

## Aktive Lernbegleitung im Rechnungswesen

Wie können Unternehmen das Potenzial von digitalen Lernmedien im Rechnungswesen nutzen und gleichzeitig Mitarbeitende auf ihrer Lernreise erfolgreich unterstützen?

Daniela Kuhl



Daniela Kuhl, Bachelor of Arts BWL, Aus- und Weiterbildungspädagogin, Mitglied im Prüfungsausschuss der IHK Düsseldorf für Bilanzbuchhalter, freiberufliche Dozentin für Bildungsinstitute und Unternehmen (Internet: [www.DanielaKuhl.de](http://www.DanielaKuhl.de))

In der betrieblichen Praxis wird die Frage zunehmend dringender, wie sich ein zeitgemäßes Wissensmanagement im Mittelstand – speziell im Rechnungswesen – aufbauen lässt. Die Autorin schildert hierzu ein Szenario in fünf Schritten. Wichtige Tipps und Hinweise aus der beruflichen Praxis werden gegeben.



### Der Praxisfall:

Ein inhabergeführtes Immobilienunternehmen trat mit einem ungewöhnlichen Auftrag an mich heran:

Es soll eine Wissensvermittlung im Rechnungswesen als Inhouse-Schulung für einzelne Mitarbeitende durchgeführt werden. Dabei soll zum einen auf die Wissensvermittlung des Basiswissens im Rechnungswesen geachtet und zum anderen auf die Besonderheiten der betriebswirtschaftlichen Prozesse in der Immobilienwirtschaft eingegangen werden.

Die Wissensvermittlung soll stundenweise an verschiedenen Tagen über einen längeren Zeitraum erfolgen. Näheres war am Anfang nicht bekannt.

### 1. Schritt: Kontaktaufnahme und Information

Der erste Gesprächsaustausch fand in der Unternehmenszentrale statt. Seitens der Geschäftsleitung wurden Lernziele genannt, die die Mitarbeitenden erreichen sollen.

Dabei ergaben sich mehrere **Kernfragen** (siehe Kasten).

#### Die Kernfragen

- Welche Kompetenzen sollen die Mitarbeitenden erwerben?
- Auf welchem Vorwissen kann aufgebaut werden?
- Welcher zeitliche Rahmen soll eingehalten werden?
- Stehen digitale Lernmedien zur Verfügung?
- Welchen Anteil hat das „Selbstgesteuerte Lernen“?
- Wie kann das Projekt als „Blaupause“ im Unternehmen dienen?

Das Aufgabengebiet im Rechnungswesen ist vielfältig. Im Gespräch mit der Geschäftsleitung wurde deutlich, dass zur Strukturierung des Lernvorhabens für die Mitarbeitenden ein **passgenaues Konzept** entwickelt werden muss.

Bei näherer Betrachtung zeigte sich ebenfalls, dass sehr unterschiedliche kaufmännische Grundkenntnisse der Mitarbeitenden vorhanden waren.

## 2. Schritt: Projekt „Lernbegleitung & Wissensvermittlung“

Um dem Wunsch der Geschäftsleitung zu entsprechen und die Mitarbeitenden erfolgreich zu ihrem Lernziel zu führen, wurden **wesentliche Entscheidungsfelder** betrachtet:

1. **Lernzielformulierung** – Definition des Hauptziels und untergeordneter Ziele:
  - **Hauptziel:** Umgang mit komplexen Sachverhalten in der Buchhaltung.
  - **Untergeordnetes Ziel:** Buchungssachverhalte selbstständig durchführen.
2. **Lernstandsanalyse** – Einschätzung der Vorkenntnisse der Mitarbeitenden.
3. **Didaktisches Konzept** – Sicherung des Wissenstransfers und Methodenmix: Buchungsbeispiele und Übertragung auf die betriebliche Situation.
4. **Konzeptionierung** mit Ressourcen- und Kapazitätenplanung – Berücksichtigung der zeitlichen Verfügbarkeit der Mitarbeitenden, maximale Dauer der Trainingseinheit, Einsatz von digitalen und konventionellen Lernmedien, Raumplanungen (stationär und virtuell).
5. **Durchführung** des Projekts – Berücksichtigung von flexiblen Elementen. Beispiele:
  - Kombination von Online- und Präsenz-Veranstaltungen;
  - Einzel- und Gruppenarbeit;
  - Praxisbeispiele und Fallstudien etc.
6. **Sicherung des Wissens** – Instrumente der Erfolgskontrolle (z.B. Testfragen, Quizspiel, *Learning by Doing* im Rechnungswesen).

## 3. Schritt: Gestaltung und Durchführung

Nach **Lernmanagementsystemen** wird oftmals von Verantwortlichen im Unternehmen gerufen, um der betrieblichen Wissensvermittlung einen Turbo zu verpassen. „Mit Lichtgeschwindigkeit zum Lernziel.“ Statt des Nürnberger Trichters (mechanische Weise des Lernens und Lehrens) gibt es jetzt KI & Co.!

Der technologische Fortschritt kann zweifelsohne die betriebliche Bildung für Unternehmen im Mittelstand effektiv bereichern. Fachkräftemangel und Einsparungen aufgrund allgemein wirtschaftlicher Entwicklungen werden den Trend weiter beschleunigen. Dennoch: Im Mittelpunkt steht der Lernende, der angesichts seiner **individuellen Lernbiografie** unterschiedliche Voraussetzungen mitbringt.

In dem zugrunde liegenden Praxisfall war es für die Mitarbeitenden von großer Bedeutung, dass



Abb. 1: Entscheidungsfelder der betrieblichen Weiterbildung

der Erfahrungsschatz aus der Erwachsenenbildung und erweiternde Kompetenzen aus der Aus- und Weiterbildungspädagogik für diesen betrieblichen Auftrag zum Einsatz kamen (z.B. Umgang mit unterschiedlichen Lernniveaus, Dosierung von theoretischen Lerninhalten). Zur **Einschätzung der Vorkenntnisse** unterstützt die vereinfacht dargestellte **Matrix** (siehe S. 580).

### Eine Zeiteinheit aus dem Projekt

An einem Tag der Wissensvermittlung stand das **Thema „Wareneinkauf“** auf der Lernagenda. Die buchhalterischen Zusammenhänge sind komplex und nicht auf Anhieb leicht zu verstehen.

Die Herausforderung bestand darin, Mitarbeitenden, die noch niemals einen Wareneinkauf gebucht haben, die buchhalterischen Sachverhalte so einleuchtend zu vermitteln, dass die **Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz** nachvollziehbar sind.

Vereinfachte Kompetenzmatrix für Mitarbeitende				
Name des Mitarbeitenden (MA)	Fachbereich: „Rechnungswesen“			
Stellenbeschreibung:	Anforderungen an den MA	Erforderliche Kompetenzen	Vorhandene Kompetenzen	Fortbildung ja/nein
Einstufung durchgeführt:		Datum:		

**Hinweis:**  
 Auf die Umsetzung der Wissensvermittlung zum Thema „Wareneinkauf“ im Praxisfall wird weiter unten näher eingegangen.

Die seitenweise Besprechung des Sachverhalts aus einem Fachbuch hätte zur Ermüdung der Mitarbeitenden geführt. Nun kommt die didaktische wichtige Stelle für den Lernerfolg.

Obwohl Wissenschaftler immer wieder neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung liefern, bleibt eine uralte Erkenntnis für uns Menschen bestehen. **Wissen muss interessant aufbereitet werden**, sonst verliert unser Gehirn das Interesse:

- Was ist spannend (z.B. visuelle Anreize mit Bildern, Formen, Farben, Videos)?
- Was weckt die Neugierde (Wahl einer anderen Darstellungsform von Inhalten, z.B. durch einen selbst gedrehten Videoclip)?
- Ist die Information wertvoll?

Fragen, die unser Gehirn blitzschnell einordnet.

Die Kenntnis, wichtige Stellschrauben für die „gehirngerechte“ Aufbereitung von Lerninhalten zu kennen, beantwortet die Fragestellung nach der Wahl der didaktischen Instrumente in der betrieblichen Weiterbildung für Lernbeauftragte

und Ausbilder im Unternehmen. Der didaktische Grundsatz **„Die Kompetenz bestimmt das Medium“** steht völlig zeitlos im Fokus einer gelungenen Wissensvermittlung.

Wenn man die in der Abbildung 2 (S. 581) dargestellte didaktische Sichtweise für Lernbeauftragte und Ausbilder im Unternehmen einnimmt, so ergeben sich Überlappungen in den Disziplinen des zu vermittelnden Fachwissens, des pädagogischen Wissens und des Einsatzes der entsprechenden Medien (**Mediendidaktik**).

### Wahl der didaktischen Instrumente im Praxisfall

Die Visualisierung des Themas „Wareneinkauf“ in Verbindung mit den Geschäftsvorfällen aus der Praxis stellte im Praxisbeispiel die Basis dar. Darauf aufbauend, rundeten die Bildung der ordnungsgemäßen Buchungssätze den Lernprozess ab.

Anhand einer vereinfachten Abbildung des **Wertschöpfungsprozesses** in einem mittelständischen Produktionsunternehmen (siehe Abb. 3, unten) und der Visualisierung von wenigen **Geschäftsvorgängen** konnte der Unterschied von „Wareneinkauf“ und „Warenbestand“ auf einem Flipchart verdeutlicht werden.

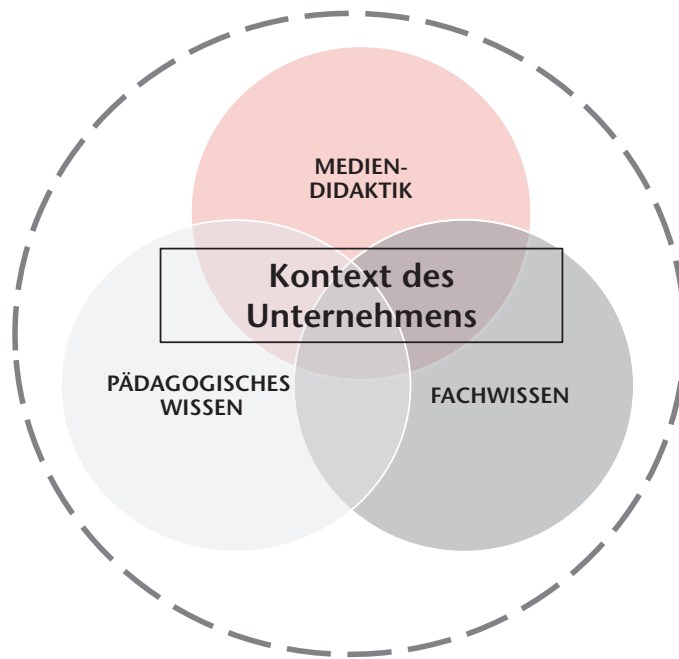


Abb. 2: Didaktischer Kreis – Sichtweise für die betriebliche Weiterbildung

**Beispiel:**

Fallen zum Wareneinkauf noch weitere Kosten des Warenbezugs (Speditionskosten, Verpackungskosten etc.) an, so sind diese ebenfalls als Beschaffungskosten aufwandsmindernd in der Kontenklasse „Wareneinkauf“ zu buchen.

**Buchung Wareneingang sowie der Bezugsnebenkosten:**

Zu den Bezugsnebenkosten zählen u.a. Speditionskosten bzw. Eingangsfracht, Verpackungskosten etc.

Die Buchungssätze finden sich auf S. 582.

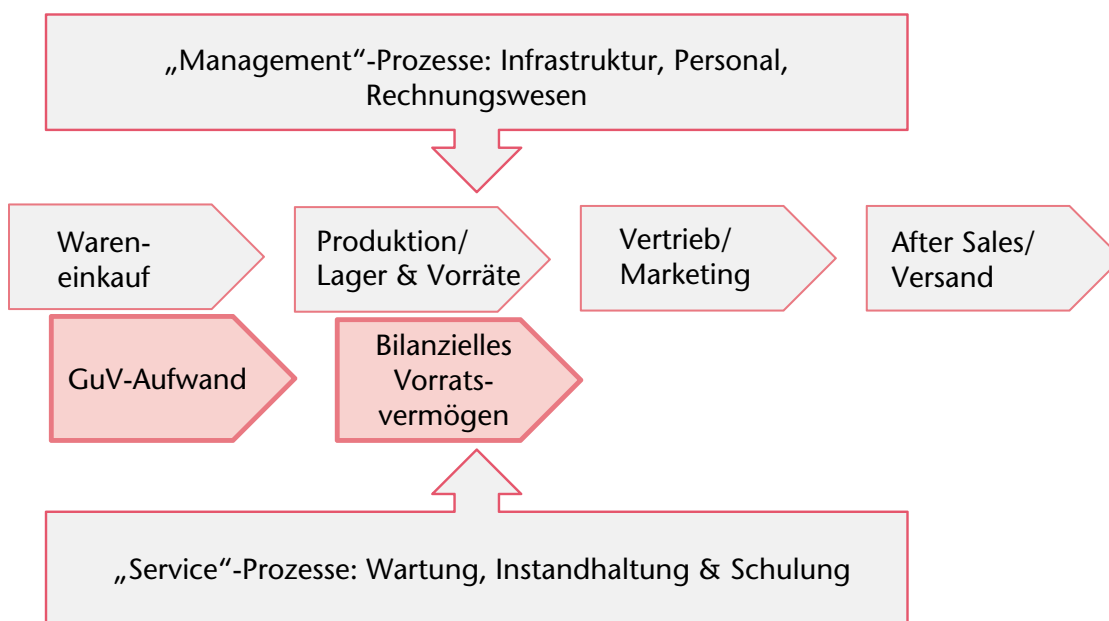


Abb. 3: Wertschöpfungskette im Unternehmen – Prozesse verstehen

SKR 03	SKR 04	Buchungssatz	SOLL	HABEN
3400	5400	Wareneingang 19 % Vorsteuer	Betrag	
3800	5800	Bezugsnebenkosten	Betrag	
1576	1406	Abziehbare Vorsteuer UStG 19 %	Betrag	
70000	70000	Kreditor		Betrag

Die Versandkosten (Frachtkosten, Verpackungsmaterial etc.) können auch separat durch Verwendung des Umsatzsteuerschlüssels „90“ verbucht werden: Bezugsnebenkosten (SKR 03: 903800/SKR 04: 905800). Hierdurch erübrigt sich ein separater Ausweis der abziehbaren Vorsteuer.

**Buchung von Zöllen und Einfuhrumsatzsteuer:**

Bei der Einfuhr von Waren aus einem Drittland sind bei den Zollbehörden Einfuhrumsatzsteuer sowie Zölle und Abgaben zu bezahlen.

SKR 03	SKR 04	Buchungssatz	SOLL	HABEN
3850	5840	Zölle und Einfuhrabgaben	Betrag	
1588	1433	Entstandene Einfuhrumsatzsteuer	Betrag	
1200	1800	Bank		Betrag

Anhand der Geschäftsvorfälle wird deutlich, dass dem Sachzusammenhang in der Beschaffung von Waren Rechnung getragen wird.

Der Wissenstransfer der Sachverhalte „Wareneinkauf und Warenbestand“ in der Immobilienwirtschaft konnte durch gezielte Fragen der Mitarbeitenden hergestellt werden.

Zur **Wissensverankerung** wurden die Flipcharts abfotografiert und in einem Textdokument unmittelbar nach der Lerneinheit allen Teilnehmenden als Nachschlagewerk digital zur Verfügung gestellt. Dabei wurden Kernfragen und die fachlichen Antworten in einem knappen Textblock zusammengefasst.

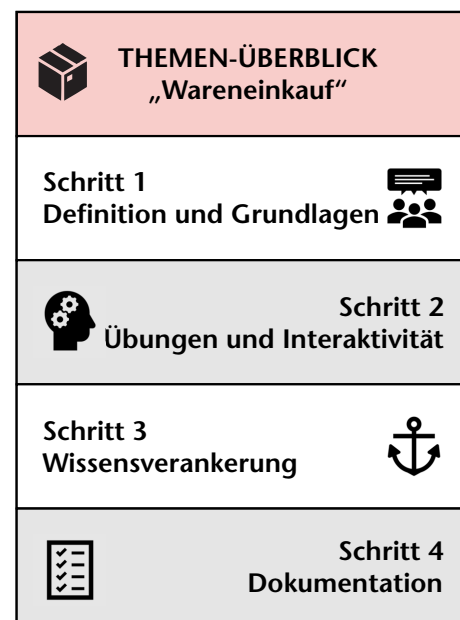


Abb. 4: Ablauf zur Durchführung der Wissensvermittlung

**4. Schritt: Wissenslücken mit Zeitpuffer schließen**

Die Attraktivität des Auftrags „Projekt Lernbegleitung & Wissensvermittlung“ im mittelständischen Unternehmen lag insbesondere darin, Mitarbeitende gezielt in ihrem spezifischen Wissensmanagement zu unterstützen.

Von Anfang an hatten die Mitarbeitenden Freude an diesem Projekt. Denn die Lernbegleitung & Wissensvermittlung konnte abwechslungsreich und mit praxisrelevanten Beispielen angereichert werden (siehe oben). Die freiwillige Teilnahme der Mitarbeitenden hat maßgeblich zu sichtbaren **Lernfortschritten** innerhalb eines kurzen Zeitraums (von rund sechs Wochen) beigetragen. Das Immobilienunternehmen hat die Ressourcen zum Projekt bereitgestellt (z.B. eingerichteten Schulungsraum) und für Vertretungszeiten während der Inhouse-Weiterbildung gesorgt.

Die Mitarbeitenden hatten das Ziel, eine weitere Stufe in ihrer Karriere zu erreichen. Der Faktor Motivation wirkte als Antriebsmotor. Kleine **Wissensnuggets** (z.B. fachlicher Podcast und mündliche Quizabfragen) ließen sich problemlos in die laufende Lernbegleitung einarbeiten und eröffneten weitere Perspektiven. Freie Zeitpuffer wurden für die **intensivere Bearbeitung von Lerninhalten** genutzt (z.B. Fallstudien).

Auf eine sture Abarbeitung nach einem Fachbuch konnte verzichtet werden. Die Mitarbeitenden haben im Zuge des Projektfortschritts **eigene Schwerpunkte** der Lerneinheiten **gesetzt**. Zeit-

räume für Wiederholungssequenzen wurden von den Mitarbeitenden intensiviert oder minimiert. Die Verantwortung, das richtige Maß zu finden, lag in den Händen der Lernbegleitung.

Zur Überprüfung des erworbenen Wissens wurde eine auf dem Markt frei verfügbare **App** für **Quizfragen** (MS-Forms) genutzt. So konnten die Mitarbeitenden zeit- und ortsunabhängig ihr Wissen am Smartphone eigenständig überprüfen.

Das vorgegebene Auftragsziel, sowohl Basiswissen im Rechnungswesen zu erwerben als auch spezielle Kenntnisse in der Immobilienwirtschaft zu vermitteln, wurde erreicht.

## 5. Schritt: Evaluation der betrieblichen Weiterbildung

Um festzustellen, ob das Projekt „Lernbegleitung & Wissensvermittlung“ erfolgreich im genannten Unternehmen umgesetzt wurde, bedurfte es einer Überprüfung.

Schwerpunkte aus der **Checkliste**:

- Feedback-Gespräche der Verantwortlichen mit den Mitarbeitenden;
- Lernerfolgskontrollen der theoretischen Inhalte im laufenden Projekt (z.B. Übungsaufgaben zu Geschäftsvorfällen und Lösung von Verständnisfragen);
- Transferüberprüfung, z.B. am Arbeitsplatz (Anwendung des unternehmensspezifischen Sachkontenplans für die Kontierung der Geschäftsvorfälle).

Während der Inhouse-Veranstaltung haben sich die Mitarbeitenden bei einem Bildungsinstitut zur **fachlichen Prüfung** in der Buchhaltung angemeldet und mit bestem Ergebnis bestanden.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Inhouse-Schulung werden für anstehende betriebliche Weiterbildungen im Unternehmen als Konzept zur Verfügung gestellt.

### Fazit

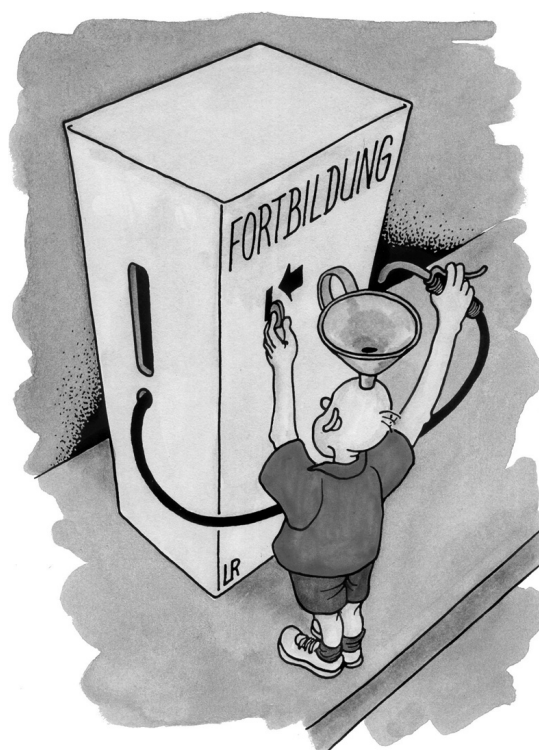
Für das Tätigkeitsgebiet im Rechnungswesen ist **umfassendes Fach- und Faktenwissen** unabdingbar. Oftmals ergeben sich in der betrieblichen Weiterbildung Bedarfe, die im Ansatz in der praktischen Umsetzung für die Mitarbeitenden nicht gelingen.

Nicht jedes Unternehmen verfügt über Fachkräfte mit pädagogischen Zertifizierungen und deren Erfahrungsschatz. Das Zusammenfügen von Fachwissen in Verbindung mit didaktischen Kenntnissen fehlt somit. Lücken werden sehr schnell zuta-

ge gefördert, wenn Mitarbeitende über ihre Standardsituationen im Rechnungswesen hinaus gefordert werden. Überdies sollte das betriebliche Wissensmanagement für die Mitarbeitenden **unterschiedliche Lernformate und Lernwege** bereithalten, damit das Lernziel erreicht wird.

Eine zertifizierte Fachkraft aus der Erwachsenenbildung kann gerade auch in kleineren Unternehmen einen Hebel-Effekt in der betrieblichen Weiterbildung auslösen. Kommt zur Lernbereitschaft und Lernfreude der Mitarbeitenden das spürbare Engagement der zusätzlich pädagogisch zertifizierten Fachkraft hinzu, sind die **Weichen für eine positive Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung**, losgelöst von der Unternehmensgröße, gestellt.

Der besonnene **Einsatz von digitalen Lernmedien** unterstützt Arbeits- und Lernprozesse für Standardsituationen im jeweiligen betrieblichen Umfeld. Letztendlich trägt nur der Mensch mit seiner humanen Intelligenz im Zusammenspiel mit allen verfügbaren Methoden und Instrumenten zum persönlichen und betrieblichen Erfolg bei.



Zeichnung: Reinhold Löffler, Dinkelsbühl