutionalisiertes Informationssystem, das die Erfassung, Aufbereitung und Auswertung aller betriebsrelevanten numerischen Informationen umfasst.*

Das betriebliche Rechnungswesen umfasst sowohl das interne Rechnungswesen als auch das externe Rechnungswesen.

Das interne Rechnungswesen befasst sich mit der Erfassung, Aufbereitung und Auswertung von betriebsinternen numerischen Informationen. Es umfasst die Kosten- und Leistungsrechnung, die Investitionsrechnung und die Betriebsstatistik. Die Kosten- und Leistungsrechnung ermöglicht die Erfassung und Analyse von Kosten sowie die Ermittlung von Produkt- und Prozesskosten. Die Investitionsrechnung unterstützt bei der Beurteilung von Investitionsprojekten und hilft bei der Entscheidungsfindung über die Rentabilität von Investitionen. Die Betriebsstatistik dient der Erfassung und Auswertung von betrieblichen Kennzahlen und Leistungsindikatoren.

Das externe Rechnungswesen konzentriert sich hingegen auf die Erstellung von Finanzberichten für externe Stakeholder, wie beispielsweise Aktionäre, Investoren, Gläubiger und Behörden. Es umfasst die Finanzbuchhaltung, die Buchführung, die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Ergebnisrechnung und die Bilanz. Die Finanzbuchhaltung beinhaltet die Erfassung und Dokumentation aller Geschäftsvorfälle nach den gesetzlichen Vorschriften, wie dem Handelsgesetzbuch. Die Buchführung dient der systematischen Aufzeichnung aller Geschäftsvorfälle und ist Grundlage für die Erstellung der GuV und der Bilanz. Die GuV stellt die Ertragslage eines Unternehmens dar, während die Bilanz eine Übersicht über die Vermögens- und Schuldenpositionen gibt.

Das betriebliche Rechnungswesen ist eng mit der Unternehmenssteuerung und -planung verbunden. Es liefert wichtige Informationen für Entscheidungen, Planungen und die Kontrolle betrieblicher Abläufe. Ein gutes Rechnungswesen ist daher eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives Controlling, das eine umfassende Überwachung und Steuerung der betrieblichen Aktivitäten ermöglicht.

Die Aufgaben des Rechnungswesens im kommunalen Bereich sind vielfältig und umfassen unter anderem:

- **Planung:** Das Rechnungswesen liefert wichtige Informationen als Entscheidungsgrundlage für die Planung von Aufträgen, die Gestaltung der Produkt- und Preispolitik, die Organisationsstruktur und die Steuerung von betrieblichen Abläufen. Es unterstützt somit die langfristige und kurzfristige strategische Ausrichtung der Kommune gemäß den Vorgaben der Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung (KomHKVO) und anderer rechtlicher Bestimmungen.

- Kontrolle: Das Rechnungswesen dient der Überwachung des Betriebs durch verschiedene Stakeholder im kommunalen Bereich. Dazu gehören die Betriebsleitung, der Gemeinderat, Parlamente, der Bürgermeister, die Bevölkerung, Kreditgeber und Aufsichtsräte. Es ermöglicht die Überprüfung der Einhaltung von Zielen, die Kontrolle der finanziellen Ressourcen und die Bewertung der wirtschaftlichen Entwicklung der Kommune.
- Information: Das Rechnungswesen stellt Informationen bereit, die für verschiedene Parteien von Interesse sind. Dazu zählen Kunden, Banken, Investoren und andere externe Stakeholder, die Einblicke in die finanzielle Lage und Leistungsfähigkeit der Kommune benötigen. Durch die Bereitstellung von aussagekräftigen Finanzberichten, wie beispielsweise dem Jahresabschluss, erhalten diese Akteure Einblick in die finanzielle Situation und Leistungsfähigkeit der Kommune.
- Dokumentation: Das Rechnungswesen sorgt für eine ordnungsgemäße Dokumentation aller relevanten Finanzinformationen und trägt somit zur Nachweisbarkeit einer korrekten Rechnungslegung bei. Dies ist insbesondere für die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften und die Steuerermittlung von Bedeutung. Die ordnungsgemäße Buchführung und Dokumentation gewährleisten die Transparenz und Rechenschaftspflicht der Kommune gegenüber ihren Stakeholdern.

Durch die Reformansätze des New Public Management (NPM) wurden auch die Vorschriften für das Haushalts- und Kassenwesen in den Kommunen angepasst. Für das Land Niedersachsen werden die Reformgedanken z.B. durch die § 4, 12 und 21 der Nds. KomHKVO deutlich:

- *„Teilhaushalte, Produktbereiche, Produktgruppen oder **Produkte können ganz oder teilweise durch Haushaltsvermerk zu einer Bewirtschaftungseinheit erklärt werden (Budget)**, jedoch nicht die durch einen Haushaltsvermerk zur Zweckbindung nach [§ 18 Abs. 1 Satz 2](#) gebundenen Haushaltsmittel. <sup>2</sup>Die Verantwortung für ein Budget wird der fachlich zuständigen Organisationseinheit entsprechend der Verwaltungsgliederung zugeordnet.“ (§ 4 III KomHKVO Nds.)*
- *„In jedem Teilhaushalt werden die **wesentlichen Produkte mit den dazugehörigen Leistungen beschrieben und sollen die zu erreichenden Ziele mit den dazu geplanten Maßnahmen sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden.**“ (§ 4 VIII KomHKVO Nds.)*
- *„Bevor Investitionen von erheblicher finanzieller Bedeutung oberhalb einer von der Kommune festgelegten Wertgrenze beschlossen werden, soll durch einen **Wirtschaftlichkeitsvergleich** unter mehreren in Betracht kommenden Möglichkeiten die für die Kommune wirtschaftlichste Lösung ermittelt werden. <sup>2</sup>Vor Beginn einer Investition mit unerheblicher finanzieller Bedeutung bis zu der nach Satz 1 festgelegten Wertgrenze muss eine **Folgekostenberechnung** vorgenommen werden.“ (§ 12 I KomHKVO Nds.)*

- „Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die **Beurteilung ihrer Wirtschaftlichkeit** und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung setzt die Kommune nach **betriebswirtschaftlichen Grundsätzen** und nach den örtlichen Bedürfnissen insbesondere die **Kosten- und Leistungsrechnung** und das **Controlling** mit einem unterjährigen **Berichtswesen** ein.“ (§ 21 I KomHKVO Nds.)
- „**Ziele und Kennzahlen** sollen zur Grundlage von **Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle** des Haushalts gemacht werden.“ (§ 21 II KomHKVO Nds.)

Insgesamt unterstützt das Rechnungswesen im kommunalen Bereich die politische und finanzielle Steuerung der Kommune, indem es als Planungs-, Kontroll-, Informations- und Dokumentationsinstrument fungiert. Es bildet die Grundlage für eine effiziente und effektive Ressourcenverwaltung und dient als Grundlage für fundierte Entscheidungen auf allen Ebenen der Verwaltung.

## 2.6. Organisation

Die Organisationslehre entwickelte sich als Reaktion auf die wachsende Komplexität und Spezialisierung von Arbeitsprozessen. Ziel der Organisation ist es, Arbeitsabläufe effizient zu gestalten, Ressourcen optimal zu nutzen und klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben zu definieren. Dadurch sollen Betriebe ihre Ziele effektiver erreichen und Wettbewerbsvorteile erzielen.

### Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beschreibt die strukturelle Gestaltung eines Unternehmens und definiert die Hierarchieebenen sowie die Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Formen der Aufbauorganisation entwickelt:

- Einliniensystem: Hierarchische Struktur mit einer klaren Befehlskette, bei der jeder Mitarbeiter nur einen direkten Vorgesetzten hat. Dies gewährleistet klare Verantwortlichkeiten, kann jedoch zu Überlastung des Vorgesetzten und längeren Entscheidungswegen führen.
- Mehrliniensystem: Es gibt mehrere Vorgesetzte für Mitarbeiter, was zu besserer Entlastung der Vorgesetzten führen kann. Allerdings können unklare Zuständigkeiten und Kommunikationsprobleme auftreten.
- Stabliniensystem: Das Einliniensystem wird um Stabsstellen ergänzt, die den Vorgesetzten beratend und unterstützend zur Seite stehen. Dadurch wird Expertenwissen besser genutzt, es können jedoch Konflikte zwischen Linien- und Stabsstellen entstehen.
- Matrixorganisation: Kombiniert funktionale und projektbezogene Strukturen. Mitarbeiter arbeiten sowohl in Abteilungen als auch in Projekten, was Flexibilität und Spezialisierung fördern kann. Allerdings können Doppelunterstellungen und komplexe Koordination zu Konflikten führen.

- Projektorganisation: Mitarbeiter werden temporär in Projekten zusammengeführt, um spezifische Ziele zu erreichen. Dies ermöglicht hohe Flexibilität und fokussierte Aufgabenbearbeitung, kann jedoch eine komplexe Ressourcenplanung und Silo-Denken mit sich bringen.

## Ablauforganisation

Die Ablauforganisation befasst sich mit der Gestaltung und Strukturierung der operativen Prozesse und Arbeitsabläufe in einer Organisation. Sie umfasst die Analyse, Dokumentation und Optimierung der einzelnen Arbeitsschritte, um Effizienz, Qualität und Produktivität zu steigern. Die Ablauforganisation legt fest, wie Aufgaben erledigt werden, wer dafür verantwortlich ist und wie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen beteiligten Personen oder Abteilungen erfolgt.

Die wichtigsten Aspekte der Ablauforganisation sind:

- Prozessanalyse: Die Analyse der Arbeitsprozesse ermöglicht es, den gesamten Ablauf einer Aufgabe oder eines Projekts detailliert zu verstehen. Dabei werden die einzelnen Schritte identifiziert, deren Reihenfolge und Abhängigkeiten ermittelt sowie mögliche Engpässe oder ineffiziente Bereiche aufgedeckt.
- Prozessdokumentation: Die Dokumentation der Arbeitsprozesse umfasst die schriftliche Festhaltung aller relevanten Informationen, wie beispielsweise die Beschreibung der einzelnen Schritte, Verantwortlichkeiten, benötigte Ressourcen und verwendete Werkzeuge. Dadurch wird sichergestellt, dass die Prozesse einheitlich und nachvollziehbar ausgeführt werden können.
- Prozessoptimierung: Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe steht im Fokus der Prozessoptimierung. Dabei werden ineffiziente oder überflüssige Schritte identifiziert und beseitigt, Engpässe behoben, Verantwortlichkeiten klarer zugewiesen und Kommunikationswege optimiert. Ziel ist es, den Prozessfluss zu optimieren und Verschwendung zu reduzieren, um eine höhere Effizienz und Qualität zu erreichen.
- Rollen- und Aufgabenklärung: Die Ablauforganisation legt fest, wer für welche Aufgaben und Schritte zuständig ist. Dadurch werden Verantwortlichkeiten klar definiert und eine klare Aufgabenteilung ermöglicht. Dies fördert eine effektive Zusammenarbeit, da jeder Mitarbeiter weiß, welche Rolle er innehat und welche Erwartungen an ihn gestellt werden.
- Kommunikation und Informationsfluss: Die Ablauforganisation definiert auch den Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den beteiligten Personen oder Abteilungen. Klare Kommunikationswege und regelmäßiger Informationsaustausch sind entscheidend, um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse sicherzustellen.

Die Bedeutung der Ablauforganisation zeigt sich besonders bei komplexen kommunalen Aufgaben. Ein Beispiel dafür ist die Organisation und Durchführung einer großen Veranstaltung wie einem Stadtfest. Hier müssen zahlreiche Aspekte berücksichtigt werden, wie das Genehmigungsverfahren, Sicherheitsmaßnahmen, Verkehrsplanung, Programmgestaltung, Marketing und Budgetierung. Eine gut strukturierte Ablauforganisation ermöglicht eine klare Aufgabenverteilung, eine effiziente Koordination zwischen den beteiligten Ämtern und eine rechtzeitige Umsetzung der erforderlichen Schritte. Dies trägt zur erfolgreichen Durchführung des Stadtfests bei, minimiert Reibungsverluste und ermöglicht eine optimale Ressourcennutzung.

### **Geschäftsprozessanalyse**

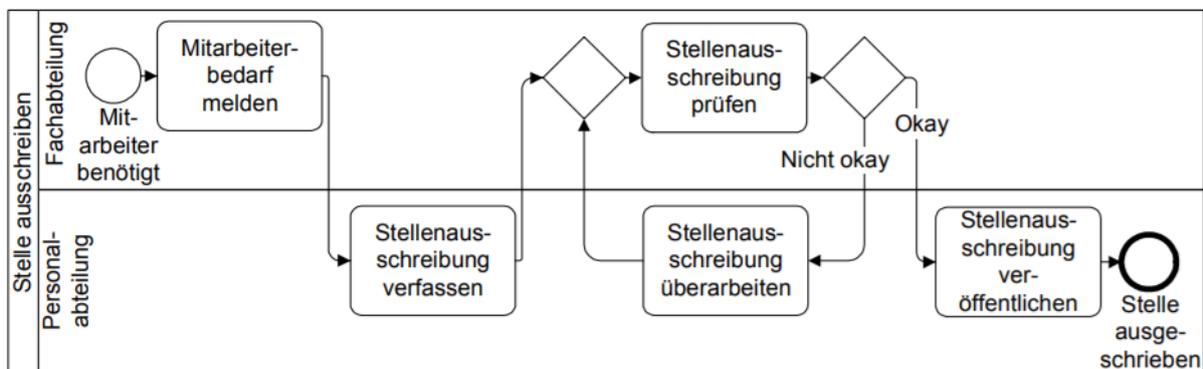
Die Modellierung von Geschäftsprozessen spielt eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von Verwaltungsabläufen und den dazu benötigten Informationssystemen. Durch die systematische Erfassung und Analyse von Prozessen können Unternehmen ihre Effizienz steigern, Kosten senken und die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern. Geschäftsprozessanalyse ermöglicht es, Schwachstellen zu identifizieren, Engpässe zu beseitigen und Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

Die Geschäfts- und Prozessanalyse (GPA) ist ein Ansatz, um Geschäftsprozesse detailliert zu verstehen, zu dokumentieren und zu verbessern. Sie umfasst verschiedene Elemente, die im Folgenden näher erläutert werden:

- **Erfassung der Soll- und Ist-Prozesse:** Bei der Geschäfts- und Prozessanalyse ist es entscheidend, sowohl die bestehenden Ist-Prozesse als auch die gewünschten Soll-Prozesse zu erfassen. Die Ist-Prozesse beschreiben die tatsächlich ablaufenden Abläufe, während die Soll-Prozesse die idealen Abläufe darstellen, die angestrebt werden. Der Vergleich zwischen Soll- und Ist-Prozessen ermöglicht es, Abweichungen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.
- **Erstellung einer Tätigkeitenliste:** Im Rahmen der Geschäfts- und Prozessanalyse wird eine detaillierte Liste aller Tätigkeiten erstellt, die innerhalb der Prozesse ausgeführt werden. Diese Tätigkeitenliste dient als Grundlage für die spätere Modellierung der Prozesse.
- **Mitarbeiterinterviews:** Um ein umfassendes Verständnis der Geschäftsprozesse zu erlangen, werden Interviews mit den Mitarbeitern durchgeführt, die die Prozesse täglich ausführen. Die Mitarbeiter können wertvolle Einblicke in die Prozessabläufe, Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten bieten.
- **Analyse von Geschäftsverteilungsplänen und Entscheidungsbefugnissen:** Bei der Geschäfts- und Prozessanalyse ist es wichtig, die organisatorische Struktur und die Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen. Die Analyse von Geschäftsverteilungsplänen und Entscheidungsbefugnissen hilft dabei, die Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten im Prozessablauf zu verstehen.

- Benchmarking: Durch den Vergleich der eigenen Geschäftsprozesse mit den Best Practices anderer Unternehmen können Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden. Benchmarking ermöglicht es, von den Erfahrungen anderer zu lernen und bewährte Vorgehensweisen in die eigenen Prozesse zu integrieren.
- Process-Mining: Process-Mining ist eine Methode, bei der Daten aus IT-Systemen analysiert werden, um die tatsächlichen Prozessabläufe sichtbar zu machen. Durch die Auswertung von Logdaten und anderen digitalen Spuren können Engpässe, ineffiziente Schleifen und Abweichungen von den definierten Prozessen identifiziert werden.

Die Business Process Model and Notation (BPMN) ist eine grafische Darstellungsmethode, mit der Prozesse als Abfolge von Aktivitäten dargestellt werden können. Sie bietet eine standardisierte Notation, die es ermöglicht, Arbeitsabläufe systematisch zu erfassen und zu dokumentieren. Durch die Verwendung spezifischer Symbole und Diagrammnotationen können Geschäftsprozesse übersichtlich visualisiert und analysiert werden.



Quelle: Labun (2010) Geschäftsprozessmanagement: Einführung in »Business Process Modelling Notation« (BPMN), Universität Gießen, Institut für Softwarearchitektur, S. 3 ff

BPMN bietet eine Reihe von Symbolen, wie Aufgaben, Ereignisse, Gateways und Verbindungen, um die verschiedenen Elemente eines Geschäftsprozesses zu repräsentieren. Diese Symbole ermöglichen es, die Abläufe, Entscheidungspunkte, Parallelitäten und Datenflüsse innerhalb eines Prozesses klar darzustellen. BPMN-Diagramme können sowohl auf strategischer Ebene zur Prozessplanung als auch auf operativer Ebene zur Prozessausführung verwendet werden.

### Organisationsprinzipien

Bei der Organisation von öffentlichen Verwaltungen spielen verschiedene Organisationsprinzipien eine Rolle:

- Arbeitsteilung und Spezialisierung: Aufgaben werden auf verschiedene Stellen oder Abteilungen verteilt, um Effizienz zu steigern. Ein kommunales Beispiel wäre die Aufteilung von Zuständigkeiten in verschiedenen Ämtern (z.B. Bauamt, Finanzamt, Sozialamt).

- Delegation: Vorgesetzte übertragen Aufgaben und Verantwortlichkeiten an ihre Mitarbeiter. In der Kommunalverwaltung könnte dies bedeuten, dass der Bürgermeister bestimmte Aufgaben an Fachbereichsleiter delegiert.
- Koordination: Die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen und Ebenen ist wichtig, um ein reibungsloses Funktionieren der Organisation zu gewährleisten. In einer Kommunalverwaltung könnten verschiedene Ämter beispielsweise gemeinsam an der Umsetzung eines Projekts arbeiten.
- Leitungsspanne: Die Leitungsspanne bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter, die von einer Führungskraft direkt geleitet werden. Eine schmale Leitungsspanne bedeutet, dass eine Führungskraft wenige Mitarbeiter beaufsichtigt, während eine breite Leitungsspanne auf mehr Mitarbeiterverantwortung hindeutet. Ein Beispiel in der kommunalen Verwaltung wäre, wenn ein Abteilungsleiter nur wenige Sachbearbeiter unter sich hat, während ein Amtsleiter mehrere Abteilungsleiter beaufsichtigt.
- Organisatorisches Minimum: Das Prinzip des organisatorischen Minimums besagt, dass eine Organisation nur die notwendigen Stellen und Hierarchieebenen aufweisen sollte, um ihre Aufgaben effizient zu erfüllen. Dies vermeidet unnötige Komplexität und Kosten. Ein kommunales Beispiel wäre, wenn eine Gemeindeverwaltung ihre Organisationsstruktur schlank hält und nur die Stellen und Hierarchieebenen aufweist, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben unerlässlich sind.
- Verrichtungs- und Objektprinzip: Das Verrichtungsprinzip gliedert die Organisation nach den ausgeführten Tätigkeiten, während das Objektprinzip die Gliederung nach den zu bearbeitenden Objekten vorsieht. Ein kommunales Beispiel für das Verrichtungsprinzip wäre die Aufteilung einer Bauabteilung in Sachbearbeiter für Planung, Genehmigung und Bauüberwachung. Das Objektprinzip könnte sich auf die Aufteilung der Verwaltung nach Stadtteilen oder bestimmten Objekten beziehen, beispielsweise die Zuständigkeit von Sachbearbeitern für spezifische Stadtviertel oder städtische Einrichtungen wie Schulen oder Kindergärten.

## Fazit

zur formalen Organisationsstruktur ist auch die informelle Organisation zu beachten, die informelle Netzwerke und Kommunikationskanäle umfasst. Der digitale Wandel hat auch Auswirkungen auf die Organisation, indem alternative Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten und Co-Working-Spaces an Bedeutung gewinnen. Dies erfordert eine flexible Organisationsstruktur und die Nutzung digitaler Tools zur effektiven Zusammenarbeit.

Abschließend lässt sich sagen, dass eine gut gestaltete Organisation in öffentlichen Verwaltungen die Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse fördert. Die Wahl der geeigneten Organisationsform, -prinzipien und Berücksichtigung von Aspekten wie Leitungsspanne, organisatorischem Minimum, Verrichtungs- und Objektprinzip hängt von den spezifischen Anforderungen und Zielen der Verwaltung ab. Die Berücksichtigung der informellen Organisation und des digitalen Wandels ermöglicht es, moderne Arbeitsformen zu integrieren und die Organisation an neue Herausforderungen anzupassen.

## Rechtsformen von öffentlichen Betrieben

Rechts- und Organisationsformen spielen eine entscheidende Rolle bei der Strukturierung und Verwaltung von Unternehmen und Organisationen. Sie legen die rechtlichen Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten, Haftungsregelungen und Entscheidungsstrukturen fest. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung sind insbesondere die Rechtsformen relevant, die von Kommunen und öffentlichen Einrichtungen zur Erfüllung ihrer Aufgaben gewählt werden.

Wesentliche Rechtsformen:

- Einzelunternehmen: Eine natürliche Person führt das Unternehmen in eigener Verantwortung und haftet uneingeschränkt mit ihrem gesamten Vermögen.
- Personengesellschaften: Hierzu zählen beispielsweise die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG). In Personengesellschaften haften die Gesellschafter persönlich und unbeschränkt für die Verbindlichkeiten des Unternehmens.
- Kapitalgesellschaften: Dies umfasst die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Aktiengesellschaft (AG) und die Unternehmergesellschaft (UG). Bei Kapitalgesellschaften ist die Haftung der Gesellschafter auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt.

## Rechtsformen für kommunale Aufgaben:

Kommunale Aufgaben werden häufig außerhalb der Kernverwaltung in bestimmten Rechtsformen wahrgenommen. Dazu zählen vor allem:

- Eigenbetrieb: Ein kommunaler Eigenbetrieb ist eine unselbstständige, organisatorische Einheit einer Kommune, die wirtschaftliche Tätigkeiten zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben ausführt. Beispiele hierfür sind die Stadtreinigungsbetriebe oder die Stadtwerke.
- Kommunale Anstalt: Eine kommunale Anstalt ist eine selbstständige Einrichtung der Kommune, die öffentliche Aufgaben erfüllt. Sie besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit und kann eigenes Vermögen verwalten. Ein Beispiel dafür ist die Klinikum GmbH, die von der Kommune betrieben wird.

## Kommunale Eigenbetriebe und Anstalten:

In Niedersachsen gibt es zahlreiche kommunale Eigenbetriebe und Anstalten, die verschiedenste Aufgaben wahrnehmen. Ein bekanntes Beispiel ist der Abfallwirtschaftsbetrieb, der in vielen Städten und Gemeinden für die Entsorgung von Abfällen zuständig ist. Ebenso gibt es kommunale Anstalten wie Kliniken oder die Verkehrsbetriebe, die öffentliche Dienstleistungen im Gesundheits- und Verkehrssektor erbringen. Die wesentlichen Merkmale ergeben sich aus den Eigenbetriebsverordnungen der jeweiligen Bundesländer.

## Interkommunale Zusammenarbeit:

Die interkommunale Zusammenarbeit bezeichnet die Kooperation und gemeinsame Erfüllung von Aufgaben zwischen verschiedenen Kommunen. Dies kann in Form von Zweckverbänden, Gemeinschaftseinrichtungen oder Kooperationsvereinbarungen geschehen. Durch die interkommunale Zusammenarbeit können Ressourcen gebündelt, Effizienz gesteigert und Synergieeffekte genutzt werden.

**Beispiele:**

Rechtsform	Mindestkapital	Organe	Besteuerung
Einzelunternehmen	Kein	Einzelunternehmer	Einkommensteuer
GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)	Kein	Gesellschafter	Einkommensteuer
OHG (Offene Handelsgesellschaft)	Kein	Gesellschafter	Einkommensteuer
KG (Kommanditgesellschaft)	Kein	Komplementäre, Kommanditisten	Einkommensteuer
GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	25.000 EUR	Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
UG (Unternehmergesellschaft)	1 EUR	Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
AG (Aktiengesellschaft)	50.000 EUR	Vorstand, Aufsichtsrat	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer
SE (Europäische Gesellschaft)	Variabel	Vorstand, Aufsichtsrat	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer

Gemeinden und Städte können als Träger von Eigenbetrieben und Eigengesellschaften direkten Einfluss auf deren Geschäftstätigkeit und strategische Ausrichtung nehmen. Hier sind einige Möglichkeiten, wie sie diesen Einfluss ausüben können:

- Bestellung der Geschäftsführung: Die Gemeinde oder Stadt hat das Recht, die Geschäftsführung eines Eigenbetriebs oder einer Eigengesellschaft zu bestellen. Sie kann somit Personen mit den gewünschten Fähigkeiten und Erfahrungen in leitenden Positionen einsetzen.

- Festlegung von Zielen und Vorgaben: Die Gemeinde oder Stadt kann den Eigenbetrieben und Eigengesellschaften strategische Ziele und Vorgaben vorgeben. Dadurch können sie sicherstellen, dass die Aktivitäten im Einklang mit den kommunalen Interessen und Bedürfnissen stehen.
- Überwachung und Kontrolle: Die Kommune hat die Aufgabe, die Geschäftstätigkeit der Eigenbetriebe und Eigengesellschaften zu überwachen und zu kontrollieren. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Berichterstattung, Prüfungen und Aufsichtsgremien geschehen.
- Beteiligungsrechte: Als Träger haben Gemeinden und Städte auch Beteiligungsrechte, beispielsweise in Form von Aufsichtsratsmandaten oder Stimmrechten bei Gesellschafterversammlungen. Dadurch können sie direkten Einfluss auf wichtige Entscheidungen nehmen.

### **Beteiligungsmanagement:**

Das Beteiligungsmanagement bezieht sich auf die strategische Steuerung und Verwaltung von Beteiligungen der Gemeinde oder Stadt an Eigenbetrieben und Eigengesellschaften. Es umfasst die Identifikation, Bewertung und Verwaltung von Beteiligungen, um sicherzustellen, dass diese den kommunalen Zielen und Interessen entsprechen. Das Beteiligungsmanagement umfasst typischerweise die folgenden Schritte:

1. Analyse und Bewertung der Beteiligungen: Eine umfassende Analyse der bestehenden Beteiligungen wird durchgeführt, um deren finanzielle, strategische und rechtliche Aspekte zu bewerten.
2. Festlegung von Zielen und Strategien: Basierend auf der Analyse werden klare Ziele und Strategien für die Beteiligungen festgelegt. Dies beinhaltet die Entscheidung, ob eine Beteiligung ausgebaut, reduziert oder beendet werden soll.
3. Umsetzung und Kontrolle: Die definierten Ziele und Strategien werden umgesetzt und die Beteiligungen kontinuierlich überwacht und kontrolliert. Es werden geeignete Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt, um die Performance der Beteiligungen zu überwachen.

### Vorteile:

- Spezialisierung: Eigenbetriebe und Eigengesellschaften können sich auf spezifische Aufgabenbereiche konzentrieren und dadurch eine höhere Expertise und Effizienz erzielen.
- Flexibilität: Durch die Auslagerung von Aufgaben können Gemeinden und Städte flexibler auf sich ändernde Anforderungen und Bedürfnisse reagieren.
- Erhöhte Leistungsfähigkeit: Die Trennung von Verwaltung und operativer Tätigkeit ermöglicht eine effektivere und effizientere Umsetzung von Aufgaben.

### Nachteile:

- Verlust von Kontrolle: Bei der Auslagerung von Aufgaben besteht die Gefahr, dass die Kontrolle und Einflussnahme der Kommune abnimmt.

- Haftungsfragen: Bei rechtlichen und finanziellen Problemen können Konflikte über Haftungsfragen zwischen der Kommune und den Eigenbetrieben oder Eigengesellschaften entstehen.
- Steuerungsaufwand: Die Steuerung und Überwachung von Eigenbetrieben und Eigengesellschaften erfordert Ressourcen und Managementkapazitäten.

Public-Private-Partnership (PPP):

PPP bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand (Gemeinden, Städten oder staatlichen Institutionen) und privaten Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten und der Erbringung von Dienstleistungen. Dabei werden die Stärken und Ressourcen beider Seiten genutzt, um gemeinsame Ziele zu erreichen. PPP kann in verschiedenen Formen auftreten, wie z.B. bei der Errichtung und dem Betrieb von Infrastrukturprojekten oder der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen. PPP kann sowohl Vorteile in Bezug auf Ressourcen, Effizienz und Expertise bieten, birgt aber auch Risiken hinsichtlich der Kontrolle, der Transparenz und der langfristigen Kosten.

Es ist wichtig, dass Gemeinden und Städte bei der Entscheidung über die Aufgabenwahrnehmung außerhalb der Kernverwaltung und bei der Nutzung von PPP-Modellen eine umfassende Analyse der Vor- und Nachteile durchführen und die spezifischen Gegebenheiten und Ziele der jeweiligen Kommune berücksichtigen.

Ausblick:

In Zukunft wird die Entwicklung und Anpassung von Rechts- und Organisationsformen an die sich verändernden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere die Digitalisierung und die verstärkte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren werden neue Modelle und Formen der Organisation und Zusammenarbeit erfordern. Dabei wird weiterhin die Erfüllung öffentlicher Aufgaben effizient, transparent und im Einklang mit rechtlichen Vorgaben im Fokus stehen.

## 2.7 Personal

### Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft umfasst alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Unternehmen oder einer Organisation. Im öffentlichen Dienst unterscheidet sich die Personalwirtschaft jedoch in einigen Aspekten von der privaten Wirtschaft, insbesondere aufgrund der spezifischen Situation von Beamten und Angestellten.

Die Personalwirtschaft hat in einer Kommunalverwaltung die Aufgabe, die Mitarbeiter effektiv einzusetzen und zu verwalten, um die Ziele und Aufgaben der Verwaltung zu erreichen. Die Mitarbeiter sind dabei als Produktionsfaktor zu betrachten, der maßgeblich zur Erbringung von Dienstleistungen und zum Erfolg der Verwaltung beiträgt.

Neben dem allgemeinen Begriff der Personalwirtschaft gibt es weitere spezifische Begriffe, die verschiedene Perspektiven und Schwerpunkte in der Mitarbeitergestaltung und -verwaltung verdeutlichen. Dazu gehören:

1. Personalmanagement: Das Personalmanagement legt den Schwerpunkt auf die Führung, Leitung und Steuerung der Mitarbeiter. Hierbei geht es um die Planung, Organisation, Kontrolle und Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele. Das Personalmanagement umfasst unter anderem die Personalplanung, -auswahl, -entwicklung, -beurteilung und -entlohnung.
2. Personalmarketing: Das Personalmarketing konzentriert sich vor allem auf die Personalbeschaffung. Es umfasst Maßnahmen zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, wie beispielsweise die Erstellung von Stellenanzeigen, die Durchführung von Bewerbungsverfahren und die Gestaltung eines attraktiven Arbeitgeberimages. Ziel ist es, qualifizierte Bewerber anzuziehen und langfristig an das Unternehmen oder die Verwaltung zu binden.
3. Human Resource Management (HRM): Der Begriff Human Resource Management wird häufig synonym zur Personalwirtschaft verwendet. Es betont die Bedeutung des Personals als strategischer Faktor im Unternehmen. Das HRM bezieht sich auf eine ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeiter, bei der ihre Kompetenzen und Potenziale optimal genutzt werden sollen. Es umfasst alle Aspekte der Mitarbeiterführung und -entwicklung, um eine langfristige Leistungssteigerung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder der Verwaltung zu erreichen.

Im öffentlichen Dienst spielen Beamte und Angestellte eine entscheidende Rolle als Produktionsfaktor in der Kommunalverwaltung. Beamte sind durch ein besonderes Dienst- und Treueverhältnis an den Staat gebunden und unterliegen spezifischen Regelungen und Vorschriften. Angestellte hingegen haben in der Regel einen Arbeitsvertrag und unterliegen den Bestimmungen des Arbeitsrechts. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Beschäftigten im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft liegt in der rechtlichen Grundlage ihrer Beschäftigung. Beamte im öffentlichen Dienst haben einen besonderen Status, der durch das Beamtenrecht geregelt ist. Sie sind in der Regel auf Lebenszeit angestellt und unterliegen speziellen dienstrechtlichen Regelungen, wie beispielsweise dem Prinzip der Treuepflicht gegenüber dem Staat und der Unkündbarkeit. Angestellte im öffentlichen Dienst hingegen haben Arbeitsverträge und unterliegen dem Arbeitsrecht.

Ein weiterer wichtiger Unterschied betrifft die Vergütung. Die Bezahlung im öffentlichen Dienst erfolgt häufig nach Tarifverträgen, die für den gesamten öffentlichen Dienst oder spezifische Bereiche gelten. Dabei werden Gehaltsstrukturen und -erhöhungen festgelegt. In der Privatwirtschaft hingegen kann die Bezahlung stärker durch individuelle Vereinbarungen oder Leistungsanreize gestaltet sein.

Auch in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen gibt es Unterschiede. Im öffentlichen Dienst gelten oft festgelegte Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle, die an die Erfordernisse der öffentlichen Verwaltung angepasst sind. In der Privatwirtschaft sind Arbeitszeiten und -bedingungen häufig flexibler und können individuell vereinbart werden.

Des Weiteren spielen Mitbestimmung und Tarifbindung eine Rolle. Im öffentlichen Dienst sind Arbeitnehmervertretungen, wie Personalräte oder Gewerkschaften, häufig stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden und haben Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. In der Privatwirtschaft hingegen können Mitbestimmung und Tarifbindung je nach Branche und Unternehmen variieren.

Besonderheiten des "Produktionsfaktors" Personal	Beispiel
Aktivität	Mitarbeiter setzen eigene Ziele und handeln entsprechend
Beeinflussbarkeit	Mitarbeiterverhalten wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, z. B. Arbeitsbedingungen, Führung, Motivation
Individualität	Unterschiede in Leistungsfähigkeit, Alter, Geschlecht, Ausbildung, Nationalität
Motivation	Mitarbeiter können unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse haben, die im Zielkonflikt mit den Zielen des Betriebs stehen können
Wahrscheinlichkeit	Verhalten der Mitarbeiter ist nicht immer vorhersehbar oder leicht kalkulierbar
Zugehörigkeit	Mitarbeiter werden von formellen und informellen Gruppen beeinflusst, z. B. Abteilungen, Projektteams, Kollegen

Beispiel: Bei einem Produktionsunternehmen arbeiten sowohl erfahrene Mitarbeiter als auch Neueinsteiger. Die erfahreneren Mitarbeiter haben aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit eine höhere Leistungsfähigkeit und sind mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Die Neueinsteiger hingegen benötigen eine gewisse Einarbeitungszeit, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die unterschiedlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter prägen ihre individuelle Arbeitsweise und haben Auswirkungen auf ihre Produktivität. Die Personalabteilung muss diese Individualität berücksichtigen und geeignete Maßnahmen zur Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter ergreifen, um das Beste aus dem Produktionsfaktor Personal herauszuholen.

### Ziele der Personalwirtschaft:

Die Personalwirtschaft verfolgt eine Vielzahl von Zielen und Aufgaben, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte umfassen. Diese Ziele dienen dazu, den Einsatz des elementaren Faktors "menschliche Arbeit" optimal zu gestalten und in bestmöglicher Kombination mit den übrigen Einsatzfaktoren zu nutzen.

Wirtschaftliche Ziele stehen im Fokus der Personalwirtschaft, um das ökonomische Prinzip zu verwirklichen. Hierbei geht es darum, die Kosten aller Einsatzfaktoren zu minimieren und den Gewinn zu maximieren. Ein Ziel besteht daher darin, den optimalen Einsatz der menschlichen Arbeitskraft sicherzustellen, indem beispielsweise die Arbeitsleistung gesteigert wird. Dies kann durch Maßnahmen wie Fortbildungen und Motivation der Mitarbeiter erreicht werden. Zudem strebt die Personalwirtschaft die Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter an, um eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung zu ermöglichen.

Neben den wirtschaftlichen Zielen spielt auch die Verfolgung sozialer Ziele eine wichtige Rolle in der Personalwirtschaft. Hierbei steht die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter im Vordergrund. Dies umfasst verschiedene Bereiche, darunter die Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsschutz, die Arbeitszeitgestaltung, die Entlohnung, die Arbeitsbedingungen, die Personalführung, die Personalentwicklung und die Mitbestimmung.

Eine zielgerichtete Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsschutz zielen darauf ab, den Mitarbeitern ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld zu bieten. Dazu gehören ergonomische Arbeitsplätze, die Vermeidung von gesundheitsschädlichen Bedingungen sowie der Schutz vor Unfällen und berufsbedingten Erkrankungen.

Die Arbeitszeitgestaltung hat zum Ziel, die Arbeitszeiten flexibel und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter angepasst zu gestalten. Dabei werden Aspekte wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Work-Life-Balance und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen berücksichtigt.

Die Entlohnung spielt eine zentrale Rolle, um den Mitarbeitern eine angemessene Vergütung für ihre Arbeit zu gewährleisten. Dies umfasst eine faire und transparente Bezahlung, die sich an Leistung, Qualifikationen und dem jeweiligen Arbeitsmarkt orientiert.

Die Arbeitsbedingungen sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen und ein positives Arbeitsklima schaffen. Dazu gehören beispielsweise gute Arbeitsmittel, angemessene Pausenregelungen und Möglichkeiten zur Erholung.

Eine effektive Personalführung zielt darauf ab, die Mitarbeiter zu motivieren, zu fördern und zu unterstützen. Dies beinhaltet eine klare Kommunikation, konstruktives Feedback, die Förderung von Teamarbeit und die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Personalentwicklung stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln können. Dies kann durch Fortbildungen, Schulungen und Karriereplanung ermöglicht werden.

Die Mitbestimmung der Mitarbeiter in personalrelevanten Angelegenheiten ist ein weiteres soziales Ziel der Personalwirtschaft. Dies umfasst die Beteiligung der Mitarbeitervertretungen, wie Betriebsräte oder Gewerkschaften, an Entscheidungsprozessen und die Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten.

## **Zielkonflikte**

es kann zu Zielkonflikten zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Zielen der Personalwirtschaft kommen. Ein Zielkonflikt entsteht, wenn die Verfolgung eines Ziels die Erreichung eines anderen Ziels erschwert oder beeinträchtigt. Folgende beispielhafte Aspekte wie Arbeitszeiten, Beförderungspraxis, Vertretung und Aufgabenverteilung können Konflikte verdeutlichen:

- **Arbeitszeiten:** Wirtschaftliche Ziele können die Notwendigkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung und gegebenenfalls Überstunden zur Steigerung der Produktivität und zur Erfüllung von Aufträgen betonen. Soziale Ziele hingegen betonen die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und die Einhaltung von Arbeitszeitregelungen zum Schutz der Mitarbeiter. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter nicht mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden können.
- **Beförderungspraxis:** Wirtschaftliche Ziele können die Förderung von Leistungsträgern und die Besetzung von Führungspositionen nach Leistung und Qualifikation betonen. Soziale Ziele hingegen können die Berücksichtigung von sozialen Aspekten wie Chancengleichheit, Gleichstellung oder Mitarbeiterzufriedenheit bei Beförderungen fordern. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn Mitarbeiter mit hoher Leistung, aber möglicherweise geringer Sozialverträglichkeit befördert werden sollen.
- **Vertretung:** Soziale Ziele können die Mitbestimmung und Einbindung der Mitarbeitervertretung, beispielsweise durch Betriebsräte, betonen, um die Interessen der Mitarbeiter zu schützen. Wirtschaftliche Ziele können hingegen die Notwendigkeit einer effizienten Entscheidungsfindung und schnellen Reaktionsfähigkeit betonen, insbesondere in Situationen, in denen Entscheidungen zeitkritisch sind. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn betriebliche Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, aber die Beteiligung der Mitarbeitervertretung Zeit in Anspruch nimmt.
- **Aufgabenverteilung:** Soziale Ziele können eine faire Verteilung der Arbeitslast, gerechte Aufgabenzuweisungen und die Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter betonen. Wirtschaftliche Ziele hingegen können die Effizienz und die Optimierung von Prozessen durch eine effektive Aufgabenverteilung betonen, um die Produktivität zu steigern. Ein Zielkonflikt kann entstehen, wenn die Aufgabenverteilung nicht als gerecht empfunden wird, aber dennoch effizient gestaltet werden muss.

Insgesamt kann ein Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der Personalwirtschaft zu Spannungen zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat führen. Eine ausgewogene und transparente Kommunikation sowie die Suche nach Kompromissen und Lösungen, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Aspekte berücksichtigen, können dazu beitragen, Zielkonflikte zu minimieren und das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und sozialen Zielen in der Personalwirtschaft zu verbessern.

Die Personalplanung ist ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft und befasst sich mit der systematischen Vorausschau und Steuerung des Personalbedarfs in einer Organisation. Sie beantwortet Fragen zur Anzahl der benötigten Mitarbeiter, dem Zeitpunkt ihres Einsatzes, den erforderlichen Qualifikationen und den zu besetzenden Arbeitsplätzen.

### Personalplanung

Die Personalbedarfsplanung umfasst sowohl die quantitative als auch die qualitative Personalplanung. Bei der quantitativen Personalplanung geht es darum, den Personalbedarf in Bezug auf die Anzahl der benötigten Mitarbeiter festzulegen. Hierbei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie beispielsweise die Unternehmensziele, die geplanten Aktivitäten, die Arbeitsbelastung, die Fluktuation und die Wachstumsprognosen. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die richtige Anzahl von Mitarbeitern zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung steht, um die organisatorischen Aufgaben zu erfüllen.

Die qualitative Personalplanung konzentriert sich auf die Auswahl der richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen. Hierbei werden die Anforderungen der verschiedenen Arbeitsplätze und Positionen in der Organisation analysiert und die erforderlichen Qualifikationsprofile erstellt. Die qualitative Personalplanung berücksichtigt auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, um langfristig einen kompetenten und leistungsfähigen Mitarbeiterstamm aufzubauen.

Um eine effektive Personalplanung durchzuführen, werden verschiedene Instrumente und Methoden eingesetzt. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören:

- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile: Sie helfen dabei, die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen für jede Stelle innerhalb der Organisation klar zu definieren. Stellenbeschreibungen dienen als Grundlage für die Personalbedarfsplanung und die Auswahl von Mitarbeitern mit den erforderlichen Fähigkeiten.
- Arbeitsplatz- und Organisationsanalyse: Durch die Analyse der Arbeitsplätze und der organisatorischen Strukturen können die Anforderungen an die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ermittelt werden. Dies ermöglicht eine zielgerichtete Personalplanung und die Identifizierung von Entwicklungspotenzialen.
- Personalentwicklungsplanung: Die Personalentwicklungsplanung identifiziert den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter und ermöglicht die gezielte Förderung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Dies trägt zur langfristigen Sicherung des Personalbedarfs und zur internen Nachfolgeplanung bei.
- Nachfolgeplanung: Die Nachfolgeplanung zielt darauf ab, geeignete Mitarbeiter für Schlüsselpositionen innerhalb der Organisation zu identifizieren und vorzubereiten. Dies stellt sicher, dass wichtige Positionen auch bei Abwesenheit oder Ausscheiden von Mitarbeitern effektiv besetzt werden können.

- Personalbeschaffung: Die Personalbeschaffung beinhaltet die Suche, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter. Hierbei werden verschiedene Instrumente eingesetzt, wie beispielsweise Stellenanzeigen, Bewerbungsverfahren, Vorstellungsgespräche und Assessment-Center.

### Quantitative Personalbemessung

Die Formel zur Berechnung des Personalbedarfs ermöglicht es, den erforderlichen Personalbedarf einer Organisation zu ermitteln. Die Formel basiert auf verschiedenen Variablen, die den Umfang und die Art der zu erledigenden Aufgaben sowie die verfügbare Arbeitszeit berücksichtigen.

Die Formel lautet:

$$\text{Personalbedarf (PB)} = \text{mBZ} \times \text{F} \times \text{Z}$$

mBZ steht für die mittlere Bearbeitungszeit eines Falles in Minuten. Es handelt sich um den durchschnittlichen Zeitaufwand, der benötigt wird, um eine Aufgabe oder einen Fall zu bearbeiten. Dieser Wert kann beispielsweise durch Zeitstudien oder Erfahrungswerte ermittelt werden.

F steht für die Fallzahl, also die Anzahl der Fälle, die im betrachteten Zeitraum bearbeitet werden müssen. Die Fallzahl kann beispielsweise durch statistische Daten oder Prognosen ermittelt werden.

Z ist der Zuschlagsfaktor für Sondertätigkeiten. Er berücksichtigt zusätzliche Zeit, die für bestimmte Tätigkeiten erforderlich ist, wie z.B. Schulungen, Meetings oder administrative Aufgaben. Der Zuschlagsfaktor kann entweder als Prozentsatz oder als Pauschale angegeben werden.

NL steht für die Normalleistung einer Normalarbeitskraft in Jahresarbeitsminuten. Es handelt sich um die durchschnittliche Arbeitszeit, die eine Vollzeitkraft pro Jahr zur Verfügung hat. Diese Zahl kann je nach Land, Branche oder Vereinbarungen variieren.

Die Formel berechnet den Personalbedarf, indem sie die mittlere Bearbeitungszeit pro Fall mit der Fallzahl multipliziert und gegebenenfalls den Zuschlagsfaktor für Sondertätigkeiten berücksichtigt. Das Ergebnis wird dann durch die Normalleistung einer Normalarbeitskraft geteilt, um den Personalbedarf für das gesamte Jahr zu ermitteln.

Die Formel zur Berechnung des Personalbedarfs ist ein Instrument, das Organisationen dabei unterstützt, den erforderlichen Personalbestand zu planen und sicherzustellen, dass ausreichend Ressourcen vorhanden sind, um die Aufgaben zu erfüllen. Sie berücksichtigt die unterschiedlichen Variablen, die den Umfang der Arbeit beeinflussen, und ermöglicht es den Verantwortlichen, den Personalbedarf effektiv zu planen und zu steuern.

### Ermittlung der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit

1. Jahrestage 365,00 abzüglich
2. Samstag 52,00
3. Sonntage 52,00

<b>4. Zwischensumme 261,00</b>
5. Feiertage (Karfreitag, Oster-, Pfingstmontag, Himmelfahrt) <b>4,00</b>
6. rollierende Feiertage, freie Tage (Neujahr, 1. Mai, 3. Oktober, Reformationstag, Heiligabend, 1. u. 2. Weihnachtstag, Silvester) = 8 Tage x 5 : 7 (da rollierend) <b>5,71</b>
7. Erkrankungen, Kur-, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte <b>14,72</b>
8. Urlaub, Dienstbefreiung, Sonder-, Bildungsurlaub, Mutterschutz, Wehrübungen <b>31,75</b>
<b>Zwischensumme 204,82</b>
9. 10 v. H. Abschlag für Rüstarbeit und sonstigen Arbeitsausfall <b>20,48</b>
10. Nettoarbeitstage <b>184,34</b>
Besoldungsbereich:
<b>184,34</b> Nettoarbeitstage - 1 Tag (§ 6 Nds. ArbZVO) x 8 Stunden tägliche Arbeitszeit = <b>1 466,72</b> Stunden Arbeitnehmerbereich:
<b>184,34</b> Nettoarbeitstage x 7,96 Stunden tägliche Arbeitszeit = <b>1 467,34</b> Stunden
Durchschnittliche Jahresarbeitszeit bei einem Verhältnis 70 zu 30 = <b>1 466,90</b> Stunden
* 60 Minuten = <b>88.014 Jahresarbeitsminuten</b>

(In Anlehnung an die von der Kommunalen Stelle für Verwaltungsvereinfachung – KGSt – ermittelten Werte, KGSt-Bericht 15/2015 sowie an das dortige Berechnungsschema)

#### Beispiel:

Bei einem Landkreis soll der Personalbedarf für die Flüchtlingshilfe ermittelt werden. Folgende Tätigkeiten fallen dabei an:

<u>Tätigkeiten</u>	<u>Fälle/Anzahl (pro Monat)</u>	<u>Durchschnittliche Bearbeitungszeit</u>
Registrierung	150	40 Min.
Identifikationsfeststellung	140	55 Min.
Vermittlung von Wohnraum	75	30 Min.
Allgemeine Beratung	800	10 Min.
Finanzhilfen	150	10 Min.

Für die Aufgaben Registrierung und Identifikationsfeststellung sind häufig Sonderberichte für die Polizei zu fertigen, für die jeweils ein Aufschlag von 10% auf die Bearbeitungszeit erhoben wird.

Für weitere Sonderaufgaben, wie Besprechungen, werden pauschal 4.980 Min. pro Monat dazu gerechnet. Die Jahresarbeitsminuten einer Normalarbeitskraft werden mit 95.400 Minuten angenommen.

### Wie hoch ist der Personalbedarf?

	Berechnung			Minuten
Registrierung	150	40	12	<b>72000</b>
Identifikationsfeststellung	140	55	12	<b>92400</b>
Vermittlung von Wohnraum	75	30	12	<b>27000</b>
Allgemeine Beratung	800	10	12	<b>96000</b>
Finanzhilfen	150	10	12	<b>18000</b>
Sonderberichte	10% zu 1 und 2			<b>16440</b>
Sondertätigkeiten	12*4980			<b>59760</b>
<b>Summe</b>				<b><u>381600</u></b>
<b>PB = 381.600/95.400 = 4,0 Stellen</b>				

### Qualitative Personalbemessung

Die qualitative Personalbemessung ist ein wichtiger Aspekt der Personalplanung und befasst sich mit der Auswahl und Zuweisung der richtigen Mitarbeiter für spezifische Arbeitsplätze oder Positionen innerhalb einer Organisation. Sie beantwortet die Frage, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen erforderlich sind, um die Aufgaben eines bestimmten Arbeitsplatzes erfolgreich zu erfüllen.

Ein entscheidender Ausgangspunkt für die qualitative Personalbemessung ist die Arbeitsplatzbeschreibung. Die Arbeitsplatzbeschreibung dient als grundlegendes Instrument zur Beschreibung der Struktur und der Inhalte eines bestimmten Arbeitsplatzes. Sie umfasst typischerweise folgende Informationen:

1. Bezeichnung: Die Bezeichnung gibt Auskunft über den Namen oder die Bezeichnung des Arbeitsplatzes innerhalb der Organisation. Sie kann beispielsweise den Titel der Position oder die Abteilung, der der Arbeitsplatz zugeordnet ist, enthalten.
2. Einordnung: Die Einordnung gibt Informationen darüber, wo der Arbeitsplatz innerhalb der organisatorischen Struktur angesiedelt ist. Dies kann beispielsweise die Hierarchieebene, die Abteilung oder der Bereich sein, dem der Arbeitsplatz zugeordnet ist.
3. Aufgaben: Die Aufgabenbeschreibung erläutert die spezifischen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Sie beschreibt, welche Aufgaben und Aktivitäten von dem Mitarbeiter erwartet werden und welchen Beitrag er zur Erreichung der organisatorischen Ziele leisten soll.

4. Ziele: Die Zielsetzung gibt Auskunft über die übergeordneten Ziele und Erwartungen, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind. Sie beschreibt, welche Ergebnisse oder Leistungen erreicht werden sollen und wie diese zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen.
5. Befugnisse: Die Befugnisse geben an, über welche Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume der Mitarbeiter an diesem Arbeitsplatz verfügt. Sie beschreiben den Umfang der Befugnisse und Verantwortungsbereiche, die mit der Position verbunden sind.
6. Verantwortung: Die Verantwortung beschreibt die Verantwortlichkeiten des Mitarbeiters in Bezug auf die Erfüllung seiner Aufgaben und die Erreichung der gesteckten Ziele. Sie umfasst beispielsweise die Verantwortung für Ressourcen, Budgets, Kundenbeziehungen oder die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen.
7. Anforderungen: Die Anforderungen beschreiben die erforderlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die ein Mitarbeiter für den Arbeitsplatz mitbringen sollte. Dies kann beispielsweise eine bestimmte Ausbildung, Berufserfahrung, technische Fähigkeiten, Sprachkenntnisse oder Soft Skills umfassen.

Die qualitative Personalbemessung basiert auf der sorgfältigen Analyse und Abstimmung der Anforderungen eines Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten und Kompetenzen der potenziellen Mitarbeiter. Sie ermöglicht es, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, die über die erforderlichen Qualifikationen und Eigenschaften verfügen, um den Arbeitsplatz erfolgreich auszufüllen.

Beispiel:

*Bezeichnung: Gruppenleitung*

*Einordnung: Die Gruppenleitung ist auf einer mittleren Hierarchieebene in der Kindertagesstätte tätig und berichtet an die Leitungskraft oder die Einrichtungsleitung.*

*Aufgaben:*

- *Pädagogische Betreuung, Bildung und Förderung einer Kindergruppe*
- *Planung und Durchführung von altersgerechten Aktivitäten und pädagogischen Angeboten*
- *Sicherstellung einer liebevollen, vertrauensvollen und positiven Atmosphäre in der Gruppe*
- *Individuelle Förderung der Kinder unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Potenziale*
- *Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten zur Unterstützung der kindlichen Entwicklung*
- *Dokumentation und Reflexion der pädagogischen Arbeit und Beobachtungen*
- *Mitwirkung an Elternabenden, Teammeetings und pädagogischen Konferenzen*

*Ziele:*

- *Bereitstellung einer sicheren, geborgenen und anregenden Umgebung für die Kinder*
- *Förderung der ganzheitlichen Entwicklung der Kinder (motorisch, kognitiv, sprachlich, sozial, emotional)*

- *Unterstützung bei der Entwicklung von Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und sozialen Kompetenzen*
- *Förderung von Kreativität, Neugier und Entdeckungsfreude der Kinder*
- *Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten*
- *Einhaltung der Qualitätsstandards und der pädagogischen Konzepte der Kindertagesstätte*

#### *Befugnisse:*

- *Planung und Umsetzung von pädagogischen Aktivitäten und Angeboten in der Gruppe*
- *Gestaltung des Tagesablaufs und der Ressourcen innerhalb der Gruppe*
- *Einbeziehung von individuellen Bedürfnissen und Interessen der Kinder in die Gestaltung der Aktivitäten*
- *Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften, wie z.B. pädagogischen Fachkräften, Therapeuten und externen Partnern*

#### *Verantwortung:*

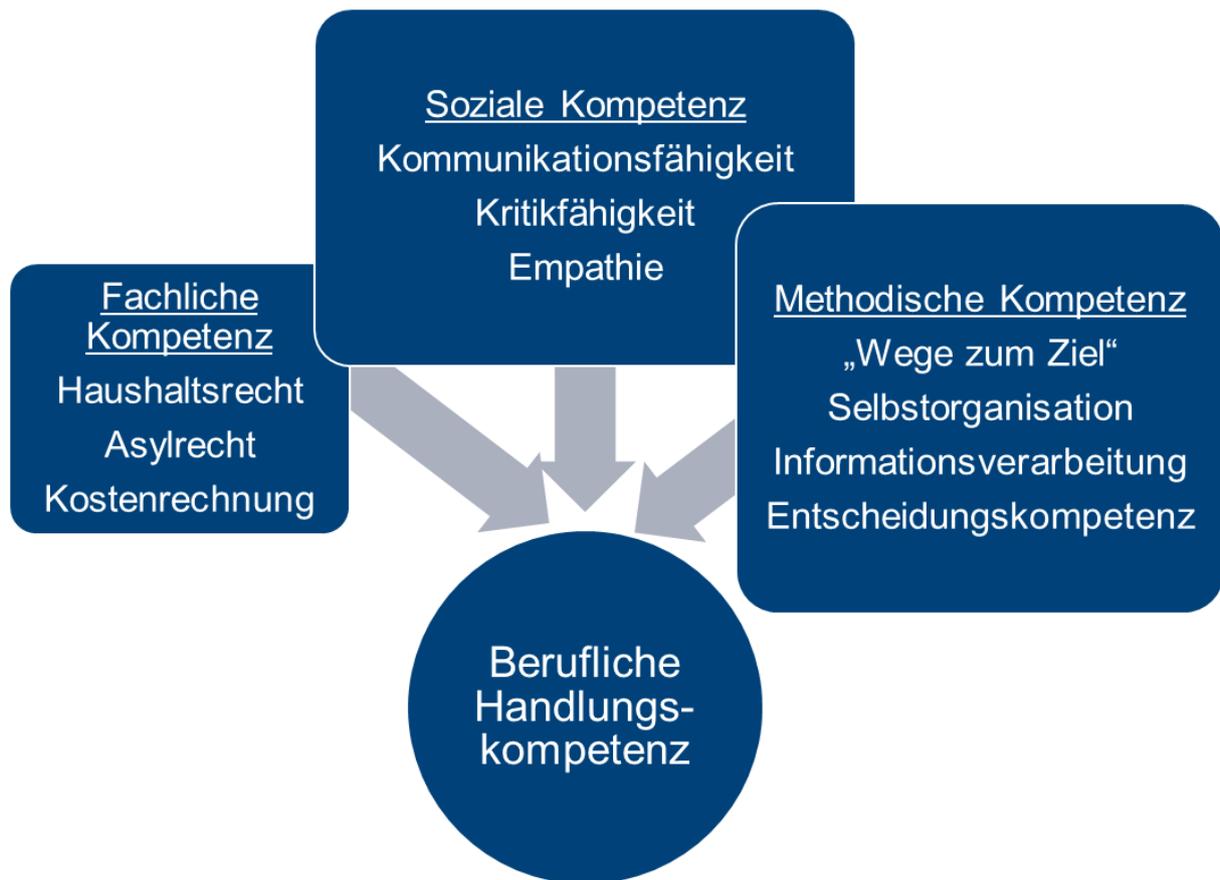
- *Verantwortung für das Wohl und die Sicherheit der Kinder in der Gruppe*
- *Verantwortung für die Umsetzung der pädagogischen Konzepte und Standards*
- *Verantwortung für die Dokumentation und Reflexion der pädagogischen Arbeit*
- *Verantwortung für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten*
- *Verantwortung für die Zusammenarbeit im Team und die Mitgestaltung des Kindertagesstättenlebens*

#### *Anforderungen:*

- *Abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/in oder vergleichbare Qualifikation im pädagogischen Bereich*
- *Erfahrung in der Arbeit mit Kindern in einer Gruppenleitung oder vergleichbarer Position*
- *Fachkenntnisse in der frühkindlichen Bildung und Entwicklung*
- *Einfühlungsvermögen, Geduld und Empathie im Umgang mit Kindern und deren Bedürfnissen*
- *Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeiten im Austausch mit Eltern und dem pädagogischen Team*
- *Kreativität und Freude an der Gestaltung pädagogischer Angebote*
- *Kenntnisse in der Beobachtung und Dokumentation von kindlicher Entwicklung*

## **Personalentwicklung**

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die darauf abzielen, die berufliche Handlungskompetenz von Mitarbeitern zu erhalten und zu verbessern. Dabei spielen verschiedene Kompetenzbereiche eine entscheidende Rolle.



Fachliche Kompetenz bezieht sich auf das Wissen und die Fähigkeiten, die zur Erfüllung der spezifischen Aufgaben und Anforderungen des Arbeitsplatzes erforderlich sind. Im Kontext der Personalentwicklung können beispielsweise Fachkenntnisse im Haushaltsrecht, Asylrecht oder Kostenrechnung weiterentwickelt werden.

Soziale Kompetenz beinhaltet Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Empathie. Diese Kompetenzen ermöglichen es Mitarbeitern, effektiv mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und anderen Stakeholdern zu interagieren und in Teamarbeit erfolgreich zu sein.

Methodische Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, effiziente Wege zum Ziel zu finden, Selbstorganisation zu betreiben und Informationen zu verarbeiten. Dies umfasst Fähigkeiten wie die Planung und Organisation von Arbeitsabläufen, die eigenständige Bearbeitung von Aufgaben und die effektive Nutzung von Informationsquellen.

Entscheidungskompetenz beinhaltet die Fähigkeit, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dies beinhaltet das Analysieren von Informationen, das Abwägen von Optionen und das Treffen von klaren und verantwortungsvollen Entscheidungen.

### **Überblick über Instrumente der Personalentwicklung:**

#### Personalentwicklung im engeren Sinne:

1. Berufliche Bildung:

- Ausbildung: Eine strukturierte Ausbildung, in der Mitarbeiter theoretische Kenntnisse und praktische Fähigkeiten erwerben, um einen bestimmten Beruf auszuüben.
- Fortbildung: Weiterbildungsmaßnahmen, die darauf abzielen, bereits bestehende Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen und zu erweitern.
- Umschulung: Eine Maßnahme zur beruflichen Neuorientierung, bei der Mitarbeiter aufgrund von veränderten Anforderungen oder persönlichen Umständen eine neue berufliche Qualifikation erwerben.

## 2. Methoden der Bildung am Arbeitsplatz:

- Übertragung begrenzter Verantwortung: Die Übertragung von Aufgaben an Mitarbeiter, die als Nachfolger, Stellvertreter oder Assistenten fungieren, um Erfahrungen zu sammeln und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
- Übertragung von Sonderaufgaben: Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Querschnittsaufgaben zu übernehmen, an Auslandseinsätzen teilzunehmen oder Projekte zu leiten, um ihre Kompetenzen zu erweitern und neue Erfahrungen zu sammeln.
- Geplanter Arbeitsplatzwechsel: Mitarbeiter haben die Möglichkeit, durch Jobrotation oder Traineeprogramme verschiedene Stationen und Aufgabenbereiche innerhalb der Organisation kennenzulernen, um ihre fachlichen und sozialen Qualifikationen zu erweitern.

## Personalentwicklung im weiteren Sinne:

### 1. Fördergespräch:

- Erkundung der Mitarbeitererwartung: Ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, um die individuellen Erwartungen und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters zu erkunden.
- Aufzeigen von Fördermöglichkeiten: Gemeinsame Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten und -maßnahmen, die den Zielen des Mitarbeiters und der Organisation entsprechen.
- Vereinbarung von Fördermaßnahmen: Festlegung konkreter Schritte und Aktivitäten, um die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern.

### 2. Coaching:

- Amerikanische Variante: Der Vorgesetzte fungiert als Trainer und Berater, der dem Mitarbeiter bei der beruflichen Weiterentwicklung unterstützt. Dabei werden Verantwortung delegiert und ehrliches Feedback gegeben.
- Deutsche Variante: Externe Berater unterstützen Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung und bieten ihnen Anleitung und Beratung.

### 3. Mentoring:

- Anleitung und Beratung neuer Mitarbeiter durch erfahrene Mitarbeiter oder Führungskräfte. Das Mentoring ermöglicht einen Wissenstransfer und eine individuelle Begleitung bei der Einarbeitung und beruflichen Entwicklung.

#### 4. Job enlargement:

- Aufgabenerweiterung, bei der dem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden, um die Monotonie zu verhindern und eine ganzheitlichere Aufgabenbearbeitung zu ermöglichen.

#### 5. Job enrichment:

- Aufgabenbereicherung, bei der dem Mitarbeiter mehr Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse übertragen werden. Dies erhöht die Autonomie und in der Regel auch die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.

### **Ausblick auf künftige Herausforderungen der Personalwirtschaft**

Work-Life-Balance: Die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance wird zunehmend wichtig, da Arbeitnehmer vermehrt Wert auf flexible Arbeitszeiten, Urlaubsregelungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legen. Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um die Work-Life-Balance zu unterstützen, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Optionen und betriebliche Unterstützungsangebote für Familien.

Mobiles Arbeiten: Das mobile Arbeiten gewinnt immer mehr an Bedeutung, insbesondere durch die Entwicklung von Technologien und die Erfahrungen aus der COVID-19-Pandemie. Unternehmen müssen flexible Arbeitsmodelle ermöglichen und sicherstellen, dass Mitarbeiter effektiv von außerhalb des Büros arbeiten können. Gleichzeitig müssen sie die damit verbundenen Herausforderungen im Hinblick auf Datenschutz, Kommunikation und Mitarbeiterengagement bewältigen.

Die Generation Y und die nachfolgende Generation Z spielen eine immer größere Rolle in der Arbeitswelt. Die Generation Y umfasst diejenigen, die in den 1980er und 1990er Jahren geboren wurden, während die Generation Z diejenigen bezeichnet, die in den späten 1990er und 2000er Jahren geboren wurden. Beide Generationen haben unterschiedliche Erwartungen an Arbeitgeber und Arbeitsbedingungen.

Die Generation Y legt Wert auf Flexibilität, Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit der Arbeit und eine stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse. Sie sind aufgewachsen mit Technologie und haben eine hohe Affinität zu digitalen Medien. Unternehmen müssen ihre Personalstrategien anpassen, um diese Bedürfnisse zu erfüllen und die Generation Y langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann die Implementierung flexibler Arbeitsmodelle, eine gezielte Kommunikation und eine Führungskultur der Einbeziehung umfassen.

Die Generation Z hingegen ist mit noch stärkerer Technologiepräsenz aufgewachsen und hat spezifische Erwartungen an die Arbeitswelt. Sie bevorzugen digitale Kommunikation, sind in sozialen Medien aktiv und suchen nach einer sinnstiftenden Arbeit, die mit ihren Werten und Interessen übereinstimmt. Unternehmen müssen sich auf die bevorstehende Einbindung der Generation Z vorbereiten, indem sie ihre Anforderungen verstehen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um sie zu gewinnen und langfristig zu halten. Dies kann die Nutzung von Technologie, die Förderung von Kreativität und Innovation sowie eine integrative Unternehmenskultur umfassen.

Indem Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Generation Y und Generation Z verstehen und geeignete Personalstrategien entwickeln, können sie ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, das talentierte Mitarbeiter aller Generationen anzieht, bindet und ihre Leistungsfähigkeit steigert.

Diese Herausforderungen erfordern eine proaktive Herangehensweise seitens der Personalwirtschaft. Unternehmen sollten darauf abzielen, eine gesunde Work-Life-Balance zu fördern, digitale Kompetenzen aufzubauen, flexible Arbeitsmodelle zu implementieren und die Anforderungen der Generation-X und Generation-Z zu verstehen und zu erfüllen. Indem sie diese Herausforderungen angehen, können Unternehmen ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen, das talentierte Mitarbeiter anzieht, bindet und ihre Leistungsfähigkeit steigert.

## 2.8 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind eine Methode zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität von Projekten, Investitionen oder Entscheidungen. Sie dienen dazu, die finanziellen Auswirkungen einer Maßnahme zu analysieren und zu bewerten.

Bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen können sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren berücksichtigt werden.

Monetäre Faktoren beziehen sich auf die finanziellen Auswirkungen einer Entscheidung und können quantifiziert und in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Hier sind einige Instrumente für die monetäre Bewertung:

- **Kostenvergleichsrechnung:** Die Kostenvergleichsrechnung vergleicht die Kosten verschiedener Alternativen oder Optionen. Dabei werden sowohl die anfänglichen Investitionskosten als auch die laufenden Betriebs- und Wartungskosten berücksichtigt.
- **Kapitalwertberechnung:** Die Kapitalwertberechnung bewertet die finanziellen Auswirkungen einer Investition, indem sie die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme auf den heutigen Wert abzinst und von den Investitionskosten abzieht. Ein positiver Kapitalwert deutet auf Rentabilität hin.
- **Kosten-Nutzen-Analyse:** Die Kosten-Nutzen-Analyse vergleicht die Kosten einer Entscheidung mit den erwarteten monetären Nutzen oder Vorteilen. Es wird bewertet, ob die erwarteten Nutzen die Kosten übersteigen.

Neben den monetären Faktoren können auch nicht-monetäre Faktoren in die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einbezogen werden. Diese Faktoren sind nicht direkt in Geldeinheiten messbar und umfassen Aspekte wie Umweltauswirkungen, soziale Auswirkungen, Nachhaltigkeit oder Imageeffekte. Hier sind zwei Instrumente zur Bewertung nicht-monetärer Faktoren:

- Nutzwertanalyse: Die Nutzwertanalyse bewertet verschiedene Alternativen anhand verschiedener Kriterien, die sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Aspekte umfassen können. Die Alternativen werden anhand von Gewichtungsfaktoren bewertet, um den Gesamtnutzen zu ermitteln.
- Kosten-Wirksamkeitsanalyse: Die Kosten-Wirksamkeitsanalyse vergleicht die Kosten verschiedener Optionen im Verhältnis zu einem gemeinsamen Effekt oder Nutzen. Hierbei werden die Kosten pro Einheit des gewünschten Ergebnisses ermittelt.

Diese Instrumente ermöglichen es, sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Faktoren bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen. Die Auswahl des geeigneten Instruments hängt von der Art der Entscheidung und den verfügbaren Informationen ab.

Anders als kostenrechnerische Vergleichs- und Entscheidungsverfahren beruhen sogenannte Nutzen-Kosten-Untersuchungen (NKU) in großen Teilen auf nicht monetären Faktoren. Diese Verfahren sind Großteils speziell für administrative Zwecke entwickelt worden. Da die öffentliche Verwaltung regelmäßig keinem Zwang zu planvoll-überlegendem Handeln über den Marktmechanismus unterliegt, hat sie der Gesetzgeber im Bereich ihrer Ausgaben und zwar insbesondere im Bereich der staatlichen Investitionsplanung, ersatzweise zum Einsatz nicht monetärer Verfahren verpflichtet. Entsprechende Vorgaben finden sich in der Bundeshaushaltsordnung, den Landeshaushaltsordnungen sowie im kommunalen Haushalt- und Kassenrecht.

Wesentliches Anwendungsziel dieser auf der Wohlfahrtsökonomie beruhenden und zunächst im angelsächsischen Raum propagierten Analysetechniken ist Vorzugswürdigkeitsbestimmung von konkurrierenden (einander ausschließenden) Maßnahmen, um schrittweise die ökonomische Rationalität beim Einsatz öffentlicher Mittel zu erhöhen. Zu diesem Zweck gilt es, systematisch alle entscheidungsrelevanten Vorteile (Nutzen) und Nachteile (Kosten) einer bestimmten (gleichen) Maßnahmengattung - also nicht etwa ein Vergleich uneigentlicher Alternativen wie „Bau einer Autobahn“ versus „Bau eines Krankenhauses – festzustellen zu bewerten und der jeweiligen Maßnahme zuzuordnen.

Sieht man vom mangelnden Verbindlichkeitscharakter der Ausführungsbestimmungen ab, so besteht eine der Hauptschwierigkeiten in der praktischen Handhabung dieser Methoden darin, dass es nicht nur um die Ermittlung der unmittelbar maßnahmenbedingten Nutzen- und Kostengrößen geht, sondern auch um die Berücksichtigung sog. externer Effekte, d.h. den Einbezug der negativen und positiven Wirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft

Konzeptionell finden sich in Literatur und Praxis drei Varianten, die derartige Vor- und Nachteilsüberlegungen von Maßnahmen systematisch abbilden können. Dies sind die Nutzwertanalyse (NWA), die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) sowie die Kosten-Nutzen-Analyse (KNA).

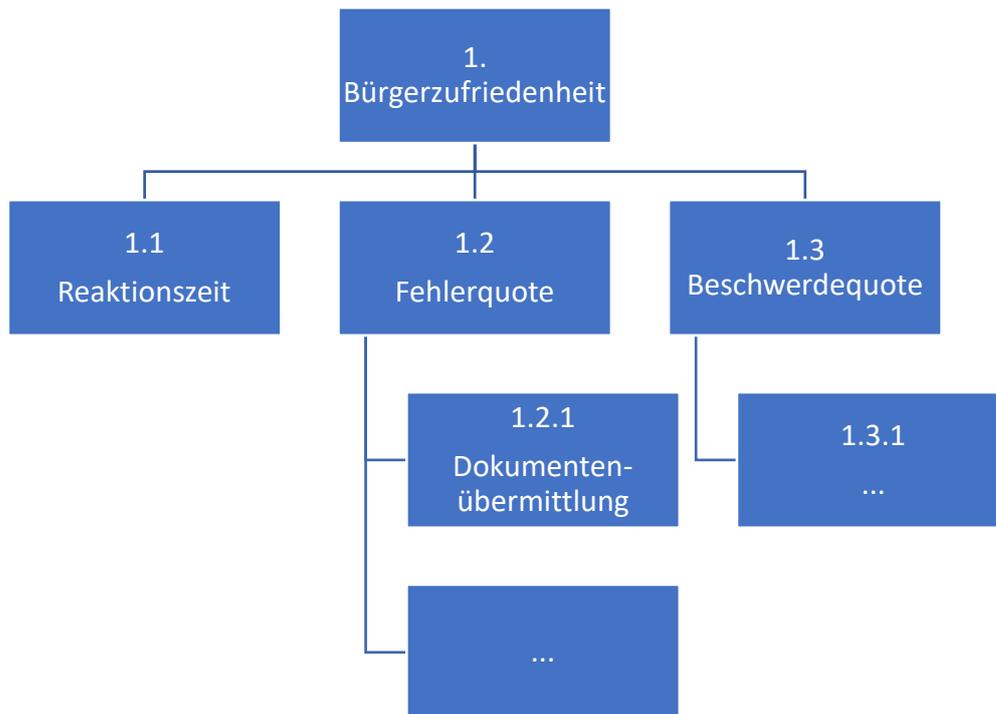
### 2.8.1 Nutzwertanalyse (NWA)

Die NWA ist ein universelles, umfassendes einsetzbares Verfahren, welches zur transparenten und nachvollziehbaren Entscheidungsvorbereitung besonders dann herangezogen wird, wenn der Problemlösung explizit ein komplexes, multidimensionales Zielsystem zugrunde liegt. Dies ist dann der Fall, wenn qualitative (nichtmonetäre) Kriterien sich auf Maßnahmen und Ziele auswirken. Die Operationalisierung von Werten erfolgt meist subjektiv und wird bewusst nicht monetarisiert, wie bei der KNA. Das Verfahren wird auch als Scoring-Modell oder Präferenzanalyse bezeichnet.

#### Ablauf der Nutzwertanalyse

1. Festlegung der Ziele bzw. Entscheidungskriterien
2. Gewichtung der einzelnen Ziele
3. Bewertung der einzelnen Alternativen
4. Berechnung einzelner Nutzwerte
5. Auswahl / Entscheidung / ggf. Kostenanalyse

Beispiel einer Zielhierarchie:



### Gewichtung der Merkmale

- **Subjektive Komponente:** Die Festlegung der Gewichtungen basiert oft auf den Einschätzungen und Präferenzen der Entscheidungsträger. Diese Einschätzungen können durch Diskussionen, Expertenmeinungen oder Konsensfindung innerhalb des Teams geprägt sein, was zu einer gewissen Subjektivität führt.
- **Darstellung der Gewichtung:** Gewichtungen werden häufig in Prozent angegeben, wobei die Summe der Gewichtungen für alle Kriterien 100% ergibt. Alternativ können Gewichtungen auch als Bruchteil oder Anteil von 1 dargestellt werden. In diesem Format repräsentiert jede Gewichtung den Anteil des Gesamtergebnisses, wobei die Summe aller Gewichtungen 1 (oder 100%) ergibt.

### Skalen

Die Skalen können als Schwellenwertverfahren verwendet werden. Der höhere Nutzwert wird nur erreicht, wenn der exakte Grenzwert erreicht wurde:

Verwendung von Skalen:											
	Beispiel:										
	Kriterium "Lautstärke"										
	Spanne 30 dB - 80 dB										
	Zu vergebene Punkte										
<b>Punkte</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Lautstärke</b>	80	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30
...	...	...									
	Beispiele	Lautstärke	Punkte								
	Straße a	20 dB	10								
	Straße b	35 dB	9								
	Straße c	71 dB	1								
	Straße d	69 dB	2								

Der Vorteil dieser Methode liegt in ihrer Klarheit und Einfachheit. Im Gegensatz dazu verwendet die Dezimalmethode eine kontinuierliche Skala zur Vergabe von Punkten. Hier werden Alternativen auf einer Skala bewertet, was eine differenzierte und präzisere Beurteilung ermöglicht.

In der Nutzwertanalyse sind die **5-Punkte-Skala** und die **10-Punkte-Skala** am häufigsten verwendet, da sie eine klare und differenzierte Bewertung der Alternativen ermöglichen.

Vollständige NWA-Tabelle (Beispiel)

Ziele	Gewicht	Wert	Nutzwerte			
			a	b	a	b
<b>1. Bürgerzufriedenheit (50%)</b>						
1.1 Reaktionszeit	0,20	5	4	1	0,8	
1.2 Fehlerquote	0,15	3	5	0,45	0,75	
1.3 Beschwerdequote	0,15	3	1	0,45	0,15	
<b>2. Datensicherheit (30%)</b>	0,30	2	5	0,6	1,5	
<b>3. Technische Umsetzung (20%)</b>	<u>0,20</u>	3	4	0,6	0,8	
	<b>1,00</b>			<b>3,1</b>	<b>4</b>	

Ergebnis: Alternative b hat den höheren Nutzwert  $4 > 3,1$  und ist damit vorzuziehen.

### 2.8.2 Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA)

Sind die entscheidungsbedingten Wirkungen konkurrierender Vorhaben in ihrer Gesamtheit nicht in Geld zu quantifizieren oder ist eine solche Bewertung nicht sinnvoll (wie z.B. in Teilbereichen der Raum-, Verkehrs-, und Umweltplanung), so lässt sich die Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA) einsetzen. Bei dieser weniger gebräuchlichen Methode der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung als einem Vorläufer der NWA werden die Kosten- und Nutzenkategorien der in den Entscheidungsprozess zur Prüfung einbezogenen Alternativen in unterschiedlichen Dimensionen erfasst. Die Kosten werden in Geldeinheiten und der Nutzen in bestimmten realen oder abstrakten Werteinheiten veranschlagt. Es könnten z.B. verschiedene Verkehrssicherheitsmaßnahmen in Hinblick auf die Vermeidung schwerer Verkehrsunfälle untersucht werden. Aus der Kosten-Wirksamkeitskennziffer ließe sich sodann ableiten, wieviel Kosten die Vermeidung eines schweren Unfalls in Bezug auf eine bestimmte Maßnahme kostet.

Formel:

$$\text{Kostenwirksamkeit} = \text{Kosten} / \text{Nutzen}$$

Das Ergebnis zeigt, wie „teuer“ der jeweilige Nutzen ist. Kosten- und Nutzen werden hier gleichwertig für die Entscheidung herangezogen. Umso geringer der Wert ist, umso besser ist das Verhältnis von Kosten und Nutzen.

Beispiel:

Alternative a kostet 100.000 € pro Jahr, während Alternative b 80.000 € pro Jahr kostet.

**Alternative a:**  $100.000 \text{ €} / 3,1 = \text{etwa } 32.258 \text{ €/Nutzen-Einheit}$

**Alternative b:**  $80.000 \text{ €} / 4,0 = 20.000 \text{ €/Nutzen-Einheit}$

Alternative b bietet eine bessere Kostenwirksamkeit, da die Kosten pro Einheit Nutzen niedriger sind als bei Alternative a.

Wenn in der NWA bereits ein Kostenkriterium integriert ist, ist eine separate Kostenwirksamkeitsanalyse in der Regel nicht erforderlich, da die NWA eine umfassende Bewertung der Kosten bietet. Eine zusätzliche KWA kann nur dann sinnvoll sein, wenn eine detaillierte und spezialisierte Analyse der Kosteneffizienz erforderlich ist. Die KWA ist im Vergleich zur NWA nur auf ein Kostenkriterium fixiert, während im Rahmen der NWA verschiedene Kostenaspekte als Kriterium gewählt werden können.

### 2.8.3 Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse (KNA) handelt es sich um die konkreteste Form der Nutzen-Kosten-Untersuchungen. Sie erfasst alle gegenwärtigen wie zukünftigen Nutzen- und Kostenwirkungen der auf ihre Vorteilhaftigkeit zu überprüfenden Vorhaben systematisch und konkret mit monetären Werten (gleiche Dimension).

Vereinfacht gesehen geht aus diesem Vergleich diejenige Alternative als rechnerisch vorzugswürdige Lösung hervor, bei der die Differenz zwischen den Summen aller Einzahlungen (Nutzen) und Auszahlungen (Kosten) maximal ist. Handelt es sich um eine Einzelentscheidung, so muss der Wert der Einzahlungen (Nutzen) überwiegen. Eines der realen Anwendungsprobleme der KNU besteht in der Übertragung sämtlicher Maßnahmenwirkungen in monetäre Kosten- und Nutzengrößen. Aufgrund des Informationsdefizits lässt sich die Bewertungsfrage auf Seiten der Kosten meist deutlich besser bewältigen als die des Nutzens. So lassen sich zum Beispiel die Kosten der Errichtung einer U-Bahnverbindung gut beziffern, der dadurch gewonnene Nutzen lässt sich aber kaum in Geldeinheiten ausdrücken. Davon abgesehen, besteht das Problem des indirekten Nutzens bzw. der Kosten. Die Errichtung einer U-Bahnverbindung hat somit nicht nur Effekte auf die Mobilität der Bevölkerung, sondern sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf die Umwelt, den Einzelhandel oder andere Akteure. Die ermittelten nominalen Ein- und Auszahlungen lassen sich wie bei Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung um eine Diskontierung in Bezug auf die Zahlungszeitpunkte ergänzen.

*Bsp.: Durch Fortbildungskosten (Kosten) werden Mitarbeiter qualifiziert, die dann schneller Arbeiten. So können Lohnkosten eingespart werden (monetärer Nutzen).*

*Wirtschaftlichkeit ist gegeben, wenn: Nutzen > Kosten*

Die Berechnung von Barwerten basiert auf dem Konzept des Abzinsens von zukünftigen Zahlungen auf den heutigen Wert. Dabei wird ein Zinssatz verwendet, um den Wert zukünftiger Zahlungen abzuschätzen.

Um den Barwert zu berechnen, wird die der jeweilige Zahlungsbetrag mit dem Abzinsungsfaktor  $(1+i)^{-n}$  multipliziert bzw. durch den Aufzinsungsfaktor geteilt.

Ein Beispiel:

Angenommen, Sie erwarten einen zukünftigen Nutzen von 10.000 Euro in 3 Jahren mit einem kalk. Zinssatz von 5%. Um den heutigen Wert (Barwert) dieses zukünftigen Nutzens zu berechnen, verwenden man die Formel:

Barwert = Einzahlung (t=3) /  $(1+0.05)^3$ .

Barwert = 10,000 /  $(1.05)^3$  = 10,000 / 1.157625

Barwert ≈ 8,641.35 Euro

Der Barwert des zukünftigen Nutzens von 10.000 Euro in 3 Jahren bei einem Zinssatz von 5% beträgt also ungefähr 8,641.35 Euro.

Durch die Berechnung der Barwerte können Sie verschiedene Zahlungen, Nutzen oder Kosten vergleichbar machen und eine fundierte Entscheidung treffen, indem der heutige Wert berücksichtigt wird.

## 2.9 Berichtswesen und Kennzahlen

Das Berichtswesen und die Verwendung von Kennzahlen spielen eine entscheidende Rolle für die effektive Steuerung und Überwachung von kommunalen Einrichtungen und Organisationen. Es ermöglicht eine systematische Erfassung, Auswertung und Kommunikation von relevanten Informationen, um die Zielerreichung zu überprüfen und Maßnahmen einzuleiten.

Warum? Das Berichtswesen in einer Kommune hat mehrere Ziele. Erstens dient es der Aufgaben- und Zielsteuerung. Es ermöglicht den Verantwortlichen, die Umsetzung der definierten Ziele und Aufgaben zu überwachen und gegebenenfalls anzupassen. Zweitens unterstützt es die Überprüfung im Berichtswesen. Durch die regelmäßige Berichterstattung können Abweichungen und Probleme frühzeitig erkannt werden, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Drittens ermöglicht es die Einleitung von Maßnahmen oder Sanktionen bei Abweichungen. Basierend auf den Berichten und Kennzahlen können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Abweichungen zu korrigieren oder positive Entwicklungen zu verstärken.

Was? Das Berichtswesen und die Kennzahlen umfassen verschiedene Inhalte, die für die kommunale Steuerung von Bedeutung sind. Dazu gehören beispielsweise Fallzahlen in verschiedenen Bereichen, Ausgabenentwicklungen, die Umsetzung von Maßnahmen und weitere relevante Kennzahlen. Es ist wichtig, klare Soll-Werte festzulegen, sowohl in Bezug auf den Wert als auch auf den Zeitrahmen. Diese Soll-Werte dienen als Orientierungspunkte für die Bewertung der Zielerreichung und ermöglichen eine Vergleichbarkeit über den Zeitverlauf.

Wie? Das Berichtswesen und die Bewertung der Kennzahlen können auf verschiedenen Bewertungsmaßstäben und Planungsgrundlagen basieren. Hier sind drei mögliche Ansätze:

a) Ranking zwischen Behörden/Organisationseinheiten: Eine Möglichkeit besteht darin, eine Rangliste zu erstellen, die die Leistung oder Zielerreichung zwischen verschiedenen Behörden oder Organisationseinheiten vergleicht. Dies kann Anreize schaffen und den Wettbewerb um gute Leistungen fördern.

b) Tendenzen/Trends: Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Tendenzen und Trends über einen bestimmten Zeitraum zu analysieren. Dies ermöglicht einen Vergleich der aktuellen Leistung mit vorherigen Perioden und zeigt Verbesserungen oder Verschlechterungen auf.

c) Auffälligkeiten: Es ist wichtig, Auffälligkeiten zu identifizieren, insbesondere wenn es signifikante Abweichungen in bestimmten Quartalen oder Abteilungen gibt. Dies ermöglicht eine gezielte Untersuchung und Maßnahmenenergreifung, um mögliche Ursachen zu ermitteln und erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Zusammenfassend spielt das Berichtswesen mit seinen Kennzahlen eine wesentliche Rolle für die Kommunen, um ihre Aufgaben- und Zielsteuerung effektiv umzusetzen. Es ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung, die Identifizierung von Abweichungen und die Einleitung von Maßnahmen oder Sanktionen bei Bedarf. Durch die Festlegung von klaren Soll-Werten und die Anwendung verschiedener Bewertungsmaßstäbe und Planungsgrundlagen wird eine transparente und systematische Steuerung und Überwachung ermöglicht.

Das Berichtswesen und die Verwendung von Kennzahlen können in verschiedenen Bereichen einer Kommune eingesetzt werden, um eine effektive Steuerung und Überwachung zu ermöglichen. Hier sind konkrete Einsatzbereiche und Beispiele für den Einsatz von Kennzahlen in den genannten Bereichen:

1. Feuerwehr:

- Einsatzzahlen: Erfassung der Anzahl und Art der Feuerwehreinsätze (Brandbekämpfung, technische Hilfeleistung, Rettungseinsätze)
- Reaktionszeit: Messung der Zeit, die benötigt wird, um von der Alarmierung bis zum Eintreffen am Einsatzort zu gelangen
- Personalbedarf: Überprüfung der Personalressourcen im Verhältnis zu den Anforderungen der Feuerwehreinsätze
- Ausstattungsstand: Bewertung der Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft von Fahrzeugen, Ausrüstung und technischen Geräten

2. Standesamt:

- Bearbeitungszeit für Personenstandsfälle: Erfassung der Zeitspanne, die für die Bearbeitung von Geburts-, Heirats- und Sterbefällen benötigt wird
- Dokumentenausstellung: Anzahl und Dauer der Ausstellung von Personenstandsunterlagen (Geburtsurkunden, Eheurkunden, Sterbeurkunden)
- Kundenfeedback: Erhebung der Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den Dienstleistungen des Standesamts

3. Jugendhilfe:

- Anzahl der betreuten Kinder und Jugendlichen: Erfassung der Anzahl der in der Jugendhilfe betreuten Kinder und Jugendlichen
- Erfolgsquote bei der Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit: Überprüfung des Anteils der Jugendlichen, die nach ihrer Betreuung in Ausbildung oder Arbeit vermittelt werden konnten
- Evaluierung von Jugendprojekten: Bewertung der Wirksamkeit von Jugendprojekten anhand definierter Kriterien (z. B. Verbesserung der Bildungschancen, Förderung der sozialen Integration)

4. Bauhöfe:

- Straßenzustand: Überwachung des Zustands des Straßennetzes (z. B. Anzahl der Schlaglöcher, Verschleiß)
- Unterhaltungskosten: Erfassung der Ausgaben für die Instandhaltung von öffentlichen Gebäuden, Straßen, Grünflächen usw.
- Reaktionszeit bei Reparaturen: Messung der Zeit, die benötigt wird, um auf Meldungen von Bürgerinnen und Bürgern über Schäden oder Mängel zu reagieren und diese zu beheben

### **Wirtschaftlichkeit und Produktivität (Erfolgsrelationen)**

Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor bezieht sich auf das Verhältnis von monetären Leistungen zu den dafür aufgewendeten Kosten. Sie dient dazu zu bewerten, ob die erzielten monetären Leistungen die Kosten rechtfertigen und ob die Ressourcen effizient genutzt werden.

Bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit wird die erzielte monetäre Leistung im Verhältnis zu den Kosten betrachtet. Die monetäre Leistung kann beispielsweise Umsatz, Einnahmen oder Gewinne darstellen. Die Kosten umfassen alle Ausgaben, die zur Erbringung der Leistung notwendig sind, wie Personal, Materialien, Miete und sonstige Betriebskosten.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, eine staatliche Behörde führt ein Projekt zur Einführung eines neuen Online-Dienstes durch. Die Gesamtkosten für die Entwicklung, Implementierung und Wartung betragen 500.000 Euro. Der erwartete monetäre Nutzen des Projekts, gemessen an erwarteter Umsatzsteigerung, beträgt 800.000 Euro. Die Wirtschaftlichkeit kann wie folgt berechnet werden:

Wirtschaftlichkeit = monetäre Leistung / Kosten  
 Wirtschaftlichkeit = 800.000 Euro / 500.000 Euro  
 Wirtschaftlichkeit = 1,6

Ein Wirtschaftlichkeitswert von 1,6 zeigt an, dass für jeden investierten Euro ein monetärer Nutzen von 1,6 Euro erwartet wird. Dies deutet darauf hin, dass das Projekt wirtschaftlich ist und dass die erwarteten monetären Leistungen die Kosten übersteigen.

Die Wirtschaftlichkeit ist eine wichtige Kennzahl im öffentlichen Sektor, da sie dazu beiträgt, die Effizienz der Ressourcennutzung zu bewerten und sicherzustellen, dass die erzielten monetären Leistungen angemessen im Verhältnis zu den aufgewendeten Kosten stehen. Die Messung und Überwachung der Wirtschaftlichkeit ermöglicht es öffentlichen Einrichtungen, ihre finanzielle Leistungsfähigkeit zu verbessern und ihre begrenzten Ressourcen effektiver einzusetzen.

## Produktivität

Die Kennzahl Produktivität misst das Verhältnis von Output zu Input und gibt Auskunft über die Effizienz der Ressourcennutzung. Sie ermöglicht es, die Leistung oder den Output in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen zu bewerten. Eine hohe Produktivität deutet darauf hin, dass ein Unternehmen, eine Organisation oder ein Sektor die Ressourcen effizient einsetzt und einen hohen Output erzielt.

Die Produktivität kann auf verschiedene Weisen berechnet werden, je nach Branche und Kontext. In der Regel wird der Output in physischen Einheiten (z. B. produzierte Einheiten) oder in Wert (z. B. Umsatz) gemessen und mit den eingesetzten Inputs (z. B. Arbeitsstunden, Materialien) verglichen.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, ein Bauunternehmen ist für den Straßenbau in einer Stadtverwaltung verantwortlich. Im Jahr werden insgesamt 10 Kilometer Straße gebaut, und dafür werden 5.000 Arbeitsstunden benötigt. Die Produktivität des Bauunternehmens kann wie folgt berechnet werden:

Produktivität = Output / Input  
Produktivität = 10 km / 5.000 Arbeitsstunden  
Produktivität = 0,002 km/Arbeitsstunde oder 2 Meter/Arbeitsstunde

Dieses Ergebnis zeigt, dass das Bauunternehmen eine Produktivität von 2 Metern pro Arbeitsstunde aufweist, was bedeutet, dass es in einer Arbeitsstunde etwa 2 Meter Straße bauen kann.

## Kostendeckungsgrad

Der Kostendeckungsgrad ist eine Kennzahl, die angibt, inwieweit die erzielten Erlöse oder Einnahmen die Kosten einer bestimmten Aktivität, eines Projekts oder eines Unternehmens decken. Er gibt Aufschluss darüber, inwieweit eine Organisation ihre Kosten durch die generierten Erlöse abdecken kann.

Der Kostendeckungsgrad kann als prozentualer Wert ausgedrückt werden und reicht von 0% (keine Kostendeckung) bis 100% (volle Kostendeckung). Ein höherer Kostendeckungsgrad zeigt an, dass die generierten Erlöse einen größeren Anteil der Kosten decken und somit die Abhängigkeit von externer Finanzierung reduziert wird.

Beispiel aus dem öffentlichen Sektor: Angenommen, ein öffentliches Schwimmbad hat jährliche Betriebskosten von 100.000 Euro, einschließlich Personal, Instandhaltung und Energiekosten. Die Einnahmen aus Eintrittsgeldern und anderen Einnahmequellen betragen insgesamt 80.000 Euro. Der Kostendeckungsgrad des Schwimmbads kann wie folgt berechnet werden:

Kostendeckungsgrad = (Erlöse / Kosten) \* 100  
Kostendeckungsgrad = (80.000 / 100.000) \* 100  
Kostendeckungsgrad = 0,8 \* 100  
Kostendeckungsgrad = 80%

Das Ergebnis von 80% zeigt, dass das Schwimmbad 80% seiner Kosten durch die generierten Einnahmen deckt. Es ist jedoch eine externe Finanzierung oder Subventionierung erforderlich, um die restlichen 20% der Kosten zu decken.

Diese Kennzahlen, Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Kostendeckungsgrad, ermöglichen es, die finanzielle Leistungsfähigkeit und Effizienz einer Organisation, eines Projekts oder einer Aktivität zu bewerten. Im öffentlichen Sektor sind sie wichtige Instrumente zur Überwachung und Bewertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von öffentlichen Einrichtungen oder Projekten.

Wirtschaftlichkeit =	<u>Erträge</u>	oder	<u>Leistungen</u>
	Aufwendungen		Kosten
Produktivität =	<u>Leistungsmenge</u>		
	Faktoreinsatzmenge		
Arbeitsproduktivität =	<u>Leistungsmenge</u>		
	Arbeitsstunden		
Kostendeckungsgrad =	<u>Erlöse</u> * 100		
	Kosten		

### Rentabilität

Rentabilität ist eine finanzielle Kennzahl, die die Ertragskraft eines Unternehmens oder einer Organisation misst. Sie gibt Auskunft darüber, wie profitabel eine Investition oder ein Geschäftsbereich ist und wie effektiv die eingesetzten Ressourcen genutzt werden. Die Rentabilität wird in der Regel in Form einer prozentualen Rendite ausgedrückt.

Es gibt verschiedene Arten der Rentabilität, die in Bezug auf unterschiedliche Kapitalarten berechnet werden können:

**Beispiel:** Ein Unternehmen erzielt einen Gewinn von 400.000 Euro, die Fremdkapitalzinsen betragen 100.000 € und das Gesamtkapital beträgt 5 Millionen Euro.

#### Gesamtkapitalrentabilität:

Die Gesamtkapitalrentabilität kann wie folgt berechnet werden: Gesamtkapitalrentabilität = Gewinn + Fremdkapitalzinsen / Gesamtkapital \* 100. Die Gesamtkapitalrentabilität beträgt: GKR = 500.000 Euro / 5.000.000 Euro \* 100 = 10%

#### Eigenkapitalrentabilität:

Die Eigenkapitalrentabilität bezieht sich speziell auf die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals. Sie gibt an, wie gut das Unternehmen das Eigenkapital der Eigentümer verwendet, um Gewinne zu erzielen.

Die Eigenkapitalrentabilität kann wie folgt berechnet werden:  $EKR = \text{Gewinn} / \text{Eigenkapital} * 100$

Beispiel: Das Unternehmen aus dem vorherigen Beispiel hat ein Eigenkapital von 2 Millionen Euro. Die Eigenkapitalrentabilität beträgt:  $\text{Eigenkapitalrentabilität} = 400.000 \text{ Euro} / 2.000.000 \text{ Euro} * 100 = 20\%$

#### Fremdkapitalrentabilität (Zinsaufwandsquote):

Die Fremdkapitalrentabilität bezieht sich auf die Rentabilität des eingesetzten Fremdkapitals. Sie zeigt, wie effektiv das Unternehmen das Fremdkapital, wie Kredite oder Darlehen, einsetzt, um Gewinne zu generieren.

Die Fremdkapitalrentabilität kann wie folgt berechnet werden:  $FKR = \text{Fremdkapitalzinsen} / \text{Fremdkapital} * 100$

Beispiel: Das Unternehmen hat ein Fremdkapital von 3 Millionen Euro. Die Fremdkapitalrentabilität beträgt:  $\text{Fremdkapitalrentabilität} = 100.000 \text{ Euro} / 3.000.000 \text{ Euro} * 100 = 3,33\%$

Hinweis: Eine hohe Fremdkapitalrentabilität ist nicht per se gut oder schlecht. Sie gibt an, dass das Unternehmen die Mittel, die es sich geliehen hat, effizient nutzt und Erträge erwirtschaftet. Allerdings sollte sie immer im Kontext der Gesamtfinanzierung des Unternehmens, des Risikomanagements und der langfristigen wirtschaftlichen Situation betrachtet werden. Eine umfassende Analyse sollte auch andere Kennzahlen und Faktoren wie die Eigenkapitalrentabilität, die Verschuldungsquote und die allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen umfassen.

Öffentliche Einrichtungen und Kommunen verfolgen in der Regel andere Ziele als private Unternehmen. Ihr Hauptfokus liegt oft nicht auf der Gewinnmaximierung, sondern auf der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen und dem Wohl der Bürgerinnen und Bürger. Daher erzielen sie in der Regel keinen Gewinn im herkömmlichen Sinne.

Aufgrund dieser Besonderheiten spielt die Rentabilitätskennzahl im öffentlichen Sektor eine untergeordnete Rolle im Vergleich zum privaten Sektor. Die Bewertung der Rentabilität allein würde das Wesentliche der öffentlichen Dienstleistungserbringung nicht ausreichend berücksichtigen.

Dennoch kann die Rentabilität im öffentlichen Sektor eine gewisse Relevanz haben, insbesondere wenn es um öffentlich-private Partnerschaften oder um Projekte mit wirtschaftlichen Komponenten geht. In solchen Fällen kann die Rentabilität dazu beitragen, die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Ressourcennutzung zu bewerten und sicherzustellen, dass die öffentlichen Gelder verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass im öffentlichen Sektor zusätzliche Aspekte berücksichtigt werden müssen, die nicht unbedingt in finanziellen Kennzahlen wie der Rentabilität erfasst werden. Hierzu gehören soziale, ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen, die für öffentliche Einrichtungen von großer Bedeutung sind.

Daher sollten öffentliche Einrichtungen und Kommunen bei der Bewertung ihrer Leistung und Effizienz neben finanziellen Kennzahlen wie der Rentabilität auch andere Faktoren wie den Nutzen für die Gesellschaft, die Erfüllung der öffentlichen Bedürfnisse und die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben berücksichtigen. Eine umfassende Analyse, die verschiedene Dimensionen der Leistung und des Erfolgs umfasst, ist im öffentlichen Sektor von größerer Relevanz als die reine Betrachtung finanzieller Rentabilitätskennzahlen.

**Gesamtkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$**

**Gesamtkapital**

**Eigenkapitalrentabilität =  $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$**

**Fremdkapitalrentabilität\* =  $\frac{\text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Fremdkapital}} * 100$**   
(\*als Zinsaufwandsquote)

## Liquidität

Liquidität bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, seine kurzfristigen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit vollständig und rechtzeitig zu begleichen. Eine ausreichende Liquidität ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um ihren laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten und finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen.

Um die Liquidität eines Unternehmens zu bewerten, werden verschiedene Komponenten und Ansätze betrachtet:

1. Kurzfristiges Fremdkapital: Dies umfasst Verbindlichkeiten und Rückstellungen, die innerhalb eines Zeitraums von weniger als einem Jahr fällig werden. Dazu können beispielsweise kurzfristige Darlehen, Lieferantenverbindlichkeiten oder Steuerverbindlichkeiten zählen. Die Höhe des kurzfristigen Fremdkapitals gibt an, wie viel finanzielle Verpflichtungen das Unternehmen innerhalb eines kurzen Zeitraums erfüllen muss.
2. Liquide Mittel: Dies sind Zahlungsmittel und Wertpapiere, die zum Umlaufvermögen des Unternehmens gehören und leicht in Bargeld umgewandelt werden können. Dazu zählen beispielsweise Bargeld, Sichteinlagen auf Bankkonten und kurzfristig handelbare Wertpapiere. Die Verfügbarkeit ausreichender liquider Mittel stellt sicher, dass das Unternehmen in der Lage ist, Zahlungen fristgerecht zu leisten.

3. Zum monetären Umlaufvermögen gehören alle Vermögenswerte eines Unternehmens, die kurzfristig in Geld umgewandelt oder innerhalb eines Geschäftsjahres genutzt werden können. Es umfasst die liquiden Mittel und alle Vermögenswerte, die leicht in Geld umgewandelt werden können. Im Wesentlichen umfasst das monetäre Umlaufvermögen: Liquide Mittel, Forderungen, Wertpapiere des Umlaufvermögens
4. Forderungen: Forderungen sind Geldbeträge, die ein Unternehmen von Kunden oder anderen Parteien noch zu erhalten hat. Sie gehören zum monetären Umlaufvermögen und stellen zukünftige Zahlungseingänge dar. Bei der Bewertung der Liquidität werden offene Forderungen berücksichtigt, um sicherzustellen, dass sie rechtzeitig und in vollem Umfang beglichen werden.

Die Liquidität eines Unternehmens kann anhand verschiedener Kennzahlen und Indikatoren bewertet werden. Dazu gehören beispielsweise das Verhältnis von liquiden Mitteln zum kurzfristigen Fremdkapital oder das Verhältnis von liquiden Mitteln und Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Für Unternehmen im privaten und öffentlichen Sektor ist eine ausreichende Liquidität von großer Bedeutung. Im öffentlichen Sektor ist es wichtig, dass öffentliche Einrichtungen, Behörden oder Gemeinden über genügend liquide Mittel verfügen, um ihre laufenden Ausgaben zu decken und ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Eine gute Liquiditätsplanung und -verwaltung ist entscheidend, um Engpässe zu vermeiden und finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Angenommen, wir betrachten einen Betrieb mit den folgenden finanziellen Daten:

- Liquide Mittel: 50.000 Euro
  - Forderungen: 100.000 Euro
  - Vorräte: 100.000 Euro
  - Kurzfristiges Fremdkapital: 200.000 Euro
1. Liquiditätsgrad 1 (L1): L1 misst das Verhältnis der liquiden Mittel zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel:  $L1 = (\text{Liquide Mittel} / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung:  $L1 = (50.000 \text{ Euro} / 200.000 \text{ Euro}) * 100$   $L1 = 25\%$

Der Liquiditätsgrad 1 beträgt 25%. Das bedeutet, dass der Betrieb 25% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit den vorhandenen liquiden Mitteln abdecken kann.

2. Liquiditätsgrad 2 (L2) betrachtet das Verhältnis des monetären Umlaufvermögens (einschließlich Forderungen) zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel:  $L2 = (\text{Monetäres Umlaufvermögen} / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung:  $L2 = (150.000 \text{ Euro} / 200.000 \text{ Euro}) * 100$   $L2 = 75\%$

Der Liquiditätsgrad 2 beträgt 75%. Das zeigt, dass der Betrieb 75% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit dem monetären Umlaufvermögen (einschließlich Forderungen) abdecken kann.

- Liquiditätsgrad 3 (L3) berücksichtigt das Verhältnis des monetären Umlaufvermögens (einschließlich Vorräten) zum kurzfristigen Fremdkapital.

Formel:  $L3 = ((\text{Monetäres Umlaufvermögen} + \text{Vorräte}) / \text{Kurzfristiges Fremdkapital}) * 100$

Berechnung:  $L3 = ((150.000 \text{ Euro} + 100.000 \text{ Euro}) / 200.000 \text{ Euro}) * 100$   $L3 = 125\%$

Der Liquiditätsgrad 3 beträgt 125%. Das zeigt, dass der Betrieb 125% seines kurzfristigen Fremdkapitals mit dem monetären Umlaufvermögen (einschließlich Vorräten) abdecken kann.

		(Richtwerte, beispielhaft)	
L1 =	<u>Liquide Mittel</u> Kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 20%)
L2 =	<u>monetäres Umlaufvermögen</u> kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 100%)
L3 =	<u>monetäres Umlaufvermögen + Vorräte</u> kurzfr. Fremdkapital	* 100	(> 200%)

### 3. Betriebliche Funktionen

In der öffentlichen Verwaltung spielen betriebliche Funktionen eine entscheidende Rolle, um den reibungslosen Ablauf von Verwaltungsprozessen sicherzustellen und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen. Dabei ist es wichtig, ein effektives und effizientes Zusammenspiel der verschiedenen Funktionen zu gewährleisten. Ein modellhafter Ansatz zur Betrachtung der betrieblichen Funktionen im öffentlichen Sektor bietet hierbei eine nützliche Grundlage.

Dieser modellhafte Ansatz basiert auf der Systematik der Beschaffung, Produktion und des Absatzes, die auch als Wertschöpfungskette bekannt ist. Der Ursprung dieses Modells liegt in der betriebswirtschaftlichen Theorie, in der es ursprünglich für Unternehmen entwickelt wurde. Im Kontext des öffentlichen Sektors kann diese Systematik jedoch auf die spezifischen Bedürfnisse und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung angepasst werden.

1. Beschaffung: Im öffentlichen Sektor bezieht sich die Beschaffung auf die Beschaffung von Ressourcen, Dienstleistungen und Infrastruktur, die für die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben benötigt werden. Dies umfasst die Auswahl von Lieferanten, die Vertragsverhandlungen und die Sicherstellung der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Standards. Die Schnittstellen bestehen in der Zusammenarbeit mit den Lieferanten, um die benötigten Ressourcen in angemessener Qualität und zum richtigen Zeitpunkt zu erhalten.
2. Produktion: In der öffentlichen Verwaltung umfasst die Produktion die Durchführung von Verwaltungsprozessen, Dienstleistungen und die Umsetzung von Projekten. Dies kann beispielsweise die Bearbeitung von Anträgen, die Erstellung von Gutachten oder die Organisation von Veranstaltungen umfassen. Die Schnittstellen bestehen hier in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Fachbereichen, um einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sicherzustellen.
3. Absatz: Im öffentlichen Sektor bezieht sich der Absatz auf die Bereitstellung von Dienstleistungen und Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Dies umfasst die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern, die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen und die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Die Schnittstellen bestehen in der Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern, um deren Bedürfnisse zu verstehen und ihnen effektiv zu begegnen.

Die Inhalte werden in der folgenden Systematik dargestellt, die sich an den betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz orientiert. Innerhalb dieser Systematik liegt der Fokus im Bereich der Produktion hauptsächlich auf Instrumenten des Produkt- und Kostenmanagements.

Im Bereich der Produktion spielen das Produkt- und Kostenmanagement eine entscheidende Rolle, um effiziente und qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und herzustellen. Das Produktmanagement befasst sich mit der Planung, Entwicklung und Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Dabei stehen Aspekte wie Produktgestaltung, Marktforschung, Produktpositionierung und Marketingstrategien im Vordergrund.

Das Kostenmanagement hingegen zielt darauf ab, die Kosten innerhalb der Produktion zu kontrollieren und zu optimieren, um wirtschaftlich zu arbeiten. Hierbei werden Instrumente wie Kostenplanung, Kostenkontrolle, Kostenanalyse und Kostensenkungsmaßnahmen eingesetzt. Ziel ist es, die Kostenstruktur zu analysieren, Kostenpotenziale zu identifizieren und Maßnahmen zur Kosteneffizienz umzusetzen, ohne dabei die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zu beeinträchtigen.

Das Produkt- und Kostenmanagement stehen dabei in enger Verbindung zueinander. Die Entwicklung und Gestaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung erfolgt unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Aspekte und Kostenstrukturen. Durch eine effiziente Kostenkontrolle und -optimierung können Ressourcen effektiv eingesetzt und Kosten gesenkt werden, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens steigert.

## 3.1 Beschaffung und Lagerhaltung

Die Beschaffung und Lagerhaltung spielen in einer Kommune eine wichtige Rolle, da sie sicherstellen, dass die benötigten Rohstoffe und Materialien zur Verfügung stehen, um die verschiedenen Aufgaben und Dienstleistungen der Kommune zu erfüllen. Während die Beschaffung den Prozess der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen umfasst, bezieht sich die Lagerhaltung auf die Verwaltung und Aufbewahrung dieser Güter.

Eine Kommune muss eine Vielzahl von Rohstoffen und Materialien beschaffen und lagern, um ihre täglichen Betriebsabläufe effektiv zu unterstützen. Zu den typischen beschafften und gelagerten Gütern einer Kommune können gehören:

1. Büromaterialien: Hierzu gehören Schreibwaren, Büromöbel, Druckerpapier, Toner, Stifte und sonstiges Zubehör, die für den Bürobetrieb benötigt werden.
2. Betriebs- und Verbrauchsmaterialien: Dies umfasst Materialien wie Reinigungsmittel, Verbrauchsmaterialien für die Instandhaltung von Gebäuden, Fahrzeugen und Straßen, Arbeitskleidung und persönliche Schutzausrüstung.
3. Fahrzeuge und Maschinen: Kommunen benötigen oft Fahrzeuge wie Pkw, Transporter, Lkw, Straßenkehrmaschinen oder Baumaschinen für ihre unterschiedlichen Aufgaben. Diese Fahrzeuge und Maschinen müssen beschafft und gewartet werden.
4. IT- und Kommunikationsausrüstung: Dies umfasst Computer, Laptops, Drucker, Telefone, Server, Netzwerkkomponenten und andere Geräte, die für die Verwaltung und Kommunikation in der Kommune erforderlich sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Lagerhaltung in einer Kommune im Vergleich zu einem Produktionsbetrieb eher eine untergeordnete Rolle spielt. Da Kommunen in der Regel keine massenproduzierten Waren herstellen, ist ihr Lagerbestand oft geringer. Die Lagerhaltung dient hauptsächlich dazu, sicherzustellen, dass die benötigten Materialien rechtzeitig verfügbar sind und Engpässe vermieden werden.

Beschaffung und Lagerhaltung sind komplexe Aufgabenbereiche, die in der Praxis eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden umfassen. Im Folgenden wird eine Auswahl grundlegender Ansätze vorgestellt, wobei ein besonderer Fokus auf dem betriebswirtschaftlichen Ansatz der optimalen Bestellmenge liegt.

### 3.1.1 Ziele der Materialwirtschaft

Die Materialwirtschaft, bestehend aus Beschaffung und Lagerhaltung, spielt eine zentrale Rolle im Betriebsprozess. Ihr Ziel ist es, den reibungslosen Ablauf des Betriebs sicherzustellen, indem Güter in ausreichender Menge und Qualität am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Dabei umfasst die Materialwirtschaft verschiedene Aufgaben und Prozesse, die im Folgenden erläutert werden. Beispiele:

- Ermittlung des Materialbedarfs: Die Grundlage für die Beschaffung und Lagerhaltung ist die genaue Ermittlung des Materialbedarfs. Dies erfolgt anhand von Bedarfsplanung, Produktionsvorgaben und Verkaufsprognosen. Durch eine präzise Bestimmung des Materialbedarfs können Engpässe vermieden und Überbestände reduziert werden.
- Auswahl von Materialien und Angeboten: Die Auswahl der Materialien ist ein wichtiger Schritt, um die geforderte Qualität der Produkte oder Dienstleistungen zu gewährleisten. Dabei werden verschiedene Faktoren wie technische Anforderungen, Kosten, Lieferfähigkeit und Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Zudem müssen Angebote von Lieferanten eingeholt und verglichen werden, um die wirtschaftlichsten Konditionen zu erzielen.
- Beschaffung von Material: Die eigentliche Beschaffung umfasst den Bestellprozess, die Auftragserteilung und die Lieferung der Materialien. Hierbei spielen Aspekte wie Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit und Vertragsverhandlungen eine entscheidende Rolle. Eine effiziente Beschaffung trägt dazu bei, den Betriebsvollzug nicht zu gefährden und Kosten zu optimieren.
- Prüfung der Materialeingänge nach Menge und Qualität: Nach dem Eintreffen der Materialien müssen diese auf ihre Menge und Qualität geprüft werden. Dies dient der Sicherstellung, dass die gelieferten Güter den Anforderungen entsprechen. Die Qualitätssicherung kann durch Stichprobenkontrollen, Prüfprotokolle oder Zertifizierungen erfolgen.
- Lagerung des Materials: Die Lagerhaltung spielt eine wichtige Rolle bei der Materialwirtschaft. Sie umfasst die Organisation und Verwaltung der Lagerbestände, um einen kontinuierlichen Materialfluss zu gewährleisten. Hierbei werden Lagerorte, Lagerkapazitäten, Lagermethoden und Lagerkennzahlen festgelegt. Das Ziel ist es, die Materialien sicher und effizient zu lagern und eine optimale Verfügbarkeit sicherzustellen.
- Innerbetriebliche Materialtransporte (Logistik): Ein weiterer Aspekt der Materialwirtschaft ist die innerbetriebliche Logistik, die den Transport der Materialien innerhalb des Betriebs organisiert. Dies umfasst den internen Transport von Waren zwischen den Lagerbereichen, Produktionsstätten oder Montagestationen. Eine effiziente Logistik trägt zur Minimierung von Stillstandszeiten und zur Verbesserung der Betriebsprozesse bei.
- Recycling bzw. Entsorgung: Ein wichtiger Aspekt der Materialwirtschaft ist auch die Entsorgung oder das Recycling von Materialien. Hierbei geht es darum, Abfall- oder Reststoffe umweltgerecht zu entsorgen oder wiederzuverwerten. Durch eine nachhaltige Entsorgung wird die Umweltbelastung reduziert und mögliche ökonomische Vorteile können erzielt werden.

Die Beschaffung und Lagerhaltung im Betrieb spielt eine entscheidende Rolle für den reibungslosen Ablauf der Produktionsprozesse und die Gewährleistung der Produktqualität. Eine effiziente Materialwirtschaft trägt zur Optimierung der Kosten, zur Vermeidung von Engpässen und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei. Durch den Einsatz moderner IT-Systeme und eine strategische Ausrichtung kann die Materialwirtschaft kontinuierlich verbessert und den aktuellen Anforderungen angepasst werden.

Die ökonomische Zielsetzung in der Beschaffung und Lagerhaltung besteht darin, diese Prozesse möglichst wirtschaftlich und effizient abzuwickeln. Dies bedeutet, dass Kosten minimiert und Ressourcen optimal genutzt werden sollen.

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte und Instrumente genannt, die zur Erreichung dieser ökonomischen Ziele eingesetzt werden. Beispiele:

- **Minimierung von Bestell- und Lagerkosten:** Ein zentraler Ansatzpunkt für die ökonomische Gestaltung der Beschaffung und Lagerhaltung liegt in der Minimierung von Bestell- und Lagerkosten. Dies umfasst die Optimierung der Bestellmengen, um Bestell- und Lieferkosten zu reduzieren. Zudem spielt die Bestimmung optimaler Lagerbestände eine wichtige Rolle, um Kosten durch Lagerhaltung zu minimieren.
- **Senkung der Opportunitätskosten:** Ein weiterer Aspekt der ökonomischen Zielsetzung ist die Senkung der Opportunitätskosten, die durch die hohe Kapitalbindung im Lager entstehen. Kapital, das im Lager gebunden ist, steht nicht für andere Investitionen oder Nutzungsmöglichkeiten zur Verfügung. Durch eine effiziente Lagerhaltung und eine optimale Kapitalbindung können diese Opportunitätskosten reduziert werden.
- **Rabatte und Skonto:** Die Ausnutzung von Rabatten und Skantomöglichkeiten spielt eine wichtige Rolle bei der ökonomischen Gestaltung der Beschaffung. Durch geschicktes Verhandeln und das Ausnutzen von Preisnachlässen und Zahlungskonditionen können Kosten eingespart werden.
- **Eigenfertigung oder Fremdbezug:** Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Materialien oder Produkten ist ein weiterer Aspekt der ökonomischen Zielsetzung. Hierbei werden die Kosten und Effizienz der eigenen Produktion im Vergleich zum Bezug von externen Lieferanten abgewogen. Die Auswahl der wirtschaftlichsten Variante kann erhebliche Auswirkungen auf die Kosten und Ressourcennutzung haben.
- **Zentrale oder dezentrale Beschaffung:** Die Wahl zwischen zentraler und dezentraler Beschaffung ist ebenfalls ein wichtiger Faktor bei der ökonomischen Gestaltung. Eine zentrale Beschaffung kann Skaleneffekte und Synergien nutzen, um Kosten zu senken. Auf der anderen Seite kann eine dezentrale Beschaffung Flexibilität und regionale Marktkenntnisse bieten. Die Entscheidung hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise der Art der benötigten Materialien und den spezifischen Anforderungen des Betriebs.

- Ausschreibungen: Die Durchführung von Ausschreibungen ist ein Instrument, um die ökonomische Beschaffung zu unterstützen. Durch die Einholung von Angeboten von verschiedenen Lieferanten und die Auswahl des wirtschaftlichsten Angebots können Kosten gesenkt und gleichzeitig Qualität und Leistung gewährleistet werden.

Die ökonomische Zielsetzung in der Beschaffung und Lagerhaltung ist von großer Bedeutung, da sie dazu beiträgt, die finanzielle Effizienz und Rentabilität eines Betriebs zu verbessern. Durch die Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenminimierung, Nutzung von Preisvorteilen und einer optimalen Ressourcennutzung kann der Betrieb wirtschaftlicher arbeiten und seine Wettbewerbsfähigkeit steigern.

### 3.1.2 Bereitstellungsprinzipien

Bereitstellungsprinzipien sind grundlegende Ansätze für die Vorratsergänzung von Einsatzgütern in der Beschaffungsprogrammplanung. Sie definieren, wie Materialien oder Produkte beschafft werden, abhängig von der Prognostizierbarkeit des Bedarfs. Die Auswahl des geeigneten Prinzips hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie der Verfügbarkeit von Informationen über den Bedarf und der Art des Produkts oder Materials. Hier sind drei gängige Bereitstellungsprinzipien:

1. Vorratsbeschaffung: Bei der Vorratsbeschaffung werden Einsatzgüter im Voraus beschafft und in einem Lager bevorratet, um den Bedarf zu decken. Der Bedarf wird aufgrund von Prognosen und historischen Daten geschätzt. Durch den Aufbau eines Vorratsbestands kann eine kontinuierliche Verfügbarkeit der Güter sichergestellt werden, auch wenn der Bedarf schwankt.

Beispiel: Eine Kommune beschafft Streusalz im Sommer und lagert es in einem Depot, um im Winter für die Straßenreinigung und den Winterdienst gerüstet zu sein. Durch die Vorratsbeschaffung kann die Kommune sicherstellen, dass ausreichend Streusalz vorhanden ist, auch wenn es zu Engpässen bei den Lieferungen kommt.

2. Einzelbeschaffung im Bedarfsfall: Bei der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall werden Einsatzgüter nur dann beschafft, wenn ein konkreter Bedarf besteht. Es wird keine Lagerhaltung betrieben, sondern der Bedarf wird bei Bedarf direkt gedeckt. Der Beschaffungsprozess wird immer dann ausgelöst, wenn ein Bedarf entsteht.

Beispiel: Eine Bauabteilung einer Kommune benötigt spezielle Baustoffe für ein Bauprojekt. Die Materialien werden erst dann beschafft, wenn der genaue Bedarf und die Anforderungen des Projekts bekannt sind. Dadurch wird vermieden, dass Materialien unnötig gelagert werden und Kapital gebunden wird.

3. Einsatzsynchrone Beschaffung: Bei der einsatzsynchrone Beschaffung werden Einsatzgüter genau dann beschafft, wenn sie für den Einsatz benötigt werden. Es erfolgt keine vorherige Lagerhaltung, sondern die Beschaffung erfolgt unmittelbar vor dem Einsatz. Dieses Prinzip wird oft bei sehr spezifischen oder individualisierten Gütern angewendet.

Beispiel: Eine Feuerwehr benötigt spezielle Ausrüstung für einen Einsatz, die individuell an die Anforderungen des Einsatzes angepasst ist. Die Beschaffung erfolgt kurz vor dem Einsatz, um sicherzustellen, dass die Ausrüstung den aktuellen Anforderungen entspricht.

Jedes Bereitstellungsprinzip hat seine eigenen Anforderungen an die Planung und Kontrolle des Beschaffungsprozesses. Die Wahl des richtigen Prinzips hängt von Faktoren wie der Vorhersagbarkeit des Bedarfs, der Art der Güter und den finanziellen und logistischen Möglichkeiten des Betriebs ab. Eine sorgfältige Analyse des Bedarfs und der Beschaffungsstrategie ist entscheidend, um eine effiziente und kostengünstige Beschaffung zu gewährleisten.

### 3.1.3 Eigenfertigung vs. Fremdbezug

Eigenfertigung oder Fremdbezug (Make-or-Buy) ist eine wichtige Entscheidung, die Unternehmen, einschließlich des öffentlichen Sektors, treffen müssen. Dabei geht es darum zu entscheiden, ob bestimmte Güter oder Dienstleistungen intern hergestellt oder von externen Lieferanten bezogen werden sollen. Diese Entscheidung wird aufgrund verschiedener Aspekte getroffen:

- **Kosten von Eigenfertigung und Fremdbezug:** Es müssen die Kosten der Eigenfertigung, wie z.B. Personalkosten, Materialkosten und Maschinenkosten, mit den Kosten des Fremdbezugs verglichen werden. Hierbei kann es vorkommen, dass ein externer Lieferant die Güter oder Dienstleistungen zu einem günstigeren Preis anbieten kann als die Eigenfertigung.
- **Beschäftigungsgrad der Anlagen und des Personals:** Wenn ein Betrieb über freie Kapazitäten verfügt, kann es wirtschaftlich sinnvoll sein, die Güter intern herzustellen, um die Auslastung der Anlagen und des Personals zu verbessern. Andernfalls kann es kostengünstiger sein, die Güter von externen Lieferanten zu beziehen.
- **Qualität der eigenen oder fremdbezogenen Güter:** Die Qualität der Güter ist ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung. Wenn die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von hoher Qualität sind und den Anforderungen entsprechen, kann die Eigenfertigung die bessere Option sein. Wenn jedoch externe Lieferanten hochwertige Güter zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten können, kann der Fremdbezug vorteilhafter sein.
- **Technisches Wissen und Spezialisierungsgrad:** Die Verfügbarkeit von spezialisiertem technischem Wissen und Know-how kann eine Rolle spielen. Wenn ein Betrieb über das erforderliche Fachwissen und die technische Kompetenz verfügt, um die Güter selbst herzustellen, kann dies ein Argument für die Eigenfertigung sein. Andernfalls kann der Fremdbezug von Unternehmen profitieren, die über spezialisiertes Wissen und Ressourcen verfügen.
- **Abhängigkeit von Zulieferern:** Die Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten kann ein Risiko darstellen. Wenn ein Betrieb stark von einem einzelnen Lieferanten abhängt und es zu Produktionsausfällen oder Lieferschwierigkeiten kommt, kann dies erhebliche Auswirkungen haben. In solchen Fällen kann die Diversifizierung der Lieferanten beim Fremdbezug von Vorteil sein.

Im öffentlichen Sektor können diese Aspekte auch eine Rolle spielen. Hier sind einige Beispiele:

- Eine Kommune muss entscheiden, ob sie bestimmte Dienstleistungen, wie z.B. die Straßenreinigung oder die Grünflächenpflege, intern durch städtische Mitarbeiter erbringt oder externe Dienstleister beauftragt.
- Eine öffentliche Einrichtung, wie eine Schule oder ein Krankenhaus, muss entscheiden, ob bestimmte Materialien oder Broschüren intern hergestellt oder von externen Herstellern bezogen werden.
- Eine Behörde kann entscheiden, ob sie ihre IT-Infrastruktur und Software intern entwickelt oder auf externe IT-Dienstleister zurückgreift.

### 3.1.4 Zentrale und dezentrale Beschaffung

Die Beschaffung kann entweder zentralisiert oder dezentralisiert organisiert werden. Diese Entscheidung betrifft die Art und Weise, wie die Beschaffungstätigkeiten in einem Betrieb strukturiert sind.

Bei der zentralen Beschaffung wird die Verantwortung für die Beschaffungsprozesse auf einer übergeordneten Ebene gebündelt. Dies bedeutet, dass eine zentrale Beschaffungsabteilung oder eine zentrale Stelle im Betrieb für alle Beschaffungsaktivitäten zuständig ist. Hier sind einige Vor- und Nachteile der zentralen Beschaffung:

Vorteile der zentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Bündelung von Einkaufsmengen: Durch die zentrale Beschaffung können größere Mengen von Gütern oder Dienstleistungen gebündelt werden, was zu Mengenrabatten und günstigeren Preisen führen kann.
2. Effizienzsteigerung: Durch die Zentralisierung der Beschaffung können effizientere Prozesse etabliert werden, da Standards und Richtlinien einheitlich angewendet werden und Synergieeffekte genutzt werden können.
3. Kontrolle und Transparenz: Eine zentrale Beschaffungsabteilung ermöglicht eine bessere Kontrolle und Überwachung der Beschaffungsaktivitäten im gesamten Betrieb. Dadurch können die Ausgaben besser verfolgt und mögliche Einsparungen identifiziert werden.

Nachteile der zentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Eingeschränkte Flexibilität: Bei zentralisierter Beschaffung kann es schwieriger sein, auf lokale Anforderungen oder spezifische Bedürfnisse einzelner Abteilungen oder Standorte einzugehen.
2. Längere Kommunikationswege: Da alle Anfragen und Bestellungen über die zentrale Beschaffungsstelle laufen, können längere Kommunikationswege entstehen, was zu Verzögerungen führen kann.

3. Abhängigkeit von der zentralen Stelle: Eine zentrale Beschaffungsstelle trägt die gesamte Verantwortung und das Risiko für die Beschaffungsaktivitäten im Betrieb. Bei Problemen oder Engpässen kann dies zu Engpässen oder Verzögerungen führen.

Im Gegensatz dazu kann die dezentrale Beschaffung im Betrieb bedeuten, dass die einzelnen Abteilungen oder Standorte eigenständig für ihre Beschaffungsaktivitäten verantwortlich sind.

Vorteile der dezentralen Beschaffung im Betrieb:

1. Flexibilität: Durch die dezentrale Beschaffung können die einzelnen Abteilungen oder Standorte ihre spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse direkt berücksichtigen, was zu mehr Flexibilität führt.
2. Schnellere Entscheidungsprozesse: Da die Beschaffungsverantwortung auf die einzelnen Abteilungen oder Standorte verteilt ist, können Entscheidungen schneller getroffen werden, ohne auf eine zentrale Genehmigung warten zu müssen.
3. Nähe zu den Bedürfnissen: Dezentrale Beschaffung ermöglicht es den einzelnen Abteilungen oder Standorten, ihre spezifischen Anforderungen zu erfüllen.

### 3.1.5 Lagerkennzahlen

Lagerkennzahlen dienen dazu, die Effizienz und den Erfolg der Lagerhaltung in einem Betrieb zu bewerten und zu steuern. Im Folgenden werden verschiedene Lagerkennzahlen vorgestellt und deren Berechnung systematisch dargestellt.

- Materialverbrauch: Der Materialverbrauch gibt an, wie viel Material im Lager verbraucht wird und wird durch die Formel  $\text{Materialverbrauch} = \text{Anfangsbestand} + \text{Zugänge} - \text{Endbestand}$  berechnet.
- Meldebestand und eiserner Bestand: Der Meldebestand definiert den Bestand, bei dem eine Bestellung spätestens erfolgen muss, um die Produktion nicht zum Stillstand zu bringen. Der eiserne Bestand bezieht sich auf einen Mindestbestand, der immer im Lager vorhanden sein sollte. Der Meldebestand kann auf zwei verschiedene Weisen berechnet werden:

$\text{Meldebestand} = (\text{Bestellmenge} * \text{Beschaffungszeit}) + \text{eiserner Bestand}$  oder

$\text{Meldebestand} = \text{Tagesbedarf} * \text{Beschaffungszeit} (+ \text{eiserner Bestand})$

Beispiel: Ein Betrieb verbraucht im Jahr 120 Kartons Papier (365 Tage). Bei einer Bestellung von 10 Kartons und einer Lieferzeit von 6 Tagen ergibt sich der Meldebestand zu 1,97 Kartons (Berechnung nach der Formel a).

- Durchschnittlicher Lagerbestand: Der durchschnittliche Lagerbestand gibt an, wie viel Material im Durchschnitt im Lager gehalten wird und wird berechnet als Summe von Anfangsbestand und Endbestand geteilt durch 2. Beispiel: Ein durchschnittlicher Lagerbestand von 5 Kartons ergibt sich aus der Berechnung  $(\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}) / 2$ .

- Lagerumschlagshäufigkeit: Die Lagerumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft der durchschnittliche Lagerbestand im Laufe eines bestimmten Zeitraums (z.B. einem Jahr) umgeschlagen wird. Sie wird berechnet als Materialeinsatz geteilt durch den durchschnittlichen Lagerbestand. Beispiel: Eine Lagerumschlagshäufigkeit von 24 bedeutet, dass der durchschnittliche Lagerbestand im Jahr 24-mal umgeschlagen wird.
- Durchschnittliche Lagerdauer: Die durchschnittliche Lagerdauer gibt an, wie viele Tage ein bestimmter Bestand im Lager verbleibt, bevor er verbraucht wird. Sie wird berechnet als 365 Tage geteilt durch die Lagerumschlagshäufigkeit. Beispiel: Eine durchschnittliche Lagerdauer von 15,2 Tagen bedeutet, dass sich 5 Kartons (angegebene Menge im Beispiel) durchschnittlich 15,2 Tage im Lager befinden.

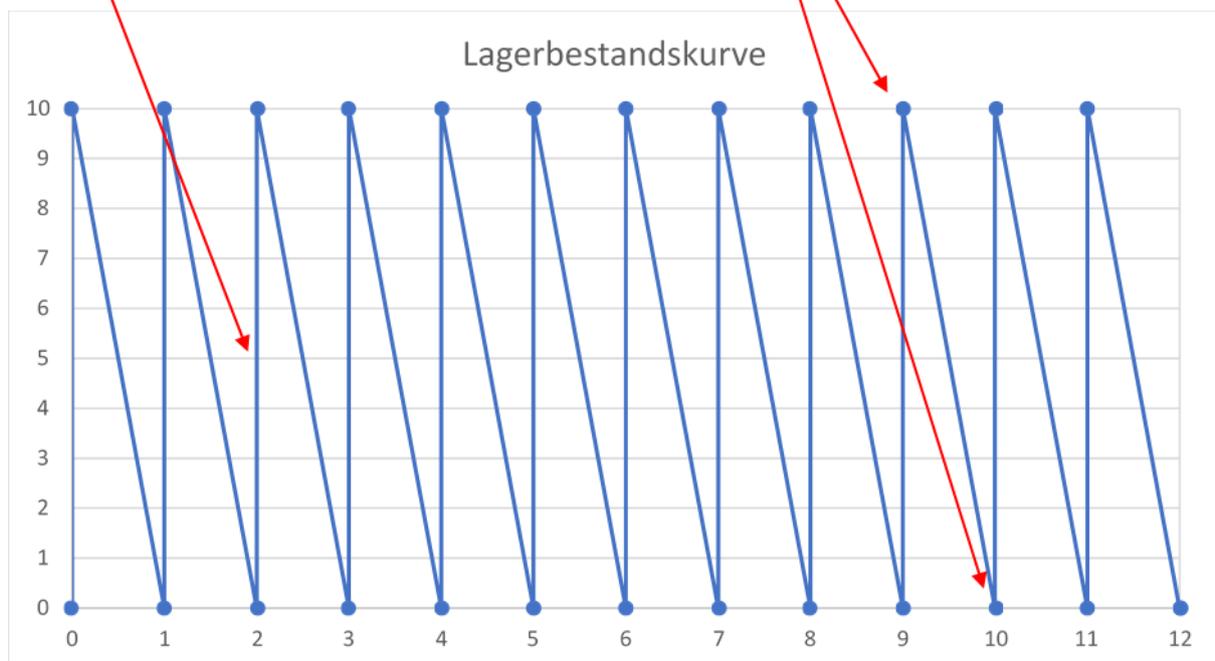
Die Berechnung der Lagerkennzahlen ermöglicht es einem Betrieb, die Lagerhaltung effizient zu planen und zu steuern. Sie geben Aufschluss über den Materialverbrauch, die Lagerbestände, die Lagerumschlagshäufigkeit und die Lagerdauer. Auf Basis dieser Kennzahlen können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um den Lagerbestand zu optimieren, die Kosten zu reduzieren und die Produktionsprozesse zu verbessern.

**Materialverbrauch** = 120 Einheiten (12 x 10 Einheiten oder Anfangsbestand + Zugänge – Endbestand)

**Ø – Lagerbestand** = 5 Einheiten

**Umschlagshäufigkeit**

(=Zahl Befüllungs- und Entleerungsvorgänge) = 24



(x-Achse Zeitpunkte, y-Achse Menge)

### 3.1.6 Lagerbestandskurve

Die Lagerbestandskurve ist ein Diagramm, das den Verlauf des Lagerbestands über einen bestimmten Zeitraum darstellt. Sie dient dazu, den Verbrauch und die Verfügbarkeit von Materialien im Lager zu visualisieren und zu analysieren. Die Lagerbestandskurve ist eine wichtige Analyse- und Planungshilfe für die Lagerhaltung und ermöglicht es, Engpässe, Überbestände und Trends frühzeitig zu erkennen.

Die Lagerbestandskurve zeigt auf der horizontalen Achse die Zeit und auf der vertikalen Achse den Lagerbestand. Der Lagerbestand wird dabei in der Einheit des Materials (z. B. Stück, Kilogramm) gemessen. Die Kurve wird durch Punkte oder eine Linie dargestellt, die die Lagerbestandswerte zu den entsprechenden Zeitpunkten verbindet.

Die Lagerbestandskurve basiert auf den tatsächlichen Lagerbestandsdaten, die regelmäßig erfasst werden. Sie kann in verschiedenen Perioden erstellt werden, z. B. täglich, wöchentlich oder monatlich, je nach Bedarf und Genauigkeit der Analyse. Durch die kontinuierliche Erfassung und Aktualisierung der Lagerbestandsdaten kann die Kurve in Echtzeit aktualisiert werden und liefert somit aktuelle Informationen über den Lagerbestand.

Die Lagerbestandskurve kann verschiedene Muster und Trends aufzeigen. Ein steigender Kurvenverlauf zeigt an, dass der Lagerbestand zunimmt, während ein fallender Verlauf auf einen sinkenden Lagerbestand hinweist. Ein konstanter Verlauf deutet darauf hin, dass der Lagerbestand stabil bleibt. Durch die Analyse der Kurve können Überbestände, Engpässe oder saisonale Schwankungen identifiziert werden.

Die Lagerbestandskurve kann auch mit anderen relevanten Informationen wie Materialverbrauch, Bestelleingängen und Bestellzeiten kombiniert werden, um eine umfassendere Analyse der Lagerhaltung durchzuführen. Auf dieser Grundlage können Entscheidungen zur Optimierung des Lagerbestands, zur Verbesserung der Beschaffungsprozesse und zur Reduzierung von Kosten getroffen werden.

Insgesamt ist die Lagerbestandskurve ein wichtiges Instrument zur Überwachung und Steuerung des Lagerbestands. Sie ermöglicht es Unternehmen, den richtigen Bestand zum richtigen Zeitpunkt zu haben und gleichzeitig Kosten zu minimieren. Durch die regelmäßige Analyse und Anpassung der Lagerbestandskurve können Unternehmen ihre Lagerhaltung optimieren und einen reibungslosen Materialfluss sicherstellen.

### 3.1.7 Optimale Bestellmenge

Die optimale Bestellmenge ist ein zentrales Konzept im Bereich des Bestandsmanagements und beschäftigt sich mit der Frage, wie groß die Bestellmenge sein sollte, um die Gesamtkosten über einen bestimmten Zeitraum, in der Regel ein Jahr, zu minimieren. Dabei werden sowohl die Bestellkosten als auch die Lagerkosten berücksichtigt.

Bestellkosten umfassen verschiedene Aufwände, die mit dem Bestellprozess verbunden sind. Beispiele für Bestellkosten sind die Auftragsbearbeitung, der Transport der Waren, Einlagerungsvorgänge und Qualitätskontrollen. Auf der anderen Seite fallen Lagerkosten an, die mit der Lagerhaltung der Bestände zusammenhängen. Diese Kosten können beispielsweise Energiekosten wie Strom und Gas, Personalkosten, Lagermieten und kalkulatorische Zinsen für die Kapitalbindung der Waren umfassen.

Bei der Berechnung der optimalen Bestellmenge werden bestimmte Annahmen getroffen, um das Modell zu vereinfachen. Dazu gehören unter anderem der Planungszeitraum von einem Jahr, bei dem der Jahresbedarf bekannt ist, ein kontinuierlicher Lagerverbrauch, eine unendliche Beschaffungsgeschwindigkeit, keine Lagerraumbeschränkungen und ein konstanter Stückpreis, der sich nicht innerhalb der Periode ändert. Zudem werden nur bestellfixe Kosten berücksichtigt, die unabhängig von der bestellten Menge für jeden Bestellvorgang gleich hoch sind. Fixe Lagerkosten werden in diesem Modell nicht einbezogen, da die Lagerkosten proportional zur Lagermenge anfallen.

Die zentrale Fragestellung besteht darin, die optimale Bestellmenge zu ermitteln, bei der die Gesamtkosten, bestehend aus Bestellkosten und Lagerkosten, über das Jahr hinweg minimal sind. Durch die Bestimmung der optimalen Bestellmenge können Unternehmen ihre Bestell- und Lagerprozesse optimieren und Kosten einsparen.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass dieses Modell bestimmte Vereinfachungen und Annahmen enthält, die in der betrieblichen Praxis nicht immer erfüllt sind. Die tatsächliche Verbrauchsmenge kann schwanken, der Stückpreis kann variieren, es können Rabatte für große Bestellmengen gelten, und es können auch fixe Lagerkosten anfallen. Daher sollte die Berechnung der optimalen Bestellmenge mit Vorsicht angewendet werden und die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigen.

Insgesamt stellt die optimale Bestellmenge jedoch ein wichtiges Konzept dar, um die Effizienz der Bestell- und Lagerprozesse zu verbessern und die Kosten zu minimieren. Durch die Berücksichtigung von Bestellkosten und Lagerkosten können Unternehmen ihre Ressourcen effektiv einsetzen und einen optimalen Bestand an Waren sicherstellen.

### **Bestell- und Lagerkosten**

Die vereinfachten Annahmen der Kostenfunktionen im Modell der optimalen Bestellmenge sind wie folgt:

1. **Bestellkosten-Funktion:** Die Bestellkosten umfassen die Kosten, die mit dem Bestellvorgang selbst verbunden sind. Gemäß der vereinfachten Annahme fallen nur bestellfixe Kosten (Kbf) pro Bestellvorgang an. Die Bestellkosten-Funktion wird berechnet, indem man die Anzahl der Bestellungen mit den bestellfixen Kosten multipliziert.

Formel:  $\text{Bestellkosten} = \text{Anzahl Bestellungen} * \text{Kbf}$

2. Lagerkosten-Funktion: Die Lagerkosten ergeben sich aus den Kosten, die mit der Lagerhaltung der Bestände verbunden sind. In diesem vereinfachten Modell werden die Lagerkosten durch Anwendung eines prozentualen Lager- und Zinskostensatzes ( $p$ ) auf das durchschnittlich gebundene Kapital berechnet. Das durchschnittlich gebundene Kapital ergibt sich aus dem Produkt des Stückpreises ( $q$ ) und der Menge ( $M$ ), dividiert durch 2.

Formel: Lagerkosten = (Stückpreis x Menge) \*  $p$  / 2

Die Lagerkosten werden also proportional zur Lagermenge berechnet, wobei der Stückpreis und der prozentuale Lager- und Zinskostensatz berücksichtigt werden.

Es ist wichtig zu beachten, dass diese Formeln auf den vereinfachten Annahmen des Modells basieren und in der betrieblichen Praxis verschiedene Faktoren zu berücksichtigen sind, die zu zusätzlichen oder abweichenden Kosten führen können. Dennoch bieten diese Formeln einen ersten Ansatzpunkt zur Berechnung der Bestell- und Lagerkosten im Rahmen des Modells der optimalen Bestellmenge.

### Andlersche-Formel

Die optimale Bestellmenge wird mit der "Andlerschen-Formel" berechnet:

$$x = \sqrt{(2 * m * K_{bf}) / (p * q)}$$

Dabei bedeuten die Variablen:

$x$ : Optimale Bestellmenge  $m$ : Mengenbedarf pro Periode (Jahresbedarf)  $K_{bf}$ : Bestellfixe Kosten (pro Bestellung)  $p$ : Zins- und Lagerkostensatz (in Prozent)  $q$ : Stückpreis (Preis pro Mengeneinheit). Soweit  $p$  als Prozentwert (\*100) angegeben wird, ändert sich in der Formel ebenfalls der Wert von 2 auf 200.

Die Andlersche-Formel ermöglicht es, die optimale Bestellmenge zu berechnen, bei der die Gesamtkosten aus Bestellkosten und Lagerkosten über ein Jahr hinweg minimal sind. Durch die Eingabe der relevanten Parameter in die Formel erhält man die optimale Menge, die bestellt werden sollte, um diese Kosten zu minimieren.

Beispiel:

Angenommen, eine Kommune benötigt jährlich 500 Straßenlaternen für die öffentliche Beleuchtung. Der Stückpreis für eine Straßenlaterne beträgt 100 Euro. Die Bestellfixen Kosten pro Bestellung betragen 50 Euro. Der Zins- und Lagerkostensatz beträgt 10 Prozent.

Um die optimale Bestellmenge zu berechnen, setzen wir diese Werte in die Andlersche Formel ein:

$$x = \sqrt{((2 * m * K_{bf}) / (p * q))}$$

Unter Verwendung der angegebenen Werte ergibt sich:

$$x = \sqrt{((2 * 500 * 50) / (0.10 * 100))}$$

$$x = \sqrt{(50000) / (10)}$$

$$x = \sqrt{5000}$$

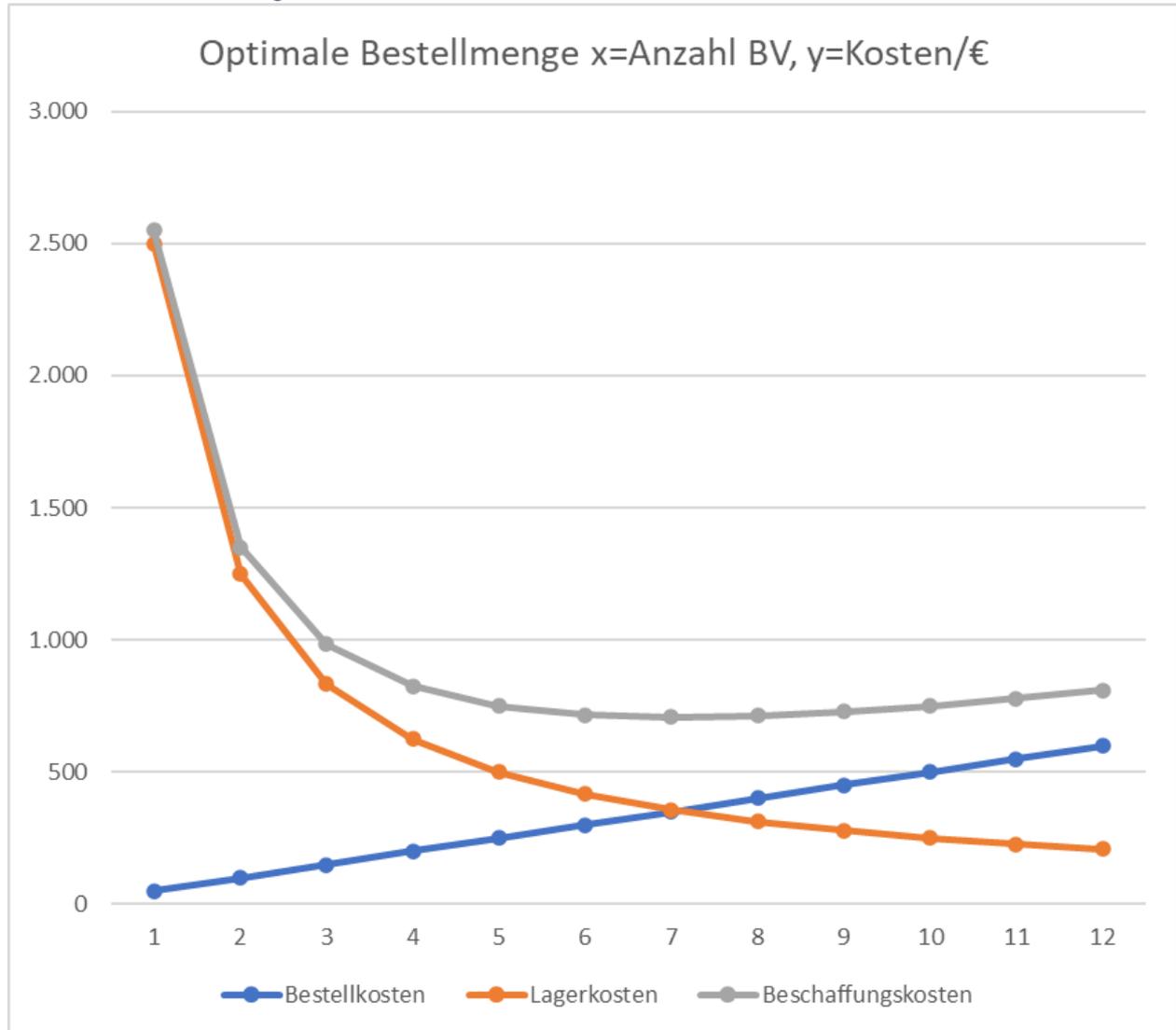
$$x \approx 70.71$$

Die optimale Bestellmenge beträgt also ungefähr 71 Stück.

### Tabellarischer Vergleich

Anzahl Bestellvorgänge (BV)	Bestellmenge	Bestellkosten	Lagerkosten	Beschaffungskosten	Einstandspreis	Gesamtkosten	Stückkosten
1,00	500,00	50,00	2.500	2.550	50.000	52.550	105,10
2,00	250,00	100,00	1.250	1.350	50.000	51.350	102,70
3,00	166,67	150,00	833	983	50.000	50.983	101,97
4,00	125,00	200,00	625	825	50.000	50.825	101,65
5,00	100,00	250,00	500	750	50.000	50.750	101,50
6,00	83,33	300,00	417	717	50.000	50.717	101,43
<b>7,00</b>	<b>71,43</b>	<b>350,00</b>	<b>357</b>	<b>707</b>	<b>50.000</b>	<b>50.707</b>	<b>101,41</b>
8,00	62,50	400,00	313	713	50.000	50.713	101,43
9,00	55,56	450,00	278	728	50.000	50.728	101,46
10,00	50,00	500,00	250	750	50.000	50.750	101,50
11,00	45,45	550,00	227	777	50.000	50.777	101,55
12,00	41,67	600,00	208	808	50.000	50.808	101,62

## Grafische Darstellung



Bei der Bestimmung der optimalen Bestellmenge in der Beschaffung spielt die Analyse der Bestellkosten, Lagerkosten und Gesamtkosten in Abhängigkeit von der Anzahl der Bestellvorgänge eine wichtige Rolle.

Die Bestellkostenkurve zeigt den Verlauf der Kosten, die mit jeder einzelnen Bestellung verbunden sind. Diese Kosten umfassen beispielsweise Ausgaben für die Bearbeitung der Bestellung, Transportkosten und administrative Aufwendungen. Je häufiger Bestellungen aufgegeben werden, desto höher sind die Bestellkosten, da diese Kosten für jede Bestellung anfallen. Daher steigt die Bestellkostenkurve mit der Anzahl der Bestellvorgänge an.

Die Lagerkostenkurve hingegen gibt die Kosten wieder, die mit der Lagerhaltung von Waren verbunden sind. Dazu gehören beispielsweise Lagermiete, Versicherungskosten, Zinskosten für gebundenes Kapital und Kosten für die Lagerverwaltung. Je größer die Bestellmenge ist, desto höher sind die Lagerkosten, da mehr Ware gelagert werden muss. Daher steigt die Lagerkostenkurve mit zunehmender Bestellmenge an.

Die Gesamtkostenkurve stellt die Summe der Bestellkosten und Lagerkosten dar. Sie ergibt sich aus der Addition der beiden genannten Kurven. Anfangs, bei einer geringen Anzahl von Bestellvorgängen, dominieren die Bestellkosten die Gesamtkosten, wodurch die Gesamtkostenkurve steigt. Mit zunehmender Anzahl der Bestellvorgänge steigen die Bestellkosten weiter an, aber der Anstieg der Lagerkosten wird langsamer. Dies führt zu einem Anstieg der Gesamtkostenkurve, der jedoch allmählich abflacht.

Der Schnittpunkt der Bestellkostenkurve und der Lagerkostenkurve gibt die optimale Bestellmenge an. Dies ist der Punkt, an dem die Summe der Bestellkosten und Lagerkosten minimal ist. An diesem Punkt sind die Einsparungen durch die Reduzierung der Lagerkosten gleich hoch wie die Kostensteigerung durch zusätzliche Bestellvorgänge.

Der Tiefpunkt der Gesamtkostenkurve zeigt die optimale Bestellmenge an. Hier sind die Gesamtkosten minimal, was auf einen optimalen Einsatz von Ressourcen hinweist. Durch die Bestellung der optimalen Menge werden die Gesamtkosten minimiert, wodurch ein effizienter Bestellprozess gewährleistet wird.

### 3.1.8 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist eine Methode des Bestandsmanagements, die dabei hilft, Ressourcen effizient zu verteilen und Prioritäten zu setzen. Sie wird häufig angewendet, um die Lagerhaltung von Produkten zu optimieren, aber auch in anderen Bereichen wie Einkauf, Vertrieb oder Kundenmanagement kann sie Anwendung finden. Die Analyse basiert auf der Klassifizierung von Produkten oder Gütern nach ihrem Wert oder ihrer Bedeutung.

Bei der ABC-Analyse werden die Produkte in drei Kategorien eingeteilt:

1. Kategorie A: Produkte mit hoher Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte machen in der Regel einen relativ geringen Anteil am Gesamtbestand aus, jedoch einen großen Wertbeitrag oder haben eine hohe strategische Relevanz.
2. Kategorie B: Produkte mit mittlerer Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte haben einen mittleren Wertbeitrag und machen einen moderaten Anteil am Gesamtbestand aus.
3. Kategorie C: Produkte mit geringer Wertigkeit oder Bedeutung. Diese Produkte haben einen vergleichsweise niedrigen Wertbeitrag oder sind von geringer strategischer Relevanz. Sie machen jedoch einen großen Anteil am Gesamtbestand aus.

Die Einteilung der Produkte erfolgt in der Regel auf Basis einer bestimmten Kennzahl, wie z.B. dem Wert, dem Umsatzanteil, dem Gewinnanteil oder der Verbrauchshäufigkeit.

#### Beispiel einer ABC-Analyse für Büroartikel in einer Verwaltung:

Um die ABC-Analyse für Büroartikel in einer Verwaltung durchzuführen, müssen zunächst alle relevanten Büroartikel erfasst werden. Anschließend werden die Artikel anhand ihres Wertes eingeteilt. Die Tabelle zeigt ein Beispiel mit fiktiven Daten:

Büroartikel	Jahresverbrauch in Euro
Toner	12.000
Druckerpapier	8.000
Schreibblöcke	6.000
Stifte	4.000
Briefumschläge	2.000
Klebeband	1.500
Kugelschreiber	1.200
Büroklammern	800
Locher	500
Korrekturmittel	200

Schritt 1: Berechnung des Gesamtverbrauchs Der Gesamtverbrauch aller Büroartikel beträgt 36.200 Euro.

Schritt 2: Berechnung des Wertanteils Der Wertanteil jedes Büroartikels wird berechnet, indem der Jahresverbrauch des Artikels durch den Gesamtverbrauch aller Artikel geteilt wird und mit 100 multipliziert wird.

Schritt 3: Sortierung und Einteilung Die Büroartikel werden absteigend nach ihrem Wertanteil sortiert und entsprechend in die Kategorien A, B und C eingeteilt.

Büroartikel	Jahresverbrauch in Euro	Wertanteil in %	Kategorie
Toner	12.000	33,15	A
Druckerpapier	8.000	22,10	A
Schreibblöcke	6.000	16,57	B
Stifte	4.000	11,05	B
Briefumschläge	2.000	5,52	C
Klebeband	1.500	4,14	C
Kugelschreiber	1.200	3,31	C
Büroklammern	800	2,21	C

Büroartikel	Jahresverbrauch in Euro	Wertanteil in %	Kategorie
Locher	500	1,38	C
Korrekturmittel	200	0,55	C

In diesem Beispiel werden die Büroartikel in die Kategorien A, B und C eingeteilt. Toner und Druckerpapier haben einen hohen Wertanteil und werden daher in die Kategorie A eingeordnet. Schreibblöcke und Stifte haben einen moderaten Wertanteil und werden in die Kategorie B eingeordnet. Die restlichen Büroartikel haben einen geringen Wertanteil und werden in die Kategorie C eingeordnet.

Die ABC-Analyse ermöglicht es, die Lagerhaltung und Beschaffungsstrategie für die Büroartikel entsprechend anzupassen. Für die Kategorie A, die einen großen Wertanteil hat, kann eine engere Kontrolle und ein aktives Bestandsmanagement empfehlenswert sein, um mögliche Engpässe zu vermeiden. Für die Kategorie C, die einen großen Anteil am Gesamtbestand hat, können hingegen vereinfachte Beschaffungsprozesse und eine Vorratshaltung in angemessenem Umfang ausreichend sein.

- Kategorie A: Produkte mit einem Wertanteil von 70 Prozent (im Beispiel: Toner und Druckerpapier mit einem Wertanteil von 33,15 Prozent bzw. 22,10 Prozent)
- Kategorie B: Produkte mit einem Wertanteil von 20 Prozent (im Beispiel: Schreibblöcke und Stifte mit einem Wertanteil von 16,57 Prozent bzw. 11,05 Prozent)
- Kategorie C: Produkte mit einem Wertanteil von 10 Prozent (im Beispiel: Briefumschläge, Klebeband, Kugelschreiber, Büroklammern, Locher und Korrekturmittel mit einem Wertanteil zwischen 0,55 Prozent und 5,52 Prozent)

Es ist wichtig zu beachten, dass diese prozentuale Einteilung nur als Richtwert dient und je nach spezifischem Kontext und Unternehmensbedürfnissen angepasst werden kann.