

MITTEILUNGSVORLAGE

			Vorlage-Nr.: M 17/0526
110 - Fachbereich Finanzsteuerung und Investitionsplanung			Datum: 24.10.2017
Bearb.:	Heinemann, Christoph	Tel.: -309	öffentlich
Az.:	110 Herr Heinemann/Ja		

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Zuständigkeit
Hauptausschuss	06.11.2017	Anhörung

Einführung eines Kennzahlensystems

Das Reformkonzept der Innenministerkonferenz wollte durch die Einführung eines doppelten Haushaltsrechtes das Zusammenspiel von Zielen – Kennzahlen – Steuerungsmechanismen etablieren. Danach sollen Ziele und Kennzahlen u.a. die Basis der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle eines „jährlichen“ Haushaltes bilden.

Je stärker die wichtigsten Steuerungsinformationen im Zusammenhang des Planungs- und Steuerungskreislaufes in ihrer Verknüpfung gesehen werden, desto größer ist der Nutzen für die kommunalpolitische Steuerung.

Kommunales Managen ist davon geprägt, dass unterschiedlichste Sachverhalte zu beurteilen und zu steuern sind. Dazu sind verschiedenste Informationen in unterschiedlichster Qualität und auf verschiedenen Ebenen bereitzustellen, zu beurteilen und zu gewichten. Erst dann können Entscheidungen mit dem notwendigen Hintergrundwissen getroffen werden. Hier können Kennzahlen als Hilfsmittel dienen, da sie ein ökonomisches und effektives Instrument der Steuerungsunterstützung darstellen. Bei der richtigen Wahl können sie Sachverhalte auf den Punkt bringen, subjektive Einschätzungen objektivieren und Entscheidungsfindungen untermauern.

Dafür sollen die Ziele und Kennzahlen so ausgewählt werden, dass sie bei der Politik und der Verwaltungsführung als steuerungsrelevant gelten, Diskussionen auslösen, im Laufe des Jahres verfolgt und als Anlass für Veränderungen verwendet werden können. Sie sollten aus ganzheitlicher Sicht gebildet werden. Dabei sollen sie den kommunalen Output einschl. der beabsichtigten Wirkung, den damit verbundenen Verbrauch und das Ressourcenaufkommen fokussieren.

Entscheidungen sind vor zunehmend komplexer werdenden Hintergründen zu treffen. Die dafür notwendigen Informationen müssen aktuell und auf den Punkt gebracht werden. Dabei ist die Steuerung nur so erfolgreich, wie die Kenntnis ursächlich zugrunde liegender Faktoren.

Kommunen verfolgen unterschiedlichste Finanz- und Leistungsziele. Eine Gewinnerzielung ist in den seltensten Fällen vorgegeben. Deshalb ist das kommunale Handeln nicht allein auf kostenbezogene Kennzahlen auszulegen. Vielmehr erfordert das Steuern in unterschiedlichsten Zielausprägungen die unterschiedlichsten Kennzahlen. Um ein Zahlenchaos und Zahlenfriedhöfe zu vermeiden, muss die Kennzahlenarbeit systematisiert werden.

Sachbearbeiter/in	Fachbereichsleiter/in	Amtsleiter/in	mitzeichnendes Amt (bei über-/ außerplanm. Ausgaben: Amt 11)	Stadtrat/Stadträtin	Oberbürgermeister

Dabei sind die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der einzelnen Steuerungsebenen (Politik, Verwaltungsführung, Amtsleitung etc.) zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Kennzahlensysteme sind nicht starr. Sie sind eher mit einem Baukasten vergleichbar. Entsprechend der anstehenden Entscheidungen und Analysen werden die Elemente ausgewählt, welche die entsprechenden Antworten geben können.

Eine Entscheidung zum Steuern mit Kennzahlen verpflichtet alle Entscheidungsebenen nicht nur die Zahlen entgegenzunehmen, sondern sie müssen auch darauf reagieren. Das bedeutet, dass positive Entwicklungen gestärkt und negativen entgegengewirkt werden muss. Alle Ebenen sind gefordert, ihre Anforderungen zu Berichten weiter zu entwickeln. Dabei ist neben Sachkenntnis auch Kreativität gefordert, um Kennzahlensysteme so zu bilden, dass Analysen und Ursachenforschung bei den erhobenen Werten auch zu Handlungsempfehlungen führen können.

Grundsätzlich ist die gemeinsame Arbeit mit Kennzahlen auf Transparenz und einer gemeinsamen Vertrauensbasis ausgelegt. Nur so ist es möglich Sachverhalte zu erhellen und Strategien für eine Optimierung zu entwickeln.

Im ersten Schritt ist nun der Entwurf eines Kennzahlenkataloges für die Stadt Norderstedt als Diskussionsgrundlage für das weitere Vorgehen erstellt worden. Der Katalog soll einen ersten Überblick an möglichen Kennzahlen geben und den Umgang mit diesen verdeutlichen. Auf Basis der bisher erarbeiteten Kennzahlen soll nun eine Ausrichtung des Kennzahlensystems nach dem bestehenden Bedarf und Interesse an Kennzahlen erfolgen. Dazu gehören die Eliminierung von weniger relevanten Kennziffern, die Erarbeitung von Weiteren, die dem Katalog hinzugefügt werden sollten und die Spezifikation von besonders relevanten Kennzahlen. Ebenso ist auch eine Erweiterung des Katalogs um weitere Kennzahlenarten wie zum Beispiel Mengenkennzahlen angedacht. Damit dies realisiert werden kann, sind Arbeitsgruppen empfehlenswert, in deren Gesprächsrunden die zielführende Weiterentwicklung des Kennzahlensystems abgestimmt werden kann.

Es wird vorgeschlagen eine Arbeitsgruppe mit max. zwei Vertretern/Vertreterinnen jeder Fraktion zu bilden, um das Kennzahlensystem entsprechend der politischen Anforderungen weiter zu entwickeln. Begleitend erfolgt die Ausarbeitung und Umsetzung der festgelegten Inhalte durch die Verwaltung. Die Vorstellung der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse im Hauptausschuss ist für das I. Quartal 2018 vorgesehen.

Anlagen:
Kennzahlenkatalog