



Heinrich Keßler

Budgetierung der Weiterbildungskosten.

Das Dokument zeigt das Manuskript des Autors zur Veröffentlichung in:

Budgetierung der Weiterbildungskosten
in
Georg von Landsberg, Reinhold Weiß:
Bildungscontrolling
1991, Schäfer-Poeschel-Verlag, Stuttgart

Das Originaldokument vom 31.12.1994 wurde am 22.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Budgetierung und Verantwortung der Weiterbildungskosten

Heinrich Keßler

1. Definition und Funktion des Budgets
2. Budget-Aufbauorganisation 2.1. Ebene Gesamt-Vorstand
- 2.2. Ebene Fachbereiche 2.3. Ebene Center
3. Budgetierung der Bildungsmaßnahmen -Ablauforganisation
 - 3.1. Querschnittsbildungsprogramme der Bildungseinrichtungen
 - 3.2. Bildung durch Maßnahmen außer Haus (Externe Entsendungen)
 - 3.3. Bildung im Rahmen von Unternehmens-, Bereichs- und Centerentwicklungsprozessen
 - 3.4. Bildung im Rahmen von Projekten
 - 3.5. Bildung für spezielle Zielgruppen oder auf Feldern von besonderer Bedeutung
 - 3.6. Kooperative Selbstqualifizierung
4. Dynamische Budgetierung



1. Definition und Funktion des Budgets

Beim Budget handelt es sich um den Haushaltsplan, um den Voranschlag von öffentlichen Einnahmen und Ausgaben (Duden, Das Fremdwörterbuch, Band 5, 1982) Damit gehört das Wort "Budget" nicht unbedingt zum Sprachschatz von Unternehmen der Wirtschaft

Dennoch macht es auch für Wirtschaftsunternehmen Sinn, sich frühzeitig zu überlegen und in der Folge zu planen, welche Beträge an Einnahmen- und Ausgaben zu erwarten sind

- a) in welchen Arten (Kosten- und Erlösarten)
- b) an welchen Stellen (Kosten- und Erlösstellen)
- c) zu welchen Zeiten (Finanzplanung, Liquiditätsplanung, Kurz- und Mittelfristplanung)

Diese Planzahlen ermöglichen und induzieren Entscheidungen für die Planung des Unternehmensergebnisses sowie für die Struktur des Jahresabschlusses Mit der Entscheidung über das Budget, meist "Genehmigung" oder "Verabschiedung" genannt, werden auch die Mittel freigegeben, die benötigt werden, um die vorgesehenen Aufgaben zu erfüllen und die geplanten Investitionen bezahlen zu können.

Die Plandaten wirken ferner wie ein Spiegel, in dessen Spiegelung frühzeitig Indikatoren für eventuelle Abweichungen von Plangrößen erkannt, identifiziert und mittels Anpassungsentscheidungen beeinflusst werden können. Diese Signalfunktion ist neben der Funktion der Bereitstellung der Mittel die wichtigste Funktion des Budgets

Das Budget für die Aus-, Fort- und Weiterbildung ist meist ein Teil des Personalbudgets Die Kosten der Aus-, Fort- und Weiterbildung werden in der Gewinn- und Verlustrechnung auch als Personalkosten ausgewiesen

2 Budget-Aufbauorganisation

2.1. Ebene Gesamt-Vorstand

Der Vorstand beschließt (als Start eines iterativen Prozesses) die Unternehmensziele und die Prämissen für die Entscheidungen Zu den Unternehmenszielen gehören auch die Höhe des Betriebsergebnisses, die Bilanzstruktur und das Bilanzergebnis Der iterative Prozess wird mit der Festlegung der verbindlichen Größen abgeschlossen

2.2. Ebene Fachbereiche

Die auf die Fachbereiche im Rahmen des Gesamt-Unternehmenszieles entfallenden Teilziele werden nun weiter aufgegliedert in Ziele der einzelnen Teilbereiche und Projekte Die Rechenschaft wird über die "Kurzfristige" und "Mittelfristige Planung"

(KuFri und MiFri) sowie über die Monats- oder Quartalsberichte über den "Budgetstand" abgelegt

2.3. Ebene Center

Für Fachbereiche besteht in der Regel "nur" die Verantwortung für die Einhaltung der Budgets, d.h. Ziel der Führung ist, die budgetierten Kosten nicht zu überschreiten. Bei (Cost-)Centern kommt neben der Kostenverantwortung noch die Verantwortung für die Erreichung bestimmter zusätzlicher betriebswirtschaftlicher oder anderer unternehmerischer



Ziele hinzu Dies wird ermöglicht durch ein hohes Maß an dezentraler Verantwortung und Entscheidungsbefugnis, die auch die Bildungsarbeit umfasst.

3 Budgetierung der Bildungsmaßnahmen -Ablauforganisation

Die dezentrale Verantwortung für Kosten und Ergebnisse zeigt sich auch im auch im unterschiedlichen Ablauf der Budgetierung der Bildungskosten.

3.1. Querschnittsbildungsprogramme der Bildungseinrichtungen

Unter "Querschnittsbildungsprogrammen" werden alle Bildungsmaßnahmen verstanden, die von einer internen Bildungseinrichtung ausgeschrieben und organisiert werden Durch Bildungsberatungen und Bildungsbedarfserfassungen (ganzjährig, Schwerpunkte jedoch im März-Juni eines jeden Jahres) ermittelt das Bildungswesen die Inhalte, geeignete Zeitpunkte und die erforderlichen Lehr- und Lernformen und erstellt die "Mengengerüste" für die vorgesehenen Bildungsmaßnahmen

Die einzelnen Bildungsmaßnahmen werden als Einzelveranstaltungen kalkuliert und ein interner Verrechnungspreis für die betriebsinternen Teilnehmer festgelegt Der Verrechnungspreis wird dem anmeldenden Bereich am Jahresende belastet und soll sicherstellen, dass die Kosten, die durch die Bildungsmaßnahmen und das Bildungswesen verursacht werden, auf diejenigen übertragen werden, die auch die Nutzungen aus den Bildungsmaßnahmen ziehen können.

Die Kalkulationen der internen Bildungseinrichtungen sehen meist lediglich die "Kostendeckung" der Kosten der Bildungseinrichtung, nicht jedoch die Erziehung von "Gewinnen" vor.

Beispiel einer Kalkulation (Basis 15 Teilnehmer, 3 Tage Seminardauer)

Referentenkosten	6000,-
Reisekosten des Referenten	500,-
Hotelkosten	
15 Teilnehmer und 1 Referent	
= 15 Teilnehmer+1 Referent a 3 Tage	
= 48 Teilnehmertage a DM 150,-	6400,-
Transport der Teilnehmer zum Seminarort	1000,-
Materialien, Verbrauchsmittel, Protokoll	1000,-
Administration	1000,-
Gesamt:	16800,-
= pro Teilnehmer	1050,-
= pro Teilnehmertag	350,-

Um die Abrechnung und Kalkulationen zu vereinfachen und standardisieren, werden vom Bildungswesen pro "Veranstaltungstyp" auf der Basis von typischen Kalkulationen jeweils ein



einheitlicher Preis pro Teilnehmertag festgelegt Dies erleichtert sowohl die Preisermittlung als auch die Abrechnung mit den anmeldenden Bereichen Die Abrechnung erfolgt jährlich auf der Basis der Teilnehmertage pro Veranstaltungstyp multipliziert mit dem jeweils festgelegten Tagessatz

Beim Bildungswesen fallen auf jeden Fall die Planungs-, Konzeptions-, Administrations- und Organisationskosten für die Bildungsmaßnahmen an Die Kosten für die Durchführung fallen nur an, wenn aufgrund einer ausreichenden Teilnehmerzahl die jeweilige Maßnahme auch durchgeführt wird

Die Bildungsangebote der Bildungseinrichtungen stehen im Wettbewerb mit den Angeboten der externen Bildungsveranstalter, die anmeldenden Bereiche sind in ihrer Entscheidung frei, welches Bildungsangebot sie nutzen

Ablauf der Budgetierung für "Querschnittsmaßnahmen":

Das Bildungswesen kalkuliert die eigenen Kosten und die Fremdkosten für die Vorbereitung und Durchführung aller Einzelbildungsmaßnahmen analog des vorgenannten Kalkulationsschemas. Die Gesamtsumme wird dem Personalvorstand vorgelegt und die Höhe des tatsächlich verfügbaren Budgets für das Folgejahr vereinbart Falls dabei Kürzungen des beantragten Budgets erfolgen, muss das vorgesehene Angebot entsprechend reduziert werden, falls zusätzliche Beträge genehmigt werden, kann das Bildungswesen zusätzliche Angebotsschwerpunkte setzen Das Bildungswesen erstellt daraufhin eine Bildungsbroschüre, in welcher die im Rahmen des genehmigten Budgets geplanten Bildungsveranstaltungen (mit Angabe der Preise pro Teilnehmertag) den Fachbereichen und damit den möglichen Zielgruppen mitgeteilt werden

Mit der Anmeldung zu einer Bildungsmaßnahme entsteht das Recht des Bildungswesens und die Pflicht zur Belastung des anmeldenden Bereiches mit den Kosten für die vorgesehene Teilnahme der angemeldeten Person Im Regelfall ist eine Stornierung bis circa 4 Wochen vor Veranstaltungsbeginn ohne Belastung möglich, Stornokosten können jedoch vom Bildungswesen in den "Geschäftsbedingungen" generell oder für einzelne Veranstaltungen speziell festgelegt werden

Die Kosten für die Teilnahme an internen Bildungsveranstaltungen sind also letztendlich von den Ergebnisverantwortlichen in den Bereichen/Centern und Projekten zu budgetieren und zu verantworten

3.2. Bildung durch Maßnahmen außer Haus (Externe Entsendungen)

Hier tritt das Bildungswesen "nur" als Administrator auf. Es meldet die Teilnehmer bei den externen Veranstaltern an, überwacht die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungen, veranlasst deren Bezahlung und überprüft die Plausibilität der Reisekosten der Teilnehmer. Die durch die Externen Entsendungen entstehenden Fremdkosten werden dem entsendenden Bereich in voller Höhe weiterbelastet. Für die Administration erhält das Bildungswesen eine Pauschale pro Entsendung.

Die verauslagten Kosten und die Bearbeitungspauschale werden den anmeldenden Bereichen periodisch belastet. Die Kosten für die Externen Entsendungen sind also von den Ergebnisverantwortlichen in den Bereichen/Centern/Projekten zu budgetieren und zu verantworten.



3.3. Bildung im Rahmen von Unternehmens-, Bereichs- und Center-Entwicklungsprozessen

Die strategischen und operativen Ziele eines Bereiches/Centers lassen es oftmals zweckmäßig erscheinen, in die Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte zu investieren. Im Rahmen der Beratungen zur Unternehmens-, Bereichs- und Centerentwicklung werden mit den Ergebnisverantwortlichen die Ziele, Inhalte und Ressourcen für die Bildungsinvestitionen geklärt und eine spezifische Lernorganisation geschaffen, die in den Gesamtentwicklungsprozess integriert wird und diesen unterstützt. Die Kosten für die Beratungen, Konzeptionen, für die Organisation und Administration der Bildungs- (und anderen) Maßnahmen werden vom Ergebnisverantwortlichen budgetiert und verantwortet.

Das Bildungswesen kann mit der Durchführung von solchen speziellen Bildungsprogrammen oder Einzelbildungsmaßnahmen beauftragt werden. Die Erstattung der Kosten des Bildungswesens wird mittels einer "Leistungsvereinbarung" zwischen bestellendem Bereich und dem Bildungswesen geregelt. In Höhe der "Leistungsvereinbarung" wird der bestellende Bereich belastet; diese Kostenbelastungen hat der Besteller zu budgetieren und zu verantworten.

Das Bildungswesen, das aufgrund der "Leistungsvereinbarung" eine entsprechende Gutschrift erhält, muss so haushalten, dass die Kosten der Bildungseinrichtung die Summe Gutschriften nicht übersteigen.

3.4. Bildung im Rahmen von Projekten

Im Rahmen von Projekten sind oft nicht nur spezielle Fach- und Methodenschulungen erforderlich, sondern insbesondere auch Maßnahmen zur Herstellung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Projektteams. In solchen Fällen sind vielfach die Grenzen zwischen dem, was üblicherweise unter "Bildung" verstanden wird und dem, was mehr als "Entwicklungsmaßnahme" bezeichnet wird, verschwommen. Analog den bereichsbezogenen Bildungsmaßnahmen gilt auch hier, dass die Leistungen des Bildungswesens mittels einer Leistungsvereinbarung festgelegt und vergütet werden.

Die Kosten für projektbezogene Bildungsmaßnahmen trägt und verantwortet der Projektleiter im Rahmen seines Projektbudgets.

3.5. Bildung für spezielle Zielgruppen oder auf Feldern mit besonderer Bedeutung.

Hierunter fallen insbesondere alle Bildungsmaßnahmen von besonders strategischer oder unternehmenspolitischer Bedeutung, wie z.B. die Programme zur Nachwuchsentwicklung und die Personalentwicklungsprogramme.

Die Kosten solcher Programme werden vom Bildungswesen kalkuliert und vom Personalvorstand budgetiert und verantwortet. Die anmeldenden Bereiche von Teilnehmern an solchen Programmen werden nicht direkt "belastet"; die Kostenerstattung erfolgt vielmehr über eine zentrale Jahresumlage auf alle Bereiche.

Das Bildungswesen erhält in Höhe dieses speziellen Budgets eine "Gutschrift" zur Deckung der Kosten, die für diese speziellen Programme entstehen.

3.6. Kooperative Selbstqualifizierung

Die Bereitschaft, von- und miteinander zu lernen und sich gemeinsam weiter zu qualifizieren, nimmt in allen Bereichen und Funktionen stetig zu. Die Rahmenbedingungen für die kooperative Selbstqualifizierung schaffen sich die Interessierten meist selbst. Dazu gehört



auch, die Finanzierung der Kosten sicherzustellen, die durch solche Maßnahmen entstehen. Es sind alle Finanzierungsformen denkbar, sowohl die volle Kostenübernahme durch das Unternehmen (Verteilung über Umlagen), als auch spezielle Teilnehmergebühren (der anmeldende Bereich bezahlt), wie auch Kostenübernahme durch Bereiche oder Projekte (der Ergebnisverantwortliche bzw. der Projektleiter budgetiert und verantwortet die Kosten) und auch die Selbstbezahlung durch die Teilnehmer (die Teilnehmer bezahlen die Kosten aus eigener Tasche) sowie je nach Interessenslage auch Mischformen der Finanzierung.

4. Dynamische Budgetierung

Der Budgetierungsprozess ist dynamisch, heterogen und geschieht zu unterschiedlichen Zeitpunkten an den verschiedenen Orten. Dennoch müssen periodengerechte Kosten und Ergebnisse geplant und ermöglicht werden.

Zu Planungszwecken reichen zwei Kennzahlen: 1) der Zeitaufwand pro Jahr, welcher für Bildungsmaßnahmen investiert werden kann, und 2) die Kenntnis der durchschnittlichen Kosten pro Teilnehmertag. Je nach der Intensität der Innovation und den angestrebten Veränderungen und Entwicklungen wird der durchschnittliche Zeitaufwand pro Mitarbeiter zwischen 5 Tagen (für Mitarbeiter mit Aufgaben, die von viel Routine geprägt sind) und 30 Tagen (für Mitarbeiter mit innovativen und strategischen Funktionen) liegen. Die Kosten pro Teilnehmertag sind sehr unterschiedlich. Modellkalkulationen für die einzelnen Veranstaltungstypen sind deshalb unbedingt zu erstellen. Dies erleichtert auch, rechtzeitig ungeeignete überbewertete Bildungsangebote oder "zu billige" (Massen)Veranstaltungen zu erkennen.

Die Ergebnisverantwortlichen sollten die Obergrenze des Jahreszeitaufwandes für die Teilnahme an Bildungs- (und ähnlichen) Veranstaltungen festlegen. Für einen Ergebnisverantwortlichen mit beispielsweise 100 Mitarbeitern und durchschnittlich 10 Tagen Bildungszeit pro Person/Jahr ergibt sich z. B. folgende Kalkulation.

100 x 10 Tage =	1000 Teilnehmertage.	
davon:	500 Tage DM 200,-	100.000,- DM
	300 Tage DM 350,-	105.000,- DM
	200 Tage DM 600,-	120.000,- DM
	Gesamt:	325.000,- DM

Diese attraktive Summe fordert geradezu heraus, mit Unterstützung von Bildungs- und Entwicklungsberatungen folgende Fragen zu beantworten:

- Wo (bei wem?) kann diese Summe am wirkungsvollsten investiert werden? - Welche Anforderungen müssen die Maßnahmen erfüllen?
- Welche Lehr- und Lernformen sind erfolgversprechend UND ressourcenschonend?
- Wie kann die Bildungsleistung mit geringerem Finanzaufwand erbracht werden?
- Wer sind die Anbieter/Partner für die Bildungsleistungen?
- Welche Maßnahmen können in Eigenregie durchgeführt werden? - Welche Leistungen sind von wem und wann erforderlich?

Es versteht sich von selbst, dass die Antworten auf solche Fragen die Antworten sowohl für die Kostenverantwortung als auch für die Ergebnisverantwortung durch die Bildungsarbeit



liefern. Wenn nun durch ein strategisches Bildungscontrolling der Unternehmensbezug der Bildungsarbeit (Keßler 1990) transparent gemacht wird, wird die Entwicklung der betrieblichen und sonstigen Bildungsarbeit weiter gefördert.