

C.

Glossar

Ablauforganisation

Eine betriebliche Organisation, die Arbeitsabläufe im Voraus regelt (zeitlich und räumlich).

In der Organisationslehre ist es üblich, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden. Der **Aufbauorganisation** sind die Instrumente Aufgaben- und Verwaltungsgliederung, Koordination sowie Arbeitsverteilung zuzurechnen, die übrigen Instrumente (Arbeitsgestaltung, Arbeitsbemessung und Arbeitsbewertung) der Ablauforganisation. Unter Aufbauorganisation versteht man die Grundsätze zur Feststellung und Gliederung der Aufgaben sowie zum Aufbau und zur Einrichtung der den Aufgabenvollzug tragenden Organisationseinheiten und Stellen. Als **Ablauforganisation** werden die Grundsätze zur Gestaltung eines reibungslosen, wirksamen Arbeitsablaufes, insbesondere für die Regelungen des allgemeinen Dienstbetriebes und des Geschäftsganges, der Kommunikationsbeziehungen, Steuerungsbeziehungen, Regelungen der Arbeitsverteilung und *Delegation* von Entscheidungsbefugnissen sowie Regelungen spezieller Fragen (z. B. Vordruckwesen) bezeichnet. Aufbau- und Ablauforganisation dürfen nicht für sich allein und getrennt betrachtet werden, weil die *Organisation* des Arbeitsablaufes die Struktur der *Organisation* wesentlich beeinflusst. Beide bilden eine Einheit.

Abweichungsanalyse

Darstellung von Ergebnissen im Vergleich zum planerischen Soll mit dem Ziel, Gegensteuerungsmaßnahmen zu entwickeln.

Voraussetzung für die Darstellung von Abweichungen ist die im Vorweg erstellte Planung oder zumindest aber die definierte Zielvorgabe.

Arbeitsgruppe

Form der Gruppenarbeit.

Eine Arbeitsgruppe

- ermöglicht die Beteiligung der Betroffenen (abteilungs/-amtsintern oder amts- bzw. dezernatsübergreifend),
- behandelt konkrete Fragestellungen oder konkrete Aufträge,
- bereitet Lösungsvorschläge entscheidungsreif vor,
- tagt über einen gewissen Zeitraum regelmäßig bis zum vereinbarten Endtermin,
- wählt meist aus den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ihre Sprecherin oder ihren Sprecher bzw. ihre Gesprächsleiterin oder ihren Gesprächsleiter, kann aber auch extern moderiert werden.

Aufbauorganisation

Betriebliche Organisation, die einzelne Kompetenzen der verschiedenen Instanzen einer Hierarchie regelt. ⇒ *Ablauforganisation*

Aufgabengliederungspläne

Maßgeblich für die traditionelle Organisationsstruktur der Kreise in Schleswig-Holstein waren die Aufgabengliederungspläne des Deutschen Gemeindetages (Einheitsgliederungsplan 1937) und der Aufgabengliederungsplan der KGSt von 1967/1979. Beide Musterpläne gliederten die in den Kreisen anfallenden Aufgaben unter Verwendung des Zehnersystems (Dezimalklassifikation) in zehn Hauptaufgabengruppen. Aus den Hauptaufgabengruppen entstanden die Aufgabengruppen, in dem an die Ziffer der Hauptaufgabengruppe eine weitere Ziffer von 0 -9 angefügt wurde. So entstanden dann die Gliederungsziffern z.B für die Bauämter, die zum Teil noch heute mit 6.. beginnen. Beide Pläne basierten auf den Organisationsbezeichnungen Dezernate, Ämter, Abteilungen und Sachgebiete.

Ausgaben

Geldmittelabfluss und Verbindlichkeiten während eines Haushaltsjahres

Benchmarking

Es bezeichnet eine Methode, wie sich eine Organisationseinheit mit anderen ähnlichen Einheiten anhand eines gemeinsamen Maßstabes vergleichen kann, um voneinander zu lernen. Dazu kann man sich besonderer Kriterienkataloge bedienen. Ziel dieser Methode ist, für einzelne Teilbereiche der Verwaltung oder für ganze Organisationen die jeweils "Besten" durch Quervergleiche zu ermitteln und sich an ihnen zu messen. Benchmarking beschränkt sich nicht nur auf direkte oder mittelbare Konkurrenten, sondern es werden auch ausdrücklich führende Betreibe (auch aus anderen Branchen!) analysiert. Nicht die Unterschiede zu anderen sind beim Benchmarking der Schwerpunkt der Untersuchung, sondern die gezielte Identifikation mit dem „Klassenbesten – best in class“.

Berichtswesen

Form der Darstellung von Budget-, Leistungs- und/oder Produktergebnissen mit dem Ziel der rechtzeitigen Steuerung und Erhöhung der Transparenz.

Das Berichtswesen ist die Gegenleistung der Verwaltungsführung und ihrer Untergliederungen für die "Steuerung auf Abstand", d.h. den Verzicht der politischen Vertretung auf Eingriffe in die laufenden Verwaltungsgeschäfte. Die Verwaltungsführung erhält im Rahmen des Berichtswesens regelmäßig (z. B. vierteljährlich) Informationen der *Fachbereiche* und *Fach-*

dienste über die zugesagten *Leistungen (Kontraktmanagement)*. Diese Informationen werden zum Zwecke des *Controlling* für die Vertretung aufbereitet. So erhalten Sie einen Überblick und rechtzeitige Hinweise zum politischen Gegensteuern. Bestandteil des Berichtswesens sind Informationen über die Qualität, Quantität und Kosten der Produkt- und Leistungserstellung sowie periodische Vergleiche und Interpretationen. Inhalt und Intervall der Berichterstattung ist mit den jeweiligen Adressaten festzulegen. Leitgedanken des Berichtswesens: "Soviel wie nötig, sowenig wie möglich!".

In Schleswig-Holstein ist die Verpflichtung zur Entwicklung und Pflege eines Berichtswesens seit dem 01.04.2003 Bestandteil der Kreisordnung (§ 40c KrO).

Betriebswirtschaftliche Steuerung

Durch die Übernahme ausgewählter Grundsätze, Planungs-, Führungs- und Steuerungstechniken aus der Betriebswirtschaftslehre soll die Verwaltung der Zukunft ihre Aufgaben so kundenorientiert und wirtschaftlich erfüllen, wie dies ein gut funktionierendes Unternehmen kann.

Betriebsähnlicher Charakter einer Organisationseinheit

Verwaltungsbereiche werden wie bei einem privatwirtschaftlichem Unternehmen in Einheiten umgewandelt, in denen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gemanagt wird (dezentrale Ressourcenverantwortung). Sie handeln wie eigenständige Unternehmen. Profit-Center sind dabei Sparten mit Gewinnorientierung/ -erwartung. Cost-Center sind hingegen Sparten ohne Gewinnorientierung. Ziel, ist hier -im Rahmen der Handlungsmöglichkeiten- die Erreichung einer Kostenminimierung.

Budget

Budget umfasst die Mittel, die einer organisatorischen Einheit für einen bestimmten Zeitraum zur Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben zur eigenen Verantwortung durch eine verbindliche Vereinbarung zur Verfügung gestellt werden.

Wird ein Budget zur Verfügung gestellt, ist festzulegen, welche *Leistungen* im Gegenzug zu erbringen sind und welche Handlungsspielräume bezüglich des Mitteleinsatzes genau eingeräumt werden (*Deckungsfähigkeit, Übertragbarkeiten*). Die Vereinbarung über ein Budget kann in einem *Kontrakt* festgehalten werden.

Budgetierung

bezeichnet den Prozess der Budget-(Haushaltsplan-)erstellung. Zu unterscheiden sind: Input-orientierte Budgetierung und output-orientierte Budgetierung (Input-/Outputorientierung).

Bei der **Input-orientierten Budgetierung** wird von den einzusetzenden *Ressourcen des Fachbereichs* ausgegangen. Der orientiert sich am *Budget* (input: Personal, Betriebsmittel, Finanzmittel usw.) des Vorjahres plus Steigerung minus Kürzungen. Die **Wirksamkeit** bzw. *Wirkungsorientierung* und die *Wirtschaftlichkeit* werden nicht berücksichtigt. "Budgetierung" wird in diesem Fall mit pauschaler Ausgabendeckelung/-kürzung gleichgesetzt. Bei der **output-orientierten Budgetierung** orientieren sich der Finanzmittelbedarf bzw. die Zuweisung von Finanzmitteln an eine Organisationseinheit, an der Leistung einer Organisationseinheit; die an die Bürgerinnen und Bürger (externer Output) abgegeben wird. Es wird an den zu erreichenden *Zielen* angesetzt, das Maßnahmenbündel zu deren Erreichung wird festgelegt. Erst danach werden die für die Leistungserstellung notwendigen *Ressourcen* abgeleitet. Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit werden berücksichtigt und gefördert. Bei *dezentraler Ressourcenverantwortung*, d.h. der Bildung von Teilbudgets, muss im Rahmen der Budgetierung eine Koordination, d.h. die summarische Zuweisung von Haushaltsmitteln erfolgen.

Budgetplan

Auflistung aller Haushaltsstellen eines Budgets bzw. Teilbudgets, also grundsätzlich die Haushaltsstellen der Organisationseinheit der Verwaltung. Im Budgetplan werden die Summen der budgetierten Ansätze ausgewiesen.

Der Budgetplan beinhaltet alle Grundsätze und Maßnahmen für die Zielsetzung, Aufstellung und Verabschiedung eines *Budgets*.

Budgetierungsregeln

Rahmenregelungen zur Umsetzung der Budgetierung in Ergänzung zu den Regelungen der Gemeindehaushaltsverordnung. Sie beinhalten auch besondere Vereinbarungen zur Aufstellung und Ausführung des ⇒Produkthaushaltsplanes sowie zum ⇒Kontrakt und ⇒Berichtswesen.

Budgethaushaltsplan

Der Haushaltsplan mit Darstellung der Budgets und deren Finanzausstattung, des Aufgabenbereiches und der Planziele sowie der Einnahmen und Ausgaben nach der Organisationsstruktur der Kreisverwaltung. Weiterhin werden die in der Kosten und Leistungsrechnung ermittelten Werte zu den Produkten ausgewiesen.

Budgetverantwortliche/r

Sie / er trägt die persönliche Verantwortung für die Einhaltung des Budgets und für den wirtschaftlichen Mitteleinsatz.

Die Budgetverantwortung ist nicht begrenzt auf die *Ressource* Finanzen. Sie ist umfassend und schließt die Verantwortung für die übrigen Ressourcenbereiche und die Ergebnisse (Leistungsziele und Wirkungen bei den Zielgruppen) ein. Die Budgetverantwortlichen tragen somit die persönliche Ergebnisverantwortung für die Finanz- und Leistungsziele.

Bürgerbeteiligung

Bürgerbeteiligung im Sinne der Verwaltungsmodernisierung ist die verstärkte Berücksichtigung der Beteiligungs- und Einflussrechte von Bürger/inne/n und Bürgergruppen innerhalb der Kommunalverwaltungen sowie weiterer Dienste des öffentlichen Sektors.

Bürgerorientierung

Im Gegensatz zu einer Orientierung der Organisationen von Kommunalverwaltungen an Aufgaben- und Ämterstrukturen, Fachbereichszuständigkeiten oder räumlichen Gegebenheiten sind bei der Bürgerorientierung die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger die Richtschnur für die Verwaltungsorganisationen, z.B. Kundenfreundlichkeit in Form von flexiblen Öffnungszeiten oder Allzuständigkeit der Mitarbeiter/innen im Bürgerladen/-amt/ -büro.

Controlling

Der Begriff Controlling wird unterschiedlich definiert und zuweilen missverstanden: Controlling heißt nicht Kontrolle, sondern meint die Steuerung, d. h. die Regelung von Prozessen in der Absicht, das Erreichen zuvor vereinbarter Ziele sicherzustellen.

Controlling umfasst die koordinierte, ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung in allen Bereichen und Ebenen der Kreisverwaltung bei gleichzeitiger Stärkung der Verantwortlichkeit der Fachbereiche. Es ist eine wichtige Informations-, Planungs-, Führungs- und Entscheidungsunterstützung. Weiterhin hat Controlling zum Ziel, alle finanz-, vermögens- und erfolgswirksamen Vorgänge mit zu überwachen und so für einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz zu sorgen. Darunter zählt auch das frühzeitige Aufdecken von Schwachstellen und das Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen.

Controlling wird als Funktion durch die zentrale Steuerungsunterstützung wahrgenommen.

· zentrales Controlling

Bei vollständiger Zentralisation werden die Controllingaufgaben durch eigens dafür geschaffene Stellen wahrgenommen, die zu einer zentralen Controllingabteilung zusammengefasst werden.

· dezentrales Controlling

Bei vollständiger Dezentralisation werden die Controllingaufgaben zu vielen, bereits bestehenden Stellen zusätzlich zugeordnet.

In der Regel wird eine Mischform aus zentralem und dezentralem Controlling gewählt.

Controlling wird nach der zeitlichen Ausrichtung in strategisches und operatives Controlling unterteilt:

· strategisches Controlling

Das strategische Controlling ist der Teil des gesamten Controlling, der sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle langfristiger, globaler und weitreichender Sachverhalte bezieht.

· operatives Controlling

Das operative Controlling ist der Teil des gesamten Controlling, der sich mit der Planung, Steuerung und Kontrolle kurzfristiger und tätigkeitsbezogener Vorgänge befasst. Dabei kann der Rahmen durch die Vorgaben des strategischen Controlling gesetzt werden.

Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung

Die Verantwortung für die zu erbringende Leistung liegt sowohl in fachlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf die Verantwortung der für die Leistungserstellung erforderlichen Ressourcen bei den dezentralen Organisationseinheiten. Die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung führt idealtypischerweise zu einem wirtschaftlicheren Mitteleinsatz.

Doppik (Doppelte Buchführung)

Die doppelte Buchführung ermittelt den Erfolg auf doppelte Weise: durch die Bilanz und durch die Erfolgsrechnung. Dadurch ist stets die Kontrolle für die Richtigkeit des ausgewiesenen Gewinns gegeben. Die doppelte Buchführung geht davon aus, dass jeder Vorgang, der eine Veränderung eines in der Bilanz enthaltenen Postens zur Folge hat, notwendig auch einen zweiten Posten ändern muss, da sonst die Bilanzgleichung gestört würde. Jeder buchungsfähige Geschäftsvorfall hat also zwei wertgleiche Buchungen zur Folge, eine Soll- und eine Habenbuchung. Während sich bei den Aktivkonten die Vermögenszunahmen auf der Sollseite und die Vermögensabnahmen auf der Habenseite auswirken, zeigen sich bei den Schuldkonten und dem Eigenkapitalkonto (Passivseite) die Zunahmen im Haben und die Abnahmen im Soll.

Effektivität

Effektivität bedeutet, dass die gesetzten Ziele durch die durchgeführten Handlungen vollständig erreicht werden = strategische Ziele (werden die richtigen Dinge gemacht?).

Effektivität ist das Verhältnis von Output (Ergebnis) der Arbeit zur erzielten Wirkung (Outcome). Mit Kennzahlen zur Effektivität lassen sich zeitbezogene Vergleiche von Soll und Ist vornehmen.

Synonym werden die Begriffe Wirkungsorientierung bzw. Wirksamkeit verwendet.

Effizienz

Effizienz bedeutet, entweder mit einem gegebenen Mittelrahmen das bestmögliche Ergebnis oder ein bestimmtes Ergebnis mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz zu erzielen = operative Ziele (werden die Dinge richtig gemacht?).

Synonym wird der Begriff Wirtschaftlichkeit verwendet.

E-Government

In diesem Zusammenhang sind alle Aktivitäten zu nennen, die es ermöglichen Verwaltungsdienstleistungen auf digitalem Wege anzubieten bzw. erledigen zu lassen.

Einnahmen

Geldmittelzufluss sowie Forderungen während eines Haushaltsjahres

Ergebnisorientierung

Im Gegensatz zur Input-Orientierung bei der die zur Verfügung stehenden Mittel nach haushaltsrechtlichen Grundsätzen und organisatorischen Notwendigkeiten der Verwaltung verteilt werden, bedeutet die Orientierung am Ergebnis oder Output, Leistungsziele festzusetzen und den Ressourceneinsatz daran zu orientieren. Bei der Orientierung am Ergebnis oder Output obliegt die Verantwortung für die Zielerreichung den Organisationseinheiten innerhalb der zuvor definierten Rahmenbedingungen.

Fachbereiche

Der Begriff Fachbereich wird in den Kommunen nicht einheitlich verwendet, meint aber im Zusammenhang mit dem Umbau der Verwaltung eine Organisationseinheit, die, auf der Grundlage ganzheitlicher Fach- und Mittelverantwortung (umfassende Ressourcenverantwortung) und fachlicher Kompetenz, fachlich zusammenhängende Aufgaben bearbeitet, *Produkte mit Außenwirkung* erstellt und zu diesem Zweck hinreichend groß (für selbständiges Wirtschaften im Rahmen vorgegebener *Ziele*) ist. Die *KGSt* schlägt vor, sich bei der Bildung von Fachbereichen u.a. an folgenden Kriterien zu orientieren: Politikfelder, die von einem Ausschuss gelenkt werden und daraus abgeleitet eine oder wenige tragende Organisationseinheiten, die Aufgaben wahrnehmen und *Produkte* erstellen, die zueinander passen

sowie entsprechende Budgetrahmen pro Fachbereich, die ausreichend Raum und Ausgleichsmöglichkeiten für nachgeordnete selbständig wirtschaftende Einheiten geben.

Andere synonyme Begriffe: Dezernate, Produktzentren.

Fachbereichs-/Fachdienstcontrolling

Dezentrale Controllingeinheiten, die für ihren Bereich die Controllingfunktionen erfüllen und dem \Rightarrow *Zentralen Controlling* die notwendigen Informationen liefern. Die Aufgabenzuschnitte sind eigenverantwortlich durch die dezentralen Organisationseinheiten geregelt.

Fachdienste

Fachdienste befinden sich in der Hierarchie direkt unter den Fachbereichen, denen sie unterstellt sind. Andere synonyme Begriffe: Ämter, Produktgruppen.

Gesamtkosten

Summe der in einem bestimmten Zeitraum in einem Betrieb angefallenen Kosten. Gesamtkosten setzen sich zusammen aus:

- a) fixen Kosten und variablen Kosten;
- b) Einzel- und Gemeinkosten; Gliederung nach Kostenarten oder Kostenstellen.

Haushaltskonsolidierung

Maßnahmen zum Abbau von Defiziten, zum Ausgleich des Haushaltes und zur langfristigen Sicherung eines finanziellen Handlungsspielraumes.

Haushaltsplan

Der kamerale Haushaltsplan gem. der Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO).

Interkommunaler Leistungsvergleich

Der interkommunale Leistungsvergleich dient der Überwachung der Leistungsüberwachung in den Kreisen und der Gewinnung von Unterlagen für die Planung und Entscheidung der Betriebsführung. Er soll Missstände signalisieren und helfen, diese zu beseitigen. Der Vergleich von Daten, das heißt absolute und relative Kennzahlen, stehen im Vordergrund.

Bei einem Betriebsvergleich ist ein Kreis mit ähnlicher Struktur erforderlich. Es findet also in der Regel ein „branchen- und größenbezogener“ Vergleich statt.

Interne Leistungsverrechnung

Interne Leistungen werden zu gebildeten Preisen verrechnet (ILV). Es handelt sich dabei in der Regel ausschließlich um Serviceleistungen an empfangende Stellen außerhalb der eigenen Organisationseinheit, nicht aber um die Verrechnung von Steuerungsleistungen.

ILV wird nicht nur im Haushalt dargestellt, sondern in das Gesamtsystem der Budgetierung mit einbezogen. Die ermittelten Beträge werden im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung und der von der Geschäftsführung festgelegten Grundsätze in die flexible Mittelbewirtschaftung (Deckungsfähigkeit, Übertragbarkeit) integriert.

Inputorientierung

Gegensatz zur Outputorientierung bzw. outputorientierten Steuerung; orientiert sich nicht an Leistungs- oder Produktionszielen, sondern an den vorhandenen Organisationsstrukturen und bereitgestellten Ressourcen (Finanzen und Personal).

Kameralistik

Eine auf Ausgaben und Einnahmen ausgerichtete Buchungsform, die ausgehend von einem Planansatz einen Soll-Ist-Vergleich ermöglicht. Im öffentlichen Bereich bisher übliches Rechnungswesen.

Während in der kaufmännischen doppelten Buchführung Leistungen und Zahlungen auf getrennte Konten verbucht werden, erfasst das kameralistische Rechnungswesen in einem einzigen, in Spalten gegliederten Konto die empfangenen und abgegebenen Leistungen (laufendes Soll) und die Zahlungsabwicklung des Leistungsverkehrs (Ist bzw. Rest).

Kennzahl

Quantitative oder qualitative Informationen über die Leistungen, Produkte oder Strukturen der Verwaltung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu beurteilen und den Grad der Zielerreichung zu bestimmen.

Kennzahlen sind Messgrößen, die als absolute Zahl (z.B. die Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisationseinheit, die Zahl der durchschnittlich geleisteten Überstunden) oder als Verhältniszahl (z.B. die Personalkosten je Mitarbeiterin/Mitarbeiter) einen relativ komplexen Sachverhalt unter einem bestimmten Aspekt konzentriert und verdichtet, gewissermaßen schlaglichtartig charakterisieren.

Kennzahlensystem

Ein Kennzahlensystem ist die Zusammenfassung mehrerer Kennzahlen über einen Sachverhalt und stellt Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kennzahlen dar.

Kontrakt

Eine verbindliche Zielabsprache zwischen politischen Gremien und der hauptamtlichen Selbstverwaltung über einen festgelegten Zeitraum und enthält insbesondere Ziele, Inhalt und Art der Berichterstattung und die für die Leistungserstellung zur Verfügung stehenden finanzwirtschaftlichen Ressourcen.

Kosten

In Geld bewerteter Verzehr von Produktionsfaktoren und Fremdleistungen zum Erstellen und Absetzen von Verwaltungsleistungen , also Werteverzehr der periodengerecht, ordentlich und betriebsbedingt ist.

Kosten- und Leistungsrechnung

Finanzwirtschaftliches Instrument zur Abbildung des tatsächlichen Ressourcenverbrauches von Leistungen unter Einbeziehung der Aufwendungen, die innerhalb der Gesamtverwaltung für die Erstellung der Leistung entstehen.

Dabei müssen die drei unterschiedlichen Rechnungsebenen Erträge und Aufwendungen, Einnahmen und Ausgaben, Einzahlungen und Auszahlungen voneinander abgegrenzt werden. Die Kosten- und Leistungsrechnung besteht aus der *Kostenarten-*, der *Kostenstellen-* und der *Kostenträgerrechnung*. Die Analyse der Kosten- und Leistungsstruktur ermöglicht eine Wirtschaftlichkeitskontrolle, die die Aufgabenerledigung der Verwaltung transparenter gestaltet und somit als Steuerungsinstrument des Verwaltungscontrolling dient.

Leitbild

Definiert die strategische Ausrichtung der Handlungsweisen der hauptamtlichen Verwaltung sowie die Grundlagen der inneren Unternehmenskultur.

Leitbilder enthalten zukunftsgerichtete Entwicklungsgrundsätze, mit denen sich möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren und an denen sie ihr Verhalten im Inneren, aber auch den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber orientieren sollen. Leitbilder beschreiben sowohl die internen Grundsätze einer Verwaltung als auch die externe Einordnung in Bezug auf andere gesellschaftliche Organisationen. Sie sind zukunftsweisende Zielvorstellungen zur Orientierung und verstärken ,die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Kommune.

Management

Management umfasst Prozesse und Funktionen, die in den Kreisverwaltungen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Im institutionellen Sinne Perso-

nen, die Managementaufgaben wahrnehmen, ihre Tätigkeiten und Rollen (Fachbereichs-, Fachdienstleitungen).

Mitarbeiterbeteiligung

Ein Weg, Akzeptanz für Neuerungen zu gewinnen, besteht darin, die Mitarbeiter/innen von Anfang an am Prozess der Umgestaltung zu beteiligen. Durch die Beteiligung

- werden Sachverstand, Erfahrungen, Kompetenzen und Kreativität als Innovationspotential für den Veränderungsprozess mobilisiert,
- sind die Beschäftigten nicht passiv Betroffene des Wandels, sondern gestalten ihn aktiv mit. Weitreichende Veränderungen führen zwangsläufig zu Unsicherheiten, Irritationen und auch Ängsten, die die Motivation beeinträchtigen, Abwehr und Widerstände auslösen, wenn sie an den Menschen vorbei und ohne sie geplant und umgesetzt werden,
- können bereits im Veränderungsprozess Gestaltungsbefugnis und Verantwortung delegiert werden.

Durch eine breit angelegte Beteiligung kann Transparenz über den Gesamtprozess hergestellt und eine umfassende Information der und Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen erreicht werden. Formen der Mitarbeiterbeteiligung sind z. B. Arbeitsgruppen, Info-Märkte Workshops.

Mitarbeiter(innen)gespräch

Instrument der \Rightarrow *Personalentwicklung*. Das jährliche Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch fördert und verbessert die persönliche Zusammenarbeit der Gesprächspartner und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Es dient der Vereinbarung von Zielen.

Das Mitarbeiter(innen)gespräch ist für die Modernisierung der Verwaltung von zentraler Bedeutung. Als Personalentwicklungsgespräch soll es dazu beitragen, die Verantwortung der Vorgesetzten für die Potentialerkennung und -entwicklung sicherzustellen, es soll motivieren, Entwicklungshemmnisse abbauen und bisher unbekannte Fähigkeiten und Möglichkeiten aufdecken und entwickeln. Dadurch soll eine Leistungssteigerung, eine größere Arbeitszufriedenheit und bessere Chancen für die berufliche Entwicklung erreicht werden. Die Vorgesetzten sind verpflichtet, mindestens einmal im Jahr mit ihren unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvorstellungen zum Aufgabengebiet, Fragen der persönlichen Zusammenarbeit sowie Erwartungen zur weiteren beruflichen Tätigkeit in einem Mitarbeitergespräch vertrauensvoll zu besprechen

Neues Steuerungsmodell (NSM)

Das "Neue Steuerungsmodell" / die " Neue Verwaltungssteuerung" ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung des Verwaltungsmanagements mit dem Ziel, durch eine bessere Steuerung und den wirtschaftlicheren Einsatz von Ressourcen eine Qualitäts- und Effektivitätssteigerung der Verwaltung, im Interesse der Bürger/innen und eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu erreichen.

Als Neues Steuerungsmodell wird ein umfassendes Reformkonzept bezeichnet, das von der KGSt entwickelt wurde. Dieses Modell läuft im Kern auf die Entwicklung einer an den Leistungen (*Output*) der Verwaltung orientierten *Steuerung* hinaus. Zugleich soll die Eigenverantwortung der *Fachbereiche* dadurch gestärkt werden, dass ihnen neben der Verantwortung für die *Qualität* der *Produkte* auch die Verantwortung für das *Budget* und damit zusammenhängend Kompetenzen zu organisatorischen, personalwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Entscheidungen übertragen werden (*dezentrale Ressourcenverantwortung*).

Operationale Produktziele

Zwischen der ehrenamtlichen Selbstverwaltung und der hauptamtlichen Verwaltung vereinbarte Wirkungsziele zu einzelnen Produkten. Grundlage für die zur Verfügung gestellten Finanzmittel, die zur Zielerreichung benötigt werden. Sind aus bestimmten Gründen für bestimmte Leistungen der Verwaltung keine operationalen Produktziele definiert, kann Grundlage für die Bereitstellung von Finanzmitteln für diese Leistungen im Ausnahmefall der planerische Zuschussbedarf der leistungserbringenden Einheit/ des Produktes sein.

Operatives Controlling

Siehe auch ⇒ Fachbereichs-/ Fachdienstcontrolling

Umfasst die controllingrelevanten Tätigkeiten, die auf die Umsetzung und Steuerungsunterstützung von kurzfristigen oder ⇒ operationalen (Produkt)Zielen ausgerichtet sind.

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist eine Strategie des permanenten Wandels, der durch die Beeinflussung von Strukturen und individuellem Verhalten zustande kommt. Durch das Vorgehen und die Einbeziehung der betroffenen, Individuen und Gruppen in die Entscheidung über die Veränderungen werden auch real existierende, jedoch nicht erfassbare Strukturen mit einbezogen.

Organisationsentwicklung verfolgt zwei gleichrangige und voneinander abhängige Ziele, nämlich die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, für die in ihr beschäftigten Personen. Dabei werden konkrete

Fragen und Probleme der täglichen Arbeit und der gemeinsamen arbeitsbezogenen Zukunft gelöst.

Organisationsstrukturreform, ausgerichtet an Produktdefinition

Eine Methode, um Verwaltungsabläufe zu verbessern. Sie bringt Erkenntnisse für eine verbesserte Aufbau- und Ablauforganisation, zeigt Potentiale zur Effizienzsteigerung und Rationalisierung auf, macht Verbesserungsvorschläge und ist als permanente Aufgabe zu verstehen. Sie besteht aus den Phasen: Planung, Vorbereitung, Ist-Analyse, Schwachstellenanalyse, Entwicklung eines Soll-Konzeptes, Umsetzung und Projektabschluss.

Output

Die von einem Fachbereich erstellten Produkte.

Die Messung des Outputs erfolgt anhand von *Kennzahlen*. Beispiele: Anzahl bearbeiteter Bescheide, Beratungsstunden, Anzahl erteilter Baugenehmigungen.

Outputorientierte Steuerung

Orientierung an Leistungs- bzw. Produktzielen, deren Realisierung mit \Rightarrow *Kennzahlen* gemessen und verglichen werden kann.

Hierdurch soll die Mitarbeiter/innen-, Kund(inn)en- und Bedarfsorientierung und die *Wirtschaftlichkeit der Verwaltung* erhöht werden. Wichtige Voraussetzung für eine Umsetzung der Outputsteuerung ist eine konsequente *Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung*. Leitfrage: "Welche *Produkte* werden für welche Kundinnen und Kunden in welchen Mengen mit welcher *Qualität* zu welchen *Kosten* produziert?"

Personalentwicklung

besteht aus systematisch gestalteten Prozessen, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit den Verwaltungszielen verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Eine wirksame Personalentwicklung ist Voraussetzung für die Modernisierung der Verwaltung. Sie erfordert neben einer entsprechenden Leistungsmotivation aller Beschäftigten auch ein bedarfsorientiertes Fortbildungssystem

Persönliche Ergebnisverantwortung

Die Ergebnisse, die durch die Verwaltungsarbeit zu erzielen sind, sollen einer Person zurechenbar sein, und zwar der Person, die sie erarbeitet hat. Damit ist einerseits ein gewisser

Leistungsdruck verbunden, andererseits sind aber auch Leistung und Verantwortung nachweisbar. Erfolgserlebnisse sind möglich, die Motivation wird verbessert.

Produkt

Als Ergebnis des Verwaltungshandelns definierte Kosten- und Leistungsträger, die mehrere Leistungen zusammenfassen.

Das Produkt wird daher häufig auch als "Output der Verwaltung" bezeichnet.

Die Produkte werden zum Bezugspunkt organisatorischer, personalwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Überlegungen. Das Produkt ist somit das Kernelement des *Neuen Steuerungsmodells*. Es ist Ansatzpunkt für eine Steuerung der *Wirksamkeit* und *Wirtschaftlichkeit* der Verwaltung, die *Budgetierung* und *interkommunale Vergleiche*.

Produktbericht

Darstellung der produktbezogenen Planungen und Ergebnisse für eine bestimmte zeitlich abgegrenzte Periode einschliesslich der Bewertung von Ergebnissen ggf. unter Einbeziehung der Wertigkeiten von Vergleichsperioden.

Produktbeschreibung/Produktdefinition

Die Produktbeschreibung soll zeigen, wer für die Erstellung des Produktes verantwortlich ist, welche Zielgruppe es hat und wie, es sich von anderen Produkten abgrenzt. Sie muss Aussagen zum Inhalt, zum Leistungsumfang, zur Leistungsqualität, zum Ressourcenverbrauch und zur Zielerreichung (Ziele) enthalten. Die Produktbeschreibungen der einzelnen Ämter bilden die Grundlage für die Erstellung des gesamten Produktplanes (Produktkatalog/ -plan).

Produkthaushalt

Darstellung der Finanzdaten auf Grundlage von Produkten. Die einzelne Leistung wird hinsichtlich ihres Umfanges, ihrer Qualität und ihrer Wirkung für den Nutzer bewertet. Grundlage ist der „Output“ im Gegensatz zur früheren Darstellung, die gekennzeichnet war vom „Input“, also der Darstellung über die Summe des Geldes, die die ehrenamtliche Selbstverwaltung für eine bestimmte Haushaltsstelle bereitgestellt hat.

Die Erlöse und Kosten eines Produktes sowie die Belastungen (Umlagekosten) von anderen Dienststellen geben den tatsächlichen Ressourcenverbrauch wieder und verbessern die Entscheidungsgrundlage der ehrenamtlichen Selbstverwaltung.

Produktüberprüfung

Überprüfung des Produktbestandes der Kreise mit dem Ziel, den Kernbestand an Produkten zu identifizieren sowie die notwendigen Produkte effektiv (Effektivität) und effizient (Effizienz) zu erfüllen und damit das Personal sowie die anderen Ressourcen optimal einzusetzen. Dabei wird zum einen überprüft, ob bisherige Produkte überhaupt noch, reduziert oder von privaten Unternehmen wahrgenommen werden sollen. Zum anderen wird geprüft, ob die Produkte in der richtigen Art und Weise, in angemessener Intensität und Qualität sowie von der richtigen Organisationseinheit durchgeführt werden.

Produktverantwortung

Nach Erstellung eines Produktplanes für eine Organisationseinheit müssen Produktverantwortliche benannt werden, die in der Lage sind, ihren Bereich bei der Produkterstellung zielgerichtet zu steuern. ⇒ *Persönliche Ergebnisverantwortung*.

Prozess

Sämtliche Aktivitäten zur Erstellung eines Produktes. Notwendig sind dazu eine bestimmte Motivation, die richtigen Fähigkeiten, ausreichende Ressourcen sowie die Möglichkeit, die Art und Weise des Wegs in der jeweiligen Situation möglichst selbst bestimmen zu können. Wird häufig auch als Bezeichnung für den gesamten Neustrukturierungsprozess verwendet.

Prozessorientierung

Die Verwaltungsreform ist ein zeitaufwendiger Umgestaltungsprozess. Sie ist keine kurzfristige Kampagne zur Erzielung von Spareffekten. Vielmehr geht es um die Veränderung der Verwaltung durch die Verwaltung, also um einen Entwicklungsprozess der von den Mitarbeiter/innen selbst getragen wird.

Verwaltungsreform ist nicht schematisch nach einem vorab zu erstellenden detaillierten Generalplan konzipierbar. Sie ist als Lernprozess zu organisieren. Am Anfang sollten allen Beteiligten die generellen Entwicklungsziele (Ziele) und die leitenden Prinzipien klar sein. Wichtig ist, dass der Reformprozess möglichst pragmatisch vorangetrieben wird. Das Mögliche muss konsequent Schritt für Schritt umgesetzt werden.

Qualität

Qualität ist die subjektive Bewertung einer Leistung Ergebnisse, Prozesse und Potenziale durch die Bürgerinnen und Bürger. Diese Bewertung hängt ab von subjektiven Erfahrungen, individuellen Erwartungen sowie vom sozialen und kulturellen Hintergrund der MitarbeiterIn-

nen, aber auch vom Preis. Daher unterliegt die Bewertung von Qualität einem ständigen Wandel.

Querschnittseinheiten

werden eingerichtet mit dem Ziel, *Ressourcen* zentral zu bewirtschaften und insbesondere Organisations-, Personal- und Finanzaufgaben aus der Sicht der Verwaltungsführung in ihren Grundlagen einheitlich zu gestalten; gleichzeitig soll ihre professionelle Wahrnehmung durch Bereitstellung des dafür benötigten Sachverständes sichergestellt werden. In einer Kommunalverwaltung sind solche traditionellen Querschnittseinheiten insbesondere Hauptamt, Personalamt und Kämmerei. Wird den *Fachdiensten /Fachbereichen* die Ressourcenverantwortung im Rahmen *outputorientierter Steuerung* übertragen, verändert sich die Aufgabenstellung der Querschnittseinheiten. Die zentrale Bewirtschaftung der *Ressourcen* und die durch die Vorgaben der zentrale Organisation der Leistungserstellung in den *Fachdiensten/Fachbereichen* entfällt. An ihre Stelle tritt die *Steuerung* der Verwaltung durch Vereinbarungen über *Produkte* und hierfür zur Verfügung stehenden *Budgets*. Da jedoch die Entscheidungen der *Fachdienste/Fachbereiche* in einen für alle *Fachbereiche* verbindlichen Gesamtrahmen eingebettet sein müssen, damit die Verwaltung weiterhin als eine Einheit erscheinen will, bedarf es einer *zentralen Steuerungsunterstützung*.

Ressourcen

Eingesetzte Mittel (Aufwand, Personen, Finanzen,...) zu Erreichung der Ziele des Kreises. Ressourcen sind alle Mittel, die im weitesten Sinne in die Produktion von Gütern und Dienstleistungen eingehen (Produktionsfaktoren).

Strategisches Controlling

Siehe auch ⇒ *Zentrales Controlling*

Umfasst diejenigen Tätigkeiten des Controllings, die auf die Entwicklung und Steuerungsunterstützung ⇒ *strategischer Ziele* ausgerichtet sind.

Strategische Ziele

Ziele der ehrenamtlichen Selbst- oder der hauptamtlichen Verwaltung, die mittelfristige und langfristige Bedeutung haben und für definierte strategische Handlungsfelder bedeutsam sind.

Verwaltungsführung

Unter Verwaltungsführung wird in diesem Bericht sowohl die haupt- als auch die ehrenamtliche Verwaltungsführung verstanden.

Wirksamkeit ⇒ Effektivität

Wirkungsorientierung ⇒ Effektivität

Wirtschaftlichkeit ⇒ Effizienz

Verwaltungsstrukturreform

Verwaltungsstrukturreform wird verstanden als ein auf grundlegende und dauerhafte Verbesserungen von Strukturen, Prozessen, Instrumenten, Arbeitsweisen, Einstellungen und Verhaltensweisen angelegter Reorganisations- und Umorientierungsprozess der Verwaltung unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verwaltungsstrukturreform bedeutet aber nicht allein die Veränderung von Organisationsstrukturen, die Einführung neuer Steuerungsinstrumente und neuer Managementtechniken, sondern auch, dass es sich um einen Prozess handelt, der die Veränderung der Organisation und aller in ihr tätigen Menschen miteinander verbindet.

Zentrale Steuerungsunterstützung

Bei konsequenter Dezentralisierung stellt die zentrale Steuerungsunterstützung etwas ähnliches dar wie eine Konzernverwaltung im privatwirtschaftlichen Bereich. Die zentrale Steuerungsunterstützung nimmt im Gegensatz zu den bisherigen Querschnittseinheiten keine Aufgaben der Ressourcenverwaltung wahr, sondern konzentriert sich auf Steuerungsfragen. Sie arbeitet der Verwaltungsführung (haupt- und ehrenamtlich) zu. Die zentrale Steuerungsunterstützung nimmt als Funktion das zentrale Controlling der Gesamtverwaltung wahr.

Ziele

Ziele beschreiben künftige Zustände, die erreicht bzw. vermieden werden sollen. Erfolgreiches Steuern setzt voraus, dass die Ziele sorgfältig und möglichst genau beschrieben werden. Sorgfältig beschriebene Ziele ermöglichen es nach Ablauf des zugrunde gelegten Zeitraumes den Grad der Zielerreichung zu messen bzw. zu beurteilen. Je nach Differenzierungsgrad lassen sich Ziele unterscheiden in Ober-, Zwischen- und Unterziele. Dabei sind Oberziele eher langfristig-strategisch ausgerichtet (strategische Ziele), während Zwischen-

und Unterziele stärker operationalisiert sind, d.h. Handlungsansätze darstellen, deren Umsetzung kurz- bis mittelfristig angestrebt wird (operationalisierte Ziele).

Zielvereinbarungen

Eine präzisierende Grundlage zwischen der Verwaltungsführung und nachgeordneten Einheiten zur Realisierung der in den \Rightarrow *Kontrakten* formulierten Zielen.

In Schleswig-Holstein ist die Steuerung der Kreise über Ziele per Kreisordnung quasi gesetzlich vorgeschriebenes Handlungsprinzip (§§ 22, 40b KrO).

Grundlage bei der Erstellung waren

- die Sprachregelung innerhalb des Innovationsringes des Schleswig-Holsteinischen Landkreistages
- die Definitionen des Gemeindehaushaltsrechts
- Literatur