

Summen, Frank

## **Eine Arche für die Erwachsenenbildung. KBE-Projekt "Betriebswirtschaftliche Kompetenz für pädagogische MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung"**

*Kortendieck, Georg [Hrsg.]; Summen, Frank [Hrsg.]: Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 8-17. - (EB Buch; 27)*

urn:nbn:de:0111-opus-25140

Erstveröffentlichung bei:



### **Nutzungsbedingungen**

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Kontakt:**

**peDOCS**

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

eMail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Georg Kortendieck, Frank Summen (Hg.)

# Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Erwachsenenbildung

27

EB Buch

**KBE**  
Katholische  
Bundesarbeitsgemeinschaft  
für Erwachsenenbildung



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Inhalt

Vorwort .....	5
Eine Arche für die Erwachsenenbildung KBE-Projekt „Betriebswirtschaftliche Kompetenz für pädagogische MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung“ <i>Frank Summen</i> .....	8
Bildung – ein Vertrauensgut Über das Verhältnis von Betriebswirtschaft und Erwachsenenbildung <i>Georg Kortendieck</i> .....	18
Wirtschaftlichkeit als Steuerungsaufgabe Öffentliche Weiterbildungseinrichtungen müssen im Dienst pädagogischer Qualität wirtschaftlich arbeiten <i>Klaus Meisel</i> .....	27
Ökonomisches Denken in der Erwachsenenbildung Aspekte einer Vermittlung betriebswirtschaftlichen Denkens in erwachsenenpädagogische Praxis <i>Mark Achilles</i> .....	33
Relevanz von Betriebswirtschaft für Bildungseinrichtungen Eine persönliche Einschätzung <i>Norbert Kanthak-Dittmer</i> .....	47
Die Struktur folgt der Strategie <i>Martin Egger</i> .....	50
Betriebswirtschaft – das Zauberwort in der Familien- und Erwachsenenbildung!? <i>Ulrike Wißmann</i> .....	55
Ökonomische Grundlagen Ökonomisches Handeln in der Erwachsenenbildung <i>Margret Jonen</i> .....	60

Marketing in der Erwachsenenbildung <i>Georg Kortendieck</i> .....	<b>82</b>
Strategisches Management in der Erwachsenenbildung <i>Georg Kortendieck</i> .....	<b>167</b>
Externes Rechnungswesen <i>Margret Jonen</i> .....	<b>246</b>
Internes Rechnungswesen <i>Margret Jonen</i> .....	<b>270</b>
Controlling und Kostenmanagement <i>Georg Kortendieck</i> .....	<b>289</b>
Abschlussbericht KBE-Projekt „Betriebswirtschaftliche Kompetenz für pädagogische MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung“ <i>Georg Kortendieck</i> .....	<b>358</b>
Anlage 1: Fragebogen Betriebswirtschaft in der Erwachsenenbildung (durchgeführt 07–10/05)	<b>382</b>
Anlage 2: Abschlussauswertung: Betriebswirtschaft in der Erwachsenenbildung .....	<b>388</b>
Autorinnen und Autoren .....	<b>391</b>

# Eine Arche für die Erwachsenenbildung

## ***KBE-Projekt „Betriebswirtschaftliche Kompetenz für pädagogische MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung“***

FRANK SUMMEN

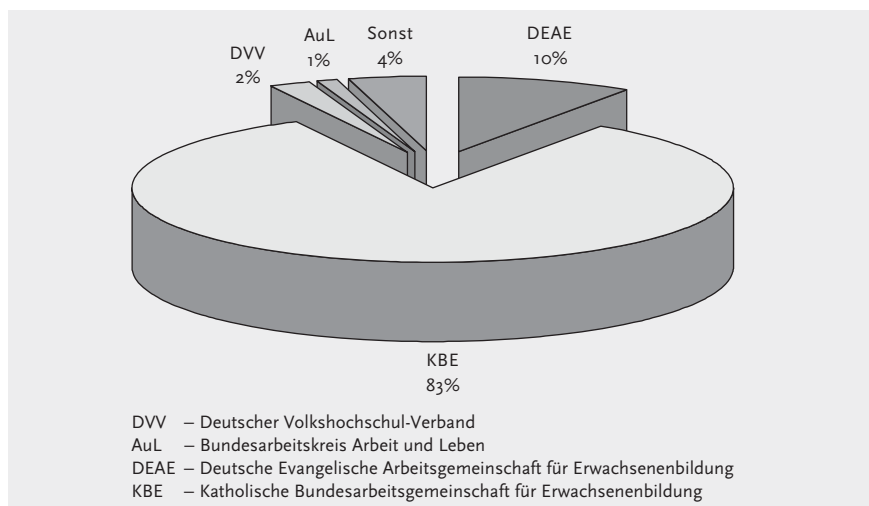
Was bleibt? „Jetzt kann ich die Zahlen, die von der Verwaltung kommen, besser verstehen und einordnen.“ „Es ist mir klar geworden, wie unser Bildungsprogramm marktorientiert geplant werden muss!“ Wer heute eine leitende Funktion in der Erwachsenenbildung innehat, der muss sich mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen auskennen. Die Zeiten, als Finanzierung und inhaltliche Umsetzung zwei verschiedene Bereiche waren, sind vorbei. So füllte dieses längst überfällige Projekt eine Lücke aus, und Statements wie diese zeigen: Die Teilnehmenden haben viel gelernt und können das Gelernte auch in der Praxis umsetzen.

Projekte dienen dazu, etwas Neues auszuprobieren, Wege zu suchen, Erfahrungen zu sammeln. Das Projekt „Betriebswirtschaftliche Kompetenz für pädagogische MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung“ hat es in seiner dreijährigen Laufzeit nicht bei der Suche belassen, sondern kann konkrete Ergebnisse vorweisen. Dank der Zusammenarbeit von Experten der Erwachsenenbildung und der Betriebswirtschaft konnte zunächst ein Trainingskonzept entwickelt werden, das sich konkret an der beruflichen Realität orientiert. Dieses Curriculum wurde dann in einem modulartig aufgebautem Lehrgang umgesetzt und nun in der vorliegenden Publikation einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Die Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung vertritt als großer Trägerverbund in diesem Bereich bundesweit mehr als 700 Einrichtun-

gen. Mit diesem Projektträger war der direkte Zugriff und Kontakt zur Praxis gewährleistet. Für die Umsetzung sorgte die Akademie Klausenhof, die durch ihre Mischung von kaufmännischen Lehrgängen und Angeboten der allgemeinen Erwachsenenbildung zum einen das nötige Know-how und Personal zur Verfügung stellen konnte und gleichzeitig seit Jahrzehnten als selbstständig agierende gGmbH über große Erfahrungen im betriebswirtschaftlichen Handeln verfügt. Der Direktor der Akademie Klausenhof, Dr. Alois Becker, übernahm die Projektleitung, Prof. Dr. Georg Kortendieck von der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel die wissenschaftliche Begleitung.

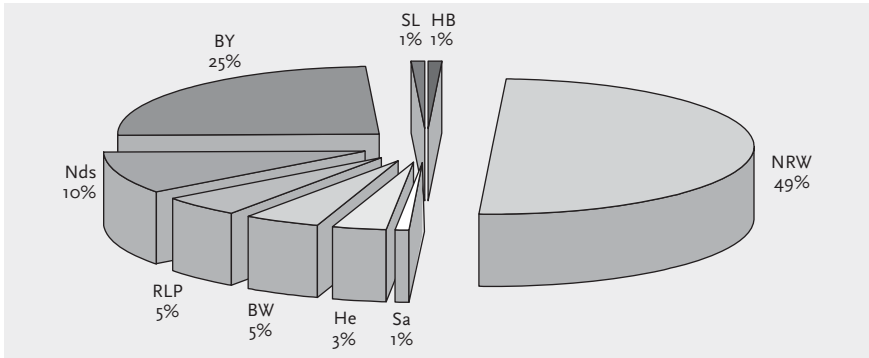
Nach den Vorbereitungen ab Januar 2005 konnte mit einer Auftaktveranstaltung in Bonn (21. April 2005) das Projekt offiziell gestartet werden. Der damalige Geschäftsführer der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE), Dr. Ralph Bergold, beschrieb das Projekt als eine „Arche“, die helfen könnte, das Überleben in einem Markt, der in den letzten Jahren fast zusammengebrochen sei, zu sichern. „Richtig zu rechnen“, sagte Dr. Ralph Bergold, „gehört mittlerweile selbstverständlich zum Spektrum beruflicher Professionalität in der Erwachsenenbildung.“



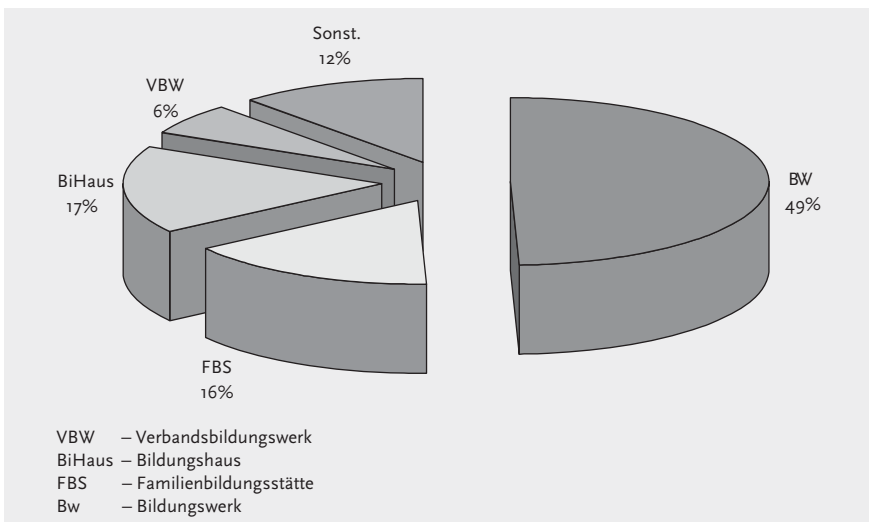
**Abb. 1** Übersicht der Bewerbungen nach Verbänden

Die Resonanz auf die Ausschreibung übertraf alle Erwartungen. Es meldeten sich über 120 Interessenten aus den verschiedensten Verbänden der öffentlich verantworteten Weiterbildung, aus Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung und anderen Institutionen.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geforderte bundesweite Ausrichtung der Projekte war somit leicht zu erfüllen.



**Abb. 2** Übersicht der Bewerbungen nach Bundesländern



**Abb. 3** Übersicht der Bewerbungen nach Institutionalformen

Ebenso vielfältig war das Interesse aus den verschiedenen Institutionenformen der Weiterbildung.

Da die Projektplanung von 75 Teilnehmenden ausging und alle Interessenten berücksichtigt werden sollten, mussten 5 Seminargruppen eingerichtet werden.

Für das Projekt wurde eine Homepage unter dem Link [www.kbe-bwl-kompetenz.de](http://www.kbe-bwl-kompetenz.de) eingerichtet.

Im Juli 2005 begannen die Kursphasen mit 110 fest angemeldeten Teilnehmenden.

Fast alle Gruppen waren sehr heterogen zusammengesetzt. Dies brachte für viele der Teilnehmenden eine zusätzliche Erfahrung im Kennenlernen der verschiedenen Aufgaben und Arbeiten der Institutionen.

Eine E-Learning-Plattform bot den Projektteilnehmenden die zusätzliche Möglichkeit, sich neben den Präsenzphasen auszutauschen und Erlerntes zu vertiefen (siehe Erfahrungsbericht).

## **Überblick über Verlauf und Inhalte**

Die Teilnehmenden wurden in fünf Gruppen aufgeteilt, bis auf eine „bayrische Gruppe aus der Erzdiözese München-Freising und der Diözese Regensburg“ erfolgte die Verteilung mehr oder weniger zufällig.

Veranstaltungsort war jeweils die Akademie Klausenhof in Hamminkeln-Dingden (NRW); nur für die bayrische Gruppe fanden die Module 2–5 in Häusern der beteiligten (Erz-)Diözesen statt.

Die Inhalte waren in fünf Module mit jeweils drei Seminartagen unterteilt.

Nach jedem Seminar erfolgte eine Seminarbewertung durch die Teilnehmenden, Dozenten und die Projektverantwortlichen. Je nach Ergebnis der Auswertung wurden die Inhalte des Moduls verändert und angepasst. So wurde etwa das vorgesehene Planspiel aufgrund der offensichtlich gewordenen Beschränkungen des Konzepts nach dem ersten Versuch gestrichen.



# Die Inhalte in Kürze

## **Modul 1**

Einstieg ins Thema, um ein Grundverständnis für wirtschaftliche und spezielle betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu wecken.

Im Rahmen einer Einführung ins Rechnungswesen wurden Grundbegriffe aus den Bereichen Buchhaltung und Kostenrechnung sowie Ziele und Aufgaben des Rechnungswesens, rechtliche Grundlagen, der Aufbau der Finanzbuchhaltung und nicht zuletzt das Buchen von Geschäftsfällen und der Jahresabschluss vermittelt.

## **Modul 2**

Überblick über die thematischen Inhalte des Themenkomplexes Marketing, Transfer in den Bereich der Erwachsenenbildung; zur Veranschaulichung dienen *Good-Practice* Beispiele.

Einführung in das Thema Jahresabschluss.

## **Modul 3**

Intensive Beschäftigung mit dem Komplex Kosten- und Leistungsrechnung.

## **Modul 4**

Geschäftsmanagement, Führen als Strategie auch in Weiterbildungseinrichtungen.

Grundlage war eine Veröffentlichung der Akademie Klausenhof und der Unternehmensberatung Liebich & Partner in der Schriftenreihe QS 36 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BM FSFJ).

## **Modul 5**

Kostenmanagement als Abschluss der Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlen in der Erwachsenenbildung; Programmmanagement.



## Fachtagungen

Eine zweitägige Fachtagung im November 2006 stellte einen Höhepunkt des Projektes dar. Geladene Experten diskutierten mit rund 50 Teilnehmenden zum Thema *Erwachsenenbildung als Unternehmen*. Prof. Dr. Meisel (VHS München), Prof. Dr. Kortendieck, Dr. Kiefer (ASG Bildungsforum Düsseldorf) und Pater Karcher SJ (Heinrich-Pesch-Haus, Ludwigshafen) stellten in Vorträgen und in einer Diskussionsrunde ihre Einsichten und Erfahrungen aus der Sicht der Wissenschaft und der Praxis vor.

Eine zweite Fachtagung (27. bis 28. Februar 2008) bildete den Abschluss des Projektes. Themen waren hier Fragen der praktischen Umsetzung im Münchner Bildungswerk oder der Einsatz der Kostenrechnung in verschiedenen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Ebenso wurde am Beispiel des Römisch-Germanischen Zentralmuseums in Mainz dargestellt, wie öffentliche Einrichtungen ihre Buchführung auf die moderne Kosten-Leistungs-Rechnung umstellen. Prof. Dr. Thomas Günther, Lehrstuhl für betriebswirtschaftliches Rechnungswesen/Controlling der TU Dresden, stellte anhand einer Studie seines Instituts über Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling heraus, dass sich die Überprüfung des Lernerfolgs hauptsächlich auf eine mündliche oder schriftliche Befragung unmittelbar nach der jeweiligen Veranstaltung beschränke. Eine langfristige Erfolgsmessung, die für ein sinnvolles Bildungscontrolling nötig wäre, bleibe aber in der Regel aus.

Markus Tolksdorf, Geschäftsführer des Projektträgers KBE, bemerkte in seinem Statement auf der Fachtagung, dass das Projekt auf überraschend hohe Resonanz gestoßen sei und sehr viel konkrete Nutzbarkeit gebracht habe. Allerdings müssten in vielen Einrichtungen noch die Rahmenbedingungen wie etwa betriebswirtschaftliche Eigenständigkeit geschaffen werden, um auch entsprechend handeln zu können.

## **Arbeiten mit einer E-Learning-Plattform im Projekt – ein Erfahrungsbericht**

Die im Projekt verwendete Lernplattform *www.e-learning-klausenhof.de* beruht auf der E-Learning-Plattform (Open Source) Moodle. Moodle ist ein weltweit anerkanntes Lernmanagementsystem (Course Management System) und wird als freie Software (unter GNU Public License) zur Verfügung gestellt. Moodle eignet sich für alle lehrenden und lernenden Institutionen in den Bereichen E-Learning und Blended Learning.

Auf der Grundlage von Moodle wurde die Lernplattform *e-learning-klausenhof* über Webhosting, Implementierung, Installation und Administration entwickelt und den jeweiligen Erfordernissen angepasst – ein Anpassungsprozess der stetig weitergeführt wurde.

Die Online-Phasen sollten zur Vor- oder Nachbereitung der fünf Präsenzveranstaltungen verwendet werden, die über gut zwei Jahre verteilt im ungefähr halbjährigen Rhythmus stattgefunden haben. So sollte die Zeit überbrückt werden und mehr Zeit für Übungen, Diskussionen und Anwendung des Gelernten ermöglicht werden.

Auf der Lernplattform *e-learning-klausenhof* wurden für jeden Kurs Kursräume zur Verfügung gestellt, deren Gestaltung, inhaltliche Füllung und die darin stattfindenden Lernprozesse frei von Lehrenden und Lernenden ausgewählt werden konnten. Innerhalb des Kurses wurde entschieden, welche Aktivitäten angeboten wurden. Lernaktivitäten konnten ganz unterschiedlich sein. Im einfachsten Fall war ein vorhandener Text, eine Präsentation, ein Tondokument oder ein Bild in den Kursraum eingestellt. Die Lernenden konnten diesen jederzeit nutzen. Jedes Medium konnte dazu genutzt werden und jedes Dateiformat eingebunden

werden. Wenn es mit einer Handlungsaufforderung oder einer Aufgabenstellung verbunden wurde, entstand daraus eine aktive Auseinandersetzung. Diese Fragestellungen konnten in einem Forum diskutiert, im Chat miteinander besprochen oder in Einzelarbeit bearbeitet werden. Die Lehrenden konnten jederzeit sehen, was passierte, und Rückmeldungen geben.

Der Kursraum war Dreh- und Angelpunkt des gesamten Geschehens. Die Gruppe war hier zumeist unter sich. Bei den einzelnen Aktivitäten war sichtbar, wer was tat. Dadurch wurden die einzelnen Akteure miteinander vertraut und konnten sich intensiver miteinander und dem Thema auseinandersetzen. Man kannte sich und man half sich untereinander. Gegenseitige Anregungen waren nicht nur möglich, sondern erwünscht. Die Gruppenmitglieder waren mit Namen und Foto jederzeit erkennbar.

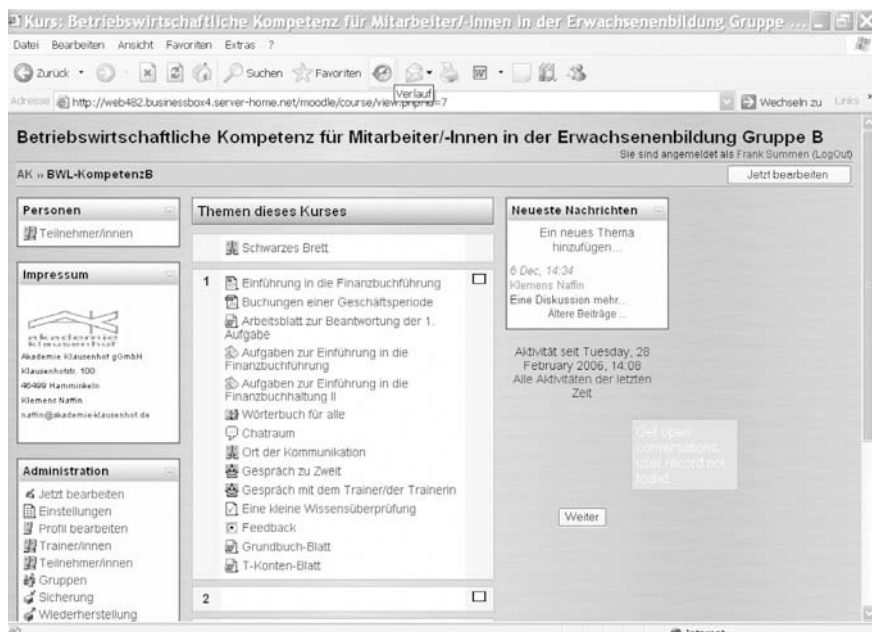


Abb. 5 Die E-Learning-Plattform

Im ersten Modul „Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Grundbegriffe der Buchhaltung und Kostenrechnung“ wurde während der Präsenzphase eine Einführung in die Arbeit mit der E-Learning-Plattform durchgeführt. Die Handhabung der Plattform war für die Teilnehmenden recht einfach, auch wenn sich

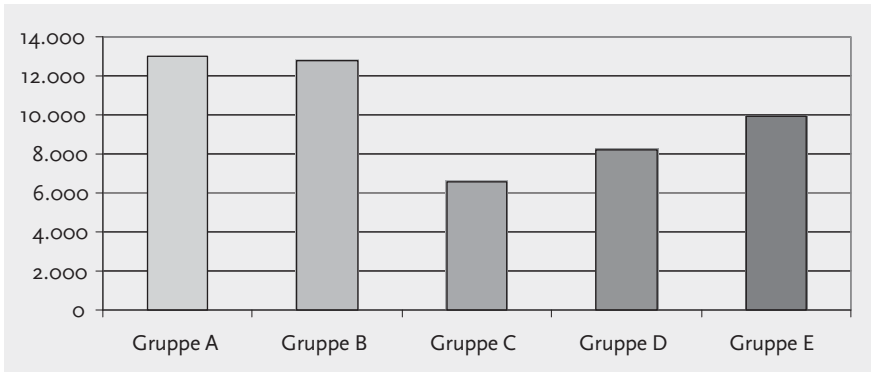
sehr unterschiedliche EDV-Kenntnisse zeigten. Die Bereitschaft, mit einer E-Learning-Plattform zu arbeiten, war hoch. Nach der ersten Präsenzphase wurden die Mitschriften und Präsentationsfolien der Referate den Teilnehmenden über die Plattform zur Verfügung gestellt. Die jeweiligen Einladungen und Programme für die einzelnen folgenden Module erfolgten u. a. auch über die Lernplattform.

Auch wenn die Lernplattform sicherlich viel mehr kann, so wurde sie in den Modulen 2 Marketing und Jahresabschluss und 4 Geschäftsmanagement vorwiegend zur Bereitstellung von Informationen genutzt. Zum einen wurden Termine und Programme für die Teilnehmenden zur Verfügung gestellt. Aber auch zur Nachbereitung der einzelnen Module erhielten die Teilnehmenden Informationen, Übungsbeispiele, Mitschriften und Präsentationsfolien. Nicht zu verachten war die Lernplattform als Kommunikationsebene der Teilnehmenden untereinander und zu den Referenten und zur Projektleitung. So wurden unterschiedliche Themen auch in Foren diskutiert, hieran beteiligten sich in den Gruppen die Teilnehmenden und zum Teil die Lehrenden. Damit entstand Raum für Themen, den der Seminartag nicht bot.

Im dritten Modul Kosten- und Leistungsrechnung wurde die Lernplattform u. a. auch als Datentransfer zwischen den Teilnehmenden und der Lehrenden eingesetzt. Dazu wurde in der Präsenzveranstaltung mit den Teilnehmenden in einem Übungsblock, anhand einer Bilanzerstellung, der Umgang mit der Lernplattform geschult. Gerade nach diesem Modul wurde die Lernplattform von den Teilnehmenden genutzt, um weitere Informationen zu erhalten oder Fragen beantwortet zu bekommen.

Im letzten Modul Kostenmanagement wurde die Lernplattform schwerpunktmäßig zur Bereitstellung von Informationen benutzt. Mitschriften, Präsentationsfolien und Bilder konnten so ausgetauscht und zur Verfügung gestellt werden.

Eine ständige Begleitung des Seminars über die Lernplattform hat sich als recht hilfreich erwiesen, was auch an der Anzahl der Zugriffe zu sehen ist.



**Abb. 6** Zugriffe auf die Lernplattform

Die Lernplattform bot eine einfache Möglichkeit, Mitschriften und Präsentationen für interessierte Teilnehmende zur Verfügung zu stellen. Die Einfachheit der Plattform machte es den Teilnehmenden eigentlich leicht, damit zu arbeiten. Sie wurde allerdings im Bereich Interaktion und Forumsdiskussion nicht in dem Umfang in Anspruch genommen, wie dies zunächst geplant war. So wurde die E-Learning-Plattform [www.e-learning-klausenhof.de](http://www.e-learning-klausenhof.de) eher als eine weitere Form der Wissensvermittlung durch Bereitstellung von Informationen genutzt denn als eigenständige Methodik.

Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die Teilnehmenden sehr unterschiedliche Kenntnisse im Umgang mit EDV aufwiesen und daher die Nutzung des E-Learnings begrenzt war.