

Marcel Thimm

Betriebliche Weiterbildung im Rechnungswesen auf der Grundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes

Begründung und Entwurf einer Maßnahme für Mitarbeiter
der Kreditorenbuchhaltung in einem großen
Einzelhandelsunternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de
ISBN: 9783832455545

Betriebliche Weiterbildung im Rechnungswesen auf der Grundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes

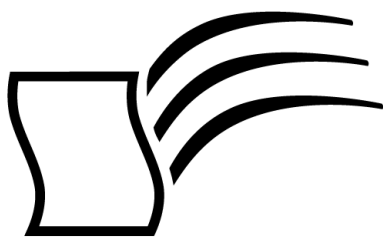
Begründung und Entwurf einer Maßnahme für Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung in einem großen Einzelhandelsunternehmen

Marcel Thimm

Betriebliche Weiterbildung im Rechnungswesen auf der Grundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes

*Begründung und Entwurf einer Maßnahme für Mitarbeiter
der Kreditorenbuchhaltung in einem großen
Einzelhandelsunternehmen*

**Diplomarbeit
an der Universität Hamburg
Fachbereich Erziehungswissenschaften
3 Monate Bearbeitungsdauer
Dezember 2001 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 5554

Thimm, Marcel: Betriebliche Weiterbildung im Rechnungswesen auf der Grundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes: Begründung und Entwurf einer Maßnahme für Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung in einem großen Einzelhandelsunternehmen / Marcel Thimm - Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Hamburg, Universität, Diplomarbeit, 2001

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

***Betriebliche Weiterbildung im Rechnungswesen auf
Grundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes***

*Begründung und Entwurf einer Maßnahme für Mitarbeiter der
Kreditorenbuchhaltung eines großen deutschen
Einzelhandelsunternehmens*

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
1 HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	6
2 DER WIRTSCHAFTINSTRUMENTELLE ANSATZ ALS THEORETISCHE BASIS DER UNTERSUCHUNG.....	13
2.1 DARSTELLUNG DES WIRTSCHAFTSINSTRUMENTELLEN ANSATZES.....	13
2.1.1 <i>Beschreibung der Handlungsorientierung als theoretische und normative Orientierungsgrundlage des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes</i>	<i>17</i>
2.1.2 <i>Darstellung des Transformationskonzepts auf modelltheoretischer Grundlage.....</i>	<i>18</i>
2.1.3 <i>Begründung der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre als fachwissenschaftlicher Bezug des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes ..</i>	<i>21</i>
2.1.4 <i>Die Sequenzierung des Lehrgangs durch die Elaborationstheorie und die Curriculumspirale.....</i>	<i>23</i>
2.1.5 <i>Die Modellierungsmethode als Einstiegskonzeption des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesenlehrgangs</i>	<i>28</i>
2.1.6 <i>Die Modellunternehmung als Konkretisierung des allgemeinen Unternehmensmodells</i>	<i>31</i>
2.1.7 <i>Das Konzept des Lernhandelns im wirtschaftsinstrumentellen Ansatz.....</i>	<i>33</i>
2.2 BEGRÜNDUNG DER VERWENDUNG DES WIRTSCHAFTSINSTRUMENTELLEN ANSATZES ZUR ERSTELLUNG EINER WEITERBILDUNGSMAßNAHME IM UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN	35
3 AUFBAU UND DURCHFÜHRUNG DER QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE.....	40
3.1 DARSTELLUNG DES RECHNUNGSWESEN DES UNTERNEHMENS.....	40

3.1.1	<i>Organisation der Kreditorenbuchhaltung</i>	40
3.1.2	<i>Beschreibung der Zielgruppe.....</i>	41
3.2	FRAGESTELLUNG UND KRITERIEN DER QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE.....	44
3.3	DIE FORM DER QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE.....	46
3.3.1	<i>Anzustrebende Rolle des Interviewers</i>	48
3.3.2	<i>Geeigneter Normierungsgrad der Interviews</i>	49
3.3.3	<i>Die Dauer des einzelnen Interviews.....</i>	52
3.4	DIE KONSTRUKTION DES INTERVIEWLEITFADENS	52
3.4.1	<i>Ermittlung der inhaltlichen Schwerpunkte für die Befragung.....</i>	53
3.4.2	<i>Darstellung der Struktur des Interviewleitfadens</i>	55
3.4.3	<i>Verwendete Kriterien zur Formulierung der Fragen</i>	58
3.5	DIE DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG	59
3.5.1	<i>Angewendete Vorgehensweise zur Ermittlung der Befragtengruppe</i>	59
3.5.2	<i>Durchführung und Ergebnisse der Pretests.....</i>	61
3.5.3	<i>Die Durchführung der Interviews</i>	62
3.5.4	<i>Probleme während der Durchführung der Befragung.....</i>	63
3.6	DARSTELLUNG DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE	67
3.6.1	<i>Die Auffassung der Befragten vom Zweck des Rechnungswesens.....</i>	68
3.6.2	<i>Die kaufmännische Betrachtungsweise der Befragten in Bezug auf die Fragestellungen.....</i>	69
3.6.3	<i>Die Fähigkeit der Befragten in Zusammenhängen zu denken</i>	72
3.6.4	<i>Das bei den Befragten vorhandene Bewusstsein für das eigene Handeln</i>	74
3.6.5	<i>Das Vorgehen der Befragten beim Aufbau einer Buchung.....</i>	76
3.6.6	<i>Das Verständnis der Befragten vom Wechselverhältnis von logistischer Basis und Rechnungswesenprozessen</i>	80
3.6.7	<i>Das Bewusstsein der Befragten von Sinn und Inhalt des Buch-Ist- Vergleichs</i>	83
3.6.8	<i>Die Betrachtung der Arbeitsbereiche der Hausverantwortlichen im Vergleich.....</i>	87
3.7	SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER DURCHGEFÜHRTEN BEFRAGUNG	89
3.7.1	<i>Erkennbare Strukturen hinsichtlich der Verteilung der Mängel an wirtschaftsinstrumentellen Kenntnissen und Fähigkeiten bei den Hausverantwortlichen</i>	89
3.7.2	<i>Die Probleme der Hausverantwortlichen und ihre Ursachen</i>	94

3.7.3 Beurteilung der Folgen der festgestellten Mängel für das Unternehmen.	97
3.7.4 Beurteilung der Folgen der festgestellten Mängel für die Mitarbeiter...	100
3.7.5 Zur Notwendigkeit einer Weiterbildungsmaßnahme für die Hausverantwortlichen der Kreditorenbuchhaltung.....	101
3.7.6 Der Buch-Ist-Vergleich als inhaltlicher Ansatzpunkt der Weiterbildungsmaßnahme	103
4 ENTWICKLUNG EINER WEITERBILDUNGSMAßNAHME	107
4.1 DER AUFBAU DER WEITERBILDUNGSMAßNAHME	107
4.1.1 Zeitliche Ausrichtung der Weiterbildungsmaßnahme.....	108
4.1.2 Geeignete Lernorte zur Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahme	109
4.1.3 Einstufung der Teilnehmer und Unterteilung der Zielgruppe in Lerngruppen	110
4.1.4 Berücksichtigung der Weiterbildungswünsche der Mitarbeiter	111
4.1.5 Durchführung eines Planspiels zum Einstieg in die Weiterbildungsmaßnahme	112
4.1.6 Anpassung des Planspiels „Jeansfabrik“ durch den Netzmodellierer HERAKLIT.....	113
4.1.7 Darstellung der inhaltlichen Makrosequenzierung der Weiterbildungsmaßnahme	121
4.1.8 Anpassung des wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesenlehrgangs an die Anforderungen der Erwachsenenbildung.....	125
4.1.9 Transfer der wirtschaftsinstrumentellen Inhalte auf die betriebliche Praxis der Teilnehmer durch die Verwendung der Fallmethode	129
4.1.10 Konstruktionsprinzipien zur Erstellung geeigneter Fälle.....	132
4.2 VERWENDUNG DER FALLSTUDIE ALS ANSCHAULICHE DOKUMENTATION	134
4.2.1 Aufbau und Durchführung der Fallstudie als Dokumentation	135
4.2.2 Darstellung der Beispielfallstudie „Formen der Inventur“	137
4.3 VERWENDUNG DER FALLSTUDIE ZUR SIMULATION EINER PRAKTISCHEN ENTSCHEIDUNG	138
4.3.1 Durchführung der Fallstudie als praktischer Entscheidungsfall.....	138
4.3.2 Darstellung der Beispielfallstudie „Einkaufsentscheidung“	140
4.4 VERWENDUNG DER FALLSTUDIE ZUR PRAKTISCHEN ENTSCHEIDUNG UND DURCHSETZUNG DER ZU VERTRETENDEN INTERESSEN	142

4.4.1 Durchführung der Fallstudie zur praktischen Entscheidung und Durchsetzung der zu vertretenen Interessen	143
4.4.2 Darstellung der Beispielfallstudie „Gewinnbeteiligung“	144
4.5 METHODEN DER LERNERFOLGSKONTROLLE IM RAHMEN DER WEITERBILDUNGSMAßNAHME	146
4.6 ORGANISATORISCHE UMSETZUNG UND FINANZIERUNG DER WEITERBILDUNGSMAßNAHME	148
5 ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG	151
5.1 BEWERTUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	151
5.2 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF	154
LITERATUR.....	155
SONSTIGE QUELLEN.....	166
ANHANG.....	169

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1 Übersicht berufliche Bildung	9
Abbildung 2-1 Übersicht über Lerntheorien	16
Abbildung 2-2 Modellbildung und didaktische Transformation	19
Abbildung 2-3 Mentale Modelle im unterrichtlichen Referenzsystem	20
Abbildung 2-4 Struktur der Elaborationstheorie	24
Abbildung 2-5 Die Curriculumspirale nach BRUNER	25
Abbildung 2-6 Elaborationsstufen im wirtschaftsinstrumentellen Rechnungswesen	26
Abbildung 2-7 Bezugszusammenhänge des allgemeinen Unternehmensmodells	31
Abbildung 2-8 Das allgemeine Unternehmensmodell in seiner Umwelt	32
Abbildung 3-1 Organisationsstruktur der Kreditorenbuchhaltung	41
Abbildung 3-2 Altersstruktur der Hausverantwortlichen	43
Abbildung 3-3 Dauer der Betriebszugehörigkeit der Hausverantwortlichen	43
Abbildung 3-4 Stichprobenfehler bei maximaler Streuung	60
Abbildung 3-5 Verteilung der wirtschaftsinstrumentellen Mängel der Hausverantwortlichen	93
Abbildung 4-1 Aufbau des Planspiels „Jeansfabrik“	112
Abbildung 4-2 Wirkungsnetz im Unternehmensplanspiel „Heicon“	113
Abbildung 4-3 Das Cockpit im HERAKLIT-Player	114
Abbildung 4-4 Büro im Unternehmensplanspiel „Der Manager im Industriebetrieb“	114
Abbildung 4-5 Wirkungsnetz im Planspiel „Jeansfabrik“	117
Abbildung 4-6 Analyse der Wirkungszusammenhänge im HERAKLIT-Player	118
Abbildung 4-7 Inhaltliche Makrosequenzierung der Weiterbildungsmaßnahme	124

1 Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit

Technische Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Kommunikationstechnologien, machen einen zunehmend schnelleren Austausch von Daten möglich. Für Unternehmen bedeutet dies einen Innovationsdruck: Alle relevanten Daten müssen den Entscheidungsträgern in hoher Qualität schnellstmöglich zur Verfügung stehen, da professionelle kaufmännische Entscheidungen auf quantitativ aufbereiteten Informationen beruhen. Damit ein Unternehmen am Markt konkurrieren kann, muss der Prozess von der Informationsgewinnung zur Entscheidungsfindung möglichst optimal gestaltet sein. Der Einbezug moderner Kommunikationstechnologien ist dabei unerlässlich. Um diese neuen Technologien nutzen zu können, sind Investitionen notwendig. Soweit dies technische Anlagen und Software betrifft, wird die Notwendigkeit im allgemeinen anerkannt. Eine Unterlassung führt zu einem Stillstand aus dem sich relativ schnell Kompatibilitätsprobleme oder Unzufriedenheit beim Vergleich mit neuen Produkten und Möglichkeiten ergeben. Die entstehenden Kosten werden akzeptiert, um die Hard- und Software angesichts schnell voranschreitender Entwicklungen auf einem aktuellen Niveau zu halten. Allein die in der BIT-Studie (vgl. *Seiler* 2001, S. 9) untersuchten 2505 deutschen Unternehmen mit 20 oder mehr Mitarbeitern, investierten im Jahr 2000 über 160 Milliarden DM in Hard- und Software, interne und externe Dienstleistungen und Telekommunikationsgebühren im Bereich der Informationstechnologie (IT) (vgl. *Friedmann/Prehl* 2001, S. 14ff.). Auffällig ist dabei eine Problematik, die aus der betrieblichen Weiterbildung bekannt ist, den Unternehmen sind ihre genauen IT-Kosten oftmals nicht bekannt. Es fehlt an Transparenz und einer klaren Gegenüberstellung von IT-Kosten und -Leistung um den tatsächlichen Wertbeitrag der Informationstechnologie zu messen (vgl. *FAZ* 2001a, S. 31).

Im Gegensatz dazu, fällt der Mitteleinsatz im Bereich der Weiterbildung (vgl. *Gonschorrek* 1983, S. 2) deutlich geringer aus. Die im Dreijahresrhythmus durchgeführte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (vgl. *NZZ* 2000, S. 55) bezifferte die betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen aller deutschen Unternehmen für das Jahr 1998 auf 34,3 Milliarden Mark. Die Hochrechnungen erfolgten aufgrund von 1048 ausgewerteten Fragebögen, bei einer Rücklaufquote von etwa 18%, dürften die Zahlen den tatsächlichen Wert überschätzen (vgl. ebenda). Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und

Berufsforschung (IAB) unter 10.000 ost- und westdeutschen Betrieben bieten 40% der deutschen Unternehmen, vor allem Großunternehmen, ihren Mitarbeitern innerbetriebliche Fortbildung an (vgl. *Computerwoche* 2000, S. 64.).

Die Zahlenverhältnisse machen deutlich, in welchem Verhältnis die Technik und ihre Anwender von den Unternehmen insgesamt bewertet werden. Dabei wirkt sich gerade der Einsatz der neuen Technologien, auf die Organisationsstrukturen der Unternehmen aus. Kennzeichnend hierfür ist eine Verlagerung buchhalterischer Tätigkeiten aus den Rechnungswesenabteilungen in verschiedene Fachabteilungen (z.B. Absatz- und Beschaffungsabteilungen). Gleichzeitig greifen diese Abteilungen auf Buchhaltungsdaten zurück um ihre kaufmännischen Entscheidungen treffen zu können. (vgl. *Preiß* 1999, S. 28f.). Hierdurch ergeben sich veränderte Qualifikationsanforderungen, sowohl für die Mitarbeiter der Rechnungswesenabteilungen, als auch für die Mitarbeiter der betroffenen Fachabteilungen.

Vor diesem Hintergrund vollzieht sich eine demographische Entwicklung dahingehend, dass immer weniger Menschen eine kaufmännische Erstausbildung beginnen, (vgl. *Handelsblatt* 2001, S. 4). Nach einer Umfrage des IAB bei 14.000 Betrieben, bildeten im Jahr 2000 etwa 30% westdeutschen und 26% der ostdeutschen Unternehmen Lehrlinge aus (vgl. *FAZ* 2001b, S. 18). Währenddessen veraltet der Ausbildungsstand der bereits in den kaufmännischen Berufen tätigen Arbeitnehmer immer weiter. Es ergibt sich ein Handlungsbedarf für beide Gruppen: Es werden immer weniger Sachbearbeiter benötigt, die auf Anweisung und ohne eigene Entscheidungsbefugnis handeln. Statt dessen wird von den Mitarbeitern in zunehmenden Maße ein umfassendes ökonomisches Denken und Handeln verlangt (vgl. *Achtenhagen* 1996, S. 32).

In welchem Maße die kaufmännische Erstausbildung, durch den Einbezug geeigneter wirtschaftspädagogischer Ansätze, den aktuellen Anforderungen in Zukunft gerecht wird, werden entsprechende Untersuchungen in den Berufsschulen und in der betrieblichen Praxis zeigen. In jedem Fall profitieren davon zunächst nur die zukünftigen Generationen kaufmännischer Auszubildender. Der weitaus größere Teil der Betroffenen, diejenigen Arbeitnehmer mit einer um Jahre bzw. Jahrzehnte veralteten Ausbildung, benötigt deshalb um so dringender bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen. Die Weiterbildung ist dabei kein einmaliger Vorgang

zur notwendigen Ergänzung fehlender Kenntnisse und Tätigkeiten, sondern der auf den Beruf bezogene Teil des Konzeptes eines lebenslangen Lernens, an dem nicht nur in der Internetwirtschaft kein Weg mehr vorbeiführt (vgl. *Wirtschaftwoche* 2000, S. 49).

Die Unternehmen, die mit dem technischen und organisatorischen Wandel direkt konfrontiert sind, verlangen nach wissenschaftlich fundierten und praxisnahen Lösungen zur bedarfsgerechten Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Diese Lösungen sind in den theoretischen Konzepten der Wirtschaftspädagogik vorhanden und bedürfen einer Umsetzung. Die Bezeichnung der Situation als „Koinzidenz ökonomischer und pädagogischer Vernunft“ (*Senatskommission der DFG* 1990, S. VII) ist hier treffend.

Daher ist es bezeichnend, dass der Impuls für die vorliegende Diplomarbeit aus dem konkreten Bedarf der Praxis kam. Die Kreditorenbuchhaltung eines großen deutschen Einzelhandelsunternehmens befand sich im oben beschriebenen organisatorischen Wandel. Im Rahmen der damals anstehenden und mittlerweile vollzogenen Umstellung auf ein neues Finanzbuchhaltungsprogramm wurden Überlegungen hinsichtlich der zukünftigen Arbeitssituation der Mitarbeiter angestellt. Im Kern stand dabei die systematische Reduzierung der zeitaufwendigen Routine- und Erfassungstätigkeiten, wie sie sich aus der beleghaften Offenen-Posten-Buchhaltung ergeben (vgl. Kapitel 3.1.2). Diese Reduzierung sollte durch den Einsatz modernerer Techniken realisiert werden. Zunächst sollte dies im Bereich der Erfassung von Bank- und Kassenbelegen, sowie der internen Verrechnung zwischen den einzelnen Filialunternehmen geschehen, auf lange Sicht und unter den entsprechenden Voraussetzungen dann auch bei der Rechnungs- und Gutschrifterfassung. Das primäre Ziel der geplanten Umgestaltungen war dabei nicht die Reduzierung des Mitarbeiterbestands, sondern eine qualitative Verbesserung der Finanzbuchhaltung.

Aus den Erfahrungswerten der Abteilungsleitung, insbesondere im Rahmen der Abschlussvorbereitungen oder Prüfungen durch Wirtschafts- und Steuerprüfer, entstand der Eindruck, dass eine auffällig hohe Zahl der Mitarbeiter die zu bewältigenden Aufgaben nach auswendig gelernten Schemata korrekt, jedoch ohne Verständnis für die kaufmännischen und buchhalterischen Hintergründe erledigte. Deshalb waren diese Mitarbeiter vielfach nicht in der Lage, Transferleistungen zu

erbringen. Korrekturbuchungen oder Sonderfälle mussten entsprechend vorkontiert und mit Anweisungen zur richtigen Erfassung versehen werden, um zu gewährleisten, dass die Buchungen richtig erfolgten.

Die Beobachtungen in der Praxis und die absehbar veränderten Anforderungen der Zukunft stellten deshalb die bisherige Qualifikation der Mitarbeiter in Frage und lösten Handlungsbedarf aus. Die Abteilungsleitung machte sich Gedanken, wie der Wissens- und Kenntnisstand der Mitarbeiter untersucht werden könnte. Ziel der Untersuchung sollte sein:

- Verständnisschwierigkeiten und fehlerhaftes Verhalten im Rahmen der zu bewältigenden Aufgaben festzustellen,
- die Ursachen für die festgestellten Probleme zu ermitteln und
- geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, um den Ursachen zu begegnen.

Der Begriff der Weiterbildung schließt grundsätzlich sowohl die Fortbildung als auch die Umschulung ein (vgl. *Gonschorrek* 1983, S. 2).

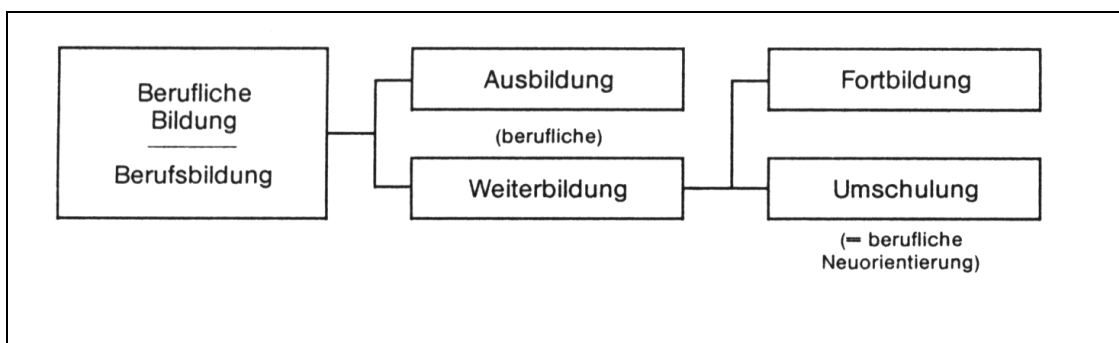


Abbildung 1-1 Übersicht berufliche Bildung

(*Gonschorrek* 1983, S. 2)

In der Literatur wird in der Regel der umfassendere Begriff Weiterbildung benutzt. Außerdem ist die Zielgruppe sehr heterogen (vgl. Kapitel 3.1.2), einige der Mitarbeiter haben keinerlei kaufmännische Ausbildung, die Teilnahme an einer betrieblichen Weiterbildung im Rechnungswesen wäre für sie daher eher eine Umschulung als eine Fortbildung. Aus diesen Gründen wird in der Arbeit der Begriff Weiterbildung verwendet.

Kurzfristig sollte durch die zu entwickelnden Weiterbildungsmaßnahmen die Qualität der derzeitigen Arbeit verbessert werden. Einerseits wurde angestrebt, z.B. durch Vermeidung oder rechtzeitige Aufdeckung von Falsch- und Doppelzahlungen, direkt das finanzielle Ergebnis des Unternehmens zu verbessern. Andererseits sollte die Qualität und Zeitnähe der erfassten Daten optimiert werden, um der Geschäftsführung die jeweils aktuellen Ergebnisse und Kennzahlen schneller und genauer als bisher liefern zu können, bzw. ein echtes „Controlling“ überhaupt möglich zu machen.

Das langfristige Ziel der Weiterbildungsmaßnahme sollte die Ausbildung **selbständig und ökonomisch denkender und handelnder Mitarbeiter** sein. Diese sollten, im Gegensatz zu den auf Anweisung handelnden Sachbearbeitern, in der Lage sein, aufgrund ihres Hintergrundwissens Situationen zu analysieren, Probleme zu erkennen, alternative Problemlösungen zu entwickeln sowie kaufmännisch sinnvolle Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Anstatt mehr oder weniger unbewusst (Super-) Zahlen des Rechnungswesens durch korrektes Ausführen einzelner Tätigkeiten zu produzieren, sollen die Mitarbeiter aus den vorliegenden Informationen erkennen können, welche Prozesse zum bisherigen Sachstand geführt haben, welche Handlungsalternativen bestehen und welche jeweiligen Konsequenzen daraus folgen. Die Mitarbeitern müssen durch ihre Kenntnisse und Fähigkeiten dazu befähigt sein, zu erkennen, wie und warum einzelne Handlungsabläufe auf ihre spezifische Art und Weise strukturiert sind. Gleichzeitig sollen sie beurteilen können, welche Bedeutung die von ihnen durchzuführenden Handlungen haben und ob die bisherige oder geplante Vorgehensweise sinnvoll ist. Diese Entwicklung der Hausverantwortlichen, von anweisungsorientierten Sachbearbeitern zu selbständig und ökonomisch denkenden und handelnden Mitarbeitern, ist ein entscheidender Beitrag zur Wandlung der Kreditorenbuchhaltung, von einer notwendigen Verwaltungsabteilung in einen wesentlichen und produktiven Teil des Informationssystems des Unternehmens.

Die zu entwickelnde Weiterbildungsmaßnahme sollte sich grundsätzlich an alle Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung richten. Eine freiwillige Teilnahme ist dabei einer verpflichtenden Teilnahme in Bezug auf die zu erreichenden Ziele vorzuziehen. Auch wenn langfristig nicht alle Mitarbeiter im zukünftigen Aufgabenbereich des Rechnungswesens beschäftigt sein werden, sollte die Untersuchung nicht von

vornherein auf eine Teilgruppe beschränken werden. Die letztendliche Zielgruppe kann weder im Umfang noch personell genau umrissen werden. Der Umfang hängt sowohl von der tatsächlichen Umsetzung und Nutzung der technischen Möglichkeiten, als auch von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ab. Für eine personelle Eingrenzung müssen die Mitarbeiter zunächst eingeschätzt werden. Außerdem muss eine langfristige Planung berücksichtigen, das noch nicht genau festgestellt werden kann, welche Mitarbeiter dem Unternehmen in einigen Jahren tatsächlich zur Verfügung stehen.

Durch die Weiterbildungsmaßnahme sollen die Mitarbeiter auch befähigt werden, ihre momentanen Aufgaben in höherer Qualität zu erfüllen, also Fehlerquellen aufzudecken, zu reduzieren und zu vermeiden. Auch diejenigen, die aus Altersgründen langfristig nicht mehr im Rechnungswesen beschäftigt sind, können so direkt zu einer Verbesserung der Ergebnisse beitragen. Daher ist es sinnvoll auch ihnen Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Mitarbeiter, die auf eigenen Wunsch oder aufgrund der Beurteilung des Unternehmens zukünftig nicht im eigentlichen Rechnungswesen, sondern in anderen Bereichen tätig sein werden, sollen ebenfalls die Möglichkeit erhalten, an der Weiterbildungsmaßnahme teilzunehmen. Zum Einen wird ein Wechsel von Mitarbeitern der Kreditorenbuchhaltung in andere Bereiche des Unternehmens frühestens dann stattfinden, wenn der technische und organisatorische Wandel mehr Kapazitäten freisetzt, als durch altersbedingte Abwanderung wegfallen oder durch gestiegene Anforderungen an die Qualität mehr gebraucht werden. Zum Anderen wird in diesen Bereichen zu einem großen Teil die Basis für die Arbeit des Rechnungswesens gelegt. Wenn die Mitarbeiter in diesen Bereichen nicht mit dem entsprechenden kaufmännischen Verantwortungsbewusstsein und Verständnis handeln, leidet darunter die Qualität des gesamten Rechnungswesens.

Der Autor der vorliegenden Diplomarbeit war zur Zeit der Erstellung der Weiterbildungsmaßnahme bereits seit einigen Jahren nebenberuflich in der Finanzbuchhaltung der beschriebenen Firma tätig und somit mit den Gegebenheiten vertraut. In Kombination mit dem Handelslehramtstudium ergaben sich gute Voraussetzungen zur Übernahme der Verantwortung für die Entwicklung einer Weiterbildungsmaßnahme auf wissenschaftlicher Basis.

Entsprechend den vorangegangenen Ausführungen besteht das Ziel dieser Arbeit darin, im Rahmen einer Qualifikationsbedarfsanalyse (vgl. Kapitel 3) den derzeitigen Wissens- und Fähigkeitsbestand der Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung zu untersuchen und zu bewerten. Anhand der Ergebnisse soll ermittelt werden, worin die gegenwärtigen Probleme im Bezug auf die Arbeit in der Kreditorenbuchhaltung bestehen und welche Ursachen sie haben. Des Weiteren soll beurteilt werden, inwiefern der derzeitige Wissens- und Fähigkeitsbestand die Mitarbeiter in die Lage versetzt, zukünftige Anforderungen zu erfüllen. Im Kern der Untersuchung steht dabei die Sachkompetenz der Mitarbeiter (vgl. *Reetz* 1984, S. 127).

In einem zweiten Schritt soll dann eine Weiterbildungsmaßnahme entworfen werden (vgl. Kapitel 4), die auf die Lerngruppe abgestimmt ist. Sie soll die Mitarbeiter der Kreditorenbuchhaltung dazu befähigen, ihre gegenwärtigen Aufgaben in einer höheren Qualität zu bewältigen und die zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können. Die dabei verwendeten Methoden sollen geeignet sein, neben der Sachkompetenz auch die Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. *Reetz* 1984, S. 127) der Teilnehmer praxisgerecht zu fördern.

2 Der Wirtschaftsinstrumentelle Ansatz als theoretische Basis der Untersuchung

Die Kriterien, die beim Auswahlprozess für ein geeignetes Konzept zur Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse und die Entwicklung einer Weiterbildungsmaßnahme zur Anwendung gekommen sind, werden hier dargelegt.

Der zu verwendende Ansatz sollte:

1. die Besonderheiten des Rechnungswesens berücksichtigen.
2. das Rechnungswesen nicht isoliert, sondern in seinem betriebs- und volkswirtschaftlichen Zusammenhang betrachten.
3. die Situation und Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigen.
4. eine Zielvorstellung hinsichtlich der Lernenden haben, die den Vorstellungen der Verantwortlichen, von ökonomisch denkenden und handelnden Mitarbeitern, entsprechen.
5. die Verwendung von Methoden in sein Konzept mit einbeziehen, die geeignet sind, die angestrebten Veränderungen in der Denk- und Handlungsweise der Teilnehmer zu erreichen.
6. eine praxisorientierte Ausrichtung und Erprobung erfahren haben.

Die folgende Darstellung und Begründung soll die Eignung des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes als theoretische Basis dieser Arbeit dokumentieren.

2.1 Darstellung des wirtschaftsinstrumentellen Ansatzes

Der wirtschaftsinstrumentelle Ansatz ist aus dem Projekt des Göttinger Instituts für Wirtschaftspädagogik: „Lernen, Denken, Handeln in komplexen ökonomischen Situationen – unter Nutzung neuer Technologien in der kaufmännischen Berufsausbildung“ (*Preiß/Tramm* 1990, S. 33) entstanden. Eine umfassende Darlegung der Konzeption findet sich u.a. in den Werken: „Didaktik des Rechnungswesens“ (*Achtenhagen* 1990), „Lernhandeln in komplexen Situationen“ (*Achtenhagen et al.* 1992), „Rechnungswesen und ökonomisches Denken“ (*Preiß/Tramm* 1996) und „Wirtschaftsinstrumentelles Rechnungswesen als Kernelement kaufmännischer Curricula“ (*Preiß* 1999).