

**Projektbericht
zum Projekt
„Optimale Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen“**

**Bearbeitet von:
Heinz Eickmeier
Gisela Kucknat
Dieter Remig
Edith Schnitzer**

Inhaltsverzeichnis

0 Vorwort	1
1 Vorbemerkung: „Optimale Betriebsgröße und –struktur“ – ein Thema für Bildungswerke	2
1.1 Exkurs: Die kleine Einrichtung	2
1.2 Voraussetzungen der AWO Bildungswerke	3
2 Projektidee – Projektplanung	4
3 Projektorganisation	5
3.1 Organisatorischer Rahmen	5
3.2 Inhaltliche Vorbemerkungen	6
4 Projektdurchführung	7
4.1 Ausgangsthesen	7
4.2 Grundsätzliche Anmerkungen zu den Ausgangsüberlegungen	8
4.3 Ausgangssituation bei den beteiligten Betrieben	8
5 Projektteil „betriebliches Kennzahlensystem“	10
5.1 Grundsätzlicher Ablauf	10
5.2 Einige Erläuterungen zum „Betriebsvergleich“	11
5.2.1 Zum äußeren Aufbau des Betriebsvergleichs	12
5.2.2 Zum inneren Aufbau des Betriebsvergleiches	13
5.2.3 Zu einigen Einzelergebnissen	14
5.3 Erste Thesen aus den Ergebnissen des „Betriebsvergleichs“	16
5.4 Exkurs: Kennzahlen für Weiterbildungswerke	18
6 Projektteil „Maßnahmenkatalog zum weiteren Vorgehen“	19
6.1 Konsequenzen aus dem Projekt	19
6.1.1 Perspektive: Option für qualitativ bestimmte größere Einheiten	19
6.1.2 Wandlungsprozeß mitgestalten	19
6.1.3 Qualitätszirkel nutzen	20
6.1.4 Unterstützungsmanagement	20
6.2 Vor einer Kooperation: eigene Potentiale beschreiben	21
6.3 Grobe Bestandteile einer „Potentialanalyse“	21
7 Projektteil „Modelle der Fusion“	23
8 Ausblick und Perspektiven	28
9 Anhang	30

Vorwort

Das Projekt der AWO Landesarbeitsgemeinschaft der Familien-/Weiterbildung zur optimalen Struktur und Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen trifft auf eine Weiterbildungslandschaft im Umbruch. Spätestens seit dem Evaluationsgutachten zur öffentlich geförderten Weiterbildung gibt es eine Diskussion um die Mindestgröße von Weiterbildungseinrichtungen. Mit den Entwürfen zur Novellierung des Weiterbildungsgesetzes wird voraussichtlich das Ende der Kleinsteinrichtungen eingeläutet, wenn auch mit einer Übergangsfrist von fünf Jahren.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert das Vorgehen und die Arbeitsweise des Projektes; sie stellt zugleich seine Arbeitsergebnisse dar. Der im Projekt unternommene Versuch des Aufbaues eines betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystems für Weiterbildungseinrichtungen lädt zu einer Diskussion um die Möglichkeiten von Betriebsvergleichen für Weiterbildungseinrichtungen ein. Die in den Workshops erarbeiteten Modelle von Zusammenschlüssen für Einrichtungen, die Diskussion um die damit verbundenen Möglichkeiten bieten reichhaltiges Material für Einrichtungen, die einen größeren Zusammenschluss in naher Zukunft anstreben.

Für die Anregungen, die Professor Timmermann von der Universität Bielefeld, einer der fünf Peers, mit seinen Thesen zur optimalen Betriebsgröße im ersten Workshop gegeben hat, sind wir sehr dankbar. Ohne die finanzielle Unterstützung durch das Ministerium für Schule, Weiterbildung und Wissenschaft des Landes NRW hätte dieses Projekt nicht realisiert werden können. Dem Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest danken wir für die beratende Begleitung des Projektes. Heinz Eickmeier, der die Aufgaben der Moderation und des Fachberaters übernommen hat, hat mit seinem „Blick von außen“ und seinem Engagement dem Projekt wesentliche Impulse gegeben.

Edith Schmitzer
Vorsitzende
LAG Familien-/Weiterbildung

Dieter Remig
Geschäftsführer
LAG Familien-/Weiterbildung

1 Vorbemerkung: „Optimale Betriebsgröße und –struktur“ – ein Thema für Bildungswerke?

Gegenwärtiger Stand und zukünftige Fortentwicklung der Familien- und Weiterbildung in NRW nehmen in der aktuellen fachpolitischen Diskussion – auch unter dem Gesichtspunkt knapper öffentlicher Mittel – einen Schwerpunkt ein. Entscheidende thematische Akzente hat hier das Gutachten zur Evaluation der Weiterbildung 1997 gesetzt¹.

Auf dieser Grundlage formulierte Ministerin Behler auf der 3. Weiterbildungskonferenz im Oktober 1997, daß „sich die Strukturprinzipien des Weiterbildungssystems bewährt haben, das System aber nunmehr reformbedürftig ist“².

Neben anderen Bausteinen, wie z.B. der Neudefinition der Inhalte öffentlich geförderter Weiterbildung oder der Umstellung der Fördermodalitäten, wird auch die Neufestlegung der Einrichtungsgröße und –struktur als Weg diskutiert, Effektivität und Effizienz der Weiterbildung weiter zu verbessern.

1.1 Exkurs: Die kleine Einrichtung

Entsprechend der derzeitigen Gesetzesvorgabe gilt als Anerkennungskriterium von Bildungseinrichtungen u.a. die Beschäftigung einer hauptberuflichen PädagogIn (HPM) und – nach entsprechenden Übergangsfristen – die Durchführung eines Kontingentes von mindestens 2.400 förderungsfähigen Unterrichtsstunden.

Aufgrund der Deckelung der Landesmittel besteht seit 1981 keine Möglichkeit der Erweiterung des Fördervolumens bzw. des Wachstums für Familien- und Weiterbildungswerke, auch wenn der Umfang der dem Grunde nach förderungsfähig durchgeführten Unterrichtsstunden gestiegen ist.

Die AutorInnen des Gutachtens „Evaluation der Weiterbildung“ gehen auf die Frage der „Mindestgröße von Einrichtungen“ ein. „Während die einen meinen, daß sogenannte Ein-Mann oder Ein-Frau-Betriebe [...] nicht arbeitsfähig sind, stellen die anderen die Innovationsfähigkeit, Publikumsnähe und Wirtschaftlichkeit gerade der kleinen heraus“³. Als Gründe, die Entwicklung zu größeren Einheiten zu unterstützen, werden die mangelnde Arbeits- und Innovationsfähigkeit der Einrichtung bei nur einer in vielen Bereichen tätigen HPM, ein geringer Aktionsradius und die Begünstigung von Zersplitterung sowie die Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes für große Teile der Bevölkerung genannt⁴.

¹ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Evaluation der Weiterbildung - Gutachten, Soest 1997.

² Vgl. Landtag NRW: Ausschußprotokoll 12/671 vom 08.10.97, S. 2.

³ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Evaluation der Weiterbildung - Gutachten, Soest 1997, S. 96.

⁴ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Evaluation der Weiterbildung - Gutachten, Soest 1997, S. 97 f.

Die Peers plädieren vorsichtig dafür, „die Entwicklung größerer Einheiten auf Dauer zu begünstigen[...]“⁵ und empfehlen, als Anerkennungskriterium für Bildungsstätten die Anhebung der Mindestgröße auf ein Unterrichtsstundenkontingent, das einer Verdoppelung der derzeitigen Mindestgröße entspricht⁶.

Auch wenn die besondere Verantwortung des Landes gegenüber den kleinen Einrichtungen, deren Situation „auch durch das in den Haushaltsgesetzen angelegte Wachstumsverbot der Einrichtungen mit verursacht“⁷ worden ist, von der Politik gesehen wird, formuliert die Ministerin Behler hier Entscheidungsbedarf.

Dies spiegelt sich in der aktuellen fachpolitischen Diskussion, wobei die Empfehlung, die Mindestgröße heraufzusetzen, offensichtlich zu weiten Teilen von Fachpolitikern und VertreterInnen der Weiterbildung mitgetragen wird.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der optimalen Betriebsgröße und –struktur von Familien- und Weiterbildungseinrichtungen.

Nicht nur die Frage nach der Belegbarkeit der stillschweigenden Annahme, daß Bildungswerke mit einer Größenordnung ab zwei HPM den Anforderungen des Bildungsauftrages besser entsprechen, wird hier aufgeworfen, sondern weiterführend ein ganzer Fragenkomplex zu möglichen Formen zukünftiger Bildungswerke: unter welchen Bedingungen bedeutet welche Struktur, welche Größenordnung, für welches Bildungswerk eine optimale Lösung?

Denn jenseits der angenommenen Mindestgröße ist eine Vielzahl verschiedener Strukturen, Größenordnungen, Formen der Zusammenarbeit, Kooperationen und Fusionen denkbar.

1.2 Voraussetzungen der AWO Bildungswerke

Zwei Drittel der Familien- und Bildungswerke in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt in NRW können als sogenannte Kleinsteinerichtungen bezeichnet werden. Diesen Einrichtungen ist bei unterschiedlicher pädagogischer Ausrichtung gemeinsam, daß nur eine HPM nach WBG gefördert wird und, in den meisten Fällen, das Volumen der mit Landesmitteln geförderten Unterrichtsstunden bzw. Teilnehmertage entsprechend begrenzt ist.

Vor diesem Hintergrund ist die Frage der optimalen Betriebsgröße und –struktur für uns nicht nur von theoretischem Interesse, sondern hat vorrangig handlungsorientierenden Charakter für die beteiligten AWO Bildungswerke.

⁵ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Evaluation der Weiterbildung - Gutachten, Soest 1997, S. 98.

⁶ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Evaluation der Weiterbildung - Gutachten, Soest 1997, S. 191.

⁷ Vgl. Landtag NRW: Ausschußprotokoll 12/671 vom 08.10.97, S. 4.

„Das Gute immer besser machen⁸“ ist ein Leitsatz der Qualitätszirkel der AWO-Bildungswerke. Im Projekt „Optimale Betriebsgröße und –struktur“ können wir auf gute Erfahrungen mit Prozessen der Selbstevaluation und einrichtungsübergreifender Zusammenarbeit aus der Qualitätszirkelarbeit zurückgreifen.

Die TeilnehmerInnen des Projekts treffen im Berufsalltag als LeiterInnen von Einrichtungen alltäglich Entscheidungen, die betriebswirtschaftlich relevant sind. Unter dem Druck steigender Kosten bei stagnierenden Landeszuschüssen, ist eine – auch – betriebswirtschaftliche Orientierung für Bildungswerke seit Jahren notwendig, um die Aufrechterhaltung des Bildungsangebotes und die Existenz der Einrichtungen zu sichern. Dementsprechend haben LeiterInnen von Bildungseinrichtungen einen auch betriebswirtschaftlich orientierten Blick auf ihre Einrichtung, verfügen aber andererseits nur im Einzelfall über fundierte betriebswirtschaftliche Theoriekenntnis. Auch vor diesem Hintergrund fand das Thema der „Optimalen Betriebsgröße und –struktur“ bei den TeilnehmerInnen eine gute Resonanz.

2 Projektidee - Projektplanung

Für die bewußte Planung zukünftiger Formen der Kooperation, Fusion und/oder der Umstrukturierung von Bildungseinrichtungen ist es unabdingbar, sowohl die Ausgangslage, wie auch mögliche Entwicklungsalternativen zu kennen, zu analysieren und abzuwägen.

Mit diesem Themenkomplex setzt sich – mit anders gewichteter Fragestellung – auch das Projekt der KollegInnen der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) „Modelle für Strukturen der Kooperation, Vernetzung und Erweiterung von kleineren Einrichtungen der Weiterbildung in NRW“ auseinander. Die Projekte wurden in Absprache entwickelt und parallel durchgeführt, um so die unterschiedlichen Ausgangspositionen, die sich aus den jeweiligen Strukturen der Einrichtungen und Verbände ergeben, entsprechend zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist gewährleistet, daß Arbeitsergebnisse beider Projekte von allen betroffenen Einrichtungen genutzt werden können.

Am Anfang des Projektes der AWO LAG FB/WB „Optimale Betriebsgröße und –struktur von Einrichtungen gem. WbG NW“ standen die folgenden Leitfragen:

- Wie läßt sich das Verhältnis von pädagogischer Planung und Verwaltungsmanagement zugunsten der pädagogischen Komponente optimieren?
- Bieten größere Strukturen Entlastung von Verwaltungsarbeit für die Einrichtungen vor Ort?
- In welchem Modell – größtmögliche Gesamteinrichtung oder Konzernstruktur – wird die Entlastung optimal und werden die Kosten minimal?

⁸ Vgl. Landesinstitut f. Schule u. Weiterbildung (Hrsg.): Das Gold in den Köpfen – Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation u. Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung, Soest 1997, S. 12.

- Welche Struktur bietet die effektivsten Voraussetzungen, um im Sinne soziodemographischer Regionalspezifika ein Höchstmaß an Teilnehmerorientierung des Angebots zu realisieren?
- Welche internen Kommunikationsstrukturen sind notwendig?
- Ist Qualitätssicherung durch Zentralsteuerung effektiver?
- Ab welcher Betriebsgröße wird die Projektfähigkeit des Gesamtsystems optimal?
- Welche Chancen für Drittmittelakquise ergeben sich bei größeren Betriebseinheiten?
- Welche rechtlichen Strukturen sind paßgenau und verbandsintern zustimmungsfähig?
- Wie sieht in den neuen Modellen die Aufbau- und Ablauforganisation aus?

Die Planung des Projektes setzte folgende Schwerpunkte:

- die Beleuchtung insbesondere der betriebswirtschaftlichen Perspektive,
- die Untersuchung bzw. Entwicklung verschiedener Modelle mit Blick auf Realisierbarkeit, auch hinsichtlich der Trägerspezifika,
- juristische Formen,
- und darauf aufbauend die Entwicklung von Umsetzungsperspektiven.

Dieses spiegelt sich in der Planung der vier Workshops unter den folgenden Arbeitstiteln:

1. Was heißt optimale Betriebsgröße und –struktur?
2. Modellentwürfe und ihre konkreten Konsequenzen für Aufbau- und Ablauforganisation
3. Juristische Gesichter möglicher Modelle
4. Umsetzungsperspektiven

3 Projektorganisation

3.1 Organisatorischer Rahmen

Gefördert mit Mitteln des Landes NRW wurde das Projekt von der AWO Landesarbeitsgemeinschaft Familien- und Weiterbildung NRW in Kooperation mit der Abteilung Weiterbildung des LSW durchgeführt. Heinz Eickmeier übernahm die Funktion des Moderators und externen Beraters.

Entsprechend der Planung umfaßte das Projekt vier zweitägige Workshops, die sich an die LeiterInnen der in der AWO LAG vertretenen Einrichtungen wandten.

Am ersten Workshop nahmen darüberhinaus VertreterInnen der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) teil.

3.2 Inhaltliche Vorbemerkungen

Die Workshops wurden wie geplant durchgeführt und bearbeiteten die Themenstellungen lösungsorientiert, dies wird im folgenden dokumentiert.

Vorausgeschickt sei, daß sich bereits im ersten Workshop als besonderer Arbeitsschwerpunkt die Erstellung eines Betriebsvergleiches herauskristallisierte, der über die Dauer des Projektes, quasi als roter Faden, mitbearbeitet wurde.

In der Anfangsphase stellte sich heraus, daß zu der Fragestellung der optimalen Betriebsgröße kaum empirisches Material vorliegt, welches in irgendeiner Form auf den Weiterbildungsbereich übertragbar ist.

Auf den positiven Erfahrungen der Selbstevaluation aufbauend, entwickelten die am Projekt beteiligten Einrichtungen einen Betriebsvergleich, mit dem erste vorsichtige Aussagen über optimale Betriebsgrößen von Einrichtungen möglich werden.

Hier wagt sich das Projekt auf Neuland – betriebswirtschaftliche Kennzahlen wurden im Weiterbildungsbereich so noch nicht erhoben.

Die Reduktion auf diese rein betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise öffnet einen anderen Blick auf Einrichtungsstrukturen, vernachlässigt aber pädagogische, inhaltliche und aufgaben- oder zielgruppenbezogene Spezifika der einzelnen Bildungswerke genauso wie soziodemographische Faktoren.

Der Betriebsvergleich von 17 beteiligten Einrichtungen erbrachte eine Fülle erhellender Daten, die auch tendenzielle Aussagen ermöglichen. Gleichzeitig blieb durch die Kenntnis der beteiligten Einrichtungen mit ihren unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten stets bewußt, daß die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise notwendigerweise verkürzt und nur einen Ausschnitt beleuchtet.

Ob und inwieweit Einrichtungen unterschiedlicher Ausprägung tatsächlich über betriebswirtschaftliche Kennzahlen vergleichbar sind, oder ob - um es salopp zu sagen - unzulässigerweise Äpfel mit Birnen verglichen werden, wurde während des Projektes wiederholt überaus kontrovers diskutiert. Deutlich wurde hier, daß Familien- und Weiterbildungswerke sich stark über ihr jeweiliges pädagogisches Profil definieren und die betriebswirtschaftliche Sichtweise vielleicht der Fragestellung der optimalen Betriebsgröße und -struktur, nicht aber umfassend die Realität der Bildungswerke gerecht wird.

4. Projektdurchführung

4.1 Ausgangsthesen

Die vor Projektbeginn vorhandenen Überlegungen zum Bereich „optimale Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen“ beruhten im wesentlichen auf theoretischen betriebswirtschaftlichen Annahmen, die in ihren Grundzügen der „Break-Even-Point-Analyse“ entnommen sind.

Die Kennzahl „Break-Even-Point“ bezeichnet den Punkt, bei dem die Absatzmenge (bzw. hier: die Menge der erbrachten Dienstleistungen) multipliziert mit dem Preis der Summe der gesamten fixen und variablen Kosten entspricht.

Etwas einfacher formuliert kann man sagen, daß an diesem Punkt alle entstandenen Kosten durch den realisierten Umsatz gedeckt sind.

Erhöht man dann die Absatzmenge oder den Preis der Leistung bzw. senkt man die fixen oder die variablen Kosten, so entsteht jetzt ein Gewinn.

Vor dem Hintergrund der Debatte über die zukünftige Finanzierbarkeit von Weiterbildungseinrichtungen führte diese Sichtweise zu der Überlegung, durch geeignete Maßnahmen die Senkung der fixen und variablen Kosten zu ermöglichen, um so den Zuschußbedarf von Weiterbildungseinrichtungen zu senken.

Die Ausgangsthese beruhte auf den Überlegungen, durch Zusammenlegung von Weiterbildungsträgern die Fixkostenstruktur zu senken (geringere Miete durch reduzierte Standortanzahl, Zusammenlegung und bessere Ausnutzung des Verwaltungspotentials, Vereinheitlichung von Verwaltungsabläufen und etliche weitere Maßnahmen). Auch die Struktur der variablen Kosten ist zu senken, z.B. durch Ausschreibung von Veranstaltungen in einem größeren Raum, Senkung der Druckkosten durch größere Auflagen, größere Teilnehmerzahlen bzw. bessere Auslastung der einzelnen Veranstaltungen, Reduzierung der Fremdkosten/Honorarkosten durch geringeren Bedarf an freiberuflich tätigen Dozenten etc.

Auch für die hauptamtlichen Mitarbeiter, die in kleinen Betrieben einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Verwaltungsarbeiten verbringen, entstünde so „freie Zeit“, die nun sinnvollerweise in die pädagogische und konzeptionelle Weiterentwicklung eingebracht werden könnte.

Diese Ausgangsthesen, die im Wesentlichen auf theoretischen betriebswirtschaftlichen Rechenmodellen beruhen, sollten in dem Projekt auf ihre Praxisrelevanz und Umsetzbarkeit hin überprüft werden

4.2 Grundsätzliche Anmerkungen zu den Ausgangsüberlegungen

Die klassische „Break-Even-Point-Analyse“ geht normalerweise von gleichbleibenden Fixkosten, zur Veränderung des Umsatzes proportional verlaufenden variablen Kosten und konstanten Preisen aus.

Diese Rahmenbedingungen sind in der Theorie konstruierbar, haben aber für die Praxis in den untersuchten Weiterbildungseinrichtungen wenig Relevanz.

Die Kostenstruktur in den untersuchten Weiterbildungseinrichtungen hatte jeweils sehr unterschiedlichen Charakter. Außerdem muß bei der geringen Betriebsgröße von einer Tendenz zu sprungfixen Kosten ausgegangen werden.

Auch die Struktur der variablen Kosten ist von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich, eine proportionale Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz kann nicht unterstellt werden.

Die vereinfachte Form der „Break-Even-Point-Analyse“ geht ferner von folgenden untypischen Prämissen aus:

- es wird nur ein Produkt hergestellt (komplexere Berechnungsformen beheben diesen Mangel),
- Kosten, Preise und Kapazitäten sind fest vorgegeben und bekannt,
- die Preise und Kosten sind mengenunabhängig,
- es entstehen keine intervallfixen Kosten,
- während des Betrachtungszeitraums entstehen keine Änderungen an den Einflußgrößen,
- produzierte und abgesetzte Mengen sind gleich, so daß keine Lagerhaltungskosten berücksichtigt werden müssen.

Diese zum Teil sehr restriktiven und oftmals nicht der Realität entsprechenden Prämissen lassen sich jedoch durch eine Reihe von Erweiterungsmöglichkeiten und teils komplexen Ergänzungsrechnungen sinnvoll erweitern.

Letztendlich bleibt die „Break-Even-Point-Analyse“ ein grobes Instrumentarium, das als Planungs- und Kontrollinstrument für notwendige betriebliche Anpassungsentscheidungen genutzt werden kann.

Mit dieser Ex-Post-Analyse können die Grundlagen für betriebliche Anpassungsmaßnahmen entwickelt werden, ob es als Grundlagenelement für die Zusammenlegung von Betrieben geeignet ist, ist zumindest fraglich.

4.3 Ausgangssituation bei den beteiligten Betrieben

Um Leistungsangebote, Preisgestaltung, Kostenarten und Kostenstrukturen der einzelnen Betriebe zu erheben und auf der Basis einer „gemeinsamen Zahlensprache“ die Grundvoraussetzungen für eine Vergleichbarkeit und die notwendigen Vergleichsrechnungen zu erhalten, wurden umfangreiche Erhebungen der betrieblichen Daten der beteiligten Betriebe vorgenommen.

Hier zeigte sich schnell, daß die meisten Daten aus den beteiligten Betrieben nur schwer miteinander vergleichbar zu gestalten waren. Wichtige Unterschiede wurden in folgenden Punkten festgestellt:

- * unterschiedliche Kontenrahmen
- * unterschiedliche Kostenstellen
- * unterschiedliche Kostenstellen- und Kostenartenrechnung
- * unterschiedliche Zeiterfassungsräume
- * oft fehlende zeitnahe Erfassung der betrieblichen Daten
- * unterschiedlich vorhandene Datentiefe

- * unterschiedliche Transparenz der vorhandenen Daten
- * teils keine separate Buchhaltung
- * unterschiedliche Kompetenz- und Gestaltungsmöglichkeiten der beteiligten Personen.

Eine Vereinheitlichung der verschiedenen Kosten- und Leistungskennziffern aus den verschiedenen Buchhaltungssystemen war unter diesen Rahmenbedingungen mit den vorhandenen Zeit-, Kosten- und Kompetenzressourcen nicht zu bewerkstelligen.

Auch die exaktere Erfassung der von den Betrieben hergestellten „Produkte und Dienstleistungen“ hat sich als extrem aufwendig erwiesen. Die Leistungen der einzelnen Betriebe sind so unterschiedlich, daß eine gemeinsame Auswertung als Basis für eine Vergleichbarkeit und eine spätere Standardisierung wenig sinnvoll erscheint.

Die Leistungen unterscheiden sich hinsichtlich der:

- * Produktbeschreibungen
- * inhaltlichen Angebote
- * inhaltlichen Schwerpunkte auch in vermeintlich vergleichbaren Angeboten
- * bildungspolitischen Zielsetzungen der einzelnen Anbieter
- * angestrebten Teilnehmerzahlen
- * Abrechnungsformen (nach Std. oder TN-Tagen)
- * Zielgruppen
- * Personalstruktur (HPM, Ehrenamtler, Honorarkräfte, Zivildienstleistende etc.)
- * Honorar- und Gehaltsstrukturen.

Desweiteren war festzustellen, daß die beteiligten Betriebe in ihrer individuellen Strategie sehr stark determiniert sind durch die sehr unterschiedlichen räumlichen und gesellschaftspolitischen Einflußfaktoren, die von außen in die jeweilige Organisation hineinwirken. Solche Einflußfaktoren sind:

- * geographische Gegebenheiten (Großstadt, Stadt, Land)
- * Konkurrenzsituation (Alleinanbieter, viele Mitbewerber)
- * gesellschaftspolitisches Umfeld (große bis fast keine Unterstützung)
- * enge bis keine Verzahnung mit anderen ergänzenden Aktivitäten vor Ort.

Somit ließe sich mit entsprechendem Aufwand jeweils für einzelne Betriebe eine „Break-Even-Point-Analyse“ durchführen – ob auf diesem Wege jedoch Datenmaterial entsteht, daß tatsächlich brauchbare Aussagen bezüglich der „optimalen Betriebsgröße“ für den gesamten Bereich der Bildungs- und Weiterbildungsstätten zuläßt, ist nur mit Einschränkungen zu erwarten.

Zuletzt sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß eine sachgerechte und objektive Beurteilung der vorhandenen Daten durch den Umstand erschwert wird, daß alle beteiligten Betriebe nach der Gemeinnützigkeitsverordnung gehalten sind, ausgeglichene Jahresbilanzen vorzulegen!

Die damit verbundene Problematik der Kostenzuordnung, Kostentransparenz und Kostenerfassung sowie daraus resultierende Behandlung der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen und deren bilanztechnische Bewertung und Zuordnung unterstützen unsere These, daß die vorhandene Datenlage nur bedingt geeignet erscheint, Aussagen zur „optimalen Betriebsgröße“ verlässlich zu formulieren.

5. Projektteil „betriebliches Kennzahlensystem“

5.1 Grundsätzlicher Ablauf

Um nun ansatzweise den Versuch zu unternehmen, unter den beteiligten Betrieben ein Stück Transparenz über Leistungserstellung und Kostenstruktur herzustellen, haben wir zusammen mit den beteiligten Bildungswerken ein betriebliches Kennzahlensystem entwickelt.

Der zweite Schritt bestand in Sammeln, Aufbereiten und Vereinheitlichen der vorhandenen betrieblichen Daten zu einem ersten „allgemeinen Betriebsvergleich“.

Dies geschah in enger Rückkoppelung mit den beteiligten Betrieben, mit denen in mehreren Arbeitsschritten ein Erfassungsbogen entwickelt und die Aufbereitung des Zahlenmaterials bearbeitet wurde.

Im dritten Schritt wurde eine Trennung zwischen realen (zahlungsrelevanten) und kalkulatorischen Kosten vorgenommen.

Hier galt es auch den Versuch zu wagen, die verdeckten Zuschüsse der Träger an die Betriebe (die oft zahlenmäßig nicht erfaßt werden) transparent zu machen.

Dieser Schritt ist uns in diesem Projekt nur in Ansätzen gelungen!

Im vierten Schritt wurden getrennte Auswertungsformen entwickelt, um aussagefähigere Kennzahlen zu erhalten.

Es erfolgte eine Diversifizierung nach:

- * Zielsetzung (Weiterbildungs- und Familienbildungswerke) und nach
- * Größenklassen (bis 1 HPM, bis 3 HPM, über 3 HPM).

Die Größenklassengliederung ist als Ergebnis der ersten Auswertungsrunden entstanden. Bei der Auswertung nach den ursprünglich vorgesehenen Größenklassen (bis 1 HPM, bis 2 HPM, über 2 HPM) stellte sich schnell heraus, daß zwischen den hier besonders interessierenden Größenklasse „bis 1 HPM“ und „bis 2 HPM“ praktisch keine signifikanten Unterschiede feststellbar waren!

Erst die vorgenommene Neusortierung nach den oben beschriebenen Größenklassen erbrachte nennenswerte Unterschiede, mit denen weitergearbeitet werden konnte.

Die Teilergebnisse dieser Detailbetrachtungen liegen in Form eines „Betriebsvergleiches“ vor.

Als vorläufig letzter Schritt müssen nun Kennzahlen herausgefiltert werden, die Rückschlüsse hinsichtlich der formulierten Fragestellung nach der „optimalen Betriebsgröße“ beantworten können.

5.2 Einige Erläuterungen zum „Betriebsvergleich“

An der Erstellung des Betriebsvergleiches haben sich insgesamt 17 Betriebe durchgehend und umfassend beteiligt.

Erfasst wurden alle erreichbaren betrieblichen Daten für die Jahre 1996 und 1997. Es wurden zwei Kalender- bzw. Geschäftsjahre erfaßt, um einerseits die eigene Einschätzung für die Entwicklung des eigenen Betriebes zu schärfen und andererseits eventuelle „Ausreißerjahre“ in ihrer Interpretationskonsequenz damit etwas abzumildern. Vor dem Hintergrund dieser Argumente wäre eine Ausdehnung auf drei oder vier Kalenderjahre sicherlich noch sinnvoller gewesen, allerdings hätte dann der Aufarbeitungsaufwand sowohl für die Betriebe als auch für die Auswertenden die verfügbaren Ressourcen deutlich überschritten.

Angeregt werden kann an dieser Stelle nur, einen solchen Betriebsvergleich in handhabbarer Form laufend fortzusetzen, um über eine fundiertere Datenlage für das eigene Controlling und die geplanten Kooperations- oder Zusammenlegungsverhandlungen zu verfügen.

5.2.1 Zum äußeren Aufbau des Betriebsvergleichs

Der im Projekt erstellt und in der Anlage auszugsweise dokumentierte Betriebsvergleich setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen.

Für jeden teilnehmenden Betrieb (Einrichtung) wurde auf Grundlage der eingereichten Daten eine individuelle Auswertung erstellt, die auch nur den jeweiligen Betrieben zur Verfügung steht.

Der zweite Teil des Betriebsvergleiches ist die Aufstellung der Gruppendurchschnitte für die erfaßten Jahre 1996 und 1997 sowie die prozentualen Abweichungen zwischen den Einzeljahren. Hier kann noch einmal jede beteiligte Einrichtung ihre Einzelauswertung mit den Durchschnittszahlen vergleichen und bei „Abweichungen“ vom Gruppendurchschnitt analysieren, welche Besonderheiten im eigenen Betrieb vorliegen, die diese „Abweichung“ begründen. Eine Abweichung an sich muß kein Grund zur Beunruhigung sein, solange die Einrichtung gute Gründe für diesen Unterschied benennen kann. Ansonsten ist es aber ein Instrument, daß im Rahmen des betrieblichen Controlling als ein Warnsystem eingesetzt werden soll.

Teil drei des Betriebsvergleiches ist eine Zusammenstellung der Einzeldaten aller beteiligten Betriebe in anonymisierter Form. Im Unterschied zum Gruppendurchschnitt ist hier die gesamte Spannweite von Einzelergebnissen mit den Ausreißern nach oben und unten nachvollziehbar. Auch dieser Teil dient zur eigenen Orientierung und Verortung und wird als Bestandteil des Controlling eingesetzt.

Teil vier des Betriebsvergleichs zeigt eine Aufgliederung der aufgearbeiteten Daten (Durchschnittswerte) – sortiert nach Größenklassen (bis 1 HPM, bis 3 HPM, über 3 HPM). Er dient zur punktgenaueren Verortung und zum Vergleich der erzielten Ergebnisse im Verhältnis zur eigenen HPM-Beschäftigtenzahl.

Teil fünf des Betriebsvergleichs splittet die vorherige Aufstellung noch einmal auf – und zwar nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung in „Familienbildungswerke“ und „Weiterbildungswerke“. Die hier aufgelisteten Kennzahlen sind von ihrer Differenzierung her am geeignetsten, um für weitergehende Vergleich untereinander herangezogen zu werden.

Teil sechs und Teil sieben des Betriebsvergleiches bieten eine gesonderte Aufbereitung verschiedener Einzelaspekte und Einzelfragen hinsichtlich des Vergleichs der Größenklassen untereinander – einmal bezogen auf die Durchschnittswerte aller teilnehmenden Betriebe und das andere mal auf die Durchschnittswerte nur der Familienbildungswerke. Ausgewertet worden ist hier jeweils nach folgenden Fragestellungen:

- * durchschnittlicher Umsatz nach Größenklassen
- * Zuschüsse/Einnahmen nach Größenklassen
- * Gliederung nach Höhe der Zuschußarten
- * Kostenstruktur nach Größenklassen
- * Personalkostenschlüssel nach Größenklassen
- * Personen-Umsatzkennziffern nach Größenklassen
- * Kostenkennziffern nach Größenklassen.

5.2.2 Zum inneren Aufbau des Betriebsvergleiches

Jeder einzelne der vorher beschriebenen Teile ist nach dem gleichen Schema aufgebaut.

Auf der ersten Seite sind die von den Betrieben gemeldeten betrieblichen Daten aus der Buchführung (nach Einnahmearten und Kostengruppen aufgeschlüsselt) gegeneinander gestellt.

Auf der zweiten Seite finden wir im oberen Block Daten zur Personalstruktur, zu den durchgeführten und ausgefallenen Unterrichtsstunden bzw. Tagungen und zur Anzahl der teilnehmenden Personen und der durchgeführten Veranstaltungen.

Im zweiten Block finden wir eine große Anzahl von hieraus errechneten betrieblichen Kennzahlen wie Personenkennziffern, Kostenkennziffern und Veranstaltungskennziffern.

Die große Zahl der mehr oder weniger sinnvollen Kennziffern hat lange und umfangreiche Diskussionen ausgelöst. Dies hat auf der einen Seite bei vielen Teilnehmern zusätzliches Interesse und Verständnis für die betriebliche Kostenrechnung und das betriebliche Controlling geweckt, auf der anderen Seite hat es viele grundsätzliche und strukturelle Diskussionen angeregt, die das gegenseitige Kennenlernen und das Verständnis untereinander stark gefördert haben.

Wir haben uns entschlossen, alle halbwegs verwertbaren Kennzahlen zu dokumentieren, da zum derzeitigen Zeitpunkt aus unserer Sicht noch nicht eindeutig festgelegt werden kann, welche Kennziffern sich letztendlich als die besonders relevanten herausstellen werden.

5.2.3 Zu einigen Einzelergebnissen

- ↪ Bei der Auswertung des erzielten Umsatzes pro HPM fällt auf, daß die FBW mit bis zu drei HPM-Stellen einen signifikant niedrigeren Umsatz pro HPM realisieren als die kleineren und auch die besonders großen Einheiten.
Auch die Bildungswerke mit 1 HPM schneiden hier mit einem sehr guten Ergebnis ab.
- ↪ Wenn der Umsatz auf alle in den Einrichtungen beschäftigten Personen berechnet wird (Umsatz pro Vollzeitstelle), fällt auf, daß die kleinen FBW einen etwas niedrigeren Umsatz pro Vollzeitstelle realisieren.
- ↪ Auch bei den umgelegten Kosten pro Vollzeitstelle gibt es eine Steigerung von den kleinen FBW hin zu den mittleren und größeren.
Allerdings ist hier bemerkenswert, daß nur die kleinen FBW einen nennenswerten zusätzlichen Deckungsbeitrag von ca. 4.000 DM erwirtschaften!
Bei den mittleren und größeren Einheiten entsprechen die Kosten nahezu den Einnahmen - ein nennenswerter zusätzlicher Deckungsbeitrag wird so nicht erwirtschaftet!
- ↪ Bei der Betrachtung verschiedener Einzelkosten fällt auf, daß die großen Einheiten mit mehr als 3 HPM sowohl bei den Fixkosten als auch bei den variablen Kosten jeweils deutlich über den Ergebnissen der mittleren und kleinen Einheiten liegen!
- ↪ Unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten scheint bemerkenswert, daß in den mittleren Einheiten das Verhältnis von HPM und sonstigen Beschäftigten („freie Mitarbeiter“) besonders ungünstig ausfällt!

In den kleinen Einheiten wird ein Verhältnis von 1 zu 3,47 Freien Mitarbeitern, in den großen Einheiten von 1 zu 3,36 realisiert.

In den mittleren Einheiten liegt dieses Verhältnis nur bei 1 zu 2,94!

↪ Umsatzsteigerungen von 1996 auf 1997 konnten in den kleinen Einheiten mit 1,26%, in den mittleren Einheiten von 3,65% realisiert werden. In den großen Einheiten war ein Umsatzrückgang von 0,06% zu verzeichnen.

↪ Wenn wir bei der Umsatzentwicklung jedoch nur die FBW betrachten, fällt auf, daß die FBW bis zu 1 HPM die deutlichsten Umsatzsteigerungen realisieren konnten – nämlich 4,99%!

↪ Die kleinen Einheiten realisierten einen besonders hohen Einnahmenanteil über Teilnehmerbeiträge. Je größer die Einheit, desto niedriger ist dieser Anteil (bezogen auf den Umsatz)!

↪ Nur besonders großen Einheiten scheint es zu gelingen, ein signifikantes Maß an kommunalen und Drittmitteln für die Finanzierung der Bildungsarbeit zu akquirieren.

↪ Bezogen auf den Umsatz haben die mittleren Einheiten den geringsten Anteil von Seminarkosten (Verpflegung, Unterkunft etc.).

↪ Beim Personalkostenanteil bezogen auf den Umsatz schneiden die mittleren Einheiten aus betriebswirtschaftlicher Sicht am ungünstigsten ab, knapp gefolgt von den kleinen Einheiten.

↪ Betrachten wir wieder nur die FBW, so ist festzuhalten, daß hier die kleinen Einheiten allerdings das günstigste Verhältnis realisieren.

↪ Wenn wir die Personalkosten noch aufschlüsseln, ergibt sich, daß bei den kleinen Einheiten der Anteil der Personalkosten für die HPM bezogen auf den Umsatz am geringsten ausfällt. Hier sind die mittleren Einheiten die mit dem ungünstigsten Verhältnis.

5.3 Erste Thesen aus den Ergebnissen des „Betriebsvergleichs“

↪ Aus den bisher erhobenen Zahlen läßt sich kaum eine betriebswirtschaftlich vertretbare „optimale Betriebsgröße“ ableiten.

- ↪ Aus politischer und verbandsinterner Sicht ist der Wunsch nach größeren Einheiten nachvollziehbar.
Eine „Break-Even-Point-Analyse“ bietet bisher jedoch keine Handhabe für Entscheidungshilfen hinsichtlich der Bewertung der Sinnhaftigkeit einzelner Zusammenlegungs- oder Kooperationsvorhaben.
- ↪ Das rechnerische Optimum im Verhältnis zwischen Kosten und erzielten Umsätzen erfüllen alle beteiligten Betriebe, da sie durch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu einer ausgeglichenen Kostenrechnung und Bilanzierung gezwungen sind.
- ↪ So – stark vereinfacht betrachtet – erfüllt jeder Betrieb sein individuelles Ziel und bewegt sich somit im Rahmen der „optimalen Betriebsgröße“.
- ↪ Um zu aussagefähigeren Kerndaten zu gelangen, muß die rein betriebswirtschaftliche und quantitative Analyse um weitere – qualitative – Kriterien und Kenngrößen erweitert werden, z.B. Beurteilung und Bewertung:
 - * des regionalen Umfeldes
 - * des politischen Umfeldes
 - * der Konkurrenzsituation
 - * der Gehaltsstrukturen und Honorarhöhen
 - * der Programminhalte
 - * der programmatischen Zielrichtungen
 - * etc.

Nur so kann eine Vergleichbarkeit hergestellt werden, damit Möglichkeiten, Chancen und Risiken von Kooperationen oder Zusammenschlüssen zuverlässiger bewertet werden können.
- ↪ Nur ein qualitativer Betriebsvergleich mit vorgeschalteten Potentialanalysen kann möglicherweise Klarheit darüber bringen, ob und mit welchem Aufwand geplante Kooperationen oder Zusammenlegungen zu betriebswirtschaftlich optimierten Einheiten zusammenwachsen können.

Die bisherigen Ergebnisse lassen eine generelle Behauptung, daß größere Einheiten für kostengünstigeres Arbeiten stehen, nicht zu.

Auch der im Raum stehenden These, daß dem Management in kleinen Betrieben (bis 1 HPM) zu wenig Freiraum für die innovative und kreative Arbeit zur Verfügung steht, kann an dieser Stelle nicht oder nur bedingt gefolgt werden.

Einerseits zeigen die vorliegenden Ergebnisse, daß gerade die kleinen Betriebe (FBW) diejenigen sind, die im Vergleich mit größeren Weiterbildungseinrichtungen die größten Umsatzzuwächse in 1997 realisiert haben. Ihnen gelingt es, den größten Anteil ihrer Finanzierung über

Teilnehmerbeiträge zu realisieren. Sie sind mit den geringsten Mietkosten belastet und haben im Verhältnis zum Umsatz die niedrigsten Personalkosten. Hier werden gute Umsätze mit den niedrigsten Gesamtkosten pro Vollzeitstelle realisiert.

Auch unter dem Aspekt des Mitteleinsatzes der öffentlichen Hand schneiden die kleinen Betriebe am günstigsten ab: sie haben den niedrigsten DM-Einsatz öffentlicher Mittel pro Vollzeitstelle, pro erteiltem Teilnehmertag, pro erteilter Unterrichtsstunde, pro durchgeführter Veranstaltung und pro TeilnehmerIn.

Andererseits sagen diese Kennzahlen nichts über die tatsächliche Innovationsfähigkeit in diesen Einrichtungen aus.

Zu erheben wäre in Zukunft, mit wievielen und welchen Standardangeboten die einzelnen Betriebsleistungen erreicht werden, wieviel und welche „modernen“ Angebote durchgeführt werden, wie oft die Angebotspalette überarbeitet wird, ob überhaupt eine Überprüfung der Angebote, der Inhalte, der DozentInnen und der pädagogischen Ansätze und deren Umsetzung nach Qualitätsgesichtspunkten stattfindet etc.!

Ein weiteres Argument, das immer wieder gegen die Existenzberechtigung von Kleinsteinrichtungen (bis 1 HPM) in Feld geführt wird, beruht auf der These, daß die kleinen Betriebe zu stark im eigenen Vereinsleben orientiert sind, ein schmales Programm anbieten, wenig bekannt sind und einen „closed-shop-Charakter“ aufweisen. Größere Einrichtungen stoßen dagegen mit ihrem Angebot auf einen größeren Markt und könnten somit erfolgreicher und transparenter arbeiten.

Zu dem Argument, daß kleine Betriebe zu stark im eigenen Vereinsleben verstrickt sind, können die bisher erhobenen Daten keine Auskunft geben.

Allerdings kann man diesem pauschalen Argument genauso entgegenhalten, daß große Anbieter auf dem Markt, deren Programme zwar potentiell eine große Kundengruppe erreichen, von Kunden als anonyme und austauschbare Anbieter wahrgenommen werden, die somit mit anderen Großanbietern konkurrieren und in der Regel keine starke Identifikation fördern und keinen besonders guten Wert in der Kundenpräsenz und der Kundenbindung erreichen werden.

Zum Programmumfang sind keine Daten erhoben worden, allerdings läßt sich aus den erhobenen Daten ermitteln, daß diese kleinen Betriebe mit ihren – möglicherweise – schmalen Programmen eine überproportionale Akzeptanz bei den Kunden erreichen.

Wenn wir die durchschnittlich durchgeführten Teilnehmertage bzw. Unterrichtsstunden pro Vollzeitstelle oder die durchgeführten Teilnehmertage bzw. Unterrichtsstunden pro HPM berechnen, zeigt sich, daß die kleinen Betriebe in allen Auswertungsformen mit Abstand das beste Ergebnis erreichen!

Diese Ergebnisse können durchaus die These untermauern, daß kleinere Einheiten mit ihrer lokalen Einbindung und ihrer lokalen Präsenz als deutlich profilierte Anbieter auf ihrem begrenzten Markt auftreten und so in der Lage sind, mit einem akzentuierten Programm eine hohe Kundenakzeptanz und eine hohe Kundenbindung zu erreichen!

5.4 Exkurs: Kennzahlen für Weiterbildungswerke

In der als Anlage beigefügten Übersicht des Betriebsvergleiches haben wir etliche Kennzahlen entwickelt und dokumentiert. Nicht alle diese Kennzahlen sind von gleicher Wichtigkeit und von gleicher Aussagekraft.

Um einige Kennzahlen hervorzuheben, die unserer Einschätzung nach für einen betriebswirtschaftlichen Vergleich untereinander herangezogen werden können, hier eine Auswahl:

- * Gesamtumsatz bezogen auf Anzahl HPM
- * Umsatz je TeilnehmerIn
- * Anzahl aller Tätigen (auf Vollzeitstellen berechnet)
- * Umsatz je Vollzeitstelle (alle irgendwie Tätigen!)
- * Gesamtkosten bezogen auf Anzahl HPM-Stellen
- * Gesamtkosten je Vollzeitstelle
- * Verhältnis ausgefallener Ustd. zu Gesamtangebot
- * TN-Tage pro Vollzeitstelle
- * Ustd. pro Vollzeitstelle
- * TN-Tage pro HPM
- * Ustd. pro HPM.

Am **Beispiel** der Kennzahl „Verhältnis ausgefallener Ustd. zu Gesamtangebot“ soll hier exemplarisch angerissen werden, welche Überlegungen und Aussagen sich hinter der systematischen Auswertung solcher Kennzahlen verstecken können.

Istzustand: in den meisten teilnehmenden Betrieben ist diese Kennzahl zwar auf Nachfrage verfügbar gewesen, aber der Eindruck entstand, daß mit dieser Information nicht gearbeitet wurde. In einigen Fällen ist der Eindruck entstanden, daß die gelieferte Kennzahl nur geschätzt wurde und eine systematische Erfassung gar nicht stattfindet.

Zwischen den teilnehmenden Betrieben besteht eine große Spannweite zwischen „0-Ausfälle“ und einem Spitzenwert von „62,66%-Ausfälle“. Die Durchschnittsquote der Gruppe lag für das Jahr 1997 bei 15,55%.

Überlegungen zur Relevanz: eine gewisse Ausfallquote wird von vielen Weiterbildungseinrichtungen als ganz normaler und nachvollziehbarer Vorgang angesehen. Die Frage ist, in wie weit eine systematische Auswertung und Fehlersuche hierzu betrieben wird.

Für einen normalen Handelsbetrieb, von dessen Warenangebot 15, 20, oder gar 40% von den Kunden niemals gekauft werden, ist eine solche Unterlassung in der Regel mittelfristig ein Grund für die Schließung des Betriebes, da die Lagerhaltungskosten drastisch steigen und der Absatz der verbleibenden Waren oft nicht ausreicht, das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Besser ist es, solche „Penner“ in den Regalen schnell zu „entsorgen“ und den freiwerdenden Platz durch neue oder alte „Renner“ zu ersetzen. Ein verändertes Produktgruppenangebot

macht Kunden wieder neugierig und steigert in gewissem Umfang die Attraktivität des Geschäftes.

Für Weiterbildungseinrichtungen, die den „Inhalt ihrer Regale“ schließlich nicht von heute auf morgen ändern können, bedeutet dies, daß die Nachbereitung einer Angebotssaison und die Suche nach den Ursachen für eine Ausfallquote um so wichtiger wird, da die Reaktions- und Änderungszeitpunkte hier üblicherweise nur zwei mal pro Jahr gegeben sind!

Ähnlich wie beim Handel wird mit der Vorbereitung der Angebote Zeit, Personal-, Verwaltungs- und Sachmittelkapazität in nicht geringem Umfang eingesetzt. Räume und DozentInnen werden gebucht und oft gibt es auch noch Sonderankündigungsaktionen, wenn das Angebot zu „kippen“ droht.

Für die Analyse bedeutet dies, daß gerade den Ausfällen eine besondere Bedeutung zugemessen werden sollte. Sie binden teils nicht unerhebliche Teile der Ressourcen und belasten zumindest emotional das Erfolgspotential der jeweiligen Einrichtung.

Auch aus Sicht der Kunden kann es durchaus attraktiver sein, im Programm immer wieder neue Angebote zu finden – der Blick ins Programmheft wird durch Neugierde gefördert. Den umgekehrten Effekt erreicht man durch konsequentes Beibehalten des immer gleichen Angebotes – „...ich weis ja ehe schon, was drin steht...“!

Eine hohe oder steigende Ausfallquote kann also Indikator sein für ein Angebot, daß sich länger nicht mehr verändert hat, für ein Angebot, daß an den wechselnden Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeigeht oder für ein Angebot, daß nicht mehr zeitgemäß präsentiert wird.

Eine hohe oder steigende Ausfallquote sollte mich weiterhin veranlassen, darüber nachzudenken, ob die Zielgruppe, die ich ansprechen will, von meinem Angebot überhaupt erreicht wird. Welche neuen Zielgruppen kann ich mit meinem Angebot zusätzlich oder alternativ ansprechen? Wie muß ich meine Angebote formulieren, damit die Menschen, die ich erreichen will, von meinem Angebot überhaupt angesprochen werden? Welche neuen oder ergänzenden Angebote muß ich machen, damit das Programm insgesamt attraktiv bleibt?

Eine hohe oder steigende Ausfallquote sprechen dafür, daß nach innen betrachtet die vorhandenen betrieblichen Ressourcen betriebswirtschaftlich nicht optimal genutzt werden und nach außen betrachtet im Sinne einer permanenten Kundenorientierung an den Bedürfnissen der potentiellen Kunden vorbeigeplant wird.

Sicherlich sind auch noch andere Rahmenbedingungen und Gegebenheiten denkbar, die zwangsläufig zu einer hohen oder steigenden Ausfallquote führen. Auch danach gilt es zu fragen („welche Parameter beeinflussen sonst noch meine Ausfallquote? und „was kann ich gegebenenfalls tun, um das zu ändern?“) und unveränderbare Einflußfaktoren festzuhalten. Aber – da auch „Unveränderbarkeit“ nur relativ ist, gilt auch hier der Grundsatz, diese Einflußfaktoren immer wieder auf ihre „Noch-Gültigkeit“ hin zu überprüfen.

Im Sinne einer „optimalen Betriebsstrategie“ im Weiterbildungsbereich ist die Kennzahl „Ausfallquote“ also ein wichtiger Indikator, den es stärker zu nutzen gilt.

6. Projektteil „Maßnahmenkatalog zum weitere Vorgehen“

6.1 Konsequenzen aus dem Projekt

Die Ergebnisse aus der bisherigen Projektarbeit lassen den Schluß zu, daß die radikale Strategie „Fusion in nächster Zeit“ nur in Ausnahmefälle sinnvoll erscheinen kann und der angestrebte Erfolg „mehr Qualität, mehr Effizienz, mehr Effektivität“ auf diesem Weg kaum zu erreichen ist.

Wenn man einmal von radikalen Lösungen (Auflösung aller bisherigen Bildungswerke und völlige Neukonzeptionierung solcher Einrichtungen unter dem Blickwinkel der betriebswirtschaftlichen Effizienz) absieht, zeichnet sich keine generelle Strategie ab, die auf alle vorhandenen Einrichtungen gleichermaßen übertragbar ist.

Gangbare Wege zeichnen sich in individuellen Lösungen ab, wo im Einzelfall zu prüfen ist, unter welchen Voraussetzungen eine Kooperation oder die Zusammenlegung von Teilbereichen sinnvoll ist. Leitfragen für solche Lösungsoptionen sollten sein:

- * „Was gewinne ich durch diese Lösung?“
- * „Was verliere ich durch diese Lösung?“
- * „Welche Alternativen sind denkbar?“

6.1.1 Perspektive: Option für qualitativ bestimmte größere Einheiten

Perspektivisch betrachtet sollte allen Beteiligten klar sein, daß sie sich eine Option auf die Schaffung von größeren Einheiten offen halten müssen.

Diese Wandlungsstrategien müssen sich allerdings vornehmlich entlang qualitativer Kriterien entwickeln – auch mit dem Risiko, daß geeignete Kooperationspartner nur schwer zu finden sein mögen.

Unter dem bisherigen Kenntnisstand fällt es allerdings schwer, eine zeitliche Perspektive für solche Wandlungsprozesse zu beschreiben.

6.1.2 Wandlungsprozeß mitgestalten

Eine der Grundvoraussetzungen aus unserer Sicht ist, daß solche Wandlungsprozesse nur unter intensiver Beteiligung und Gestaltung der eigentlich Betroffenen, nämlich der einzelnen Betriebe, erfolversprechend angegangen werden können.

Das heißt, die Bildungswerke selbst müssen in unmittelbarer Zukunft aktiv werden und Handlungsvorschläge entwickeln, um den Wandlungsprozeß entscheidend mitzugestalten.

Ein erster Schritt in diese Richtung könnte sein, eine bessere Einschätzung über den eigenen Betrieb zu erhalten und Standards zu beschreiben, mit denen man sich mit potentiellen Kooperationspartnern messen kann.

Konkrete Schritte für den Anfang könnten sein:

- * Beschreibung des eigenen Leistungsangebotes (Stärken und Schwächen)
- * Betriebswirtschaftliche Standardisierung beginnen
- * Ergebnisse der Arbeit dokumentieren
- * Systematische Suche nach Veränderungspotentialen und Ergänzungswünschen

Bereiche, in denen praktische Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten sind:

- * EDV (und Internet sowie Intranet)
- * Buchhaltung
- * Schulung
- * Qualitätsentwicklung
- * Erfahrungsaustausch zu Kooperationsmodellen organisieren.

6.1.3 Qualitätszirkel nutzen

Damit diese Arbeit nicht im „luftleeren Raum“ stattfindet und ein Lernen von den Erfahrungen anderer möglich wird, kann die Arbeit in den bereits existierenden Qualitätszirkeln um solche Themen und Bestandteile erweitert und systematisch genutzt werden.

Die Qualitätszirkel können als eine Plattform für den gemeinsamen und qualifizierten Erfahrungsaustausch sowie für erste Kooperationsversuche genutzt werden. Hier können Modellgedanken entwickelt werden, können Empfehlungen vorformuliert werden, kann experimentiert werden, können Übergänge gestaltet werden.

6.1.4 Unterstützungsmanagement

Um solche Wandlungsprozesse zu koordinieren, einen Informationstransfer herzustellen und eine qualifizierte Entwicklung, Begleitung und Auswertung von Modellversuchen zu ermöglichen, muß von zentraler Stelle aus ein Unterstützungsmanagement angeboten werden. Hier könnte für die Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) ein sinnvolles Betätigungsfeld liegen.

6.2 Vor einer Kooperation: eigene Potentiale beschreiben

Als pragmatischer nächster Schritt für kooperationswillige Betriebe steht sicherlich eine Selbstanalyse an, die die vorhandenen und die zu entwickelnden (oder zu ergänzenden) Potentiale des eigenen Betriebes systematisch beschreibt.

Als einfacher Schritt am Anfang kann eine Erfassung der vorhandenen Potentiale der Einrichtungen mit folgenden einfachen Grundfragen vorgenommen werden:

- * „Wo bin ich stark?“
- * „Wo bin ich schwach?“
- * „Was möchte ich ändern?“
- * „Was möchte ich beibehalten?“
- * „Was möchte ich abgeben?“
- * „Was möchte ich dazu gewinnen?“
- * „Was ich in Zukunft mal gerne machen möchte ...?“

Vor allem die Stärken des eigenen Unternehmens sind detailliert zu beschreiben, denn aus dieser Auflistung kann eine Beschreibung für „außen“ erstellt werden. D.h. hier liegen die Grundlagen für die eigene Selbstdarstellung, für das Marketing und das eigenständige Profil, das mein Unternehmen von Mitbewerbern unterscheidet.

Zur Beschreibung der eigenen Stärken gehört auch die Suche nach „Belegen“ für diese Stärken. D.h. zu jedem gefundenen Punkt muß ich mir die Frage stellen:

„... und woran merke ich und der Kunde das?“.

Auf diese Weise lassen sich Ansatzpunkte für die Überprüfung der aufgestellten Behauptung festmachen – was durchaus auch im Sinne von Qualitätsentwicklung nutzbar ist.

6.3 Grobe Bestandteile einer „Potentialanalyse“

Um eine erste Potentialanalyse zu erstellen, muß das jeweilige Bildungswerk zwei Fragenkomplexe im Auge behalten. Diese Bereiche erschließen sich durch die Fragen:

- * „Wen muß ich fragen?“
- * „Nach was muß ich fragen?“

Die Frage „Wen muß ich fragen?“ beinhaltet wiederum zwei Aspekte, nämlich die Innen- und die Außensicht:

- * Selbstbewertung (Fragen an MA, NPM, Träger, Leitung, Ehrenamtler ...)
- * Fremdbewertung (Fragen an Teilnehmer, Ämter, Verband, Politik, Mitbewerber, Kunden...)

Das Fragenraster für die Potentialanalyse sollte sich an folgender groben Aufstellung orientieren:

- * Leitbild, Zielsetzung, inhaltliche Ausrichtung
- * Führung, Leitung, Organisationsaufbau
- * Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit
- * Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit
- * Betriebliche Ressourcen (z.B. Geld, Förderung, Unterstützung, räumliches und politisches Umfeld, Kompetenzen, Fähigkeiten ...)
- * Betriebliche Prozesse (z.B. Arbeitsabläufe für die verschiedenen Bereiche und Tätigkeiten, Innovationsprozesse ...)

- * Einbindung in das gesellschaftliche Umfeld
- * Geschäftsergebnisse

Die detaillierte Erstellung einer geeigneten Potentialanalyse war nicht Bestandteil des Projektes.

Hier besteht ein geeigneter Ansatzpunkt für eine weiterführende Arbeit.

7 Projektteil „Modelle der Fusion“

Verschiedene Modelle von möglichen Zusammenschlüssen haben sich innerhalb der Projektzeit herauskristallisiert. Abhängig von der Marktsituation, den Möglichkeiten verschiedene Arten der Weiterbildungseinrichtungen zusammenzuführen, der Geschichte der einzelner Bildungswerken und der regionalen Strukturen erscheint eine einzige für alle gängige Lösung nicht sinnvoll.

Daher muss man jede Möglichkeit auf die individuellen Belange der Bildungswerke hin untersuchen. Die Modelle sollen nicht nur als Reaktion auf die Forderung nach Fusion gesehen werden. Vielmehr geht es darum, neue Wege zu finden, die wirkliche Entlastung für die HPM's sowie spürbare Synergieeffekte bringen. Im folgenden haben wir die in einem Workshop erarbeiteten und zu realisierenden Modelle in einer Matrix aufgelistet, beschrieben und auf bestimmte Kriterien hin untersucht:

Modell I	Zwei Einzeleinrichtungen fusionieren zu einem Weiterbildungswerk oder Familienbildungswerk
Modell II	Landesweiter Zusammenschluss mehrerer Bildungswerke FB oder WB
Modell III	WB, FB und Politische Bildung fusionieren
Modell IV	Landesverband mit politischem BW und Familienbildungswerk

Vorteile bei allen Modellen liegen vor allem in der gemeinsamen Verwaltung, breiteren Angebotsstruktur, Profilerweiterung nach außen und innen und der Stärkung der Einrichtung beim Träger.

Nachteile sahen die beteiligten Einrichtungen vor allem da, wo es um die Frage der Leitung und der Entscheidungsbefugnis geht. Hier ist die Angst sehr groß, daß mit einer Fusion einhergeht, Leitungsfunktionen aufgeben zu müssen und damit Kompetenzen aufzugeben und vor allem seine Selbständigkeit einzubüßen.

Die Frage, wer übernimmt die Leitung/Geschäftsführung und wer gibt seine Anerkennung ab, zog sich durch alle Diskussionen und machte ein Einlassen auf die Fusionsmodelle schwierig. Auch durch einen ggf. notwendigen oder erwünschten Rechtsformwechsel entstehen Probleme. Z.B. müssen die Mitarbeiterverträge daraufhin überprüft werden, wie sie mit dem Tarifvertrag der AWO in Einklang gebracht werden können.

Allgemein wurde festgestellt, daß alle wichtigen und offenen Fragen frühzeitig diskutiert und Lösungen festgelegt werden sollen. Eine eindeutige Antwort, welche die optimale Leitungsform ist, gab es nicht. Für und Wider gibt es sowohl für eine paritätische als auch eine Einzelleitung, beides kann abhängig von den Umständen gut funktionieren. Wichtig erscheint uns, daß es klare Verantwortlichkeiten und kontinuierliche AnsprechpartnerInnen gibt. Schwierig wird es, wenn sich z.B. zwei Ein-Personen-Einrichtungen aufgrund von Druck von außen zusammenschließen und einer der beiden LeiterInnen gezwungen ist, die Leitung abzugeben. Vorteilhaft ist es, gemeinsam ein Konzept für ein neues Bildungswerk zu erarbeiten, inhaltlich auszugestalten, Ziele festzulegen und nach den jeweiligen Stärken der HPM's die Leitungsform zu wählen. So kann vermieden werden, daß eventuelle Machtfragen die gewünschten positiven Effekte der Kooperation überlagern.

Darüber hinaus wurden weitere Modelle angedacht. : z.B. ein ‚Haus der Familie‘ oder ‚Familienkompetenzzentrum‘ als Einheit lokal vor Ort zu betreiben. Hier sollte Bildung und Beratung vernetzt und verzahnt werden als Dienste für die Familien (FBS, Jugend/Familienhilfe, Ausländerdienste u.a.). Kompetenzen könnten so gebündelt, eine gemeinsame Verwaltung geschaffen, Kosten neu aufgeteilt werden.

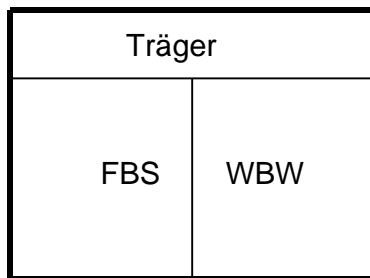
Ein weiteres vorgeschlagenes Modell, das darauf hinzielte eine Fusion mit einem Bildungsanbieter in einem anderen europäischen Land einzugehen, wurde als nicht möglich eingeschätzt und daher schon frühzeitig verworfen.

Welche Chancen der Realisierung dieser angedachten Modelle bestehen nun im Kontext des Trägers Arbeiterwohlfahrt?

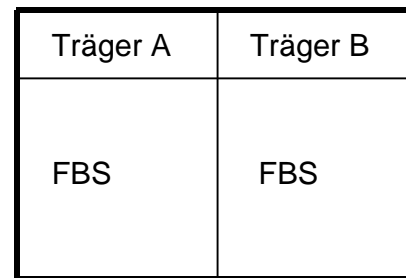
Einige WB-Einrichtungen sind in den letzten Jahren schon aus den unterschiedlichsten Gründen zusammengeschlossen worden. (siehe Beschreibungen im Anhang). Die Realisierung eines landesweiten Bildungswerks (siehe Modell 2) wird in den bestehenden AWO-Strukturen als eher schwierig angesehen. Einerseits verfügt die AWO über eine Bezirksstruktur, andererseits gehören die meisten WB-Einrichtungen zu Kreisverbänden, die in der Regel selbständige Einheiten sind (Vereine).

Zunehmend stellen Träger von Kleinsteinerichtungen Überlegungen an, wie sie ihre Bildungswerke mit anderen zusammenschließen können. Hierbei steht der ökonomische Aspekt im Vordergrund. Sehen sich doch die Träger kaum noch in der Lage, den zunehmend höher werdenden Trägeranteil aufzubringen. Dem gegenüber steht natürlich das meist sehr gute Image der Bildungswerke in ihren Kreis- bzw. Bezirksverbänden. Hier erreicht die AWO eine viel jüngere Bevölkerungsschicht als mit ihrer sonstigen Angebotsstruktur. In diesem Spannungsfeld gilt es Fusionen sehr vorsichtig auf den Weg zu bringen. Die Möglichkeit der vergleichbaren Kooperationen, die im Novellierungsentwurf der SPD explizit genannt ist, sollte in diesem Zusammenhang ggf. favorisiert werden. Denkbar sind schon bewährte Kooperationsformen, die zur Zeit schon realisiert werden, bzw. Formen, die als Vorläufer von Fusionen erprobt wurden (siehe Anlage Fusionsbeschreibungen).

Denkbare Modelle:



Modell A



Modell B

Modell A: ein Träger - mit zwei unterschiedlichen Bildungswerken mit je eigener Anerkennung

oder

Modell B: zwei Träger mit je einem anerkannten Bildungswerk schließen einen Kontrakt über eine Kooperation, in der die Leistungen differenziert beschrieben, Gemeinsamkeiten herausgestellt, Zielvereinbarungen getroffen werden.

Wichtig erscheint uns in allen Fällen, daß die zur Zeit tätigen MitarbeiterInnen aktiv in die Kooperationsverhandlungen einbezogen werden und so die Gelegenheit erhalten, die Bedingungen mitzubestimmen. Dazu bedarf es einer langfristigen Begleitung (s. Ausblick und Perspektiven).

8 Ausblick und Perspektiven

- Die Weiterbildungslandschaft verändert sich. Fusionsüberlegungen und faktische Zusammenschlüsse finden statt, auch innerhalb der AWO-Bildungslandschaft in Nordrhein-Westfalen. Der Anstoß für diese Entwicklungen resultiert sicher nicht allein aus den Überlegungen zur Novellierung des Weiterbildungsgesetzes⁹. Trägerbezogene, innerverbandliche, wirtschaftliche, bildungspolitische und personelle Gründe und Überlegungen fließen hier zusammen und forcieren diesen Prozeß.
- Die Frage nach der Betriebsgröße muß einhergehen mit der Frage nach der Optimierung der Strukturen. Die Motivation der „Einfrau“- bzw. „Einmann“-Einrichtungen zum Zusammenschluß in größere Einheiten hängt wesentlich von der Perspektive ab, für die „Aufgabe“ der eigenen Einrichtung einen Zugewinn in Richtung mehr Teamarbeit, mehr Unterstützung, mehr Austauschmöglichkeiten, mehr Zeit für inhaltlich-pädagogische Arbeit zu erreichen.

⁹ Vgl. Beschluß der SPD-Landtagsfraktion vom 1. September 1998 „Bewährte Strukturen und Qualität der Weiterbildung sichern – Landesförderung konzentrieren“.

- Ergebnis des hier dokumentierten Projektes kann nicht ein Fusionsmodell sein. Die Modelle sind im einzelnen sehr verschieden, vor allem ihre Leistungstiefe gestaltet sich sehr unterschiedlich. Die „Individualität“ jeder Einrichtung, ihre Eingepaßtheit in bestimmte örtliche, trägerbezogene Strukturen, ihre Geschichte, ihr Profil und Ausrichtung, ihre „Marktsituation“ verbieten eine schematische Übernahme von bestimmten Fusionsmodellen.
- Der von der SPD-Landtagsfraktion eingeführte Begriff „Zusammenschluß oder vergleichbare Kooperation“ kann dahingehend interpretiert werden, daß Träger, die zwei Bildungswerke unterhalten und für diese eine vernetzte Infrastruktur vorhalten, die künftigen Bedingungen eines novellierten Weiterbildungsgesetzes erfüllen. Auch die Anlehnung von kleinen Einrichtungen an große Einrichtungen könnte noch einen Weg weisen, um den Begriff der vergleichbaren Kooperation zu füllen. Eine Alternative könnte sein, daß eine kleine Einrichtung Dienstleistungen einer großen Einrichtung in Anspruch nimmt. Die große Einrichtung könnte Verwaltungsarbeiten, die Erstellung des Verwendungsnachweises, Übernahme von Werbung, Erstellung des Programmheftes, Fortbildungen für Dozenten im Auftrag der kleinen Einrichtung übernehmen.
- Fusionsprozesse benötigen ein Unterstützungsmanagement. Elemente eines Unterstützungsmanagements können sein professionelle Begleitung durch externe Berater, die Begleitung und Unterstützung durch LAG-Strukturen/Geschäftsstellen, die Einbindung von Kolleginnen und Kollegen aus größeren Einrichtungen (bei der AWO-LAG aus Familienbildungsstätten), die als „Vermittler“ bzw. „Mediatoren“, gerade in kritische Phasen des Fusionsprozesses, fungieren können. Die AWO-Bildungswerke können zudem auf die Struktur ihrer Qualitätszirkel (siehe Projektbericht „Das Gold in den Köpfen ...“) zurückgreifen, die als ein Begleitinstrument in laufenden Fusionsprozessen genutzt werden können. Auf dieser Ebene läßt sich kollegiale Praxisberatung im laufenden Fusionsprozeß realisieren.
- Gesetzliche Übergangsmöglichkeiten zu größeren Einheiten sollen dahingehend genutzt werden, Kooperationsmöglichkeiten mit in Frage kommenden Partnern zu intensivieren und auszuloten („Kooperationszentren“). Vorformen möglicher Zusammenschlüsse, die sich z.B. auf die Abstimmung des Programms beziehen können, die aber auch schon in einem Kooperationsvertrag münden können, können die Basis schaffen für ein problemloseres Zusammengehen zu einem späteren Zeitpunkt. Die fünfjährige Übergangsfrist¹⁰, wie auf der 4. Weiterbildungskonferenz in Düsseldorf thematisiert, würde diesen Überlegungen Rechnung tragen und den Einrichtungen die entsprechende Zeit für die Umstrukturierungs- und Anpassungsprozesse einräumen.
- Unser Projekt hat auch gezeigt, daß empirische Studien für den Weiterbildungsbereich dringend notwendig sind. Sind Studien zur optimalen Betriebsgröße von Industriebetrieben rar gesät, fehlen diese für den Weiterbildungsbereich völlig. Insofern hat dieses Projekt Neuland betreten.
- Entscheidungsprozesse in Richtung verstärkter Zusammenarbeit von Einrichtungen und dem Zusammenschluß von Einrichtungen können auf die Instrumente dieses Projektes zu-

rückgreifen: den Betriebsvergleich, um die wirtschaftlichen Daten der beteiligten Einrichtungen einander gegenüber zustellen, eine Übersicht über mögliche Fusionsmodelle mit ihren Stärken und Schwächen, eine Diskussion von rechtlichen Lösungen für fusionierte Einrichtungen und schließlich Erfahrungsberichte von Einrichtungen, die diesen Prozeß initiiert haben.

- Die Evaluation der öffentlich geförderten Weiterbildung ist vor allem mit der Fragestellung verbunden, wie dieser Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung gewährleisten kann. Das Projekt enthält Elemente, die in ein Qualitätsmanagementsystem integriert werden können: der wirtschaftliche Betriebsvergleich, die Möglichkeiten der Potentialanalyse. Mit den Qualitätszirkeln haben die AWO-Bildungseinrichtungen schon wesentliche Schritte in Richtung des Aufbaues eines Qualitätsmanagementsystems für ihre Einrichtungen vollzogen.
- Die Weiterbildungseinrichtungen sind gefordert, ihren Beitrag zu einer Modernisierung der öffentlich geförderten Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen zu leisten. Von daher sind die Überlegungen zu Zusammenschlüssen vor allem bestimmt von der Frage, ob die zur Aufgabenerledigung notwendigen innerbetrieblichen Arbeitsabläufe optimiert werden können und die Einrichtungen „kunden-“ bzw. teilnehmerorientierter- wie auch serviceorientierter ausgerichtet werden können. Unter diesem Blickwinkel muß auch die Frage von Zusammenschlüssen vorrangig angegangen werden.

¹⁰ Siehe Rede von Manfred Degen, in: Protokoll der vierten Weiterbildungskonferenz in Düsseldorf, 01.12.1998

Blanko-Erfassungsbogen

Betriebsvergleich Erfa-Gruppe AWO-Bildungswerke NW

Teilnehmender Betrieb:

--

BV-Kenn-Nummer:

--

Stadt:

--

Gesamt-Umsatz

1997

DM 1997

1996

Umsatzentwicklung

--

--

=> vom Gesamt-Umsatz:

(in % v. Umsatz)

(in DM v. Umsatz)

(in % v. Umsatz)

Anteil Trägerzuschuß

--

--

--

über Teilnehmerbeiträge

--

--

--

über öffentliche Zuschüsse:

--

--

--

- Bundeszuschüsse

--

--

--

- Landeszuschüsse

--

--

--

- Landeszuschüsse WBG

--

--

--

- Kommunale Mittel

--

--

--

sonstige Einnahmen

--

--

--

(z.B.: Vermietung, Werbung, Spenden, Feste etc.)

Kostenstruktur:

(in % v. Umsatz)

(in DM v. Umsatz)

(in % v. Umsatz)

Personalkosten gesamt:

--

--

--

- Anteil HPM

--

--

--

- Anteil NPM (Honorare)

--

--

--

- Anteil Verwaltungspersonal

--

--

--

- Ziwis

--

--

--

- ABM

--

--

--

- ASS

--

--

--

- Kosten Ehrenamtler

--

--

--

Miete (Warm) (für 's Büro)

--

--

--

- real:

--

--

--

- kalkulatorisch:

--

--

--

Verwaltungskosten incl. Raummiete Veranstaltung			
Werbung			
Seminarkosten(Verpflegung, Unterkunft etc)			
pädagogisches Material			
Reparatur/Instandhaltung			
Afa (Abschreibungen)			
sonstige Kosten (der "ganze Rest"):			
- davon: Verwaltungs-/Trägerumlage			
Gesamtkosten:			
Saldo (betriebswirtschaftliches Ergebnis)			
in % vom Umsatz			

Ergänzende Informationen:

	Anzahl	Stellen	Stunden
Anzahl HPM			
Anzahl NPM			
Anzahl Ehrenamtler			
Anzahl Verwaltung			
Anzahl Ziwis			
Anzahl sonstige Beschäftigte			
	förderfähige	nicht förderfähige	
Anzahl Teilnehmer-Tage			
Anzahl erteilte Unterrichtsstunden			
Anzahl ausgefallene Unterrichtsstunden			
Anzahl der TeilnehmerInnen gesamt:			Verhältnis M
- Anzahl Erwachsene:			
- Anzahl Kinder:			
mit	> 9 Teilnehmern	9 - 20 Teilnehmern	< 20 Teilnehmern

Anzahl der Veranstaltungen

--	--	--

Erläuterungen für den Blanko-Fragebogen und die folgende Auswertung (siehe Seite 33 bis 35):

- 1 um eine einheitliche Vergleichbarkeit herzustellen zwischen Bildungswerken, die nach Unterrichtsstunden bzw. nach Teilnehmertagen abrechnen, sind die eingereichten Daten sowohl einheitlich nach Unterrichtsstunden und nach Teilnehmertagen ausgerechnet worden
- 2 der Umrechnungsschlüssel beträgt 2.000 Teilnehmertage = 2.400 Unterrichtsstunden
- 3 die „ergänzenden Informationen“ im Erfassungsbogen wurden nur für ein Kalenderjahr erhoben
- 4 das Verhältnis „Männer/Frauen“ – in „ergänzenden Informationen“ abgefragt - wurde nicht weiter ausgewertet

Betriebsvergleich Erfa-Gruppe AWO-Bildungswerke NW				1996/1997	
Auswertung nach Familienbildungsstätten und Bildungswerken				Durchschnittswerte nach Gruppen:	
	Familienbildungsstätten			Bildungswerke	
	Erfa-Gruppe bis 1 HPM	Erfa-Gruppe bis 3 HPM	Erfa-Gruppe größer 3 HPM	Erfa-Gruppe bis 1 HPM	Erfa-Gruppe bis 3 HPM
Anzahl teilnehmender Betriebe:	2	3	3	7	0
	1997	1997	1997	1997	1997
Gesamt-Umsatz	282.193,17	788.625,30	2.581.397,94	290.611,74	
Umsatzentwicklung	104,99	103,65	99,94	100,19	
=> vom Gesamt-Umsatz:	in %	in %	in %	in %	in %
Anteil Trägerzuschuß	4,88	6,17	6,76	5,81	
über Teilnehmerbeiträge	37,74	36,43	19,10	44,50	
über öffentliche Zuschüsse:					
- Bundeszuschüsse	0,00	0,00	4,24	1,61	
- Landeszuschüsse	20,74	9,32	9,11	7,05	

- Landeszuschüsse WBG	33,12	34,70	25,07	34,48	
- Kommunale Mittel	1,20	7,82	26,67	4,09	
sonstige Einnahmen	2,36	5,56	9,05	2,47	
Kostenstruktur:					
	(in % v. Umsatz)	(in % v. Umsatz)	(in % v. Umsatz)	(in % v. Umsatz)	(in % v. Umsatz)
Personalkosten gesamt:	62,15	69,87	63,75	71,38	
- Anteil HPM	32,14	35,81	31,86	30,00	
- Anteil NPM (Honorare)	24,03	29,06	17,76	30,96	
- Anteil Verwaltungspersonal	5,70	4,99	8,82	7,18	
- Ziwis	0,00	0,00	0,43	0,16	
- ABM	0,00	0,00	3,26	0,00	
- ASS	0,00	0,00	1,34	2,91	
- Kosten Ehrenamtler	0,00	0,00	0,27	0,12	
Miete (Warm)					
- real:	1,64	5,90	7,04	2,79	
- kalkulatorisch:	0,00	1,19	0,20	2,07	
Verwaltungskosten	5,56	3,05	3,86	2,36	
Werbung	3,44	1,80	1,09	3,11	
Seminarkosten(Verpflegung, Unterkunft etc)	20,65	9,36	13,11	12,40	
pädagogisches Material	0,59	1,05	0,48	1,61	
Reparatur/Instandhaltung	0,24	0,80	1,16	1,42	
Afa (Abschreibungen)	1,06	0,75	1,72	0,52	
sonstige Kosten (der "ganze Rest"):	4,39	5,89	7,76	3,87	
Gesamtkosten in %:	99,72	99,65	100,17	101,54	
Betriebsergebnis in DM:	785,63	2.726,72	-4.320,67	-4.469,87	
Betriebsergebnis in % vom Umsatz:	0,28	0,35	-0,17	-1,54	

Ergänzende Informationen:

Durchschnittszahlen für das Jahr

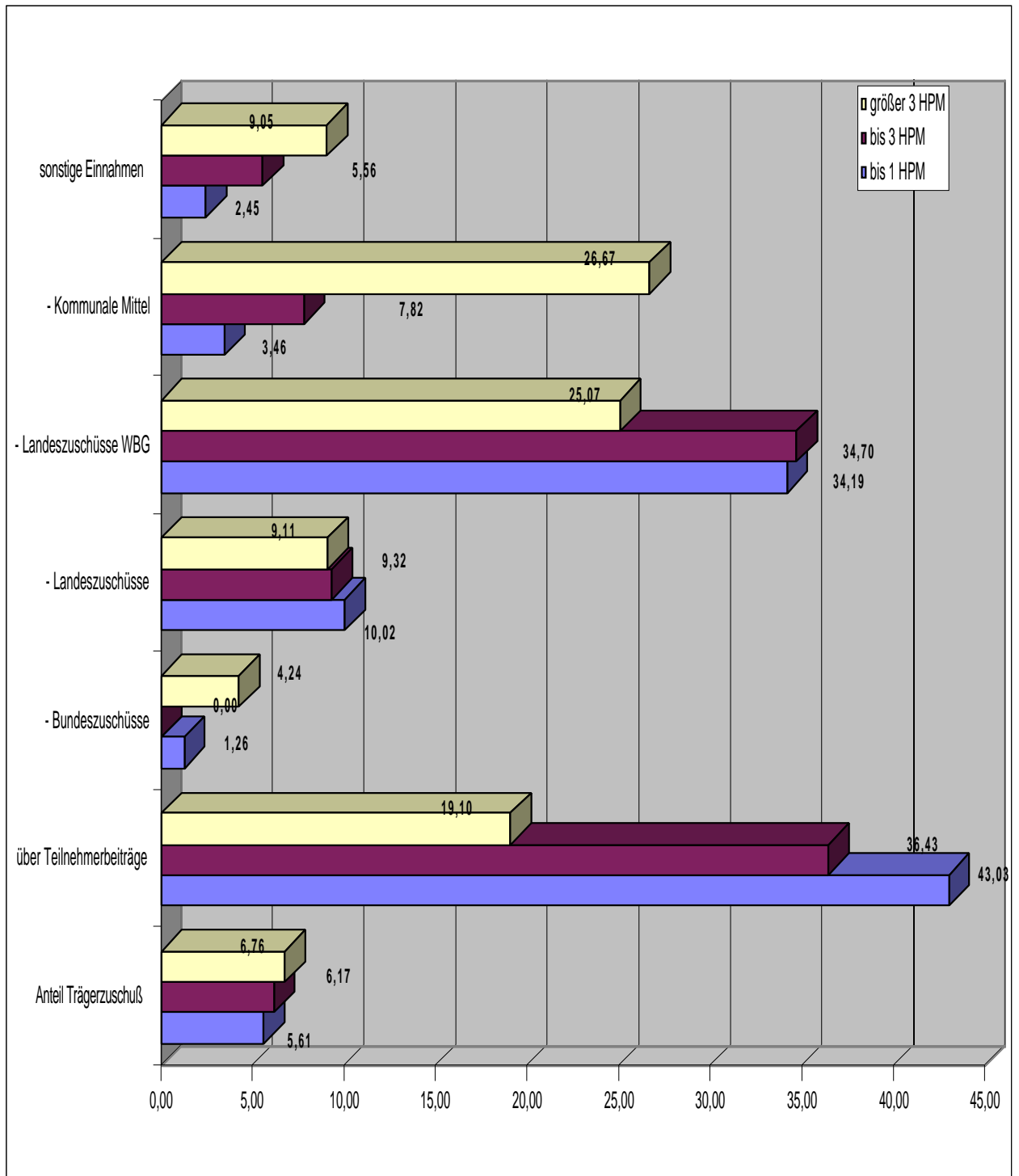
Durchschnittszah

	1997			Jahr 1997	
	Stellen	Stellen	Stellen	Stellen	Anza
Anzahl HPM (in Vollzeitstellen)	1,00	3,00	8,53	1,00	
Anzahl NPM (in Vollzeitstellen)	2,03	4,78	12,21	2,35	
Anzahl Ehrenamtler (in Vollzeitstellen)	0,19	0,00	1,23	0,00	
Anzahl Verwaltung (in Vollzeitstellen)	0,25	0,44	2,27	0,20	
Anzahl Ziwis (in Vollzeitstellen)	0,00	0,00	1,08	0,04	
Anzahl sonstige Beschäftigte (in Vollzeitstellen)	0,00	0,33	2,77	0,64	
	Gesamtzahl geleisteter Tage oder Ustd.:	Gesamtzahl geleisteter Tage oder Ustd.:	Gesamtzahl geleisteter Tage oder Ustd.:	Gesamtzahl geleisteter Tage oder Ustd.:	Gesamtzahl geleisteter Tage oder Ustd.:
Anzahl Teilnehmer-Tage	4307,50	9.056,57	21.028,67	2.683,45	
Anzahl erteilte Unterrichtsstunden	5169,00	10.867,89	25.234,40	2.842,34	
Anzahl ausgefallene Unterrichtsstunden	1883,00	1.185,67	3.052,50	795,14	
Anzahl der TeilnehmerInnen gesamt:	2971,50	5.864,00	9.932,00	2.127,43	
- Anzahl Erwachsene:	1907,00	3.630,00	7.859,33	1.671,86	
- Anzahl Kinder:	1064,50	2.234,00	2.329,67	320,29	
Anzahl der Veranstaltungen	mit	> 9 Teilnehmern	> 9 Teilnehmern	> 9 Teilnehmern	> 9 Teilnehmern
		56,00	39,67	55,33	25,83
	mit	9 - 20 Teilnehmern	9 - 20 Teilnehmern	9 - 20 Teilnehmern	9 - 20 Teilnehmern
		77,50	377,50	498,67	128,83
	mit	< 20 Teilnehmern	< 20 Teilnehmern	< 20 Teilnehmern	< 20 Teilnehmern
		0,50	10,50	59,33	21,83

	Familienbildungsstätten			Bilc	
	bis 1 HPM	bis 3 HPM	größer 3 HPM	bis 1 HPM	bis HPM
Personenkennziffern:					
Gesamtumsatz bezogen auf Anzahl HPM-Stellen	282.193,17	262.875,10	302.507,57	290.611,74	
Umsatz je TeilnehmerIn	94,97	134,49	259,91	136,60	
Anzahl aller Tätigen (auf Vollzeitstellen berechnet)	3,47	8,81	28,62	3,79	
Umsatz je Vollzeitstelle (alle irgendwie Tätigen!)	81.410,87	89.507,79	90.191,40	76.669,72	
Einkommen je Vollzeitstelle	49.914,64	62.842,45	57.622,60	64.791,43	
durchschnittlicher Umsatz je Veranstaltung	2.105,92	1.844,02	4.208,80	1.646,53	
durchschnittliche TeilnehmerInnenzahl pro Veranstaltung	22,18	13,71	16,19	12,05	
Kostenkennziffern:					
Gesamtkosten bezogen auf Anzahl HPM-Stellen	281407,54	261.966,19	314.831,68	295.081,61	
Kosten ohne Personal bezogen auf Anzahl HPM-Stellen	106023,84	78.308,50	123.332,16	87.637,09	
Umsatz je Teilnehmertag	63,30	89,63	124,67	108,13	
Kosten je Teilnehmertag	63,03	89,01	124,85	110,17	
Umsatz je erteilter Unterrichtsstunde	52,75	74,69	103,89	90,11	
Kosten je erteilter Unterrichtsstunde	52,53	74,18	104,04	91,80	
Gesamtkosten je Vollzeitstelle	77453,76	89.228,67	89.536,02	91.589,64	
Fixkosten je Vollzeitstelle (ohne Personalkosten)	9999,75	14.352,00	18.152,57	10.042,61	
variable Kosten je Vollzeitstelle (ohne Personalkosten)	17539,36	10.917,04	13.538,50	14.577,35	
Gesamtkosten je TeilnehmerIn	90,36	142,11	307,75	169,87	
durchschnittliche Gesamtkosten je Veranstaltung	2395,39	2.035,12	6.852,48	2.655,58	
durchschnittliche Fixkosten je Veranstaltung (ohne Personal)	309,11	221,10	1.435,66	294,29	
durchschnittl. variable Kosten je Veranstaltung (ohne Personal)	522,24	274,04	1.563,66	640,59	
weitere Veranstaltungskennziffern:					
Werbekosten je Veranstaltung	101,33	27,28	50,59	62,85	
Seminarkosten je Veranstaltung	404,68	222,01	1.478,34	521,12	
pädagogisches Material je Veranstaltung	16,23	24,75	34,74	56,63	
Verwaltungskosten je Veranstaltung	150,19	40,74	339,30	112,27	
Personalgesamtkosten je Veranstaltung	1564,05	1.512,41	3.847,33	1.679,07	
Verhältnis ausgefallener USt. zu Gesamtangebot	42,81	11,54	10,79	21,04	
Gesamtkosten pro Vollzeitstelle	81184,22	89.198,31	90.342,36	77.848,97	
TN-Tage pro Vollzeitstelle	1242,69	1027,91	734,72	707,95	
Ustd. pro Vollzeitstelle	1491,22	1233,49	881,66	749,87	
TN-Tage pro HPM	4307,50	3018,86	2464,30	2683,45	
Ustd. pro HPM	5169,00	3622,63	2957,16	2842,34	

Betriebsvergleich:

Sortierung der beteiligten Betriebe nach Zuschußarten und anderen Einnahmearten



Betriebsvergleich:

