

INHALTSVERZEICHNIS

ZU DIESEM HEFT

BEITRÄGE

Paul Ciupke

„Selten war es still im Haus“

Zur Kulturgeschichte der Heimvolkshochschulen

Günter Ebbrecht

Heimvolkshochschulen und Akademien – auch künftig Orte, wo Bildung Raum und Zeit hat!?

Hilmar Peter

Wozu Jugendbildungsstätten gut sind

Fenna Paproth

Geschlechtergerechte Bildung: ein Ansatz zur Qualifizierung politischer Bildung in Heimvolkshochschulen

Ludwig Fischer

Die virtuelle Akademie der Friedrich-Naumann-Stiftung

Wie verändert E-Learning die politische Bildung?

Reinhard Weil

Lernen für Soziale Demokratie – mit und ohne Bildungsstätte

Die Konzeption der Friedrich-Ebert-Stiftung

Christine Etz/Marion Sprengel

Die niedersächsische Heimvolkshochschule – ein besonderer Lernort?

Jürgen Fiege

Niedersächsische Landesregierung liquidiert außerschulische Lernorte

Boris Brokmeier

Bildung und Betriebswirtschaft

Zur Ökonomie von Bildungsstätten

ADB-FORUM

Benno Hafener

Bildungsverantwortung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

AdB-Kommission Jugendbildung, kulturelle Bildung und Medienpädagogik
Jugend- und Erwachsenenbildung unter den Bedingungen des globalisierten Marktes
21 Anmerkungen zur aktuellen Diskussion über Bildung

Johannes Schillo

Braucht der Medienbetrieb mehr Ethik?

Zu den Aufgaben einer zeitgemäßen Medienkritik

METHODEN UND ARBEITSFORMEN

Gertrud Gandenberger

„Stationenlernen“

INFORMATIONEN

Meldungen

Aus dem AdB

Personalien

Bücher

Markt

IMPRESSUM

Bildung und Betriebswirtschaft

Zur Ökonomie von Bildungsstätten

Boris Brokmeier

Boris Brokmeier greift Vorbehalte gegen betriebswirtschaftliche Überlegungen bei Bildungsstätten auf. Auch wenn er keinen Zweifel daran lässt, dass Bildungsstätten nur mit staatlichen Mitteln ihren Auftrag erfüllen können, betont er die Notwendigkeit, Bildungsstätten betriebswirtschaftlich zu führen. Der Beitrag von Boris Brokmeier begründet, weshalb Bildungsstätten auch als Wirtschaftsbetriebe zu sehen und zu führen sind.

Eine Tagung für Hauswirtschaftsleitungen im *Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten (AdB)* befasste sich mit Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument zur Messung des betrieblichen Erfolges in Bildungsstätten. Auf die Frage, welche Informationen die Hauswirtschaftsleitungen von der Geschäftsführung zur Planung und Kostenkalkulation erhalten, verwiesen einige Kolleginnen auf den Anruf des Geschäftsführers zum Jahresende mit der Information, dass entweder noch viel Geld vorhanden sei, das ausgegeben werden müsse, oder bis zum Jahresende eigentlich kein Geld mehr vorhanden sei für den Einkauf von Lebensmitteln. An diesem Beispiel aus dem wirklichen Leben wird auch einem ökonomischen Laien schnell klar: Mit betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln hat ein solches Verfahren so wenig zu tun wie die Abhängigkeit der Heizölpreise vom Gesundheitszustand saudischer Ölscheichs.

Die Diskussion über die ökonomische Situation und Perspektive von Bildungsstätten ist nicht neu und wird unter verschiedenen Vorzeichen immer wieder geführt. Mal sind es die rückläufigen öffentlichen Förderungen, die den Bildungsstätten Probleme bereiten, dann die ständig steigenden Personal-, Lebensmittel- und Gebäudeunterhaltungskosten, und schließlich müssten die Teilnahmebeiträge deutlich höher sein, um die entstehenden Kosten zu decken. Handelt es sich hier um die Quadratur des Kreises und damit um ein schier unlösbares Problem, oder gibt es Möglichkeiten und Wege zur Lösung der wirtschaftlichen Probleme? Der vorliegende Aufsatz soll zu mehr Klarheit der ökonomischen Zusammenhänge des Wirtschaftsbetriebes „Bildungsstätte“ beitragen.

Der Dritte Sektor

Bildungsstätten haben in der Regel einen privaten gemeinnützigen Verein als Rechtsträger und sind folglich dem sog. Dritten Sektor zuzuordnen, der neben privaten Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen (staatlichen) Einrichtungen existiert und in Deutschland auf eine lange und vielfältige Tradition zurückblickt, die bis ins Mittelalter zurückreicht. Karitative Stiftungen und große Wohlfahrtsorganisationen sind die bekannteren Träger des Dritten Sektors und stets darum bemüht, ihre Stellung gegenüber den beiden anderen Sektoren zu behaupten. Wie kommt es überhaupt dazu, dass dieser Dritte Sektor eine so bedeutende Rolle in Deutschland und anderen Ländern spielt? Warum übernehmen private Unternehmen oder staatliche Einrichtungen nicht die Arbeit der Bildungsstätten und machen somit die notwendige Gründung eines privaten Rechtsträgers überflüssig? Der Hinweis auf ein klassisches Marktversagen, das den Dritten Sektor begünstigt, taugt nur bedingt.

Nicht mehr ganz aktuelle Zahlen einer Untersuchung von 1990 über die Betriebsausgaben von Nonprofit-Organisationen im Verhältnis zum Brutto-Inlandsprodukt weisen für Deutschland einen Anteil von 3,6 % aus, der unter dem Schwedens (4%) und der USA (6,8%) liegt¹. Der Bildungsbereich hat daran natürlich nur einen kleinen Anteil, er stellt aber dennoch eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Größe dar.

Nonprofit-Organisationen grenzen sich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen durch ihre Sachzielorientierung ab

Nonprofit-Organisationen wie z. B. Bildungsstätten grenzen sich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, die am Markt operieren, durch ihre Sachzielorientierung ab, die in jeder Vereinssatzung als Ziel festgelegt wurde. Sie verfolgen ideelle und soziale Ziele,

allerdings gibt es mittlerweile auch zahlreiche Nonprofit-Unternehmen, die starke kommerzielle Aktivitäten entwickeln.

Das Vorhandensein von Nonprofit-Organisationen (NPO) oder die Präferenz für NPOs kann mit dem Versagen der beiden Alternativen Markt und Staat in Verbindung gebracht werden. Den NPOs fällt bei dieser Sichtweise eine Lückenfüllerposition zu. „Überall da, wo Markt und Staat versagen, weil die Leistung gar nicht erbracht oder nicht zur Zufriedenheit der Konsumenten erbracht wird, schlägt die Stunde der NPO.“²

Folgende Schlussfolgerungen lassen sich für die Bildungsstätten daraus ableiten:

Bildungsstätten sind nur als staatlich geförderte NPOs zu betreiben

Bildungsstätten nur als staatlich geförderte NPOs zu betreiben. Das Marktversagen führt uns vor Augen, dass es für politische Bildung keinen Markt, bestehend aus Anbietern und Nachfragern, gibt. Ein Markt setzt Wettbewerb voraus, bei dem es den Teilnehmern um Marktanteile und Gewinne bzw. Gewinnmaximierung geht, sonst würden sie am Markt nicht teilnehmen. Der Wettbewerb zwischen Einrichtungen der

politischen Bildung ist im klassischen Sinne nicht feststellbar, allenfalls konkurrierende Angebote im regionalen Bereich. Folglich sind Bildungsstätten nur als staatlich geförderte NPOs zu betreiben, um ein kostengünstiges Angebot für Interessierte entfalten zu können, die aber nicht bereit wären, den tatsächlichen Preis für die Leistung „Wochenendseminar“ zu zahlen. Dieser Preis wäre sehr hoch und auf einem Markt nicht durchsetzbar, was mittel- oder langfristig zur Schließung der Einrichtungen führen würde.

Der Staat wäre nicht in der Lage, ein qualitatives und zielgruppenadäquates Angebot zu erstellen. Rigidität der Bürokratie, Inflexibilität und bürokratische Schwerfälligkeit führen zur Fehlversorgung, weil veränderte Problemlagen zu spät erkannt werden. Diese Form von Staatsversagen wurde mit der Schließung der hessischen Jugendbildungsstätten Dörnberg und Dietzenbach bereits dokumentiert.

¹ L. Salamon/H. Anheier: „Der Nonprofit-Sektor: Ein theoretischer Versuch“ in: Anheier/Priller/Seibel/Zimmer „Der Dritte Sektor in Deutschland“, Berlin 1998

² B. Finis-Siegler: NPOs ökonomisch betrachtet in: *Institut für Politikwissenschaft Uni Münster*: Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 15, Münster 2001

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln (incl. Controlling)

Bei den Akteur/-innen der politischen Bildung sind stete Kritik und Abneigung gegen die Profession der Betriebswirtschaft wahrzunehmen, die aus Sicht der Pädagoginnen und Pädagogen nicht ganz unbegründet ist, wenn hausinterne Anweisungen fordern, dass Seminare sich „rechnen“ sollen oder nur noch „zahlungskräftige“ Menschen oder Gruppen ins Haus geholt werden sollen.

Dennoch ist eine Bildungsstätte ein Betrieb und als solcher auch zu führen, nämlich als „eine planmäßig organisierte Wirtschaftseinheit zur Erstellung von Dienstleistungen“³, gemäß einem Lehrsatz in der Betriebswirtschaft, der in der vollständigen Version natürlich auch die Erstellung von Sachgütern umfasst. Von Gewinnorientierung ist hier nicht die Rede, da nach dieser Definition auch NPOs und staatliche Einrichtungen, wie Verkehrsbetriebe oder Kindergärten, Betriebe sind.

Nach allgemein gängigen Definitionen sind Bildungsstätten mit weniger als 50 Beschäftigten in der Kategorie „Kleinbetriebe“ anzusiedeln, deren überwiegender Kostenanteil als lohnintensiv zu beschreiben ist und deren Kostenstruktur überwiegend fixe Kosten beinhaltet.

Die Wirtschaftlichkeit der Betriebe stellt die Leitungen vor existenzielle Probleme

Die Wirtschaftlichkeit des Betriebes, als ein grundlegendes Prinzip, stellt die Leitungen mittlerweile vor existenzielle Probleme, nämlich das angestrebte Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erreichen (Minimumprinzip) oder mit bestimmten Mitteln

das größtmögliche Ziel zu erreichen (Maximumprinzip). Beides sind für Bildungsstätten operationalisierbare Prinzipien, da aufgrund knapper finanzieller Ressourcen immer mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz operiert werden muss. Das Maximumprinzip setzt einen vorhandenen Haushalt voraus, der die geplanten Erlöse auch tatsächlich realisieren lässt und damit einen bestmöglichen Output erzielt.

Die z. T. bedrohliche Kostensituation der Bildungsstätten entsteht nicht nur durch geringer werdende Einnahmen aus öffentlichen Mitteln, sondern im besonderen Maß durch die hohen fixen Kosten insbesondere für Personal, bauliche Unterhaltung der Immobilie und Betriebskosten. Als Kostentreiber sind ständig steigende Energie- und Lebensmittelpreise zu verkräften. All diese Ausgaben müssen sinnvollerweise in die Kalkulation von Seminaren und Teilnahmegebühren einfließen, um einen ausgeglichenen Haushalt zu erzielen. Aus den jeweiligen Erfahrungszusammenhängen ist in den Einrichtungen die Schmerzgrenze für Teilnahmebeiträge sicher bekannt und führt am Ende zu dem Zielkonflikt, dass die erhöhten Beiträge nicht ausreichen, um (unter Zuhilfenahme öffentlicher Mittel) die Veranstaltung zu finanzieren.

Schnell kann so mancher Verwaltungsleiter das Seminar eines Bildungsreferenten zum Liehaberobjekt erklären, das zwar gut zum Profil der Einrichtung passt, aber von dieser nicht zu finanzieren ist. Der weitere Verlauf dieses Szenarios führt zu einem Ausbau von Fremdbelegungen und der Vermietung von Räumen für private Feierlichkeiten. Die politische Bildung könnte schnell unter die Räder geraten.

³ G. Wöhe.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre; 19.Aufl. München 1996, S. 2f

Ideal für die Einnahmesituation wäre natürlich, jede Eigenveranstaltung kostendeckend abzuschließen. Realistischer und damit empfehlenswerter scheint mir aber eine gewisse Variationsbreite von Veranstaltungen, die wichtig für das Haus und gut besucht sind, aber die erforderlichen Deckungsbeiträge nicht erwirtschaften, und zahlungskräftigen Fremdbelegungen. Auch Volkswagen erzielt nicht mit allen Produkten Gewinne und legt (wie beim neuen Golf) mächtig drauf.

Das Wissen um die Kosten ist Voraussetzung für Mischkalkulationen

Voraussetzung für eine solche „Mischkalkulation“ (egal, ob in einer HVHS oder bei VW) ist das Wissen um die Kosten. Bei VW wissen die Finanzmanager ganz genau, wie hoch z. B. der Personalkostenaufwand für die Entwicklung eines neuen Fahrzeugs ist. Wissen wir in den Einrichtungen aber auch, wie groß eben dieser Aufwand für die Konzeption eines neuen Seminars ist oder wie hoch er sein darf? Tagelange Vorbereitungen für ein Seminar, das am Ende leider doch nicht stattfindet, sind ein Flop, da personelle (und finanzielle) Ressourcen gebunden wurden und nicht für andere Aktivitäten zur Verfügung standen.

Diese Diskussion ließe sich noch weiter fortsetzen: Was kostet eine Übernachtung (nicht für den Gast, sondern die Einrichtung)? Wie hoch darf der Materialeinsatz pro Mittagessen sein? Ist der finanzielle Aufwand zur Beschäftigung von Zivildienstleistenden bei nur neunmonatiger Dienstzeit gerechtfertigt? Welche Kosten entstehen bei der Sanierung von Zimmern (incl. Ausfallkosten), und in welcher Höhe können Mehreinnahmen durch einen zukünftig verbesserten Komfort erzielt werden?

Schwierig wird es bei den sog. fixen Kosten, die in einer Bildungsstätte beträchtlich sind. Egal, ob 10 oder 70 Personen am Mittagessen teilnehmen: der Energieaufwand in der Küche ist nahezu identisch. Ähnlich verhält sich der Personalaufwand zur Gästezahl im Haus. Schwankende Belegungszahlen, die viele Ursachen haben können, fordern ein hohes Maß an Effektivität und Kostenbewusstsein in der Bildungsstätte, um gerade in belegungsschwachen Zeiten nicht ohne Grund Kosten zu produzieren.

Controlling ist ein unverzichtbarer Bestandteil von Unternehmensführung

Wir befinden uns mit diesen Fragestellungen schon im Kernbereich des Controlling, das sich u. a. damit befasst, welche Kosten wo entstehen und wie die Kostenverläufe gesteuert oder beeinflusst werden können. Inzwischen ist es einhellige Auffassung von Wissenschaft und Praxis, dass Controlling ein fester und unverzichtbarer Bestandteil von Unternehmensführung ist, ganz gleich wie viel Menschen dort beschäftigt sind oder wie hoch der Umsatz ist.

Controlling bezeichnet keine Stelle oder Person, sondern ein Aufgabenfeld, das ggf. von verschiedenen Personen oder der Geschäftsführung selbst wahrgenommen wird. Vor allem in Kleinbetrieben, wie z. B. Bildungsstätten, wird das Controlling von der Leitung wahrgenommen.⁴ Controlling versetzt die Leitung einer Einrichtung in die Lage, Problemen, die sich u. a. aus einer veränderten Dynamik in der Bildungslandschaft, rückläufigen öffentlichen Fördermitteln oder einem veränderten

⁴ vgl. *Horváth & Partner*: Das Controllingkonzept – Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, 4. Aufl., München 2000

Teilnahmeverhalten und Wünschen der Teilnehmenden ergeben, mit innovativen Lösungen zu begegnen, anstatt auf veraltete Rezepte zu vertrauen.

Die wichtigste Informationsquelle des Controlling stellt das EDV-gestützte Rechnungswesen einer Einrichtung dar. Dort werden regelmäßig Ist-Zahlen ermittelt, „die über die tatsächlich erfolgte Realisierung betrieblicher Zielvorgaben (Umsatz) informieren.“⁵ und im direkten Soll-Ist-Vergleich Aufschluss über Abweichungen geben und in einem Planungs- und Kontrollsystem aufbereitet und zu Planzahlen weiterverarbeitet werden.

Die Planzahlen werden den tatsächlich realisierten Werten gegenübergestellt und in der Folge ggf. einer notwendigen Ursachenermittlung unterzogen. Fehlerkorrekturen und Korrekturmaßnahmen sind weitere Schritte in einem Kontroll- und Planungsprozess. Insbesondere kann das Controlling in einer Nonprofit-Einrichtung zum Aufbau einer strategischen Planung und einer generellen strategischen Ausrichtung führen, die zur Verbesserung der Teilnehmendenorientierung und der Analyse interner Leistungsprozesse führt.

Das Instrument des Controlling muss den Erfordernissen der jeweiligen Einrichtung angepasst werden

Das auf den ersten Blick sehr aufwändige Instrument des Controlling muss natürlich den Erfordernissen der jeweiligen Einrichtung angepasst werden. Für die Analyse der Leistungsprozesse ist die Teilnahme an einem Qualitätsentwicklungsverfahren von Vorteil, da die Fragestellungen ähnlicher Natur sind. Aber mit

einem gut durchdachten und strategisch ausgelegten Controllingsystem lassen sich die oben angesprochenen Fragestellungen erfolgreich klären.

Erst durch das Wissen um die tatsächlichen Kosten, die in der Einrichtung entstehen, und die ermittelten Soll- und Ist-Größen werden die Leitungen in die Lage versetzt, wirtschaftlich und strategisch sinnvolle Entscheidungen zu treffen und zu operationalisieren. Auf diesem Wege sind Bildungsstätten auch in der Lage, beurteilen zu können, aus welchem Grunde sich ein Seminar für das Haus „rechnet“ oder nicht. Die Frage nach der Rechtsform einer Einrichtung - privater Verein oder GmbH – stellt sich auch erst zu diesem Zeitpunkt, soll hier aber nicht weiter beleuchtet werden, da es dabei im Wesentlichen um steuerrechtliche Fragestellungen geht.

Die Betriebswirtschaft muss nicht zwangsläufig der natürliche Feind der Pädagogik sein. Vielmehr vermitteln deren Instrumente, sinnvoll angewandt, wesentliche Hilfestellungen für die Arbeit in einem Haus, an dem nicht nur Bildungsstätte an der Tür steht, sondern auch Bildung drin ist.



Boris Brokmeier ist stellv. Geschäftsführer und Referent für Jugend- und Fortbildung beim Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten und über die AdB-Geschäftsstelle zu erreichen unter der Anschrift Mühlendamm 3, 10178 Berlin.

E-Mail: brokmeier@adb.de

⁵ Horváth & Partner: a.a.O, S. 10