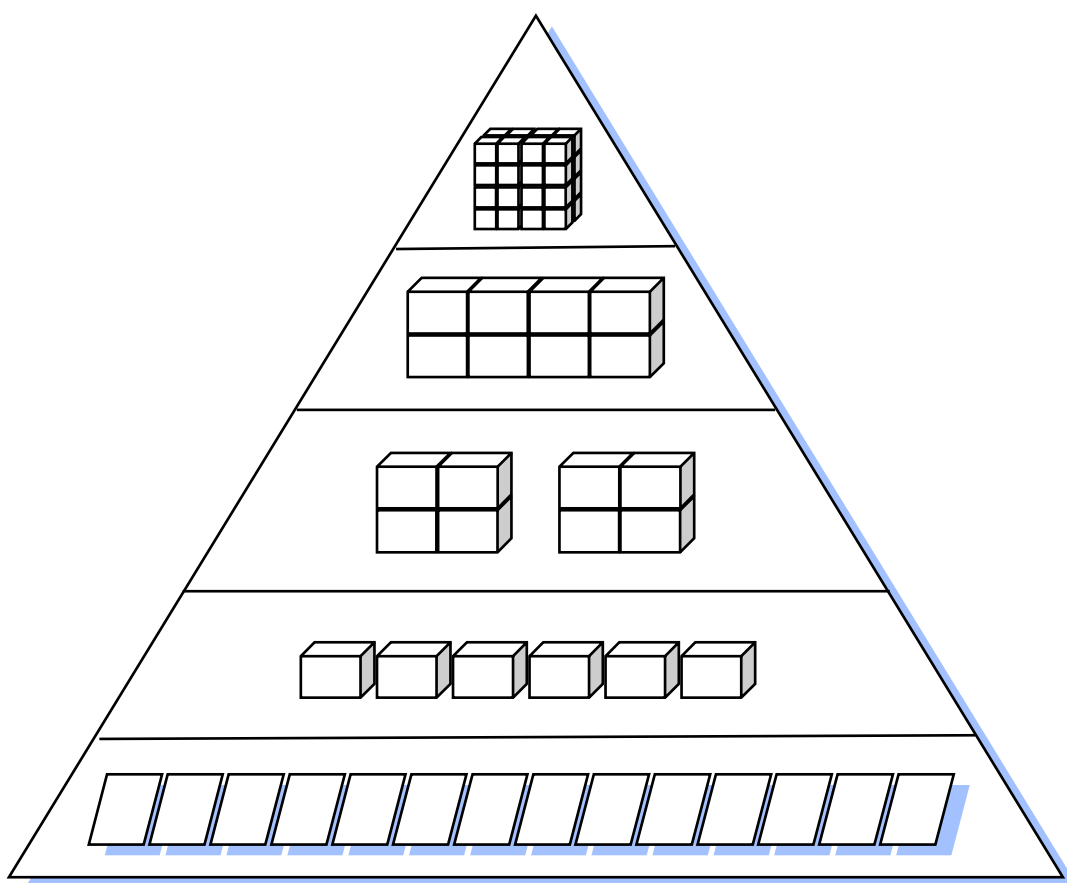


Produktdefinition und Produktbeschreibungen in der Hamburger Verwaltung

(2. Auflage)



Freie und Hansestadt Hamburg
Finanzbehörde • Projekt Verwaltungsinnovation

Redaktion und Ansprechpartner

Freie und Hansestadt Hamburg

Finanzbehörde – Abteilung für Organisationsentwicklung und
Beratungsprojekte

Gänsemarkt 36
20354 Hamburg

Telefon	040 / 4 28 23 - 15 34
Fax	040 / 4 28 23 - 24 38
E-Mail	britt-marie.fenske@fb.hamburg.de

1. Auflage 1996:	1	-	1.900
2. Auflage 1997:	5.200	-	5.300

Inhaltsverzeichnis

1. Ziele von Produktbeschreibungen in der hamburgischen Verwaltung	2
2. Die Definition und Beschreibung von Produkten	3
Phase 1 Gegenstromverfahren	4
Phase 2 Laufender Betrieb	9
3. Die Bestimmung von Kennzahlen	9
Ziele von Kennzahlen	9
Quantitätskennzahlen	13
Qualitätskennzahlen	13
Kostenkennzahlen	16
Vergleichskennzahlen	17
Grenzen der Kennzahlenbildung	19
4. Die Abgrenzung zwischen fachbehördlichen und bezirklichen Leistungen	20
5. Die Standardprodukte der Allgemeinen Verwaltung	25
Standardprodukte	25
Standardleistungen	26
6. Die Produktinformation 1998	27
Anhang 1: Produktlexikon	
Anhang 2a: Produktplan BAGS/Veterinäramt	
Anhang 2b: Produktstruktur Jugendhilfe	
Anhang 3: Standardprodukte Allgemeine Verwaltung	
Anhang 4: Formular Produktinformation 1998	

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leserin, lieber Leser,

Sie halten hiermit die 2. Auflage des Leitfadens für Produktdefinition und -beschreibung in Händen. Er wurde gegenüber der 1. Auflage in wesentlichen Teilen überarbeitet. Zu den Überarbeitungen haben Sie mit Ihren Anmerkungen und Rückmeldungen wesentlich beigetragen. Hierfür sei an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön ausgesprochen.

Welche Änderungen gibt es im einzelnen ?

1. Durchgängig wurden Theorie und Praxis in der Darstellung stärker getrennt.
2. Definitionen und Begriffsbestimmungen sind in einem „Produktlexikon“ im Anhang zusammengefaßt.
3. Der Abschnitt zur Organisation des Produkterstellungsprozesses wurde überarbeitet und es wird versucht, eine Perspektive für die zukünftige Gestaltung zu geben.
4. Das Thema Kennzahlen wird auf Grund seiner Bedeutung ausgiebiger als bisher dargestellt.
5. Für die Problematik der Abstimmung zwischen Fachbehörden und Bezirken wird ein erster Lösungsansatz geboten.
6. Als Einstieg in einen überbehördlichen Vergleich sind für den Intendanzbereich Standardprodukte und -leistungen sowie Kennzahlen als flexibles Baukastensystem erarbeitet worden.
7. Die Gestaltung der Produktinformationen wurde auf der Grundlage der bürgerschaftlichen Beratungen überarbeitet.

Wir hoffen, daß der Leitfaden eine nützliche, verständliche Arbeitshilfe ist.

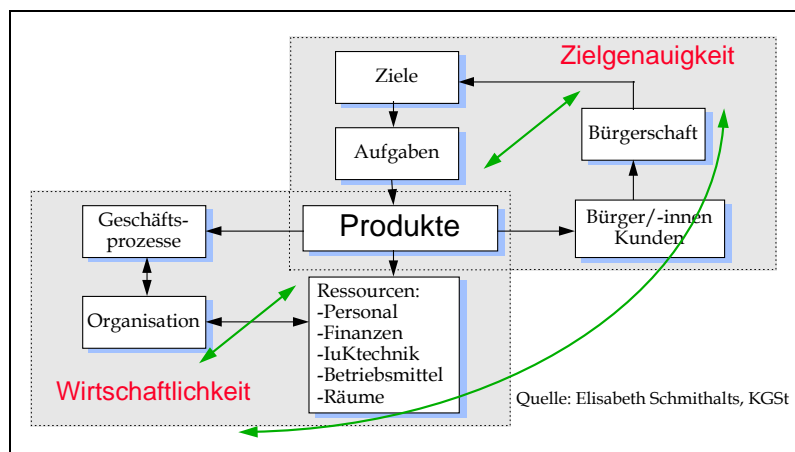
Für Anregungen und Rückfragen steht Ihnen das Produkt-Team bei ProVi jederzeit gern zur Verfügung.

1. Ziele von Produktbeschreibungen in der hamburgischen Verwaltung

Betrachtet man die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung in den vergangenen Jahrzehnten, so stellt man fest, daß das Aufgabenspektrum kontinuierlich zugenommen hat. Während in der Vergangenheit klassische Staatsaufgaben der Eingriffs- und Hoheitsverwaltung im Vordergrund standen, bietet die heutige Verwaltung den Bürgerinnen und Bürgern darüber hinaus eine Fülle von Dienstleistungen an. Mit der Ausweitung des Leistungsspektrums sind aber auch die Anforderungen an eine Kunden- und Serviceorientierung der Verwaltung gewachsen. Um den geänderten Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich die Werte der Aufgabenwahrnehmung ebenfalls weiterentwickeln. Das vorschriften- und verfahrensorientierte Handeln und das Inputdenken muß ergänzt werden um Kriterien wie z.B. Verantwortungs- und Situationsorientierung sowie Kunden- und Ergebnisorientierung.

Die Definition und Beschreibung von Produkten unterstützt diesen Modernisierungsprozeß.

Auf der einen Seite sind Produkte zentrales Element des Verwaltungshandelns, auf der anderen Seite sind sie das Bindeglied zu den Bürgerinnen und Bürgern und zur Politik.



Die Definition und Beschreibung von Produkten in der Verwaltung nur als Instrument zu mehr Transparenz zu betrachten, würde die Sicht der Dinge unzulässig verkürzen. Produktbeschreibungen sind mehr als eine einmal jährlich stattfindende Pflichtübung, Papier zu beschreiben. Produkte müssen gelebt werden und in den Köpfen aller Beschäftigten stattfinden. Das heißt, daß Produktbeschreibungen nicht von oben vorgeschrieben, sondern unter Beteiligung

der Beschäftigten gebildet und fortgeschrieben werden. Durch das Nachdenken über die Ergebnisse der eigenen Arbeit kann kreatives Potential freigesetzt und das Denken und Handeln nachhaltig beeinflusst werden.



2. Die Definition und Beschreibung von Produkten !

Die Definition und Beschreibung von Produkten kann in 2 Phasen unterschieden werden:

- Phase 1 ist die Entwicklungsphase. Sie umfaßt die erstmalige Bildung von Produkten, die Fertigung von Produktbeschreibungen und die Beschaffung von Daten. Die Entwicklungsphase wird im Gegenstromverfahren durchgeführt.
- Phase 2 ist der Echtbetrieb. Die Produktbeschreibungen müssen weiterentwickelt und aktualisiert werden. Das Denken in Produkten muß auf allen Ebenen in den Köpfen gefestigt werden. Produktbeschreibungen müssen Bestandteil des Alltags der Linienorganisation werden.

Die Behörden und Ämter werden mit dem Haushalt 1998 die 1. Phase überwiegend abgeschlossen haben. In den kommenden Jahren wird es darauf ankommen, in der 2. Phase die Produkte in der täglichen Praxis mit Leben zu erfüllen.

**Phase 1
Gegenstromverfahren**

Produktbeschreibungen werden im Gegenstromverfahren erstmalig erstellt. Zunächst werden von oben nach unten (neudeutsch: top-down) der Produktbereich, die Produktgruppen und die Produkte bestimmt. Anschließend werden von unten nach oben (neudeutsch: bottom-up) der Produktplan unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verifiziert, ein Soll-Produktplan sowie Produktbeschreibungen erstellt.

Dieses Verfahren wird Gegenstromverfahren genannt und hat sich in der Praxis sowohl in Hamburg als auch in anderen Bundesländern bewährt. Das Gegenstromverfahren ist im folgenden bewußt kurz und prägnant dargestellt. Die Kürze der Darstellung darf aber nicht dazu führen, den Zeitbedarf, den insbesondere der Bottom-Up-Prozeß benötigt, zu unterschätzen. Der Zeitbedarf ist insbesondere abhängig von internen und externen Abstimmungen sowie zwischenzeitlichen Organisationsoptimierungen

Das Gegenstromverfahren umfaßt insgesamt 5 Schritte.

Top-Down		Bottom-Up	
1.	Produktbereiche festlegen	5.↑	Produktkatalog erstellen
2.	Produktplan aufstellen	4.	Soll-Produktplan aufstellen
		3.	Produktplan verifizieren

Der Top-Down- und der Bottom-Up-Prozeß sind grundsätzlich voneinander unabhängig. Die einzelnen Schritte im Gegenstromverfahren haben ein unterschiedliches Gewicht und erfordern einen ungleichen Arbeitsaufwand.

Der Top-Down-Prozeß

Ziel des Top-Down-Prozesses ist es in der Regel, zügig einen Produktplan als Orientierung für die Produktbildung in einem Amt oder Dezernat zu erarbeiten.

**1. Schritt
Produktbereiche festlegen**

Im ersten Schritt sind aus der „Vogelperspektive“ unter Beteiligung der Amts- / Dezernatsleitung die Produktbereiche festzulegen. Produktbereiche stellen die höchste hierarchischen Ebene in der Produktbildung dar. Ihre Beschreibungen müssen die für Bürgerschaft und Senat steuerungsrelevanten Informationen enthalten.

Produktbereiche können nach inhaltlichen Kriterien (z.B. fachpolitische Steuerungserfordernisse) oder nach formalen Gesichtspunkten (z.B. bestehende Ämter, Haushaltsplankapitel, MAP-Aufgabenblöcke) gebildet werden. Mittelfristig ist eine Harmonisierung der Planungsebenen anzustreben. D.h. zwischen MAP-Blöcken und Produktbereichen sowie Haushaltskapiteln und Produktgruppen.

2. Schritt: Produktplan aufstellen

Für jeden Produktbereich wird ein Produktplan aufgestellt. Ausgehend vom Produktbereich werden im zweiten Schritt die Produktgruppen, deren jeweilige Produkte und die zugehörigen Leistungen definiert. Die Definition bis hin zur Leistungsebene ermöglicht einen guten Einstieg für die Arbeiten im anschließenden Bottom-Up-Prozeß.

Achten Sie darauf, daß Sie grundsätzlich nicht zu stark differenzieren. Als Faustregel gilt: Ein Produktbereich sollte maximal 5 Produktgruppen und diese jeweils maximal 5 Produkte umfassen. Ein Produkt wiederum umfaßt bis zu 10 Leistungen.

Organisation

Die Entwicklung des Produktplanes gibt erfahrungsgemäß bereits die entscheidenden Weichenstellungen für die Definition der Produkte, da das gesamte Aufgabenspektrum des betroffenen Bereiches im Produktplan abgebildet wird. Es ist empfehlenswert, hierzu eine hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe einzurichten, in der neben der Amtsleitung alle beteiligten Hierarchieebenen vertreten sind.

Welche Unterlagen sind bei diesem Schritt hilfreich / notwendig ?

Stellen Sie den an diesem Schritt Beteiligten folgende Unterlagen zur Verfügung:

- Organigramme
- Verwaltungsgliederungs- bzw. Geschäftsverteilungspläne
- Zielbild und Aufgabenbeschreibungen, soweit vorhanden
- Formular für Produktinformationen
- Leitfaden für Produktbeschreibungen

Beachten Sie bitte, daß

- Sie die Produkte, entsprechend den Aggregationskriterien (Sinnzusammenhang, Steuerungsorientierung, Verantwortlichkeit) bilden,
- die Produktbezeichnungen kurz und prägnant sind und
- Produktbezeichnungen keine Tätigkeitsbeschreibungen sind, sondern das Ergebnis des Verwaltungshandelns darstellen.

Abstimmung

Der im Top-Down-Prozeß festgelegte Produktplan sollte bereits frühzeitig mit angrenzenden Bereichen (anderen Fachbehörden oder Dezernaten) abgestimmt werden.

Der Bottom-Up-Prozeß

Wesentliches Ziel des Bottom-Up-Prozesses ist eine breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ergebnis des Prozesses ist

1. ein umfassender, vollständiger Ist-Produktkatalog, der das gesamte Amt (Dezernat) umfaßt sowie
2. ein Soll-Produktplan als Grundlage für eine ergebnisorientierte Neustrukturierung.

Der Bottom-Up-Prozeß ist komplexer und aufwendiger als der Top-Down-Prozeß.

Wie wird der Prozeß organisiert ?

Auf Grund der Komplexität des Bottom-Up-Prozesses sollte in Erwägung gezogen werden, hierfür eine eigene Projektorganisation einzurichten.

- Definieren Sie den Projektauftrag.
- Stellen Sie sicher, daß die Projektmitglieder ausreichend freie Kapazität für die Aufgabe haben.
- Definieren Sie regelmäßige Berichtspflichten gegenüber der Leitung.
- Machen Sie einen Zeitplan.
- Sorgen Sie für Akzeptanz durch umfassende Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Personalräte.

3. Schritt: Produktplan verifizieren

In diesem Schritt werden auf der Grundlage des Top-Down-Produktplans alle Leistungen des Produktbereiches bestimmt und Produkten zugeordnet. Um eine umfassende Grundlage für die interne Steuerung zu schaffen, kann es

sinnvoll sein, in dieser Phase die den Leistungen zu Grunde liegenden Arbeitsschritte zu diskutieren und zu erfassen. Ziel ist es, einen Ist-Produktplan aufzustellen, der unter den organisatorischen Gegebenheiten zur Steuerung genutzt werden kann. D.h., daß dem Kriterium der bestehenden Verantwortungen Vorzug vor den Kriterien der Steuerungsorientierung und des Sinnzusammenhangs gegeben wird. Mit dem Ist-Produktplan werden Sie eine Reihe von Kompromissen eingehen müssen (z.B. Doppelung von Produkten und Leistungen, unpassende Aggregationsebenen)

Welche Unterlagen sind bei diesem Schritt hilfreich / notwendig ?

Stellen Sie allen an diesem Schritt Beteiligten die folgenden Unterlagen zur Verfügung:

- Top-Down-Produktplan
- Stellenbeschreibungen
- Gesetzestexte
- Formular für die Produktbeschreibung
- Leitfaden für Produktbeschreibungen

Prüfen Sie nach diesem Arbeitsschritt bitte folgende Punkte:

- Sind alle beschriebenen Leistungen abgeschlossene Arbeitsergebnisse und nicht etwa Tätigkeiten ?
- Haben alle beschriebenen Leistungen einen Empfänger, der außerhalb der betrachteten Organisationseinheit steht ?
Routinebesprechungen innerhalb eines Abschnittes oder eines Referates oder Fortbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind keine Leistungen.
- Auch für die Definition der Leistungen gilt: „Weniger ist mehr!“. Schauen Sie den Katalog noch einmal kritisch durch und fragen Sie sich bei jeder einzelnen Leistung: „Kann ich sie mit einer anderen zusammenfassen?“. Ein Produkt sollte höchstens 10 Leistungen umfassen!
- Sind alle Leistungen höchstens einem einzigen Produkt zugeordnet worden (Eindeutigkeit) ?
- Sind alle Leistungen einem Produkt zugeordnet worden (Vollständigkeitsprüfung) ?
Wenn nicht, versuchen Sie diese Leistungen ebenfalls noch den definierten Produkten zuzuordnen. Ist das nicht möglich, müssen Sie gegebenenfalls die Definitionen auf der Ebene der Produkte überarbeiten.

Abstimmung

Der im Bottom-Up-Prozeß festgelegte Produktplan sollte ebenso wie der Top-Down-Produktplan frühzeitig mit angrenzenden Bereichen (anderen Fachbehörden oder Dezernaten) abgestimmt werden (s.a. Abstimmung Fachbehörden / Bezirke).

4. Schritt Soll-Produktplan aufstellen

Sie werden feststellen, daß Sie bei Berücksichtigung der Kriterien Steuerungsorientierung und Sinnzusammenhang oftmals andere Produkte definieren würden als unter dem Blickpunkt der Verantwortlichkeit. Das Idealziel wird im Soll-Produktplan festgehalten. Er ist der Produktplan ohne Kompromisse. Der Soll-Produktplan ist die Grundlage für eine ergebnisorientierte Neustrukturierung. Auf der Grundlage des Ist- und des Soll-Produktplans lassen sich Entscheidungsvorschläge für die Führung zur Neuorganisation erstellen. Wenn Sie einen Soll-Produktplan aufstellen, ist es wichtig, sich gedanklich von bestehenden Strukturen (z.B. Ämtern, Abteilungen oder auch Produktbereichen und -gruppen) völlig zu trennen.

Reorganisation

Vor der Fertigstellung des Produktkatalogs im 5. Schritt sollten Sie die angestrebten Reorganisationen durchführen. Das Ziel ist, daß es nur noch einen mittelfristig gültigen Produktplan gibt. Durch die Festlegung auf einen Produktplan ist sichergestellt, daß Produktbeschreibungen nicht kurzfristig überarbeitet werden müssen.

5. Schritt: Produktkatalog erstellen

Im 5. Schritt des Gegenstromverfahrens erstellen Sie nun für jedes Produkt ein Produktblatt.

Das Produktblatt hat die gleiche Systematik wie die Produktinformation für Senat und Bürgerschaft; die entsprechenden Hinweise zum Ausfüllen (Seiten 27 ff) können daher herangezogen werden.

Wesentliche Aufgabe bei den Produktbeschreibungen ist es,

- Ziele zu definieren
- aussagefähige Kennzahlen zu bestimmen und
- Ressourcen zuzuordnen.

Phase 2 laufender Betrieb

Nach dem Abschluß der erstmaligen Produktdefinition und -beschreibung kommt es darauf an, die Produktbeschreibungen in die tägliche Behördenpraxis zu integrieren.

Für die kontinuierliche Weiterentwicklung sollte eine verantwortliche „Leitstelle“ für Produktbeschreibungen benannt werden. Die Stelle ist Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für Fragen der Beschäftigten und anderer Behörden sowie Sammelstelle für Verbesserungsvorschläge. Stelle ist hierbei nicht unbedingt im stellenwirtschaftlichen Sinn zu verstehen, sondern heißt in erster Linie die Benennung eines festen Ansprechpartners / einer Ansprechpartnerin. Wichtige Aufgabe in dieser Phase ist die Konsistenz der einzelnen Elemente des Neuen Steuerungsmodells, die Sie in Ihrer Behörde einführen, sicherzustellen:

- Der Kostenträgerplan einer Kosten- und Leistungsrechnung muß sich am Produktplan orientieren.
- Behördeninterne Budgetbereiche sollten sich am Produktplan orientieren.
- Controlling sollte an den Produktdefinitionen und den erarbeiteten Kennzahlen ansetzen.
- Qualitätsmanagement sollte u.a. zum Ziel haben, die Qualität der Produkte und ihre Erstellung zu verbessern.

3. Die Bestimmung von Kennzahlen

Kennzahlen

Kennzahlen sind Maßstabswerte, die einen Vergleich der Leistungserstellung innerhalb der Verwaltung oder mit Dritten ermöglichen. Geeignete Kennzahlen spielen bei der Beschreibung von Produkten eine zentrale Rolle, da sie das Verwaltungshandeln in objektiver und nachvollziehbarer Weise abbilden.

Die Bestimmung von Kennzahlen für einen Bereich kann aus unterschiedlichen Gründen erfolgen:

Motivation

1. Motivationsfunktion (Wettbewerb):

Kennzahlen ermöglichen den Beschäftigten, einen besseren Überblick über die Leistungen ihres Amtes oder ihrer Abteilung zu bekommen. Der Vergleich dieser Leistungen mit vorhergehenden Perioden oder mit anderen Verwaltungen bietet die Möglichkeit, den Wert des Erreichten besser einordnen zu können. So läßt sich die Frage beantworten: „Wo sind wir top und wo können wir noch besser werden?“ Die Benennung von Kennzahlen bietet einen dauernden Anreiz, das Leistungsniveau zu sichern oder sogar zu steigern.

Legitimation

2. Legitimationsfunktion:

Das Image der Verwaltung und seiner Beschäftigten in der Öffentlichkeit ist vielfach nicht besonders gut. Da werden z.B. Meinungen geäußert wie, Beamte sind faul, Gebühren zu hoch, die Bearbeitung von Steuererklärungen dauert viel zu lange und die Wartezeiten im Einwohneramt sind eine Zumutung. Im Gegenzug wird von der Verwaltung argumentiert, daß Bearbeitungszeiten vielfach so lang seien, weil die Bürger unvollständige Anträge abgäben, oder zu wenig Personal da sei; Gebühren seien richtig kalkuliert und im Bundesvergleich noch sehr niedrig usw.. Kennzahlen ermöglichen der Verwaltung, ihre Leistung (die sie mit Sicherheit nicht zu verstecken braucht) besser darzustellen. Sie tragen zur Transparenz bei, um die oft emotional geführte Diskussion zukünftig sachlicher und an Hand von Fakten führen zu können.

Steuerung

3. Steuerungsfunktion:

Die Ermittlung von Kennzahlen ist sowohl für ein operatives als auch für ein strategisches Controlling unerlässlich. Ihre regelmäßige Erhebung eröffnet die Möglichkeit, im Rahmen des operativen Controlling unerwartete Änderungen frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig steuernd einzugreifen. Eine Evaluation von Programmen und Maßnahmen ermöglicht der Politik und der Verwaltungsführung, im Rahmen des strategischen Controlling zu beurteilen, ob mit den ergriffenen Maßnahmen die angestrebten Ziele zu einem akzeptablen Preis erreicht werden. Eine stetig wachsende Bedeutung für die Steuerung werden interkommunale Vergleiche bekommen.

Sparen

4. Sparfunktion:

Die hamburgische Verwaltung steht auch in den kommenden Jahren vor einer bedenklichen Haushaltssituation (Finanzierungsdefizit im Betriebshaushalt 1997 ca. 1,3 Mrd. DM). Zusätzlich zu dem Gebot der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Mitteleinsatz, das in der Landeshaushaltsordnung verankert ist, wird es künftig darauf ankommen, erhebliche Einsparpotentiale zu erschließen. Dies wird erhebliche Auswirkungen auch auf das Leistungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger und auf die Beschäftigten haben. Kennzahlen können dabei zu Transparenz beitragen und damit helfen, die Spardiskussion zu versachlichen.

Kulturwandel

5. Büchsenöffner-Funktion:

Eines der Ziele des Neuen Steuerungsmodells ist es, die Kunden- und Bedarfsorientierung zu erhöhen. Dieses Ziel erfordert vielfach eine Änderung der Verwaltungspraxis und den Einsatz neuer Methoden und Verfahren wie z.B. Qualitätsmanagement und Geschäftsprozeßanalyse. Die Bildung von Kennzahlen und der Umgang damit in der täglichen Verwaltungspraxis bietet einen Einstieg zur Änderung der Verwaltungskultur und hat damit gewissermaßen eine Büchsenöffner-Funktion.

Bei der Entwicklung von Kennzahlen müssen die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung berücksichtigt werden:

Interkommunale Vergleiche

- Für die Leistungen der Verwaltung besteht in der Regel kein Markt, und somit gibt es auch keine Preise, die im Wettbewerb bestimmt werden. Dies erschwert die Bildung von Maßstäben zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit. In diesen Bereichen sind verstärkt interkommunale Vergleiche anzustreben.

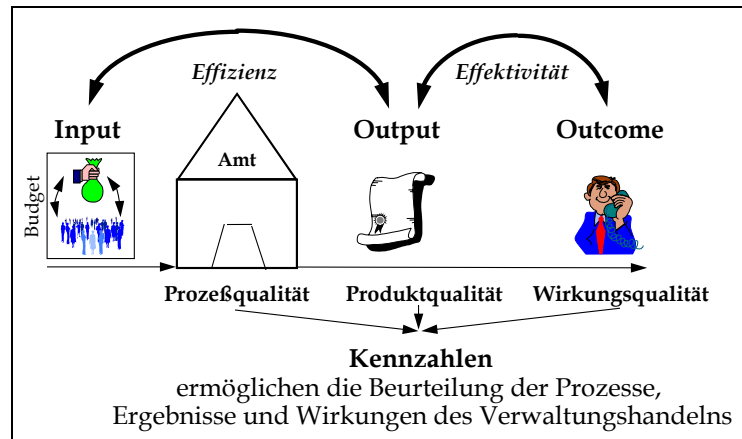
Indikatoren

- Die öffentliche Verwaltung ist vielfach in Bereichen tätig, in denen nicht die Erstellung des Produktes das eigentliche Ziel ist, sondern die Wirkung, die damit erzielt werden soll. So kann z.B. die Steigerung der Verkehrssicherheit ein Ziel sein. Die Leistung der Verwaltung, um dieses Ziel zu erreichen, ist die Ausstellung von Bußgeldscheiden. Komplexe Ursachen / Wirkungszusammenhänge, wie in diesem Fall, sind jedoch oftmals schwer erfaßbar. Hier sind Indikatoren zu entwickeln bzw. festzulegen und auf ihre Aussagefähigkeit hin zu testen.

Die Entwicklung von aussagefähigen und erhebaren Kennzahlen muß individuell in den jeweiligen Fachbereichen erfolgen. Der Prozeß kann einige Jahre in Anspruch nehmen und erfordert auch den Mut, Fehler zu begehen.

Arten von Kennzahlen

Produkte werden durch Menschen in Geschäftsprozessen erstellt. Kennzahlen sollten so ausgewählt werden, daß sie die einzelnen Schritte in geeigneter Weise abbilden. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht den Prozeß.



Am Anfang steht der Input, der den Rahmen für die Leistungserstellung bildet. Hierzu gehören im engeren Sinne die Personal- und Geldressourcen (das Budget), im weiteren Sinne aber auch die Aufbau-, Ablauf- und Raumorganisation.

Innerhalb des gesetzten Rahmens werden die Leistungen erbracht. Vorgänge werden z.B. durch Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter bearbeitet, durch Vorgesetzte zur Kenntnis genommen, erneut bearbeitet, mit anderen Dienststellen abgestimmt u.s.w.

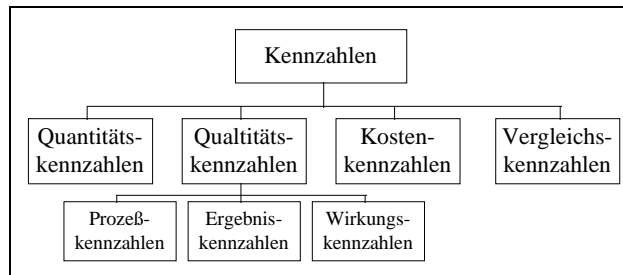
Am Ende des Prozesses steht ein fertiges Arbeitsergebnis, die Leistung oder das Produkt. Durch den Vergleich von eingesetzten Ressourcen und erzieltm Ergebnis kann die Wirtschaftlichkeit beurteilt werden.

Das Produkt wird im letzten Schritt an den Empfänger abgegeben. Dort erzielt es eine Wirkung.

Bei der Bildung von Kennzahlen zur Beschreibung der Leistungserstellung werden 4 Arten unterschieden:

1. Quantitätskennzahlen
2. Qualitätskennzahlen
3. Kostenkennzahlen
4. Vergleichskennzahlen

In der folgenden Darstellung sind die Qualitätskennzahlen zur näheren Erläuterung nochmals differenziert worden.



Quantitätskennzahlen

Quantitätskennzahlen sind in der Regel absolute Zahlen. Sie ermöglichen einen Überblick über die Rahmenbedingungen (statistische Daten), unter denen die Leistungserstellung stattfindet und benennen die Fallzahlen der Arbeitsergebnisse. Sie sind die Grundlage für die Bestimmung von Qualitätskennzahlen.

Beispiele für Quantitätskennzahlen aus dem Haushaltsplan 1997 sind:

- Bücherbestand des Staatsarchivs
- Anzahl von Meldeangelegenheiten
- Erledigte Straf- und Bußgeldsachen
- Anzahl von Schülerinnen und Schülern in Hamburg
- Anzahl von Professorinnen und Professoren an der Universität
- Besucherinnen und Besucher beim Filmfestival in Hamburg
- Anzahl von Widersprüchen

Qualitätskennzahlen

Qualitätskennzahlen geben Auskunft über die Prozeß-, Ergebnis- und Wirkungsqualität der Leistungserstellung. In der Regel handelt es sich um relative Kennzahlen, d.h., daß zwei absolute Kennzahlen in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden.

Beispiele für Qualitätskennzahlen aus dem Haushaltsplan 1997 sind:

- Durchschnittliche Zahl der Besucherinnen und Besucher pro Veranstaltung
- Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt
- Durchschnittliche Einnahmen pro Fall
- Quote der erfolgreich abgeschlossenen Verfahren
- Durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Fall
- Grünversorgungsgrad in qm / Einwohner
- Prüfungsturnus von Betriebsprüfungen

Prozeß-kennzahlen

Bei der Bildung von Qualitätskennzahlen ist es sinnvoll, zwischen Prozeßkennzahlen, Ergebniskennzahlen und Wirkungskennzahlen zu unterscheiden.

Die Erhebung von Kennzahlen kann z.B. im Rahmen

- laufender Arbeitsvorgänge (Betriebsstatistiken) standardisiert oder
- von Einzelerhebungen / Befragungen erfolgen.

Prozeßkennzahlen beziehen sich auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses. Hier spielt die Frage eine Rolle, wie die Kunden, die Beschäftigten oder die Führung den Ablauf des Prozesses beurteilen.

Beispiele für Prozeßkennzahlen sind:

1. Kundenorientierte Prozeßkennzahlen

- Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit der Wartezimmergestaltung in %
- Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit der Fachkompetenz der Leistungserstellung in %
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit in Tagen
- Durchschnittliche Anzahl von notwendigen Besuchen pro Anliegen
- Telefonische Erreichbarkeit in Stunden pro Woche
- Öffnungszeiten in Stunden pro Woche
- Durchschnittliche Wartezeit in Minuten
- Entfernung zum nächstgelegenen öffentlichen Nahverkehrsmittel in km
- Anzahl von Parkplätzen pro Tausend Kundinnen und Kunden

2. Mitarbeiterorientierte Prozeßkennzahlen

- Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitsumfeld
- Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitsinhalt
- Überstunden in % der Soll-Arbeitszeit
- Durchschnittliche Anzahl von Fortbildungsstunden pro Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter

3. Organisationsorientierte Prozeßkennzahlen

- Durchschnittliche Anzahl von beteiligten Dienststellen pro Vorgang
- Maximale Anzahl von Hierarchieebenen

- Durchschnittlicher Anteil der unproduktiven Zeiten (Liege- und Versandzeiten) an der gesamten Bearbeitungsdauer
4. Führungsorientierte Prozeßkennzahlen
- Durchschnittliche Anzahl von Vorgängen pro Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter
 - Durchschnittliche Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Führungskraft
 - Durchschnittliches Alter der Beschäftigten
 - Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage pro Beschäftigten und Jahr
 - Anzahl von Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern pro Tausend Einwohnern

Ergebniskennzahlen

Ergebniskennzahlen geben Auskunft über die Güte eines Produktes im Hinblick auf seine Eignung für den Empfänger. Hier spielt die Frage eine Rolle, wie die Kunden beurteilen, was sie letztendlich in Händen halten. In diesem Zusammenhang ist z.B. die Richtigkeit und Gebrauchsfähigkeit eines Personalausweises unabhängig von der Gestaltung einer Wartezone.

Beispiele für Ergebniskennzahlen in der Verwaltung sind:

- Beurteilung der Verständlichkeit eines Bescheides durch die Kunden
- Fehlerfreiheit eines Produktes in %
- Anteil der erreichten Kundinnen und Kunden im Verhältnis zur gesamten Zielgruppe
- Schadstoffbelastung einer Fläche nach einer Sanierung in ppm
- Durchschnittliche Größe einer geförderten Wohnung in qm
- Anteil von beratenen Kundinnen und Kunden, denen ein Arbeitsplatz vermittelt wurde

Wirkungskennzahlen

Wirkungskennzahlen geben Auskunft darüber, welche Auswirkungen die Produkt- und Leistungserstellung der öffentlichen Verwaltung haben. Dies läßt sich am leichtesten an einem Beispiel erklären. Der Staat betreibt Sportförderung. Als Ergebnis kann z.B. sofort festgehalten werden, daß eine Wettkampfstätte für Schwimmsportler geschaffen wurde, in der 30 Personen pro Jahr betreut werden können, daß für jeweils 5 Sportler eine Betreuungsperson bereitsteht und daß die Förderung pro Person und Jahr 20.000

DM kostet. Die gewünschte Wirkung der Förderung ist das Gewinnen von Medaillen bei internationalen Wettkämpfen. Aber nach wievielen Jahren sind wieviel Medaillen zu erwarten, wieviel Aufwand ist eine Medaille wert und war die Sportförderung wirklich schlecht, wenn keine Medaillen gewonnen wurden ?

Gleichermaßen schwierig sind solche Ursachen / Wirkungszusammenhänge in sozialen, wirtschaftspolitischen, bildungspolitischen oder sicherheitspolitischen Bereichen. Hier gibt es in der Regel auch eine Reihe von externen Faktoren, die das staatliche Handeln kompensieren können. Erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik kann z.B. durch Konjunkturfälle kennzahlenmäßig unsichtbar gemacht werden (stagnierende Arbeitslosenquote). In solchen Fällen fangen die Spekulationen an, was gewesen wäre, wenn man nicht gefördert hätte.

Hier kann nur ein Bündel von Wirkungskennzahlen und Indikatoren einen Bereich abbilden. Bei der Beurteilung der Kennzahlen sind externe Einflüsse und zeitliche Verzögerungen zu berücksichtigen.

Bei allen nicht zu verleugnenden Schwierigkeiten, die mit der Bildung von Wirkungskennzahlen verbunden sind, muß betont werden, daß in diesem Bereich der Kennzahlen die eigentliche Arbeit der nächsten Jahre liegen wird, da hier die besonders steuerungsrelevanten politischen Kennzahlen gewonnen werden können.

Beispiele für Wirkungskennzahlen sind:

- Arbeitslosenquote in %
- Quote der Schulabgängerinnen und Schulabgänger, die nach drei Monaten (k)einen Arbeitsplatz haben
- Anzahl der Obdachlosen pro Tsd. Einwohner
- Straftaten pro Tsd. Einwohner
- Drogentote pro Jahr
- Beurteilung des Sicherheitsgefühls durch die Bevölkerung
- Anzahl der privaten Zahlungsunfähigkeiten
- Ansehen der Universität in der Wirtschaft
- Attraktivität des Standort Hamburg im internationalen Vergleich

Kostenkennzahlen

Kostenkennzahlen geben Auskunft über den Ressourceneinsatz zur Leistungserstellung in DM. Im Grunde genommen handelt es sich bei Kostenkennzahlen ebenfalls um quantitative und qualitative Kennzahlen mit der Besonderheit, daß mit dem Maßstab „Geldeinheiten“ gemessen wird

(bzw. Prozentzahlen auf der Basis von Geldeinheiten). Unter die Rubrik Kostenkennzahlen fallen im Zusammenhang mit Produktbeschreibungen sowohl Kosten- als auch Ausgabenkennzahlen. Ausgabenkennzahlen stellen den Bezug zwischen Haushaltsdaten und den erstellten Leistungen her, während Kostenkennzahlen kalkulatorische Kosten, interne Verrechnungen und Umlagen berücksichtigen.

Beispiele für Kostenkennzahlen aus dem Haushaltsplan 1997 sind:

- Ausgaben pro Absolventin oder Absolvent der Universität in DM
- Kostendeckungsgrad der HÖB in %
- Betriebszuschuß pro Opernbesucherin oder Opernbesucher in DM
- Kostendeckungsgrad des HVV in %
- Pflegekosten / ha eines Waldes in DM
- Kosten der Erzeugung einer kwh aus Windenergie in DM

Vergleichskennzahlen

Vergleichskennzahlen sind quantitative, qualitative oder Kostenkennzahlen Dritter.

Zum Vergleich werden ähnliche Bereiche der hamburgischen Verwaltung, anderer Gebietskörperschaften oder Privater herangezogen.

Hierdurch kann eine Wettbewerbssituation auch in Bereichen simuliert werden, in denen die öffentliche Verwaltung Monopolist ist (z.B. öffentliche Sicherheit).

Bei der Auswahl von Vergleichsbereichen sollte versucht werden, die Branchenführer einzubeziehen. Kennzahlenvergleich (neudeutsch: Benchmarking) bedeutet, sich an den Besten zu orientieren und anzustreben, das gleiche Leistungsniveau oder ein noch höheres zu erreichen. Es hat keinen Sinn, Schlendrian mit Schlendrian zu vergleichen.

Vergleichskennzahlen sind individuelle Größen, die fachbereichsspezifisch entwickelt und ermittelt werden müssen. Äpfel dürfen nicht mit Birnen verglichen werden. Auf Grund unterschiedlicher Organisationen kann sich z.B. bei scheinbar vergleichbaren Bereichen bei näherem Hinsehen herausstellen, daß für eine tatsächliche Vergleichbarkeit zunächst eine Datenbereinigung durchgeführt werden muß. Als Vergleichsmaßstäbe mit Privaten können z.B.

- Gebührenordnungen (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure - HOAI, Bundesrechtsanwaltsgebührenordnung - BRAGO),
- Branchenstatistiken vom Statistischen Bundesamt oder
- eigene Preiserhebungen

herangezogen werden.

Bei eigenen Preiserhebungen sollten Preise von mehreren Anbietern eingeholt werden, um Zufallsergebnisse besser ausschließen zu können.

Die Bestimmung und Beschaffung von Vergleichskennzahlen anderer Gebietskörperschaften ist aufwendig, da hier die intensive Zusammenarbeit mehrerer Verwaltungen erforderlich ist. Wesentliche Koordinationsarbeit wird zukünftig durch die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle) geleistet. Sie sieht in dem Bereich interkommunaler Vergleiche für sich einen wichtigen Arbeitsschwerpunkt. Im Oktober 1996 wurde daher der neue Arbeitsbereich IKO-Netz gegründet.

Wichtige, verwaltungsweit gültige Vergleichskennzahlen (z.B. Durchschnittskosten privater Reinigung pro qm, Durchschnittskosten einer gedruckten Seite bei Privaten, kalkulatorische Mietkosten) sollten an zentraler Stelle ermittelt und zur Verfügung gestellt werden.

Beispiele für Vergleichskennzahlen aus dem Haushaltsplan 1997 sind:

- Durchschnittliche Belegungsfähigkeit von Justizvollzugsanstalten im Bundesvergleich
- Kostendeckungsgrad von Theatern im Städtevergleich
- Betriebszuschüsse pro Theaterbesucher im Städtevergleich
- Polizeidichte im Städtevergleich
- Durchschnittliches Mehrergebnis pro Betriebsprüfer im Bundesvergleich
- Durchschnittlicher Prüfungsturnus im Bundesvergleich

Grenzen der Kennzahlenbildung

Die Bildung von Kennzahlen ist ein unverzichtbarer Schritt, um das Verwaltungshandeln transparent und nachvollziehbar zu machen. Bei aller Begeisterung über den Nutzen von

Kennzahlen darf nicht vergessen werden, daß mit der Bestimmung auch bestimmte Risiken verbunden sind, die es zu berücksichtigen gilt.

Ausschnitt aus der Wirklichkeit

Kennzahlen können immer nur einen Ausschnitt, aber niemals die ganze Wirklichkeit beschreiben. Wenige Kennzahlen sind übersichtlich und bieten eine gute Grundlage zur Steuerung. Dabei besteht jedoch die Gefahr, daß wenige Kennzahlen die Sicht der Dinge unzulässig verkürzen. Sollen möglichst alle Facetten und Besonderheiten eines Bereiches dargestellt werden, so müssen viele verschiedene Kennzahlen gebildet werden. Mit steigender Anzahl der Kennzahlen wächst jedoch die Unübersichtlichkeit, und es wird schwieriger, mittels der Kennzahlen zu steuern. Das richtige Maß zu finden, erfordert praktische Erfahrungen und Fingerspitzengefühl. In manchen Fällen können Plausibilitätsüberlegungen Kennzahlen ersetzen.

Beeinflußbarkeit beachten

Bei der Bildung von Kennzahlen ist jeweils kritisch zu hinterfragen, ob sie durch das eigene Handeln tatsächlich beeinflusst werden können. Insbesondere bei Wirkungskennzahlen kann die Gefahr bestehen, daß vernünftige Kennzahlen gewählt werden, die den Zielen des Bereiches entsprechen, daß aber auf Grund externer Einflüsse die Steuerungsmöglichkeiten gering sind. Werden diese Kennzahlen als Bewertungsmaßstab für den Bereich ausgewählt, führt dies auf Dauer zu Ablehnung und Frustrationen bei den Beschäftigten und den Führungskräften. Trotzdem können sie aber im Bezug auf überregionale Vergleiche geeignet sein.

Konsens sicherstellen

Kennzahlen sollten nicht von oben aufgezwungen, sondern in offener Diskussion entwickelt werden. Nur dann ist sichergestellt, daß bei der späteren Datenerhebung richtige und nicht geschönte Zahlen angegeben werden. Für die Akzeptanz von Kennzahlen ist auch wichtig, daß deutlich ist, welche Aussagen auf Grund der Analyse von Kennzahlen möglich sind, welche Zwecke mit der Erhebung verfolgt werden und welche Konsequenzen bestimmte Entwicklungen von Kennzahlen haben.

Einseitige Optimierung des Handelns

Mit der Bildung von Kennzahlen ist u.a. beabsichtigt, einen kontinuierlichen Anreiz zur Verbesserung zu schaffen. Werden Kennzahlen ausgewählt, die einen Bereich nur unvollständig abbilden, besteht die Gefahr, daß sich das Handeln auf die Optimierung der wenigen Kennzahlen kon-

zentriert und weitere wichtige Aspekte vernachlässigt werden. Es macht z.B. keinen Sinn, die Qualität der Universitätsausbildung nur an Hand der Länge der Studienzeiten und Durchschnittsnoten zu beurteilen, da dies dazu führen könnte, daß der Anspruch an Wissensumfang und -tiefe drastisch gesenkt wird.

Unwirtschaftlicher Beschaffungsaufwand

Die Erhebung von Kennzahlen kann einen teilweise nicht unerheblichen zeitlichen und kostenmäßigen Aufwand verursachen. Nicht jede Kennzahl, die theoretisch erhebbar und wünschenswert ist, muß auch tatsächlich erhoben werden. Stellen Sie sich die Frage: Was wäre, wenn wir diese Kennzahl nicht hätten? Kosten und Nutzen der Erhebung jeder einzelnen Kennzahl sollte so kritisch hinterfragt werden. Beginnen Sie lieber mit wenigen, einfachen Kennzahlen und verfeinern Sie das System schrittweise.

Eingeschränkte Prognosefähigkeit

Kennzahlen sind nur als Vergangenheitswerte mit Sicherheit bestimmbar. Aussagen über die Gegenwart und die Zukunft sind immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Werden Kennzahlen für die Planung des zukünftigen Handelns herangezogen, so sollten immer Szenarien entwickelt werden, die eine „Bandbreite“ zukünftiger Entwicklungen abbilden.

4. Die Abgrenzung zwischen fachbehördlichen und bezirklichen Leistungen

Abgrenzungsprobleme zwischen Fachbehörden und Bezirken

Mit dem Haushaltsplan 1997 sind erstmals nahezu flächendeckend Produktinformationen der Bürgerschaft und dem Senat vorgelegt worden. Mit der umfassenden Vorlage sind jedoch auch Darstellungsschwierigkeiten aufgetreten, die es in den kommenden Jahren zu lösen gilt.

Problematisch ist insbesondere die Abbildung von Schnittstellen zwischen Verwaltungseinheiten.

Dies betrifft sowohl Abgrenzungsprobleme zwischen Fachbehörden als auch in weit stärkerem Maße zwischen Fachbehörden und Bezirken.

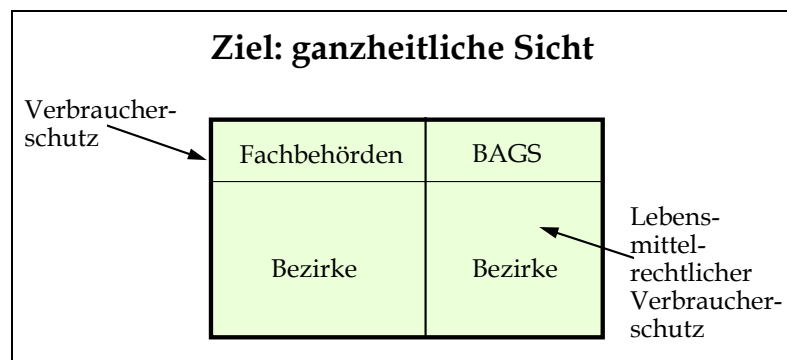
Folgende Schwachpunkte fallen bei einem Abgleich der derzeit vorliegenden fachbehördlichen und bezirklichen Produktinformationen und -beschreibungen auf:

- Produkte eines Aufgabengebietes können unterschiedliche Namen haben, so daß für einen Außenstehenden nicht erkennbar ist, welche Bereiche der Ministerial- und der Durchführungsebene zusammengehören.
- Produkte mit gleichem Namen gehören teilweise zu unterschiedlichen Aufgabenfeldern.
- Bezirke und Fachbehörden stellen Arbeitsergebnisse auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus dar.
- Auf Grund unterschiedlicher Produktstrukturen können die Fachbehörden Ressourcen, die bei ihnen veranschlagt sind, die aber die Bezirke anordnen, oftmals nicht zuordnen.

Idealziel der Abstimmung ist, daß im Rahmen einer ganzheitlichen Sicht erkennbar wird,

- wenn unterschiedliche Einzelpläne in einem Politikfeld Leistungen beitragen (z.B. Drogen und Sucht) und
- welche Leistungen die Fachbehörde und welche Leistungen die Bezirke jeweils erbringen.

In der nachstehenden Abbildung ist diese beispielhaft dargestellt:



Problematisch wird die Darstellung der ganzheitlichen Sicht, wenn die Verantwortungsstruktur nicht in beiden Bereichen mit der Produktstruktur übereinstimmt. So wird in den Bezirken in dem oben dargestellten Beispiel Lebensmittelrechtlicher Verbraucherschutz in unterschiedlichen Bereiche verantwortet, je nachdem, ob es sich um Lebensmittel tierischer oder nicht-tierischer Herkunft handelt. Weitere Darstellungs- und Agrenzungsprobleme können dadurch entstehen, daß Durchführungsaufgaben sowohl in der Fachbehörde als auch in den Bezirken wahrgenommen werden.

Gestaltung des Abstimmungsprozesses

Bereits zum Haushaltsplan 1998 sollte begonnen werden, die Produktinformationen in sich überschneidenden Bereichen abzustimmen, um der Bürgerschaft und dem Senat eine klare und nachvollziehbare Struktur vorlegen zu können. Die Abstimmung zwischen den Fachbehörden und den Bezirken steht unter dem Vorbehalt der Umsetzung der Bezirksverwaltungsreform.

Die Abstimmung zwischen Fachbehörde und Bezirken sollte in gemeinsamen Arbeitsgruppensitzungen erfolgen. Die nachfolgend dargestellte Empfehlungen wurden auf der Grundlage zweier exemplarisch durchgeführter Abstimmungsprozesse erarbeitet.

Erste Abstimmungen wurden durchgeführt zwischen dem

- Amt für Gesundheit der BAGS und einem Veterinäramt (Anhang 2a¹) sowie dem
- Amt für Jugend der BSJB und einem Jugendamt (Anhang 2b).

Es hat sich als praktikabel erwiesen, die Abstimmung in 3 Schritten durchzuführen:

1. Diskussion der Produktpläne
(u.a. Feststellen von Überschneidungen, Abstimmung der Darstellungsebenen)
2. Diskussion der Kennzahlen
3. Gegenseitige Zuordnung der Ressourcen

Arbeitshinweise

Damit die Abstimmung erfolgreich verläuft, ist von beiden Seiten Kompromißbereitschaft und Offenheit erforderlich.

- Der Arbeitsauftrag ist vor Beginn möglichst exakt zu formulieren, um Mißverständnissen vorzubeugen (es geht nicht darum, gegenseitig die Produktpläne zu kritisieren).
- Offenheit von allen Beteiligten ist unabdingbare Voraussetzung. Bestehen z.B. interne Vorgaben, so sind diese frühzeitig zu nennen.

¹ erstes, noch nicht endgültig abgestimmtes Zwischenergebnis

- Beide Seiten sollten eine sichere Diskussionsgrundlage in die Diskussion mit einbringen. Hierdurch können schneller Ergebnisse erzielt werden.
- Kompromisse können in der Regel nur erzielt werden, wenn beide Seiten flexibel sind. Aufbauorganisationen, Kapitelstrukturen und Aufgabenverteilungen sind änderbar.
- Als Folge der Abstimmungsgespräche muß es möglich sein, bestehende Produktpläne anzupassen. Die Arbeitsgruppenmitglieder sollten hierzu von vornherein mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein.
- Fachkompetenz ist im Diskussionsprozeß unverzichtbar. Es reicht nicht aus, wenn sich nur Personen an den Tisch setzen, die Methodenkompetenz zur Produktdefinition besitzen.
- Um Diskussionen nicht ständig neu beginnen zu müssen, ist sicherzustellen, daß eine Teilnehmerkontinuität gewahrt bleibt.
- Die Moderation sollte durch einen Externen durchgeführt werden. Hierdurch ist Neutralität in der Prozeßgestaltung gewährleistet.
- Die laufende Fortschreibung der Produktbeschreibungen muß in einem gemeinsamen Prozeß erfolgen.

Grundpositionen

Für den Abstimmungsprozeß sind folgende Grundpositionen zu beachten:

- Eine Identifizierbarkeit zusammengehörender Produkte der Fachbehörden und der Bezirke ist erforderlich, um Transparenz im Haushalt herzustellen.
- Um die Transparenz von Leistungserstellung und Mittelverwendung sicherzustellen, ist eine (weitgehend) identische Produktstruktur (Aggregationsniveaus, Leistungsbündel) anzustreben.
- Die Beziehung zwischen Haushalt und Produkten ist generell ein erheblicher Akzeptanzgrund für die politischen Gremien. Bei gesplitteter Veranschlagung werden Ressourcen gegenseitig nachrichtlich benannt.

- Eine klare Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Aufgaben einer Fachbehörde und denen der Bezirke muß auch aus den Produktbeschreibungen deutlich werden.
- Die Produktinformationen der Fachbehörde und der Bezirke sollen möglichst wenig Redundanzen aufweisen.
- Neben einer fachorientierten Darstellung gegenüber Senat und Bürgerschaft durch die Fachbehörde muß für die Bezirke die Möglichkeit bestehen, zielgruppenorientierte Zusammenstellungen verschiedener Angebotsformen vorzunehmen.
- Die laufende Fortschreibung der Produktbeschreibungen sollte in einem gemeinsamen Prozeß erfolgen.

Kennzahlen sollten in den jeweiligen Produktinformationen so ausgewählt und dargestellt werden, daß

- die politische Gesamtverantwortung der Fachbehörde zum Ausdruck kommt und
- jeweils deutlich wird, welche eigenen Leistungen/Produkte durch die Fachbehörde und welche Leistungen/Produkte durch die Bezirke erbracht werden.

Werden in den Einzelplänen der Bezirke und der Fachbehörde identischen Kennzahlen genannt, so werden durch die Fachbehörde Gesamtsummen dargestellt, eine Aufgliederung nach Bezirken erfolgt nur in den bezirklichen Produktinformationen. Summenzahlen müssen übereinstimmen. Die Definition von Planungs- und der Berechnungsgrundlagen von Kennzahlen erfolgt durch die Fachbehörde in Abstimmung mit den Bezirken.

5. Die Standardprodukte der Allgemeinen Verwaltung

Standardprodukte

Voraussetzung für einen Vergleich zwischen Verwaltungseinheiten oder mit Dritten sind ähnliche Produkte und Leistungen. Als Standardprodukte werden Produkte bezeichnet, die in allen oder fast allen Behörden in ähnlicher Weise erstellt werden. Dies trifft in erster Linie auf Produkte und Leistungen der Allgemeinen Verwaltung zu.

Ein aussagefähiger Vergleich über die Produkte und Leistungen der Verwaltungsbereiche ermöglicht auch die von vielen (u.a. der Bürgerschaft¹) geforderte Darstellung des

¹ Drucksache. 15/6633

Anteils des jeweiligen Verwaltungsaufwands im Verhältnis zu den Kosten der Fachprodukte.

Ein Vorschlag für ein Bündel charakteristischer Kennzahlen der allgemeinen Verwaltungsleistungen wurde 1996 von einem überbehördlichen Arbeitskreis unter der Moderation von ProVi erarbeitet. Die systematische Verbesserung von Standardprodukten, -leistungen und -kennzahlen ist ein Prozeß, der noch nicht abgeschlossen ist und 1997 in verschiedenen Facharbeitskreisen fortgeführt wird.

Der dezentralen Philosophie des Neuen Steuerungsmodell entsprechend, tragen grundsätzlich die Behörden die Verantwortung für ihre Produkte. Das Ziel, eine Vergleichbarkeit der Verwaltungsleistungen zwischen den Behörden zu erreichen, setzt aber eine möglichst einvernehmliche Anwendung der vorgeschlagenen Standardleistungen und -kennzahlen voraus.

Es ist Wunsch und Ziel von Senat und Bürgerschaft, zumindest eine einheitliche Darstellung der Verwaltungsleistungen mit einem - begrenzten - Set an gleichen Kennzahlen zu erreichen. Auf der Basis eines Vorschlags der Arbeitsgruppe wird dies bereits mit den Produktinformationen zum Haushalt 1998 angestrebt (s. Anhang 3).

Die Standardleistungen der Allgemeinen Verwaltung

Unter den Begriff der „Allgemeinen Verwaltung“ fallen überwiegend Funktionen, die die Leistungserstellung der öffentlichen Verwaltung unterstützen und damit mittelbar den Zielen staatlichen Handelns dienen. Sie sind für die Leistungserstellung unverzichtbar, indem sie den reibungslosen Ablauf sicherstellen. Im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses werden diese Verwaltungsleistungen auch als Hilfsprozesse bezeichnet.

Die entwickelten Standardleistungen sind flexibel, so daß ausreichende Gestaltungsspielräume für die Abbildung spezifischer Strukturen der Behörden und Ämter bestehen bleiben.

Weitgehend einheitlich lassen sich die Leistungen - dem NSM-Grundansatz der dezentralen Verantwortung entsprechend - unterscheiden in:

- *Steuerungsleistungen* für die Gesamtbehörde (oder besonders große Ämter), Kennzeichen sind dabei die Orientierung an und Umsetzung von Vorgaben der Behör-

- denleitung, und deren Unterstützung, insbesondere bei der Ressourcenaufteilung und -verwendung und
- *Serviceleistungen*, die der Unterstützung der Fachaufgabe dienen und grundsätzlich an den dezentralen „Kunden-“wünschen ausgerichtet sind.

Die Zusammenfassung von Standardleistungen zu *Standardprodukten* orientiert sich zur Zeit noch an organisatorischen Strukturen, wie sie in den meisten Allgemeinen Verwaltungen vorhanden sind (Haushalt, Personal, Organisation, Recht, IuK, Leitungsunterstützung, Infrastruktur). Im Rahmen der Neuorganisation von Aufgabengebieten im Sinne des Neuen Steuerungsmodells ist absehbar, daß die Leistungen in neuen, anders zugeschnittenen organisatorischen Einheiten wahrgenommen werden (z.B.: Controlling, Ressourcensteuerung, etc.).

Die Fokussierung auf Standardleistungen und nicht auf Standardprodukte ermöglicht die Berücksichtigung organisatorischer Unterschiede der Behörden. Einzelne Leistungen können ggf. auch neu gebildeten Produkten zugeordnet werden.

Einheitlich bleibt die Bildung einer einzelnen Produktgruppe, in der die Produkte der Allgemeinen Verwaltung mit ihren Standardleistungen abgebildet sind.

Standardleistungen und -kennzahlen zur internen Steuerung

Die entwickelten Standardleistungen sind in Anlage 3 a-f¹ aufgelistet. Die Standardleistungen dienen ausschließlich der internen Steuerung. Als Steuerungsebenen können hierbei einerseits die zentralen Steuerungsbereiche der Behörden wie auch die fachbereichsinterne Leitungsebene andererseits fungieren. Für beide Ebenen bieten die hierzu gebildeten Kennzahlen steuerungsgeeignete Informationen. Bei Bedarf können sie darüber hinaus z.B. bilateral oder einvernehmlich - in überbehördlichen Gremien oder Arbeitskreisen zu Vergleichszwecken eingesetzt werden.

Die Kennzahlen decken weitgehend den jeweiligen Leistungsbereich ab, sie sind in einigen Bereichen allerdings noch auf einem vorläufigen Entwicklungsstand, der durch eine weitergehende Befassung durch Facharbeitskreise laufend verbessert werden wird.

¹ ohne IuK-Bereich

Die inhaltliche Ausfüllung der Leistungen hat in einigen Bereichen zu einer großen Anzahl von Kennziffern geführt, die, z.T. wegen noch fehlender technischer Unterstützung oder bedingt durch die geringe Größe eines Bereichs, nicht in allen Bereichen vollständig erhoben werden können. Vom Arbeitskreis wurden einige Kennzahlen für besonders relevant und auch schon im ersten Anlauf erhebbar angesehen. Diese sind in den Übersichten im Anhang fettgedruckt und grau unterlegt.

6. Die Produktinformation 1998

Die Gestaltung des Haushaltsplans wurde 1996 grundlegend überarbeitet. Ein wichtiges Element hierbei war die Neugestaltung der Produktbeschreibungen für Senat und Bürgerschaft, den Produktinformationen. Im Haushaltsplan 1997 werden ca. 90% des Ausgabevolumens in 60 Produktbereichen, 212 Produktgruppen und 856 Produkten erklärt.

Im ersten Jahr der praktischen Bewährung hat sich gezeigt, daß die Produktinformationen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern sind.

Diskussion im Haushaltsausschuß

Wichtige Anhaltspunkte für den inhaltlichen Handlungsbedarf ergeben sich aus den Diskussionen im Haushaltsausschuß:

Die Produktinformationen wurden mit einer Ausnahme in allen Ressorts diskutiert, und zwar überwiegend im Rahmen der Erläuterungen. Im Zusammenhang mit dem Zahlenwerk sind sie nur bedingt in den Beratungsablauf einbezogen worden, was insbesondere auch daran lag, daß eine Nachvollziehbarkeit der Aussagen in den Produktinformationen in den Zahlenangaben der Titel noch nicht in der gebotenen Notwendigkeit gegeben war.

Grundsätzliche, einzelplanübergreifende Schlußfolgerungen aus den Beratungen des Haushaltsausschusses zum Haushaltsplan-Entwurf 1997 können wie folgt gezogen werden:

- Voraussetzung für einen produktorientierten Beratungsverlauf ist die Vergleichbarkeit der Produktbeschreibungen

gen mit den Haushaltsdaten des Zahlenwerks. Damit ist einerseits die Relation der Kennziffern zu den Ansätzen gemeint, andererseits aber auch die Erläuterung von Entwicklungen im Zusammenhang.

- In Bezug auf die Kennzahlen wird ein weitgehend flächendeckendes Angebot erwartet. Insbesondere sollen möglichst durchgängig Vergleichskennzahlen mit Externen dargestellt und, soweit dies nicht möglich ist, ggf. auf diesbezügliche Probleme hingewiesen werden.
- Im Blickpunkt standen auch die Qualitäts- und Kostenkennziffern, die, wenn sie nicht überhaupt fehlten, oft als wenig aussagefähig bewertet wurden. Bemängelt wurde vor allem eine zu geringe Steuerungs- und Entscheidungsrelevanz für das Parlament. Eine „Überschwemmung“ mit für die Behörde wichtigen technischen Kennziffern ist nicht hilfreich; die Bürgerschaft interessiert sich in erster Linie für finanzrelevante Kennziffern.
- Bei gleichartigen oder ähnlichen Produkten erlaubt ein unheitliches Erscheinungsbild keinen zwischenbehördlichen Vergleich. Das Parlament erwartet hierzu eine abgestimmte Methodik zur Beseitigung der Unterschiede (Standardprodukte).

Für den Haushalt 1998 sind die Produktinformationen vorwiegend in der Optik überarbeitet worden - wesentliche inhaltliche Änderungen waren nicht erforderlich.

Das neue Formular für die Produktinformationen 1998 ist im Anhang 4 wiedergegeben und wird durch die Finanzbehörde wie im Vorjahr wieder auf Diskette zur Verfügung gestellt.

Die Vorteile der Produktinformationen 1998 gegenüber dem Vorjahr:

1. Alle einer Produktgruppe zugehörigen Ressourcendaten und Kennzahlen werden unmittelbar im Zusammenhang mit einer Produktgruppe genannt. Hierdurch entfällt das Blättern über mehrere Seiten.

**Alles
auf einen Blick**

Stärkerer Haushaltsbezug

2. Der Haushaltsbezug der in den Produktinformationen dargestellten Ressourcendaten wurde verbessert. Die Darstellung der Ressourcen auf Produktbereichsebene, eine Planungsebene, die bislang vielfach im Haushalt nicht wiederzufinden ist, wurde gestrafft. Dafür wurde die Darstellung der Ressourcendaten auf der Produktgruppenebene erweitert.

Weniger Zahlenlastigkeit

3. Durch die Möglichkeit, produktgruppenbezogen Ziele und Erläuterungen darzulegen, wird der Raum für verbale Darstellungen in den Produktinformationen erweitert. Gleichzeitig wird hierdurch die Zahlenlastigkeit reduziert.

Straffung der Darstellung

4. Die Benennung der Rechtsgrundlagen auf der Produktgruppenebene entfällt, da die Aussagekraft als Steuerungsgröße für den Haushalt gering ist. Hierdurch wird eine Straffung im Umfang der Produktinformationen erreicht.

Verzichtet wurde ebenfalls auf die Überschuß/Defizit-Berechnung des Produktbereiches. Der Grund hierfür liegt u.a. darin, daß die Definition von zurechenbaren Einnahmen und Ausgaben in der momentanen Systematik auf Abgrenzungsprobleme trifft und daß die Daten für das aktuelle Budgetierungsverfahren keine Rolle spielen. Es ist jedoch davon auszugehen, daß der Verzicht auf eine solche Systematisierung nur vorübergehend ist.

Das Verfahren zur Erstellung der Produktinformationen 1998:

Die Produktinformationen sollen wie im Vorjahr Bestandteil der Senatsvorlage für die Haushaltsberatungen des Senats vor der Sommerpause werden und müssen daher spätestens bis Mitte Mai in der Finanzbehörde vorliegen.

Hinweise zum Ausfüllen der Produktinformation:

Kopfzeile Produktbereich

In der Kopfzeile wird die Bezeichnung des Produktbereiches und die laufende Nummer angegeben. Die Bezeichnung sollte kurz, prägnant und ergebnisorientiert sein.

Die Produktbereiche werden fortlaufend, zweistellig nummeriert (01, 02, ...) - z.B..

Produktbereichskennzahlen

Produktbereich 01: Interne Steuerung und Verwaltungsservice

Die Produktbereichskennzahlen ermöglichen einen schnellen Überblick über die finanzielle Bedeutung des Produktbereiches

Produktbereichskennzahlen	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Einnahmen in TDM			
Personalausgaben in TDM			
Sach- und Fachausgaben in TDM			
Sonstige Betriebsausgaben in TDM			
Investitionsausgaben in TDM			
Stellen			

Folgende Angaben sind erforderlich:

1. Einnahmen:

Hier geben Sie bitte die Gesamteinnahmen des Produktbereiches (Hauptgruppen 0-3) an.

2. Personalausgaben

In dieser Zeile nennen Sie die Personalausgaben (Hauptgruppe 4), die nach der Dezentralisierung auf den Produktbereich entfallen.

Ist der Produktbereich nicht identisch mit einem oder mehreren Haushaltsplankapitel, so schlüsseln Sie bitte

- entsprechend der Stellenzahl oder
- an Hand der anteiligen Personalkosten der Produktgruppe lt. Netto-PKT an den Gesamtpersonalkosten (Verfahren wie Vorjahr).

3. Sach- und Fachausgaben

Hier beziffern Sie bitte die Sach- und Fachausgaben des Bereiches (Hauptgruppe 5 und 6, soweit nicht sonstige Betriebsausgaben).

4. Sonstige Betriebsausgaben

Hier geben Sie bitte die sonstigen Betriebsausgaben an (Haupt- bzw. Obergruppen 56-58, 62, 66, 9)

5. Investitionsausgaben

An dieser Stelle werden die Ausgaben der Hauptgruppen 7 und 8 ausgewiesen.

6. Stellen

Hier geben Sie bitte die Stellen lt. Stellenplan an, die dem Produktbereich zuzurechnen sind. Die Summe der Stellen aller Produktbereiche eines Einzelplans muß mit der Summe im Stellenplan übereinstimmen. Sonstiger Personalbedarf ist in Stellen umzurechnen und kann zusammen mit Stellen aus Z 61 und dem Schwerbehindertenprogramm in einer Fußnote angegeben werden.

Ziele des Produktbereiches

Zielsysteme sollten grundsätzlich hierarchisch strukturiert sein. Auf der Ebene der Produktbereiche werden strategische und globale Ziele vorgegeben. Hiervon sind auf der Ebene der Produktgruppen und Produkte operative Ziele abzuleiten. Diese Zielhierarchie sollte in den Produktinformationen zum Ausdruck kommen.

Nennen Sie daher bitte an dieser Stelle die übergeordneten Ziele des Produktbereiches.

Produktgruppen - Überblick

Im Produktgruppen-Überblick werden alle Produktgruppen auf einen Blick dargestellt.

Bitte numerieren Sie alle Produktgruppen eines Einzelplans fortlaufend, zweistellig nach dem nachstehenden Muster durch.

Produktbereich	Produktgruppe
01	01
	02
02	03
	04
	05
	06
03	07
	08
	09
	10

Die fortlaufende Numerierung ist erforderlich, um über eine Kennzeichnung einzelne Haushaltstitel Produktgruppen zuordnen zu können.

<p>Ziele des Produktbereiches</p> <p>Z 1</p> <p>Z 2</p> <p>Z 3</p> <p>Z 4</p>
<p>Produktgruppen - Überblick</p> <p>PG 1</p> <p>PG 2</p> <p>PG 3</p> <p>PG 4</p>

PG 5

Kopfzeile Produktgruppe

In der Kopfzeile Produktgruppe wird die Bezeichnung der Produktgruppe angegeben. Für die Numerierung gilt die Systematik, die unter Produktgruppe - Überblick dargestellt wurde. Im rechten Feld geben Sie bitte an, welchem Kapitel die Produktgruppe zuzuordnen ist.

Hinweis:

Als Faustregel gilt, daß ein Produktbereich 5 Produktgruppen und eine Produktgruppe bis zu 5 Produkten umfaßt.

Ziele und Erläuterungen

Die Zielbeschreibung der Produktgruppe sollte kurz und knapp dargestellt werden. Ansonsten gelten die Anmerkungen, die im Rahmen der Erläuterung der Zielbeschreibung für den Produktbereich gemacht wurden.

Ergänzend können Anmerkungen gemacht werden, die für die Leistungserstellung in der Produktgruppe eine wesentliche Rolle spielen (z.B. Wirtschaftliche Entwicklung, Gesetzesänderungen, ...)

Produkte

Die Produkte des Produktbereiches sollten mit (kurzen, ergebnisorientierten) Namen belegt werden.

Die Numerierung ist 6-stellig nach folgendem Schlüssel anzugeben:

Produktbereich	Produktgruppe	Produkt
XX	XX	XX

Empfänger

Hier benennen Sie bitte die Empfängerinnen und Empfänger der Produkte.

Die Charakterisierung sollte nicht zu kleinteilig erfolgen, sondern sich möglichst auf 2 Ebenen beschränken.

Als grobe Vorgabe können Sie sich an dem folgenden Schema orientieren:

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
behördenintern	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung • Fachabteilungen 	
verwaltungsintern	<ul style="list-style-type: none"> • Fachbehörden • Bezirke • Senatsämter 	
extern	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerinnen- und Bürger 	<ul style="list-style-type: none"> • Frauen • Männer

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
	<ul style="list-style-type: none"> • Bund • Gebietskörperschaften • Unternehmen • Organisationen ohne Erwerbscharakter 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Kammern und Verbände 	

Die Differenzierung in der 3. Ebene sollte unter fachlichen Gesichtspunkten erfolgen. So können z.B. Bürgerinnen und Bürger nach Geschlecht (Beispiel), Alter oder sozialen Gesichtspunkten differenziert werden, falls dies erforderlich ist.

Haushaltsdaten

Folgende Haushaltsangaben sind auf Produktgruppenebene erforderlich:

Einnahmen

Es wird differenziert in Betriebseinnahmen (Hauptgruppen 1 und 2) und Investitionseinnahmen (Hauptgruppe 3).

Betriebsausgaben

Personalausgaben sind entsprechend den auf Kapitelebene dezentralisierten Personalausgaben (Hauptgruppe 4) anzugeben. Liegen die Personalkosten nicht auf der Ebene der Produktgruppe vor, können Sie sie *hilfsweise* nach folgendem Verfahren aufschlüsseln:

Die Zuordnung von Personalkapazitäten Produktgruppen erfolgt an Hand von Schätzungen.

Für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter wird auf der Basis von Erfahrungswerten festgelegt, welche Zeiteile im Laufe eines Jahres für welche Produktgruppe eingesetzt wurde.

Diese Bestimmung wird entweder durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter selbst oder durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten in Abstimmung mit den Beschäftigten vorgenommen. Beteiligen Sie bei dem gesamten Verfahren bitte auch die Personalräte.

Die Arbeitszeitanteile werden kostenmäßig mit der Netto-Personalkostentabelle bewertet und über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter summiert.

Durch die Summation der Personalkosten ist gewährleistet, daß ein Rückschluß auf einzelne Beschäftigte (individuelle Leistungskontrolle) ausgeschlossen ist.

Wenn Sie wie vorgeschlagen vorgehen, haben Sie die Summe der Netto-Personalkosten eines Bereiches und die Personalkosten für alle Produkte des Bereiches. Hieraus können Sie dann einen Schlüssel berechnen, mit dem Sie die kapitelweise im Kontenrahmen für Dienstbezüge ausgewiesenen Zahlen verteilen können. So haben Sie relativ exakt die anteiligen Ist-Personalausgaben der einzelnen Produktgruppe festgelegt.

Sach- und Fachausgaben - Hauptgruppe 5 und 6, soweit nicht sonstige Betriebsausgaben. Die Zuordnung von Sach- und Fachausgaben (z.B. Bücher, Zeitschriften, Fernmeldegebühren, Geräte, Ausstattungsgegenstände, etc.) erfolgt möglichst exakt. In den Fällen, wo eine konkrete Zuordnung zu einzelnen Produkten nicht möglich ist, kann der Einfachheit halber eine Schlüsselung der Kosten nach der für das Produkt tätigen Mitarbeiterzahl erfolgen. Sie nehmen die Sachausgaben aus den Haushaltsansätzen und verteilen Sie anteilig auf die Produkte.

Unter **Zuwendungen** fallen alle Titel, die den Vermerk „ausschließlich Zuwendungen“ tragen. Führt dies zu grob falschen Ergebnissen, so können ggfs. auch Titel mit dem Vermerk „überwiegend Zuwendungen“ einbezogen werden.

Unter **gesetzliche Leistungen** fallen alle Titel, die im Haushaltsverfahren als „gesetzliche Leistungen I und II“ gekennzeichnet sind.

Sonstige Betriebsausgaben - Haupt- bzw. Obergruppe 56 - 58, 62, 66, 9.

Investitionsausgaben - Hauptgruppen 7 und 8.

Kostendaten

Kalkulatorische Kosten

Für die Ermittlung von kalkulatorischen Kosten gelten die Leitfäden für „Kostenermittlung und Wirtschaftlichkeitsprüfung“ und für „Kosten- und Leistungsrechnung in der Hamburger Verwaltung“.

Gesamtkosten geben Sie bitte nur an, wenn Sie kalkulatorische Kosten vollständig und lückenlos ermitteln.

Raumkosten

Für Gebäude, die sich im Eigentum der Freien und Hansestadt Hamburg befinden, sollen Vergleichsmieten für Gewerberaum in Ansatz gebracht werden. Zur Vermeidung aufwendiger Erhebungen und lagebedingter Ungleichbehandlungen soll für Raumkosten derzeit hamburgweit eine Vergleichsmiete von DM 22,50 pro Quadratmeter Netto-Grundfläche und Monat verwendet werden. Die Verteilung der Raumkosten erfolgt über genutzte Flächen in Quadratmetern.

Abschreibungen

Abschreibungen geben Sie bitte nur an, wenn Sie Betriebsvermögen inventarisiert haben und nachvollziehbar und vollständig abschreiben.

Gemeinkosten

Die Gemeinkosten werden als Zuschlag auf die Personalausgaben ermittelt und sind jeweils in ihrer Höhe als Prozentsatz in Klammern anzugeben.

Den **innerbehördlichen Gemeinkostenzuschlag** können Sie als Anteil der Personalausgaben der zentralen Intendanz an den Gesamtpersonalausgaben der Behörde errechnen (siehe auch Standardprodukte Anhang 3).

Als **überbehördlichen Gemeinkostenzuschlag** verwenden Sie bitte 1,5% Zuschlag auf die Personalausgaben.

Kennzahlen

Kennzahlen müssen geeignet sein, die Leistungen eines Bereiches sinnvoll abzubilden. In die Erläuterungen zum Haushaltsplan sollen nur für die politischen Gremien verwertbare Kennzahlen aufgenommen werden. Deshalb ist bei jeder Kennzahl kritisch zu hinterfragen, ob sie politische Steuerungsrelevanz besitzt. Als Orientierung für die Bestimmung von Kennzahlen kann der Abschnitt 3 des Leitfadens herangezogen werden.



Produktlexikon

A

Aggregation

ist allgemein die stufenweise Zusammenfassung von Einzelgrößen zu Gesamtgrößen. So kann z.B. die Zahl der Schülerinnen und Schüler an Grund-, Haupt-, Realschulen, Gymnasien und Gesamtschulen zur Gesamtzahl von Schülerinnen und Schülern an allgemeinbildenden Schulen addiert werden. Im Zusammenhang mit → Produktbeschreibungen ist unter A. die systematische und vollständige Zusammenfassung von → Tätigkeiten zu einer → Leistung, von Leistungen zu einem → Produkt, von Produkten zu einer → Produktgruppe, von Produktgruppen zu einem → Produktbereich und von Produktbereichen zu einem → Produktplan zu verstehen. Grundsätzlich gilt, daß ein Produkt bis zu 10 Leistungen, eine Produktgruppe bis zu 5 Produkten und ein Produktbereich bis zu 5 Produktgruppen enthält.

→ Aggregationsstufen

Aggregationskriterien

Die Aggregation von Leistungen zu einem Produkt erfolgt an Hand der nachstehenden A:

1. Sinnzusammenhang
berücksichtigt die fachlichen und aufgabenorientierten Gesichtspunkte.
2. Steuerungsorientierung
bedeutet eine Zusammenfassung entsprechend den Informationsbedürfnissen der Führungsebene.
3. Verantwortlichkeit
fordert eine eindeutige und ungeteilte Produkt- und Budgetverantwortung.
4. Kundenorientierung
berücksichtigt die Sichtweise der Abnehmerinnen und Abnehmer.

Die Kriterien gelten entsprechend auch für eine Zusammenfassung von Produkten zu einer Produktgruppe und von Produktgruppen zu einem Produktbereich.

Im Idealfall werden alle A. erfüllt. Eine Diskrepanz kann in der Praxis insbesondere zwischen den ersten drei Kriterien

und der kundenorientierten Sichtweise auftreten. Eine solche Diskrepanz ist ein Anhaltspunkt für mögliche → Reorganisationen.

→ Ist-Produkte, → Soll-Produkte

Akzeptanz

ist eine wichtige Voraussetzung für die Umorientierung von der → Input- zur → Outputsteuerung auf der Basis von Produkten und Leistungen. Grundlage für die A. von Reformaktivitäten ist eine frühzeitige und laufende Information aller Beteiligten sowie eine aktive Einbeziehung der Beschäftigten bei der Definition (→ Produktdefinition, → Bottom-Up-Prozeß) und Beschreibung (→ Produktbeschreibung) von Produkten und → Kennzahlen. Personalräe sollten ebenfalls laufend einbezogen werden.

Aggregationsstufen

sind die unterschiedlichen Verdichtungsgrade von Informationen entsprechend den unterschiedlichen Steuerungsebenen. Folgende Stufen werden unterschieden:

Stufe 1: Tätigkeit

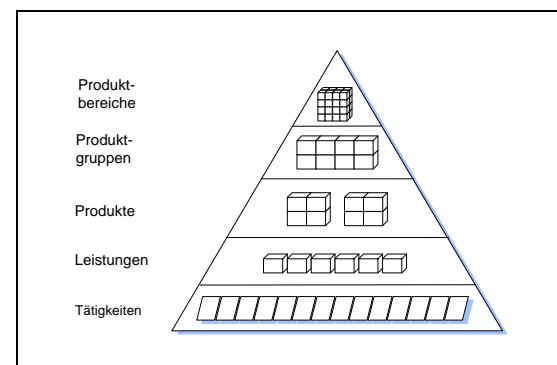
Stufe 2: Leistung

Stufe 3: Produkt

Stufe 4: Produktgruppe

Stufe 5: Produktbereich

Die A. werden oftmals in Form der Produktpyramide dargestellt.



Arbeitsschritt

→ Tätigkeit

Aufgabe



Produktlexikon

ist der politische Auftrag an die Verwaltung, Leistungen und Produkte zu erstellen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (z.B. Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung). A. und deren Ziele und Inhalte werden per Gesetz oder durch Senats- und Bürgerschaftsbeschlüsse auf die Verwaltung übertragen und bilden die Rahmenbedingungen des Handelns.

B

Berichtswesen

ist ein Instrument des Informationssystems des → Controlling. 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 im Rahmen einer → Informationsbedarfsanalyse festzulegen. Leitgedanken: „Soviel wie nötig, so wenig wie möglich!“ - „Eine Grafik sagt mehr als tausend Worte!“

Bottom-Up-Prozeß

ist ein Teilprozeß im → Gegenstromverfahren zur → Produktdefinition und -beschreibung. Im B. werden unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeitsschritte erfaßt und zu Leistungen, Produkten und Produktgruppen aggregiert. Der B. besteht aus 4 Phasen (Leistungen erfassen, Produkte beschreiben, Daten erheben, Produktplan verifizieren).

→ Akzeptanz

Budget

ist der zur Verfügung stehende Ressourcenrahmen, um ein Produkt erstellen zu können, der durch den Produktverantwortlichen eigenständig bewirtschaftet werden kann. Ein B. umfaßt im Grundsatz die zurechenbaren Personal- und Sachausgaben sowie die zurechenbaren Einnahmen. Wenn ein B. zur Verfügung gestellt wird, 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.

C

Controller

ist eine Person, die im → Controlling arbeitet. Die Arbeit des Controllers läßt sich mit dem Navigator im Flugzeug vergleichen. Er stellt Informationen bereit, steuert jedoch nicht (→ Steuerung).

Controlling

ist ein umfassendes System zur Unterstützung der Leitung von Behörden auf den unterschiedlichen Führungsebenen. Teilsysteme sind das Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationssystem. Bezugspunkt eines Behördencontrolling und seiner Teilsysteme sind u.a. die Beschreibungen der Leistungen, Produkte, Produktgruppen und Produktbereiche einer Behörde.

E

Effektivität

ist das Verhältnis von Output (Ergebnis) der Arbeit zur erzielten Wirkung (Outcome). E. bedeutet, daß die gesetzten Ziele durch die durchgeführten Handlungen vollständig erreicht werden. Leitfrage für die Prüfung der Effektivität lautet: „Tun wir die richtigen Dinge?“

Synonym: Wirksamkeit

Effizienz

bedeutet entweder mit einem gegebenen Mittelrahmen das bestmögliche Ergebnis oder ein bestimmtes Ergebnis mit einem geringstmöglichen Mitteleinsatz zu erzielen (Mini-Max-Prinzip). Leitfrage für die Prüfung der Effizienz lautet: „Tun wir die Dinge richtig?“

Synonym: Wirtschaftlichkeit

Empfänger



Produktlexikon

von Leistungen und Produkten werden in behördeninterne, verwaltungsinterne und externe unterteilt. Behördeninterne Leistungen und Produkte werden ausschließlich innerhalb der Behörde genutzt (z.B. Leistungen der Haushaltsabteilung). Verwaltungsinterne Leistungen und Produkte verbleiben in der hamburgischen Verwaltung und fließen z.B. als Vorleistung in andere Produkte mit ein (z.B. Fachgutachten). Externe Leistungen und Produkte haben Abnehmer außerhalb der Verwaltung (Bürgerinnen- und Bürger, Gebietskörperschaften, Unternehmen, Kammern und Verbände, Organisationen ohne Erwerbscharakter). Eine Leistung oder ein Produkt sollte nach Möglichkeit einen eindeutigen E. haben. Zur Bestimmung des E. dient die Kontrollfrage: „Wer bezahlt für die Leistung oder müßte bezahlen, wenn verrechnet würde?“

→ Qualitätsmanagement

Synonyme: Zielgruppe, Kunde

Ergebnissteuerung

→ Outputsteuerung

G

Gegenstromverfahren

ist eine Methode zur Definition und Beschreibung von Produkten. Das G. besteht aus zwei Phasen, dem → Top-Down-Prozeß und dem → Bottom-Up-Prozeß.

Geschäftsprozeßanalyse

ist der Oberbegriff für Methoden und Verfahren (Interviews, Fragebögen, Aufschreibungen, Aufgaben- und Prozeßanalyse etc.) zur Analyse der Ablauforganisation von komplexen Organisationseinheiten. Ziel der G ist es, komplexe Prozesse zu vermeiden und einfache Prozesse zu schaffen. Leitgedanke: „Einfach denken“.

H

Hauptprozeß

ist ein Begriff der Geschäftsprozeßanalyse. Zum H. gehören alle Aktivitäten, die den Wert (Nutzen) einer Leistung oder eines Produktes aus der Sicht des Kunden erhöhen.

Hilfsprozeß

ist ein Begriff der → Geschäftsprozeßanalyse. Zu den H. gehören alle Aktivitäten, die den Wert (Nutzen) einer Leistung oder eines Produktes aus der Sicht des Kunden nicht erhöhen, sondern nur seine Kosten. H. sind für die Erstellung von Leistungen und Produkten in einem bestimmten Umfang unverzichtbar. Hierzu gehören z.B. Personal- und Haushaltsleistungen, Stellungnahmen, Abstimmungsprozesse.

I

Indikator

ist ein Umstand oder Merkmal, das als beweiskräftiges Anzeichen oder als Hinweis auf etwas anderes dient. So kann z.B. die Anzahl der Überfälle pro 1000 Einwohner ein I. für die Effektivität von Polizeiarbeit sein. I. werden herangezogen, wenn die Wirkung des staatlichen Handelns nicht direkt gemessen werden kann, wie z.B. in Präventions- und Beratungsbereichen. Probleme bei der Anwendung von I. entstehen durch starke externe Einflußfaktoren und bei zeitlichem Verzug zwischen Ergebnis und Wirkung. I. werden quantitativ durch → Kennzahlen ausgedrückt.

Informationsbedarfsanalyse

dient dazu, auf allen Arbeits- und Führungsebenen festzustellen, welche Informationen bereitgestellt werden müssen. Der Informationsbedarf ist abhängig von der Steuerungskompetenz der Berichtsempfänger. Die Bestimmung des Informationsbedarfs erfolgt in einem iterativen Prozeß. Zunächst werden in einem Gespräch zwischen Controller und Berichtsempfänger die Art, Umfang und Häufigkeit der bereitzustellenden Infor-



Produktlexikon

mationen grob festgelegt. Die Informationsstrukturen sind im weiteren kontinuierlich zu verfeinern und zu verbessern. Leitfrage: „Welche Informationen werden wann und wie benötigt?“

Inputsteuerung

ist der Begriff für die klassische Art der Haushaltssteuerung, bei der die Planung und Steuerung der eingesetzten Ressourcen im Vordergrund steht.

Ggs. → Outputsteuerung

Interne Produkte

ist der Sammelbegriff für Produkte und Leistungen, die einen → Empfänger innerhalb der Verwaltung haben.

Ist-Produkte

bilden den aktuellen Stand der Produkt- und Leistungserstellung mit allen organisatorischen Unzulänglichkeiten ab. Die Erfassung und Analyse der Ist-Produkte im Rahmen der Produktdefinition und -beschreibung ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung von → Soll-Produkten und der Ermittlung des somit bestehenden Reorganisationsbedarfes

K

Kennzahlen

sind Maßstabswerte für den innerbetrieblichen (innerhalb Hamburgs) und zwischenbetrieblichen Vergleich (interkommunal). Es kann zwischen absoluten und relativen (Verhältnis-) K. unterschieden werden. Die Beschreibung von Produkten und Leistungen durch K. dient der objektiven Messung der Ergebnisse des Verwaltungshandelns (→ Indikator). Durch die Analyse der Entwicklung von K. können wichtige Steuerungsinformationen gewonnen werden.

K. unterstützen das strategische Controlling, verbessern die Verwaltungssteuerung, ermöglichen die Aufdeckung von Sparpotentialen, legitimieren das Verwaltungshandeln durch mehr Transparenz, motivieren die Beschäftigten durch die Simulation von Wettbewerbssituationen

und haben eine „Büchsenöffner-Funktion“ für den Einstieg in ein → Qualitätsmanagement.

→ Quantitäts-, Qualitäts-, Kosten- und Vergleichskennzahlen

Kontrakt

ist die formale Vereinbarung über ein Budget. Unterzeichner eines K. sind der Verantwortliche für die Leistungserstellung und die übergeordnete Führungsebene. Inhalte des Kontraktes sind u.a. die Benennung der zu erstellenden Produkte und Leistungen sowie deren Quantitäten und Qualitäten, Ressourcenrahmen, Laufzeit, Berichtspflichten, Sondervereinbarungen. Kontraktmanagement bedeutet Führung durch Leistungsabsprachen statt durch Einzeleingriffe. Voraussetzung für den Abschluß von K. ist, daß Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für die Produkterstellung konsequent delegiert werden.

Kostenermittlung

ist ein wichtiger Baustein, um ergebnisorientiert steuern zu können. Die Zuordnung von Kosten zu Produkten und Leistungen erfolgt entweder mittels Schätzverfahren und an Hand von Pauschalwerten oder mit Hilfe einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Kostenkennzahlen

dienen der Beschreibung von → Produkten. Sie geben Auskunft über die Ausgaben, die Kosten und den Kostendeckungsgrad von Produkten. Beispiele hierfür sind: Ausgaben pro Absolvent an der Universität, Kostendeckungsgrad der Stiftung HÖB, Betriebszuschuß je Besucher in der Staatsoper, Pflegekosten / ha eines Waldes.

L

Leistung

ist die Stufe 2 in der Produktpyramide (→ Aggregationsstufen). Sie ist ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis, das aus verschiedenen → Tätigkeiten resultiert. Fol-



Produktlexikon

gende Kriterien müssen erfüllt sein, um von einer Leistung sprechen zu können:

1. Externer Abnehmer - Leistungen haben einen Abnehmer, der außerhalb der betrachteten Organisationseinheit steht.
2. Aufgabengerecht - die öffentliche Verwaltung darf ihre Handlungsfelder nicht eigenmächtig ohne Auftrag ausweiten, daher muß für jede Leistung eine Aufgabe existieren.
3. Meßbarkeit - jede Leistung muß hinsichtlich ihrer produzierten Mengen, der Stückkosten und der Qualität meßbar sein.

Leistungsvereinbarung

→ Kontrakt

O

Outcome

ist die mit den Ergebnissen des Verwaltungshandelns erzielte Wirkung. Während die Ergebnisse in der Regel noch leicht erfaßbar sind, ist die Wirkung vielfach von externen Einflußfaktoren abhängig und schwierig oder nur mit Zeitverzögerung meßbar (z.B. der Erfolg von Schuldnerberatung). Die Messung des Outcome erfolgt vielfach durch → Indikatoren. (→ Effektivität)

Output

ist das Ergebnis von Verwaltungshandeln. Die Messung des O. erfolgt an Hand von Kennzahlen. Beispiele: Anzahl bearbeiteter Bescheide, Beratungsstunden, Anzahl von erteilten Baugenehmigungen, Erzeugung von 50 kWh Strom.

Outputsteuerung

ist die Steuerung auf der Grundlage von Zielvorgaben und der Definition und Beschreibung von Produkten und somit den Ergebnissen des Verwaltungshandelns anstelle von kleinteiligen Einzel Eingriffen. Hierdurch soll die Mitarbeiter, Kunden- 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 Kunden in welchen Mengen mit welchen Qualitäten zu welchen Kosten produziert?“

Synonym: → Ergebnissteuerung

P

Produkt

ist die 3. Stufe in der Produktpyramide (→ Aggregationsstufen). Ein P. ist eine einzelne Leistung oder eine Gruppe von inhaltlich ähnlichen Leistungen. Die Zusammenfassung von Leistungen zu P. erfolgt an Hand von → Aggregationskriterien. Das P. ist das Kernelement des Neuen Steuerungsmodells. Es ist Ansatzpunkt für eine Steuerung der → Effektivität und → Effizienz der Verwaltung, die Budgetierung und interkommunale Vergleiche.

Produktbereich

ist die 5. Stufe in der Produktpyramide (→ Aggregationsstufen). Der P. ist die Zusammenfassung von Produktgruppen, die inhaltlich zusammengehören (→ Aggregationskriterien). Anzustreben ist eine Identität von MAP-Aufgabenblock und P.

Produktbeschreibung

ist der Oberbegriff für die konkreten Wesensmerkmale von Leistungen, eines Produktes, einer Produktgruppe oder eines Produktbereiches. Wesensmerkmale sind der Name, das Ziel der Erstellung, die zugrundeliegenden Rechtsgrundlagen, die Bezugsgröße, Einnahmen und Ausgaben, Quantitäts-, Qualitäts-, Kosten- und Vergleichskennzahlen.

Produktbeschreibungen unterscheiden sich in der Detailliertheit und der konkreten Ausgestaltung in Abhängigkeit vom jeweiligen Adressaten (→ Aggregationsstufen).

Produktblatt



Produktlexikon

ist die konkrete Darstellung der → Produktbeschreibung in einem Formular in elektronischer Form oder in Papierform.

Produktgruppe

ist die 4. Stufe in der Produktpyramide (→ Aggregationsstufen). Die P. ist die Zusammenfassung von Produkten, die inhaltlich zusammengehören (→ Aggregationskriterien).

Produktinformationen

unterstützen den Senat und die Bürgerschaft bei der Wahrnehmung ihrer Steuerungs- und Kontrollaufgaben. P. sind Bestandteil der kapitelweisen Erläuterungen des Haushaltsplans. Sie sind eine Aufbereitung der Beschreibungen eines Produktbereiches für den Haushaltsplan.

Produktkatalog

ist die Zusammenfassung aller → Produktpläne und → Produktbeschreibungen eines Einzelplans oder der Gesamtverwaltung. Für den Haushalt 1997 wurde erstmals ein P. herausgegeben, der alle → Produktinformationen enthält.

Produktplan

ist die Übersicht über alle → Produktbereiche, → Produktgruppen und → Produkte eines Bereiches, z.B. eines Einzelplans.

Produktpyramide

→ Aggregationsstufen

Q

Qualität

ist die Güte eines Produktes oder einer Leistung im Hinblick auf seine Eignung für den Empfänger.

Qualitätskriterien

sind Merkmale zur Beurteilung der Produkt- oder Prozeßqualität. Q. müssen individuell bestimmt werden. Beispiele für Q. sind: Kundenfreundlichkeit, Zuverlässigkeit, Sparsamkeit, Schnelligkeit, Sauberkeit, Bedienungsfreundlichkeit. Q.

müssen meßbar gemacht werden (Operationalisierung durch → Qualitätskennzahlen).

Qualitätsmanagement

ist der Oberbegriff für Methoden und Verfahren zur Planung und Erreichung von → Qualitätskriterien und -standards. Ziel des Q. ist die konsequente Orientierung der Leistungserstellung an den Bedürfnissen der Empfängerinnen und → Empfänger (Steigerung der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung). Zentrales Normenwerk für das Q. ist die Reihe ISO (International Standard Organisation) 9000.

Qualitätskennzahlen

dienen der Beschreibung von Produkten. Sie geben Auskunft über die Wirkung (→ Indikatoren) und Kundenorientierung (Qualität) der Produkterstellung. In der Regel handelt es sich um relative Kennzahlen, d.h. zwei Zahlen werden in ein Verhältnis zueinander gesetzt. Beispiele für Qualitätskennzahlen sind: Grünversorgungsgrad in qm / Einwohner, Quote von erfolgreichen Rechtsverfahren in %, Prüfungsturnus von Betriebsprüfungen in Monaten, durchschnittliche Wartezeit in Minuten. Bei der Bestimmung von Kennzahlen ist auf die → Steuerungsrelevanz für den jeweiligen Adressaten zu achten.

Quantitätskennzahlen

dienen der Beschreibung von Produkten. Sie geben Auskunft über die eingesetzten Ressourcen, die Ergebnisse (Produktmengen) des Verwaltungshandelns und die Rahmenbedingungen. In der Regel handelt es sich um absolute Kennzahlen. Beispiele hierfür sind: Bücherbestand des Staatsarchivs in Stück, Anzahl von bearbeiteten Meldeangelegenheiten, erledigte Straf- und Bußgeldsachen, Anzahl von Schülerinnen und Schüler in Hamburg im Jahr 1997. Bei der Bestimmung von Kennzahlen ist auf die → Steuerungsrelevanz zu achten.



Produktlexikon

levanz für den jeweiligen Adressaten zu achten.

→ Kennzahlen, Qualitätskennzahlen

Qualitätsstandards

sind die konkrete Ausgestaltung von Qualitätskriterien und Qualitätskennzahlen. Ein Standard für die Qualitätskennzahl Öffnungszeit pro Woche einer Publikumsdienststelle kann z.B. 60 Stunden lauten.

R

Reorganisation

ist die Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisationen an veränderte Rahmenbedingungen. R. werden z.B. bei Änderungen im Aufgabenbestand oder bei Schwachstellen in der Organisation erforderlich. Die Definition und Beschreibung von Produkten dient u.a. dazu, Reorganisationsbedarfe zu ermitteln. Reorganisationsbedarf zeigt sich daran, daß → Aggregationskriterien (Sinnzusammenhang, Steuerungsorientierung, Verantwortlichkeit, Kundenorientierung) nicht erfüllt werden. Die Dokumentation des Reorganisationsbedarfs erfolgt an Hand der → Ist- und Soll-Produkte.

S

Soll-Produkte

bilden den geplanten zukünftigen Stand der Produkt- und Leistungserstellung nach einer durchzuführenden → Reorganisation ab. Die Bestimmung der Soll-Produkte erfolgt im Rahmen der Produktdefinition und -beschreibung.

Sparsamkeit

bedeutet, nur die wirklich notwendigen Aufgaben zu erledigen. Leitfrage für die Prüfung der Sparsamkeit lautet: „Wollen wir die Dinge tun?“

Standardprodukte

sind Produkte, die in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen anzutreffen sind. In der Regel werden unter S. die Produkte und Leistungen der Allgemeinen Verwaltung (Haushalt, Personal, Organisation, IuK, Recht, Leitungsunterstützung, Infrastrukturleistungen) gefaßt.

Steuerung

ist das Eingreifen in ein System auf der Grundlage von Informationen, die durch das → Controlling zur Verfügung gestellt werden, um die einmal gesetzten Ziele zu erreichen, bzw. Zielkorrekturen vornehmen zu können.

Steuerungsrelevant

sind für einen Empfänger die Informationen, die er unumgänglich benötigt, um seine Arbeit erfüllen zu können. In der Regel sind dies Aussagen zu Sachverhalten, die der jeweilige Empfänger direkt beeinflussen kann. Die Steuerungsrelevanz von Daten ist abhängig von der Hierarchieebene des Empfängers.

T

Tätigkeit

ist die Stufe 1 in der Produktpyramide (→ Aggregationsstufen). T. sind keine Leistungen im Sinne einer ergebnisorientierten Betrachtung, sondern Arbeitsschritte im Geschäftsprozeß (z.B. Ausgabe eines Antrages, Bestellung einer Ware), die zur Erstellung einer Leistung erforderlich sind.

Synonym: Arbeitsschritt

Top-Down-Prozeß

ist ein Teilprozeß im → Gegenstromverfahren zur → Produktdefinition und -beschreibung. Im T. werden unter Beteiligung ausgewählter Führungs- und Fachkräfte die Produktbereiche festgelegt und ein erster Produktplan aufgestellt.

→ Bottom-Up-Prozeß

V



Produktlexikon

Vergleichskennzahlen

dienen der Beschreibung von → Produkten V. können sowohl quantitative, qualitative als auch Kostenkennzahlen. Sie ermöglichen einen Vergleich mit Dritten (andere hamburgische Verwaltungseinheiten, Gebietskörperschaften, Private). Beispiele hierfür sind: Polizeidichte im Städtevergleich, durchschnittlicher Prüfungsturnus im Bundesvergleich, Betriebszuschüsse pro Theaterbesucher im Ländervergleich.

W

Wirksamkeit

→ Effektivität

Wirkungssteuerung

ist die Weiterentwicklung der Outputsteuerung, bei der nicht die Ergebnisse des Verwaltungshandelns im Vordergrund stehen, sondern deren Wirkungen (→ Outcome).

Wirtschaftlichkeit

→ Effizienz

Z

Zieldefinition

ist eine wichtige Voraussetzung für die Einführung der → Outputsteuerung. Ziele werden von oben vorgegeben und systematisch heruntergebrochen. Die Produkt- und Leistungserstellung dient der Erreichung dieser Ziele. Von entscheidender Bedeutung ist, daß die Ziele operabel (meßbar) definiert werden.

Zielgruppe

→ Empfänger

Beispiel Veterinärwesen

Bezirke		Kennzahlen von den Bezirken an die Fachbehörde			Fachbehörde	
Leistung	Produkt	Quantitativ	Qualitativ	Kosten	Produkt	Leistung
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle EG-zugelassener Betriebe • Betriebszulassung • Gutachten • Sicherstellungen • Verbringungsuntersuchungen • Grenzverkehrsbescheinigungen • Erlaubnisse zum Umgang mit Hackfleisch 	Lebensmittelüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Überwachungen • Anzahl der Proben • Anzahl der Beanstandungen • Anzahl der Kontrollobjekte • Anzahl der Verfahren • Gesamtausgaben für Lebensmittelüberwachung • Gesamteinnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungsrythmus • Probenfrequenz / Einwohner • Beanstandungen / Betrieb • Beanstandungen / Einwohner • Beanstandungen / Probe • Verfahren / Probe • Kontrollen / Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgaben / Einwohner • Kosten / Einwohner • Kostendeckungsgrad • Gesamtkosten für Lebensmittelüberwachung 	Ministerielles, ... Lebensmittelrechtlicher Verbraucherschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensmittelrechtlicher Verbraucherschutz • Veterinärrechtlicher Verbraucherschutz
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollen • Beratungen • Gutachten für WI • Lagerzulassungen • Verbringungsuntersuchungen • Grenzverkehrsbescheinigungen • Erlaubnisse zur Papageienzucht 	Tierseuchenbekämpfung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Überwachungen • <i>Anzahl der Beschäftigten</i> • Anzahl der Seuchenverdachtsfälle • Summe der Entschädigungsleistungen (Ergänzung zur Tierseuchenkasse) • Gesamtausgaben für Tierseuchenbekämpfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungsrythmus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgaben / Einwohner (Summen/Bezirk) 	Tierseuchenbekämpfung	<ul style="list-style-type: none"> • Anordnung zur Durchführung von Vorsorge- und Bekämpfungsmaßnahmen, .. • Ausnahmegenehmigungen zur Einfuhr ... • Tierseuchenkasse • Regelungen zur Beseitigung von Tieren, Speziallabfällen
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollen • Beratungen • Gutachten • Prüfungen zum gewerbsmäßigen Tierhandel 	Tierschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Betriebe (nach Art) • Anzahl der Überwachungen • Anzahl der Beanstandungen • Anzahl der eingeleiteten Verfahren • Gesamtausgaben für Tierschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungsrythmus • Beanstandungen / Betrieb • Beanstandungen / Probe • Verfahren / Probe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgaben / Einwohner 	Tierschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Tierschutzbeirat, Tierschutzbericht • Tierversuchsanträge, ... • Überwachung von Tierversuchseinrichtungen
					Überwachung Fleischgroßmarkt	
					Überwachung Hafen + Flughafen	

Beispiel Jugendhilfe - Einheitliche Produktstruktur

Produktgruppe	Kinder- und Jugendarbeit	Förderung der Erziehung in der Familie	Kindertagesbetreuung	Erzieherische Hilfen für straffällig gewordene junge Menschen	Andere Aufgaben der Jugendhilfe	Optionen bei den Bezirken
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Freizeitpädagogische Angebote der Kinder- und Jugendarbeit Jugendinformation und -bildung Jugendberatung und Jugendsozialarbeit Jugendberufshilfe Fachliche Planung, Steuerung, .. 	<ul style="list-style-type: none"> Familien- und Einzelberatung Familienbildung und -information Familienunterstützung und -hilfe Familienfreizeit und Erholung Fachliche Planung, Steuerung, .. 	<ul style="list-style-type: none"> Betreuung in Krippen Betreuung im Elementarbereich Betreuung im Hort Betreuung in Tagespflege / Unterstützung von Tagespflegepersonen Fachliche Planung, Steuerung, .. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambulante Erziehungshilfen Hilfen in Einrichtungen und Vollzeitpflege Betreuung bei seelischer Behinderung Hilfen für minderjährige Flüchtlinge Hilfen für straffällig gewordene junge Menschen Fachliche Planung, Steuerung, .. 	<ul style="list-style-type: none"> Vorläufiger Schutz und Inobhutnahmen Erstversorgung von Flüchtlingen Adoptionen Schulische Erziehungshilfe Ärztliche Betreuung Fachliche Planung, Steuerung, .. 	Ausdifferenzierung nach Bezirken
Leistung	1.1.x bis 1.5.y	2.1.x bis 2.5.y ↓	3.1.x bis 3.5.y ↓	4.1.x bis 4.6.y	5.1.x bis 5.6.y ↓	z.B. zielgruppenorientierte Zusammenfassung
Arbeitsschritt	1.1.x.1 bis 1.5.y.z ↓	2.1.x.1 bis 2.5.y.z ↓	3.1.x.1 bis 3.5.y.z	4.1.x.1 bis 4.6.y.z ↓	5.1.x.1 bis 5.6.y.z	z.B. serviceorientierte Zusammenfassung

Die einheitliche Produktstruktur zwischen dem Amt für Jugend und dem Jugendamt läßt für die Bezirksverwaltung die Möglichkeit, auf der Ebene der Leistungen und Arbeitsschritte zielgruppenorientiert zu steuern.

Zur Zuordenbarkeit der Ressourcen kann z.B. durch eine entsprechende Strukturierung im MBV sichergestellt werden.

Die Fachbehörde stellt gemäß ihrer Produkterstellung die erforderlichen steuerungsrelevanten Kennzahlen dar. Die Bezirksverwaltung stellt, entsprechend den von ihr erstellten Produkten, ihre steuerungsrelevanten Kennzahlen dar. Eine Aggregation über alle Bezirksamter erfolgt im Einzelplan der Bezirksverwaltung.

4. Produktinformationen

Produktbereich 01: Zentrale Intendanz

Produktbereichskennzahlen	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Einnahmen in TDM	–	–	–
Personalausgaben in TDM	–	–	–
Sach- und Fachausgaben in TDM	–	–	–
Sonstige Betriebsausgaben in TDM	–	–	–
Investitionsausgaben in TDM	–	–	–
Stellen	–	–	–

Ziele des Produktbereiches
1. Unterstützung der Fachaufgaben
2. Unterstützung der Behördenleitung bei der Steuerung der Fachaufgaben
Produktgruppen – Überblick
PG 01: Zentrale Unterstützung der Ressourcensteuerung, Aufgaben- und Leitungsunterstützung

Produktgruppe 01: Zentrale Unterstützung der Ressourcensteuerung, Aufgaben- und Leitungsunterstützung

Kapitel xxxx

<i>Produkte</i>
P 010101 Personalmanagement
P 010102 Haushalt
P 010103 Organisation
P 010104 IuK-technische Lösungen
P 010105 Recht
P 010106 Infrastrukturleistungen
P 010107 Leitungsunterstützung
<i>Empfänger</i>
intern

<i>Haushaltsdaten</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Einnahmen gesamt in TDM	–	–	–
– Betriebseinnahmen	–	–	–
– Investitionseinnahmen	–	–	–
Betriebsausgaben gesamt in TDM	–	–	–
– Personalausgaben	–	–	–
– Sach- und Fachausgaben gesamt	–	–	–
– Zuwendungen	–	–	–
– gesetzliche Leistungen	–	–	–
– Sonstige Betriebsausgaben	–	–	–
Investitionsausgaben in TDM	–	–	–

nachrichtlich:

<i>Kostendaten</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Kalkulatorische Kosten gesamt in TDM	–	–	–
– Raumkosten	–	–	–
– Abschreibungen	–	–	–
– Kapitalverzinsung	–	–	–
Gemeinkosten gesamt in TDM	–	–	–
– innerbehördlich	–	–	–
– überbehördlich (1,5%)	–	–	–

<i>Quantitätskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Stellen	–	–	–
Anzahl des betreuten Personals (incl. Beurlaubte, Erziehungsurlaub) ¹	–	–	–
Anzahl bearbeiteter Rechtsverfahren ²	–	–	–

<i>Qualitätskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Anteil d. Bildschirmarbeitsplätze an d. bildschirmfähigen Arbeitsplätzen in %	–	–	–
Durchschnittliche Fortbildungstage pro Beschäftigten	–	–	–
Anteil erfolgreich abgeschlossener Rechtsverfahren in % ³	–	–	–

<i>Kostenkennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Anteil der Personalkosten der Intendanz an den gesamten Personalkosten der Behörde in % ⁴	–	–	–
Anteil der Personalkosten für Leistungsunterstützung an den gesamten Personalkosten der Behörde in % ⁵	–	–	–
Kosten einer internen Organisationsuntersuchung pro Beratertag in TDM ⁶	–	–	–
Durchschnittliche Personalbetreuungskosten pro Beschäftigten in TDM ⁷	–	–	–
Durchschnittliche Fortbildungsausgaben je Beschäftigten in DM ⁸	–	–	–

<i>Vergleichskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Durchschnittliche Kosten externer Berater pro Beratertag in DM (incl. MwSt)	2.600,-	2.600,-	2.600,-

¹ Anzahl der dauerbeschäftigten Personen. Vorübergehend Beschäftigte, wenn in größerem Umfang vorhanden, ggf. in separater Kennzahl.

² Widerspruchsverfahren, öffentlich-rechtliche und sozialrechtliche Verfahren sowie zivil- und arbeitsrechtliche Verfahren.

³ Gewonnene Verfahren und Vergleiche mit positivem Ergebnis.

⁴ Personalkosten lt. Dezentralisierung; zur zentralen Intendanz gehören alle Personen, die an der Erstellung der im Anhang 3a-3f erläuterten Standardprodukte beteiligt sind. **Der hier ermittelte Prozentsatz gilt als innerbehördlicher Gemeinkostenzuschlag!**

⁵ Personalkosten lt. Dezentralisierung; zur Leistungsunterstützung gehören alle Personen, die an der Erstellung des Standardproduktes beteiligt sind (die Leistungen ergeben sich aus der Anlage 3f).

⁶ Kalkulation als Durchschnittswert lt. Leitafden für Kostenermittlung und Wirtschaftlichkeitsprüfung.

⁷ Summe der Betriebsausgaben für das Produkt Personalmanagement pro Beschäftigten.

⁸ Einschließlich Betriebsausgaben für interne Schulungen.

Leistungen	weitere Unterteilungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung
Personalverwaltung und -betreuung	1. Begründung, Veränderung und Beendigung des individuellen Beschäftigungsverhältnisses	
	2. Unterstützung bei der Besetzung einzelner Stellen	
	3. Schwerbehindertenbetreuung	
	4. Sozial- und Suchtberatung	
	5. Vorsorge und Fürsorge	
	6. Personalinformationen	Personalberichtswesen, Personalbedarfsplanung, Personalkostenplanung
	7. Personalabrechnung / Zahlbarmachung von Geldleistungen	Bezüge Aktive, Versorgungsbezüge, Reisekosten, Entschädigungen, Nachversicherungen, Pfändungen, Vorschüsse
Personalrecht	1. arbeits- und dienstrechtliche Beratung als Leitungsunterstützung	
	2. Rechtsgestaltung	

Leistungen	weitere Unterteilungen		Beschreibung, ggf. Erläuterung
Personalrecht	3.	Disziplinarangelegenheiten	
	4.	Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen	
Personalentwicklung einschl. Frauenförderung	1.	Beratung als Leitungsunterstützung	
	2.	Personalauswahl / Personalmarketing	
	3.	Ausbildung	
	4.	Fortbildung / Qualifizierung	
	5.	Steuerung von Personalbewegungen	Mobilitäts- und Verwendungsplanung
	6.	Begleitung von Modernisierungsprozessen	Gestaltung von Führungs- und Kommunikationskultur
	7.	Gesundheitsförderung	
	8.	personalpolitische Konzepte und Maßnahmen für besondere Zielgruppen	z. B.: Frauenförderplan

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Personalverwaltung und -betreuung	Anzahl der Fälle mit Veränderungen im Beschäftigungsverhältnis			
	Begründung von Beschäftigungsverhältnissen (unterteilt nach Statusgruppe) <ul style="list-style-type: none"> • Fälle pro Jahr • durchschn. Bearbeitungsdauer pro Fall 			
	Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen (u.a. Beförderung, Beurlaubung, Statusgruppenwechsel, Veränderung Arbeitszeit) <ul style="list-style-type: none"> • Fälle pro Jahr • durchschn. Bearbeitungsdauer pro Fall 			
	Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen (nach Statusgruppe und Anlaß) <ul style="list-style-type: none"> • Fälle pro Jahr • durchschn. Bearbei- 			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
	tungsdauer pro Fall			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Personalverwaltung und -betreuung	Personalbestand je Falltyp, bezogen auf 100 MA			
	Anzahl durchgeführter Stellenbesetzungen	durchschn. Verfahrensdauer je Stellenbesetzung (intern / extern)	durchschn. Bearbeitungskosten je Besetzungsverfahren	
	Anzahl durchgeführter Bewerbungsverfahren	Anteil der Fälle, in der die Absagefrist für nicht geeignete Bewerber unter 6 Wochen liegt		
	Anzahl ausgeschriebener Stellen (intern / extern)	Anteil der Stellen, die nicht besetzt werden konnten		
	durchschn. Anzahl Bewerbungen je Stelle (interne / externe Ausschreibung)	Anteil behördenintern / verwaltungsintern / extern ausgeschriebener Verfahren		
	Anzahl qualifizierter Bewerbungen je Stelle			
	Zahl der zu betreuenden Schwerbehinderten	Quote der Schwerbehinderten		
	Zahl der Beratungsgespräche der Sozial- und Suchtberatung (nach Anlaß und Zielgruppe)		Ausgaben für Sozial- und Suchtberatung je Beschäftigten	
	geleistete Beratungsstd. (Anlaß u. Zielgruppe)			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Personalverwaltung und -betreuung	Zahl durchgeführter Seminare (nach Anlaß und Zielgruppe)		Ausgaben für Vor- und Fürsorge je Beschäftigten	
	Anzahl von Disziplinarvorverfahren	Anteil eingeleiteter Disziplinarverfahren	durchschnittliche Kosten je Verfahren	
	Anzahl eingeleiteter Disziplinarverfahren			
	Anzahl Prüfverfahren			
	Anzahl Abmahnungen	Anteil Abmahnungen		
	Anzahl Schadensersatzverfahren	Anzahl erfolgreicher Verfahren	durchschnittliche Kosten je Verfahren	
	Schadensersatzleistungen in DM		Kostendeckungsgrad von Schadensersatzverfahren	
	Anzahl Auszahlungsfälle insgesamt	durchschn. Bearbeitungsdauer je Auszahlungsfall	Kosten je Bearbeitungsfall	
	Fallzahl je Sachbearbeiterin / -bearbeiter	Anteil Fehlbuchungen / Beanstandungen		
	Anzahl der Fehlbuchungen / Beanstandungen	Zahl der Widersprüche		
	Anzahl Auszahlungsfälle differenz. nach: <ul style="list-style-type: none"> • Bezüge Aktive, • Kindergeld • Reisekosten • Entschädigungen 	durchschn. Bearbeitungsdauer diff. nach: <ul style="list-style-type: none"> • Bezüge Aktive, • Kindergeld • Reisekosten • Entschädigungen 	Kosten je Bearbeitungsfall differenz. nach: <ul style="list-style-type: none"> • Bezüge Aktive, • Kindergeld • Reisekosten • Entschädigungen 	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

	<ul style="list-style-type: none"> • Nachversicherungen • Pfändungen • Vorschüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachversicherungen • Pfändungen • Vorschüsse 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachversicherungen • Pfändungen • Vorschüsse 	
Personalverwaltung und -betreuung	Fallzahl je Sachbearb. differenz. nach: <ul style="list-style-type: none"> • Bezüge Aktive, • Kindergeld • Reisekosten • Entschädigungen • Nachversicherungen • Pfändungen • Vorschüsse 			
Personalrecht	arbeitsrechtliche Beratungen (Anzahl Std.)			
	Anzahl Rechtsetzungsverf. mit Beteiligung der Personalabteilung		Kosten des Bereichs Personalrecht je Beschäftigten	
	Anzahl abgeschlossener Dienstvereinbarungen/-vorschriften			
	Anzahl vorbereiteter Tarifregelungen			
Personalentwicklung einschl. Frauenförderung	Anzahl durchgef. Seminare zur Personalauswahl (nach Zielgruppen)		Kosten des Bereichs Personalentwicklung je Beschäftigten	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Personalentwicklung einschl. Frauenförde- rung	Zahl der zu betreu- enden Auszubildenden nach Laufbahn und Berufsgruppe	Abbrecherquote	Kosten je betreuten Auszubildenden	
	Anzahl der zu betreu- enden Auszubildenden je Ausbildungsleiter/in	Anteil überdurchschn. Ausbildungsergebnisse	Anteil der Fortbildungs- ausgaben am Personal- budget	
	Seminartage (diff. nach zentraler / dezentraler Fortbildung)	Anteil der fortgebilde- ten Beschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten	durchschn. Fortbil- dungskosten je Beschäf- tigten	Vergleichszahlen aus Unternehmen
	Anzahl fortgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	durchschnittl. Fortbil- dungstage je Beschäf- tigten	durchschn. Kosten der Fortbildung je Teilneh- mer	Vergleichszahlen aus Unternehmen
	Zahl der Beratungs- gespräche zur Mobili- täts- und Verwendungs- planung	Personalbörse: durch- schnittliche Vermitt- lungsdauer	Kosten je Beschäftigten	
	Zahl der Beratungs- stunden		Kosten je Vermittlung	
Personalentwicklung einschl. Frauenförde- rung	Anzahl der Personal- bewegungen (diff. nach Geschlecht)			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

	Verhältnis Personalbewegungen zu Beschäftigtenzahl			
	Zahl durchgeführter Workshops, Qualitäts- und Mitarbeiterzirkel im Rahmen der Begl. von Modernisierungs- und Konsolidierungsprozessen sowie zur Gestaltung von Führung und Kommunikation	Kundenzufriedenheit (Erhebung)		
	Zahl Beratungsgespräche			
	Zahl Beratungsstunden			
	Zahl initiiertes Maßnahmen			
	Zahl durchgeführter Schulungen			
Personalentwicklung einschl. Frauenförderung	Anzahl Beratungsstunden zur Gesundheitsförderung	Veränderung des Krankenstandes		
	Initiierte Maßnahmen / Zirkel			
	Initiierte Maßnahmen im Rahmen personal-			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

	politischer Konzepte bzw. für besondere Zielgruppen			
	Zahl der Konzepte			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Intendanzfunktion "Haushalt" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	weitere Unterteilungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung
Haushalts- und Finanzplanung	1. Haushaltsplan / Wirtschaftspläne	Planung und Anmeldung des Haushaltsplanentwurfs der Behörde
	2. Finanzplan einschl. MAP	Planung und Anmeldung für den Finanzplan (3 Jahre nach Haushaltsplan)
	3. Bezirksprogramm *	Planung und Anmeldung (4-Jahres-Zeitraum)
	4. Konkretisierung der Planung unter Beteiligung ehrenamtl. Gremien *	Aufteilung der bezirklichen Haushaltsmittel nach Senatsbeschuß
Ressourcensteuerung	1. Budgetierung und Kontraktmanagement	Ermittlung/Festlegung interner Budgets; Budgetbewirtschaftung und -überwachung; Beteiligung am Kontraktmanagement (Bewirtschaftungsregelungen, Finanzziele, ...)
Haushaltsvollzug als Service	1. Ressourcenbereitstellung und -verwaltung	Haushaltsvollzug (-bewirtschaftung); Sollstellung im MBV für die dezent. Budgetbereiche
	2. MBV-Anwenderbetreuung	Unterstützung bei der MBV-Anwendung und Erteilung haushaltsrechtlicher Befugnisse
	3. Zahlungsverkehr - Bargeld	Unterhaltung von Kassenstellen
	4. Vollstreckung	öffentlich- rechtlicher Forderungen

* Besonderheiten der Bezirksverwaltung - angenommen wurde die Verfahrensweise nach dem zukünftigen Haushaltsverfahren der Bezirke

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Finanzplanung	Anzahl der Titel		durchschn. Betriebskosten (Personal- und Sachkosten) pro Titel	
	Budgetvolumen - Personalausgaben - Sach- und Fachausgaben		Gesamtkosten der Haushaltsplanaufstellung	
	Ausgaben für gesetzliche Leistungen			
	Investitionsausgaben			
	Einnahmen			
	Mittel mit Gestaltungsspielraum *			
	Mittel ohne Gestaltungsspielraum*		durchschn. Betriebskosten pro 1 Mio DM Anmeldevolumen *	
	Anzahl Wirtschaftspläne			
	Budgetvolumen der Anmeldungen MAP - Personalausgaben - Sach. und Fachausgaben			

* Besonderheiten der Bezirksverwaltung - angenommen wurde die Verfahrensweise nach dem zukünftigen Haushaltsverfahren für die Bezirke

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Finanzplanung	Anmeldevolumen Investitionen		durchschn. Betriebskosten (Personal- und Sachkosten) pro Titel	
			Kosten der Erstellung des Finanzplans	
			Kosten der Erstellung der MAP	
			Kosten der Erstellung des Investitionsplans	
	Bezirksprogramm: Volumen der Anmeldungen*		durchschn. Betriebskosten pro 1 Mio DM Anmeldevolumen *	
	Bezirksprogramm: Anzahl der Titel*		durchschn. Betriebskosten pro Titel*	
	Volumen der Beschlüsse der Bezirksversammlung gem. §6(5) BezVG bzw. §28 der Neufassung*		durchschn. Betriebskosten pro 1 Mio DM Anmeldevolumen *	
			Kosten der Erstellung des Bezirksprogramms*	
		Kosten d. Bearbeitung d. Haushaltsmittel gem. §6(5) bzw. §28 BezVG		

* Besonderheiten der Bezirksverwaltung - angenommen wurde die Verfahrensweise nach dem zukünftigen Haushaltsverfahren für die Bezirke

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Ressourcensteuerung *	Anzahl von Leistungsvereinbarungen unter Beteiligung der ressourcensteuernden Stelle		Kosten der Betreuung d. Haushaltsausschusses d. Bezirksversammlung*	
	Haushaltsvolumen der Leistungsvereinbarungen			
Haushaltsvollzug als Service	Im MBV für den Fachbereich zur Verfügung gestelltes Soll-Volumen			
	Anzahl der Sondermittelanträge*		Kosten der Bearbeitung d. Sondermittelanträge*	
	Anzahl der betreuten Anwender im MBV-Verfahren			
	durchgeführte MBV-Schulungen (Anzahl und Teilnehmer)			
	Anzahl MBV-Schulungsstunden		durchschnittl. Kosten der Betreuung eines Anwenders	
	Kassenstellen Bezirke*: Anzahl Einzahlungen			
	Anzahl Auszahlungen*		durchschn. Kosten einer Schulungsstunde	

* Besonderheiten der Bezirksverwaltung - angenommen wurde die Verfahrensweise nach dem zukünftigen Haushaltsverfahren für die Bezirke

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Haushaltsvollzug als Service	Volumen der - Einzahlungen - Auszahlungen *	Verhältnis: Kassenfehlbeträge zu Ein- und Auszahlungen*	durchschn. Kosten je Zahlungsvorgang*	
	Vollstreckung (Bezirke): Anzahl der Amtshilfeersuchen (AHE)	durchschnittliche Durchlaufzeit pro AHE	durchschnittliche Kosten je erledigtes AHE	
	Gesamthöhe der Forderungen	Verhältnis der Beitreibungen zu den Forderungen	Kostendeckungsgrad (Beitreibungen) der Vollstreckungsstelle	
	Gesamthöhe der Beitreibungen			

* Besonderheiten der Bezirksverwaltung - angenommen wurde die Verfahrensweise nach dem zukünftigen Haushaltsverfahren für die Bezirke

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Intendanzfunktion "Organisation" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	weitere Unterteilungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung
Zentrale Ressourcenplanung und -steuerung	1. Prozeßsteuerung	NSM-Grundlagen für: Produktbildung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling / Erfolgskontrollen, Kontraktmanagement
	2. Aufgabenplanung	akt. Aufgabenplanung, MAP**, Aufgabenkritik
	3. Ressourcensteuerung	Personalbedarfsplanung, Raumbedarfsplanung***, Stellenplanung, Personalkostenbewirtschaftung
	4. Aufbau- und Ablauforganisation	u.a.: Organisationsuntersuchungen mit übergreifender Bedeutung
Service	1. Organisationsuntersuchungen	Wirtschaftlichkeitsprüfungen, Geschäftsprozeßanalysen,-Personalbedarfsanalysen, Reorganisationsinitiativen Dritter (Rechnungshof, IuK-Projekte, Innenrevision)
	2. Definition und Analyse von Aufgaben *)	Anforderungsprofil, Stellenbewertung, Personalbedarfsbemessung
	3. Ressourcenbereitstellung und -verwaltung *)	Personal, Räume***, Stellen
	4. Verwaltungsgliederungsplan *)	

*) diese Aufgaben sind bei Realisierung des AKV-Prinzips im Rahmen der Einführung des Neuen Steuerungsmodells grundsätzlich in der Verantwortung der Fachbereiche wahrzunehmen; wenn sie (weiterhin) von einer zentralen Einheit geleistet werden, sind sie daher als Serviceleistung zu interpretieren.

***) siehe auch Leistung "Finanzplanung" im Produkt "Haushalt"

***) Bereitstellung und Verwaltung von Räumen siehe auch *Gebäudemanagement* im Bereich "Verwaltungsservice"

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Zentrale Ressourcenplanung und -steuerung	Anzahl aufgestellter und abgestimmter Produktbeschreibungen	Anteil der mit Produktbeschreibungen abgedeckten Organisationseinheiten	Anteil Personalkosten für Zentrale Ressourcenplanung und -steuerung an Personalkosten des Orgareferats	
	Anzahl und Größe (Budget und Stellen) der Bereiche für die KLR eingeführt ist*	Anteil der in KLR erfaßten Stellen am Gesamtstellenbestand*	Kosten der KLR pro erfaßter Stelle*	
		Anteil des mit KLR erfaßten Budgets am Gesamtbudget*		
	Anzahl zentraler Organisationsuntersuchungen	"Kundenzufriedenheit" (Ergebnisse von der Leitung/ vom Fachbereich akzeptiert? Ergebnisse umgesetzt ?)		
		durch Aufgabenkritik und Organisationsveränd. erzielter Rationalisierungsgewinn		

* kann auch in anderen Bereichen (z.B. Haushalt) ausgewiesen werden.

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Service			durchschn. Kosten des organisatorischen Services pro Stelle des betreuten Bereichs	
			Anteil Personalkosten für Service an Personalkosten des Orgareferats	
	Anzahl Organisationsuntersuchungen	"Kundenzufriedenheit" (Ergebnisse vom Fachbereich akzeptiert? Ergebnisse umgesetzt? - Zielerreichungsgrad?)	durchschn. Kosten pro Person pro Tag	Durchschnittliche Kosten externer Berater (pro Personentag)
	Anzahl Stellenbewertungen	Anteil erfolgreich angegriffener Stellenbewertungen	durchschn. Kosten einer Stellenbewertung	
	Anzahl Personalbedarfsbemessungen	Anteil der mit Meßzahlen neu erfaßten Stellen an der Gesamtanzahl der Stellen	durchschn. Kosten einer Personalbemessung	
	Anzahl der betreuten Stellen		durchschn. Kosten der Betreuung einer Stelle	
			Kosten des Verwaltungsgliederungsplans	

* kann auch in anderen Bereichen (z.B. Haushalt) ausgewiesen werden.

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Intendanzfunktion "Recht" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung oder weitere Unterteilungen
Widerspruchsverfahren	
Öffentliche-rechtliche und sozialrechtliche Verfahren	
Zivil- und arbeitsrechtliche Verfahren	
Rechtsberatung	
Rechtsetzung	

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Widerspruchsverfahren	Anzahl Widersprüche	Anzahl Widersprüche pro Bearbeiter	durchschnittliche Kosten je Verfahren	
	Anzahl mündliche Verhandlungen	Anteil bestandskräftiger Bescheide, davon: - ohne Gerichtsverf. - mit Gerichtsverf.	Anteil Personalkosten für Widerspruchsverfahren an Personalkosten der Rechtsabt.	
	Anzahl Bescheide		durchschn. Refinanzierungsquote durch Gebühren	
	durchschnittliche Verfahrensdauer		Summe und durchschn. Höhe der Gebühren	
öffentlich-rechtliche und sozialrechtliche Verfahren	Anzahl Verfahren, davon: - Eilverfahren - Hauptverfahren	Anteil gewonnener Verfahren, davon: - Hauptverfahren - Eilverfahren	durchschnittliche Kosten je Verfahren	Kosten nach BRAGO
		Anzahl Verfahren pro Bearbeiter	durchschnittliche Kosten je Verfahren und Bearbeitungsstunde	
			Anteil Personalkosten für öffentlich-rechtliche und sozialrechtliche Verfahren an Personalkosten der Rechtsabt.	
zivil- und arbeitsrecht-	Anzahl Verfahren	Anzahl Verfahren pro Bearbeiter	durchschn. Kosten je Verfahren	Kosten nach BRAGO

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
liche Verfahren				
			durchschn. Kosten je Verfahren und Bearbeitungsstunde	
	Anzahl Verfahren, davon: - gerichtlich - außergerichtlich	Anteil erfolgreicher Verfahren, davon: - gerichtlich - außergerichtlich	Summe und durchschn. Einnahme je erfolgr. Verfahren, dav.: - gerichtlich - außergerichtlich	Kosten nach BRAGO
	Anzahl abgewehrter Ansprüche, davon: - gerichtlich - außergerichtlich	Anteil erfolgreich abgewehrter Ansprüche, davon: - gerichtlich - außergerichtlich	Summe und durchschn. abgewehrter Anspruch, davon: - gerichtlich - außergerichtlich	Kosten nach BRAGO
			Anteil Personalkosten für zivil- und arbeitsrechtliche Verfahren an Personalkosten der Rechtsabteilung	
Rechtsberatung	Anzahl Beratungen	Anzahl Beratungen pro Bearbeiter	durchschnittliche Kosten je Beratungsstunde	DM-Stundensätze für Rechtsberatung durch freiberufliche Anwälte

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Rechtsberatung	durchschnittliche Dauer einer Beratung	Kundenzufriedenheit (z.B. hins. Schnelligkeit, Vertretbarkeit,etc.)	Anteil Personalkosten für Rechtsberatung an Gesamtpersonalkosten der Rechtsabteilung	
Rechtsetzung	Anzahl eigener Entwürfe		Kosten je eigenem Entwurf	
	Anzahl Stellungnahmen		Kosten je Stellungnahme	
			Anteil Personalkosten für Rechtsetzung an Gesamtpersonalkosten der Rechtsabteilung	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Intendanzfunktion "Infrastruktur" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	weitere Unterteilungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung
Postversorgung, Botendienst	1. Verteilung	
	2. Versand	
	3. Botendienst	
Fernsprechdienste		Vermittlung, Technik, Abrechnung
Beschaffungen		
Zentrale Textverarbeitung		
Registratur		
Bibliothek		
Fahrbereitschaft		
Vervielfältigung / Druckerei		
Gebäudemanagement	1. Hochbau / Bauunterhaltung	
	2. Bewirtschaftung Grundstücke und Gebäude	Miete, Energieversorgung, Entsorgung, Umzüge, Sicherheit/Pförtner, Beschaffungen / lfd. Gebäudeversorgung
	3. Reinigung	

Intendanzfunktion "Infrastruktur" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	weitere Unterteilungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung
Postversorgung, Botendienst	1. Verteilung	
	2. Versand	
	3. Botendienst	
Fernsprechdienste		Vermittlung, Technik, Abrechnung
Beschaffungen		
Zentrale Textverarbeitung		
Registratur		
Bibliothek		
Fahrbereitschaft		
Vervielfältigung / Druckerei		
Gebäudemanagement	1. Hochbau / Bauunterhaltung	
	2. Bewirtschaftung Grundstücke und Gebäude	Miete, Energieversorgung, Entsorgung, Umzüge, Sicherheit/Pförtner, Beschaffungen / lfd. Gebäudeversorgung
	3. Reinigung	

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Postversorgung / Botendienst	durchschn. Anzahl täglich ein- und ausgehender Sendungen	Schnelligkeit der internen Postverteilung	Kosten der Poststelle je betreuten Mitarbeiter	
	durchschn. Anzahl ausgehender Sendungen (Post)		Kosten je Botengang intern	
	durchschn. Anzahl ausgehender Sendungen (Aktenaustausch)		Kosten je Botengang extern	Kosten eines externen Kurierdienstes
	durchschn. Anzahl täglicher Sendungen (interne Verteilung)		Kosten der Verteilung und des Versandes	
	durchschn. Anzahl tägl. Botengänge			
	Anzahl Außendienststellen			
Fernsprechdienste	Anzahl Vermittlungen (ein- und ausgehend)	durchschn. tägl. Erreichbarkeit	Kosten je Vermittlung	
	Anzahl Privatabrechnungen (Ferngespräche)	durchschn. Wartezeit	Kosten je Abrechnung	
	Anzahl der Anschlüsse			
	Anzahl Umschaltungen		durchschn. Kosten je Umschaltung	
	Anzahl Auskünfte		durchschn. Kosten je Auskunft	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Beschaffungen	Jährliches Einkaufsvol.			
	Anzahl der Beschaffungsvorgänge	Anteil beanstandeter Lieferungen	durchschn. Kosten je Beschaffungsvorgang	
	durchschn. Beschaffungsvolumen	durchschn. Zeit der Auftragserledigung	durchschn. Kosten je 1.000 DM Beschaffungsvolumen	
		durchschn. Lieferfrist		
	Anzahl der freien Vergaben	Anteil der freien Vergaben am Gesamtbeschaffungsvolumen	durchschn. Kosten einer freien Vergabe	
	Anzahl durchgeführter Reparaturen	durchschn. Dauer einer Reparatur	durchschnittl. Kosten je Reparatur	
Zentrale Textverarbeitung	durchschn. tägl. Anzahl Anschläge (Ersterfassung) diff. nach Art: Fließtext, Brief, Tabelle	Geschwindigkeit (Anschläge pro Minute) und Richtigkeit	Gesamtkosten der Textverarbeitung	
	durchschn. tägl. Anzahl Anschläge (Änderungen) diff. nach Art.: Fließtext, Brief, Tabelle	Geschwindigkeit (Anschläge pro Minute) und Richtigkeit	durchschn. Kosten je Schreibkraftstunde. (ggf. diff. nach Qualität / Leistung)	Kosten externer Schreibdienste
			durchschn. Kosten eines Schriftstücks pro Seite	Kosten externer Schreibdienste
Registratur	Anzahl Aktenbestand			
	durchschn. täglicher Aktendurchsatz		durchschn. Kosten je Akte	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Registratur	durchschn. Anzahl Zugriffe	durchschn. Durchlaufgeschwindigkeit	durchschn. Kosten pro Zugriff	
	Anzahl betreuter Mitarbeiter	durchschn. Zugriffsgeschwindigkeit	durchschn. Kosten pro betreuter Mitarbeiter	
Bibliothek	Buchbestand	Ausleihhäufigkeit je Medium	Kosten der Bibliothek (inkl. Personal- und Raumkosten)	
	Bestand Loseblattsammlungen		durchschn. Kosten der Bibliothek je betreuten Mitarbeiter	
	Anzahl Neuzugänge		durchschn. Kosten der Bibliothek je Buch	
	Anzahl lfd. gehaltener Zeitschriften			
	Anzahl Besucher			
	Anzahl Recherchen und Auswertungen (Infoservice)	Kundenzufriedenheit	durchschnittliche Kosten einer Recherche / Auswertung	
Fahrbereitschaft (keine Selbstfahrerkfz.)	Anzahl der Fahrzeuge	durchschn. tägliche Verfügbarkeit		
	durchschn. jährliche Fahrleistung je Fahrzeug		Kosten je km Fahrleistung	
	Anzahl der Aktentransporte		durchschn. Kosten je km Aktentransport	Kurierdiensttarif

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Fahrbereitschaft	Anzahl der Personenfahrten	durchschn. Anzahl der Personenfahrten pro Mitarbeiter	durchschn. Kosten je km Personenfahrt	Taxentarif
Vervielfältigung / Druckerei	Anzahl produzierter Druckerzeugnisse, (Art und Schwierigkeit)	durchschn. Anteil reklamierter Aufträge	Kosten je Druckerzeugnis (nach Art und Schwierigkeit)	Kosten der externen Herstellung
			Kosten pro 1000 Drucke schwarz/weiß	Kosten der externen Herstellung
			durchschn. Kosten einer Photokopie	Kosten der externen Herstellung
Gebäudemanagement Hochbau/Bauunterhaltung	Anzahl der einmaligen Bauunterhaltungsmaßn.		Anteil Eigenbearbeitung an Kosten der Bauunterhaltung	Kosten nach HOAI für vergleichbare Leistungen
	Anzahl der einmaligen Maßn. an techn. Anlagen		Anteil Honorarkosten an Kosten der Bauunterh.	
	Jährl. Finanzvolumen d. lfd. Bauunterhaltung			
	Anzahl der zu unterhaltenden Gebäude			
	Gesamtnutzfläche der zu unterhaltenden Gebäude		Durchschn. Kosten der Bauunterhaltung je qm Nutzfläche	
	Anzahl der investiven Maßnahmen - Hochbau		Durchschn. Kosten der Bauunterhaltung je Mitarbeiter/in	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
	- Technische Anlagen			
Gebäudemanagement Bewirtschaftung	m² Mietfläche und Nutzungsart		durchschn. Miete je m²	Vergleichsmiete DM/m ²
	Verbrauch an Energie und Wasser		durchschn. Kosten je m² Bewirtsch.fläche	Kosten vergleichbarer privater Objekte
	Entsorgungsvolumina Altpapier, Restmüll, Sondermüll (Mengen)		Entsorgungskosten je m² Bewirtsch.fläche	Entsorgungskosten vergleichbarer privater Objekte
			Entsorgungskosten je betreuten Mitarbeiter	
	Anzahl Umzüge und Transporte	Termineinhaltung	durchschn. Kosten je Umzug	Kosten bei Fremdvergabe
		Kundenzufriedenheit (Anteil Reklamationen)	durchschn. Kosten je m ³ Umzugsgut	Kosten bei Fremdvergabe
	Gebäudeanzahl und -größe (HNF)	durchschn. tägl. Öffnungszeiten d. Gebäudes	Kosten des Pfortner- und Sicherheitsdienstes	Kosten bei Fremdvergabe
	Anzahl Werkstatt-/Handwerkerleistungen	durchschn. Auftragsbearbeitungsdauer	durchschn. Kosten je Leistung	Kosten bei Fremdvergabe
	Größe der Außenanlage		Kosten je m ² gepflegter Fläche	Kosten bei Fremdvergabe
Gebäudemanagement Reinigung	Gesamtreinigungsfläche in qm	Reinigungszyklus	durchschn. Reinigungskosten je qm Eigenreinigung	durchschn. Reinigungskosten je qm Fremdreinigung

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitäts- kennzahl	Qualitäts- kennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichs- kennzahl
	Eigenreinigungsquote	Kundenzufriedenheit		

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Politische Koordination	Anzahl Beiträge/Stellungnahmen zu Drs für <ul style="list-style-type: none"> • Bundesrat • Bundestag • EU • Ministerkonferenz • Bürgerschaft • Ausschüsse • Deputation • Bezirksversammlung • Kl. / Große Anfragen • Eingaben • Senat 		durchschnittliche Kosten der Vorbereitung für Gremien je Sitzung <ul style="list-style-type: none"> • Bundesrat • Bundestag • Fachministerkonf. • Bürgerschaft • Ausschüsse • Deputation • Bezirksversammlung 	
			Kosten der politischen Koordination	
			durchschnittl. Kosten je Kleine / Große Anfrage	
			Anteil Personalkosten der politischen Koordination an den Personalkosten der Leistungsunterstützung	
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Anzahl von Pressekonferenzen		Kosten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Anzahl von Pressemitteilungen	Anteil der Presseveröffentlichungen	durchschn. Kosten je Pressemitteilung	
	Anzahl eigener Veröffentlichungen		durchschn. Kosten je Veröffentlichung	
			durchschn. Kosten je Exemplar der Veröffentlichung	
			Anteil Personalkosten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an den Personalkosten der Leistungsunterstützung	
persönliche Assistenz	Anzahl Reden		Kosten der persönlichen Assistenz	
	Anzahl Terminvor- und -nachbereitungen		Anteil Personalkosten der persönlichen Assistenz an den Personalkosten der Leistungsunterstützung	
strategisches Controlling	Anzahl Eingriffe		Gesamtkosten des strategischen Controllings	
	Anzahl Standardberichte		durchschn. Kosten eines Standardberichts	
	Anzahl Sonderberichte			

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Leistung	Quantitätskennzahl	Qualitätskennzahl	Kostenkennzahl	Vergleichskennzahl
strategisches Controlling			Anteil Personalkosten des strateg. Controllings an den Personalkosten der Leistungsunterst.	
Innenrevision	Anzahl eigener Prüfungen	Anteil umgesetzter Verbesserungsmaßnahmen	Gesamtkosten der Innenrevision	
			durchschnittliche Kosten einer Prüfung	
			Anteil Personalkosten der Innenrevision an den Personalkosten der Leistungsunterstützung	
überregionale Koordination	Anzahl Bundesrats- und -ausschußsitzungen mit Beteiligung der Behörde		Gesamtkosten der überregionalen Koordination	
	Anzahl Bund-Länder-Arbeitskreissitzungen		durchschnittl.Kosten der Beteiligung je Sitzung	
	Anzahl federführend vorbereiteter Sitzungen überregionaler Gremien		durchschnittl.Kosten der Vorbereitung je Sitzung	
			Anteil der Personalkosten der überregionalen Koordination an den Gesamtpersonalkosten der Leistungsunterst.	

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbare Kennzahlen angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Anmerkung: Grau unterlegt und fettgedruckt sind diejenigen Kennzahlen, die vom Arbeitskreis als erste, sofort erhebbar angesehen werden. Nach Einführung exakterer Leistungs- und Kostenerfassungssysteme können schrittweise weitere der aufgeführten Kennzahlen standardisiert werden.

Intendanzfunktion "Leistungsunterstützung" - Übersicht über die Standardleistungen

Leistungen	Beschreibung, ggf. Erläuterung oder weitere Unterteilungen
politische Koordination	Bundesrats-, Bundestags-, EU-Angelegenheiten; Betreuung Bürgerschaft, Gremien, Ausschüsse, Senat, Bezirksversammlung, Deputation; Koordination Anfragen, Eingaben
Presse und Öffentlichkeitsarbeit	für die politische Leitung der Gesamtbehörde
persönliche Assistenz	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Referenten • Vorzimmer / Sekretariat
strategisches Controlling*	<ul style="list-style-type: none"> • globale Ressourcenplanung und -steuerungsunterstützung • politische Aufgabenplanung und -steuerungsunterstützung
Innenrevision	
überregionale Koordination **	u.a. : Bund-Länder-Koordination; EU-Angelegenheiten; regionale Zusammenarbeit

* entsprechend der Philosophie der Verantwortungsverteilung im NSM

** je nach Organisation der Behörde kann diese Leistung auch als Bestandteil der Fachaufgabe angesehen und dort ausgewiesen werden

4. Produktinformationen**Produktbereich:**

Produktbereichskennzahlen	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Einnahmen in TDM	–	–	–
Personalausgaben in TDM	–	–	–
Sach- und Fachausgaben in TDM	–	–	–
Sonstige Betriebsausgaben in TDM	–	–	–
Investitionsausgaben in TDM	–	–	–
Stellen	–	–	–

Ziele des Produktbereiches
Z 1
Z 2
Z 3
Z 4
Produktgruppen – Überblick
PG 1
PG 2
PG 3
PG 4
PG 5

Produktgruppe x**Kapitel xxxx**

<i>Ziele der Produktgruppe und Erläuterungen zur Entwicklung</i>
<i>Produkte</i>
P 1
P 2
P 3
P 4
P 5
<i>Empfänger</i>

Haushaltsdaten	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Einnahmen gesamt in TDM	–	–	–
– Betriebseinnahmen	–	–	–
– Investitionseinnahmen	–	–	–
Betriebsausgaben gesamt in TDM	–	–	–
– Personalausgaben	–	–	–
– Sach- und Fachausgaben gesamt	–	–	–
– Zuwendungen	–	–	–
– gesetzliche Leistungen	–	–	–
– Sonstige Betriebsausgaben	–	–	–
Investitionsausgaben in TDM	–	–	–

nachrichtlich:

<i>Kostendaten</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Kalkulatorische Kosten gesamt in TDM	-	-	-
- Raumkosten	-	-	-
- Abschreibungen	-	-	-
- Kapitalverzinsung	-	-	-
Gemeinkosten gesamt in TDM	-	-	-
- innerbehördlich	-	-	-
- überbehördlich (1,5%)	-	-	-

<i>Quantitätskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
Stellen	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

<i>Qualitätskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

<i>Kostenkennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

<i>Vergleichskennzahlen</i>	Plan 1998	Plan 1997	Ergebnis 1996
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-