

Stoffverteilungsplan

Nr.	Lehrgangsabschnitt	Stunden
1.	Grundlagen, Investition und Finanzierung	56
1.1	Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen	20
1.2	Investition und Finanzierung	28
	Präsenztag	8
	1. Leistungsnachweis	4
2.	Neues kommunales Rechnungswesen, neuer kommunaler Haushalt, Jahresabschluss	80
2.1	Neuer kommunaler Haushalt	12
2.2	Neues kommunales Rechnungswesen	36
2.3	Jahresabschluss	24
	Präsenztag	8
	2. Leistungsnachweis	4
3.	Betriebswirtschaftliche Steuerung, Gesellschaftsrecht, Steuerrecht	112
3.1	Kosten- und Leistungsrechnung	28
3.2	Controlling	24
3.3	Rechtsformen	24
3.4	Steuerrecht	28
	Präsenztag	8
	3. Leistungsnachweis	4

Nr.	Lehrgangsabschnitt	Stunden
4.	Marketing und Management in der öffentlichen Verwaltung	88
4.1	Marketing	24
4.2	Personalmanagement	24
4.3	Organisation, Qualitäts- und Projektmanagement	32
	Präsenztag	8
	4. Leistungsnachweis	4
Gesamtstunden		352

Stoffgliederungsplan

1.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Volkswirtschaftliche Grundlagen</u></p> <p><u>1.1 Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestimmungsfaktoren der Nachfrage (Bedürfnisse, Bedarf, Kaufkraft, Nachfrage) - Bestimmungsfaktoren des Angebots (Produktionsfaktoren, Kombinationsprozess, Güter, Angebot) - Ökonomisches Prinzip - Ziele wirtschaftlichen Handelns (erwerbswirtschaftliches/ gemeinwirtschaftliches Prinzip) - Preisbildung - Wirtschaftskreislauf - Wirtschaftsordnung – Aufgabe der öffentlichen Hand in der sozialen Marktwirtschaft <p><u>1.2 Wirtschaftspolitische Zielsetzungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftswachstum und Konjunktur (einschließlich Grundlagen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung) - hoher Beschäftigungsstand - Preisstabilität - außenwirtschaftliches Gleichgewicht (einschl. Aufbau der Zahlungsbilanz) - Einflussnahme auf die Verteilung (Lohn- und Gewinnquote) - Umweltschutz - Zielkonflikte <p><u>1.3 Ausgewählte Instrumente der Wirtschaftspolitik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanz- und Fiskalpolitik (Staatsquoten, Bedeutung des antizyklischen „Verhaltens“) - Geld- und Kreditpolitik (geldpolitische Strategien, geldpolitisches Instrumentarium der EZB, Geldmarkt und Leitzinsen) - Konzept der angebotsorientierten Wirtschaftspolitik - Überblick über Sozialpolitik, Strukturpolitik, Ordnungspolitik und Umweltpolitik 	<p>Die Teilnehmenden kennen die Grundprinzipien wirtschaftlichen Handelns, den Ablauf des Wirtschaftsprozesses und die Rolle des Staates.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen die Ziele und Zielkonflikte der Wirtschaftspolitik</p> <p>Die Teilnehmenden kennen die wichtigsten Ansätze der Fiskal- und Geldpolitik und erkennen die Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung für ein konjunkturgerechtes Verhalten</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>2. Betriebswirtschaftliche Grundlagen</u></p> <p><u>2.1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre - betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren - Definition des Betriebes - Gegenstand der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (Entscheidungsorientierter Ansatz) - betriebswirtschaftliche Ansätze im Neuen Steuerungsmodell (NSM) - Betriebstypen <p><u>2.2 Die Unternehmensplanung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit der Unternehmensplanung - unterschiedliche Betriebsziele (Formalziele/Sachziele) privater und öffentlicher Betriebe, freiwillige Aufgaben/ Pflichtaufgaben, Steuerungsmöglichkeiten in der Verwaltung - betriebliche Ziele (Zielbildung, Zielbeschreibung, Zielbeziehungen, Zielhierarchie) - das Leitbild als Basis einer strategischen Unternehmensführung in der öffentlichen Verwaltung (Leitbildentwicklung, -bedeutung und -umsetzung) - ausgewählte Planungs- und Entscheidungstechniken - Managementzyklus <p><u>2.3 Die betrieblichen Funktionen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Überblick über die betrieblichen Funktionsbereiche - Besonderheiten des Verwaltungsbetriebs - Kennzahlen (Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Rentabilität): - Bedeutung, Aussagekraft und Grenzen; - Wirtschaftlichkeitsbegriff in der öffentlichen Verwaltung <p><u>3. Das Neue Steuerungsmodell (NSM) der KGSt</u></p> <p><u>3.1 Ausgangslage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategielücke - Managementlücke - Legitimitätslücke - Attraktivitätslücke <p><u>3.2 Ziel und Inhalt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - „Haus des Wandels“ – ein Modell - Ziele des NSM (Effizienz und Effektivität durch Steuerung und Ergebnisverantwortung) 	<p>Die Teilnehmenden kennen die unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Volks- und Betriebswirtschaft und erkennen, dass öffentliche Verwaltungen Betriebe sind, deren Handeln von ökonomischen Überlegungen bestimmt wird.</p> <p>Die Teilnehmenden verstehen die Bedeutung einer strategischen Planung in der öffentlichen Verwaltung und kennen wichtige Planungs- und Entscheidungstechniken.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen die betrieblichen Funktionen und können die Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen aufzeigen.</p> <p>Die Teilnehmenden erkennen die Notwendigkeit einer veränderten Steuerung der öffentlichen Verwaltung.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>3.3 Elemente des NSM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - strategische Steuerung - Zielorientierung - neues Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung mit Auswirkungen auf Finanzmanagement, Organisation und Personal (s. auch Abschnitte 3.2, 3.3, 4.2 und 4.3) - Kontraktmanagement - Outputorientierung - zentrale Rolle der Produkte - Produktdefinition und -beschreibung - Output/Outcome - Outputorientierung als Verknüpfung von Fach- und Ressourcenverantwortung (Produkthaushalt) - Qualitätsmanagement (s. 4.3) 	<p>Die Teilnehmenden verstehen das NSM als ganzheitliches Modell der Verwaltungssteuerung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, mit der Notwendigkeit der Anpassung auf die konkreten örtlichen Verhältnisse und können die einzelnen Elemente den folgenden Lehrgangabschnitten zuordnen.</p>
<p><u>3.3 Elemente des NSM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - dezentrale Ressourcenverantwortung - Begriff - Auswirkungen - neue Rolle der Querschnittsämter (s. auch Abschnitt 4.3) - Budgetierung (s. auch nachstehende Ziffer 3) - Auswirkungen auf Personal - Vorteile/Risiken - Controlling und Berichtswesen - Definition und Funktion im Gesamtzusammenhang des NSM - Kosten- und Leistungsrechnung als Voraussetzung des Controllings (im übrigen s. Abschnitte 3.1 und 3.2) - Personalmanagement (s. auch Abschnitt 4.2) - Begriffsdefinition - Personal wichtigste Ressource der Verwaltung - Marketing (s. auch Abschnitt 4.1) - Definition (Marketing als Bürgerorientierung) - Wettbewerb/interkommunale Vergleiche - Idealtypischer Steuerungskreislauf des NSM 	<p>Die Teilnehmenden verstehen das NSM als ganzheitliches Modell der Verwaltungssteuerung unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, mit der Notwendigkeit der Anpassung auf die konkreten örtlichen Verhältnisse und können die einzelnen Elemente den folgenden Lehrgangabschnitten zuordnen.</p>

1.2 Investition und Finanzierung
32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Investition:</u></p> <p><u>1.1 Grundlagen der Investitionsplanung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begriffe - Planungsablauf <p><u>1.2 Statische Investitionsrechenverfahren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostenvergleichsrechnung - Auswahlproblem - die Kritische Menge - Amortisationsrechnung - Auswahlproblem-Durchschnittsrechnung - Auswahlproblem-Kumulationsrechnung - Ersatzproblem <p><u>1.3 Dynamische Investitionsrechnungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Endwert, Barwert, Jahreswert - die Kapitalwertmethode <ul style="list-style-type: none"> - die Einzelinvestition - das Auswahlproblem - die Annuitätenmethode <ul style="list-style-type: none"> - das Auswahlproblem - interner Zinsfuß <p><u>1.4 Nutzwertanalyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundsätze der Nutzwertanalyse - Bewertungsmaßstäbe - Gewichtung der Kriterien <p><u>2. Finanzierung:</u></p> <p><u>2.1 Grundlagen der Finanzierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - finanzwirtschaftliche Funktion - finanzwirtschaftliche Führung - Zahlungsverkehr 	<p>Die Teilnehmenden kennen die Phasen der Investitionsplanung.</p> <p>Die Teilnehmenden können die Kostenvergleichs- und Amortisationsrechnung für Investitionsentscheidungen anwenden.</p> <p>Die Teilnehmenden können die Kapitalwertmethode einsetzen.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen den Anwendungsbereich der Nutzwertanalyse und können eine solche durchführen.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen Aufgaben und Funktionsweise der betrieblichen Finanzwirtschaft.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>2.2 Außenfinanzierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kurzfristige Finanzierungsformen z.B. - Kontokorrentkredit - Avalkredit - Eurokredit - mittel- und langfristige Finanzierungsformen - Realkredite - festverzinsliche Wertpapiere - Zinsderivate - Eigenkapitalfinanzierung <p><u>2.3 Kreditsubstitute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Factoring - Leasing - Grundlagen - der Leasing-Vertrag - Kommunalleasing - Betriebswirtschaftliche Aspekte - Contracting - PPP-Modelle <p><u>2.4 Innenfinanzierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung aus zurückbehaltenen Gewinnen - Finanzierung aus Abschreibungsgewinnen - Finanzierung aus Rückstellungsgewinnen - Vermögensschichtungen - Rationalisierung <p><u>2.5 Finanzplanung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlagen der Finanzplanung - Kapitaldeckung - Inhalt von Finanzplänen - Finanzpläne unterschiedlicher Zeiträume <p><u>2.6 Vorstellung betriebswirtschaftlicher Software</u></p>	<p>Die Teilnehmenden können die Möglichkeiten der Außenfinanzierung beurteilen.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen Sonderformen der Finanzierung.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen die Möglichkeit der Innenfinanzierung.</p> <p>Die Teilnehmenden verstehen die Bedeutung der Finanzplanung und können einfache Liquiditätspläne anfertigen.</p> <p>Die Teilnehmenden lernen auf den Markt weit verbreitete Softwareangebote für den Bereich Investition und Finanzierung kennen.</p>

2.1 Neuer kommunaler Haushalt
16 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. der neue kommunale Haushalt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Überblick (Drei-Komponenten-Rechnung, Ziele der Reform) - Haushaltssatzung - Haushaltsplan - Gliederung des Haushaltsplanes - Positionen im Haushaltsplan - Ergebnispläne und Teilergebnispläne - Finanzplan und Teilfinanzpläne - Anlagen und ergänzende Übersichten - der produktorientierte Haushalt - Haushaltsausgleich - Aufstellungsverfahren <p><u>2. Bewirtschaftung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Haushaltsplan als Hauptkontrakt - Zweckbindung - Grundsatz der Gesamtdeckung - Budgetierung als zentrales Steuerungsverfahren den NSM - Budgetarten und Budgetbemessung - Umfang der Budgetierung - Budgetvollzug - von der inputorientierten Budgetierung zum produktorientierten Haushalt - Umsetzung des Hauptkontraktes über Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche - außer- und überplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen - Übertragbarkeit 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die zentrale Bedeutung eines produktorientierten Haushaltes und kennen den Inhalt einer Haushaltsplanung auf doppischer Basis.</p> <p>Die Teilnehmenden kennen die Möglichkeiten einer flexiblen und ergebnisorientierten Haushaltsbewirtschaftung auf der Basis der Budgetierung.</p>

2.2 Neues kommunales Rechnungswesen
40 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Grundlagen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben und Bereiche des Rechnungswesens - Überblick über die Drei-Komponenten-Rechnung - Aufgaben und Ziele der Finanzbuchhaltung (FIBU) und Abgrenzung zur Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) - Rechtsvorschriften - Buchführungspflicht - Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung (GOB) <p><u>2. Inventur, Inventar, Bilanz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inventur (Inventurarten und –vereinfachungsverfahren), Erfassung der Vermögens-gegenstände - Inventar (Gliederung, Erfolgsermittlung durch Eigenkapitalvergleich) - Bilanz (Form, Aussagewert) - Gliederung der kommunalen Bilanz - Überblick über die Drei-Komponenten-Rechnung - Auflösung der Bilanz in Konten (Aktiv-/Passivkonten) - einfacher und zusammengesetzter Buchungssatz - Buchen auf Bestandskonten und Kontenabschluss <p><u>3. Buchen auf Erfolgskonten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufwendungen und Erträge als Erfolgskomponenten - die kommunale Ergebnisrechnung - Buchen auf Erfolgskonten (bestandsorientiert) - Abschluss mit Ergebnisrechnung (G+V) und SBK <p><u>4. Organisation der Buchführung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bücher: Grund- und Hauptbuch, Nebenbücher - Belegorganisation - Kontenrahmen für Kommunen - Konten und Bücher in EDV-Systemen 	<p>Die Teilnehmenden kennen Aufgaben und Rechtsgrundlagen der Finanzbuchführung.</p> <p>Die Teilnehmenden verstehen die Struktur der doppelten kaufmännischen Buchführung und können Bestandsbuchungen vornehmen.</p> <p>Die Teilnehmenden können nach den Regeln der Doppik buchen und verstehen den betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff.</p> <p>Die Teilnehmenden verstehen die Organisation der Buchführung.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>5. Umsatzsteuer beim Ein- und Verkauf</u> (bei Betrieben gewerblicher Art)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wesen der Umsatzsteuer - Buchen der Umsatzsteuer im Einkaufs- und Verkaufsbereich - Ermittlung und Buchung der Zahllast <p><u>6. Abschreibungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ursachen der Abschreibung - Abschreibungskreislauf - Abschreibungsmethoden - Berechnung und Buchung von Abschreibungen auf Sachanlagen <p><u>7. Buchungen im Personalbereich</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Buchung der Löhne und Gehälter (einschließlich VL und Löhne) <p><u>8. Vorbereitende Abschlussarbeiten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abschluss der Unterkonten (incl. Bezugskosten und Nachlässe) - Abschreibungen (ohne Abschreibungen auf Forderungen) - Materialverbrauch nach Inventur - Bilanzierung der Zahllast <p><u>9. Zeitliche Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten - Aktive und passive Rechnungsabgrenzung - Rückstellungen <p><u>10. Die Finanzrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Aufbau - ausgewählte Zahlungsvorgänge 	<p>Die Teilnehmenden verstehen das Umsatzsteuersystem und können einfache Buchungen beim Einkauf und Verkauf vornehmen.</p> <p>Die Teilnehmenden können direkte Abschreibungen ermitteln und buchen.</p> <p>Die Teilnehmenden können Löhne und Gehälter buchen.</p> <p>Die Teilnehmenden können die genannten Abschlussarbeiten buchen.</p> <p>Die Teilnehmenden erkennen die Notwendigkeit der periodengerechten Erfolgsermittlung. Sie können die Abgrenzungsprobleme anhand einfacher Beispiele unterscheiden und die entsprechenden Buchungen vornehmen.</p> <p>Die Teilnehmenden verstehen die Aufgabe der Finanzrechnung als Instrument der Liquiditätsplanung und -kontrolle.</p>

2.3 Der Jahresabschluss
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rechtsvorschriften - Bestandteile und Gliederung des Jahresabschlusses 	<p>Die Teilnehmenden kennen Bestandteile des Jahresabschlusses und die einschlägigen Rechtsvorschriften.</p>
<p><u>2. Zeitliche Abgrenzung der Aufwendungen und Erträge</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten - aktive und passive Rechnungsabgrenzung - Rückstellungen 	<p>Die Teilnehmenden können die Abgrenzungen anhand einfacher Beispiele durchführen.</p>
<p><u>3. Bewertung des Vermögens und der Schulden</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - handelsrechtliche und steuerrechtliche Bewertung - Bewertungsgrundsätze, Wertmaßstäbe und Bewertungsprinzipien - Bewertung des Anlagevermögens und der Schulden - Bewertung des kommunalen Vermögens – Besonderheiten und Stand der Diskussion 	<p>Die Teilnehmenden können Vermögen und Schulden bewerten und kennen die aktuellen Bewertungsvorschläge für die Kommunalverwaltung</p>
<p><u>4. Erstellung des Jahresabschlusses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermögens- und Ergebnisrechnung (Bilanz und G + V) - Anhang und Lagebericht 	<p>Die Teilnehmenden können einen einfachen Jahresabschluss durchführen.</p>
<p><u>5. Auswertung des Jahresabschlusses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilanzaufbereitung/Bilanzstruktur - Beurteilung der Bilanz (Kapitalstruktur, Anlagendeckung, Vermögensstruktur, Liquidität) - Auswertung der Erfolgsrechnung (Rentabilität und Kostenstruktur) - Cash-flow: Berechnung und Aussagekraft 	<p>Die Teilnehmenden können einen Jahresabschluss im angegebenen Umfang auswerten</p>

3.1 Kosten- und Leistungsrechnung
32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>Vorbemerkung</u></p> <p>Der gesamte Unterricht soll auch auf die Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung in der klassischen (Hoheits-)verwaltung eingehen. Anwendungsmöglichkeiten und ihre Grenzen aufzeigen und auf bereits vorhandene Produkt- und Kostenstellenpläne aufbauen. Die Vermittlung der Lerninhalte soll anhand von Beispielen und Übungen erfolgen.</p>	
<p><u>1. Aufgaben und Grundbegriffe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftlichkeitskontrolle/Transparenz und Kalkulation als Ziel der KLR - Abgrenzung der Finanzbuchhaltung (Doppik) zur Kosten- und Leistungsrechnung - Entwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung auf der Basis kameraler Buchhaltung (erweiterte Kameralistik) - Begriffe: Einnahmen - Ausgaben, Aufwand - Kosten, Ertrag – Leistung - Produkte, Produktplan, Produktbeschreibung in öffentlichen Verwaltungen - Kosten- und Leistungsrechnung auf der Grundlage von Ist-/Normal- oder Plankosten 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die Zielsetzung und das Begriffsgerüst der Kosten- und Leistungsrechnung,</p>
<p><u>2. Abgrenzungsrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abgrenzung neutraler Erfolgskomponenten (Betriebs- und Neutrales Ergebnis) - kalkulatorische Kosten als Anders- und Zusatzkosten - Problematik kalkulatorischer Kosten in der öffentlichen Verwaltung 	<p>Die Teilnehmenden können erforderliche Abgrenzungen und kostenrechnerische Korrekturen vornehmen,</p>
<p><u>3. Kostenartenrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 3-stufiger Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung - Aufgaben der Kostenartenrechnung - Gliederung der Kostenarten - Zusammenhang mit dem Gruppierungsplan - Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung, Kennenlernen unterschiedlicher Kostenverläufe - Begrifflichkeiten: Einzel- und Gemeinkosten, typische Kostenarten in der öffentlichen Verwaltung 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die 3-stufige Arbeitsweise der KLR und können Kosten zuordnen.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>4. Kostenstellenrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben der Kostenstellenrechnung - Kriterien/Systematik der Kostenstellenbildung - Abstimmung von Kostenstellen/Leistungen mit den Einzelplänen der Kameralistik - Aufbau und Informationswert des BAB als "Kostenverteilungsblatt" - innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Anbau-, Stufenleiter-, iteratives Verfahren) - Ermittlung von Zuschlagssätzen 	<p>Die Teilnehmenden können eine Betriebsabrechnung auf Istkostenbasis erstellen.</p>
<p><u>5. Kostenträgerrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgaben der Kostenträgerrechnung - Kostenträgerstückrechnung als Divisions- oder Zuschlagskalkulation - Unterschiede und Gemeinsamkeiten Kosten- und Leistungsrechnung/Gebührenkalkulation 	<p>Die Teilnehmenden können eine Divisions- und Zuschlagskalkulation durchführen.</p>
<p><u>6. Kostenrechnungssysteme</u></p> <p>Überblick über Ziele, Vor-/Nachteile und Anwendungsmöglichkeiten der</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vollkostenrechnung - Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) - Plankostenrechnung - Prozesskostenrechnung 	<p>Die Teilnehmenden verstehen Zielsetzung und Vorgehensweise verschiedener Kostenrechnungssysteme und ihre Bedeutung für die öffentliche Verwaltung.</p>
<p><u>7. Deckungsbeitragsrechnung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Anwendungsbereich - Ermittlung des Deckungsbeitrags (DB) - Grenzen der DB-Rechnung in öffentlichen Verwaltungen - Bestimmung des "Break Even Point" - Teilkostenrechnung in kurz- und langfristiger Betrachtung - Bedeutung der Deckungsbeitragsrechnung für Entscheidungen - Eigenfertigung/Fremdbezug - Zusatzaufträge - optimales Produktionsprogramm 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die Bedeutung des Deckungsbeitrags als Kriterium für Verwaltungsentscheidungen und können dies in Fällen einfachen Schwierigkeitsgrades umsetzen.</p>

3.2 Controlling
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ursprünge und Entwicklung des Controllings - Controllingziele - Begriffsdefinition (Führungsunterstützungssystem für eine effiziente und effektive Zielerreichung) - Notwendigkeit in der Kommunalverwaltung/Größenabhängigkeit - Abgrenzung Verwaltungscontrolling/ Controlling im Unternehmen (Informations- und Managementorientierung) - Stellung im NSM - Zukunftsorientierung/Abgrenzung zur Rechnungsprüfung 	<p>Die Teilnehmenden können das Controlling und seine Ziele beschreiben und in das System des NSM einordnen.</p>
<p><u>2. Controlling - Funktionen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei der Zielbildung und Planung - Steuerung (Information, Kontrolle, Abweichungsanalysen, Gegenmaßnahmen), Steuerungsverlauf - Koordination 	<p>Die Teilnehmenden können die verschiedenen Controlling-Funktionen abgrenzen.</p>
<p><u>3. Organisation des Controllings</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hierarchische Einbindung des Controllings - Zentrales/dezentrales Controlling - Anforderungen an das Controllingpersonal 	<p>Die Teilnehmenden können die Einbindung des Controllings in einer Verwaltung darstellen.</p>
<p><u>4. Strategisches Controlling</u></p> <p>Produktkonzeption und Effektivität stehen im Vordergrund;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitbild/Bürgerbefragung - Zielbildung am Beispiel der Balanced-Scorecard - Zieldefinition - Operationalisierung von strategischen Zielen - Differenzierung Output/Outcome - Messung der Zielerreichung 	<p>Die Teilnehmenden können die Aufgaben des strategischen Controlling darstellen.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>4. Strategisches Controlling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - weitere Elemente von Planungssystemen (einschließlich ausgewählter Instrumente) <ul style="list-style-type: none"> - Problemanalyse, Aufgabenkritik - Alternativensuche - Prognose - Frühwarnfunktion <p>Fallbeispiel Erarbeitung strategischer Ziele einer Kommunalverwaltung und Entwicklung von Messbarkeitsgrößen</p>	<p>Die Teilnehmenden können die Aufgaben des strategischen Controllings darstellen.</p>
<p><u>5. Operatives Controlling</u></p> <p>Effiziente Produkterstellung im Vordergrund</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ableitung der operativen Ziele aus den strategischen Zielen - Controllinginstrumente: <ul style="list-style-type: none"> - Budgets, Produkthaushalt - Kosten-Leistungsrechnung - Kontrolle/Abweichungsanalyse - Kennzahlen - Berichtswesen 	<p>Die Teilnehmenden können die Aufgaben des operativen Controllings abgrenzen und die Instrumente darstellen.</p>
<p><u>6. Berichtswesen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen - Berichtsarten - Funktionen und Inhalte der Berichte - Berichtersteller und -empfänger - Darstellungsform - Grundlagen der Statistik <ul style="list-style-type: none"> - Maßzahlen (Mittelwerte und Streuungsmaße) - Messzahlen (Verhältniszahlen, Indexzahlen und Zeitreihen) <p>Fallbeispiele: z.B. Quartalsbericht einer Bücherei Jahresbericht eines Kindergartens</p>	<p>Die Teilnehmenden verstehen die zentrale Bedeutung des Berichtswesens und können Berichte erstellen.</p>

3.3 Rechtsformen
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Überblick über das Handelsrecht, Kaufmannseigenschaft - Rechtsgrundlagen für die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden (Art. 86ff GO, EBV, KUV) - Spezialgesetze (AktG, GmbHG, PubLG, UmwG) 	<p>Die Teilnehmenden kennen die wichtigsten Rechtsvorschriften für die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand.</p>
<p><u>2. Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gründung / Rechtsfähigkeit - Organe / Leitung / Steuerungsmöglichkeit durch den Träger - Haftung - Kapitalbeschaffung - Rechnungslegung, Prüfung, Publizität - Ergebnisverwendung / Gewinn- und Verlustbeteiligung - Besteuerung (nur als Hinweis) 	<p>Die Teilnehmenden können die Gründe für die Wahl der Rechtsform interpretieren..</p>
<p><u>3. Rechtsformalternativen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - überblickartige Darstellung aller öffentlichen und privaten Rechtsformen - eingehendere, vergleichende Behandlung ausgewählter Rechtsformen <ul style="list-style-type: none"> - des privaten Rechts: KG, GmbH, GmbH & Co KG, AG - des öffentlichen Rechts: Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Kommunalunternehmen - Betreiber- und Kooperationsmodelle 	<p>Die Teilnehmenden können die für den öffentlichen Bereich maßgeblichen Rechtsformen beschreiben.</p>
<p><u>4. Anwendungsbeispiele</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - z.B. Schwimmbad, Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Bauhof, Krankenhaus 	<p>Die Teilnehmenden können das erlernte Wissen für die Auswahl der geeigneten Rechtsform anwenden.</p>
<p><u>5. Überblick über das Insolvenzrecht</u></p>	<p>Die Teilnehmenden kennen die Grundzüge des Insolvenzrechts, auch aus der Sicht des Gläubigers.</p>

3.4 Steuerrecht
32 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Rechtsgrundlagen des Steuerrechts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grundgesetz, Steuergesetze, Rechtsverordnungen - Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Schreiben, Erlasse - OFD-Verfügungen, Urteile - Aufkommen und Steuerhoheit - Überblick über das steuerliche Verfahrensrecht - 	<p>Die Teilnehmenden kennen die wesentlichen Grundlagen des Steuerrechts.</p>
<p><u>2. Einkommensteuer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Steuerpflicht, Einkunftsarten - Steuerliche Gewinnermittlung, - Vermögensvergleich (Bilanz, G+V) - Einnahmen-/Ausgabenüberschussrechnung - Veranlagung zur Einkommensteuer 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die Grundlagen des Einkommenssteuergesetzes.</p>
<p><u>3. Körperschaftsteuer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Steuerpflicht - Steuerpflicht von Betrieben gewerblicher Art (BgA) - Definition BgA - Zusammenfassung von BgA - Einkommensermittlung, verdeckte Gewinnausschüttung - Tarif und Steuerberechnung 	<p>Die Teilnehmenden können die Vorschriften des Körperschaftsteuerrechts in einfachen Fällen auf öffentliche Unternehmen anwenden.</p>
<p><u>4. Umsatzsteuer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - der Unternehmer im UStG, - steuerbare Umsätze, Umsatzsteuer im Binnenmarkt - Steuerbefreiungen, Option - Bemessungsgrundlage, Steuersatz, Vorsteuerabzug - Entstehung und Abführung der Steuer 	<p>Die Teilnehmenden können die Bestimmungen des Umsatzsteuerrechts in Grundfällen anwenden.</p>
<p><u>5. Gewerbesteuer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Steuerpflicht - Besteuerung nach dem Gewerbeertrag - Festsetzung und Erhebung 	<p>Die Teilnehmenden kennen die Grundlagen des Gewerbesteuerrechts.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>6. Gemeinnützigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - steuerbegünstigte Zwecke nach der Abgabenordnung - Voraussetzungen - die Entgegennahme von Spenden - Auswirkung bei den einzelnen Steuerarten 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die steuerlichen Wirkungen der Gemeinnützigkeit.</p>
<p><u>7. Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen:</u></p> <p>z.B. Grundsteuerreform</p>	<p>Die Teilnehmenden kennen den Stand aktueller Entwicklungen.</p>
<p><u>8. Übergreifende Fallanwendungen:</u></p> <p>(Unter Berücksichtigung der Stoffabschnitte Kaufmännische Buchführung, Jahresabschluss und Rechtsformen und der typischen Problemstellungen des öffentlichen Bereiches)</p> <p>z.B. Vergleich der Rechtsformen unter steuerlichen Aspekten, steuerliche Gewinnermittlung im kamerale Rechnungswesen</p>	<p>Die Teilnehmenden können die Kenntnisse der verschiedenen Steuerarten und das bisher erworbene Wissen an Fällen des öffentlichen Bereiches mit mittlerem Schwierigkeitsgrad anwenden.</p>

4.1 Marketing in der öffentlichen Verwaltung
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definition "Marketing", insbesondere aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung - Anwendungsbereiche: z.B. Absatz-, Beschaffungs-, Personal-, Finanzierungsmarketing - Marketingpolitische Ziele aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung - Absatzpolitisches Instrumentarium: Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik 	<p>Die Teilnehmenden können Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten der Marketingfunktion in privaten und öffentlichen Betrieben und in den öffentlichen Verwaltungen beurteilen.</p>
<p><u>2. Besonderheiten des Absatzes von Verwaltungsleistungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Besonderheiten des "Marktes" für Verwaltungen, Gebühren und Preise, politische Prämissen - Relative Knappheit öffentlicher Güter, Servicebereitschaft in öffentlichen Verwaltungen - Angebots-/Absatzverpflichtung und Abnahmeverpflichtung (z.B. Anschluss- und Benutzungszwang) - Angebotsmonopol und rechtsstaatliche Handlungs-/Kontrollprinzipien 	<p>Die Teilnehmenden können zu allgemeinen und besonderen Merkmalen des Absatzes von Verwaltungsleistungen Stellung nehmen.</p>
<p><u>3. Ansätze zur Entwicklung einer strategischen Markenkonzeption für die Verwaltung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrumente der Marktforschung zur Ermittlung der Kundenbedürfnisse (insbesondere Kundenbefragung, einschl. Aufbau eines Fragebogens) - Erarbeitung einer Zielhierarchie aus den Ergebnissen der Marktforschung und/oder aus dem Leitbild - System der Marketingstrategien - absatzpolitisches Instrumentarium: - Distribution: schnelle und direkte Versorgung der Bürger (Bürgernähe), Aspekte der bürgerfreundlichen Verwaltung - Preispolitik: Rationale Gebührenpolitik/Gebührentransparenz, Nulltarifleistungen, Lenkungseffekt von Preisen/Gebühren - Produktpolitik: Aspekte der Produktbildung in Verwaltungen, Qualitätsmanagement - Kommunikation: Produktwerbung, Öffentlichkeitsarbeit, Erscheinungsbild und Verhalten der Verwaltung auf der Basis einer "Corporate-Identity-Strategie" <p>Fallbeispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunalverwaltung - öffentliche Betriebe, z.B. Bücherei, Freibad, Museum 	<p>Die Teilnehmenden können die Elemente des nicht-gewinnorientierten Marketing für Strategien und den Einsatz von Marketing - Instrumenten in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Betrieben anwenden.</p>

4.2 Personalmanagement
24 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Besonderheiten des Absatzes von Verwaltungsleistungen</u></p> <p>von der Personalverwaltung zum Personalmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definition und Elemente - Ursachen für diesen Paradigmenwechsel, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Neues Steuerungsmodell - Innere Kündigung - Wertewandelforschung 	<p>Die Teilnehmenden kennen Gründe und Inhalt der veränderten Ausrichtung von Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung.</p>
<p><u>2. Psychologische Grundlagen des Personalmanagements</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitermotivation und ihre Grenzen. <ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnistheorie (Maslow) - Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) - Menschenbilder 	<p>Die Teilnehmenden können Motivationstheorie als Analyseinstrumente, die Antwort auf die Frage geben, ob und wie Einstellung, Verhalten und Leistung der Mitarbeiter beeinflusst werden kann.</p>
<p><u>3. Führung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kooperativer versus autoritärer Führungsstil - Führungstechniken: Zielvereinbarung und Delegation (mit Führungskreislauf von Kontrolle, Beurteilung, Anerkennung und Kritik) - Führungsinstrument Führungsgrundsätze - Führungskraft und die Aufgabe der Motivation - Führungs-Controlling: Vorgesetztenbeurteilung 	<p>Die Teilnehmer kennen Grundzüge von kooperativem und autoritärem Führungsstil, Führungstechniken und dem Instrument der Führungsgrundsätze.</p> <p>Die Teilnehmer kennen den Rahmen der Verantwortlichkeit der Führungskraft für die Motivation der Mitarbeiter.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>4. Anforderungen und Elemente eines Personalentwicklungskonzeptes und die Umsetzung in der Praxis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begriff und Ziele - Einzelne Bausteine im PE-Konzept: <ul style="list-style-type: none"> - Personalauswahlverfahren - Einarbeitungskonzept - Mitarbeitergespräch - finanzielle Leistungsanreize - Arbeitszeitflexibilisierung - Telearbeit - Reorganisation von Prozessen (integrierte Personal- und Organisationsentwicklung) - Fortbildungsrahmenkonzept und Bildungscontrolling 	<p>Die Teilnehmenden kennen Begriff, Ziele, einzelne Bausteine und Umsetzungskriterien. Sie können die einzelnen Bausteine der Personalentwicklung anwenden.</p>

4.3 Organisation, Qualitäts- und Projektmanagement
40 Unterrichtsstunden

Lerninhalt	Lernziele
<p><u>1. Organisation</u></p> <p><u>1.1 Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begriffsdefinition „Organisation“ - Aufgaben der Organisation- insbesondere aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung - Arbeitssystem - Kommunikationssystem 	<p>Die Teilnehmenden kennen Aufgaben der Organisation in der öffentlichen Verwaltung und die maßgeblichen Einflussgrößen.</p>
<p><u>1.2 Aufbauorganisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenanalyse - Aufgabensynthese - Stellenbildung - Kompetenz – Verantwortung - Instanzen – Abteilungsbildung - Dezentralisierung - Zentralisierung - Techniken zur Darstellung der Aufbauorganisation 	<p>Die Teilnehmenden sind mit den Schritten zur Gestaltung der Aufbauorganisation vertraut.</p>
<p>Leitungssysteme</p> <ul style="list-style-type: none"> - traditionelle Organisationsmodelle <ul style="list-style-type: none"> - Funktionalorganisation - Spartenorganisation - Matrixorganisation - moderne Organisationskonzepte <ul style="list-style-type: none"> - Profit Center - Cost Center - Responsibility Center - Teamorganisation (teilautonome Teams, System der überlappenden Teams) - Auswirkungen des NSM auf die Aufbauorganisation, neue Rolle der Querschnittsämter - Fallbeispiele zur Neuorganisation von Verwaltungen z.B. Überarbeitung Geschäftsordnung oder Geschäftsverteilungsplan 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die Unterschiede traditioneller und moderner Leitungssysteme und kennen die Möglichkeiten einer Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung.</p>

Lerninhalt	Lernziele
<p>Organisationsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele der Organisationsentwicklung (lernende Organisation) - Abgrenzung zur klassischen Organisationsberatung - Grundlagen der Organisationsberatung <ul style="list-style-type: none"> - Gegenstand der Untersuchung - Organisation und ihre Umwelt - Stellung des Mitarbeiters in der Organisation - die Rolle der Führung - Inhalte und Methoden praktischer Organisationsentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Phasenmodell der Organisationsentwicklung - Problem des Einstiegs <p>Fallbeispiele: z.B. Reformprozess in einer Kommunalverwaltung, Einführung der Budgetierung, Einführung KLR</p>	<p>Die Teilnehmenden begreifen die Organisationsentwicklung als Instrument zur Umsetzung der Elemente des NSM.</p>
<p><u>1.3 Ablauforganisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elemente und Methoden der Systemanalyse - Arbeitsablauf- und Arbeitsinhaltsgestaltung - Techniken zur Darstellung der Ablauforganisation 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die zur Erfassung und Darstellung der Ablauforganisation.</p>
<p><u>2. Qualitätsmanagement (QM)</u></p> <p><u>2.1 Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begriff „Qualität“ im Sinne des erweiterten Qualitätsmanagements - Grundsätze modernen Qualitätsmanagements - Qualitätsmanagement in privatwirtschaftlichen Unternehmen - Struktur eines prozessorientierten, integrierten QM in der Verwaltung - Vorhandene QM-Konzepte in Verwaltungen 	<p>Die Teilnehmenden verstehen die Qualitätskriterien von Verwaltungsleistungen und kennen die Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements und seine wichtigsten Instrumente.</p>
<p><u>2.2 praktische Umsetzung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modellierung und Optimierung von Kernprozessen anhand praktischer Beispiele aus der Verwaltung - Organisationshandbuch 	
<p><u>2.3 Zertifizierung nach ISO 9000:2000 – für Verwaltungen sinnvoll?</u> kritische Diskussion</p>	
<p><u>3. Projektmanagement</u></p> <p><u>3.1 Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Begriffsdefinition „Projekt“ - Beispiele – insbesondere für Projekte der öffentlichen Verwaltung 	<p>Die Teilnehmenden kennen die vielfältigen Ansatzmöglichkeiten für Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung,</p>

Lerninhalt	Lernziele
<u>3.2 Grundsätze der Projektorganisation</u> <ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung und Projektbüro - Projektorganisation (Linien- bzw. Staborganisation) <ul style="list-style-type: none"> - Projektkoordination - Matrix-Projektorganisation - reine Projektorganisation 	<p>Die Teilnehmenden überblicken die Grundsätze der Projektorganisation und können Projekte strukturieren.</p>
<u>3.3 Projektplanung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Projektstrukturplanung (vollständige Aktivitätenliste) - Projektablaufplanung <ul style="list-style-type: none"> - Reihenfolgebedingungen - Zeit- und Kostenschätzungen - Ressourcen/Sachmittel - Risikoplanung 	
<u>3.4 Projektmanagement</u> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenstellung - Grundregeln für ein erfolgreiches Projektmanagement - Informations- und Dokumentationsmanagement im Projekt - methodische Hilfsmittel des Projektmanagements <ul style="list-style-type: none"> - Netzplantechnik - Gantt-Diagramm (Balkendiagramm) - EDV-gestütztes Projektmanagement 	<p>Die Teilnehmenden kennen die Aufgaben des Projektmanagements, sind mit den Grundregeln vertraut und verstehen die verschiedenen Hilfsmittel.</p>
<u>3.5 Fallbeispiele „öffentliche Verwaltung“ (mit EDV-Unterstützung)</u> z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Einführung eines neuen EDV-Systems - Erschließung eines Baugebietes - Bau eines Kindergartens 	<p>Die Teilnehmenden können ihre Kenntnisse des Projektmanagements computerunterstützt an Projekten der öffentlichen Verwaltung anwenden.</p>