

Thema:

Controlling im Teilnehmer-Servicebereich einer Feuerwehrschule

Facharbeit

im Rahmen der Ausbildung für das zweite Einstiegsamt der
Laufbahnguppe 2 im feuerwehrtechnischen Dienst

Dienststelle:
Landesschule und Technische Einrichtung
für Brand- und Katastrophenschutz
des Landes Brandenburg

Verfasser:
Brandreferendar
Andre Windemuth, M.Eng.
Bernauer Straße 85C
16515 Oranienburg

LG 2, 2. Einstiegsamt
8. Ausbildungsabschnitt

Abgabetermin:
21.12.2018

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Gesprächspartnern und Vertretern von Dienststellen bedanken, die mich bei den Recherchen zur Erstellung dieser Ausarbeitung unterstützt haben.

Allen voran gilt mein Dank den Kolleginnen und Kollegen der Branddirektion München, die mich während des Ausbildungsabschnittes sowohl bei der Recherche, als auch mit der Bereitstellung von Literatur und Informationen zu den behörden-eigenen Prozessbeschreibungen unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt auch meinen Korrekturlesern.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Abkürzungsverzeichnis..... | III |
| Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Aufgabenstellung | 1 |
| 1.2 Problemstellung | 1 |
| 1.3 Zielstellung und thematische Abgrenzung | 1 |
| 1.4 Methodische Vorgehensweise | 2 |
| 2 Controlling als Führungsinstrument..... | 3 |
| 2.1 Herleitung für den öffentlichen Bereich | 3 |
| 2.2 Funktionen und Aufgaben..... | 6 |
| 2.2.1 Planungsstufen des Controllings | 7 |
| 2.2.2 Strategisches Controlling | 7 |
| 2.2.3 Operatives Controlling | 8 |
| 2.3 Controlling mit Kennzahlen | 9 |
| 2.4 Berichtswesen - Informationsversorgung..... | 10 |
| 3 Controlling im Teilnehmer-Servicbereich einer Feuerwehrschule | 12 |
| 3.1 Darstellung in Prozessen und Produkten..... | 12 |
| 3.2 Teilnehmer-Service..... | 14 |
| 3.2.1 Strategisches Controlling | 15 |
| 3.2.2 Operatives Controlling | 16 |
| 3.2.3 Berichtswesen | 20 |
| 4 Zusammenfassung und Ausblick..... | 23 |
| Anhangsverzeichnis | 27 |
| Ehrenwörtliche Erklärung | 36 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|---|
| BSC | Balanced Scorecard |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| DZ | Doppelzimmer |
| etc. | et cetera |
| evtl. | eventuell |
| EZ | Einzelzimmer |
| ggf. | gegebenenfalls |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.S.d. | im Sinne des/der |
| KLR | Kostenleistungsrechnung |
| KGSt | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement |
| NPM | New Public Management |
| NSM | Neues Steuerungsmodell |
| sog. | sogenannt |
| u.a. | unter anderem |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Drei-E-Konzept – Angelehnt an (Mundhenke, 2003, S. 7) nach (Budäus, 1999) | 5 |
| Abbildung 2: Regelkreis – PDCA-Zyklus – In Anlehnung an (Mundhenke, 1996) | 5 |
| Abbildung 3: Prozesslandkarte nach Muster Branddirektion München | 12 |
| Abbildung 4: Balanced Scorecad angepasst für das NSM aus Thom und Ritz (2017, S. 185) | 13 |
| Abbildung 5: Lernendes Controllingsystem..... | 15 |

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Controlling im Teilnehmer-Servicebereich einer Feuerwehrschule –

Entwickeln Sie ein Berichtswesen und Kennzahlensystem, das im Rahmen des Controllings einer staatlichen Feuerwehrschule im Bereich des Teilnehmer-Service (Platzvergabe, Unterbringung, Versorgung) eingesetzt werden kann.

1.2 Problemstellung

Die Bundesländer haben den gesetzlichen Auftrag zur Ausbildung von ehren- sowie hauptamtlichen Angehörigen des Brand- und Katastrophenschutzes nach den Maßgaben der jeweiligen landesrechtlichen Regelungen. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben unterhalten die Länder Feuerwehr- und Katastrophenschutzschulen, die den vorhandenen Ausbildungsbedarf mit den ihnen hierfür zur Verfügung gestellten Ressourcen sicherstellen sollen.

Zur Erfassung der erforderlichen Ausbildungsbedarfe erfolgt eine jährliche Abfrage- und Rückmeldeprozedur zwischen den Schulen und den jeweiligen Aufgabenträgern und folgt dabei der behördlichen Hierarchie. Das Ergebnis dieser Abfragen sind regelmäßig Bedarfe, welche das mit den Ressourcen der Schulen darstellbare Ausbildungsangebot übersteigen.

Die Differenz zwischen Angebot und Nachfrage scheint seit mehreren Jahren konstant zu sein. Aus den Bedarfsmeldungen, welche über die nachgeordneten Instanzen an die Schulen gemeldet werden, ist nicht erkennbar, ob es sich um reale Bedarfe oder um scheinbare Bedarfe handelt. In Ermangelung belastbarer Zahlen zur Höhe der tatsächlichen Unterdeckung sind Kapazitätsanpassungen gegenüber den behördlichen und politischen Entscheidungsgremien derzeit schwer begründbar.

Um eine bedarfsgerechte Aufgabenerfüllung der Schulen zukunftsfähig sicherzustellen, ist es erforderlich, mithilfe geeigneter Kennzahlen und Berichte die tatsächlichen Bedarfe zu ermitteln und künftige Entwicklungen nachvollziehbar zu prognostizieren.

1.3 Zielstellung und thematische Abgrenzung

Im Rahmen von Facharbeiten wurden in den vergangenen Jahren mehrfach Fragestellungen zu Controlling-Instrumenten des Qualitätsmanagements an Feuerwehrschulen untersucht, so z.B. in Stahn (2016) und Eisenhauer (2017). Die mit der Aufgabenstellung zu dieser Facharbeit aufgeworfenen betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeiten sind ebenfalls als Bestandteile eines Steuerungssystems zu verstehen und reihen sich folglich in diesen Themenkomplex ein.

Da sich die Instrumente der Kennzahlensysteme und des Berichtswesens gegenseitig bedingen und eine isolierte Betrachtung nur Rückschlüsse auf Einzelprozesse liefern würde, erfolgt eine beispielhafte Darstellung anhand der gegenseitigen Wechselwirkungen dieser Steuerungsinstrumente.

Zielstellung dieser Ausarbeitung soll es daher sein, die Systematik von Kennzahlensystemen und des Berichtswesens im Kontext der sich im öffentlichen Sektor immer mehr zu etablierenden, neuen Steuerungsmodelle darzustellen und herzuleiten. Die Anwendbarkeit dieser Instrumente für den Teilnehmer-Service an Feuerwehrschulen bezüglich der Themen der Platzvergabe, Unterbringung und Versorgung soll theoretisch dargestellt werden. Zur Einordnung in der Kennzahlensystematik erfolgt die Betrachtung des Teilnehmer-Service in Form von Prozessen und Produkten.

Nicht betrachtet wurden ökonomische Ansätze des Controllings, z. B. Deckungsbeitragsrechnung, Rentabilität, u.ä., sowie Ansätze des Bildungscontrollings, welche vorrangig die Steuerung der Personalentwicklung im eigenen Unternehmen betrachten und nicht unmittelbar auf die Kundenebene abzielen.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Da Feuerwehrschulen dem Grunde nach als Einrichtungen der Erwachsenenbildung zu verstehen sind, wurde der Versuch unternommen, Informationen bezüglich der Controlling-Strukturen vergleichbarer Bildungseinrichtungen wie beispielsweise berufsgenossenschaftlichen Bildungsstätten, Schulen vergleichbarer Hilfsorganisationen und Schulen im benachbarten deutschsprachigen Ausland in Erfahrung zu bringen und vergleichend heranzuziehen.

Im Bearbeitungszeitraum dieser Ausarbeitung wurde eine Facharbeit mit nahezu identischer Aufgabenstellung bezüglich der Controlling-Aspekte ausgegeben. Um entsprechende Anfragen an den Dienststellen auf das notwendige Maß zu beschränken, erfolgte eine Aufteilung der zu führenden Gespräche und Befragungen nach dem nord- und süddeutschen Raum, die Erkenntnisse wurden anschließend wechselseitig ausgetauscht.

Als Ergebnis der geführten Gespräche und Befragungen war festzustellen, dass ganzheitliche Controlling-Ansätze nahezu nicht vorhanden sind. Lediglich im Landesfeuerwehrverband Kärnten sind solche Ansätze schon eingeführt. Allerdings konnte trotz mehrfacher Versuche im Bearbeitungszeitraum kein Informationsaustausch herbeigeführt werden.

Daher stützt sich diese Ausarbeitung vorrangig auf die Beschreibung der theoretischen Controlling-Ansätze und versucht diese anhand bereits eingeführter Teilinstrumente praktisch darzustellen.

2 Controlling als Führungsinstrument

2.1 Herleitung für den öffentlichen Bereich

Der Begriff Controlling wird gern als Begleiterscheinung der modernen Wirtschaftsführung verortet. Seine Geschichte geht jedoch mehrere Jahrhunderte, vielleicht sogar mehrere Jahrtausende zurück, in der deutlich wird, dass dieses Konzept ursprünglich dem Staat und seiner effizienteren Führung diente. (Lingnau, 1999, S. 74)

In der Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs des 19. Und 20. Jahrhunderts wurde diese Idee vor allem in aufsteigenden amerikanischen Großkonzernen genutzt und ausgebaut. Die freie Marktwirtschaft erkannte die Bedeutung dieses selbst-evaluierenden Instruments der Ressourcen- und Informationskontrolle für sich.

Damals bis heute hatte das Konzept des Controllings nur ein Ziel: die Informationsgewinnung von der Entscheidung und deren Ausführung zu trennen und zum anderen die Informationen zentralisiert zu gewinnen und damit wieder koordinierungsfähig zu sein. (Gerlich, 1999, S. 3–4)

Erst in den 1980er Jahren fand das Controlling im Rahmen international geführten Debatten zur Reform der öffentlichen Verwaltungen und der Einführung eines „New Public Management“ (NPM) als Reformmodell wieder seinen Weg zurück in staatliche Organisationen. Das bis dahin als unflexibel und damit ineffizient empfundene System öffentlicher Administrationen sollte mit Hilfe neuer Steuerungselemente wieder beweglicher gestaltet werden. (Sander, 2010, S. 1)

Zu Beginn der 90er Jahre wurde durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) eine auf deutsche Verwaltungen abgestimmte Variante des „Neuen Steuerungsmodell“ (NSM) eingeführt, welche primär kommunale Verwaltungen dazu befähigen sollte, ihre Leistungen als dienstleistungsorientierte Behörden zu erbringen. (Sander, 2010, S. 1)

Dieser nötige Wandel vom bisherigen Bürokratiemodell zum NSM bzw. NPM vollzieht sich gegenwärtig in vielen Ländern. (Lamers, 2018, S. 159); (Budäus, 1998, S. 1–10); (Bürsch, 1996); (Brüggemeier, 1998, 138 ff.); (Busch, 2004, 28 ff.); (Deckert, 2006, 40 ff.); (Dincher et al., 2017, 145 ff.); (KGSt, 1993, 1 ff.); (Krüger, 2017, 127 ff.); (Meixner, 1995, 1 ff.); (Mundhenke, 2003, 1 ff.); (Krems, 2010); (Reinermann, 1996, 15 ff.); (Reinermann, 2000, 5 ff.)

Nach Lamers (2018, S. 160) ist das NPM ein internationales, integriertes Konzept zur Modernisierung des öffentlichen Sektors, welches die politische und rechtliche Steuerung um eine auf mehr Effektivität und Effizienz abzielende ökonomische Komponente ergänzt.

Das in der Vergangenheit dominierend zur Anwendung gekommene Bürokratiemodell von Max Weber (Kieser und Walgenbach, 2016, 35 ff.); (Vahs, 2012, 24 f.) ist gekennzeichnet durch systematisiertes und formales Recht sowie durch

bürokratische Verwaltungen mit einem klaren Konzept wie Arbeitsteilung, Amts-hierarchie, Aktenmäßigkeit und schriftliche Kommunikation. Merkmal dieses bisherigen Systems ist auch eine Inputsteuerung in Form einer Regelsteuerung, die über die Bereitstellung von Finanzmitteln (Haushaltsmitteln) erfolgte. Diese Steuerung führte zu teilweise negativen ökonomischen und psychologischen Wirkungen, wie beispielsweise dem sog. Dezemberieber und starkem hierarchischem Druck. Im Ergebnis führte dies dazu, dass Steuerungsdefiziten mit noch stärkeren Regelungen entgegnet wurde. Systembedingt führte dies nicht selten zu einer Fehl- bzw. Übersteuerung. Im Selbstverständnis hat dieses System Mitarbeiter als Untergebene bzw. als Produktionsfaktor gesehen, durch welche Kosten entstehen. (Lamers, 2018, S. 160)

Mit dem NPM-Konzept soll im Kern ein Systemwechsel hin zur Ergebnis- und Anreizsteuerung erfolgen. Dabei liegt der Weg zur Ziel- bzw. Ergebniserreichung in der Eigenverantwortung der unterstellten Einheiten bzw. Mitarbeiter. Damit werden die Entscheidungen dezentralisiert und auf die nachgeordneten bzw. untersten Behörden oder Mitarbeiter verlagert. Die in Eigenverantwortung übergebenen Ziele müssen hierfür jedoch zunächst messbar beschrieben (operationalisiert) und der verantwortlichen Stelle müssen im Rahmen eines Kontraktmanagements die zur Zielerfüllung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das NPM versteht die Mitarbeiter als „Humankapital“ und im Selbstverständnis damit als wertvollstes Gut des Betriebes. (Lamers, 2018, S. 160)

Ergebnissteuerung i.S.d. NPM bedeutet dabei ein Maximum an Selbststeuerung („Steuern statt rudern“), ein Minimum an zentraler Steuerung („Resultate statt Regeln“), Eigenverantwortung statt Hierarchie, Wettbewerb statt Monopol und Motivation statt Alimentation. Als Ziele setzt sich das NPM: Wirtschaftlichkeit und Finanzergebnis, bessere Qualität (Leistung, interne Prozesse), Bürgerorientierung (Adressatenzufriedenheit) und Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiterzufriedenheit). Als Rahmenbedingungen der neuen Steuerung gelten Recht bzw. Gesetzmäßigkeit sowie die Qualität der erbrachten Leistungen. (Lamers, 2018, S. 160–161)

Als Hauptbegriffe der neuen Steuerung gelten Effektivität und Effizienz. (Budäus, 1999); (Budäus, 2012); (Buschor, 1993, 236 ff.); (Deckert, 2006, 52 ff.); (Mundhenke, 2003, S. 7) Diese Begriffe bilden die Grundlage des von Budäus bekannt gemachten sog. „Drei-Ebenen-Konzept“, welches in Abbildung 1 in einer – gegenüber den Literaturvorlagen modifizierten Form – dargestellt ist. (Lamers, 2018, S. 161)

Nach dem Konzept wird, ausgehend von den Zielen, Input bzw. Mitteleinsatz festgelegt. Der Output wiederum ist abhängig von der Prozesseffizienz (Effizienz des Verwaltungshandelns). Als maßgeblich werden nach dem NPM jedoch die Wirkungen („Outcome“) beim Bürger („Kunden“) angesehen. Werden die gewünschten Wirkungen nicht erzielt, ist eine Anpassung oder Veränderung der politisch gesetzten Ziele erforderlich und der Prozess muss erneut durchlaufen werden. (Lamers, 2018, S. 161)

Als einer der Kernsätze des NPM gilt folgende These:

„Es kommt nicht nur darauf an, die Dinge richtig zu tun, sondern vor allem ist es wichtig, die richtigen Dinge zu tun.“

Demnach sollen Kosten und Leistungen stets abgewogen werden (Effizienz) und die Wirksamkeit beim Empfänger der Leistung regelmäßig überprüft werden (Effektivität). Eine bloße Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation und der wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen alleine ist demzufolge nicht zielführend, denn „wenn „falsche Dinge“ effizient getan werden, wird Geldverschwendungs reduziert, aber nicht vermieden.“ (Lamers, 2018, S. 161)

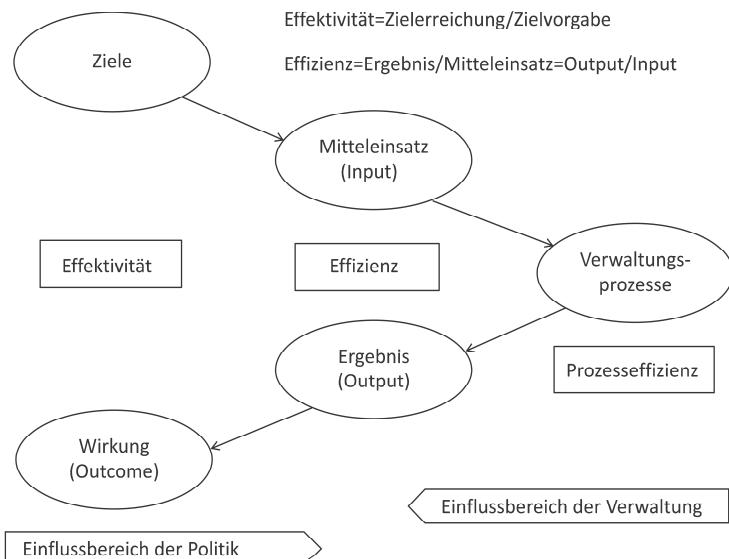


Abbildung 1: Drei-E-Konzept – Angelehnt an (Mundhenke, 2003, S. 7) nach (Budäus, 1999)

Als Bindeglied einer Maßnahme im Sinne des Kontraktmanagements befindet sich zwischen Zielfindung und Durchführung der Budgetprozess, in dem als Gegenleistung für die bereitgestellten Ressourcen, die zu erbringende Leistung vereinbart wird. Anschließend erfolgt die Analyse der erreichten Wirkungen, welche dann ggf. Rückwirkungen auf die Zielvorgaben haben. Neue Steuerungsmodelle lassen sich deshalb auch als Kreislauf („Regelkreis“ – PDCA-Zyklus) darstellen (Mundhenke, 1996, S. 5). Hierbei werden sämtliche Schritte durch einen Controlling-Prozess begleitet, wie in Abbildung 2 dargestellt ist. (Lamers, 2018, S. 162–163)

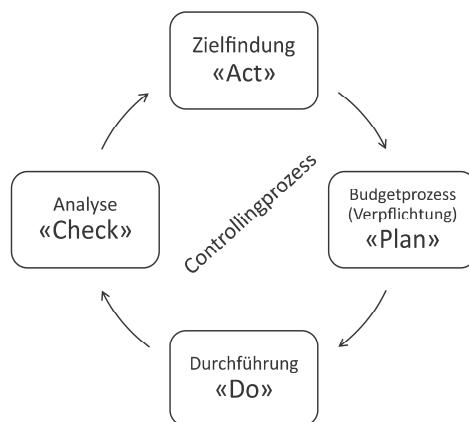


Abbildung 2: Regelkreis – PDCA-Zyklus – In Anlehnung an (Mundhenke, 1996)

Der Ansatz der neuen Steuerungsmodelle arbeitet mit einer Reihe von Instrumenten, die zur Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung erforderlich sind. (Busch, 2004, S. 111), (Lamers, 2018, S. 163)

Zu diesen Instrumenten zählen u.a.:

- Leitbild – zur Identifikation mit der gemeinsamen Aufgabe,
- Zielvereinbarung – als verbindliche Festlegung der Rahmenbedingungen,
- Budgetierung – Eigenverantwortlicher Ressourceneinsatz der Behörde,
- Dezentralisierung – Entscheidung dezentral, im nachgeordneten Bereich,
- Reform des Rechnungswesens – i.d.R. Einführung Doppik,
- Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) – Erstellung von Produktkatalogen,
- Controlling – bringt Informationen für zukunftsgerichtete Entscheidungen,
- Qualitätsmanagement – Einführung QM-System zur Qualitätssicherung,
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – z.B. Verbesserungsvorschläge,
- Kunden- Bürgerbefragungen – Evaluation der Leistung,
- Mitarbeiterbefragungen – geben Aufschluss zum „Betriebsklima“.

(Lamers, 2018, S. 163–167)

Zwischenzeitlich haben sich die Ansätze des NSM/NPM auch in Bundes- und Landesverwaltungen etabliert. Während sich teilweise nur bestimmter Instrumente, wie beispielsweise der Bildung von Produkthaushalten, der Evaluation und dem Qualitätsmanagement bedient wird, wurde im Bundesland Hessen ein Gesamtkonzept eingeführt, welches vergleichsweise konsequent dem Konzept einer modernen und wirkungsorientierten Verwaltungsführung nach dem Vorbild der Schweiz entspricht. (Krems, 2014)

Analog zu privatrechtlich organisierten Unternehmen erfolgen im öffentlichen Sektor nach und nach auch Zertifizierungen nach den Qualitätsmanagement-Standards der DIN EN ISO 9001. (DIN EN ISO 9001:2015-11:2015)

Auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung erfolgen in staatlichen Einrichtungen zum Teil schon Zertifizierungen auf Grundlage der DIN ISO 29990, welche die „grundlegenden Anforderungen an Lerndienstleistungen“ definiert und im Gegensatz zur DIN EN ISO 9001 auf ein inhaltliches Qualitätsmanagement der Bildungsdienstleistung selbst abzielt und somit Aspekte wie Qualität der Dienstleistung und nachhaltigen Nutzen für den Kunden und Auftraggeber (Arbeitgeber) betrachtet. (DIN ISO 29990:2010-12:2010)

2.2 Funktionen und Aufgaben

Zumeist steht der Controlling-Begriff in Verbindung mit ökonomischen und monetären Gesichtspunkten und verfolgt beispielsweise die Aufgaben des Erfolgs-, Finanz- und Risikocontrolling. (Lachnit und Müller, 2012, S. 26) Controlling als Führungsinstrument ist in seinen Funktionen und Ausprägungen jedoch weit gefasst und inhaltlich nicht abschließend beschrieben.

Der in Lamers (2018, S. 172) beschriebene Ansatz fasst Controlling „*als begleitenden und betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur Unterstützung der zielorientierten Planung und Steuerung*“ auf. Controlling ist demnach „*ebenfalls ein zentraler Baustein neuer Steuerungsmodelle, welcher – nach seinem Siegeszug in der Privatwirtschaft – auch für die öffentliche Verwaltung unverzichtbar ist.*“ (Mundhenke, 1996, 74 ff.); (Mundhenke, 2003, 20 ff.); (Steger, 2013, 25 ff.); (Tauberger, 2008, 2 ff.)

Das Controlling umfasst zur Unterstützung des Managements beim Festlegen und Realisieren der Ziele folgende Funktionen und Aufgaben:

- Analyse des Betriebsgeschehens,
- Information der Leitungsebenen,
- ergebnisorientierte Planung.

Die Philosophie des Controllings dient der „lernenden Organisation“ und ist somit immer zukunftsorientiert, wohingegen reine Kontrolle vergangenheitsorientiert ist. Zu den wesentlichen Aufgaben des Controllings zählen die Leistungsinformation zum Zwecke der Navigation und die Koordinierung von Führungsaufgaben, ohne dabei jedoch selbst eine Steuerungsfunktion wahrzunehmen. (Lamers, 2018, S. 172–173)

2.2.1 Planungsstufen des Controllings

Die Planung hat im Controlling die Aufgabe, eine Ordnung zu entwerfen bzw. künftiges Handeln gedanklich vorzuplanen, um so die Bewältigung zukünftiger Risiken und Unsicherheiten realisierbar zu machen. Mit der Kernfrage „Wozu sind wir da?“ baut die Planung auf dem jeweiligen Leitbild einer Organisation auf. (Lamers, 2018, S. 174)

Für eine zeitliche Ordnung erfolgt die Aufteilung in zwei Planungsstufen, nämlich der strategischen (langfristigen) Planung und der operativen (kurz- bis mittelfristigen) Planung. Beide Planungsstufen sollen im Folgenden mit einer Auswahl der für sie gebräuchlichsten Instrumente vorgestellt werden. (Mundhenke, 2003, 136 ff.), (Tauberger, 2008, 32 ff.), (Lamers, 2018, 175 ff.)

2.2.2 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling ist auf den mittel- bis langfristigen Erfolg einer Unternehmung ausgerichtet und orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

- „Welche Ziele werden verfolgt?“,
- „Welche Wege werden zur Zielerreichung verfolgt?“,
- „Wo will die Unternehmung in fünf oder zehn Jahren stehen?“

Zur systematischen Beantwortung dieser Fragen empfiehlt sich die Nutzung der beiden nachstehend genannten Instrumente. (Lamers, 2018, S. 175–176)

- **Portfolio-Analyse**

Bei privaten Unternehmen ist die Portfolio-Analyse ein weit verbreitetes Instrument des strategischen Controllings. Sie liefert Empfehlungen zur Weiterentwicklung eigener Produkte vgl. Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012, 279 f.). Dabei werden Marktanteil und relativer Marktanteil für ein Produkt grafisch dargestellt. Die Analyse erfolgt grafisch anhand der Zuordnung zu einem von vier Feldern, welches jeweils mit einer Handlungsanweisung hinterlegt ist. Allerdings scheint dieses Instrument für das behördliche Handeln nicht relevant, da es vorrangig auf das unternehmerische Ziel des Marktwachstums ausgerichtet ist. (Lamers, 2018, S. 175)

- **SOFT- bzw. SWOT-Analyse**

Die SOFT- bzw. SWOT-Analyse arbeitet ähnlich wie die Portfolio-Analyse mit einem Quadrantensystem, aus dem sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen. (Meffert, Burmann und Kirchgeorg, 2012, 240 ff.) Die Quadranten sind dabei nach den internen Kriterien „Stärken“ (Strengths), „Schwächen“ (Weaknesses), sowie nach den externen Kriterien „Chancen“ (Opportunities) und „Risiken“ (Threats) benannt.

Ziel ist es insbesondere, systematisch die Chancen und Risiken des Marktes zu erfassen und mit den eigenen Stärken und Schwächen abzugleichen, um daraus entsprechende Empfehlungen abzuleiten. Da dieses Instrument nicht das Marktwachstum als Zielkriterium hat, ist es auch für das strategische Controlling im öffentlichen Sektor geeignet. (Lamers, 2018, S. 175)

2.2.3 Operatives Controlling

Das operative Controlling ist auf den kurz- bis mittelfristigen Erfolg einer Unternehmung ausgerichtet und orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

- „Wo besteht Handlungsbedarf?“,
- „Was soll konkret passieren?“,
- „Wie sollen die kommenden Monate/Jahre gestaltet werden?“

Die Anstrengungen des operativen Controllings sind folglich auf den Erfolg bzw. die Wirtschaftlichkeit der zu betrachtenden Periode ausgerichtet und steuern diese durch die Leitungs- und Ressourcenplanung, die Kosten- und ggf. Erlösplanung sowie durch die Finanzplanung. (Lamers, 2018, S. 176)

Für das operative Controlling kommen nach Lamers (2018) u.a. die nachfolgend beschriebenen Instrumente infrage:

- **Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme** vgl. 2.3,
- **Kostenleistungsrechnung (KLR)**,
- **Budgetierung**,
- **Balanced Scorecard (BSC)**,

wurde 1996 von Kaplan und Norton als „ausbalancierte Wertungsliste“ oder „ausgewogenes Kennzahlensystem“ entwickelt, um eine zu einseitige,

nur an finanziellen Aspekten orientierte Steuerung durch einen „ganzheitlichen“ Ansatz zu ersetzen (Kaplan und Norton, 1997), (Horváth & Partners, 2004, 3 ff.), (Friedag und Schmidt, 2015), (Jossé, 2005), (Scherer und Alt, 2002), (Steger, 2013, 353 ff.), (Tauberger, 2008, 218 ff.), (Weber und Schäffer, 2016, 200 ff.), (Wöhe, Döring und Brösel, 2016, 201 ff.). – Die Urform der Balanced Scorecard berücksichtigt gleichgewichtig vier Perspektiven:

- Finanzperspektive: erfasst Zahlungsströme und Budgetgrößen,
- Kundenperspektive: berücksichtigt u. a. Kundenzahl und -zufriedenheit,
- Prozessperspektive (Leistungsperspektive): analysiert interne Prozesse,
- Potenzialperspektive: erfasst u. a. Zahl, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter; Lernen und Entwicklung.

Für den Bereich der öffentlichen Verwaltung ist eine weitere Perspektive wichtig:

- Perspektive der Positionierung im politisch-gesellschaftlichen Umfeld bzw. Orientierung am gesellschaftspolitischen Auftrag (Deutsches Patent- und Markenamt, 2005, S. 36).

Für jede Perspektive der Organisation werden, ausgehend von der Vision und Strategie, die entsprechenden strategischen Ziele abgeleitet, welche dann durch Messgrößen mit Soll- und Ist-Werten konkretisiert werden. So entsteht idealerweise eine mehrdimensionale, ausgewogene Darstellung der Erfolgsfaktoren einer Organisation.

- **Benchmarking**

Beschreibt die Suche nach den „Besten Praktiken“, die zu Spitzenleistungen führen, und unterstützt das „Lernen von den Besten“ in einem kontinuierlichen (Verbesserungs-) Prozess. (Lamers, 2018, S. 176–177)

2.3 Controlling mit Kennzahlen

Kennzahlen sollen eine schnelle und umfassende Übersicht zum Betriebsgeschehen ermöglichen. Sie bieten als Informationsinstrument die Möglichkeit, die Wirklichkeit in vereinfachter und komprimierter Form abzubilden und können komplexe Sachverhalte in einfacher und verdichteter Form beschreiben. Dadurch ist es möglich, Abweichungen zu analysieren und im Sinne einer lernenden Organisation einen Erkenntnisgewinn zu erzielen. (Lamers, 2018, S. 173–174)

Für die Planung, Kontrolle und bei der Ausgestaltung des Berichtswesens spielen Kennzahlen eine wichtige Rolle. (Olfert und Rahn, 2013, 46 f.), (Schierenbeck und Wöhle, 2016, 177 ff.), (Weber und Schäffer, 2016, 177 ff.), (Wöhe, Döring und Brösel, 2016, 199 ff.), (Lamers, 2018, S. 178)

Dabei ermöglichen Kennzahlen:

- Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge durch Bereitstellung zweckorientierten Wissens,

- präzise, quantitative Aussagen,
- einen schnellen und umfassenden Überblick über komplexe Zusammenhänge. (Lamers, 2018, S. 178)

Kennzahlen können als Analyse- bzw. Kontrollinstrument eingesetzt werden oder als Hilfsmittel der Steuerung dienen.

Als Vergleichs- oder Kontrollinstrument können sie zur Überprüfung aktueller Kennzahlen mit vorgegebenen Zahlen eingesetzt werden. Hierfür eignen sich:

- Soll-Ist-Vergleich (Zielvorgabe und tatsächlicher Stand),
- Zeitvergleich (gleicher Betrieb, verschiedene Zeitpunkte),
- Betriebsvergleich (verschiedene Betriebe, gleiche Zeitpunkte).

Als Hilfsmittel der Steuerung verfügen sie über einen normativen Charakter, z. B. Vorgabe eines Kostenbudgets, eines Mindestgewinns oder einer internen Verzinsung. (Lamers, 2018, S. 178)

Kennzahlen lassen sich jedoch auch nach weiteren Kriterien klassifizieren, diese können sein:

- Phasenbezug (Bezug auf Entscheidungsphase, nach Zielgröße (normativ aus Zielvereinbarung) oder nach Ist-Größe (deskriptiv, zur Beschreibung der aktuellen Situation),
- Zahlenart (absolute Zahlen, z.B. Summen, Differenzen, Mittelwerte oder relative Zahlen, z.B. Beziehungszahlen, Gliederungszahlen, Indexzahlen),
- Betriebsbereich (Gesamtbetrieb oder Teilbereich). (Lamers, 2018, S. 179)

2.4 Berichtswesen - Informationsversorgung

Dem Berichtswesen kommt eine Kernaufgabe des Controllings zu, da es für die Information und Informationsversorgung der Leitungsebenen verantwortlich ist. Führungsaufgabe ist es daher, ein schlankes und entscheidungsorientiertes Berichtswesen aufzubauen. (Mundhenke, 1996, 88 ff.), (Weber und Schäffer, 2016, 237 ff.), (Lamers, 2018, S. 173)

Zielstellung eines solchen Informationssystems ist es daher, handlungsauslösend zu sein und anhand der bereitgestellten Informationen ggf. Empfehlungen zu frühzeitigen Kurskorrekturen zu geben. Voraussetzung hierfür ist jedoch die bewusste Nutzung dieses Instrumentes durch die Bereitstellung der Informationen durch den Controller und durch das gezielte Abrufen von Informationen durch die Führung. (Lamers, 2018, S. 173–174)

Für den zielgerichteten Einsatz ergeben sich daher folgende Anforderungen an das Berichtswesen:

- Berichte müssen zeitnah vorliegen (Schnelligkeit vor Genauigkeit),
- Beschränkung auf das Wesentliche vermeidet Informationsflut,
- Berichte müssen ansprechend gestaltet sein, z. B. mit geeigneten statistischen Diagrammen,

- Berichte müssen auf allen hierarchischen Ebenen angemessen und anforderungsgerecht („adressatengerecht“) vorliegen,
- Berichte müssen regelmäßig, z. B. als Quartalsbericht, und bei Bedarf bzw. auf Anforderung durch die Leitung erstellt werden
- Berichte müssen eine Handlungsempfehlung geben können.

Darüber hinaus ist es insbesondere im öffentlichen Sektor wichtig, „*dass eine adressatengerechte Berichterstattung einen Bezug sowohl zur Legislaturplanung der Regierung als auch zur mittelfristigen Planung herstellt und den jeweiligen Betrag des Leistungsauftrages zur Zielerreichung verdeutlicht.*“ (Thom und Ritz, 2017, S. 177)

Mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle hat sich auch ein Wandel von vergangenheitsorientierten Rechenschaftsablagen der Verwaltungsleitung gegenüber den übergeordneten Instanzen hin zu vergleichenden Berichtsformen, die für eine zukunftsorientierte Steuerung auf der Basis von integrierten Managementsystemen vollzogen. Diese Systeme führen verschiedene Führungsinformationen integriert zusammen und setzen diese zu einander in Bezug. Typischerweise erfolgt diese Darstellung in sog. Cockpit-Systemen, deren „Tafeln- und Instrumente“ Rückschluss darüber geben sollen, ob sich die Organisation „auf Kurs“ befindet und so auf anschauliche Weise die Möglichkeit der Datengewinnung zur Steuerung liefern. (Thom und Ritz, 2017, S. 178)

Zum Aufbau eines „Verwaltungs-Cockpits“ sollte man dabei nach Thom und Ritz (2017) folgenden Orientierungsrahmen berücksichtigen:

- Inputgrüßen: Personal, Finanzen und Sachmittel;
- Prozessinformationen: Kapazitätsauslastungen, Wartezeiten, anstehende Aufgaben, Beschwerden, Projektfortschritte;
- Ergebnisgrößen: Finanz-, Mengen- und Qualitätsinformationen nach Institutionen, Aufgabenfeld, Produkt oder Produktgruppe;
- Wirkungsgrößen (Impacts): Zufriedenheitsdaten, Verhaltensinformationen;
- Vergleichende Informationen: Dienststellenvergleiche, Zeitvergleiche, Größenvergleiche.

Dabei sollten die Informationen nach Möglichkeit vergangenheitsbezogen und Soll-Ist-vergleichend dargestellt und zu Prognosedaten in Bezug gesetzt werden. (Thom und Ritz, 2017, S. 179)

Für die aktuelle Bewertung verschiedener Arbeitsbereiche haben sich „Ampel-Berichte“ als besonders geeignet erwiesen. Die Ampelfarben visualisieren dabei zuvor gesteckte Grenzbereiche, die wie nachfolgend dargestellt ggf. Handlungserfordernisse signalisieren sollen. Dabei bedeuten:

- grün: alles in Ordnung, kein Handlungsbedarf,
- gelb: mögliche Zielabweichung; erhöhte Aufmerksamkeit ist geboten,
- rot: deutliche Zielabweichung: sofortiges Gegensteuern ist erforderlich.

(Lamers, 2018, S. 174)

3 Controlling im Teilnehmer-Servicebereich einer Feuerwehrschule

3.1 Darstellung in Prozessen und Produkten

Um die in Kapitel 2 dieser Arbeit beschriebenen Instrumente für das Controlling im Teilnehmer-Servicebereich einer Feuerwehrschule zu adaptieren, ist es zunächst erforderlich, die Produkt- und Prozessstruktur einer Feuerwehrschule zu analysieren. Dies soll nachfolgend beispielhaft in Abbildung 3 anhand einer „Prozesslandkarte“ nach einem Muster der Branddirektion München erfolgen.

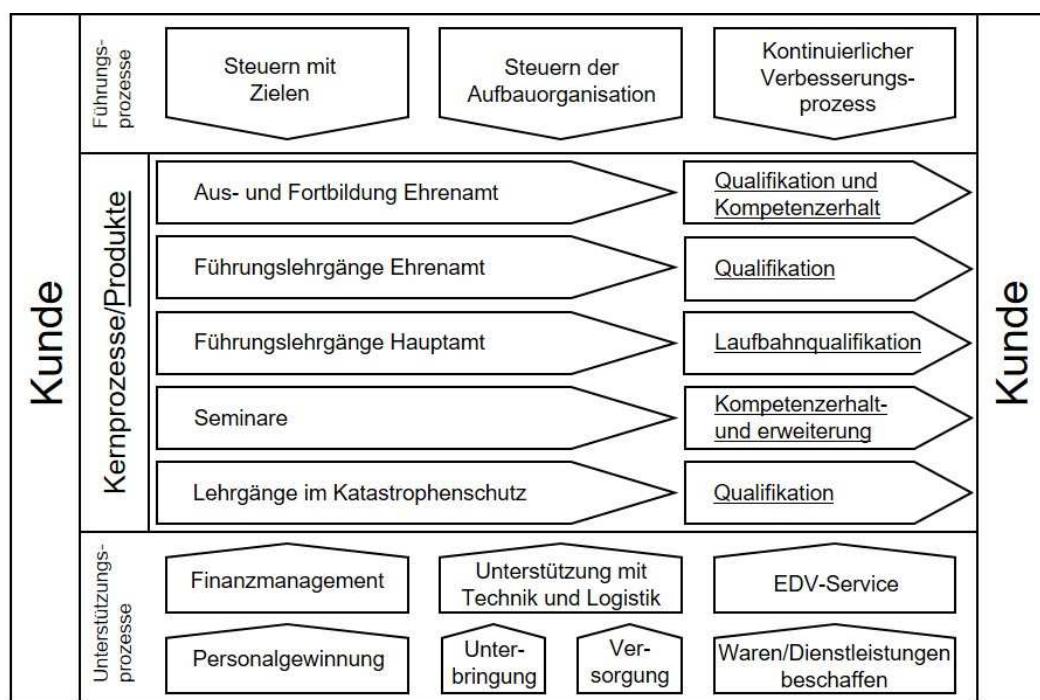


Abbildung 3: Prozesslandkarte nach Muster Branddirektion München

Das Aufgaben- und Ausbildungsspektrum von staatlichen Feuerwehrschulen differiert teilweise in Abhängigkeit von den entsprechenden landesrechtlichen Vorschriften und Gegebenheiten. Mit der vorliegenden Ausarbeitung soll lediglich eine beispielhafte Systematik aufgezeigt werden. Daher werden Umfang und Inhalt der „Prozesslandkarte“ vereinfacht dargestellt.

Ausbildungen und Lehrgänge werden zu einem Kernprozess zusammengefasst, dessen Produkt die „Qualifikation“ von Lehrgangsteilnehmern ist. Die Kernprozesse Seminare und Fortbildung erzeugen das Produkt „Kompetenzerhalt- und erweiterung“.

Für die Realisierung dieser Kernprozesse ist es erforderlich den Kunden, in diesem Fall den entsendenden Dienststellen, Teilnehmerplätze zuzuweisen. Die Ausbildungen erfolgen zentral an den Feuerwehrschulen und nehmen zumeist mehrere Tage bzw. Wochen in Anspruch. Daher wird ein Unterstützungsprozess in Form einer Unterbringung und Versorgung erforderlich, der unmittelbar an den Kernprozess gekoppelt ist.

Nachfolgend soll anhand einer Balanced Scorecard exemplarisch dargestellt werden, welche Wechselwirkungen die einzelnen Perspektiven für die Vision und Strategie „Bedarfsdeckendes Lehrgangangebot“ erzeugen (vgl. Abbildung 4).

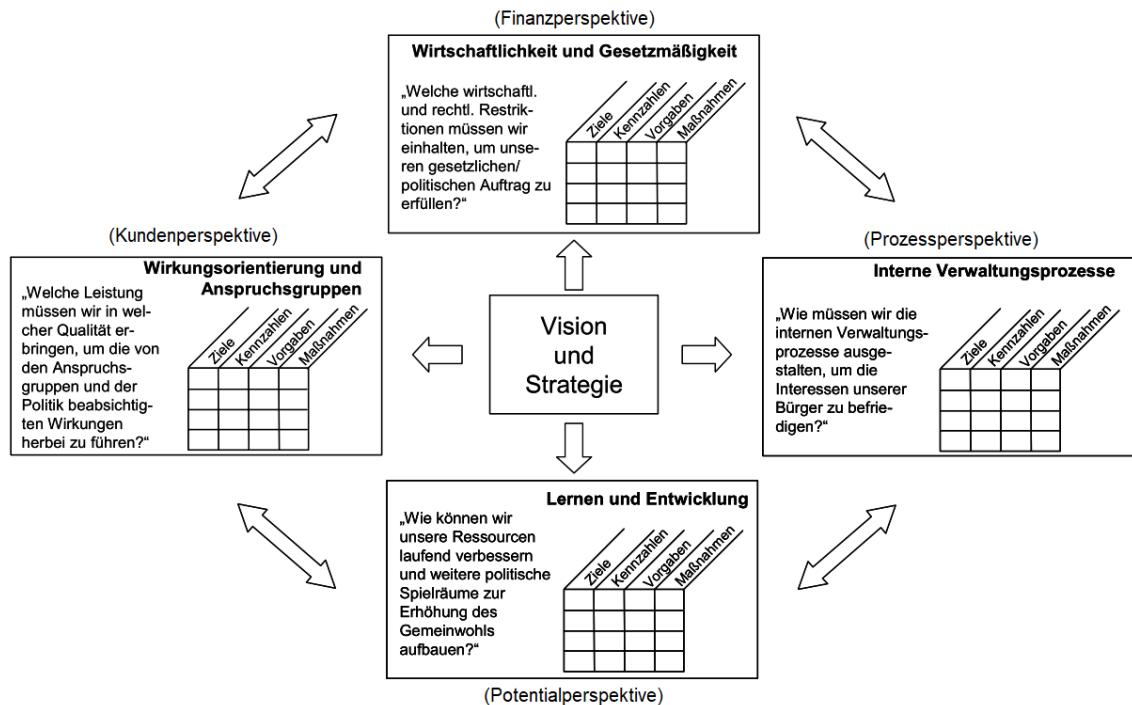


Abbildung 4: Balanced Scorecad angepasst für das NSM aus Thom und Ritz (2017, S. 185)

In der Perspektive der „Internen Verwaltungsprozesse“ wird die Fragestellung der Platzvergabe für die Teilnehmer verortet, welche wiederum durch die zur Verfügung stehenden Kapazitäten der Unterbringung und Versorgung begrenzt werden.

Aus der Wechselwirkung zwischen der Perspektive der „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ sowie den „Internen Verwaltungsprozessen“ ergeben sich durch Zielvorgaben die Kennzahlen der „Deckung des gemeldeten Bedarfes“, „Deckung des Bedarfes an Pflichtlehrgängen“ sowie „Optimale Ressourcenauslastung durch Lehrgangsorganisation“.

Kennzahlen mit Bezug zwischen den Perspektiven „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ sowie „Interne Verwaltungsprozesse“

- *Deckung des gemeldeten Bedarfes*
- *Deckung des Bedarfes an Pflichtlehrgängen*
- *Optimale Ressourcenauslastung durch Lehrgangsorganisation*

Die Perspektive „Lernen und Entwicklung“ stellt de facto die „Evaluationsperspektive“ dar. Aus der Wechselwirkung mit der Perspektive „Interne Verwaltungsprozesse“ lassen sich Kennzahlen der Ressourcennutzung ableiten, die ggf. Rückschlüsse auf einen Optimierungsbedarf der Ressourcenverteilung geben

können, um somit beispielsweise ungenutzte Lehrsäle für Tagesseminare anbieten zu können. Ebenso ergibt sich aus der Kenntnis von nicht ausgelasteten Lehrgängen ein Indikator zur Überprüfung von Inhalt oder Angebot.

Kennzahlen mit Bezug zwischen den Perspektiven „Lernen und Entwicklung“ sowie „Interne Verwaltungsprozesse“

- Auslastung Lehrsäle,
- Auslastung Gästezimmer (freie Zimmer und ggf. DZ als EZ- Nutzung),
- Anzahl und Art nicht ausgelasteter Lehrgänge

Zwischen den Perspektiven „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ sowie „Lernen und Entwicklung“ lassen sich beispielsweise Kennzahlen zur Erhöhung der Attraktivität der Einrichtung oder des Qualifikationsangebotes, zur inhaltlichen Entwicklung des Angebotes sowie zu den Kundenwünschen ableiten.

Kennzahlen mit Bezug zwischen den Perspektiven „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ sowie „Lernen und Entwicklung“

- Attraktivität der Einrichtung und des Qualifikationsangebotes
- Inhaltliche Entwicklung des Angebotes
- Berücksichtigung von Kundenwünschen

Für die Betrachtung einer Balanced Scorecard im Zusammenhang mit dem Controlling einer Feuerwehrschule, hat die Perspektive „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ mindestens zwei als „Kunden“ zu bezeichnende Parteien. Zum einen sind dies die Teilnehmer selbst, zum anderen die entsendenden Dienststellen.

Für die Wechselwirkung der Perspektiven „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ sowie „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ ergibt sich als Qualitätskennzahl für die entsendende Dienststelle als Kunde die Frage nach der Nachhaltigkeit der Qualifikation. Die Fragestellung, welchen Nutzen die entsendende Dienststelle durch die Qualifikationsmaßnahme hatte bzw. wie sich die Qualifikation auf die Prozesse der Dienststelle ausgewirkt haben, lässt sich beispielsweise durch eine Evaluation der Kundenzufriedenheit nach n-Jahren abbilden.

Kennzahl mit Bezug zwischen den Perspektiven „Wirkungsorientierung und Anspruchsgruppen“ sowie „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“

- Kundenzufriedenheit nach n-Jahren

3.2 Teilnehmer-Service

Die Resultate der begleitend zu dieser Arbeit geführten Gespräche zeigten überwiegend auf, dass die jährlichen Bedarfsmeldungen die dafür bereitgestellten Ressourcen der einzelnen Schulstandorte übersteigen. Damit ist offensichtlich,

dass derzeitig ein bedarfsdeckendes Angebot operativ nicht gewährleistet werden kann.

Diese Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage besteht belegbar seit mehreren Jahren. Die Höhe der scheinbaren Unterdeckung bleibt jedoch relativ konstant. Sofern die Gründe für diese Differenz nicht untersucht werden, besteht die Gefahr, dass bei einer tatsächlichen Bedarfserhöhung ein Ausbildungsrückstau entsteht, dem dann nur mit hohem Ressourceneinsatz entgegnet werden kann.

Zur Realisierung eines effektiven Teilnehmer-Service ist es daher erforderlich, eine „Marktübersicht“ zu erstellen, die eine Prognose über die zu erwartenden Bedarfe liefert. Um die gewünschten Steuerungspotentiale freizusetzen, muss ein korrespondierendes System zwischen Berichtswesen, operativem sowie strategischem Controlling geschaffen werden.

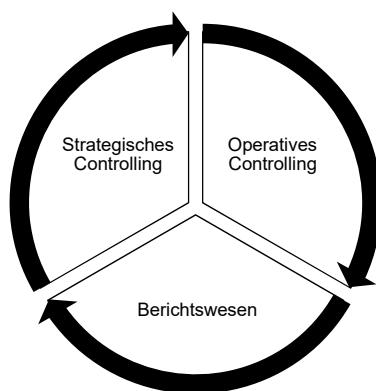


Abbildung 5: Lernendes Controllingsystem

3.2.1 Strategisches Controlling

Um das Controlling als strategisches Steuerungsinstrument einsetzen zu können, ist es erforderlich, die künftigen Ausbildungsbedarfe zu prognostizieren. Die zu betrachtende Periode sollte auch im Hinblick auf die Finanzplanung mögliche Entwicklungen der kommenden 5-10 Jahre umfassen. Im Ausarbeitungszeitraum dieser Facharbeit konnten im Rahmen von Gesprächen zwei theoretische Herangehensweisen zur Bedarfsprognose diskutiert werden.

In Freistaat Bayern wird demnach ein Ansatz der Hochrechnung verfolgt. Zur Ermittlung des Ausbildungsbedarfes von Gruppenführerlehrgängen wurden beispielsweise die Anzahl der Gruppen- und Staffelfahrzeuge mit der vorzuhaltenen Mindeststärke (Personalfaktor vgl. § 4 AVBayFwG) für Freiwillige Feuerwehren multipliziert.

Parallel dazu erfolgte eine statistische Auswertung der Verweildauer in der Funktion des Gruppenführers, die im Freistaat Bayern mit 11 Jahren ermittelt wurde. Der Quotient aus der ermittelten Mindeststärke und der Verweildauer ergibt so den jährlichen Bedarf an Ausbildungsplätzen für Gruppenführer. Der so ermittelte Bedarf deckte sich nach den Erfahrungen in Bayern, abgesehen von statistischen Abweichungen, nahezu mit den Bedarfsmeldungen.

Hochrechnung nach Beispiel Freistaat Bayern

- *Ermittlung von Produkt aus Funktionsbesetzung und vorzuhaltender Mindeststärke*
- *Statistische Ermittlung der Verweildauer in der Funktion*
- *Quotient ergibt jährlichen Ausbildungsbedarf je Funktion*

Mit dem Kollegen des IBK Heyrothsberge wurde die Systematik der Bedarfsermittlung über die Gefahrenabwehrbedarfspläne der einzelnen Kommunen diskutiert. Aus einem Soll/Ist-Abgleich in den Feuerwehren sowie der Berücksichtigung einer angestrebten Bedarfsentwicklung aus den Gefahrenabwehrbedarfsplänen, würde sich ein konkret definierter Lehrgangsbedarf ableiten lassen.

Ermittlung über Gefahrenabwehrbedarfsplanung

- *Soll/Ist- Abgleich aus Gefahrenabwehrbedarfsplanung,*
- *Berücksichtigung der individuellen Bedarfsentwicklung,*
- *Meldung des konkreten Bedarfes für Folgezeiträume*

Beide Ansätze liefern konkrete Planungswerte, die den politischen Entscheidungsgremien als Grundlage für die Bewilligung vorgelegter Schulentwicklungsplanungen dienen können. Die Validität dieser Werte kann durch einen turnusmäßigen Abgleich der Kennzahlen aus dem operativen Bereich erhöht, und somit eine Ressourcenanpassung, die Schul-, Unterbringungs- und Versorgungskapazität betreffen, langfristig gerechtfertigt werden.

Das strategische Controlling kann in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur für die quantitative Schulentwicklung herangezogen werden, sondern auch für die qualitative Ausrichtung und Steuerung des Lehrgangs- und Ressourcenangebotes. Mit einem für die Bildungseinrichtung individuell zusammengestellten Berichtswesen lassen sich, in einem vorab zu definierenden Zeitintervall, Rückschlüsse auf Anpassungsbedürfnisse ableiten. Die Kennzahlen hierfür generieren sich u.a. aus mehreren Berichtszeiträumen des operativen Controllings.

3.2.2 Operatives Controlling

Der operative Bereich des Teilnehmer-Service beschäftigt sich mit der „Bewirtschaftung“ der vorhandenen Ressourcen. Die Aspekte der Unterbringung und Versorgung gehören zwar nach ihrer Einordnung in der Prozesslandkarte zu den Unterstützungsprozessen, stellen aber kapazitätsseitig häufig eine angebotsbegrenzende Größe dar.

Die für die Platzvergabe zu betrachtende Periode ist i.d.R. das kommende Lehrjahr. In Abhängigkeit von den zu durchlaufenden Hierarchieebenen zwischen der Schule und dem Kunden erfolgt der Prozess der Bedarfsermittlung teilweise bereits im ersten Quartal des vorhergehenden Jahres.

Aus den geführten Gesprächen zur Anfertigung dieser Ausarbeitung haben sich im Wesentlichen vier gängige Systematiken der Platzvergabe herauskristallisiert, die nachfolgend mit ihren Vor- und Nachteilen kurz erläutert werden.

Kontingentvergabe

Bedarfsabfrage und Vergabe der Teilnehmerplätze anhand von Quoten und Kontingenzen durch die Kaskade der Hierarchieebenen.

Vorteile:

Dienstweg

Kontrolle durch Hierarchieebenen

Nachteile:

kein Rückschluss auf Teilnehmer

schlechte Planbarkeit für Teilnehmer

Meldung von „Überbedarf“

realer Bedarf oft nicht bekannt

Freie Vergabe (first come – first serve)

Teilnehmerplätze werden anhand vorhandener Ressourcen frei zur Verfügung gestellt, Kunden können bis zum Erreichen der Kapazität buchen.

Vorteile:

Kunde kann frei buchen

gute Ressourcenauslastung

Kunde kann ggf. Termin planen

Nachteile:

realer Bedarf nicht planbar

ggf. Nichterfüllung gesetzl. Aufgaben,

da keine Steuerung der Buchungen

nur Information der Hierarchieebenen

Terminvergabe für Teilnehmer

Bedarfsabfrage verläuft über Kaskade der Hierarchieebenen, Zuteilung von Termintickets über die Kaskade der Hierarchieebenen erfolgt durch die Schule. Verteilung der Tickets und Anmeldung erfolgt dann auf Kundenebene.

Vorteile:

Angebot gem. Nachfrage

Kunde kann Teilnahme planen

Hierarchieebenen werden
durchlaufen

Rückschluss auf Teilnehmer

Nachteile:

Keine Information über tatsächliche

Deckung des realen Bedarfes planbar

Anmeldung für Folgejahr nicht
übertragbar

(Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg, 2018)

Personalisierte Bedarfsmeldung und Platzvergabe

Bedarfsmeldung erfolgt unmittelbar an Schule. Teilnehmerplatz wird nach erfolgter Planung per Ticketsystem an Teilnehmer zugewiesen. Terminwahl nach Lehrgangsangebot.

Vorteile:

*Rückschluss auf Teilnehmer
optimale Ressourcenplanung
Priorisierung der Platzvergabe
z.B. Anhand Bewertungszahl
der Gebietskörperschaft
Platzgarantie im Folgejahr
bei erneuter Anmeldung*

Nachteile:

*nur Information der Hierarchieebenen
ggf. Wartezeit für Kommunen
niedrigerer Priorisierungen*

(Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule Rheinland-Pfalz)

Grundsätzlich sind zunächst alle Systematiken zur Vergabe von Lehrgangsplätzen geeignet. Wie jedoch eingangs unter 3.2 beschrieben, stellt sich die Situation an den Feuerwehrschulen so dar, dass die Nachfrage an Teilnehmerplätzen das mit den vorhandenen Ressourcen darstellbare Ausbildungsangebot zumeist übersteigt.

Häufige Praxis ist daher die Bildung von Ausbildungskontingenten, deren Größe der Verteilungsschlüssel nach Abschluss der Bedarfsermittlung zumeist durch Schulbeiräte oder Landesgremien festgelegt werden. Die Kontingentgrößen bestimmen sich beispielsweise anhand der Einwohnerzahl, der Größe und Anzahl der Feuerwehren sowie den Gefahren oder der Fläche der zu begünstigen Gebietskörperschaften. Eine konkrete Zuteilung der Kontingente an die Feuerwehren erfolgt vielfach durch die jeweils übergeordneten Behörden. Eine bedarfsgerechte Kontingentverteilung erfolgt dann jedoch nicht zwingend anhand realer Nachfragen oder Bedürfnisse durch die Schulen, sondern kann erst in den nachgeordneten Instanzen stattfinden.

Neben der Zielstellung ein bedarfsdeckendes Lehrangebot anzubieten, ist es zur Implementierung eines Controllings im Sinne des NSM (vgl. Punkt 2.1) jedoch, u.a. erforderlich die Kundenzufriedenheit (Adressatenzufriedenheit) stärker zu berücksichtigen. Verfolgt man den Ansatz des korrespondierenden Systems des Teilnehmer-Service (vgl. Punkt 3.2), so müssen, bis zur strategischen Ressourcenanpassung die vorhandenen Kapazitäten bestmöglich eingesetzt werden. Für die Akzeptanz des Verteilungssystems bedarf es daher, neben der Kenntnis der qualitativen und quantitativen Qualifizierungsbedarfe, auf Seiten der Schulen auch die Transparenz der Vergabekriterien für die Kundenseite.

Gegenwärtig erfolgt in einigen Bundesländern die Einführung von zentralen und webbasierten Mitgliederverwaltungssystemen für den Bereich des Brand- und

Katastrophenschutzes. Ferner werden, soweit nicht bereits geschehen, an einigen Feuerwehrschulen webbasierte Teilnehmer-Verwaltungssysteme mit digitalem Ticketsystem implementiert. Im Idealfall sind beide Funktionen in einem System vereint oder sind kompatibel zueinander. – Die datenschutzrechtliche Konformität wird an dieser Stelle unterstellt.

Im Kern kommen bei diesen Programmlösungen die Systeme der „Terminvergabe für Teilnehmer“, die „personalisierte Bedarfsermittlung und Platzvergabe“ oder Mischformen zum Einsatz. Beide Systeme unterscheiden sich dabei aktuell im Wesentlichen in ihrer Autonomie der Bedarfsmeldungen und dem Zeitpunkt der personalisierten Teilnehmeranmeldung voneinander. Spätestens nach der Verteilung der Lehrgangskontingente durch die übergeordneten Instanzen erfolgt die Teilnehmeranmeldung über ein webbasiertes Ticketsystem, so dass ein direkter Dialog zwischen Schule und dem Teilnehmer stattfinden kann.

Die klassischen Schulkennzahlen (vgl. Beispielübersicht Schulkennzahlen) an sich bleiben von diesen Verwaltungssystemen zwar zunächst unberührt, da diese, wie bereits beschrieben von den vorhandenen Schulressourcen abhängig sind. Jedoch besteht durch den direkten Dialog mit dem Teilnehmer die Möglichkeit eine bessere Ressourcenauslastung zu erzielen und so ggf. die Kennzahlen der Bedarfsdeckung zu erhöhen.

Eine verbesserte Ressourcenauslastung kann beispielsweise durch eine erweiterte Abfrage im Rahmen der Online-Buchung eines Lehrgangsplatzes erfolgen. Dadurch ist es möglich Informationen darüber zu erhalten, wie hoch ggf. der Anteil an Heimschläfern unter den Lehrgangsteilnehmern ist und welche Art und Umfang der Versorgung gewünscht ist. Diese Dienstleistungen erfolgen zwar zum Teil bereits parallel zur Lehrgangsrückmeldung, lassen sich auf diesem Wege aber automatisiert abfragen und darstellen und ermöglichen so eine frühere Planung freier Ressourcen.

Die Systeme arbeiten mit einem webbasierten Ticketsystem, bei dem sich der Teilnehmer selbst über eine Webanwendung für das jeweilige Lehrangebot einbuchen kann. Ist eine Inanspruchnahme des Lehrangebotes nicht möglich, so kann eine Weitergabe in der Feuerwehr oder eine Rückgabe an die Schule erfolgen.

Ebenso ist es möglich, durch Verwendung dieser Systeme eine effektive Restplatzvergabe abzubilden, bei der zurückgegebene Lehrgangsplätze im System freigemeldet werden und Kommunen, welche im Rahmen der Kontingentvergabe nicht oder nicht im angemeldeten Umfang berücksichtigt werden konnten, ihre Bedarfe ggf. kurzfristig realisieren können.

Zur Anwendung derartiger Systeme ist es allerdings auch erforderlich, die entsprechenden verfahrensrechtlichen Regelungen, einschließlich möglicher Sanktionierungen, zur Platzvergabe anzupassen. Die Gewähr für die Erfüllung der geforderten Mindestqualifikationen der Teilnehmer sowie die Freimeldung zugewiesener und nicht nutzbarer Lehrgangskapazitäten hat in dem Fall die entsendende Dienststelle zu tragen. Durch die Personalisierung der Lehrgangskapazitäten und

die Verkürzung der Kommunikationswege besteht ggf. die Möglichkeit, Fehlmeldungen zu reduzieren und die Bedarfsmeldung an den tatsächlichen Bedarf heranzuführen.

Inwieweit sich die Synergien dieser Systeme realisieren lassen wird in einer weiteren mittel- und langfristigen Betrachtung gesondert zu untersuchen sein.

Beispielübersicht Schulkennzahlen

Platzvergabe:

für die Ausbildung nutzbare Kalendertage- und Wochen (ggf. begrenzt durch Feiertag); daraus ableitbar: mögliche Anzahl an Ausbildungs- und Schülertagen

Leistungsvermögen des Lehrpersonals in Unterrichtseinheiten (UE), gestaffelt nach Bedarf je Lehrgang/Lehrgangsart

Kapazitäten der Lehrsäle, Technik und Infrastruktur

Unterbringung:

Kapazitäten für Lehrveranstaltungen mit Mindest- und Maximalteilnehmerzahlen in Abhängigkeit von der Lehrmethode

Übernachtungskapazitäten

Umkleidemöglichkeiten und Sanitäre Einrichtungen für Heimschläfer

Versorgung:

Leistungsfähigkeit der Kantine (ggf. gestaffelte Mahlzeiten)

ggf. Flexibilität externer Dienstleister

Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen (z.B. Wasser, Strom, Heizung, etc.)

3.2.3 Berichtswesen

Ein Berichtswesen hat, in diesem Fall bezogen auf den Teilnehmer-Service, die Aufgabe der Bündelung und Bereitstellung von Informationen, die steuerungsrelevant für den Betrieb einer Feuerwehrschule sind. Diese Informationen lassen sich, wie in den vorangegangenen Punkten dargestellt, aus den Kennzahlen des operativen und strategischen Controlling ableiten und müssen miteinander in Korrespondenz stehen.

Zur Steuerung der Prozesse und Produkte, sind im Vorfeld entsprechende Prozess- und Produktbeschreibungen zu erstellen, aus denen Zielvorgaben bzw. Zielerreichungsgrade abzuleiten und in einem Berichtswesen darstellbar sind. Ebenso müssen neben den Zielgrößen auch Informationen zur Regelmäßigkeit der Berichterstattung definiert sein. Die zu erreichenden Meilensteine für die Erstellung einer solchen Prozessbeschreibung sind beispielhaft in Anhang 2 für die

Beschreibung der zu erreichenden Meilensteine eines Schulungsprozesses der Branddirektion München zu entnehmen.

Für die Darstellung der Kennzahlen im Berichtswesen bietet sich, wie unter Punkt 2.4 beschrieben, die Wahl eines Ampelsystems an. Die einzelnen Ampelfarben sind durch Führungsentscheidung mit entsprechenden „Schwellenwerten“ zu hinterlegen, welche einen Rückschluss auf die zu steuernden Bereiche ermöglichen. In Anhang 3 ist diese Systematik beispielhaft für die Qualitätskriterien der Feuerwehr- und Rettungsdienstschule der Branddirektion München dargestellt.

Das Berichtswesen für den operativen Bereich muss die Kennzahlen und den Ressourcenverbrauch für die aktuelle Bewirtschaftungsperiode abbilden können. Es ist so auszugestalten, dass sowohl eine qualitative Übersicht über jedes Produkt, als auch ein Gesamtüberblick über die Schulauslastung gewährleistet ist (vgl. Anhänge 4, 5, 6). Die nachfolgend aufgeführten Angaben sollten einem Berichtswesen des operativen Controllings mindestens zu entnehmen sein:

Im Berichtswesen des operativen Controlling darzustellende Angaben:

- *Lehrgangsauslastung,*
- *Bedarfsdeckung,*
- *Quote der erfolgreichen Lehrgangsteilnahme,*
- *Ressourceneinhaltung,*
- *Kundenzufriedenheit,*
- ...

Periode der Berichterstellung:

- *monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich, nach Bedarf*

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung ist ein Berichtswesen, wie unter Punkt 2.4 beschrieben, so aufzubauen, dass nicht nur die Leitungsebene der Schule, sondern auch übergeordnete Stellen und die politischen Mandatsträger einen Überblick über die Erfüllung der gesetzlichen und politischen Ziele gewinnen können.

Neben einer Darstellung der operativen Kennzahlen im Vergleich zu den vorangegangenen Perioden und der Validierung von prognostizierten Bedarfszahlen, sollte ein strategisches Berichtswesen auch Verknüpfungen zu statischen Werten der Landesentwicklung herstellen.

Zu berücksichtigende Indikatoren für die Veränderung von Bedarfen können beispielsweise die Bevölkerungsentwicklung, die Demografie, die Strukturentwicklung, die Schaffung von Potentialen für die großflächige Ansiedelung von Industriebetrieben sowie die Durchführung von weitreichenden Infrastrukturmaßnahmen sein.

Im Berichtswesen des strategischen Controlling darzustellende Angaben:

- Lehrgangsauslastung,
- Bedarfsdeckung,
- Validität der prognostizierten Bedarfe,
- langfristige Ressourceneinhaltung,
- langfristige Kundenzufriedenheit (Evaluation nach n-Jahren),
- Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren,
- ...

Periode der Berichterstellung:

- halbjährlich, jährlich, nach Bedarf

Sowohl für die operativen, als auch für die strategischen Kennzahlen sollte das Berichtswesen regelmäßig hinsichtlich seiner Aussagekraft überprüft und ggf. angepasst werden, da Veränderungen in den Referenzgrößen die Aussagekraft dieser Systeme stark beeinflussen können.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Realisierung eines bedarfsdeckenden Ausbildungsangebotes gehört zu den Hauptzielen von staatlichen Feuerwehrschulen. Dazu bedarf es neben der inhaltlichen Entwicklung von Ausbildungsveranstaltungen vor allem auch der Bedarfsermittlung, der Lehrplanerstellung und Abstimmung sowie der Vergabe von Lehrgangsplätzen im Rahmen des Teilnehmer-Service. Insbesondere bei der Platzvergabe besteht häufig die Schwierigkeit der bedarfsgemessen Zuteilung, da die Nachfrage das Lehrgangsangebot häufig übersteigt.

Mit den in dieser Ausarbeitung dargestellten operativen und strategischen Controlling-Ansätzen der neuen Steuerungsmodelle lassen sich die Aspekte des Teilnehmer-Service an staatlichen Feuerwehrschulen in Form einer Prozess- und Produktstruktur abbilden und steuern. Durch die Einordnung und Betrachtung der Prozesse in einer Balanced Scorecard lassen sich Wechselwirkungen mit anderen zu berücksichtigenden Perspektiven identifizieren. Durch eine ausgewogene Zielbetrachtung- und gewichtung der einzelnen Perspektiven, ist es möglich, diese miteinander zu verknüpfen und ein ausgewogenes Zielsystem zu erstellen.

Aus der Balanced Scorecad, die ein mögliches Zielsystem abbildet, lassen sich für die operative und strategische Steuerung des Teilnehmer-Service Kennzahlen ableiten und in einem geeigneten Berichtswesen hinsichtlich ihrer Realisierung überprüfen. Durch eine regelmäßige Auswertung des Berichtswesens können sowohl die Kennzahlenerfüllung, die Kennzahlenabweichung sowie prognostizierte Entwicklungen aussagekräftig visualisiert werden und den Leitungsgremien im Prozess der Entscheidungsfindung unterstützend zu Verfügung gestellt werden.

Entscheidend für den Erfolg der Einführung derartiger Steuerungssysteme ist es jedoch, dass ein Controlling als Denkhaltung durch die am Prozess beteiligen Akteure verinnerlicht und umgesetzt und nicht als Kontrolle verstanden wird. Erst dadurch ist es möglich, die eigenen Prozesse und Prozessabläufe regelmäßig kritisch zu hinterfragen und zu einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess beizutragen, der letztendlich den Fortbestand einer lernenden Organisation sichern kann.

Ausblickend sollte die Weiterentwicklung und Einführung dieser Management-Systeme auch in den Bereichen von Feuerwehrschulen vorangetrieben werden. Nach der Realisierung eines bedarfsdeckenden Lehrgangsangebotes könnte beispielsweise die Evaluierung des Kundennutzens der Qualifikationsmaßnahme vorangetrieben werden und ggf. Indikatoren für die qualitative Verbesserung hervorbringen. Darüber hinaus könnte die Rezertifizierung von Qualifikationen diskutiert werden, da insbesondere in Zeiten eines technischen und gesellschaftlichen Wandels bislang keine umfänglichen Maßnahmen zum qualitätssichernden Kompetenzerhalt bekannt sind, die über den üblichen jährlichen Ausbildungsaufwand hinausgehen.

5 Literatur

- BRÜGGEMEIER, M., 1998. *Controlling in der Öffentlichen Verwaltung*. 3. Auflage. München: Mering.
- BUDÄUS, D., 1998. *Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management – Eine Einführung*. In: Budäus, D; Conrad, P; Schreyögg, G (Hrsg) *New public management*. Berlin: de Gruyter.
- BUDÄUS, D., 1999. *Neues öffentliches Rechnungswesen – Notwendigkeiten, Probleme und Perspektiven*. In: Budäus, D; Gronbach, P (Hrsg) *Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen*. 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management. Freiburg: Haufe.
- BUDÄUS, D., 2012. *Controlling in öffentlichen Verwaltungen auf der Grundlage des neuen Haushalts- und Rechnungswesens*, Stuttgart: Seminarunterlagen. <http://www.dietrich-budaeus.de/dokumente/Verwaltungscontrolling%20Teil%20I%20-%20Seminarunter-lagen%20Stuttgart%202011.%20September%202012.pdf>. Zugegriffen: 15. Jan. 2018 [online].
- BÜRSCH, M., 1996. *Die Modernisierung der deutschen Landesverwaltungen: zum Stand der Verwaltungsreform in den 16 Ländern*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- BUSCH, V., 2004. *Wettbewerbsbezogene Controllinginstrumente im Rahmen des New Public Management*. Vahlen, München.
- BUSCHOR, E., 1993. *Zwanzig Jahre Haushaltsreform – eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz*. In: Brede H, Buschor E (Hrsg) *Das neue Öffentliche Rechnungswesen, Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Haushaltsreform in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Baden-Baden: Nomos.
- DECKERT, R., 2006. *Steuerung von Verwaltungen über Ziele, Konzeptionelle Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des Neuen Steuerungsmodells*. Diss., Hamburg. <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2006/2789/pdf/DISSRD.pdf>. Zugegriffen: 12.Jan.2018 [online].
- DEUTSCHES PATENT- UND MARKENAMT, 2005. *Deutsches Patent- und Markenamt Jahresbericht 2004*. München.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. DIN EN ISO 9001:2015-11:2015, *Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015)*. Berlin: Beuth Verlag.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. DIN ISO 29990:2010-12:2010, *Lerdienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung - Grundlegende Anforderungen an Dienstleister (ISO 29990:2010)*. Berlin: Beuth Verlag.
- DINCHER, R., H. MÜLLER-GODEFFROY, M. SCHARPF und T. SCHUPPAN, 2017. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung*. 4. Auflage. Neuhofer: Forschungsstelle f. Betriebsführung u. Personalmanagement e. V.

- EISENHAUER, K.D., 2017. *Veranstaltungsmanagement an den zentralen Ausbildungseinrichtungen der nichtpolizeilichen Gefahrenabwehr im Zeitalter der Digitalisierung*. Facharbeit.
- FRIEDAG, H.R. und W. SCHMIDT, 2015. *Balanced Scorecard*. 5. Auflage. Freiburg: Haufe.
- GERLICH, P., 1999. *Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling? Überblick, Anwendung und Implikation einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung von Bildung unter besonderer Berücksichtigung wirtschafts- und sozialpsychologischer Aspekte am Beispiel akademischer Nachwuchskräfte in Banken*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag. ISBN 3-87988-369-6.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Balanced Scorecard umsetzen*. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- JOSSÉ, G., 2005. *Balanced Scorecard. Ziele und Strategien messbar umsetzen*. 16. Auflage. München: Beck/DTV.
- KAPLAN, R.S. und D.P. NORTON, 1997. *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KGST, 1993. *Das neue Steuerungsmodell – Begründung, Konturen, Umsetzung*. KGSt-Bericht 5/1993. Köln: KGSt.
- KIESER, A. und P. WALGENBACH, 2016. *Organisation*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KREMS, B., 2010. *Kommentierte Quellenhinweise zu Public Management (Stand: 2010-02-28)*. Beitrag in *Verwaltungsmanagement.info*. <http://www.verwaltungsmanagement.info/allgemein/quellen.htm>. Zugriffen: 12. Jan. 2018 [online].
- KREMS, B., 2014. *New Public Management / Neues Steuerungsmodell / Wirkungsorientierte Verwaltungsführung* [online]. 10. November 2018 [Zugriff am: 7. Dezember 2018]. Verfügbar unter: <http://www.olev.de/n/nsm.htm>
- KRÜGER, U., 2017. *Betriebswirtschaftslehre für öffentliche Verwaltung. Grundstudium HS Bund*. Brühl.
- LACHNIT, L. und S. MÜLLER, 2012. *Unternehmenscontrolling. Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung*. 2., überarbeitete. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN 978-3-8349-3141-2.
- LAMERS, A., 2018. *Public Management. Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung - kompakt, prüfungsorientiert, leicht verständlich*. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- LINGNAU, V., 1999. *Geschichte des Controllings*. In: Lingenfelder, M. (Hrsg.): *100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland*.
- MEFFERT, H., C. BURMANN und M. KIRCHGEORG, 2012. *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- MEIXNER, H.E., 1995. *Bausteine neuer Steuerungsmodelle*. Bornheim-Roisdorf: Hanseatischer Fachverl. f. Wirtschaft.
- MUNDHENKE, E., 1996. *New Public Management, Ergänzung zum Arbeitsbuch Public Management*. Brühl.
- MUNDHENKE, E., 2003. *Controlling/KLR in der Bundesverwaltung, Was man dazu wissen sollte*. 5. Auflage. Brühl: FH Bund.
- OLFERT, K. und H.-J. RAHN, 2013. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre Kompendium*. 11. Auflage. Herne: Kiehl.
- REINERMANN, H., 1996. *Verwaltung der Zukunft, was sage die Wissenschaft?* In: Fischer W, Mundhenke E (Hrsg) *New Public Management, Mehr Effektivität und Effizienz in der Bundesverwaltung*. Brühl: FH Bund.
- REINERMANN, H., 2000. *Neues Politik- und Verwaltungsmanagement: Leitbild und theoretische Grundlagen*, DHfV, Speyer. <http://www.uni-speyer.de/files/de/Lehrst%C3%BChle/ehe-malige%20Lehrstuhlinhaber/Reinermann/spah130.pdf>. Zugegriffen: 24. Jan. 2018 [online].
- SANDER, C., 2010. *Das Neue Steuerungsmodell - Eine Evaluation der Verwaltungsmodernisierung in der Stadt Kaarst* [online]. Verfügbar unter: https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb3/POL/Mitarbeiter/Lorig_Wolfgang/TSKR/TSKR_Bd1_Sept2010_Christian_Sander_Das_Neue_Steuerungsmodell.pdf
- SCHERER, A.G. und J. ALT, 2002. *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHIERENBECK, H. und C.B. WÖHLE, 2016. *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 19. Auflage. Berlin: de Gruyter/Oldenbourg.
- STAHN, S., 2016. *Qualitätsmanagement und Controlling an Feuerwehrschulen*. Facharbeit.
- STEGER, J., 2013. *Controlling: Grundlagen und Instrumente mit Fallbeispielen und Lösungen*. München: Oldenbourg.
- TAUBERGER, A., 2008. *Controlling für die öffentliche Verwaltung*. München: Oldenbourg.
- THOM, N. und A. RITZ, 2017. *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. ISBN 978-3-658-16212-2.
- VAHS, D., 2012. *Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch*. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WEBER, J. und U. SCHÄFFER, 2016. *Einführung in das Controlling*. 15. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WÖHE, G., U. DÖRING und G. BRÖSEL, 2016. *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 26. Auflage. München: Vahlen Verlag.
- AVBayFwG – Vorschrift zur Ausführung des Bayerischen Feuerwehrgesetzes

Anhang

Anhangsverzeichnis

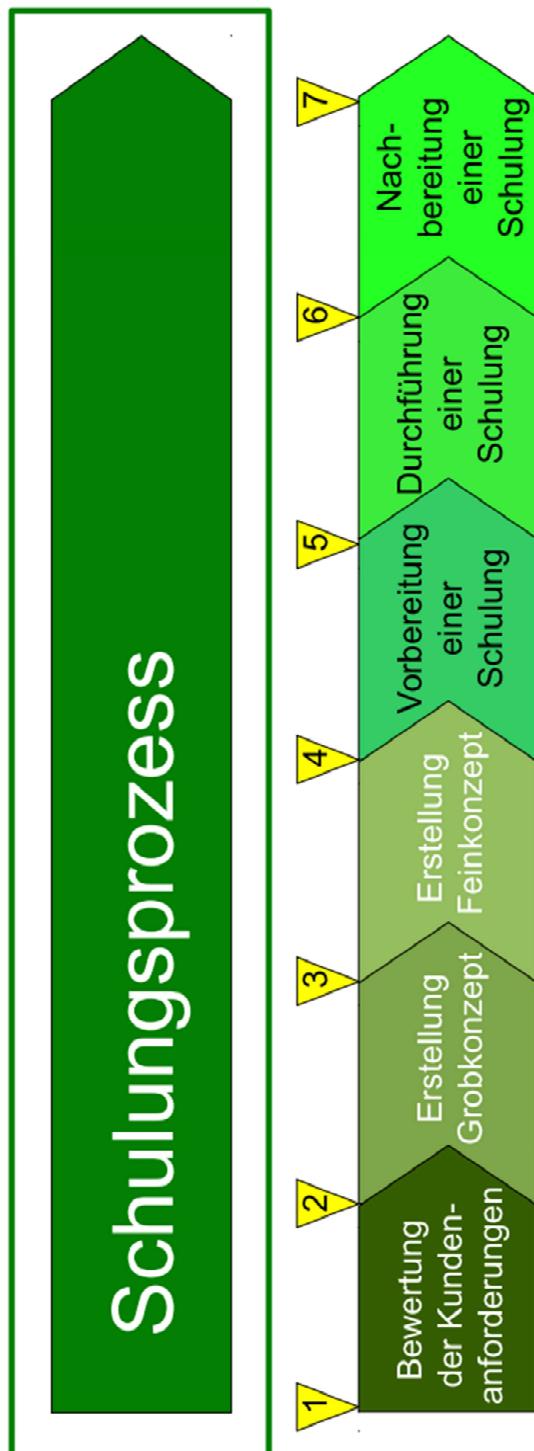
| | |
|--|----|
| Anhang 1: Übersicht der Gesprächspartner..... | 28 |
| Anhang 2: Meilensteine der Prozesserstellung (Muster BF München) | 30 |
| Anhang 3: Darstellung „Ampelsystem“ (Muster BF München) | 31 |
| Anhang 4: Vorlage-Lehrgangsauswertung (Quelle BF München)..... | 32 |
| Anhang 5: Beispieldaten (Quelle BF München)..... | 34 |
| Anhang 6: Ausschnitt Lehrgangsübersicht mit Kennzahlenauswertung..... | 35 |

Anhang 1: Übersicht der Gesprächspartner

| Name, Vorname, ggf. Dienstgrad | Funktion bzw. ehem. Funktion | Dienststelle |
|-----------------------------------|--|--|
| Rudolph, Heinz, Lt.BD | Leiter der LSTE Land Brandenburg | Landesschule und Technische Einrichtung für Brand- und Katastrophenschutz des Landes Brandenburg |
| Wohlrab, Jürgen | Brandschutzabschnittsleiter; zuvor stellv. Schulleiter SFSG | Berufsfeuerwehr München |
| Hötzl, Tobias, BR | Unterabschnittsleiter Aus- und Fortbildung | Berufsfeuerwehr München |
| Meyer, Andreas | Stabsstelle Schulleitung | Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg |
| Flügel, Martin | Abteilung Planung und Infrastruktur | Feuerwehr- und Katastrophenschutzzschule Rheinland Pfalz |
| Seidler, Frank | Lehrgangskoordinator | Feuerwehrakademie Hamburg |
| Hart, Stefan | SB Lehrgangsverwaltung | Bundesanstalt Technisches Hilfswerk, Ausbildungszentrum Hoya |
| Geyer, Bernhard | Leiter Qualitätsmanagement | Landesfeuerwehrverband Tirol |
| Tschabuschnig, Klaus, BR | Leiter der Landesfeuerwehrschule; zuständig für Ausbildung und QM-System | Kärntner Landesfeuerwehrverband |
| Friebus, Mario, BOR | Abteilungsleiter Lehrgangs- und Seminarorganisation | Institut für Brand- und Katastrophenschutz Heyrothsberge |
| Mitarbeiterin | Seminarverwaltung | Berufsgenossenschaftliche Bildungsstätte Jößnitz |
| Schaffrin, Boris | Geschäftsführer (Lehrgangsverwaltungsprogramm LEVESO) | Simplements GmbH & Co KG |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Maiworm, Björn, BD | Unterabschnittsleiter VB-Brandschutzprüfung; verantwortlich für die Einführung eines QM- Systems im Abschnitt VB | Berufsfeuerwehr München |
| Witt, Alexandra | Verwaltungsreferentin, Qualitätsmanagement- koordinatorin | Arbeitnehmer-Zentrum Königswinter |
| Lidl, Carsten, BD | Referent Fachliche Angelegenheiten der Feuerwehren und des Katastrophenschutzes; Vorbeugender Brand- schutz; IuK-Wesen | Bayerisches Staatsmi- nisterium des Innern und für Integration |
| Prof. Dr. Dollhausen, Karin | Abteilungsleiterin | Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. |
| Siemers, Michael | Aufstiegsbeamter | Berufsfeuerwehr Bremen |

Anhang 2: Meilensteine der Prozesserstellung (Muster BF München)



Meilensteine:

- 1 = Eingang der Kundenanforderungen
- 2 = Bewertung der Kundenanforderungen ist abgeschlossen
- 3 = Bewertung des Grobkonzeptes ist abgeschlossen
- 4 = Freigabe Feinkonzept durch den Kunden
- 5 = Vorbereitung der Schulung ist abgeschlossen
- 6 = Durchführung der Schulung ist abgeschlossen
- 7 = Nachbereitung der Schulung ist abgeschlossen

Anhang 3: Darstellung „Ampelsystem“ (Muster BF München)

Anhang 4: Vorlage-Lehrgangsauswertung (Quelle BF München)

Branddirektion



Landeshauptstadt
München
Kreisverwaltungsreferat
Branddirektion
Feuerwehrschule

Kennzahlen für die Schulungsmaßnahme

| Name der Schulungsmaßnahme | Schulungskürzel | Jahr |
|---|-------------------------|--------------|
| Auftraggeber der Schulungsmaßnahme: | | Auftraggeber |
| Anzahl an geplanten Einzelveranstaltungen: | | # Termin(e) |
| Teilnehmer je geplanter Schulungsmaßnahme: | | # Teilnehmer |
| Teilnehmer durch Zielgruppe möglich: | | # Teilnehmer |
| Teilnehmer durch Schulungsmaßnahme möglich: | | # Teilnehmer |
| Schulungsleiter: | Vorname Nachname (Nr.) | |
| stellvertretender Schulungsleiter: | Vorname Nachname (Nr.) | |
| Durchgeföhrter Zeitraum: | ##.##.#### - ##.##.#### | |

| | | |
|--|------|--|
| Bedarf / Angebot (Bewertung des Deckungsgrades der Kundenanforderung in %) | # % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Teilnehmer Soll / Ist (Auslastung in %) | # % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Erfolgreiche Teilnahme (an einer Schulung durch Prüfung / Leistungsnachweis in %) | # % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Ressourceneinhaltung (Auslastung in %) | # % | |
| Referentin / Referent (nicht erschienen) | # X | |
| Räumlichkeit (nicht verfügbar) | # X | |
| Gerätschaft (nicht verfügbar) | # X | |
| EDV (nicht funktionierend) | # X | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Kundenzufriedenheit (des Teilnehmers nach dem Lehrgang) | # % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Kundenzufriedenheit (des Teilnehmers nach zwei Jahren) | # % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Kundenzufriedenheit (des Auftraggebers) | #. % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |
| Kundenzufriedenheit (des direkten Vorgesetzten) | #. % | |
| Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise | | |

Chancen (für die nächste Ausbildungsmaßnahme)

Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise

Risiken (für die nächste Ausbildungsmaßnahme)

Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise

Sonstige Anmerkungen (für die nächste Ausbildungsmaßnahme)

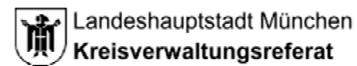
Ergänzende bzw. Einschränkende Hinweise

Vorname, Nachname (Nr.) des Schulungsleiters, ##.##.####



Anhang 5: Beispieldauswertung (Quelle BF München)

Branddirektion
Feuerwehr- und Rettungsdienstschule

**Kennzahlen der Schulungsmaßnahme**

| 2018 - Führung im Einsatz - Gruppenführer im Einsatzdienst FFM - Ausbildung | | |
|--|--|--|
| 06.01.2018 - 10.01.2018 | | |

| | |
|---|---------------|
| Auftraggeber der Schulungsmaßnahme: | FFM |
| Anzahl an geplanten Einzelveranstaltungen: | 1 Termin |
| Teilnehmer je geplanter Schulungsmaßnahme: | 15 Teilnehmer |
| Teilnehmer durch Zielgruppe möglich: | 15 Teilnehmer |
| Teilnehmer durch Schulungsmaßnahme möglich: | 15 Teilnehmer |

| | |
|--------------------------|----------------|
| Schulungsleiter: | 0 |
| stellv. Schulungsleiter: | Mustermann |
| Fachbereichsleiter: | Mustermann (2) |

| | | |
|---|------|-------------------------------------|
| Bedarf / Angebot (Bewertung des Deckungsgrades der Kundeanforderung) | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> |
|---|------|-------------------------------------|

| | | |
|---|-----|-------------------------------------|
| Teilnehmer Soll / Ist (Auslastung) | 93% | <input checked="" type="checkbox"/> |
|---|-----|-------------------------------------|

| | | |
|--|------|-------------------------------------|
| Erfolgreiche Teilnahme (an einer Schulung durch Prüfung/ Leistungsnachweis) | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> |
|--|------|-------------------------------------|

| | | |
|--|------|-------------------------------------|
| Ressourceneinhaltung (Auslastung) | 100% | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Referentin / Referent (nicht erschienen) | 0 UE | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Räumlichkeit (nicht verfügbar) | 0 UE | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Gerätschaft (nicht verfügbar) | 0 UE | <input checked="" type="checkbox"/> |
| EDV (nicht funktionierend) | 0 UE | <input checked="" type="checkbox"/> |

| | |
|--|--------------|
| Kundenzufriedenheit (des Teilnehmers nach dem Lehrgang) | keine Angabe |
|--|--------------|

| | |
|---|--------------|
| Kundenzufriedenheit (des Teilnehmers nach zwei Jahren) | keine Angabe |
|---|--------------|

| | |
|--|--------------|
| Kundenzufriedenheit (des Auftraggebers) | keine Angabe |
|--|--------------|

| | |
|--|--------------|
| Kundenzufriedenheit (des direkten Vorgesetzten) | keine Angabe |
|--|--------------|

Anhang 6: Ausschnitt Lehrgangsübersicht mit Kennzahlenauswertung

| 80% Auswertung nach Mindest-Qualitätsstandard | | 94,23% | |
|--|--|---|--|
| 111 Angezeigte Schulungen | | | |
| 22 Durchgeführte und eingetragene Schulungen | | | |
| 90,9% Auswertungsstandart Vollständig | | | |
| 600% Auswertungsstandart eingehalten | | | |
| 94975 TeilnehmerInnen | | | |
| 1) Deckungsgrad | | 2) TN Ist/Soll | |
| | | | |
| Auslastung (Angestellte UE / angeforderte UE) | | Vernästlungen (TN Ist / TN Soll) | |
| | | | |
| Bedeckt / Angebot (Angestellte UE / angeforderte UE) | | Startgründungen (TN Ist / TN Soll) | |
| | | | |
| TeilnehmerInnenwertschätzung (Gesamtheit / TN Anwesenheit) | | der Teilnahme im Anschluss (TN Besucher / TN möglich) | |
| | | | |
| Abdeckung TN-Anzahl (Gesamtheit / TN Anwesenheit) | | 5) Kundenzufriedenheit | |
| | | | |
| 3) Erfüllungsgrad | | 4) Erfolg | |
| | | | |
| Weitere sinnvolle Kriterien | | Vorgesetzter | |
| | | | |
| Statistik | | Teilnehmerergebnisse | |
| | | | |

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Facharbeit selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form ganz oder teilweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Unterschrift

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die parallele Verwendung der weiblichen und männlichen Sprachform verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll daher explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden.