

Haushaltssteuerung mit Zielen und Kennzahlen für Städte und Gemeinden

Liebe Leserin, lieber Leser,

als Beratungsgesellschaft für den öffentlichen Sektor beschäftigt sich die arf GmbH seit ihrer Gründung 1995 mit den Themen Organisationsentwicklung und Steuerung in Kommunen. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung verfügen wir über ein umfassendes und praxiserprobtes Expertenwissen, das wir Ihnen gerne zur Verfügung stellen.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Einblick zum Thema der strategischen Haushaltssteuerung über Ziele und Kennzahlen geben und Ihnen insbesondere den praktischen Nutzen derartiger Projekte für Ihre Kommune aufzeigen.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne telefonisch oder in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung!

IHR ANSPRECHPARTNER

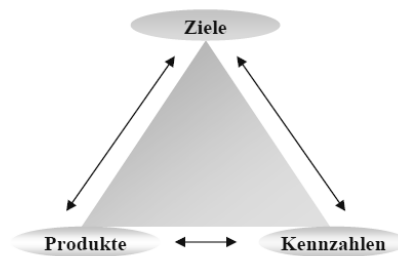


Sebastian Schmidt
Senior Manager

Tel.: 0911 230 87 83
Sebastian.Schmidt@arf-gmbh.de

Ausgangslage

Das neue Haushaltswesen bedingt nicht nur eine Veränderung des Rechnungsstils, sondern erfordert auch, dass Ziele und Kennzahlen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle der Budgets gemacht werden. Diese Veränderungen in Steuerungssystematik und -prozessen betreffen zum einen die gesamte Verwaltung sowie zum anderen auch insbesondere die politischen Vertreter. Mit unserem praxiserprobten Vorgehen begleiten wir Sie gerne und sicher in diesem Prozess.



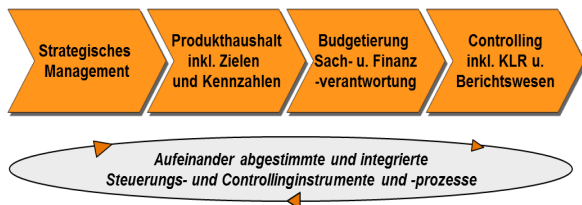
„Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden.“
Christian Morgenstern

Gerade in Zeiten knapper Haushaltsmittel ist eine an Ergebnissen orientierte Steuerung eigentlich unabdingbar, weil ein Verzicht auf Steuerung nach Ergebnis die Gefahr eines nicht-zielgerichteten Mitteleinsatzes in sich birgt. Ergebnisorientierte Steuerung auf Grundlage produktorientierter Haushalte ist in den Grundsatzbeschlüssen zum neuen Gemeindehaushaltsrecht als ausdrückliches Ziel der Gemeindehaushaltsreform mehrfach bestätigt worden. Formal findet sich diese Zielsetzung in der produktorientierten Grundsystematik kommunaler Haushalte mit produktorientierten Zielen und Kennzahlen wieder.

Wichtige Instrumente im Rahmen der ergebnisorientierten Steuerung über Ziele und Kennzahlen sind, neben dem Produkthaushalt im Allgemeinen, ein Strategisches Management, die Budgetierung sowie das Controlling. Das Konzept der ergebnisorientierten Steuerung findet seinen Niederschlag zunächst im Haushaltsplan. Über den Haushaltsplan wird den einzelnen Verwaltungseinheiten ein Budget zur Verfügung gestellt, welches von der jeweiligen Verwaltungseinheit relativ frei bewirtschaftet werden kann. An die Budgetzuteilung sind dabei allerdings im Rahmen der ergebnisorientierten Steuerung bestimmte an der Strategischen Ausrichtung orientierte Ziele gebunden, die die Verwaltungseinheit mit den durch das Budget zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln erreichen (oder übertreffen) soll. Der angestrebte Grad der Zielerrei-

chung wird mit Hilfe von Kennzahlen im Rahmen eines Berichtswesens überwacht. Sowohl die Ziele als auch die Kennzahlen werden so in Verbindung mit dem finanziellen Budget im Haushaltsplan verankert.

Verantwortlich für die Erreichung der Ziele ist letztlich im Regelfall die Führungskraft / der Produktverantwortliche in der jeweiligen Verwaltungseinheit.



Aufbau eines Ziel u. Kennzahlensystems

Eine Steuerung über Ziele und Kennzahlen bedeutet den Aufbau eines Kennzahlensystems anhand von konkret zu formulierenden Zielen über Zielhierarchien hinweg. Wenn z.B. das Ziel eine Erhöhung der Auslastungsquote des Kindergartens ist, kann die Ist-Anzahl der Kinder als Kennzahl zur Messung der Zielerreichung definiert werden. Zusätzlich sind Maßnahmen zur Umsetzung zu diskutieren, wie z.B. die Durchführung eines Tages der Offenen Tür. In diesen Prozess sind sowohl die politischen Gremien als auch die Verwaltung intensiv einzubinden – um so den „Kulturwandel“ auf allen Ebenen zu vollziehen und einen erheblichen Mehrwert für Ihre Verwaltung zu generieren.

Nutzen Einer Steuerung mit Zielen

Auf Grundlage von Strategie und Produkthaushalt:

- **Zukunftsorientierung:** Zukünftige Entwicklungen/Trends werden laufend mit Blick auf die Entwicklung der Kommune systematisch berücksichtigt und ergebnisorientiert umgesetzt.
- **Fokussierung:** Die Vielzahl möglicher Ziele und Handlungsoptionen wird in einem gesellschaftlichen Dialog auf wenige Wichtige reduziert und so knappe Ressourcen zielgerichtet verteilt.
- **Ergebnisorientierung:** Die Leistungen werden stärker in Zusammenhang zu den verwendeten Ressourcen und strategischen Zielen gesetzt.
- **Transparenz:** Durch die Neue Steuerung werden künftige Diskussionen auf einer breiteren sowie auch tieferen Datenbasis geführt.

Warum die arf GmbH?

Unsere besondere Stärke liegt in unserem ganzheitlichen Beratungsansatz: Mit Blick auf Ihre vorhandenen Steuerungs- und Entscheidungsprozesse erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen ein Steuerungskonzept, das auf Ihre individuellen Anforderungen abgestimmt ist und als fundierte Grundlage für nachhaltige Steuerungsentscheidungen dient.

Auch nach der Erarbeitung des Konzepts lassen wir Sie und Ihre Mitarbeiter nicht alleine, sondern begleiten auch gerne mit aktiver Hilfestellung und Qualifizierungsmaßnahmen die Realisierung zur Etablierung der neuen Haushaltssteuerung.

