

Strategische Steuerung



„Erst die ganzheitliche Betrachtung vom Beginn der Haushaltsplanung über das Berichtswesen bis hin zum Jahresabschluss erlaubt eine sinnvolle Steuerung des kommunalen Haushalts. Ziele und Kennzahlen helfen hierbei.“

Thomas Muth

Finanzdezernent Stadt Wolfsburg

Auf einen Blick

ZUSAMMENFASSUNG

Die Stadt Wolfsburg hat die Doppik-Einführung immer als einen Teil der Verwaltungsmodernisierung verstanden und daher auch konsequent die Einführung der Steuerungsinstrumente in diesem Prozess im Blick gehabt. Die begleitende Unterstützung der arf GmbH bei der konsequenten Anwendung bis hin zur Umsetzung in der Praxis ist das entscheidende Erfolgskriterium für eine veränderte Steuerung im doppelischen Echtbetrieb.

DIE WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN

- Konzeption der Steuerungsansatzes
- Verbindung von NKR und Steuerung
- Regelmäßige Abstimmung mit der Verwaltungsführung
- Umfangreiche Information der Politik

HAUPTNUTZEN FÜR DEN KUNDEN

- nachhaltige Veränderung der Steuerungsphilosophie bei der Stadt
- in der Praxis anwendbare Steuerungsinstrumente

INTERNET

www.wolfsburg.de

Die Stadt Wolfsburg hat mit der Einführung des Neuen Kommunalen Rechnungswesens zum Januar 2009 nicht nur den Rechnungslegungsstil von der bisherigen kameralen auf die doppelische Systematik umgestellt, sondern insbesondere auch die nachhaltige Steuerung des Haushalts vorangetrieben. Im Rahmen des Umstellungsprojektes wurden das bisherige Berichtswesen weiterentwickelt sowie Ziele und Kennzahlen mit strategischen Vorgaben für die Verwaltung definiert. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist zudem flächendeckend mit eingeführt. Als Ergebnis der Arbeiten steht der Stadt Wolfsburg ein umfangreicher Instrumentenkasten für die Haushaltssteuerung zur Verfügung.

Ziele und Kennzahlen: Ein strategischer Ansatz

Die Einführung des produkt-orientierten doppelischen Haushalts mit Zielen und Kennzahlen stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Beratung, den Beschluss sowie die (unterjährige) output-orientierte Steuerung des Haushalts dar. Mit der Einführung der Doppik sollten daher nicht nur die alten Finanz- und Mengenkennzahlen abgelöst, sondern vor allem auch die Zielrichtung der Steuerung verändert werden: im Vordergrund steht die Idee einer „top-down“ Steuerung über strategische Ziele, Teilhaushalte und Produktgruppen bis hin zu den Produkten. Ausgehend von einem Leitsatz werden strategische Ziele über Handlungsfelder und Oberziele festgelegt. Somit sind auf allen Ebenen Ziele und Kennzahlen erarbeitet, die eine in sich geschlossene Zielpyramide ergeben.

Die Entwicklung von Handlungsfeldern und Oberzielen ist als ein unmittelbares Ergebnis aus dem Ent-

wicklungsprozess mit der arf GmbH zu betrachten: Nach der Vorstellung der ersten Zwischenergebnisse zu Zielen und Kennzahlen sind die Oberziele und Handlungsfelder als „handlungsleitende Vorgaben“ entwickelt worden.

Nachfolgend sind unter Moderation der arf GmbH in einer verwaltungsinternen Abstimmung zwischen

VV / Politik	Handlungsfeld		Handlungsfeld	
	Oberziel	Oberziel	Oberziel	Oberziel
Produktbereich (GB/Ref.)	Zugeordnete(s) Handlungsfeld(er) Zugeordnete Oberziele			
Produktgruppe (Abteilung)	Produktgruppenziel (Zuordnung zu Oberziel)		Produktgruppenziel (Zuordnung zu Oberziel)	
Produkte	Produktziel (mit Zuordnung zu Oberziel)	Produktziel (ohne Zuordnung zu Oberziel)	Produktziel (mit Zuordnung zu Oberziel)	Produktziel (ohne Zuordnung zu Oberziel)

dem Verwaltungsvorstand und den Führungskräften der Stadt für die Handlungsfelder und Oberziele konkrete Ziele abgeleitet worden. Diese werden den betreffenden Organisationseinheiten zugeordnet, die daraus die Ziele für die Produktgruppen und die Produkte ableiten. Über alle Ebenen des Haushalts hinweg lassen sich die Ziele daher der strategischen Ausrichtung der Stadt zuordnen. Dieses gilt nicht nur für die Kernverwaltung, sondern auch die Beteiligungen sind in diese Struktur eingebunden, so dass tatsächlich eine stadtweite strategische Steuerung ermöglicht wird.

Unterjährige Steuerung mithilfe des Berichtswesens

Ziele und Kennzahlen sind sowohl ein Bestandteil der Planung als auch des Vollzugs des doppischen Haushalts. Im Rahmen der Haushaltsaufstellung und des jährlichen Zielplanungsprozesses wird die Ziel-

pyramide diskutiert sowie die Ziele und Kennzahlen für die nachfolgenden Ebenen erarbeitet. Diese Ergebnisse werden im Haushaltsplan veröffentlicht und somit ein neuer Bestandteil der jährlichen Haushaltsberatung und des Haushaltsbeschlusses.

Im Rahmen des Haushaltsvollzugs bietet unterjährig das quartalsweise Berichtswesen Informationen nicht nur über den Stand der Budgets, sondern auch über die Zielerreichung. Das bestehende kamerale Berichtswesen ist dafür zunächst analysiert und dann mit Unterstützung der arf GmbH auf die neuen Steuerungsinteressen der Stadt Wolfsburg hin neu aufgebaut worden. Das zentrale Berichtswesen besteht aus einem monatlichen Standardberichtswesen an die Verwaltungsführung sowie quartalsweise Berichten, die auch an die Politik weitergegeben werden. Im Rahmen des Quartalsberichtswesens werden regelmäßig Aussagen über den Stand der Zielerreichung getroffen. Damit können von Seiten der jeweiligen Führungskräfte, Verwaltungsführung und der Politik rechtzeitig unterjährig Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden.

Zielsetzung ist es, das zentrale Berichtswesen als ein Teil der internen Steuerung für die einzelnen Geschäfts- und Fachbereiche zu etablieren. Erst dadurch kann auch die Akzeptanz für das Berichtswesen und die Stärkung der dezentralen Budgetverantwortung erreicht werden.

Schrittweise Einführung zeigt Erfolge

Der Einführungsprozess wurde von der arf GmbH vollständig mit begleitet. Zunächst haben ausgewählte Pilotbereiche die Steuerungsinstrumente eingeführt (erster doppischer Haushaltsplan) bevor eine flächendeckende Ausweitung in der Kernverwaltung erfolgte (zweiter doppischer Haushaltsplan) und im letzten Schritt auch die Beteiligungen eingebunden worden sind.

IHR ANSPRECHPARTNER



Sebastian Schmidt

Senior Manager

Tel.: 0911 230 87 83
sebastian.schmidt@arf-gmbh.de