

**Arbeitshilfe zur Ziel- und Kennzahlenbildung  
im Rahmen des Führungsinformationssystems  
bei der Stadtverwaltung Dortmund  
für Stadtämter und Eigenbetriebe**

-Stand: 23.04.2002; Beschluss PLG VR-

**1. Ausgangssituation**

Die in der Stadtverwaltung Dortmund eingesetzten Planungs- und Informationsinstrumente sind sämtlich Bestandteil eines Führungsinformationssystems (FIS). Adressaten des FIS sind die Führungskräfte in der Verwaltung und die Entscheidungsträger in der Politik. Die abgebildeten Informationen sollen diese in die Lage versetzen, Entscheidungen zu treffen, also zu steuern.

Dabei sind getroffene Vereinbarungen auf Basis des Produkthaushaltes und des Neuen Kommunalen Haushaltes Instrumente, die eine Verbindung von Input- und Outputorientierung herstellen und Ergebnisse/Wirkungen aufzeigen. Die dort abgebildeten Informationen beantworten die Frage, welche Ziele mit welchen Produkten/Leistungen unter welchem Einsatz von Ressourcen erreicht werden/wurden.

Der Gesetzgeber schreibt für den Neuen Kommunalen Haushalt die Darstellung von Zielen und Kennzahlen vor. Diese sind von der Verwaltungsführung und den politischen Gremien festzusetzen und unterjährig sowie im Rahmen des Jahresabschlusses auf ihre Erreichung zu betrachten. Im Neuen Kommunalen Haushalt (NKH) wird der Output und die Wirkung des Verwaltungshandelns in den Mittelpunkt des politischen Beratungs- und Steuerungsprozesses gelangen. Ziele und aussagekräftige Kennzahlen im Zusammenhang mit der produktorientierten Haushaltsgliederung sind das „Herzstück“ des NKH. Nur dadurch wird die geforderte Outputorientierung gewährleistet. Durch die alleinige Veränderung des Rechnungsstils (v. Kameralistik n. Doppik) wird dieses Ziel nicht erreicht.

Der Neue Kommunale Haushalt wird „Hauptvereinbarung“ zwischen Rat und Verwaltung, so dass darin im Zusammenhang mit den jeweiligen Ressourcen die Ziele und Kennzahlen darzustellen sind. Im Rahmen eines standardisierten Berichtswesens muss über Ressourcen und Zielerreichungsgrade u. a. an die politischen Gremien berichtet werden.

Dabei müssen folgende Grundsätze beachtet werden:

- Das angestrebte Ausmaß eines Ziels muss genau definiert werden, um eine Zuteilung der finanziellen Ressourcen möglich zu machen: „Schaffung von 500 zusätzlichen Wohneinheiten“ statt „Schaffung von zusätzlichen Wohneinheiten“.
- Die abgebildeten Kennzahlen sollen die Erreichung des genannten Ziels messbar machen. Das obige Beispiel zeigt, dass sich bei einer exakten Zieldefinition die Kennzahl „Anzahl der zusätzlichen Wohneinheiten“ geradezu aufdrängt.

Der bislang vorliegende Stand der im Produkthaushalt und im Neuen Kommunalen Haushalt beschriebenen Ziele und daraus abgebildeten Kennzahlen ist weiter zu entwickeln. Die folgenden Leitlinien sollen den Stand der theoretischen Diskussion wiedergeben und mit Beispielen die Ziel- und Kennzahlendefinition und -findung unterstützen. Diese allgemeinen Leitlinien werden für die Darstellung im Neuen Kommunalen Haushalt und Produkthaushalt noch konkretisiert.

## **2. Zielbildung**

### **2.1 Definition**

Unter einem Ziel wird eine angestrebte Wirkung bzw. ein erwünschter Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt verstanden. Demgegenüber stehen Lösungen oder Aufgaben, die Wege zur Erreichung eines Zieles darstellen können.

Ziele sind der Kern eines professionellen Managements. Sie sollen alles Handeln konsequent an den Herausforderungen und Erwartungen der örtlichen Gemeinschaft ausrichten, die vielfältigen Aktivitäten der Verwaltung bündeln, Eigenverantwortung und Flexibilität fördern und zugleich für die Vielzahl von Einzelentscheidungen einen Rahmen bilden.

### **2.2 Schritte der Zielbildung**

- Ziele ableiten  
zum Beispiel aus
  - Kursbestimmung 2010
  - aktuelle Beschlüsse der Gremien
  - Masterplan
  - Verwaltungsvereinbarungen
  - Gesetzlichen Grundlagen
- Entstandenen Zielkatalog bereinigen (identische Ziele streichen, konkurrierende Ziele gewichten)
- Priorisierung der Ziele
- Ziele operationalisieren (Ziele durch Kennzahlen und Indikatoren messbar machen; Maßnahmenkatalog entwickeln)

Für das strategische Management ist die Entwicklung eines Zielsystems mit vier Leitfragen<sup>1</sup> anzudenken, damit Leistungen nach dem Erfüllungsgrad mehrerer kommunaler Zielfelder beurteilt werden können. Zielfelder sind Hilfsmittel bei der Ermittlung von Zielen. Sie sind nützlich, um die ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen, Zusammenhänge zu erkennen und die Diskussion aus verschiedenen Perspektiven zu erleichtern. Operationalisierte Ziele sind Ausgangspunkt für aussagekräftige Kennzahlensysteme und das Berichtswesen.

Folgendes Beispiel<sup>1</sup> steht für diese Aussage:

---

<sup>1</sup> Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren - KGSt Bericht Nr. 3/2001 / Exkurs Balanced Scorecard

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Ergebnisse/Wirkungen (Outcome)</b>   | → | <b>Programme/Produkte (Output)</b>   |
| <i>Was wollen wir für die Bürger/innen erreichen?</i>   |   | <i>Was müssen wir dafür tun?</i>   |
| Beispiel:<br>Der Anteil der Heimerziehung an der altersgleichen Bevölkerung soll von 0,3 auf 0,2% sinken.<br>...  | ↑ | Beispiel:<br>Dafür werden in drei Jahren folgende Produkte ausgebaut:<br>- Vollzeitpflege (x Stellen/ y Plätze)<br>- Jugendsozialarbeit<br>- Tagespflege als HzE   |
|   |   | ↓  |
| <b>Ressourcen (Input)</b>   | ← | <b>Prozesse u. Strukturen</b>  |
| <i>Was müssen wir einsetzen?</i>  |   | <i>Wie müssen wir es tun?</i>  |
| - Im ersten Jahr werden zusätzlich 120.000 bereitgestellt.<br>- Von jetzt 2,25 Mio. Euro sinkt der Ressourcenverbrauch im Zusammenhang mit der Heimerziehung auf 2,17 Mio. Euro.<br>- Davon entfallen auf die Heimerziehung selbst nur noch 1,75 Mio. Euro. |   | Dabei ist erforderlich:<br>- Die Abbruchquote bei der Vollzeitpflege bleibt unter 3%.<br>- Bei mehreren verantwortlichen Stellen und/oder mehreren Dienstleistern wird immer eine für das Fallmanagement verantwortliche Stelle benannt. |

## 2.3 Hilfsfragen / Checklisten

Nachfolgende Fragestellungen sollen helfen, die Erfolgsfaktoren zu ermitteln und sollen die Präzisierung der Ziele und die Prüfung der Zielerreichung hinterfragen. Beispielhaft sind einige Fragestellungen<sup>2</sup> für die einzelnen Felder angeführt; sie gelten sowohl für interne als auch für externe Produkte (nicht jede Frage ist im einzelnen zu beantworten):

### 2.3.1 Ergebnisse/Wirkungen (Outcome)

Die Wirkung auf die Zielgruppe muss im Vordergrund stehen. Nicht nur das Angebot und die Vorhaltung eines Produktes ist wichtig, sondern damit die beabsichtigten Wirkungen zu erzielen, d.h. was soll für wen/für welche Zielgruppe wann erreicht werden?

- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- Welche Ziele sind durch Normen vorgegeben?
- Welche Wünsche / Forderungen der Zielgruppe sind bekannt, sind zu ermitteln?
- Was soll für die oder mit der Zielgruppe erreicht werden?
- Wie wichtig ist das kommunale Angebot für die Zielgruppe und hat die Zielgruppe Alternativen?
- Wie wird sich die Zielgruppe in den nächsten (z.B.) fünf Jahren entwickeln?
- Gibt es gegenseitige Beeinflussungen mehrerer betroffener Zielgruppen?
- Wann / in welchem Zeitraum soll die Wirkung eintreten?

### 2.3.2 Programme/Produkte (Output)

Die Verwaltung bietet ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Qualität, zu einem definierten Zeitpunkt oder -raum in einer bestimmten Menge an.

- Welche Programme/Produkte sind geeignet, die Wirkung bestmöglich zu erreichen?

<sup>2</sup> Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren - KGSt-Bericht Nr. 3/2001

- Muss ein neues Produkt angeboten werden, kann ein bisheriges entfallen?
- In welchem Ausmaß soll die Zielgruppe mit dem kommunalen Produkt erreicht werden?
- Welche Qualität / welcher Produktstandard soll geboten werden?
- Wer/welche Institution hat die besten Leistungsvoraussetzungen.
- Was bietet die Kommune an bzw. welche Teile des Erstellungsprozesses werden von der Kommune übernommen, was sollte der Bürger selbst übernehmen, was sollte von Dritten im Auftrag der Kommune übernommen werden (Leistungsbreite und -tiefe)?
- Welche Angebote sollten ausschließlich Dritten überlassen werden?
- Welche (Produkt-, Leistungs-)Menge ist zweckmäßig bzw. wird nachgefragt?
- Soll sich das Angebot im Jahresverlauf und im Finanzplanungszeitraum (z.B. Infrastrukturrevision) in Qualität und Quantität verändern?
- Was bieten andere von der Kommune unabhängige Anbieter an und um welche handelt es sich?

### 2.3.3 Prozesse/Strukturen

Wie muss der Leistungserstellungsprozess organisiert werden - wie muss die Verwaltung arbeiten? Die Prozesse leiten die Handlung, die Strukturen folgen diesen nach. Ist das tatsächliche Leistungsangebot der Verwaltung unabhängig davon, ob die Verwaltung die Leistung mit eigenen Mitteln erstellt oder ob die Leistung in Auftrag gegeben wird? Dabei sind sowohl die personellen als auch die organisatorischen Konsequenzen zu betrachten. Welche Prozessschritte sind in welcher Reihenfolge erforderlich, um die beabsichtigte Leistung/Wirkung zu erzielen? Welche Faktoren sind für den Prozesserfolg maßgeblich? Dabei sind auch die Rückwirkungen auf den Gesamtprozess zu beachten.

#### Prozesse

- Welche Geschäftsprozesse sind zur Erstellung des Produkts erforderlich und welche Erfolgsfaktoren sind maßgeblich (z. B. Schnelligkeit, Fehlerfreiheit, Transparenz für den Bürger/Kunden, Abstimmung mit anderen Prozessen etc.)?
- Welcher Leistungserstellungsprozess ist für das Produkt optimal?
- Welche Teilprozesse ergeben sich daraus und welche Stationen sind einbezogen?
- Welche Zeiten sind für die einzelnen Prozesse erforderlich, insbesondere für Bearbeitungs-, Transport-, Liege-, Antwortvorgänge?
- Welche Veränderungen von Zielgruppe und Produkt mit Auswirkungen auf die Prozesse sind für die Zukunft zu erwarten?
- Unter welchen Voraussetzungen erübrigen sich Teilprozesse?
- Unter welchen Voraussetzungen sind bestehende Teilprozesse durch andere Teilprozesse zu ersetzen?
- Welche prozessexternen Vorgaben oder Rahmenbedingungen sind einzuhalten?
- Ist es zweckmäßig, Teilprozesse oder den gesamten Leistungserstellungsprozess „auszulagern“ (Ausschreibung und Vergabe)?
- Welche Auswirkungen hat die Gründung einer kommunalen Beteiligung oder die Vergabe auf die Zielgruppe, das Produkt, die kommunalpolitischen Steuerungsmöglichkeiten und die notwendigen Prozesse und deren Erfolgsfaktoren in einer Mehrjahresperspektive?
- Welche informationstechnische Unterstützung ist erforderlich (Zusammenhang zum Zielfeld Ressourcen)?
- Wie sind die Prozesse zu gestalten, um die Zielvorgabe zu erfüllen?

## **Strukturen**

Zu klären ist, welche Struktur/Aufbauorganisation mit Blick auf die Leistungserstellung optimal ist. Für die interne Leistungserstellung werden Ziele zur Gestaltung der Aufbauorganisation und ihrer Schnittstellen benötigt. Dies gilt auch bei der Beauftragung Dritter.

- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit die Aufbauorganisation ein erfolgreiches Leistungsangebot unterstützt und welches Ausmaß zentraler oder dezentraler Leistungserstellung ist dabei optimal?
- Unterstützt die Aufbauorganisation effiziente Abläufe?
- Unterstützt die Aufbauorganisation die Kundenorientierung?
- Welche Verantwortungsbereiche sollen gebildet werden?
- Wie wird eine Dezentralisierung der Verantwortung bestmöglich erreicht und welche Folgen ergeben sich daraus für die Zielgruppen der Produkte, für den Rat und die Verwaltung?
- Wie muss die zentrale Steuerung bei dezentraler Verantwortung für Ergebnisse/Wirkungen, Programme/Produkte und Ressourcen gestaltet sein?
- Welche Rahmenbedingungen der Verwaltungsführung sind erforderlich, ggf. auch zeitlich befristete?
- Wie sollen die Organisationseinheiten zusammenarbeiten?
- Welche Leistungsbeziehungen der Organisationseinheiten sind zweckmäßig?
- Welche Servicebereiche sollen eingerichtet und wie sollen sie gesteuert werden?
- Werden Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen durch Kontrahierungszwang ergänzt und für welchen Zeitraum?

### **2.3.4 Ressourcen (Input)**

Die Ausstattung mit Finanzmitteln, Personal, Information und Sachmitteln ermöglicht und begrenzt gleichzeitig kommunales Handeln. Die Verfügbarkeit und die Bestimmung der notwendigen Höhe der finanziellen Mittel sind dabei zentrale Fragestellungen. Darüber hinaus sind Personal, Informationen und Sachmittel für die Leistungserstellungsprozesse und die Erzielung von Leistungsergebnissen und Wirkungen unabdingbar erforderlich und beeinflussen sich gegenseitig: „Wie viel Personal mit welcher Qualifikation, welcher Einsatz von Vermögen, welche Informationen sind erforderlich, um die Leistung zu erstellen?“

#### **Finanzen / Vermögen**

- Wie viel Finanzmittel sind verfügbar?
- Wie viel Finanzmittel sind erforderlich, um den Leistungserstellungsprozess realisieren zu können und das dafür notwendige Personal, die sonstigen Ressourcen und die Fremdleistungen finanzieren zu können?
- Welche Ziele ergeben sich aus dem Gebot der Wirtschaftlichkeit?
- Wie kann der Rahmen verfügbarer Mittel erweitert werden?
- Welche Veränderungen (Menge, Zuschnitt, Qualität) beim Produkt können den Finanzbedarf verringern und welche Auswirkungen hat dies auf die Zielgruppe und auf benachbarte Produkte?
- Kann durch Umschichtung der Finanzierungsformen (z. B. Leasing statt Vermögenserwerb) der Finanzrahmen erweitert werden? Ist dies wirtschaftlich?
- Welcher Einsatz von Anlagevermögen ist in welchem Ausmaß erforderlich?
- Kann durch Wahl der Organisations- und/oder Rechtsform die Möglichkeit zur Finanzmittelbeschaffung erweitert werden und welche Folgen ergeben sich daraus für die Steuerungsmöglichkeiten des Leistungsangebots?

- Ist eine Übertragung des Leistungserstellungsprozesses auf Dritte wirtschaftlich und sind die daraus resultierenden Transaktionskosten vertretbar?
- Kann die Liquiditätsplanung verbessert/optimiert werden?
- Wie lassen sich die Kapazitäten des Anlagevermögens optimal nutzen?

### **Personal und Information**

- Welcher Einsatz von Personal, informationstechnischer Infrastruktur, Anlagevermögen und Sachmitteln ist in welchem Ausmaß erforderlich (Projektplanung; Produktkalkulation)?
- Welche sind die Hauptkostenfaktoren und wie sind sie beeinflussbar?
- Ist der Ressourceneinsatz optimal, werden die Ressourcen in optimaler Kombination eingesetzt, z. B. personeller Einsatz im Verhältnis zum Einsatz von informationstechnischer Unterstützung?
- Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen sind notwendig, um optimalen Ressourceneinsatz zu erreichen?
- Wie muss sich der Einsatz von Personal im Jahres- oder Tagesverlauf verändern?
- Müssen zur Zielerreichung Mitarbeiter mit bisher nicht vorhandener Qualifikation eingestellt werden?
- Welche Maßnahmen zur Qualifizierung des Personals, welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind erforderlich?
- Welche Anforderungen an das Personal ergeben sich in einer (z. B.) Fünf-Jahres-Perspektive?
- Werden die informationstechnischen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung genutzt? Welche Auswirkungen ergeben sich auf die Zielgruppe der Leistungen?

## **2.4 Operationalisierung von Zielen**

Eine messbare Abbildung des Ziels ist besonders vordringlich. Wird diese Anforderung nicht erfüllt, fehlt Klarheit. Wird nicht operationalisiert, kann bei der Überprüfung des Erreichten keine Erkenntnis gewonnen werden, ob man erfolgreich oder weniger erfolgreich war. Die Frage, ob Wirkungen wie beabsichtigt erreicht wurden oder ob Ressourcen zweckmäßig eingesetzt wurden, bleibt dann offen.

Das beschriebene Ziel muss

- Verständlich = eindeutig, nicht beliebig oder verschieden interpretierbar
- Messbar = Leistungsmenge und Leistungsqualität in einem bestimmten Zeitraum formuliert werden.

Womit soll die Zielerreichung gemessen werden? Diese Frage kann nur vor dem Hintergrund des konkreten Ziels beantwortet werden. Befragungsergebnisse, Leistungsstatistiken, Kostenermittlungen, Aufwand in Stunden sind je nach Einzelfall als Informationsgrundlage heranzuziehen.

**Ein positives Beispiel:** „Die Leitung des Amtes G. sorgt dafür, dass die durchschnittliche Wartezeit aller Kunden innerhalb eines Jahres kostenneutral um ... % reduziert wird.“ Bei dieser Zielformulierung sind sowohl Ergebnis- als auch Aufwandsgrößen (Wartezeit in Minuten im Durchschnitt, Kosten) benannt.

**Ein negatives Beispiel:** „Die Wartezeit im Amt G. soll verkürzt werden.“ Die Richtung wird zwar benannt, die Messgröße und Randbedingungen bleiben aber unbestimmt.

Weitere Beispiele operationalisierter Zielsetzungen:

| Ziel   | Operationalisierung des Ziels  |
|--|--|
| Erhöhung der objektiven und subjektiven Sicherheit                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Der Anteil der Einwohner, die sich nach eigener Angabe unsicher fühlen, soll von 10 % auf 7 % sinken.</li></ul>  |
| Verbesserung der Zentrumsfunktion der Innenstadt                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Anzahl der Arbeitsplätze (10.000) in der Innenstadt soll um 800 auf 10.800 bis zum Ende des Jahres steigen.</li><li>• Der Umsatz der Kleinhandelsgeschäfte soll von 335 Mio. Euro (2001) auf 360 Mio. Euro (2005) steigen.</li><li>• 1.900 Wohnungen sollen bis 2004 neu gebaut werden</li></ul> |
| Ausgeglichene Bevölkerungsstruktur mittels mehrjährigen Wohnungsbauprogramms | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kostengünstige Wohnungen: 11 % (Mietwohnungen)</li><li>• Wohnungen in mittlerer Preislage: 45 % (Eigentumswohnungen)</li><li>• Teure Wohnungen: 44 % (2 % Mietwohnungen und 98 % Eigentumswohnungen)</li></ul>   |

### 3. Kennzahlen<sup>3</sup> und Indikatoren

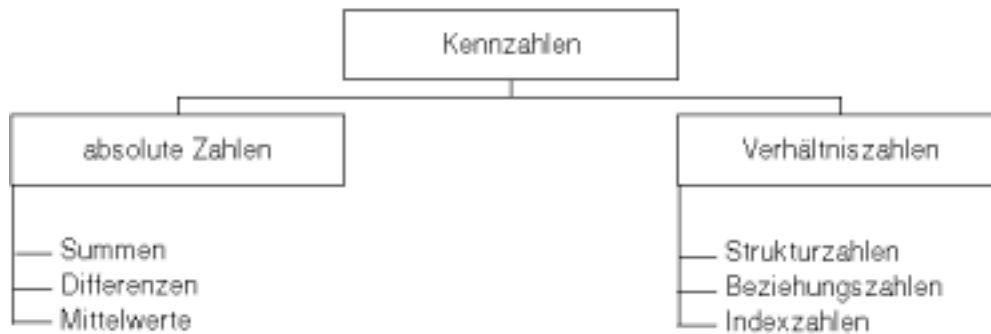
Kennzahlen sind Informationen, die beispielsweise ein Arbeitsergebnis abbilden. Sie sollen Auskunft darüber geben, in welchem Maße die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Sie bilden quantitativ und qualitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter, numerischer Form ab und dienen als Analyseinstrument zur Steuerung und Führung.

Kennzahlen sind ein wichtiges Instrument des Controllings. Um die Entwicklung eines Berichtswesens für die gesamte Stadtverwaltung zu ermöglichen, sind Vorgaben für bestimmte Standardkennzahlen erforderlich, die von jedem Fachbereich mit Leben gefüllt werden müssen. Daneben gibt es fachbereichsspezifische Kennzahlen, insbesondere auch bezogen auf die jeweiligen Produkte.

Eine Steuerung allein auf der Basis einzelner Kennzahlen ist nicht möglich. Daher ist das Controlling hier besonders gefordert: Die Ausprägung einzelner Kennzahlen ist zu interpretieren und Vergleichswerte (zeitlich, interkommunal) sind heranzuziehen, damit es nicht zu Fehlinterpretationen kommt. Insbesondere gilt für das Berichtswesen, dass neben Zahlen verbale Erläuterungen gegeben werden müssen, die auch Qualitäten berücksichtigen.

<sup>3</sup> s. Verwaltungsreform Dortmund: Handbuch Controlling Stand: 23.10.2000

### 3.1 Kennzahlenarten



#### Beispiele:

##### Absolute Zahlen

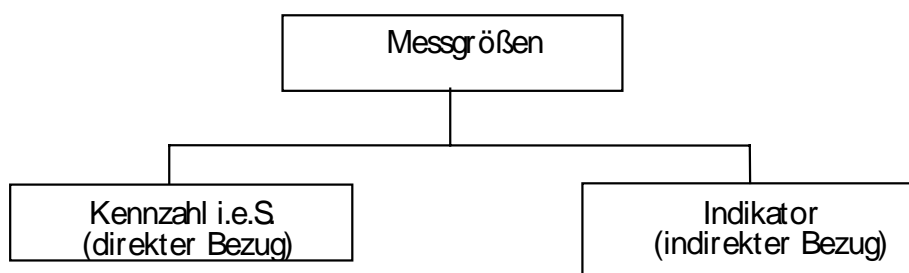
|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Summen</b>      | = Beamte + Angestellte + Arbeiter                                    |
| <b>Differenzen</b> | freie Planstellen<br>= Planstellen – besetzte Stellen                |
| <b>Mittelwerte</b> | durchschnittliche monatliche Personalkosten<br>= Personalkosten / 12 |

##### Verhältniszahlen

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Strukturzahlen</b>   | Anteil der Führungskräfte an der Gesamtzahl der Beschäftigten = Anzahl der Führungskräfte / Gesamtzahl der Beschäftigten |
| <b>Beziehungszahlen</b> | Pro-Kopf-Verschuldung<br>= Gesamtverschuldung / Einwohnerzahl  |
| <b>Indexzahlen</b>      | Entwicklung der Personalkosten<br>Basisjahr 1990 - Index: 100<br>1995 - Index: 92<br>1998 - Index: 88 usw.               |

### 3.2 Aussagefähigkeit von Kennzahlen und Indikatoren

Kennzahlen und Indikatoren werden insgesamt auch als Messgrößen bezeichnet. Durch sie lassen sich Sachverhalte entweder direkt oder indirekt abbilden.



Von einer Kennzahl im engeren Sinne spricht man, wenn zwischen dem abzubildenden Sachverhalt und der Kennzahl ein direkter, kausaler Zusammenhang besteht.

Beispiel:

Zielsetzung: Verringerung des Krankenstandes  
Kennzahl: Prozentualer Krankenstand (Zeitvergleich)

Nicht immer besteht ein solcher direkter Zusammenhang. Hier muss eine vermutete, plausible Beziehung zwischen dem abzubildenden Sachverhalt und der Kennzahl hergestellt werden. Die so ermittelte Messgröße wird als Indikator bezeichnet.

Beispiel:

Ziel: Integration ausländischer Jugendlicher an Schulen;  
Indikator: Tägliche Auseinandersetzungen zwischen den Jugendlichen der untersuchten Schulen.

### **Anforderungen an Messgrößen**

An Messgrößen, also Kennzahlen und Indikatoren, sind folgende Anforderungen zu stellen:

- Die Messgröße sollte von der Zielsetzung abgeleitet werden.
- Die Messgröße muss zur Steuerung geeignet sein. Es dürfen keine Datenfriedhöfe gebildet werden.
- Die Messgröße muss mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden können. Der Aufwand sollte dem Nutzen gegenübergestellt werden. Grundsätzlich gilt: Wirtschaftlichkeit vor Genauigkeit.
- Die zugrundeliegende Datenquelle muss konsistent und verlässlich sein
- Der Leistungsprozess, welcher der Messgröße zugrunde liegt, muss durch die/den jeweilige/n Verantwortliche/n beeinflussbar sein, so dass eine Steuerungsrelevanz besteht.

### **Von der Kennzahl zum Kennzahlensystem**

Kennzahlen werden in der Verwaltung seit jeher ermittelt. So führt beispielsweise die Ermittlung von Fallzahlen über einen bestimmten Zeitraum zu Kennzahlen, die Auskunft über Arbeitsanfall, Fallzahlschwankungen u. ä. geben können. Solche Kennzahlen wurden in aller Regel isoliert und anlassbezogen erhoben. Ein Kennzahlensystem zur zukunftsorientierten Steuerung einer Organisationseinheit muss weitergehenden Anforderungen gerecht werden:

- Vermeidung von isolierter Betrachtung und Interpretation einzelner Kennzahlen
- Abbildung aller steuerungsrelevanten Kennzahlen
- Dokumentation der Bestimmung und Herleitung der Kennzahlen
- Hinweis auf Abhängigkeiten und Einflussgrößen

## Kennzahlenmatrix

| Input-Kennzahlen     | Output-Kennzahlen   | Erfolgs-Kennzahlen            |
|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| Kapazitätskennzahlen | Leistungskennzahlen | Produktivitätskennzahlen      |
| Kostenkennzahlen     | Erlöskennzahlen     | Wirtschaftlichkeitskennzahlen |

Die einzelnen Bestandteile der Kennzahlenmatrix werden nachfolgend erläutert.

### Inputkennzahlen

Beispiele:

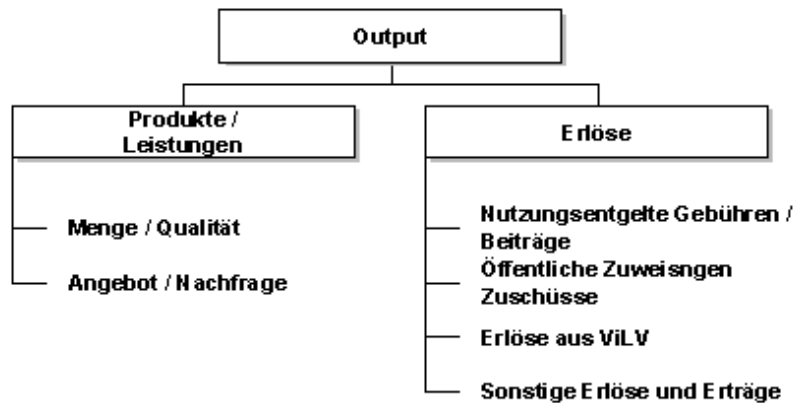
#### **Kapazitäten, Ressourcen**

Personal: Anzahl der besetzten Stellen  
Arbeitszeit: Auslastungsgrad  
Räumlichkeiten: Anzahl der gemieteten Räume

#### **Kosten / Aufwand**

Gemeinkosten: Steigerungsrate der Telefonkosten der Kostenstellen  
Einzelkosten: Kosten für externe Dienstleistungen auf einem Kostenträger

### Outputkennzahlen



Beispiele:

#### **Produkte, Leistungen**

Menge: Anzahl der ausgegebenen Personalausweise  
Qualität: durchschnittliche Wartezeit pro Antragsvorgang

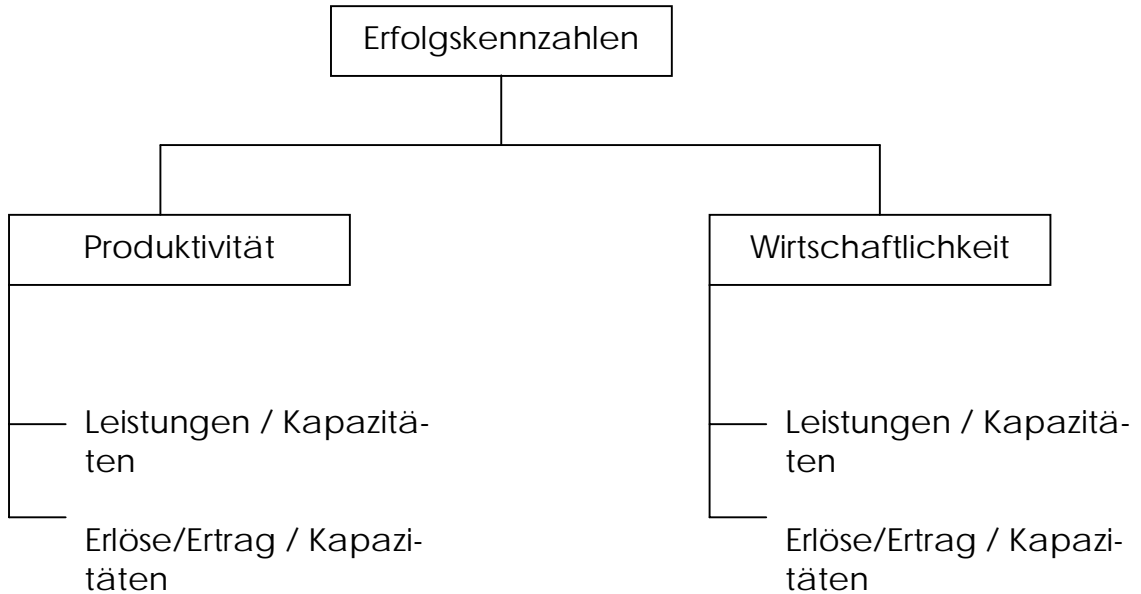
#### **Erlöse / Erträge**

Nutzungsentgelte, Gebühren, Beiträge:  
Höhe der Baugenehmigungsgebühren  
Öffentliche Zuweisungen, Zuschüsse:  
Höhe der Landeszuweisungen

sonstige Erlöse und Erträge:  
Höhe der Spenden

### Erfolgskennzahlen

Zwischen den Inputgrößen an einem, und den Outputgrößen am anderen Ende der Betrachtungsebene liegt der Leistungserstellungsprozess - die Produktion. Der hieraus resultierende Erfolg lässt sich mit sogenannten Erfolgskennzahlen messen. Diese Kennzahlen setzen Input und Outputgrößen zueinander in Beziehung und erlauben Aussagen über die Effizienz der Produktionsprozesse.



Beispiele:

Aus Gründen der Anschaulichkeit werden die Kennzahlenbeziehungen anhand eines einzigen Beispiels aus dem Bereich Fortbildungsveranstaltungen dargestellt.

#### **Produktivität**

Leistungen/Kapazitäten      Zahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen/Sach- und Personalaufwand

Ertrag/Erlöse/  
Kapazitäten      Summe der durch Fortbildungsveranstaltungen erwirtschafteten Entgelte/Sach- und Personalaufwand

#### **Wirtschaftlichkeit**

Erlöse/Kosten  
Ertrag/Aufwand      Summe der durch Fortbildungsveranstaltungen erwirtschafteten Entgelte/Sach- und Personalkosten/aufwand

Leistungen/Kosten  
/Aufwand

Zahl der durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen/Sach- und Personalkosten/aufwand (einschl. kalk. Kosten)

### **Kennzahlen zum Outcome**

Der Begriff des Outcome bezeichnet die Wirkung unseres Handelns bei unseren Kunden. Der Kundenbegriff umfasst alle Empfänger unserer Leistungen, sowohl verwaltungsintern, als auch extern.

Im Gegensatz zu den Mechanismen des freien Marktes können unsere Kunden bei einer Vielzahl unserer Leistungen nicht entscheiden, ob sie diese in Anspruch nehmen oder nicht. Darüber hinaus werden durch politische Zielsetzungen längerfristige Wirkungen beabsichtigt, die sich nicht unmittelbar dem Tagesgeschäft zuordnen lassen. Im Sinne einer ernstgemeinten Kundenorientierung kommt der Messung des Outcome gerade für unsere Verwaltung eine besondere Bedeutung zu, da er sich nicht ohne weiteres lediglich am Nachfrageverhalten ablesen lässt. Die Messgrößen lassen sich am ehesten anhand zweier Fragestellungen ableiten:

- Welches sind die beabsichtigten Wirkungen und haben wir sie erreicht ?
- Sind unsere Kunden mit unseren Leistungen zufrieden ?

Antworten auf diese Fragen können beispielsweise folgende Messgrößen liefern:

- Abnahmemengen von verwaltungsinternen Leistungen (interner Bezug)
- Annahme von Bildungseinrichtungen durch die Bürger und daraus resultierendes messbar höheres Bildungsniveau (externer Bezug) Istdaten,
- Vergleichsdaten
- Prognosedaten,

die auf unterschiedliche Zeiträume (Jahresdaten, Quartalsdaten, Monatsdaten) bezogen werden können.

## **4. Produkt**

Ein Produkt ist eine Leistung oder ein Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb der betrachteten Organisationseinheit (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) erstellt wird. Das Erstellen von Produkten führt zu Ressourcenverbrauch, so dass für Produkte prinzipiell ein Entgelt entrichtet werden müsste.

Produkte bilden die Schlüsselgrößen für Kontraktmanagement, Budgetierung und Controlling, aber auch für intra- und interkommunale Leistungsvergleiche (Benchmarking).

Um Produkte "messbar" zu machen, müssen jedem Produkt die für seine Erstellung erforderlichen Kosten im Sinne einer umfassenden Kostenrechnung sowie leistungsbezogene Produktinformationen (Mengen- und Qualitätsangaben, Zielgruppe etc.) zugeordnet werden.

**5. Zusammenwirken Ziele/Kennzahlen**

Ziele müssen überprüfbar sein. Dazu sind quantitative und qualitative Kennzahlen und Indikatoren z.B. im Haushaltsberatungsprozess für den Neuen Kommunalen Haushalt und den Produkthaushalt zu vereinbaren, die zielbezogen und steuerungsrelevant sind. Diese Leistungskennzahlen geben den Zielerreichungsgrad an und zeigen somit die Effizienz durchgeführter Verwaltungsmaßnahmen. So können frühzeitig Hinweise darüber gewonnen werden, ob die Erreichung eines Zieles gefährdet ist und nachgesteuert werden muss.