

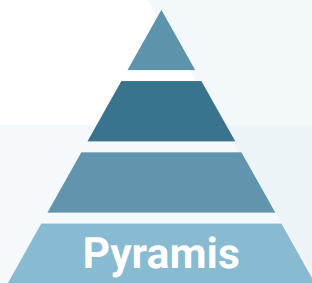
Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

PYR  MIS

WOS

Wirkungsorientierte Steuerung in Zeiten angespannter kommunaler Haushalte



Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

Kommunen stehen immer mehr unter Druck. Die Wirkungsorientierte Steuerung (WOS) ist ein wichtiger Baustein, um Kommunen **trotz knapper Mittel, immer mehr neuer Aufgaben, steigender Erwartungen** und **sinkenden Vertrauens** handlungsfähig zu halten. Eine wirkungsorientierter Ansatz kann dazu beitragen, **Vertrauen** in Politik und Verwaltung zurückzugewinnen.

Kommunen müssen ihr Handeln stärker daran ausrichten, welche konkreten Wirkungen sie für Bürgerinnen und Bürger erzielen wollen. Entscheidend ist dabei die Frage: „Welche Wirkungen wollen wir erzielen – und wie können wir die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie eintreten?“

In Fortsetzung der Haushaltskonsolidierung benötigt die Kommune ein **Steuerungssystem**, dessen Vereinbarungen im Haushaltsverfahren getroffen werden müssen. Erreicht werden **bessere Ergebnisse** und **nachvollziehbarere Prozesse**.

Wirkungsorientierung kann zwar keine strukturellen Finanzprobleme lösen, jedoch helfen, **Mittel bewusster** einzusetzen, **Prioritäten klarer** zu benennen und **Zielkonflikte offenzulegen**.

Ausgangslage der Kommunen

Immer mehr Kommunen geraten oder befinden sich bereits in einer problematischen Haushaltssituation. Diese vergrößert die Konkurrenz der knappen Ressourcen und erfordert das **Heben aller Potentiale** vor Ort.

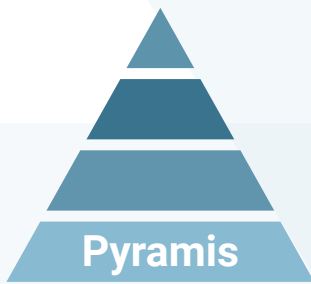
Hinzu tritt die **strukturelle Unterfinanzierung** der Kommunen. Effekte wie Altschuldenübernahme durch Bund und Land oder spezielle Entscheidungen vor Ort (Kanalnetzübernahme etc.) helfen **einmalig**, lösen jedoch das strukturelle Problem nicht. Daher benötigt es eines zielgerichteteren Ressourceneinsatzes.

Inwieweit die neuen Konnexitätsregeln zwischen Bund und Ländern ausreichende Wirkung zugunsten der Länder und ihrer Kommunen zur Stabilisierung der Finanzsituation entfalten werden, muss bezweifelt werden.

Unterschiede zwischen klassischer Haushaltsaufstellung und WOS

Bislang genutzte Steuerungsinstrumente der Doppik reichen nicht mehr aus. Moderne Steuerung orientiert sich an Wirkungen, öffnet sich für Beteiligungsprozesse und stellt sich dynamisch auf Veränderungen ein.

Beim Konzept des wirkungsorientierten Haushalts geht es um eine andere Form der Haushaltssteuerung:



Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

- Die **klassische inputorientierte Steuerung** (Finanzmittelverbrauch) sowie die **ergebnisorientierte Steuerung** (NKF: Produkte, Kosten) werden ersetzt durch eine wirkungsorientierte Steuerung, die sich vermehrt an strategischen Zielen orientiert, deren Erreichung über operative Ziele und Kennzahlen konkret messen lässt.
- Statt - wie meist üblich - den Mitteleinsatz für die verschiedenen kommunalen Handlungsfelder und Einzelvorhaben (Input) in den Mittelpunkt zu stellen, wird darauf fokussiert, welche **Wirkungen mit den Haushaltsmitteln** erreicht werden sollen und ob bzw. in welchem Maße sie erreicht werden (Output und Outcome).
- Statt der Kommune allein Mittel über den Beschluss zur Haushaltssatzung zur Verfügung zu stellen, werden von der kommunalen Politik (Stadtrat/Kreistag) gemeinsam mit der Verwaltung Ziele vorgegeben, die eine zu erreichende Wirkung beinhalten.

Ziele und Wirkungen der kommunalen Vorhaben werden in den Fokus gerückt - was mit der Einführung der Doppik in den Kommunen schon beabsichtigt, aber kaum erreicht wurde.

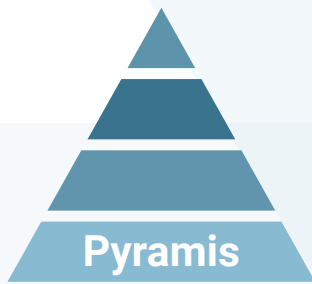
Es findet eine Auseinandersetzung mit der Wirkung des Verwaltungshandelns auf unterschiedliche Zielgruppen (z. B. jugendliche Arbeitslose, Verkehrsteilnehmer, etc.) statt. Dies bedeutet eine Veränderung des traditionellen Verwaltungshandelns: Als erstes wird gefragt: "Welche Wirkungen sollen in unserer örtlichen Gemeinschaft erzielt werden?", erst anschließend, was dafür angeboten werden muss.

Einführung einer WOS

Implementiert werden muss ein dauerhafter Weg zur Steuerung über messbare Ziele und entsprechende Indikatoren/Kennzahlen (Verankerung im Verfahren der Haushaltsplanung und -ausführung).

Beispiele:

- Wohnungspolitik und Entwicklung der Kosten der Unterkunft,
- Ausbau bedarfsgerechter Kita-Betreuung und Abbau von Vermittlungshemmnissen von alleinerziehenden SGB II-Kunden und
- Einrichtung einer verkehrsberuhigten Zone und Messung der erreichten Verkehrsberuhigung.



Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

Entscheidendes Erfolgskriterium ist das Darstellen von Wirkungszusammenhängen.

Nicht die Einrichtung einer Schuldnerberatung steht im Mittelpunkt, sondern der mit der Beratung erreichte Erfolg (Weg des Betroffenen aus der Schuldenfalle).

Wirkungsorientierung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern ein Steuerungssystem „für das, was ohnehin zu tun ist“. Verwaltung und Politik haben damit einen gemeinsamen Orientierungsrahmen für die Gesellschaft vor Ort, wenn sie sich auf Wirkungsziele verständigen.

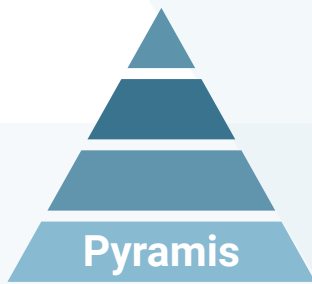
Wirkungsorientierung ist ein Veränderungsprozess, der auch mit kleinen Schritten starten kann. Wichtig ist eine Denkweise in Prozessen, Projekten und Kennzahlen. Das erfordert ein anderes Mindset für Verwaltung und auch Politik.

Wirkung entsteht nur im Zusammenspiel: Wirkungsorientierung ist kein reines Verwaltungsprojekt. Es müssen bewusst politische Räume für gemeinsame Verständigung über Ziele geschaffen werden, ohne die Eigenlogik politischer Entscheidungsprozesse aufzuheben. Es braucht Formate, in denen Politik und Verwaltung gemeinsam an Lösungen arbeiten. Die Gesellschaft vor Ort ist dabei nicht nur Adressatin, sondern aktive Mitgestalterin.

Vorteile einer WOS

- Erhöhung der Transparenz, da Ziele für den Haushalt feststehen, sowie Maßnahmen darauf ausgerichtet und messbar gemacht werden (inkl. Ressourceneinsatz),
- größere Bürgernähe (Nachvollziehbarkeit der Arbeit und bessere Darstellung der erbrachten Leistungen),
- gesteigerte Effizienz und Verbesserung der Verwaltungsqualitäten durch erhöhte Eigeninitiative,
- Nachvollziehbarkeit der Verantwortlichkeiten sowie
- bessere Kontrolle des Einsatzes von Budgets (als Anknüpfungspunkt für Anpassungen/Nachsteuerungen unterjährig im Haushaltsvollzug oder für die nächste Haushaltsplanung im kommenden Haushaltsjahr und der mittelfristigen Finanzplanung).

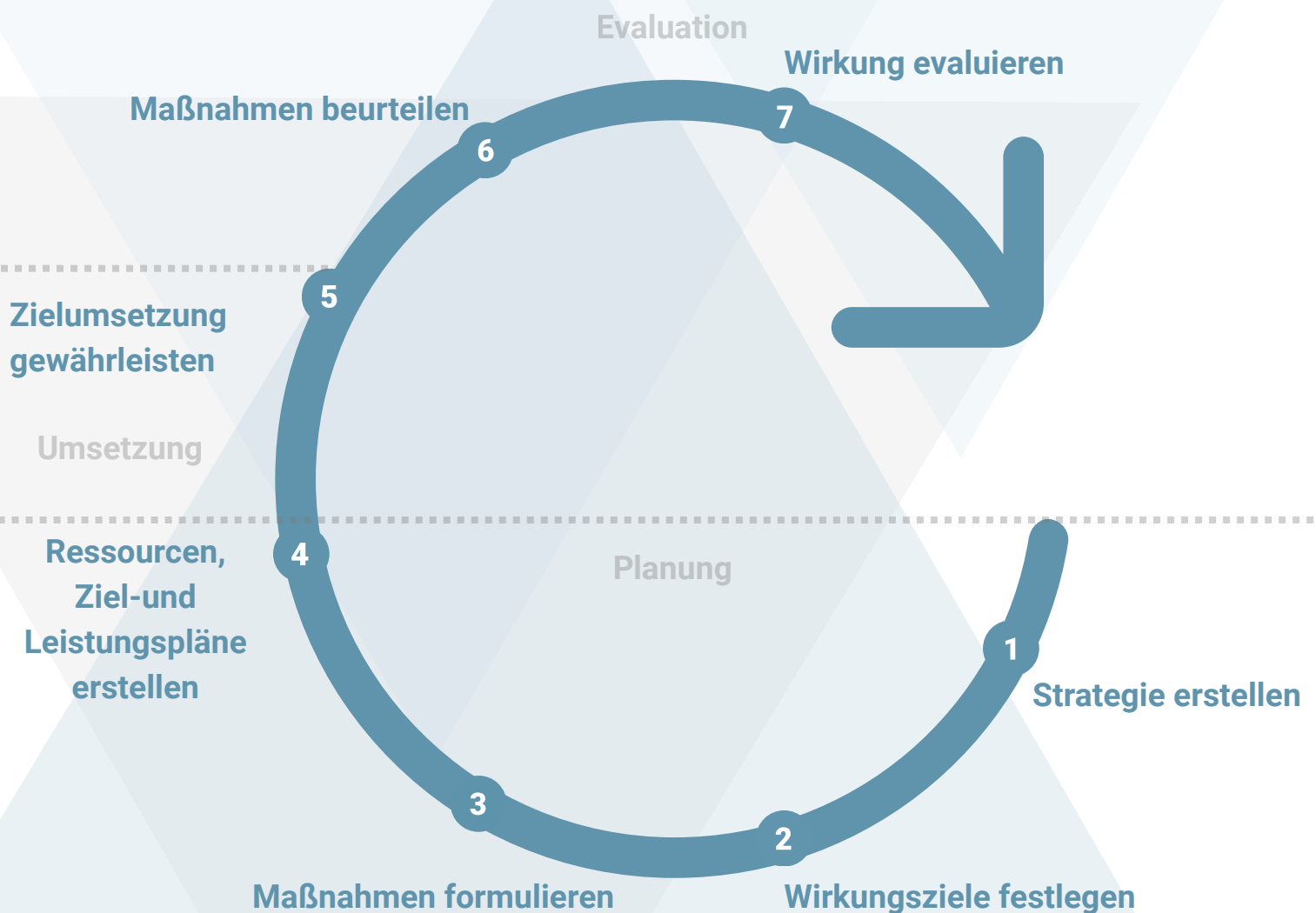
Im Ergebnis werden Effizienzverbesserungspotentialen und Konsolidierungseffekten erzielt und Transparenz und politische Steuerungsfunktion gesteigert.

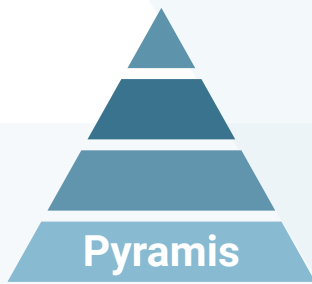


Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

Um einen Haushalt wirkungsorientiert zu steuern, müssen die einzelnen Produkte und Budgets mit den Zielen verknüpft werden, die damit erreicht werden sollen. Viele Haushalte weisen heutzutage Zielformulierungen auf. Diese müssen jedoch, um tatsächlich **eine Zielerreichung feststellen oder messen** zu können, hinreichend konkret und mit **Indikatoren/Kennzahlen** versehen sein - das ist bisher in kommunalen Haushalten **fast nie der Fall**.



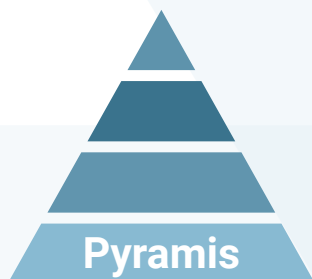


Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe

Erforderliche Handlungsschritte

1. Festlegung einer Vision und übergreifender Leitsätze/Oberziele durch Politik: Diese können sehr allgemein formuliert sein und einem kommunalen Leitbild entstammen. Beispiel: „Musterstadt ist bis zum Jahr 2030 klimaneutral, hat die Verkehrswende umgesetzt und eine sozial gerechte Infrastruktur.“
2. Festlegung strategischer Handlungsfelder (auch budgetübergreifend) und handlungsfeldbezogener Leitsätze durch Politik.
3. Festlegung strategischer Handlungsschwerpunkte (die der Zielerreichung im Handlungsfeld dienen) und Schlüsselprodukte (steuerungsrelevante, strategisch wichtige Produkte, Maß der Beeinflussbarkeit, Finanzvolumen) durch Verwaltung.
4. Festlegung strategischer Wirkungsziele durch Verwaltung („Aus der Strategie werden Ziele!“). Beispiel: „Der Anteil des Umweltverbundes – Bahn, Bus, Fahrrad Fußverkehr – am Gesamtverkehrsaufkommen beträgt im Jahr 2030 mindestens 70%.“ Ein solches Ziel ist bereits messbar, d.h. im genannten Jahr kann der Grad der Zielerreichung festgestellt werden.
5. Leistungsziele (Unterziele), Maßnahmen und Indikatoren/Kennzahlen zur Messbarkeit der Zielerreichung in den Projektgruppen. Beispiel: „Die Infrastruktur für den Radverkehr ist auf der Grundlage eines Konzeptes bedarfsgerecht ausgebaut.“. Mögliche Indikatoren hierfür könnten sein: „Es gibt im Jahr 2030 ein durchgängiges, lückenloses Radverkehrsnetz.“ Oder: „Es gibt im Jahr 2030 mindestens 1.000 Fahrrad-Parkplätze.“ Oder: „Bei einer Befragung zum Ende des Projektzeitraums zeigen sich mindestens 80% der Bürger*innen zufrieden mit dem Radverkehrsnetz.“ Indikatoren können Kennzahlen sein; bei nicht quantitativ zu fassenden Zielen sollten sie so formuliert sein, dass die Erreichung des Zieles fachlich beurteilt werden kann, wie beim ersten Indikator im Beispiel.



PYR MIS

Kommunal- und Mittelstandsberatung

Eine Beteiligung der Pyramis Gruppe



Dr. Thomas Wilk

Geschäftleitung

Tel.: 0176 2413 8268

E-Mail: thomas.wilk@pyramis-kmb.de

Salzstraße 40-41
48143 Münster

Pyramis Kommunal- und Mittelstandsberatung GmbH
Pia Hoppenberg und Michael Hoppenberg
Salzstraße 40-41, 48143 Münster

E-Mail: info@pyramis-kommunal-und-mittelstandsberatung.de
Tel.: 0251 7775 8798
www.pyramis-gruppe.de