

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Führungssystem	10
(in Anlehnung an Horvath, P. , Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 133)	
Abbildung 2: Stabstellenkonstellation	16
(Vgl. Internetquelle 1 lt. Internetquellenverzeichnis)	
Abbildung 3: Linienstellenkonstellation	17
(Vgl. Internetquelle 1 lt. Internetquellenverzeichnis)	
Abbildung 4: Controllingsystemebenen	21
(in Anlehnung an Reichmann, T. , Controlling mit KZ und Management-Tools, 7. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 14)	
Abbildung 5: Die Justizvollzugsanstalt Waldheim	31
(in Anlehnung an das Organigramm der JVA Waldheim)	
Abbildung 6: Der Teilprozess Planung der JVA	40
(in Anlehnung an die Umsetzung des NSM Konzeptes der JVA)	
Abbildung 7: Das Controlling Konzept der JVA Waldheim	43
und dessen Umsetzungsmaßnahmen (in Anlehnung an die Umsetzung des NSM Konzeptes der JVA)	
Abbildung 8: Die Teilprozesse des Controlling der	44
der JVA Waldheim (in Anlehnung an die Umsetzung des NSM Konzeptes der JVA)	
Abbildung 9: Die Haftraumtür mit Kostklappe	47
(Darstellung: www.mgt-v.de/bilder/haftraumtuer_gross.jpg)	
Abbildung 10: Auszug des Steuerungskonzeptes der	52
JVA Waldheim	
Abbildung 11: Auszug der Stundenkostensätze der.....	52
JVA Waldheim	
Abbildung 12: Die Zuschlagsabrechnung der	53
JVA Waldheim	

Abbildung 13: Beispiel einer Stärken und Schwächen Analyse..... 64

(Darstellung: www.manager-magazin.de/img/0,1020,787440,00.jpg)

Abkürzungsverzeichnis

Abb.Abbildung

Aufl.Auflage

CISControlling Informationssysteme

DVDatenverarbeitung

fffolgende

Hrsg.Herausgeber

ISInformationssystem

JVAJustizvollzugsanstalt

NSMNeues Steuerungsmodell

PSBProduktiv- und Servicebereich

SSeite

StVollzGStrafvollzugsgesetz

u.und

u. a.unter anderem

usw.und so weiter

UNUnternehmen

Vgl.Vergleich

z. B.zum Beispiel

1 Einleitung

Im Rahmen eines jeden Studiums ist eine wissenschaftlich fundierte Abschlussarbeit, in meinem Falle die Diplomarbeit, als letzte studentische Facharbeit zu erbringen.

Für meine Diplomarbeit habe ich mich für den Schwerpunkt Controlling entschieden und mir passend dazu einen Diplombetrieb, die Justizvollzugsanstalt Waldheim, gesucht.

In meiner Diplomarbeit werde ich die theoretischen Grundlagen und die praktische Umsetzung eines Controllingsystems in der Abteilung Metall der Justizvollzugsanstalt Waldheim darstellen.

1.1 Motivation

Ich habe mich für dieses Diplomthema entschieden, da die JVA Waldheim, als mein Diplombetrieb, ein anwendungsfreundliches und fachspezifisches Handbuch im Rahmen des Anstaltscontrollings erhalten soll.

Da eine durchgängige Darstellung des Controllingsystems der gesamten Justizvollzugsanstalt Waldheim den vorgegebenen formalen Rahmen sowie die gewünschte Spezialisierung nicht einhalten würde, habe ich mich auf die Abteilung Metall der JVA spezialisiert.

1.2 Problemstellung

In der Praxis eines jeden Unternehmens hat das Controlling einen hohen Stellenwert für die Unternehmensführung. Trotz der bedeutenden Notwendigkeit des betriebswirtschaftlichen Teilgebietes, ist in der Fachliteratur nur eine schwache Anerkennung zu finden.

In meiner Diplomarbeit möchte ich die Problematik des Controllings und dessen Prozesse, vereint mit den gesetzlichen Vorgaben und deren Auswirkungen auf die Justizvollzugsanstalten, im Kontext mit der hiesigen Wirtschaft sichtbar machen.

Im Weiteren möchte ich Anregungen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitseffektivität im Metallbetrieb der JVA Waldheim erarbeiten.

1.3 Kapitelübersicht

Meine Ausarbeitungen habe ich in drei Aufgabenkreise unterteilt, welche ich jeweils mit einem eigenen Gliederungspunkt versehen habe. Inhaltlich gliedern sich diese zum einen in den theoretischen Aspekt, den praktischen Aspekt und in das Zusammenwirken von Theorie und Praxis anhand des Metallbetriebes der Justizvollzugsanstalt Waldheim, sowie dessen Auswirkungen.

2 Theoretische Grundlagen des Controllings

In meinem ersten Fachkapitel möchte ich eine fundierte Basis an notwendigen Grundlagen festhalten, auf welche ich mich im weiteren Ablauf meiner Diplomarbeit beziehen werde.

2.1 Das Controlling

Wie so vieles, hat auch das Controlling eines Unternehmens, welches aus dessen Rechnungswesen heraus entwickelt wurde, seinen Ursprung in der englischen Sprache. So definierte bereits Jackson 1949 in seinem Buch: *The Comptroller - His Functions and Organisations* „... the basic function of the controller is to take accounting out of its strait jacket so that it can be used by practical management.“¹ Sachgemäß heißt dieser Satz im Deutschen, dass die grundlegende Funktion des Controllers die ist, die Rechnungslegung aus der Zwangsjacke zu befreien, so dass sie durch das praktische Management verwendet werden kann.

Aus Jacksons Worten lässt sich somit für mich ableiten, dass ein Controller in einem Unternehmen ein Zahlenkünstler, Zahlenverdrehler und Kontrolleur ist. Viele Jahre war auch das der erste Eindruck, welcher durch das Wort „Controller“ entstand.

Im Zuge der Entwicklung kam auch der Wandel bzw. die Ausdehnung der Controllingdefinition. Man merkte in den Unternehmen zunehmend, dass eine Kontrollinstanz benötigt wurde, um zumindest kostendeckend oder gewinnmaximierend zu arbeiten.

¹ Vgl. Jackson, J. H., *The Comptroller - His Functions and Organisations*, 2. Auflage, Cambridge Mass., 1949, S.25

Das Controlling wurde immer aktueller und attraktiver. Unter den Begriff Controlling verstand man nun lange nicht mehr nur das Synonym Kontrolle. Vielmehr zeichnete sich jetzt hinter dem eindeutigen Wort Controlling eine komplexere Begriffssammlung ab.

Ich fand den Satz „... in Germany for instance, the label management accountant is not commonly applied as a description of the occupational identity - neither in its English term nor in its German translation.“² Man weiß also in Deutschland nicht auf Anhieb, was sich beruflich hinter dem Begriff „Management Accountant“ verbirgt. Man kann weder mit dem englischen Begriff noch mit der deutschen Übersetzung eine klare Berufsbezeichnung wiedergeben.

Der Grund für diese Unwissenheit ist die eben angesprochene Komplexität des Controllings und die somit fehlende einheitliche Definition.

Im Grundverständnis beläuft sich das Controlling auf eine Führungsunterstützungsfunktion von Aktivitäten auf die Unternehmensziele.³

Controlling ist ein Führungssystem, welches die Phasen des Koordinierens, Lenkens, Planens, Steuerns und Kontrollierens verinnerlicht. Schritt für Schritt wurde diese Auffassung in den siebziger Jahren durch den Entscheidungsprozess und den hierzu erforderlichen Informationen mit ihren Informationstechnologien erweitert. Ebenfalls sieht man das Controlling als Subsystem, ein Teilbereich der Unternehmensführung, welche man in operatives Controlling und strategisches Controlling unterscheiden kann.⁴ Hierzu unter dem Gliederungspunkt 2.2.2. mehr.

² Vgl. Stienemann, R. ,Comparative Management Accounting ,Diploma Thesis, Grin Verlag ,2009, S.5

³ Vgl. Friedl, B. , Controlling, UTB Lucius & Lucius, 2002, S. 2

⁴ Vgl. Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 1 u. 2

Es ist egal, ob operative oder strategische Ziele durch das Unternehmen und den Controller verfolgt werden. Das eigentliche Ziel, welches in der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit der Unternehmensführung liegt, soll durch die Unternehmensziele realisiert werden.⁵

Wie soeben angeführt, kann ein Unternehmen verschiedenartige Ziele bezüglich des Planungshorizontes beabsichtigen.

Wenn Aussagen über die Liquidität oder den Gewinn getroffen werden, benutzt man das operative Controlling. Mit diesem werden die mittelfristigen Ziele, deren Planung und Steuerung in Unternehmen erarbeitet.⁶ Das strategisches Controlling ist hingegen mit den Strategien, welche im Unternehmen verfolgt werden, mit deren Durchsetzung und Überwachung vertraut. Somit ist dies ein langwierigeres Controlling.⁷

Welche Aufgaben werden durch das Unternehmenscontrolling verfolgt? Diese Frage ist eben so wenig, wie eine einheitliche Definition des Controllings, zu beantworten. Sie hängt immer von dem Standpunkt des Controllers und dem des Unternehmens ab.

Ausgehend von den Zielen des Unternehmens, kann man diese in operative und strategische untergliedern. Betrachtet man hingegen den Ausführungsaspekt, muss man in systemkoppelnde und systembildende Aufgaben unterscheiden. Ebenfalls kann auch der Gegenstand des Controllings selbst als Aspekt genommen werden, hierbei muss das Objekt nach Aufgaben, Planung, Kontrolle und Informationsversorgung untergliedert werden.⁸

Um die Umsetzung des Controllings zu gestalten, benötigt man Controllinginstrumente.

⁵ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 132

⁶ Vgl. Jung, H., Controlling, Oldenbourg Verlag München, 2003, S. 15

⁷ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 234

⁸ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 133

Dies sind alle Techniken und Methoden, welche zur Aufstellung, Strukturierung, Koordination und Auswertung des Controllings benötigt werden.⁹

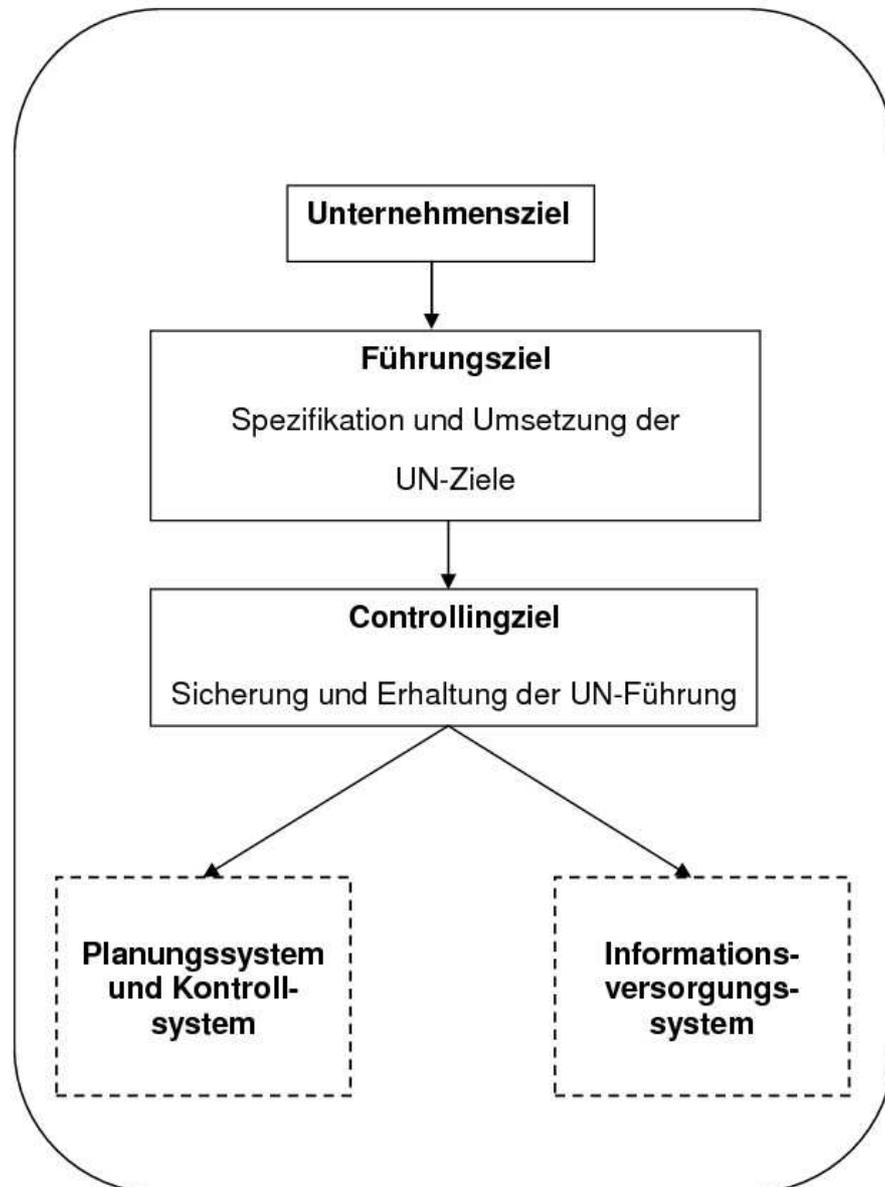


Abbildung 1: Das Führungssystem

⁹ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 134

2.1.1 Das Informationssystem des Controllings

Um dem ständigen Wandel der Zeit und dem hohen Druck der Konkurrenz standzuhalten und bestenfalls der Zukunft einen Schritt voraus zu sein, ist es für Unternehmen wichtig, zeitnah an externe Informationen heranzukommen und interne Informationen zeitnah auszuwerten und zu verarbeiten.

Um die Schwachstellen im Unternehmen zu minimieren ist im Controlling die Information¹⁰ und das Informationssystem, ein extra Subsystem, für die Wertschöpfung von gewichtiger Bedeutung.

Informationssysteme sind soziotechnische Systeme, die bei der Verarbeitung, Erfassung, Übertragung, Transformation, Speicherung und Bereitstellung von Informationen dienen.¹¹ Ferstl und Sinz bezeichnen das betriebliche Informationssystem (IS) als ein gesamtes informationsverarbeitendes Teilsystem des Unternehmens. Die Informationen können von der Detailinformation bis hin zur Managerinformation unterteilt werden.¹²

Controlling Informationssysteme (CIS) leisten einen Anteil zur Rationalitätssicherung der Unternehmensführung. Zu diesem Zweck sind daten-, methoden- und modellorientierte Controllingsysteme zu gestalten und in die Führungsprozesse zu integrieren, welchen adäquate¹³ Informationen zur Verfügung stehen.¹⁴

¹⁰ Begriff Information nach Bode: „... Wissensbestandteile, die in Form menschlicher Sprache repräsentiert sind ...“, (Bode, J., Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg. Schmalenbach, 49. Jg, Heft 5, 1997, S. 458)

¹¹ Vgl. Ferstl, O. / Sinz, E., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Band 1, 3. Aufl., München, 1998, S. 1

¹² Vgl. Ferstl, O. / Sinz, E., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Band 1, 3. Aufl., München, 1998, S. 2

¹³ adäquat i.S. v. zweckmäßig, zielgerichtet, ...

¹⁴ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U., Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Poeschel

In unserer heutigen Zeit stehen dem Controller hierfür zahlreiche Technologien wie z. B. Data Warehouse oder OLAP zur Verfügung.¹⁵

2.1.2 Das Planungssystem des Controllings

Planung ist ein Teil des Zielbildungsprozesses, ein Prozess, mit welchem Probleme gelöst werden. Dieser Prozess passiert geistig, ist auf die Zukunft gerichtet und zeigt ein systematisches und methodisches Vorgehen auf.¹⁶

Zu diesen Planungsprozessen gehören auch Planungsträger; dies sind alle Personen, welche sich mit der Planung befassen.

Um eine Planung durchführen zu können, muss man sich bestimmter Planungsinstrumente bedienen. Planungsinstrumente sind all die Methoden und Modelle, mit welchen man die Planung recherchiert.¹⁷

Um eine bestmögliche Zielrealisierung zu erreichen, ist die Hauptfunktion der Planung die Unterstützung des Unternehmensmanagements. Um diese Hauptfunktion zu differenzieren, lässt sie sich in Zielbestimmungs-, Steuerungs-, Koordinations-, Motivations- und Informationsfunktion unterscheiden. Durch eine Einteilung der Gesamtplanung in mehrere kurz-, mittel- und langfristige Planungsstufen ist eine effektivere Problemanalyse und Behandlung, sowie Komplexitätsreduktion der einzelnen Stufen möglich.¹⁸

Verlag, Stuttgart, 2006, S. 37

¹⁵ Erklärung der Beispiele im Anhang 1 und 2

¹⁶ Vgl. Stelling, J., Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag München, 2005, S. 2

¹⁷ Vgl. Friedl, B., Controlling, UTB Lucius & Lucius, 2002, S. 192

¹⁸ Vgl. Stelling, J., Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag München, 2005, S. 3 ff

2.1.3 Das Kontrollsystem des Controllings

Das Ziel eines jeden Unternehmens der freien Wirtschaft ist es zu überleben. Um dieses Ziel zu realisieren, benötigen die Unternehmen ihre Zielplanung, welche ich im vorangestellten Kapitel bereits erläutert habe. Um nachzuvollziehen, ob und wie dieses Ziel oder evtl. Unterziele erreicht wurden, benötigt das Unternehmen einen weiteren Teil des Controllings, das Kontrollsystem.

Um eine Kontrolle im Unternehmen durchführen zu können, muss eine Vergleichbarkeit¹⁹ gegeben sein.

Nach Stelling²⁰ lassen sich drei funktionale Merkmale der Kontrolle festlegen:

- Kontrollprozess: Wie verläuft die Durchführung?
- Kontrollobjekt: Was beobachte ich?
Kann ich die Soll und Ist vergleichen?
- Kontrollart: Wie kontrolliere ich?

Um eine bessere Handhabung im Unternehmen zu ermöglichen, ist auch hier ein schrittweises Vorgehen ratsam. Alle Handlungen und Abläufe, die zur Kontrolle notwendig sind, werden im Kontrollprozess erfasst. Danach sind die Ist-Größen und Soll-Größen des Zieles zu ermitteln. Als nächster Punkt wird der Vergleich zwischen Soll und Ist geschlossen, aus welchem sich evtl. Abweichungen ergeben.²¹ Nachteil einer solchen

¹⁹ Vergleichbarkeit nach Maune: zwei Ausprägungen, zweier identischer Objekte auf qualitativ unterschiedlichen Realitätsebenen

²⁰ Vgl. Stelling, J., Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag München, 2005, S. 6

²¹ Vgl. Stelling, J., Kostenmanagement und Controlling, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag München, 2005, S. 6 u. 7

ex-post-Kontrolle ist die Vergangenheitsbezogenheit. Es besteht somit kein Handlungsspielraum für den Controller oder die Unternehmensführung, auch können Probleme der Aktualität auftreten. Wählt man hingegen die ex-ante-Kontrollvariante, entschließt man sich während der Projektdurchführung zur Kontrolle.

Im Rahmen der Kontrollarten ist eine Unterscheidung in Ergebnis-, Verfahrens-, Verhaltens- oder Systemkontrolle möglich. Hiervon erscheint die Ergebniskontrolle wohl als praxisorientierteste Variante, da sie weder mitarbeiterbezogen noch systemabhängig ist.

2.2 Die Controllingstruktur

In einem Unternehmen werden Entscheidungen nach ganz bestimmten Abläufen und Ablauforganisationen getroffen, in welchen z. B. Kompetenzen klar geregelt sind.

Meist ist eine Organisationsstruktur auch aufgrund von Produkten oder ihrer Funktion gegliedert. Andere Kriterien können z. B. auch Ressourcen sein. Eine Controllingstruktur ist somit eine Umverteilung von Kompetenzen auf andere Verantwortungsbereiche.²²

Voraussetzung hierfür ist eine mehrstufige Unternehmenshierarchie und eine bestehende, abgeschlossene Unternehmensorganisation. Beispiele hierfür sind „Responsibility Center“²³ wie das Profit-Center oder das Cost Center.²⁴

2.2.1 Die Controllingorganisation

Eine Controllingorganisation umfasst aufgrund des institutionellen Aspektes alle Struktur- und Prozessaspekte.²⁵

Sie ist die Gesamtheit aller Organisationseinheiten, welche sich mit den Aufgaben des Controllings befassen.

²² Vgl. Huch, B./ Behme, W./ Ohlendorfer, T., Rechnungswesen-orientiertes Controlling, 4. Auflage, Physica Verlag Heidelberg, 2004, S. 215

²³ Responsibility Center: abgrenzbarer Verantwortungsbereich in Unternehmen

²⁴ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/responsibility-center/responsibility-center>
Stand 19.08.2009

²⁵ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 134

Bei der Controllingorganisation kann eine Unterteilung in zwei Aspekte getroffen werden. Maßgebend hierfür ist die Positionierung des Controllings in die Unternehmensführung sowie die Positionierung und Kompetenz des Controllings in den Managementprozess des Unternehmens.

Es wird somit eine Unterscheidung zwischen dem Stabs- und Liniencontrolling getroffen.²⁶

Das Stabscontrolling ist die herausgelöste organisatorische Variante der Organisationsform. Hierbei hat der Controller keine Weisungsbefugnis, ist aber extra als Stabsstelle im Unternehmen der Unternehmensleitung zugeordnet. Er arbeitet direkt mit ihr zusammen und berät diese.

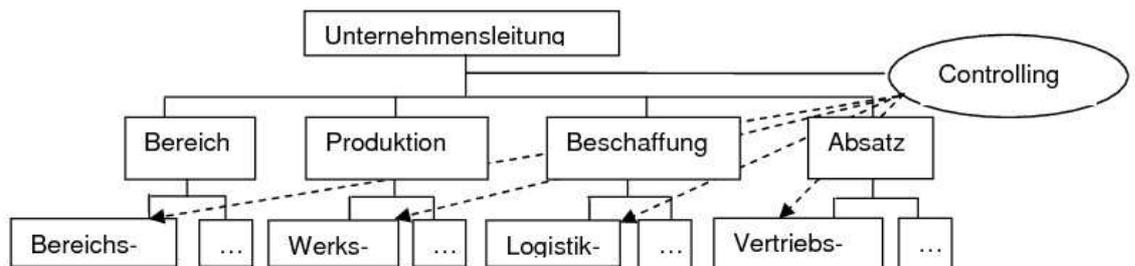


Abbildung 2: Stabsstellenkonstellation

²⁶ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html> , Stand: 19.08.2009

Wird hingegen das Unternehmen mit einem Liniencontrolling unterstützt, hat das Controlling die Positionierung als eigene Instanz und ist somit weisungsberechtigt und Kompetenzträger wie z.B. Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Mitsprache-, Veto- und Vertretungskompetenzen.²⁷

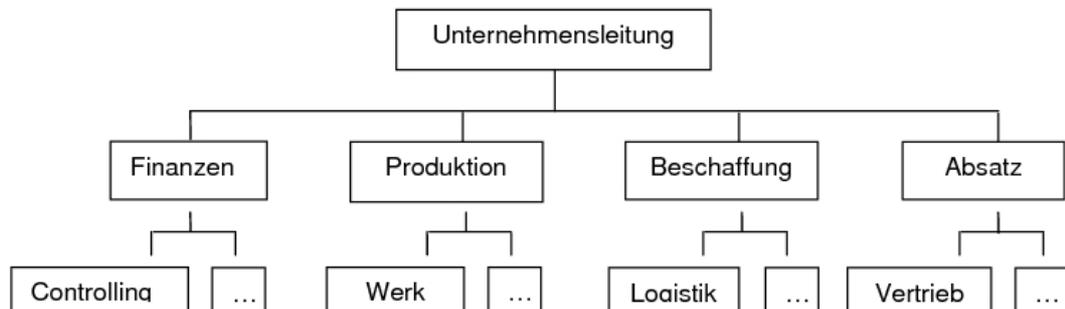


Abbildung 3: Linienstellenkonstellation

²⁷ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html> , Stand: 19.08.2009

2.2.2 Die Controllingebene

Wie bereits unter dem Gliederungspunkt 2.1 Das Controlling angesprochen, kann man diese nach der Hierarchie untergliedern, welche ebenfalls unterschiedliche Zeitfenster betrifft. Hierbei wird von drei Controllingebenen gesprochen, dem strategischen, taktischen und operativen Controlling.

Das strategische Controlling bezieht sich auf eine langfristige Zeitspanne, welche über vier Jahre hinaus geht. Es befindet sich auf der obersten Führungsebene des Unternehmens und umfasst die langfristige Planung und Kontrolle sowie Steuerung und Informationsversorgung.²⁸

Das taktische Controlling betrifft das mittlere Zeitfenster des Unternehmens, welches von einem bis zu vier Jahren reicht. Durch die mittelfristige Planung, Steuerung, Informationsverarbeitung und Kontrolle befindet sich dieses Controlling auf der mittleren Unternehmensführungsebene.

Als letztes ist das operative Controlling zu nennen. Es befasst sich mit den Projekten, welche eine Laufzeit bis zu einem Jahr haben, es besitzt somit kurzfristigen Charakter und befindet sich auf der unteren Führungsebene des Unternehmens. Seine Aufgaben sind die kurzfristige, operative Planung und Kontrolle sowie Steuerung und Informationsversorgung.²⁹

²⁸ Vgl. Horvath, P., Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 234

²⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/controlling-ebenen/controlling-ebenen.htm>, Stand 19.08.2009

2.2.3 Die Controllingfelder

Controllingfelder werden durch die Unternehmenszielsetzung, deren Wirkung, sowie im Kontext stehend, mit den gesetzlichen Vorgaben strukturiert.

Durch Informationssysteme und Analysen werden alle Werte geprüft und mit Soll-Größen verglichen. Somit erhält man eine messbare Größe.

Als Controllingfeld gibt es beispielsweise Leistung, Qualität, Auftragsentwicklung, ... die dazugehörige Messgrößen wären Erfüllung des Auftrages, Einhaltung der Qualitätsstandards und Anfragen von Händlern.

Somit erhält man eine Informationsversorgung, mit welcher man Prognose für bspw. die Auftragsentwicklung treffen kann.³⁰

³⁰ Vgl. Huch, B./ Behme, W./ Ohlendorfer, T., Rechnungswesen-orientiertes Controlling, 4. Auflage, Physica Verlag Heidelberg, 2004, S. 275

2.3 Das Controllingsystem

Wie die Abbildung 1 aufzeigt, resultiert aus einem Führungssystem ein Controllingsystems.

Ziel eines Controllingsystems ist die inhaltliche Modifikation von Führungsprozessen durch qualitativ bessere Problemlösungsverfahren. Es kann somit eine Entlastung durch die Ausgliederung bestehender Führungstätigkeiten angestrebt werden, welche Kostenvorteile mit sich bringen könnte.

Als Controllingsystem bezeichnet Reichmann eine spezielle Controlling Konzeption, welche auf verschiedenen Ebenen arbeitet und durch brancheninterne und unternehmensbezogene Auslegungen als Parameter fixiert ist.³¹

³¹ Vgl. Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 13

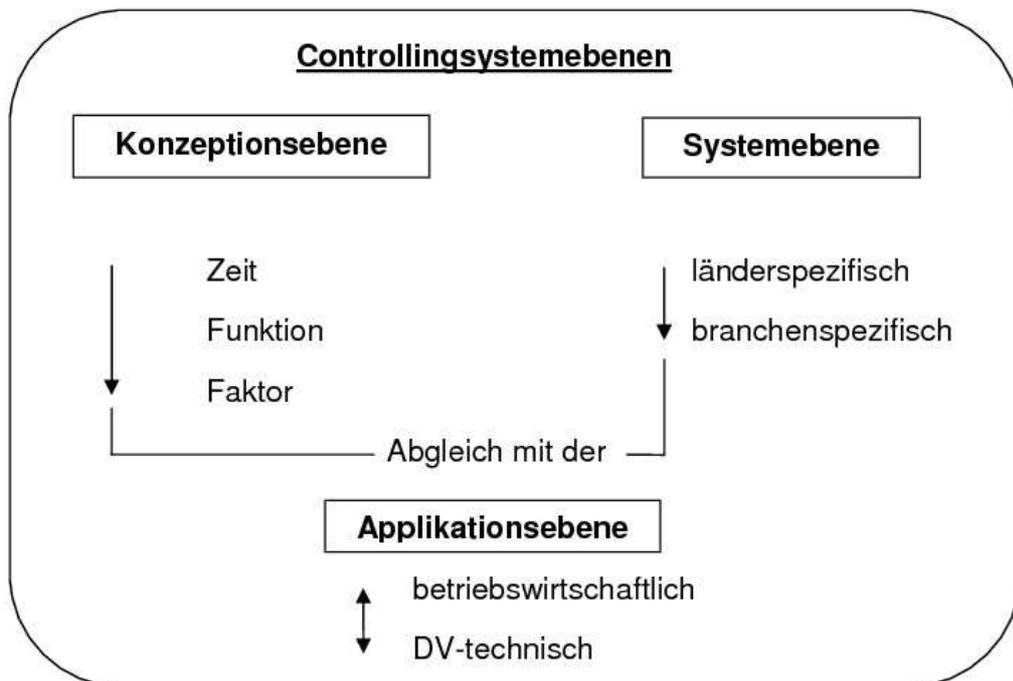


Abbildung 4: Controllingsystemebenen

Der Zweck eines Controlling systems ist die Aufgabenverteilung auf die Unternehmensbereiche und die Festlegung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, welche eingesetzt werden.

Um ein Controlling system zu erarbeiten, ist ein schrittweises Vorgehen sinnvoll.

Als erstes wird im Unternehmen der Teilbereich herausgefiltert, in dem das jeweilige Controlling system entworfen und umgesetzt werden soll. Weiterhin werden auf der Controlling applikationsebene alle erforderlichen Instrumente, Methoden und Techniken zur Datenverarbeitung für bestimmte Controlling bereiche zusammengefasst. Beispielsweise sind hier die Kostenplanung, Abweichungsanalyse oder auch Break-Even-Point-Kennzahl zu nennen.

Nach einer solchen Zusammenfassung werden die Instrumente zum Analysieren gewählt, welche bei dem konkreten unternehmensspezifischen Controllingssystem benötigt werden. Eine Abstimmung zwischen der System- und Konzeptionsebene ist hier unumgänglich und notwendig.

Als nächstes werden die Aufgaben für das Controllingssystem ermittelt und fixiert. Diese können aus der theoretischen Controllingkonzeption entnommen oder durch praxisrelevante Aspekte erweitert oder hergeleitet werden. Als hiesiges Beispiel kann man die Prozesskostenrechnung nennen.

Abschließend werden die einzelnen Schritte nochmals in drei konkretisierte Systeme unterteilt. Das Erfassungssystem, Dispositionssystem und Abrechnungssystem. Durch diese Untergliederung kann der Controller eine sofortige und eindeutige Zuordnung von Daten des einzelnen Controllingystems erhalten.³²

³² Vgl. Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 13 u. 14

2.4 Die Controllingprozesse und deren Aufgaben

Ein Controller darf nie die eigentlichen Managementaufgaben eines Unternehmens übernehmen. Er darf diese unterstützen, indem er seine Erkenntnisse, Analysen, Berichte, Informationen und auch schlechthin seine Erfahrungen in das Unternehmensgeschehen einbringt.

Hinsichtlich des Zeitraums, der Kosten und der Qualität, versteht man unter den Begriff Controllingprozess eine Zusammenfassung von Zielbildungsprozessen und Planungsprozessen.

Einen Controllingprozess kann in 10 Teilschritte zerlegt werden:³³

1. Zielbildung
2. Operationalisierung der Ziele
3. Zielanalyse
4. Prüfung der Realisierbarkeit
5. Zielentscheidung
6. Sammeln von Informationen
7. Ausarbeitung von Alternativplänen
8. Entscheidung für Alternativen
9. Durchführung
10. Kontrolle

³³ Stürzel, P., Diplomarbeit: Analyse und Ausführung IT-gestützter Planungsprozesse, GRIN Verlag München, 2008, S. 96

2.4.1 Das Regelkreis Konzept

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmensführung, eine Zentrale für Entscheidungen und deren evtl. Anpassungen. Dies ist bei diesem Konzept nur beschränkt möglich. Das Regelkreis Konzept benötigt eine routinemäßig anfallende Entscheidung, beispielsweise eine Korrekturentscheidung, um zu funktionieren.

Der Grundgedanke besteht darin, dass jedes Unternehmen ein sich selbst steuerndes System ist. Dieses agiert mit Hilfe von Rückkopplungen des Vergleiches von Ist- und Soll-Größen und versucht Maßnahmen zu deren Beseitigung auszulösen. Das System strebt so auf ein Gleichgewicht zu.³⁴

2.4.2 Das Gegenstromverfahren

Das Gegenstromverfahren ist Teil der Planung, welche institutionell die Wahl zwischen Bottom-Up und Top-Down darstellt. Beides sind Planungsebenen, die die Unternehmensziele und Planungen im Unternehmen betreffen.

Die Unternehmensführungsebene fixiert Unternehmensziele, welche durch die anschließenden Unternehmensebenen zerlegt und konkretisiert werden.

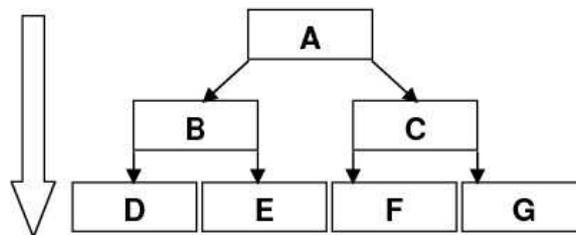
³⁴ Vgl. Huch, B./ Behme, W./ Ohlendorfer, T., Rechnungswesen-orientiertes Controlling, 4. Auflage, Physica Verlag Heidelberg, 2004S. 227

Bei Top-Down erfolgt eine solche Differenzierung auf der Top Management-Ebene, bei Bottom-Up hingegen gestalten sich diese Arbeitsschritte in untergeordneten Stellen.

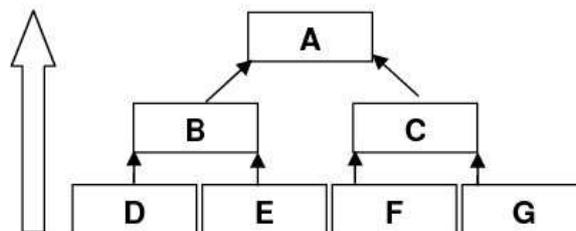
Das Gegenstromverfahren ist eine Kombination zwischen retrograder und progressiver Planung, da in der Praxis meist keine eindeutige Trennung vollzogen werden kann. Die Führungsebene setzt Oberziele konform zu den Unternehmenszielen, welche durch die untersten Ebenen des Unternehmens in Teilpläne anhand der Realisierbarkeit zerlegt werden.

Der Gegenstrom startet, indem die Ziel-Teilpläne wieder an die Führungsebene gegeben werden, um dort koordiniert und zusammengefasst zu werden.³⁵

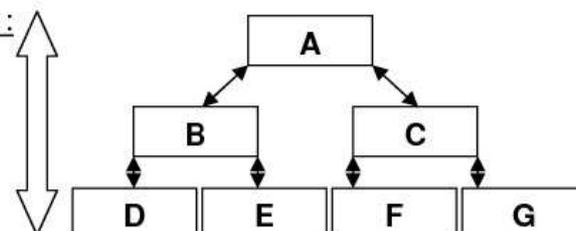
Top-down Ansatz :³⁶



Bottom-up Ansatz :



Gegenstromverfahren :



³⁵ Vgl. Horvath, P. , Controlling, 10. Aufl., Vahlen Verlag München, 2006, S. 177, 200

³⁶ Darstellung in Anlehnung an <http://www.pas-gmbh.com/iblio/artikl02/planung.htm>

3 Praxisbeispiel Abteilung Metall der Justizvollzugsanstalt Waldheim

Wie anfangs bereits erwähnt, habe ich mir für den Rahmen meiner Diplomarbeit als begleitenden Betrieb die Justizvollzugsanstalt in Waldheim, speziell die Abteilung Controlling mit dem entsprechenden Diplombetreuer Herrn Kollat gewählt.

Um einen praxisnahen Bezug meiner Diplomarbeit herzustellen, habe ich mir die Abteilung Metall der JVA Waldheim herausgesucht, welche ich im folgendem ausführlicher darstellen möchte.

Will man näher auf die Arbeitsweisen und Besonderheiten der Justizvollzugsanstalt eingehen, sollte man sich zuerst ein Gesamtbild verschaffen.

3.1 Die Einrichtung - JVA Waldheim

Die JVA Waldheim ist eine von 10 Anstalten des Freistaates Sachsen. Die Justizvollzugsanstalt vollzieht gemäß dem Vollstreckungsplan des Freistaates Sachsen Freiheitsstrafen für alle

- männlichen erwachsenen Strafgefangenen mit Freiheitsstrafen über zwei Jahren,
- die sich erstmals in Strafhaft befinden und
- im Zeitpunkt der Rechtskraft der Verurteilung in den zurückliegenden zehn Jahren zu keiner Freiheits- oder Jugendstrafe verurteilt wurden.

Nach dem derzeit gültigen Vollstreckungsplan ergibt sich die Zuständigkeit der Justizvollzugsanstalt Waldheim seit Herbst 2003 für Ersttäter mit Freiheitsstrafen ab zwei Jahren. Durch deren Trennung von hafterfahrenen Straftätern, soll ihre Resozialisierung nicht gefährdet werden.

Ein Schwerpunkt des Ersttätervollzuges bildet die Erziehung zu Selbstverantwortung und Eigenständigkeit. Zu diesem Zweck ist der Ersttätervollzug als Wohngruppenvollzug mit Wohngruppen von ca. 20 - 28 Haftplätzen konzipiert. In diesen Wohngruppen werden Gefangene dazu angeleitet, die Dinge des Alltags, von der Hygiene der Gemeinschaftseinrichtungen bis zur vorgesehenen Essenszubereitung in eigener Verantwortung zu erledigen. Für die Unterbringung der Strafgefangenen stehen gegenwärtig Haftplätze im geschlossenen Vollzug, ebenso wie im offenen Vollzug zur Verfügung.

Seit Juni 1995 werden Gefangene aus allen sächsischen Justizvollzugsanstalten in die Sozialtherapeutische Abteilung der JVA Waldheim verlegt, wenn sie zu ihrer Resozialisierung besonderer therapeutischer Behandlung und sozialer Hilfe bedürfen. Die Abteilung umfasst ab 1. Februar 2005 120 Haftplätze in zwei Hafthäusern. Mit den Gefangenen sollen gemeinsam Voraussetzungen geschaffen werden, um den Anforderungen einer sozial verantwortlichen Lebensgestaltung in geeigneter Weise gerecht zu werden und eine zukünftige Straffälligkeit zu vermeiden.

Die kognitive Verhaltenstherapie stellt die Grundlage der therapeutischen Behandlung dar. Die sozialtherapeutische Abteilung war die erste Einrichtung dieser Art in den neuen Bundesländern und wurde somit besonders berücksichtigt.

Im Spätsommer 1995 wurde eine offene Abteilung mit 11 Plätzen außerhalb der Anstalt eingerichtet, so dass der offene Vollzug gewährleistet war und ist. Im Oktober 2001 erfolgte die Erweiterung auf 18 Plätze. Insgesamt erhält die Anstalt somit zum 01.10.2009 eine endgültige Kapazität von 312 Haftplätzen.



Luftaufnahme (© Justizvollzugsanstalt Waldheim)

3.1.1 Die Besonderheiten der Justizvollzugsanstalt Waldheim

Die folgende Abbildung 5 auf Seite 31 zeigt auf, dass das Controlling auf verschiedene Ebenen vom Staat bis hin zur JVA herunter gebrochen wird.

Die Aufgaben, die die Justizvollzugsanstalt zu erfüllen hat, können ebenso betrachtet werden.

Wie jede Justizvollzugsanstalt unseres Landes, erfüllt auch die JVA Waldheim hoheitliche Aufgaben³⁷. Um diese wahrnehmen zu können, findet das Strafvollzugsgesetz (StVollzG) und diverse bundeseinheitliche Verwaltungsvorschriften Anwendung.

Im Strafvollzugsgesetz ist der Vollzug der Freiheitsstrafe in Justizvollzugsanstalten und der freiheitsentziehenden Maßregeln der Besserung und Sicherung in Deutschland geregelt (§ 1 StVollzG – Anwendungsbereich).³⁸

§ 2 StVollzG - Aufgaben des Vollzugs

Im Vollzug der Freiheitsstrafe soll der Gefangene fähig werden, künftig in sozialer Verantwortung ein Leben ohne Straftaten zu führen (Vollzugsziel). Der Vollzug der Freiheitsstrafe dient auch dem Schutz der Allgemeinheit vor weiteren Straftaten.

Künftig ein Leben ohne Straftaten zu führen umfasst natürlich grundlegende Normen eines geregelten Lebens- und Tagesablaufes. Hierzu stehen den Gefangenen Arbeits- und Weiterbildungsangebote in den

³⁷ Hoheitliche Aufgaben: sind solche Aufgaben, deren Erfüllung dem Staat kraft öffentlichen Rechts obliegen. Sie werden durch unmittelbare (Bundes- und Landesbehörden) und mittelbare Staatsverwaltung (Kommunen, berufsständische und sonstige Körperschaften sowie Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, ferner auch beliehene Private) erfüllt;
http://de.wikipedia.org/wiki/Hoheitliche_Aufgabe, Stand 23.09.2009

³⁸ §1 StVollzG

verschiedenen Arbeits- und Ausbildungsbereichen der JVA zur Verfügung. Später werde ich hierauf noch näher eingehen.

Um das Heranführen der Gefangenen an das Arbeitswesen zu ermöglichen, wurden gesetzliche Fixierungen im § 41 des StVollzG zugrunde gelegt.

§ 41 StVollzG, S. 1 - Arbeitspflicht

Der Gefangene ist verpflichtet, eine ihm zugewiesene, seinen körperlichen Fähigkeiten angemessene Arbeit, arbeitstherapeutische oder sonstige Beschäftigung auszuüben, zu deren Verrichtung er auf Grund seines körperlichen Zustandes in der Lage ist. Er kann jährlich bis zu drei Monaten zu Hilfstätigkeiten in der Anstalt verpflichtet werden, mit seiner Zustimmung auch darüber hinaus. Die Sätze 1 und 2 gelten nicht für Gefangene, die über 65 Jahre alt sind, und nicht für werdende und stillende Mütter ...

Zur Verdeutlichung der Arbeitsweise stellt das folgende Schaubild auszugsweise einen Überblick über die innere Organisation der Justizvollzugsanstalt Waldheim mit ihren Abteilungen dar.

Sie ermöglicht ebenfalls einen groben Überblick über das Zusammenwirken von Controlling, Staat, Ministerium und Justizvollzug.

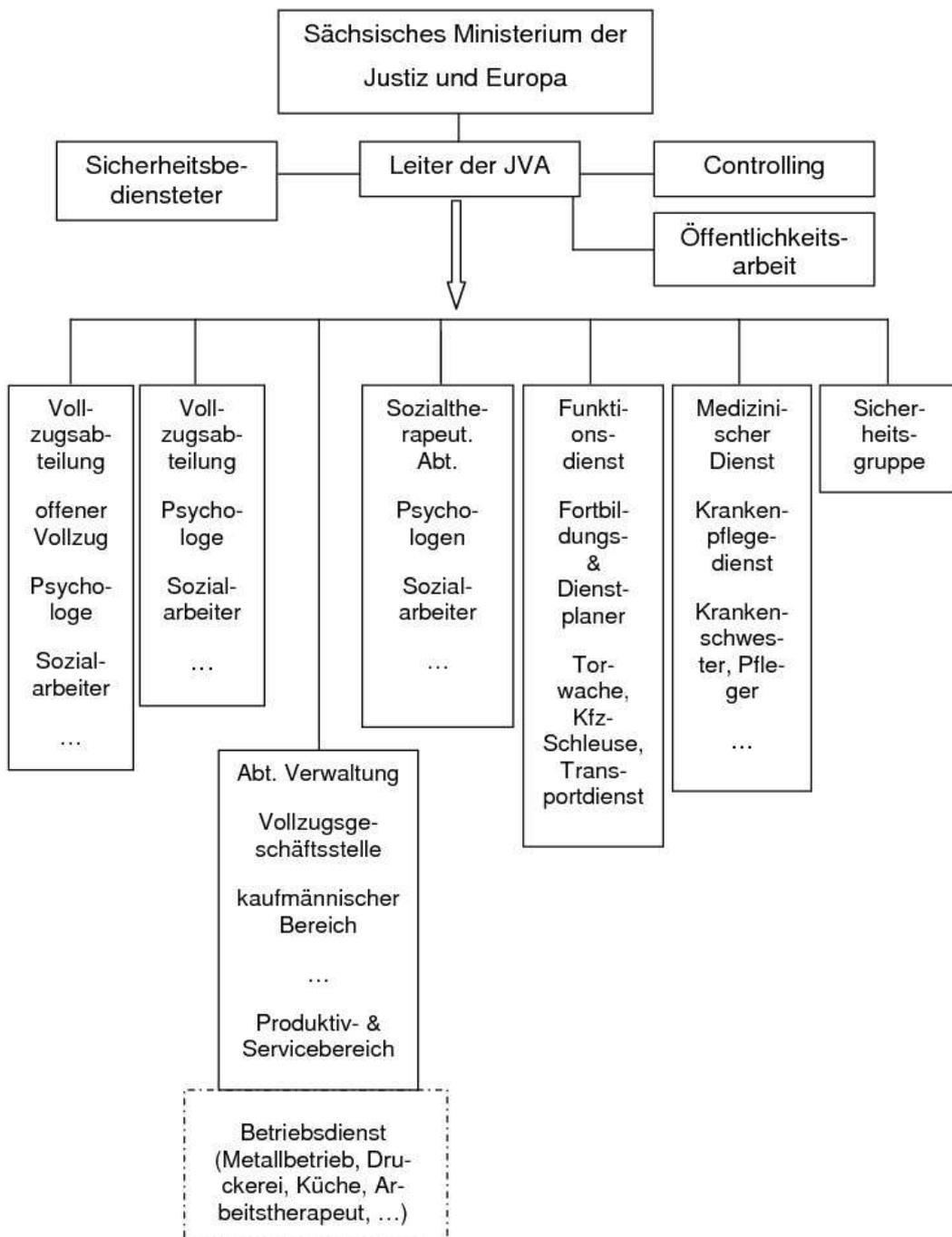
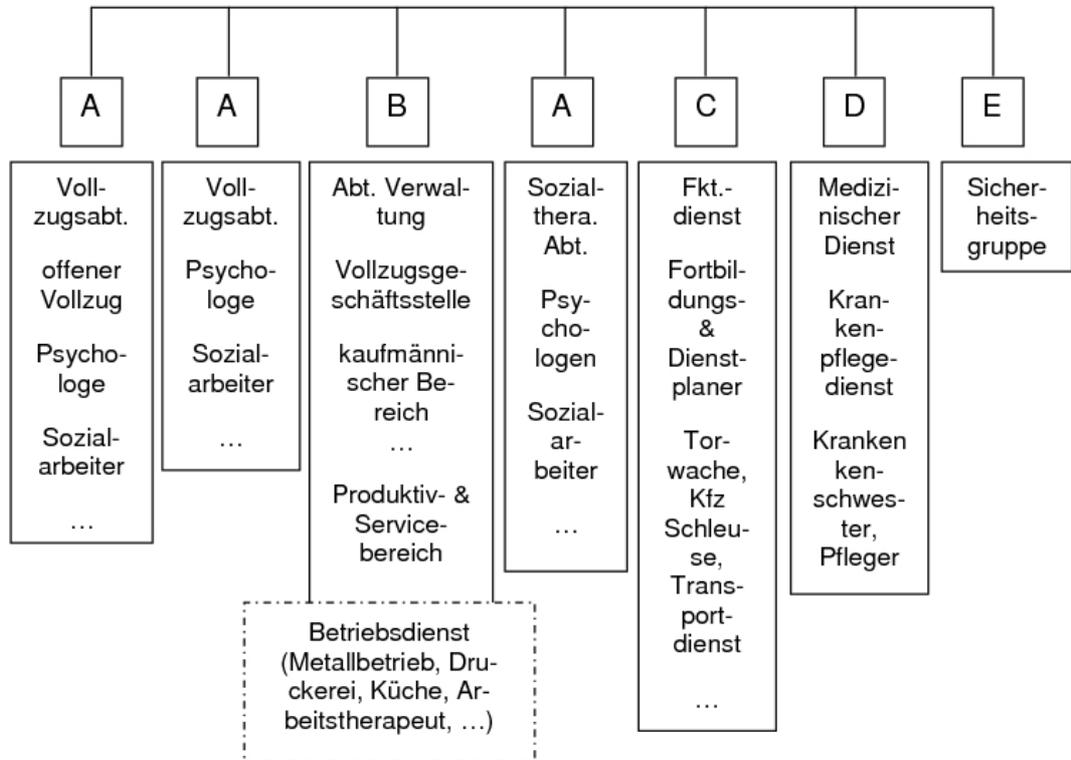


Abbildung 5: Die Justizvollzugsanstalt Waldheim

Das vorangestellte Schaubild kann zum besseren Verständnis nochmals in 5 Bereiche unterteilt werden.



Die Aufgabenschwerpunkte der Bereiche

A – Der Vollzugsbereich

In diesem Bereich, welcher sich über 3 Säulen des Organigramms der JVA Waldheim erstreckt, werden die Behandlungen, die Betreuung, die Unterbringung und die Beaufsichtigung der Gefangenen ausgeführt.

B – Der Verwaltungs- und Betriebsdienstbereich

Der Verwaltungsbereich ist für die materielle und technische Sicherstellung des Anstaltsbetriebes verantwortlich. Zu dessen Aufgabenbereich gehören beispielsweise die Verwaltung des Gefangenenlohnes und die Führung der Personalakten von Gefangenen und Mitarbeitern.

Der Betriebsdienstbereich befasst sich ebenfalls mit den in der Anstalt ansässigen Eigenbetrieben, Unternehmerbetrieben und Wirtschaftsbetrieben.

Als Eigenbetriebe gelten die Betriebe, welche durch die Anstalt selbst bewirtschaftet werden. Hierzu gehören auch alle anfallenden Arbeitsschritte in den Betrieben, beispielsweise kann man hier vom Materialeinkauf bis hin zum Verkauf des Produktes ausgehen.

In den Eigenbetrieben der JVA Waldheim werden ausgewählte Produkte für den eigenen Gebrauch und für den Vertrieb innerhalb der Landesverwaltung, sowie zwischen Anstalten und Behörden, Kommunen, Gerichten und externen Unternehmen gefertigt.

Die Eigenbetriebe der Anstalt sind die Druckerei, die Buchbinderei, die Tischlerei und die Schlosserei/Metallbetrieb.

Die Druckerei und Buchbinderei fertigt und bindet Druckaufträge aller Art, Vordrucke, Broschüren und dergleichen.

In der Tischlerei hat man das Augenmerk auf die Produktion von Zäunen, Kisten, Carports, sowie Gartenhäuser nach Kundenauftrag und Kleiderbügel nach Unternehmerauftrag gerichtet.

Der Umsatzstärkste Eigenbetrieb, die Schlosserei/Metallbetrieb fertigt verschiedenartige Blecherzeugnisse, Gitter, Türen und Regalen, Grille sowie Feuerschalen nach Kundenauftrag und Siebrahmen nach Unternehmerauftrag. Die Produktpalette der Justizvollzugsanstalt kann von Zeit zu Zeit anhand der eingehenden Kunden- und Unternehmeraufträge etwas variieren. Die Gefangenenarbeitsbereiche tragen mit ihrem erwirt-

schafteten Betriebsergebnis zu einem Teil, welcher geringen ist, zur Selbstfinanzierung der JVA Waldheim bei.

Das Arbeitswesen der JVA Waldheim trägt nicht nur zur Erzielung von Gewinn, sondern zur Resozialisierung der Gefangenen bei, sie werden an die Arbeit und ihre Abläufe wieder herangeführt und können ihre Kenntnisse erweitern oder auffrischen. Nach der Haftentlassung ist somit eine Grundlage gegeben, auf welcher der Gefangene einer Arbeit nachgehen kann.

Die zweite Betriebsart ist der Unternehmerbetrieb. Im Unternehmerbetrieb kümmert sich das Unternehmen, somit der Unternehmer, selbst um alle erforderlichen Arbeitsprozesse. Ihm werden lediglich die Räumlichkeiten und die Gefangenen als Arbeitskraft für seine Arbeitsschritte zur Verfügung gestellt. So liegen beispielsweise die Materialbeschaffung, der Vertrieb und auch die fachliche Anleitung der Gefangenen im Handlungsbereich des Unternehmers.

Die letzte Betriebsart in der Justizvollzugsanstalt Waldheim ist der Wirtschaftsbetrieb. In diesem wird die Aufrechterhaltung der Anstalt und des Betriebes des Justizvollzuges gesehen. Hierzu gehört unter anderem die Verpflegung der Gefangenen, die Bereitstellung und Reinigung der Gefangenenbekleidung sowie Straßen- und Wegereinigung und Rasenpflege.

C – Der Funktionsdienstbereich

Der Funktionsdienstbereich der Anstalt ist mit der Sicherheit der Justizvollzugsanstalt Waldheim und deren Aufgaben betraut. Dieser Bereich ist mit sämtlichen Sicherheitstransaktionen, wie Personen- und Fahrzeugkontrolle beauftragt. Ebenfalls fällt auch die Außensicherung der Anstalt in seine Zuständigkeit, hierzu sind beispielsweise Gefangenentransporte,

innerbetriebliche Gefangeneführung und Sicherstellung von Besuchsdurchführungen und Besucherführungen zu nennen.

D – Der Bereich des medizinischen Dienstes

Der medizinische Dienst stellt die medizinische Versorgung und Behandlung der Gefangenen der Justizvollzugsanstalt Waldheim sicher.

E – Der Bereich der Sicherheitsgruppe

Der Wirkungsbereich der Sicherheitsgruppe erstreckt sich nicht nur auf die JVA Waldheim. Die Sicherheitsgruppe agiert für das Land Sachsen und führt in dessen Auftrag Sicherheitskontrollen, Nachprüfungen und Beratungen der Einrichtungen und des sächsischen Ministerium der Justiz und Europa in Sicherheitsfragen durch. Ebenfalls fallen Absicherungen von Transporten gefährlicher Gefangener in ihre Aufgabenfelder.

3.2 Das Controlling in der JVA Waldheim

Ich möchte an dieser Stelle meiner Diplomarbeit zuerst auf das Controlling in der JVA Waldheim und dann gezielter auf das Controlling der Abteilung Metall der Anstalt eingehen.

Jung spricht in seinem Buch Personalwirtschaft „... als Controlling Aufgaben gelten alle Aktivitäten im Hinblick auf die Realisierung der Controlling-Ziele...“.³⁹

Um für die Justizvollzugsanstalt eine Basis in Hinsicht auf das Controlling zu schaffen, befassten sich die Mitarbeiter der Abteilung in Anlehnung an andere Anstalten und Fachliteratur mit der Fixierung der Controllingaufgaben und deren Ziele.

Dabei dehnte man das Controlling nicht nur die Bediensteten der Anstalt, den Kostenstellenverantwortlichen, die jeweiligen Mitarbeiter des Kaufmännischen Bereiches, den Controller und die Anstaltsleitung, sondern aufgrund des hoheitlichen Daseins auch auf die sächsischen Ministerien der Justiz und der Finanzen aus.

Beteiligungspyramide :



³⁹ Jung, H., Personalwirtschaft, 8. Aufl., 2008, München, Oldenbourg Verlag, S. 945

Die Controllingaufgaben der Anstalt, welche sich auf das Planen, das Abgleichen des Bedarfs und der Planvorgaben mit Ist-Werten und letztendlich auch auf die Vor- und Nachbearbeitung der erhobenen Controllingergebnisse belaufen, hat man in der JVA Waldheim auf die jeweilig orientierten Stellen umgelegt. Dies erleichtert zum einen die Datensammlung und zum anderen erheben die Mitarbeiter Daten, die im laufenden Geschäft auf der Stelle beschäftigt werden und somit Fachwissen vorweisen.

Den einzelnen Stellen der vorangestellten Beteiligungspyramide ist ein Werkzeug, eine Controlling Software, zur Verfügung gestellt wurden. Diese kann anhand der gewonnenen Fakten und Zahlen die Mitarbeiter zur Auswertung und Entscheidungsfindung ermächtigen.

Spricht man von Controllingaufgaben, muss man auch von Maßnahmen sprechen, welche zur Umsetzung dieser Aufgaben dienen.

Um die Controllingaufgaben in der JVA zu integrieren, waren technische Neuerungen und Umstrukturierungen zu treffen. Es mussten die technischen Voraussetzungen, Anwendungsmöglichkeiten und die entsprechenden Kenntnisse vermittelt werden. Somit wurde nach Abschluss aller Maßnahmen ein einheitlicher Informationsstand erlangt.

3.2.1 Der Planungsprozess der JVA Waldheim

In meinen Ausführungen möchte ich nun die Teilbereiche der Planung der Justizvollzugsanstalt Waldheim näher betrachten.

1. Darstellung des Planungsprozesses

Die Wirtschaftsplanung der Anstalt erfolgt, wie auch die Planung der kommunalen Haushalte, alle zwei Jahre in Zusammenarbeit mit der Anstaltsleitung, des Produktiv- und Servicebereichs⁴⁰ und des Kaufmännischen Bereiches der JVA.

Die Anstaltsleitung der Anstalt in Waldheim erstellt zur Planung jährlich produktorientierte Pläne für die folgende Periode, welche ein Jahr beträgt. Als Grundlage gelten die Vorjahresergebnisse, die durch eine Finanzsoftware zur Verfügung gestellt werden. Die Anstaltsleitung gibt die zukünftig zu beachtenden Eckwerte vor, diese werden dann in dem Planungsprozess der JVA umgesetzt. Der NSM⁴¹-Planungsprozess wurde erstmalig 2008 nach erfolgreich integriertem Ist-Betrieb eingeführt.

Weiterhin muss der Kostenstellenverantwortliche die Punkte der Zielvereinbarung und die aus der produktorientierten Planung, welche seinen Bereich betreffen, umsetzen.

⁴⁰ PSB= Produktiv- und Servicebereich; untergliederte Abteilung der Verwaltung der JVA Waldheim

⁴¹ NSM: Neues Steuerungsmodell

2. Abgleichen des Planungsprozesses

Der Abgleich der gemeldeten Planzahlen der einzelnen Bereiche und der Gesamtplanung der Anstalt erfolgt im Produktiv- und Servicebereich. Diese Controllingaufgabe gehört zu den Pflichten der Anstaltsleitung und des Kostenstellenverantwortlichen.

Bei Notwendigkeit, welche zum Beispiel bei Änderungen oder zeitliche Planungsengpässe auftreten können, erfolgt eine Abstimmung der Planung mit dem Kostenstellenverantwortlichen. Eine eventuell notwendige Überarbeitung erfolgt ansonsten durch den PSB und den Kaufmännischer Bereich der Anstalt.

3. Meldung und Verhandlung des Bedarfes

Der im Planungsprozess entstandene Plan wird nun von der Justizvollzugsanstalt Waldheim beim sächsischen Ministerium der Justiz und Europa vorgestellt und verhandelt. Bei Änderungen wird der vorhandene Plan korrigiert, überarbeitet und muss neu vorgestellt werden.

Ist der Plan dann stimmig, wird er inmitten eines Gesamtplanes des Haushaltes dem Ministerium der Finanzen vorgestellt und verhandelt. Auch hier auftretende Änderungen und Korrekturen müssen von der Justizvollzugsanstalt Waldheim bearbeitet und korrigiert werden und wiederum erneut vorgestellt werden.

Ist man dann letztlich auch an dieser Instanz zu einer Einigung gekommen, verabschiedet das Kabinett den Haushaltsplan als Ganzes und somit auch den Plan der JVA Waldheim.

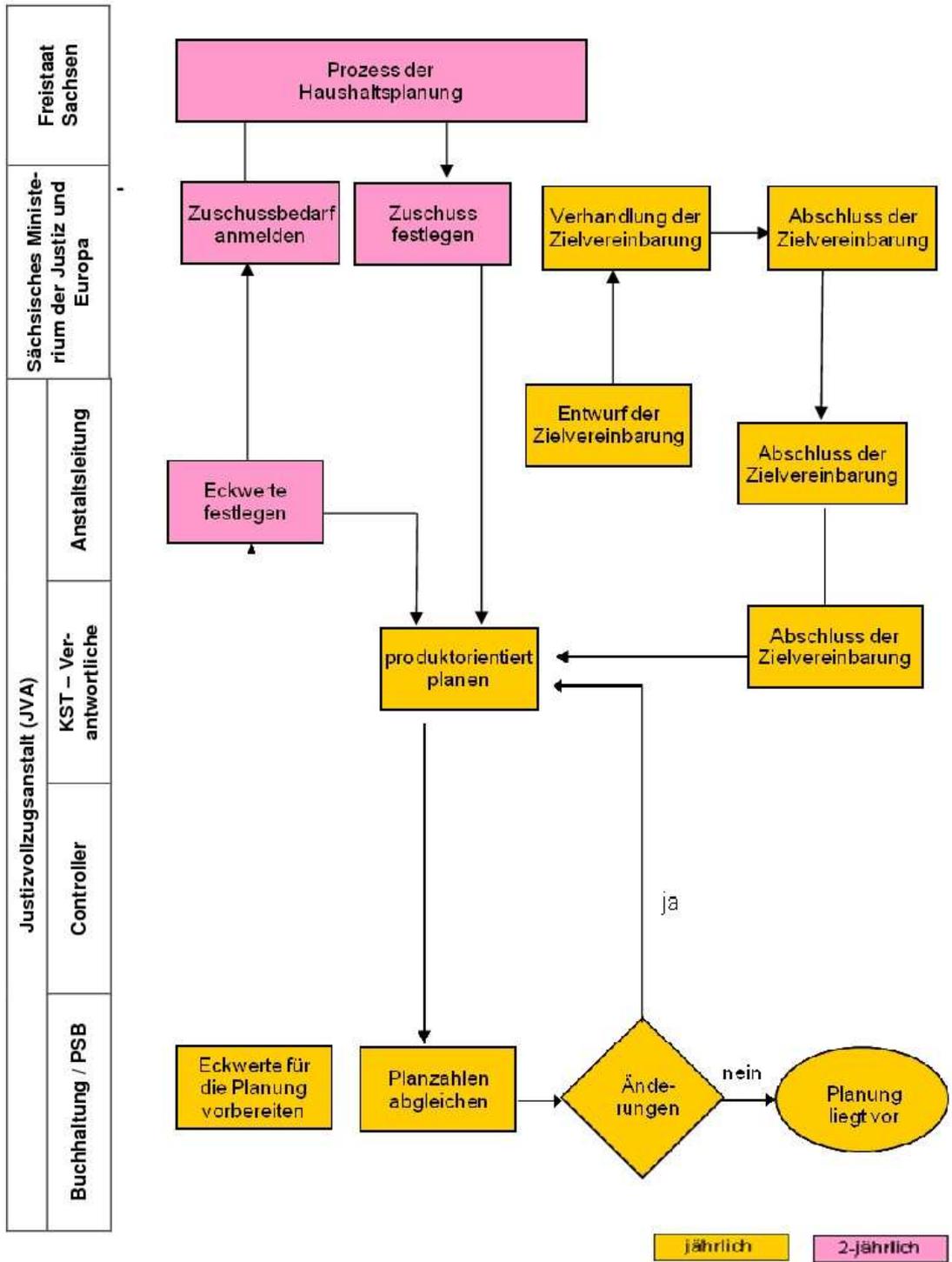


Abbildung 6: Die Teilprozesse Planung der JVA Waldheim

3.2.2 Der Controllingprozess der JVA Waldheim

Nachdem der Planungsprozess abgeschlossen und genehmigt ist, geht die Anstalt in den Controllingprozess über. In meinen weiteren Ausführungen werde ich mich ebenfalls damit beschäftigen.

Da die Aufgaben des Controllings bereits im Gliederungspunkt 3.2. festgehalten und zugeordnet wurden sind, erfolgt nun die Abstimmung des Zieles.

Das vereinbarte Controlling Ziel, welches durch Angleichung an alle Beteiligten fixiert wird, wird in der JVA Waldheim auf 4 Teilziele heruntergebrochen.

1. Entwurf

Aufgrund der Planung wird jährlich die Zielvereinbarung in Entwurfsform in Absprache mit der Amtsleitung erstellt. Dies dient der genauen Fixierung der vorgegebenen Maßnahmen für alle Abteilungen und Bedienstete.

2. Aushandlung

Die Anstaltsleitung stimmt den Entwurf der Zielvorgaben mit dem sächsischen Ministerium der Justiz und Europa ab, verändert oder ergänzt diesen gegeben falls.

3. Abschluss

Es erfolgt ein verbindlicher Abschluss der Zielvereinbarungen des Ministeriums der Justiz und Europa und der Anstaltsleitung der JVA Waldheim.

4. Abschluss

Nun erfolgt ein spezifischer Abschluss zwischen der Anstaltsleitung und den Kostenstellenverantwortlichen mit speziellen Zielvereinbarungen für jede Kostenstelle.

Die folgende Abbildung ist in Anlehnung an das Controlling Konzept für die Umsetzung des NSM Konzeptes der JVA Waldheim erstellt und zeigt die Umsetzungsmaßnahmen des Controlling Konzeptes im Einzelnen auf.

Controlling-aufgabe	Maßnahmen	Beteiligte
1. Stunden- und Geschäfts – fallerfassung	tägliche Erfassung der Stunden und der Geschäftsanfälle	alle Beschäftigten
2. Freigabe	Prüfung und Freigabe der Stunden und der Geschäftsanfälle	Kostenstellenverantwortliche
3. Verarbeitung	monatliche Prüfung und Verarbeitung der Stunden und der Geschäftsanfälle	Kaufmännischer Bereich
4. Controllingtabellen	Erstellung der Controllingtabellen Übergabe der Controllingtabellen an die Berichtsempfänger	Controller Controller
5. Analyse	Eine Analyse hinsichtlich Planabweichung, Besonderheiten und Auffälligkeiten im Jahresvergleich wird quartalsweise vorgenommen	Controller

6. Controlling-berichte	Controlling-Berichte erstellen	Controller
7. Controlling-berichte	Übergabe Controllingberichte an Staatsministerium der Justiz	Anstaltsleitung sächs. Ministerium der Justiz und Europa
8. Controlling Gespräche	Controlling Gespräche mit dem Staatsministerium der Justiz und der JVA	Anstaltsleitung Controller sächs. Ministerium der Justiz und Europa
9. Maßnahmen-umsetzung	Umsetzung der im Controlling Gespräch festgelegten Maßnahmen	Anstaltsleitung
10. Controlling-berichte	Erstellung der Ressort-Controllingberichte durch das Staatsministerium der Justiz und Übersendung dieser an das Staatsministerium der Finanzen	sächs. Ministerium der Justiz und Europa sächs. Ministerium der Finanzen
11. Controlling Gespräche	Durchführung jährlicher bzw. anlassbezogener Controlling Gespräche mit Staatsministerium der Justiz und dem Staatsministerium der Finanzen	sächs. Ministerium der Justiz und Europa sächs. Ministerium der Finanzen
12. Maßnahmen-umsetzung	Umsetzung der im Controlling-Gespräch festgelegten Maßnahmen	sächs. Ministerium der Justiz und Europa

Abbildung 7: Das Controlling Konzept der JVA Waldheim und dessen Umsetzungsmaßnahmen

Im folgenden Schaubild, welches ebenfalls anhand des Controlling Konzeptes der Anstalt entwickelt wurde, werden die einzelnen Teilprozesse des Controllings der Justizvollzugsanstalt Waldheim mit den jeweiligen Wirkungsrichtungen und Instanzen dargestellt.

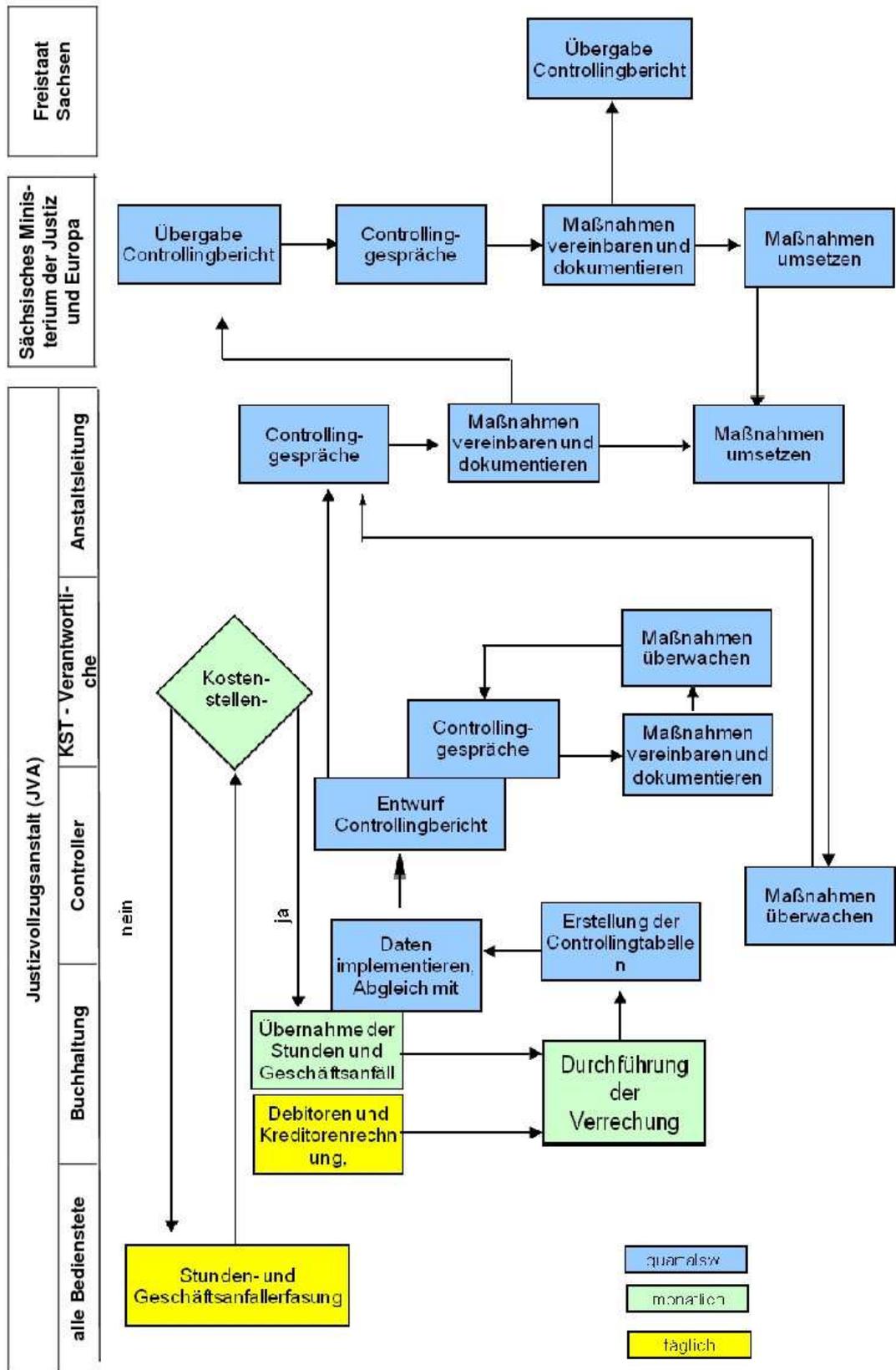


Abbildung 8: Die Teilprozesse des Controlling der JVA Waldheim

3.3 Die Umsetzung der Controllingprozesse in der Abteilung Metall der JVA Waldheim

Bei der Umsetzung des Controllingprozesses rechnet man in der Regel bei vielen Unternehmen mit großen Schwierigkeiten, die ist auch hier der Fall, zumal man hier von einer Justizvollzugsanstalt ausgeht.

Zum besseren thematischen Einstieg möchte ich kurz den zweckdienlichen Begriff Umsetzung erläutern.

Unter der Umsetzung, verstehe ich die schrittweise Einführung des Controllings in die JVA.

In der Fachliteratur ist dies als systematische und ganzheitliche Einbindung des Controllings bis hin zur Modellierung von Controllingprozessen, der Festlegung von strategiekonformen Prozesszielen und –kennzahlen sowie der Einführung in ein Unternehmen oder Unternehmensteilen.⁴²

Die Abteilung Metall der JVA ist im unternehmerischen Sinne kein eigenständiges Unternehmen, wie es in der freien Wirtschaft üblich ist. Sie ist vielmehr ein Teilbereich der JVA Waldheim, welcher nicht nur Produktionsaufgaben sondern auch Vollzugsaufgaben wahrnimmt. Als Beispiel ist hier u. a. die Beaufsichtigung der Gefangenen bei ihrer Arbeit zu nennen.

Die erreichten wirtschaftlichen Ergebnisse werden in der Kostenstelle Metall sowie deren Kostenträgern ausgewiesen und im gesamten Haushalt der JVA Waldheim dargestellt. Die Gewinne fließen dem Landeshaushalt des Freistaates Sachsen zu. Die JVA Waldheim hat keine Verfügungsgewalt und Verfügungsberechtigung für diese erwirtschafteten Mittel.

⁴² Fink, C., Prozessorientierte Unternehmensplanung, 1. Aufl., DUV Verlag, 2003, S. 28

Um im nächsten Gliederungspunkt auf die Teilprozesse einzugehen, erläutere ich folglich die Arbeitsweise der Abteilung Metall.

Die Abteilung Metall wird von 2 Bediensteten mit Meisterabschluss und 3 Mitarbeitern, welche ihren Facharbeiter in der Metallbranche erlangt haben, geführt. Diese übernehmen die fachliche Anleitung, sowie die Beaufsichtigung der Gefangenen während ihrer Arbeit. Mit der eigentlichen Produktionsaufgabe sind die Gefangenen selbst beschäftigt.

Die Zahl der in dem Bereich zur Arbeit eingesetzten Gefangenen schwankt je nach Auftragslage, Verfügbarkeit der geeigneten Gefangenen und der Gefangenenbelegung der Anstalt. Die schwankende Anzahl der arbeitenden Gefangene ist mitunter auch auf die angeführten Paragraphen im Punkt 3.1.1. zurückzuführen. Aufgrund ihrer körperlichen Verfassung, ihrer Qualifikation, ihrer Fähig- und Fertigkeiten und aufgrund von Sicherheitsmaßnahmen, muss und kann nicht jeder Gefangene zur Arbeit eingesetzt werden.

Mit dem Stand vom 01.10.2009 befinden sich in der Abt. Metall 24 Gefangene in Arbeit.

Produziert werden Waren, wie Regale, Manganstahlgitter, Bleche, Grills oder auch Sonderanfertigungen für Vertragsunternehmen, wie Siebrahmen oder Stahltüren für andere Vollzugsanstalten. Als privater Konsument hat man ebenfalls die Möglichkeit, Produkte und Sonderanfertigungen zu bestellen.

Die Preispolitik wird so gestaltet, dass sie sich an den Preisen der freien Marktwirtschaft orientiert. Es soll somit ein Gleichgewicht der Konkurrenz erhalten werden, die ansässigen Unternehmen sollen nicht mit Dumpingpreisen unterboten werden.

In die Preispolitik fließen anteilig die Kosten für Bedienstete, Gefangenelohn, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe usw. mit ein.

3.3.1 Die Teilprozesse

Um eine schnellere Darstellung der anfallenden Kosten in einem Bereich darzulegen, ist es ratsam, die Betrachtung auf einen Teilbereich zu reduzieren.

Wenn alle Controllingaufgaben und Ziele definiert sind, beginnt man mit der logischen Komprimierung von Teilbereichen, welche man dann zu Teilprozessen zusammenfasst.

Ein Teilprozess beschreibt somit die Zusammenhänge einer Kostenstelle, diese dienen gleichzeitig für die Gesamtkostenrechnung der JVA Waldheim.⁴³

In der Abteilung Metall spricht man in diesem Zusammenhang auch von Fertigungsstationen. Am folgenden Beispiel der Haftraumtür lassen sich diese Stationen gut darstellen.



Abbildung 9: Die Haftraumtür mit Kostklappe

⁴³ Tauberger, A., Controlling für die öffentliche Verwaltung, 1. Aufl., Oldenbourg Verlag, 2008, S. 166

Berücksichtigt man alle anfallenden Arbeiten, erkennt man in der Kostenstelle Metall – Herstellung der Haftraumtür – folgende Teilprozesse/Arbeitsschritte:

- Zuführung der Gefangenen zum Arbeitsbereich
- Zuteilung und Ausgabe des Werkzeuges an die Gefangenen
- optimale Materialberechnung nach Fertigungszeichnung
- Materialbestellung für Vertragsfertigung und Einzelaufträge
- Bearbeitung der Materialien durch Zuschneiden, Abkanten, Feilen, Schweißen, ... anhand der Fertigungszeichnung
- Kontrolle der Zwischenprodukte
- evtl. Nachbesserungsarbeiten
- Weiterverarbeitung zu Endprodukten, z.B. durch Zusammenbau und Oberflächenbehandlung (Lackierung)
- Endproduktkontrolle
- Werkzeugabgabe, Durchsuchung von Arbeitsbereichen und den Gefangenen
- Übergabe der Gefangenen an den Haftbereich
- Organisation und Führung des gesamten Arbeitsbereiches u. a. mit Teilaufgaben des Personal- und Gefangeneinsatzes, der Materialkalkulation, der Angebotskalkulation und Erstellung, der Arbeitsleistungsabrechnung der Gefangenen und letztlich die Zuarbeitungen für die Rechnungserstellung

3.3.2 Die Zielvereinbarung

In der gültigen Zielvereinbarung der Justizvollzugsanstalt Waldheim für das Jahr 2009 ist eine Verbesserung des Betriebsergebnisses in ausgewählten Bereichen um 5 % zum Vorjahr vorgesehen. Demzufolge ist eine Steigerung des Betriebsergebnisses der Abteilung Metall um etwa 7,1 T€ zu erwirtschaften.

Eine Rückrechnung erfolgte bis hin zu den Produktgruppen. Da der umsatzstärkste Posten der vorhergegangenen Perioden die Herstellung von Haftraumtüren war, wird dieses Produkt zur Steigerung forciert.

3.3.3 Die Maßnahmen

Um eine optimale Gestaltung, Einführung und Umsetzung des Controllings zu erhalten, hat die JVA Waldheim dieses durch verschiedenartige Maßnahmen in ihren Abteilungen unterstützt.

Um eine genauere Be- und Verarbeitung des Controllings zu erreichen, wird in der Abteilung Controlling ein Maßnahmenplan geführt. Mit ihm wird das Umsetzen des Controllings in den Abteilungen dokumentiert und gegebenenfalls weiterentwickeln.

In diesem Zusammenhang sind Schulungen unumgänglich. Zur Einführung des NSM wurden die Mitarbeiter der Anstalt in Grundkursen weitergebildet. Das oberste Ziel ist allerdings das Mitwirken und die Akzeptanz des Controllings durch die Mitarbeiter selbst.

Die Mitarbeiter werden in der Abteilung Metall eingebunden, indem sie Ihre Arbeitszeiten halbstündlich durchplanen und in einem Zeiterfassungssystem produktbezogen dokumentieren, die Auslastung ihrer Arbeitskraft wird hiermit zugrunde gelegt. Eine solche Erfassung erfolgt in jedem Bereich der Anstalt. Es werden täglich Zeiterfassungspläne geführt, welche später zur Gewinnsteigerung und Optimierung der Arbeitsablaufprozesse für das Controlling verwendet werden.

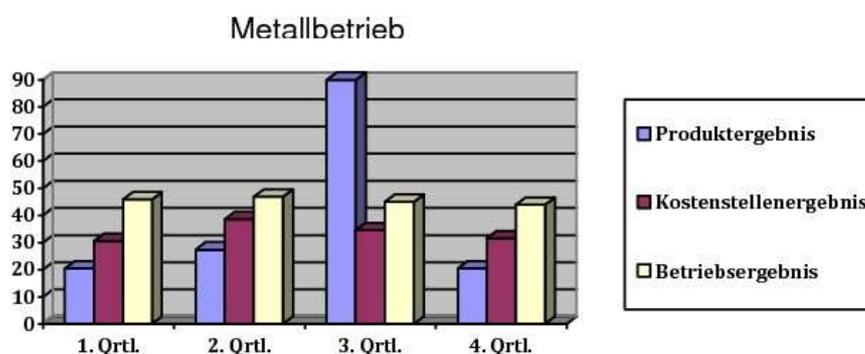
Auch in der finanziellen Richtung erhält die Abteilung Maßnahmen, wie z. B. die Erstellung eines Kostenstellenplanes, dieser enthält Parameter wie Investitionen, Auftragsvolumen und Mittelbeschaffung.

Eine detailliertere Verteilung der Gelder innerhalb der JVA Waldheim erfolgt anhand der Planung und anhand von Sondermaßnahmen, welche durch die Abteilung PSB in Abstimmung mit der Anstaltsleitung verwaltet werden.

Für die Kostenstellenverantwortlichen und die Anstaltsleitung werden durch spezielle Controllingtabellen die Ergebnisse der einzelnen Kostenstellen dokumentiert und ausgewertet.

Diese Tabellen enthalten die Ergebnisse der Kostenstelle an sich und die Betriebs- und Produktergebnisse.

So könnte beispielsweise eine solche Auswertung aufgrund von Controlling Tabellen dargestellt werden:



Anhand einer solchen Auswertung werden mit ausgewählten Bereichen zu Schwerpunktthemen Controlling Gespräche geführt, dokumentiert und deren weitere Durchführung und Umsetzung kontrolliert.

Um eine Analyse der Arbeitsbereiche der Anstalt durchzuführen, wurde in der Abteilung Controlling der JVA Waldheim ein Steuerungskonzept entworfen. Auszüge dieses Konzeptes habe ich in der Anlage 4 an meine Diplomarbeit angehängt.

Prüft man das in der Abbildung 10 dargestellte Konzept, welche auf der nächsten Seite folgt, kann man die zeitlichen Controlling Maßnahmen mit ihren Informationsgehalt und den dementsprechend notwendigen Korrekturverweisen heraus lesen.

monatlich	Schwachstellenanalyse	Betriebsergebnis	Stundensätze
monatlich	Schwachstellenanalyse	Betriebsergebnis	
monatlich	Schwachstellenanalyse	Betriebsergebnis	Zuschlagssätze
monatlich	Schwachstellenanalyse	notw. Zuschlagssätze	Zuschlagssätze
monatlich	Schwachstellenanalyse	notw. Stundensätze	Stundensätze
monatlich	Bilanz	Bilanzsumme	

**Abbildung 10: Auszug des Steuerungskonzeptes der
Justizvollzugsanstalt Waldheim**

Für eine engere Schwachstellenanalyse verfügt die Anstalt über Stundenkostensätze und eine Zuschlagsberechnung.

Die prozentualen Stundensätze aus der folgenden Abbildung 11 beinhalten alle in der Anstalt angefallenen Kosten und werden aufgrund dieser Sätze auf jede Abteilung umgelegt.

Stundenkostensätze		
Kostenstelle	Bezeichnung	Veränderung Stundensätze (notwendig)
<i>02.00.111000.00</i>	<i>Hauptverwaltung</i>	27,00
<i>02.00.121000.00</i>	<i>Bauverwaltung</i>	29,00
<i>02.00.131000.00</i>	<i>Kaufmännischer Bereich</i>	27,00
<i>02.00.141000.00</i>	<i>PSB</i>	27,00
<i>02.00.141010.00</i>	<i>Baubetrieb</i>	42,00
<i>02.00.141030.00</i>	<i>Buchbinderei</i>	50,00
<i>02.00.141040.00</i>	<i>Druckerei</i>	60,00
<i>02.00.141050.00</i>	<i>Elektrobetrieb</i>	51,00
<i>02.00.141110.00</i>	<i>Malerbetrieb</i>	36,00
<i>02.00.141130.00</i>	<i>Metallbetrieb</i>	60,00
<i>02.00.141150.00</i>	<i>Tischlerei</i>	35,00

**Abbildung 11: Auszug der Stundenkostensätze der
Justizvollzugsanstalt Waldheim**

Die in der Abbildung 11 aufgeführten Veränderungen der Stundensätze sind nicht die direkt im System hinterlegten Werte. Es handelt sich hierbei um die notwendige Anpassung der Stundensätze in Prozent. Die auf die einzelnen Produkte gebuchten Stunden der Bediensteten werden mit dem Stundenverrechnungssatz multipliziert und führen zu einer Entlastung der Kostenstelle und somit zu einer Belastung des Kostenträgers. Für Unterkostenstellen werden keine Stundenverrechnungssätze hinterlegt, da diese mit einem anderen Schlüssel direkt auf die zu dem Betrieb gehörenden Kostenträger verrechnet werden.

Grund hierfür sind die Verwaltungsaufgaben der inneren Abteilungen, durch welche durchaus auch Kosten entstehen. Beispielsweise ist hier der Anstieg der Krankmeldungen in der Verwaltung, Mutterschutzzeiten oder Altersteilzeit zu betrachten. Aufgrund dieser vermehrten Arbeitsausfälle steigen die gesamten Kosten und es müssen somit Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Diese könnten z. B. das Bilden von Rückstellungen oder auch die Verlegung von internen Beratungen in ruhigere Leerlaufzeiten bedeuten.

Ein zusätzlicher Verwaltungsaufwand oder Überstunden könnten somit umgangen werden.

Die Zuschlagsberechnung der Justizvollzugsanstalt Waldheim wird auf der Grundlage der Kostenanalyse aufgestellt.

Zuschlagsberechnungen			
Kostenstelle	Bezeichnung	Zuschlag (hinterlegt)	Zuschlag (notwendig)
02.00.111000.00	Hauptverwaltung	5,00 %	7,20 %
02.00.121000.00	Bauverwaltung	1,00 %	1,10 %
02.00.131000.00	Kaufmännischer Bereich	1,70 %	1,90 %
02.00.141000.00	PSB	2,00 %	2,60 %

Abbildung 12: Die Zuschlagsberechnung der

Justizvollzugsanstalt Waldheim

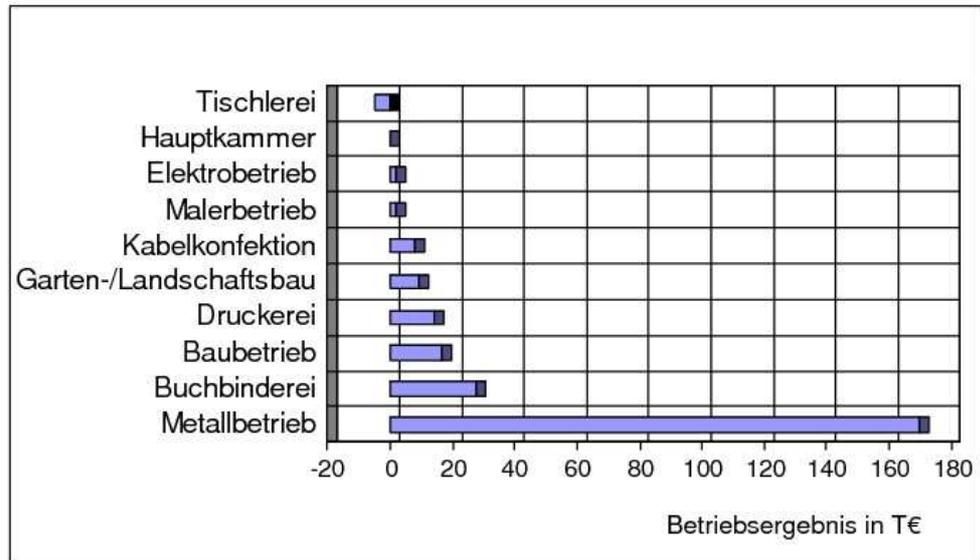
Um das Steuerungskonzept der Justizvollzugsanstalt Waldheim besser und effektiver zu nutzen, würde ich zusätzlich alle nutzbaren Übersichten auf die einzelnen Abteilungen herunter brechen. Eine eindeutige Zuordnung und Analyse der einzelnen Ergebnisse ist dadurch ausführlich möglich. Ebenfalls erachte ich ein Ranking der einzelnen Betriebsergebnisse und eine graphische Auswertung der Ergebnisse als vorteilhaft. Man könnte dieses Konzept auch als Reporting System weiterführen.

Ich habe anhand der mir zur Verfügung gestellten Betriebsergebnisse ein Ranking der einzelnen Betriebsergebnisse durchgeführt.

Erzeugnisse/Abteilung	Ergebnis	Rang
Metallbetrieb	170.007,23 €	1
Buchbinderei	27.661,86 €	2
Baubetrieb	16.383,39 €	3
Druckerei	13.823,56 €	4
Garten-/Landschaftsbau	9.338,70 €	5
Kabelkonfektion	7.657,49 €	6
Malerbetrieb	2.080,77 €	7
Elektrobetrieb	1.559,45 €	8
Hauptkammer	108,23 €	9
Tischlerei	-4.803,26 €	10
Gesamt	243.817,42 €	

Aus der Darstellung lässt sich ein eindeutiger erster Rang ablesen, welcher dem Metallbetrieb zugesprochen wird.

In der graphischen Auswertung könnte die Betriebsergebnisdarstellung und das Ranking so aussehen:



<u>Rang</u>	<u>Betrieb</u>	<u>BE in €</u>
1	Metallbetrieb	170007,23
2	Buchbinderei	27661,86
3	Baubetrieb	16383,39
4	Druckerei	13823,56
5	Garten- & Landschaftsbau	9338,70
6	Kabelkonfektion	7657,49
7	Malerbetrieb	2080,77
8	Elektrobetrieb	1559,45
9	Hauptkammer	108,23
10	Tischlerei	-4803,26

3.4 Die Bewertung dieser Controllingprozesse

Die vorangestellten Gliederungspunkte haben anhand der Abteilung Metall einen kurzen Einblick in die Justizvollzugsanstalt Waldheim gewährt.

Betrachtet man diese Anstalt von außen, erweckt sie den Anschein eines Unternehmens. Blickt man hinter die Mauern, kommt man schnell zu dem Ergebnis einer Kommunalen Verwaltung mit unternehmerisch wirtschaftlichen Zügen, allerdings darauf ausgerichtet nur geringe Selbstständigkeit zu erreichen. Ein Grund dafür sind unumstritten die Hoheitlichen Aufgaben der Betreuung, Unterbringung und Behandlung von Straftätern. Weiterhin wird eine Umsetzung des NSM durch die übergeordneten Behörden noch nicht in dem erforderlichen Maße vorangetrieben, wie es das Rahmenhandbuch des NSM vorsieht.

Als gravierendes Beispiel ist hierfür anzuführen, dass der abgedruckte Stellenplan aus dem Haushaltsplan 2009/2010 keine Verbindlichkeit aufweist. Dieser wird nur als informatorisch betrachtet. Die Stellen die in diesem Haushaltsplan real geplant wurden, entsprechen nicht dem Anspruch den die Justizvollzugsanstalt Waldheim vorweist und stehen ihr somit nicht zur Verfügung.

Benötigte Einstellungen von Mitarbeitern können nur mit der Zustimmung des Finanzministeriums des Freistaates erfolgen, obwohl freie Planstellen vorhanden sind.

Nichts des so trotz besteht für die Wiedereingliederung der Gefangenen ein gut ausgebautes Arbeitsangebot. Dieses trägt gleichzeitig, wenn auch nur zu einem kleinen Teil, zur Erhaltung der Anstalt bei und ist ohne weiteres ausbaufähig.

Möchte man nun die Controllingprozesse auch im Hinblick auf die produzierenden Abteilungen bewerten, ist dies nur mit einem Abgleich mit Vorgaben möglich. Im speziellen Fall der JVA Waldheim ist dies eine Bewertung anhand der Zielvorgaben des sächsischen Ministerium der Justiz und Europa.

Betrachtet man die vorhergehenden Wirtschaftsperioden der JVA, ist davon auszugehen, dass eine Erreichung der 5%igen Steigerung des Betriebsergebnisses zu erwarten wäre. Der Haushaltsplan wurde allerdings zukünftig verabschiedet und berücksichtigt somit keine momentanen wirtschaftlichen Gegebenheiten.

Durch die Einführung des Controlling ist es nun möglich, einen zeitnahen unterjährigen Abgleich von Soll - und Ist Werten durchzuführen. Dieser Abgleich zeigt, dass sich die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise auch in der Auftragslage und dem Auftragsvolumen der JVA Waldheim wieder spiegeln.

Folglich steht die Justizvollzugsanstalt Waldheim mit dieser Zielvereinbarung vor einem Problem.

Es gibt die Möglichkeit einer Haushaltskorrektur, welche ich allerdings außer Acht lassen möchte.

Vielmehr möchte ich in meinen folgenden Ausführungen versuchen, Schwachstellen zu finden und zu diesen entsprechende Lösungsvorschläge erarbeiten.

3.5 Die Beurteilung dieser Controllingprozesse

Ich möchte an dieser Stelle versuchen, die teilweise bereits genannten Schwachstellen der JVA Waldheim zu gliedern und dazugehörige Lösungsansätze zu erarbeiten.

Als erstes steht die Verwaltung im Blickpunkt meiner Ansätze.

Da die JVA Waldheim von außen vorgegebene starre Strukturen vorweist, hat man kaum Möglichkeiten diese schnellwirksam zu verändern, um dadurch eine höhere Effektivität zu erreichen.

Es erfolgt eine tatsächliche Beschneidung der eigenständigen Personalwirtschaft, eine Abhängigkeit vom Gefangenenbestand sowie des Gefangenenklientels.

Betrachtet man weiterhin den Aufbau der JVA Waldheim, sieht man wenige Abteilungen mit großem finanziellen Einfluss und noch größerem Arbeitsbereich. Für ein effektiveres Arbeiten müssen die innerbetrieblichen Abläufe und Arbeitsbereiche nochmals untersucht und eingedämmt werden.

Um eine bessere und schnellere Verteilung und damit ein besseres Arbeiten mit dem zur Verfügung stehenden Geld zu ermöglichen, wäre meiner Meinung nach eine Budgetvereinbarung mit einzelnen Kostenstellen für die Anstalt ratsam und zielgerichteter. Es würde eine Motivation der Mitarbeiter durch selbstständigeres Arbeiten erreicht werden können, hierzu denke ich mir z.B. eine selbstständige Mittelbewirtschaftungsbefugnis.

Ein konkreteres Arbeiten würde infolgedessen ermöglicht und der Kostenstellenverantwortliche würde mehr Kompetenz und somit auch Verantwortungsbewusstsein zugesprochen bekommen. Es wäre bis zu einem bestimmten Punkt mehr Flexibilität in den Abteilungen möglich, ohne Kontrolle über die Finanzen abzugeben.

Hierfür denke ich, ist mit einem Berichtssystem über den Mitteleinsatz ein fortlaufender und zeitnahe Nachweis über die verbrauchten Gelder zu erbringen.

Weiterhin würden wesentliche Zeiteinsparungen im Bezug auf die Beschlussgebung der Abteilungen erfolgen, somit könnte schneller auf die freie Wirtschaft reagiert werden.

Die freie Wirtschaft ist auch prägnanter Aspekt für meine kommenden Ausführungen.

Mitwirkende Punkte für das wahrscheinlich erscheinenden Nichterreichen der Zielvereinbarung sehe ich in der andauernden Wirtschaftskrise, in der Inflexibilität der Verwaltungsorgane der JVA und teilweise in den verschobenen Jahreszeitrythmus der Wirtschaft der klein- und mittelständigen Unternehmen.

Betrachtet man die wirtschaftliche Situation, kann man seit Februar 2009 kaum Aufwärtsbewegungen beobachten. Der Arbeitsmarkt brach zusammen, Kurzarbeit folgte, Insolvenzen kamen und das Geld blieb bis hin zum kleinsten Haushalt aus.⁴⁴ Im September gingen die Zahlen erstmals etwas Berg auf. Für den Einzelnen und für die Auftragslage der Wirtschaft vielleicht zu spät.

Die andauernde Finanz- und Wirtschaftskrise führt zu einer rückläufigen Auftragssituation, welche auch in allen Abteilungen der JVA Waldheim zu spüren sind.

Weiterhin musste ich auch eine Art der Betriebsblindheit innerhalb der Anstalt feststellen. Eine grundlegende Überarbeitung und ständige Anpassung von Abläufen, Produkten, Materialien, usw. an die Bedürfnisse der freien Wirtschaft ist immerfort erforderlich.

Als ersten Schritt müsste man die Produktpalette der JVA neu überarbei-

⁴⁴ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,609971,00.html>, Stand 18.10.2009

ten, unrentable Erzeugnisse durch rentable ersetzen und vergleichbare Produkte aus dem Angebot nehmen.

Großes Augenmerk sollte auch auf den Vertrieb und die Vermarktung dieser Erzeugnisse gelegt werden. Die Produkte, welche für den Normalverbraucher geeignet sind, könnten besser und rentabler vermarktet werden. Die Möglichkeit eines Gitterladens im Internet, wie er bereits besteht, könnte und sollte hierfür mehr genutzt werden. Ebenfalls müsste man eine Vermarktung über die sächsischen Grenzen hinaus verstärken. Vielleicht auch durch Kooperationen mit anderen Anstalten und öffentlichen Trägern. Neue finanzielle Quellen für den Freistaat Sachsen könnten sich hierdurch öffnen.

Weiterhin ist auch die Möglichkeit des Vertriebes durch Direktansprachen von gezielten Firmen denkbar. Unternehmen die Aufträge wegen fehlender kostenintensiver Werkzeuge, die man z.B. zur Bearbeitung von Manganstahl benötigt, nicht annehmen können, könnten auf die JVA als Teillefertiger zurückgreifen.

Betrachtet man die Preispolitik und Auftragslage der Anstalt näher, ist die Schwachstelle an der Annäherungen an die Konkurrenz zu sehen. Durch genaue Aufmaße und Kalkulation, günstigere Materialien, sparsameren Materialeinsatz und neue Technologien könnte man diesem entgegenwirken. Folglich würde sich daraus eine geringere Fehlplanung von Materialien und somit eine neue Verhandlungsbasis für Großabnehmerrabatte ergeben.

Ein weiterer Punkt bezüglich des Preises ist die Konkurrenz. Um diese zu kennen schlage ich eine Analyse der einzelnen Konkurrenten vor. Die JVA Waldheim kennt ihre Konkurrenten grob aber dessen genauen Produktpalette und dazugehörige Preise können nur geschätzt werden.

Würde man die tatsächlichen Preisspannen berücksichtigen, könnte eine absolutere Angebotspolitik betrieben werden.

Um auch längerfristige Aufträge zu sichern, sollte sich die Justizvollzugsanstalt an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen.

Hierbei hat die JVA Waldheim die Größe und die Voraussetzungen an Direktausschreibungen teilzunehmen. Dies ist ein Vorteil, den kaum ein Unternehmen im Umkreis hat.

Für den Fall einer Produkt- oder Dienstleistungssparte, die die JVA nicht bedient, könnten Kooperationen mit anderen Unternehmen getroffen werden.

Eine bessere Auslastung aller Gerätschaften und Arbeitsplätze wäre zur Erreichung der Zielvorgabe ebenfalls sehr förderlich.

Betrachtet man die im Punkt 3.3.3 angeführte Teilprozesse genauer, stellt man vor und nach der eigentlichen Arbeit Vollzugstätigkeiten fest. Diese wird bereits auf die Arbeitszeit der Gefangenen angerechnet. Arbeitet ein Gefangener gegenwärtig 7,5 Stunden, gehen bereits 40 Minuten der Arbeitszeit für Werkzeug An- und Abnahme verloren.

Auch die Besuchszeiten und therapeutischen Maßnahmen finden in den Arbeitszeiten stattfinden. Würde man eine Regelung treffen, dass die Besuchszeiten und Therapien in den Feierabend oder in freie Stunden zu verlegen sind, würde man eine höhere Effektivität der Arbeitsleistung erzielen können. Dies würde allerdings auch eine Umstrukturierung der Fachdienste mit sich ziehen. Dieser müsste einen späteren Arbeitsbeginn haben und könnte dann freie Kapazitäten durch nichtarbeitende Gefangene auslasten.

Um die Qualität der Produkte zu erhöhen, ist es meiner Meinung nach unumgänglich bisher auftretenden Fehler einzudämmen oder bestenfalls zu verhindern. Dies ist allerdings bei der Arbeit, welche durch Gefangene verrichtet wird, sehr schwer. Es arbeiten teilweise Gefangene in den Abteilungen, die ohne Abschluss und Ungelernt sind, nur ein geringer Teil

der Arbeitenden besitzt in dem Bereich wo sie arbeitet eine Vorbildung oder gar Ausbildung. Die Gefangenen werden von den Bediensteten nur angelernt und arbeiten weites gehend selbstständig in ihren Arbeitsabläufen. Eine Kontrolle der gefertigten Produkte ist somit unumgänglich. Diese wichtige Aufgabe wird ebenfalls von angelernten Gefangenen ausgeübt.

Um die derzeitige Fehlerquote und die Nacharbeitung zu reduzieren, könnte die Qualitätskontrolle durch einen fachkundigen Bediensteten oder Meistern ausgeführt werden.

Ich denke auch eine Ausgliederung der Kontrolle wäre an dieser Stelle der Produktion realisierbar.

Um von Anfang an eine bessere Effektivität und Qualität der Arbeitsleistung der Gefangenen zu erhalten, könnte man auch über Qualifikationsanalysen, Arbeitsproben und Einstellungstests nachdenken. Diese nehmen zwar wiederum für den ersten Moment zusätzliche Arbeits- und Auswertungszeit in Anspruch, können dann aber auch Reklamations- und Nacharbeitungszeiten einsparen. Stärker sollte in diesem Zusammenhang auch die in der Anstalt angebotenen Qualifikationsmaßnahmen für die Gefangenen genutzt werden. Hierfür ist der Schweißerlehrgang nur beispielhaft zu nennen.

Mehr Automatisierung der Arbeit ist im Fall der JVA nicht möglich, da dadurch Arbeitsplätze für die Gefangenen verloren gehen und nicht für ihre Resozialisierung zur Verfügung stehen.

Letztlich möchte ich auch noch kurz auf das grundlegende Thema meiner Diplomarbeit, auf das Controlling, eingehen.

Das Problem, welches sich bei der Umsetzung und Ausführung des Controllings abzeichnet, ist nach meiner Erkenntnis der Mitarbeiter und Bediensteten an sich.

Das Controlling wird als Lästig und Unnütz empfunden. Die tägliche Da-

tenpflege, welche nur aufgrund der Statistik vorgenommen wird. könnte man wieder abschaffen.

Wie ich bereits im Gliederungspunkt 3.3.3 bei den Maßnahmen der Umsetzung des Controllings angeführt habe, sehe ich den Aspekt Mitarbeiter als Entscheidungsträger über Erfolg oder Misserfolg des Controllings und des Unternehmens. Eine Einbindung in dessen Prozesse, die nicht als Pflicht auf den Mitarbeitern und Bediensteten der JVA lastet, wäre denke ich ratsam.

Grundlage dafür ist eine gemeinsame Basis, welche durch Schulungen erreicht werden kann. Weiterhin könnte man z.B. mit Portfolios arbeiten, eine graphische Darstellung die von jedem Verstanden und Nachvollzogen werden kann.

Eine gemeinsame Erarbeitung dieser Portfolios durch die leitenden Bediensteten und Mitarbeiter weckt deren Ehrgeiz und fördert ihre Motivation. Dieses dann auf die Mitarbeiter und Bediensteten der Abteilungen zu Übertragen, könnte man beispielsweise mit einer Senkung des Altersdurchschnittes der Mitarbeiter und Bediensteten erleichtern.

Die Möglichkeit der Altersteilzeit wird bereits in der Anstalt umgesetzt, dies langt allerdings nicht aus. Um eine Verjüngung der Mitarbeiter der JVA Waldheim zu erwirken, gibt es nur die Möglichkeit, den andauernden Einstellungsstopp des Freistaates Sachsen zu lockern.

Zukunftsorientiert könnte man auch über verschiedene Analysemöglichkeiten nachdenken.

Ratsam wäre nach meinem Ermessen eine Stärken-Schwächen Analyse, in ihr könnte man die Schwachstellen der JVA durch die aufgezeigten Stärken kompensieren.

Ebenso könnte man für eine bessere Produktions- und Absatzauslastung eine Analyse der Konkurrenten nutzen. Eine effektivere und aggressivere Preispolitik wäre somit denkbar.

Ressourcen	Beurteilung	
	schlecht	mittel gut
Ausstattung mit finanziellen Ressourcen	●	●
Organisationale Fähigkeit bzgl. Innovationen	●	●
Verfügbarkeit moderner Technologien	●	●
Know-How	●	●
Kompetenzen	●	●
Qualität der Kooperationen	●	●
Qualität Führungskräfte	●	●
Finanzielle Ausstattung	●	●

Abbildung 13: Beispiel einer Stärken und Schwächen Analyse

4 Die Auswirkungen des Controllingprozesses auf die JVA Waldheim

Die Auswirkungen des Controllingprozesses auf die Justizvollzugsanstalt Waldheim mit all seinen Ergebnissen und Konsequenzen darzustellen, wäre zu diesem Zeitpunkt zu früh.

Das Controlling wird erst seit einigen Jahren in der JVA als eigenständige Abteilung geführt.

Grund dafür ist die vom Kabinett des Freistaates Sachsen geplante Einführung eines neuen Steuerungsmodells (NSM), zu welchem die JVA als Modellbehörde dient.

Somit sind alle Wirkungen und Konsequenzen als fiktiv anzusehen.

Die Ergebnisse, welche allerdings für die Erhebung der Controllingaussagen erfasst und ausgewertet werden sind real. Sie entsprechen wirklich angefallenen Geschäftsvorfällen und dienen mir somit auch als Grundlage meiner Diplomarbeit.

Sieht man nun die Auswirkungen des realen Controllings, muss man feststellen, dass eine Bewirtschaftung einer JVA, mit selbst erwirtschafteten Mitteln nicht realisierbar ist. Die erzielten Umsätze würden z.B. durch die hohen Vollzugskosten zunichte gemacht. Es besteht immer ein Zuschussbedarf, welcher durch den Freistaat zu tragen ist.

Sieht man das Controlling als selbstständige Einheit, erkennt man gute Grundlagen mit ausbaufähigen Ansätzen. Die JVA Waldheim hat bereits den Nutzen eines funktionierenden Controllings erkannt und wendet diese als Teil ihrer täglichen Arbeit an.

Bei einer Umsetzung einiger meiner Lösungsansätze, würden sich die Ergebnisse in positiven Zahlen widerspiegeln. Die Justizvollzugsanstalt Waldheim hätte demnach mehr Spielraum für notwendige Veränderungen

und

Projekte.

5 Fazit

Ich habe in der Zeit meines Diplomsemesters bei der JVA Waldheim erkannt, dass die theoretischen Grundlagen, egal wie viel Vorteile sie versprechen, in der praktischen Realität immer wieder Umsetzungs- und Durchführungshindernisse bereiten.

Wenn man in einem realen Unternehmen, mit festen Mitarbeiterkern und bestehenden, eingefahrenen Arbeitsabläufen etwas „Neues“ einführen möchte, braucht man viel Mut, Geduld und Kampfgeist in jeder Beziehung. Ich denke das im Falle der Justizvollzugsanstalt Waldheim u.a. aufgrund der vorherrschenden Verwaltungsstruktur die Zeit für etwas Neues noch nicht gekommen ist.

Allerdings möchte ich abschließend festhalten, dass ich die erbrachten Leistungen und Ergebnisse der Anstalt, welche durch die bisherigen betriebswirtschaftlichen Anpassungen erreicht wurden, befürworte und anerkenne. Würde sich nun letztlich das NSM und damit auch das Controlling in den Anstalten Sachsens und darüber hinaus durchsetzen und somit alle finanziellen und strukturellen Schwierigkeiten überwinden, könnte eine weitere Verbesserung der Effektivität der Arbeit verzeichnet werden.

Mit diesen anschließenden Worten möchte ich mich für die gute Zusammenarbeit mit der Justizvollzugsanstalt Waldheim und allen beteiligten Personen für ihre Unterstützung bedanken.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die ich wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Waldheim, 22. Februar 2010

Verfügbarkeit der Hochschulschriften

Die bibliographischen Daten von Hochschulschriften werden im Online-Katalog (OPAC) der Hochschulbibliothek, im Hochschulschriftenverzeichnis und im Südwestdeutschen Bibliotheksverbund nachgewiesen.

Der Abstract der Hochschulschrift ist nur im Hochschulschriftenverzeichnis ersichtlich.

Die Arbeiten werden in Abhängigkeit von den durch den Autor bestimmten Nutzungseinschränkungen durch die Bibliothek (Ausleihe / Online-Zugriff) bereitgestellt.

Hiermit bin ich einverstanden, dass meine Diplomarbeit in der Hochschulbibliothek verfügbar ist.

Waldheim, 22. Februar 2010

Literaturverzeichnis

Ferstl/Sinz 1998

Ferstl, Otto K. / Sinz, Elmar J., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, Band 1, 3. Auflage, München, Vahlen-Verlag, 1998

Fink 2003

Fink, Carmen Andrea, Prozessorientierte Unternehmensplanung, 1. Auflage, Stuttgart, DUV Verlag, 2003

Friedl 2002

Friedl, Birgit, Controlling, 1. Auflage, UTB Lucius & Lucius, 2002

Horvath 2006

Horvath, Peter, Controlling, 10. Auflage, München, Vahlen Verlag, 2006

Huch/Behme/Ohlendorfer 2004

Huch, Burkhard / Behme, Wolfgang / Ohlendorfer, Thomas, Rechnungswesenorientiertes Controlling, 4. Auflage, Heidelberg, Physica Verlag, 2004

Jackson 1949

Jackson, Jacob Hugh, The Controller – His Functions and Organisations, 2. Auflage, Cambridge Mass., 1949

Jung 2003, 2008

Jung, Hans, Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2008

Jung, Hans, Controlling, 1. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2003

Reichmann 2006

Reichmann, Thomas. Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, München, Vahlen Verlag, 2006

Stelling 2005

Stelling, Johannes, Kostenmanagement und Controlling, 2. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2005

Stienemann 2009

Stienemann, Rene, ,Comparative Management Accounting ,Diploma Thesis, Grin Verlag , 2009,

Stürzel 2008

Stürzel, Peter, Diplomarbeit: Analyse und Ausführung IT-gestützter Planungsprozesse, München, GRIN Verlag, 2008

Tauberger 2008

Tauberger, Andre´, Controlling für die öffentliche Verwaltung, 1. Aufl., München, Oldenbourg Verlag, 2008

Weber/Schäffer 2006

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz, Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Poeschel Verlag, Stuttgart, 2006

Zeitschriftenverzeichnis

Bode, J., Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg. Schmalenbach, 49. Jg, Heft 5, 1997, S. 458)

Internetverzeichnis

1. Internetquelle:

http://images.google.com/imgres?imgurl=http://www.controllingportal.de/up-load/bilder/fachartikel/Stabstelle2.jpg&imgrefurl=http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html&usg=__GFemfwfPbHotn8KKzjUf33egz30=&h=234&w=580&sz=21&hl=de&start=16&um=1&tbnid=GYuhwhlSbLvMoM:&tbnh=54&tbnw=134&prev=/images%3Fq%3Dlinien%2Bcontrolling%26hl%3Dde%26rls%3Dcom.microsoft*:IE-Address%26rlz%3D117ACEW%26um%3D1 ; Stand 19.08.2009

2. Internetquelle:

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html> , Stand: 19.08.2009

3. Internetquelle:

http://www.5goldig.de/Text_Uebersetzer/text-uebersetzen.html, Stand: 19.08.2009

4. Internetquelle:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/responsibility-center/responsibility-center.htm>, Stand 19.08.2009

5. Internetquelle:

http://de.wikipedia.org/wiki/Hoheitliche_Aufgabe, Stand 23.09.2009

6. Internetquelle :

<http://www.pas-gmbh.com/iblio/artikl02/planung.htm>, Stand 18.10.2009

7. Internetquelle :

www.mgt-mv.de/bilder/hafttraumtuer_gross.jpg, Stand 18.10.2009

8. Internetquelle :

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,609971,00.html>,
Stand 18.10.2009

9. Internetquelle :

<http://www.manager-magazin.de/img/0,1020,787440,00.jpg>

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Online-Analytical-Processing

Anlage 2: Data-Warehouse

Anlage 3: Das Organigramm Justizvollzugsanstalt Waldheim

Anlage 4: Auszug aus dem Steuerungskonzept der Justizvollzugsanstalt
Waldheim

Anlage 5: Die Stundenkostensätze der Justizvollzugsanstalt Waldheim

Anlage 6: Die Zuschlagsberechnung der Justizvollzugsanstalt Waldheim