NORDERSTEDT
Zusammen. Zukunft. Leben.

Zentrale Steuerung Finanzen
-Finanzsteuerung und Investitionsplanung-

Anlage 2 zur Vorlage M 20/0399

Informationen zur Erarbeitung von Zielen und Kennzahlen*

Mit Einführung des doppischen Haushaltsrechtes sollte sich das Zusammenspiel von Zielen – Kennzahlen – Steuerungsmechanismen etablieren. Ziele und Kennzahlen sollen u.a. die Basis zur Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle eines Haushaltes bilden.
Kommunales managen ist davon geprägt, dass unterschiedlichste Sachverhalte zu beurteilen und zu steuern sind. 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, objektivieren subjektive Einschätzungen und untermauern Entscheidungsfindungen. Es geht bei der haushaltsrechtlichen Vorgabe, Ziele und Kennzahlen im Haushalt darzustellen, nicht darum, eine Vielzahl von Zielen und Kennzahlen jeder einzelnen der zahlreichen kommunalen Leistungen im Haushalt auszuweisen, sondern in erster Linie um kommunalpolitisch-strategisch Wichtiges. Dabei sollen die Ziele und Kennzahlen so ausgewählt werden, dass sie als steuerungsrelevant gelten, Diskussionen auslösen, im Laufe des Jahres verfolgt und als Anlass für Veränderungen verwendet werden können. Kommunen verfolgen unterschiedlichste Finanz- und Leistungsziele.
Bei der Definition der Ziele und Kennzahlen sind daher stets die Dimensionen der Wirtschaftlichkeit, der Erhebung, der Steuerung und der Empfänger zu beachten.

Definition

Ziele sind in der Zukunft liegende Sollgrößen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind. Um wieviel (in %, in absoluten Beträgen) und in welchem Zeitraum soll das Ziel erfüllt werden?

Orientierung

- Was wollen wir erreichen? – das ist die Frage nach der beabsichtigten Wirkung. Genauer: „Was soll für wen/für welche Zielgruppe wann erreicht werden?“
- Ziele beschreiben, wo die Reise hingehen soll. Sie sind die Basis erfolgreichen Handelns und schaffen Klarheit für alle Beteiligten.

Verständlichkeit

- Ziele und Kennzahlen sollten den Kontext erkennen lassen, es muss deutlich werden zu welchem strategischen Oberziel das Ziel und die Kennzahl eine Aussage trifft
  - *einfac*h (kurz, geläufige Begriffe, Fachbegriffe und Abkürzungen)
  - *geordnet und gegliedert* (roter Faden, optische Gliederung)
  - *prägnant und anregend*
- Das Ziel muss **verständlich** (eindeutig, nicht beliebig oder verschieden interpretierbar), **beobachtbar und messbar** formuliert werden (Bestimmung einer beobachtbaren Messgröße wie z.B. Leistungsmenge in einem bestimmten Zeitraum).
  Fehlt eine messbare Abbildung (Kennzahl) des Ziels kann bei der Überprüfung des Erreichens keine Erkenntnis gewonnen werden, ob man erfolgreich oder weniger erfolgreich war.

Menge/Wichtigkeit

- Eine Konzentration auf vergleichsweise wenige – angemessene – aber wichtige Ziele und Kennzahlen ist wesentlich. Die ausgewiesenen Ziele und Kennzahlen sollen rasch Orientierung ermöglichen, Fragen aufwerfen, politische Diskussionen anregen, aber den/die Leser/in nicht „erschlagen“.
- Nicht alle Ziele im Projekt haben die gleiche Wichtigkeit. Ein Ausspruch besagt: „Wenn alles wichtig ist, dann ist nichts wirklich wichtig!“

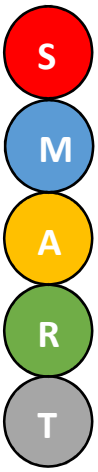
Dabei können die Ziele nach ihrer Wichtigkeit im allgemeinen mit den Stufen **„Muss“**, **“Soll“** und **„Kann“** gekennzeichnet werden.

- **Muss- Ziele** sind entscheidend für den Erfolg und relevant für das Ergebnis.
- **Kann-Ziele** dagegen werden öfter als „nice to have“ beschrieben. Sie fallen zuerst weg, wenn es bei der Realisierung zeitlich o. aufwandsmäßig zu eng wird.
- **Soll-Ziele** liegen dazwischen und führen bei Nichterfüllung dazu, dass Projekte nur eingeschränkt erfolgreich wären.

Anforderungen

➢ **Ziele sind verständlich, knapp und positiv zu formulieren. Mit positiven Zielen ist eine Identifikation leichter möglich.**

➢ **Ein Ziel sollte „SMART“ formuliert sein:**



spezifisch, damit es nicht zu Missverständnissen kommt, was ursprünglich gemeint war

messbar, durch Definition geeigneter Messgrößen kann die Ziel-Erreichung gemessen werden

attraktiv/anspruchsvoll

realistisch, unrealistische Ziele wirken demotivierend. Ziele müssen anspruchsvoll, aber machbar sein

terminiert, also mit einem Termin versehen

Funktionen

➢ Ziele sind **„brauchbar“** formuliert, wenn sie klar erkennen lassen, was gewollt ist und wenn sie als Maßstab herangezogen werden können, um festzustellen, ob der angestrebte Zustand (die Sollgröße) erreicht wurde.
Zielsetzung und Zielerfüllung werden so transparent und kommunizierbar, die Formulierung des Ziels wird „brauchbar“.

Verträglichkeit

➢ Eine weitere notwendige Analyse der Ziele und Kennzahlen ist die Prüfung der Zielverträglichkeit. Nicht selten passiert es in der Praxis, dass Ziele sich widersprechen oder sich gegenseitig behindern. Es gilt also, diese Unverträglichkeit frühzeitig zu identifizieren und aufzulösen.

Kriterien für „gute“ Kennzahlenauswahl

➢ *Prägnanz*
Welche Kennzahl/en trifft/treffen den zu untersuchenden Sachverhalt am deutlichsten? Welche Kennzahl ist manipulationssicher?

➢ *Erhebungsaufwand*
Steht der Erhebungsaufwand einer Kennzahl in vertretbarem Verhältnis zum Nutzen für die Steuerung?

➢ *Aktualität*
Kann die Erhebung so kurzfristig erfolgen, dass für die zu klärende Steuerungsfrage stets eine aktuelle und zeitnahe Datengrundlage besteht?

➢ *Klarheit*
Ist die Kennzahl verständlich? Ist ihre Aussage in Bezug auf den untersuchten Sachverhalt eindeutig?

*Quelle u.a. KGSt-Bericht Nr- 15/2014 „Kommunalpolitisch steuern mit dem Haushalt“ -