



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Leitfaden Produktdefinition

Version 1.2, Stand: 02.06.2005
Bearbeiter: Peter Dietsch und Andreas Glodde

LoHN-Dokument Nr. 04



Abnahme von:		Freigabe von:	
Kunden- Vertreter (Name) Datum Unterschrift		Autor (Name) Datum Unterschrift	
		Teilprojekt- leiter A07 (Name) Datum Unterschrift	

© Copyright 2005 Niedersächsisches Finanzministerium



Alle Nutzungsrechte liegen beim Niedersächsischen Finanzministerium. Die Urheberrechte liegen beim Niedersächsischen Finanzministerium und den jeweiligen Firmen des Beraterkonsortiums aus der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, wfi WEITERER & FINKE Informationssysteme GmbH und der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG. Ansprechpartner seitens des Konsortiums ist die arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH.

Die Weitergabe und Vervielfältigung dieses Dokuments oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch das Niedersächsische Finanzministerium nicht gestattet. Die Genehmigung für die Einrichtungen der Niedersächsischen Landesverwaltung ist mit diesem Hinweis erteilt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Alle aufgeführten Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen (auch solche, die nicht explizit gekennzeichnet sind) sind Warenzeichen, eingetragene Warenzeichen oder sonstige urheberrechtlich oder marken- bzw. titelrechtlich geschützte Bezeichnungen ihrer jeweiligen Eigentümer und werden von uns als solche anerkannt. Die Nennung dieser Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen geschieht lediglich zu Identifikationszwecken und stellt keinen irgendwie gearteten Anspruch an bzw. auf diese Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen dar.

Herausgeber:

Niedersächsisches Finanzministerium
Referat 11
Schiffgraben 10
30159 Hannover
Telefon: 0511 120 8168

unter Mithilfe von:

arf Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
wfi WEITERER & FINKE Informationssysteme GmbH
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG

Kontakt:

arf Gesellschaft für Organisationsberatung mbH
Schiffgraben 25
30159 Hannover
Tel.: (05 11) 35 37 47 07
Fax: (05 11) 35 37 47 08
E-Mail: LoHN@arf-gmbh.de
Web: <http://www.lohn.niedersachsen.de>



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einführung	8
1.1 Ausgangssituation	8
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Zielgruppe.....	8
1.4 Zusammenfassung	9
2 Produkte in der Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft	10
2.1 Produkte und Ausgabenveranschlagung im Haushalt.....	10
2.2 Begriffsdefinition „Produkt“	11
2.3 Aktivitäten, Leistungen und Produkte	12
2.4 Vorprodukte und Endprodukte.....	14
2.5 Projekte als Produkte eines Verwaltungsbereichs	15
2.6 Produkte und ihre Beziehungen zu besonderen Projekten, besonderen Investitionsvorhaben und zu Transferleistungen	15
2.7 Produktbegriff – Übersicht.....	16
3 Verfahren der Produktdefinition	17
3.1 Organisation für die Produktdefinition	17
3.2 Rahmenbedingungen für die Produktdefinition	18
3.3 Arbeitsphase 1: Analyse von Aufgaben, Zielgruppen und Erstellungsprozessen	19
3.4 Arbeitsphase 2: Definition von Produkten und Leistungen	21
3.5 Arbeitsphase 3: Abbildung der Produkte und Leistungen in der KLR	23
3.6 Arbeitsphase 4: Controlling, Berichtswesen und Kennzahlen	24
Anhang	25
Anhang 1 Musterzeitplan.....	25
Anhang 2 Programmplan	26
Anhang 3 Praxisbeispiele.....	34
Anhang 4 Produktblatt.....	50
Anhang 5 Leistungsblatt.....	52



VORWORT

Die Dokumentation zur Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft Niedersachsen - LoHN erfolgt in Konzepten und Leitfäden.

Konzepte richten sich an Fachleute in den Projektgruppen der Verwaltungsbereiche. Sie dienen dort als Grundlage für die Projektarbeit und die Erarbeitung der verwaltungsbereichsspezifischen Feinkonzepte.

Ein **Leitfaden** ist eine zielgruppenspezifische "Übersetzung" der fachlichen Konzepte. In ihm können auch nur einzelne Aspekte eines Konzepts behandelt werden. Der Leitfaden ist praxisorientiert. Er gibt dem Anwender Antworten auf die täglichen "kleinen Fragen" der durch LoHN veränderten Arbeitsabläufe.



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
AfA	Abschreibung für Abnutzung
BfdH	Beauftragter für den Haushalt
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BV	Beschäftigungsvolumen
BVE	Budgetverantwortungseinheit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
dgl.	dergleichen
einschl.	einschließlich
etc.	et cetera
EUR	Euro
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
gesetzl.	gesetzlich
ggf.	gegebenenfalls
GSC	Gruppensummencode
h	Stunde/n
HH	Haushalt
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
i.S.v.	im Sinne von
inkl.	inklusive
izn	Informatikzentrum Niedersachsen
KA	Kostenart
kalk.	kalkulatorisch
Kap.	Kapitel
kfm.	kaufmännisch
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KS	Kostenstelle
KT	Kostenträger
Kto.	Konto

kum.	kumuliert
lfd.	laufend
LRM	Landesreferenzmodell
lt.	laut
ML	Niedersächsisches Ministerium für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
nds.	niedersächsisch
o.a.	oben angegeben
o.g.	oben genannt
p.a.	per annum
pagat.	pagatorisch
planm.	planmäßig
s.	siehe
s.o.	siehe oben
sog.	so genannte/r/s
staatl.	staatlich
Stk.	Stück
teilw.	teilweise
TEUR	Tausend Euro
u.	und
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VB	Verwaltungsbereich
v.g.	vorgenannt
v.H.	von Hundert
verr.	verrechnet
vgl.	vergleiche
vs.	versus
w.o.	wie oben
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit
Ziff.	Ziffer
zus.	zusätzlich



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Produkthierarchie und Haushaltsbezug	10
Abbildung 2:	Beispiel einer Produkthierarchie	12
Abbildung 3:	Aktivitäten, Leistungen, Produkte	14
Abbildung 4:	Vier Phasen der Produktdefinition	18
Abbildung 5:	Analyse - Aufgaben, Zielgruppen, Erstellungsprozesse	21
Abbildung 6:	Übersicht - Leistung und Produkte	23
Abbildung 7:	Organigramm Agrarstrukturverwaltung	38
Abbildung 8:	Aufbauorganisation Ämter für Agrarstruktur	42
Abbildung 9:	GSC-Verdichtung	48
Abbildung 10:	Controllingorganisation der Agrarstrukturverwaltung	48
Abbildung 11:	Zentrales und dezentrales Controlling	49



1 EINFÜHRUNG

1.1 Ausgangssituation

Produkte haben im Steuerungskonzept von LoHN eine Schlüsselfunktion. Als Ergebnisse des Verwaltungshandelns sind sie im Rahmen der Budgetierung maßgebliche Grundlage für die Zuweisung von Haushaltsmitteln, indem die benötigten Haushaltsmittel auf der Grundlage von Kosten und Erlösen für die Produkte ermittelt werden. Damit stellen die Produkte den Kern der leistungsorientierten Steuerung durch Landtag und Landesregierung dar. Die Ergebnisse des Verwaltungshandelns rücken stärker ins Blickfeld. Folge dieses Perspektivenwechsels vom Input zum Output ist auch eine stärkere Bürgerorientierung, da die Bürger¹ in der Regel diejenigen sind, die die Produkte der Verwaltung abnehmen.

1.2 Zielsetzung

Der vorliegende Leitfaden Produktdefinition soll den Verwaltungsbereichen der niedersächsischen Landesverwaltung, die im Rahmen von LoHN die neue Verwaltungssteuerung einführen, als Handreichung Regeln und Verfahrensabläufe für die Definition von Produkten aufzeigen sowie praxisorientierte Bearbeitungshinweise geben. Als Handreichung gibt der Leitfaden kein bis in die Einzelheiten verbindliches Verfahren für die Produktdefinition vor. Vielmehr können Besonderheiten der Verwaltungsbereiche berücksichtigt werden. Außerdem kann das Verfahren, wenn dies im Einzelfall angezeigt erscheint, vereinfacht werden. Dabei ist zu beachten, dass die Aufteilung des Produktdefinitionsprozesses in die in Abschnitt 4 dargestellten Phasen nicht verloren geht. Auch bei einer Vereinfachung des Verfahrens ist eine von der Produkt- und Leistungsdefinition getrennte Aufgaben- und Zielgruppenanalyse erforderlich.

1.3 Zielgruppe

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Projektteams zur Einführung von LoHN in Verwaltungsbereichen. Er soll ihnen die Definition ihrer Produkte erleichtern. Um Produkte sinnvoll definieren zu können, sind vor der Beantwortung operativer Fragen zunächst strategische Fragestellungen zu klären. Neben dem Projektteam sind daher weitere Institutionen beim Definitionsprozess zu berücksichtigen: Es ist erforderlich, dass sich sowohl Angehörige der Verwaltungsbereichsleitung, das jeweilige Fachressort auf Fachressort- und Abteilungsleitungsebene als auch Fachkräfte aus unterschiedlichen Hierarchieebenen an der Definition der Produkte beteiligen. Das Fachressort und die Leitung des Verwaltungsbereichs haben die für die Einrichtung der neu-

¹ Bei allen weiblichen und männlichen Personenbezeichnungen werden die Angehörigen des jeweils anderen Geschlechts einbezogen.



en Verwaltungssteuerung notwendigen Vorgaben in Form von Aufgaben- und Zieldefinitionen für den Verwaltungsbereich zu machen. Auf der Basis dieser Vorgaben sind auf der operativen Ebene die für die Kosten- und Leistungsrechnung erforderlichen Produkte und Leistungen zu bilden. Da die Produkte künftig Grundlage für die haushaltsmäßige Budgetierung sind, ist auch das jeweilige Spiegelreferat des Finanzministeriums in den Produktdefinitionsprozess einzubinden.²

1.4 Zusammenfassung

Produkte nehmen in der Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft einen zentralen Platz ein. Sie sind Grundlage für die Zuweisung von Haushaltsmitteln. Die Haushaltsmittel werden auf der Grundlage von Kosten und Erlösen der Produkte ermittelt, womit die Ergebnisse des Verwaltungshandelns verstärkt in den Blickpunkt rücken. Produkte sind (materielle und immaterielle) Ergebnisse des Verwaltungshandelns, die im Sinne eines Sachzieles des produkterstellenden Verwaltungsbereichs der Bedürfnisbefriedigung Dritter außerhalb des produkterstellenden Verwaltungsbereichs (anderer Verwaltungsbereich, Bürgerinnen und Bürger, Gesellschaft) dienen sollen. Ein Produkt setzt sich zusammen aus verschiedenen Leistungen, diese bestehen wiederum aus Aktivitäten. Produkte sind definitionsgemäß (nur) dann gegeben, wenn sie den produkterstellenden Verwaltungsbereich verlassen und Dritten entweder als Endprodukte (Bürgerinnen und Bürger, Gesellschaft) oder als Vorprodukte (weiterverarbeitender Verwaltungsbereich) zur Verfügung stehen.

Zu Beginn der Einführung der Leistungsorientierten Haushaltswirtschaft sind in den Verwaltungsbereichen die zu erstellenden Produkte und ihre Bestandteile zu definieren. Hierzu sind im Produktdefinitionsprozess vier Arbeitsphasen vorgesehen: Phase 1 – Analyse von Aufgaben, Zielgruppen und Erstellungsprozessen, Phase 2 – Definition von Produkten und Leistungen, Phase 3 – Abbildung der Produkte und Leistungen in der Kosten- und Leistungsrechnung, Phase 4 – Controlling, Berichtswesen und Kennzahlen.

Der Leitfaden enthält ferner eine systematische Darstellung des Prozesses der Produktdefinition, erläutert die einzelnen Phasen des Produktdefinitionsprozesses und enthält konkrete Handreichungen zur Definition von Produkten.

² Die Einzelheiten zur Beteiligung des Finanzministeriums werden in Abstimmung mit den Ressorts in den Erlassen zur Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs geregelt.

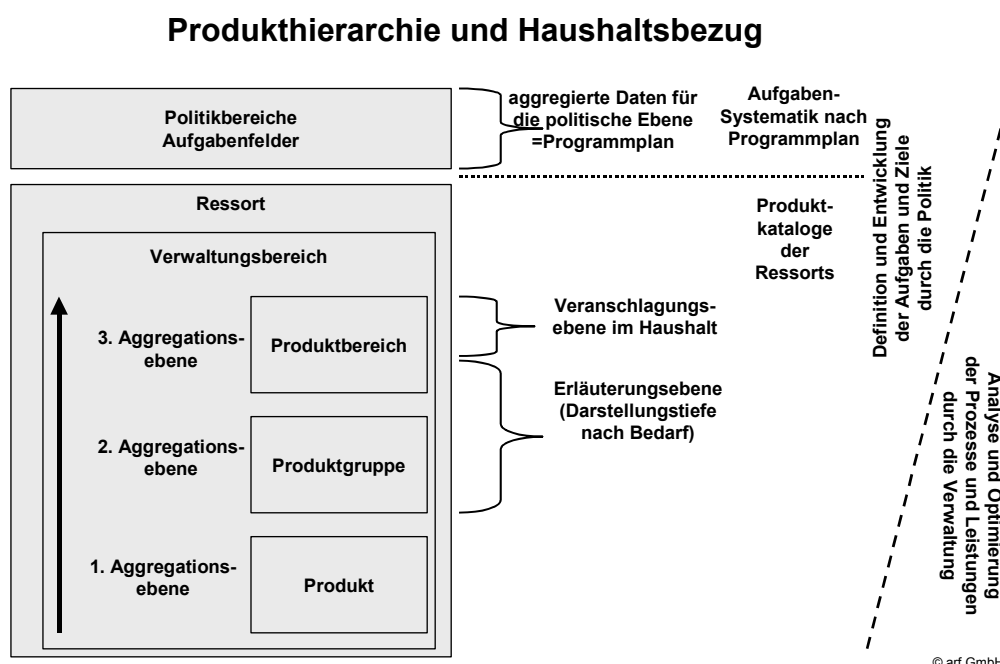


2 PRODUKTE IN DER LEISTUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTSWIRTSCHAFT

2.1 Produkte und Ausgabenveranschlagung im Haushalt

Die Ausbringung von Bereichsbudgets für die Verwaltungsbereiche mit den damit verbundenen erweiterten haushaltswirtschaftlichen Möglichkeiten hat erhebliche Auswirkungen auf die Ausgabenveranschlagung im Haushaltsplan. Anstelle der bisherigen zahlreichen Einzeltitel soll grundsätzlich je Hauptgruppe des Gruppierungsplans nur noch ein Titel ausgebracht werden, der alle Ausgabenansätze für diese Hauptgruppe enthält. Der Verzicht auf eine detaillierte Veranschlagung der Ausgaben berührt das Budgetrecht des Landtages. Um diesem die für die Mittelgewährung nötigen Detailinformationen zu geben, ist es erforderlich, im Bereich der Erläuterungen Produktinformationen aufzunehmen und darzustellen, wie die Ansätze aus den Produktbudgets ermittelt wurden. Zu den Produktinformationen werden neben reinen Kosteninformationen auch Kennzahlen gehören, die deutlich machen, wie effizient einzelne Verwaltungsleistungen erbracht werden und wie effektiv die den Verwaltungsleistungen zugrunde liegenden Ziele erreicht werden. Je nach Umfang des Produktkatalogs eines Verwaltungsbereichs kann es sinnvoll sein, aggregationsfähige Produkte zu Produktgruppen – oder falls nötig auch zu weiteren Ebenen –, diese zu Produktbereichen zusammenzufassen, um die Darstellung nicht zu kleinteilig werden zu lassen. Die Produkte bzw. Produktgruppen sowie Produktbereiche sollen darüber hinaus im Rahmen eines Programmplans zu Programmgruppen, Politikbereichen und Aufgabenfeldern zusammengefasst werden.

Abbildung 1: Produkthierarchie und Haushaltsbezug





2.2 Begriffsdefinition „Produkt“

Produkte sind die Ergebnisse des Verwaltungshandelns, die im Sinne eines Sachzieles des Verwaltungsbereichs (Organisationszweck) der Bedürfnisbefriedigung Dritter (außerhalb des Verwaltungsbereichs) dienen sollen.

Produkte sind somit solche Ergebnisse des Handlungsprozesses eines Verwaltungsbereichs, die im eigenen Verwaltungsbereich nicht weiterverarbeitet werden, sondern an einen Empfänger („Kunden“) außerhalb des eigenen Verwaltungsbereichs gehen.³ Dabei ist es zunächst unerheblich, ob der „Kunde“ ein Dritter außerhalb der Landesverwaltung ist oder ob es sich dabei um eine Dienststelle der Landesverwaltung außerhalb des eigenen Verwaltungsbereichs handelt.

Produkte im hier verwendeten Sinne sind nicht nur materielle Arbeitsergebnisse, sondern auch immaterielle Leistungen (Dienstleistungen). Unerheblich ist auch, ob der Empfänger des Produkts dafür einen gewinnbringenden, kostendeckenden, subventionierten oder gar keinen Preis zahlt. Für die Definition einer Verwaltungsleistung als Produkt ist auch nicht von Bedeutung, ob der Empfänger die Verwaltungsleistung freiwillig nachfragt oder ob er Betroffener einer hoheitlichen Maßnahme ist. Im letztgenannten Falle dient das Produkt ggf. der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse.

Da die Leistungserbringung der Verwaltung nicht Selbstzweck ist, sondern letztlich immer die Befriedigung konkreter Bedürfnisse der Gesellschaft zum Ziel hat, muss die Produktdefinition grundsätzlich immer aus Kunden- oder Bürgersicht, d.h. in der Regel aus Sicht des Nutznießers (Kunde) oder der Gesellschaft (Bürger) erfolgen. Es gilt die Regel, dass letztlich nur Verwaltungsleistungen, die der Deckung eines gesellschaftlichen Bedarfs dienen, aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Dabei kann der gesellschaftliche Bedarf auf unterschiedliche Weise definiert worden sein (z.B. durch Gesetze oder Programme der Regierung).

Insbesondere in Verwaltungsbereichen, für die allgemein gültige Produktsystematiken gelten (z.B. Gebührenordnung für Ärzte, Honorarordnungen), kann dies zu einer erheblichen Zahl von Produkten führen. Da eine hohe Zahl verschiedener Produkte Steuerungsentscheidungen erschwert, ist bei einer Zahl von mehr als zehn Produkten in einem Verwaltungsbereich vor der Bildung von Produktgruppen und -bereichen zunächst zu prüfen, ob die gewählten Differenzierungen unter Steuerungsgesichtspunkten reduziert werden können, indem gleichartige oder ähnliche Produkte zu einem Produkt zusammengefasst werden.

Unverzichtbares Definitionsmerkmal für Produkte ist ihre zahlenmäßige Messbarkeit.⁴ Außerdem sollten Produkte summarisch planbar sein. Eine summarische Planbarkeit ist gegeben, wenn auf der Basis einer zu erwartenden Nachfrage hinsichtlich der voraussichtlich benötigten Produktmenge Prognosen (z.B. auf Grund von Erfahrungswerten oder Schätzungen) vorgenommen werden können. Die Nachfrage muss nicht in jedem Fall darin bestehen, dass ein Kunde ein Produkt abrufen, sondern kann auch durch einen gesetzlichen Auftrag geregelt sein, bestimmte Pro-

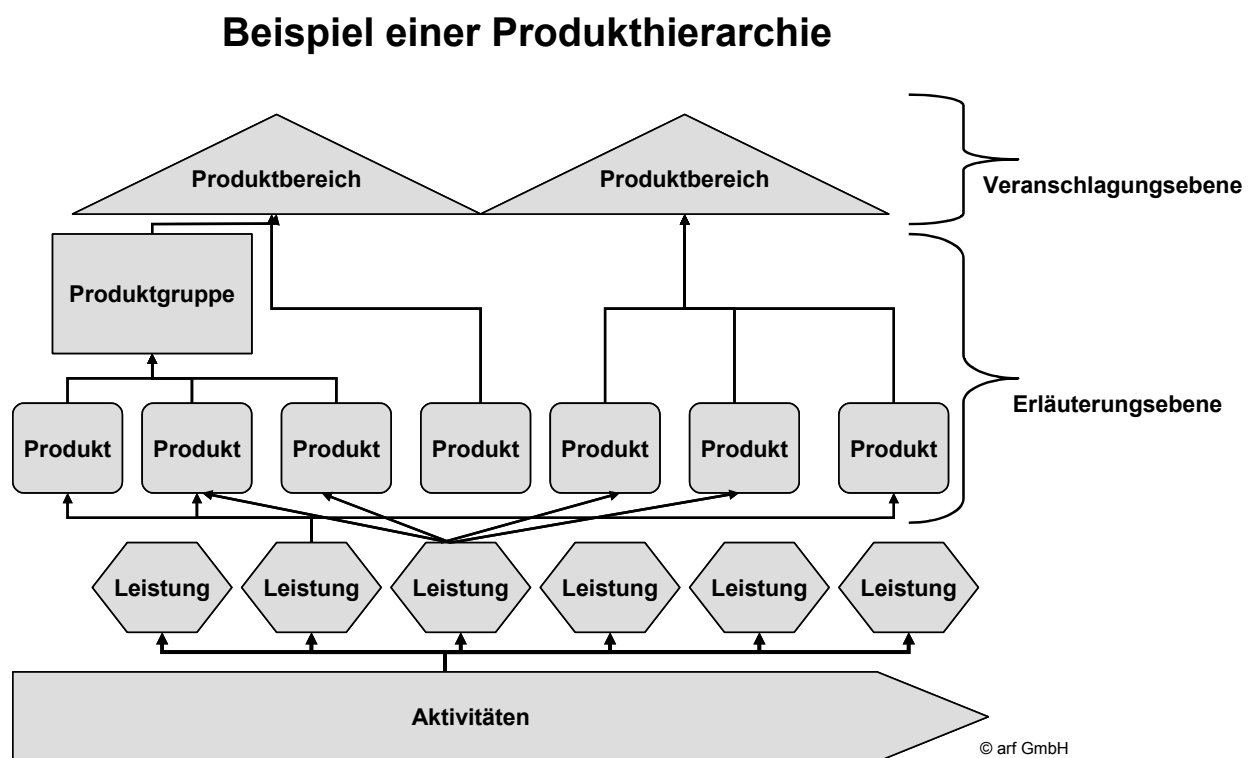
³ Sog. interne Produkte kann es damit nicht geben. Bei derartigen „Produkten“ – wie z.B. „Lenken und Leiten“ – handelt es sich um interne Leistungen, deren Kosten in ein Produkt einfließen.

⁴ Eine zahlenmäßige Messbarkeit liegt nicht nur vor, wenn die erstellte Produktmenge durch die Zählung von Fällen erfasst werden kann (einfachster Fall der zahlenmäßigen Messbarkeit), sondern auch, wenn andere Messwerte ermittelt werden können, durch die das Ergebnis des Verwaltungshandelns zu den Kosten des Verwaltungshandelns in Beziehung gesetzt werden kann.

dukte vorzuhalten. Planungszeitraum muss ein Haushaltsjahr sein, weil davon abweichende, insbesondere längere Planungszeiträume nicht Grundlage für das Budget für ein Haushaltsjahr sein können.

Vom o.g. Produktbegriff zu unterscheiden ist der Produktbegriff im Haushalt. Im Haushaltsplan werden in der Regel lediglich Produktgruppierungen (bspw. Produktgruppen oder Produktbereiche, abhängig von der Größe des Verwaltungsbereichs) als „Produkte im Sinne des Haushaltsplans“ gezeigt. Dabei sollten nach Möglichkeit Ebenen aus der Produktstruktur dargestellt werden, die im Verwaltungsbereich gemäß diesem Leitfaden Produktdefinition aufgebaut worden sind. Sollte dies aus Gründen der Übersicht im Haushalt nicht sinnvoll sein, können Teilbereiche zu speziellen Aggregationen als „Produkte im Sinne des Haushaltsplans“ zusammengefasst werden. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Produktportfolios wird die Anzahl der im Haushalt abgebildeten Produktgruppierungen von Verwaltungsbereich zu Verwaltungsbereich unterschiedlich sein. Die Zielsetzung hierbei ist, den externen Adressaten des Haushalts (wie insbesondere auch den Landtagsabgeordneten), die nicht notwendigerweise über Detailwissen zu den einzelnen Verwaltungsbereichen verfügen, eine aussagefähige Übersicht über die Produkte und somit die im Verwaltungsbereich erbrachten Leistungen zu ermöglichen.

Abbildung 2: Beispiel einer Produkthierarchie



2.3 Aktivitäten, Leistungen und Produkte⁵

Um ein Produkt herzustellen, müssen in der Regel mehrere Arbeitsergebnisse zusammengeführt werden. Diese Arbeitsergebnisse werden im Rahmen der Produktdefinition in der niedersächsi-

⁵ Vgl. auch KLR-Methodenkonzept, Version 2.2, Kap. 5.5.2.



schen Landesverwaltung mit dem Begriff „Leistung“ bezeichnet. Leistungen sind demnach (Teil-) Ergebnisse eines zielgerichteten betrieblichen Erzeugungsprozesses und werden Teil der Produkte. Ein Produkt ist folglich ein Leistungsbündel, das ein Verwaltungsbereich für einen verwaltungsbereichsexternen Kunden erstellt.

Eine Leistung stellt ein abgeschlossenes (Teil-)Arbeitsergebnis der Verwaltung dar. Dieses (Teil-) Arbeitsergebnis hat im Unterschied zu einem Produkt i.d.R. keinen verwaltungsbereichsexternen Empfänger, sondern gliedert den internen Erstellungsprozess des Verwaltungsbereichs.⁶ Leistungen werden in der Regel selbst durch eine Reihe von Aktivitäten erzeugt. Diese Aktivitäten sind gekennzeichnet durch einen Ressourceneinsatz (z.B. Personal- und Sachmittel), wodurch erst das Tätigwerden an sich bzw. einzelne Aktivitäten ermöglicht werden. Die einzelnen Aktivitäten stellen einzelne Schritte auf dem Weg zu einer Leistung dar, die in ihrer Summe den Prozess der Leistungserstellung bilden.⁷

Bei der Produktdefinition ist darauf zu achten, dass der durch Leistungen beschriebene Produktionsprozess nicht zu fein gegliedert wird, indem einzelne Tätigkeiten, Aktivitäten und Prozessschritte zu Leistungen erklärt werden. Vielmehr sollen die Leistungen so definiert werden, dass sie einzelne Tätigkeiten und Aktivitäten sinnvoll bündeln und zusammenfassen (Aktivitätenbündel). Dies hat unter dem Gesichtspunkt zu erfolgen, dass über die Leistungen intern gesteuert und geplant werden soll. Leistungen sind daher so zu definieren, dass sie messbare Kategorien bilden, mit denen summarisch geplant werden kann, und so, dass ihnen Kosten zugeordnet werden können. Dies bedeutet, dass die Menge der erbrachten Leistungen durch quantifizierbare Größen (z.B. Arbeitsstunden, Stückzahlen) ermittelbar sein muss und dass jede Leistung einem Produkt zugeordnet werden muss. Diese Zuordnung zu einem Produkt muss nicht in der Weise erfolgen, dass jede Leistung unmittelbar in das Produkt einfließt. Leistungen können ggf. zunächst Bestandteil einer anderen Leistung werden, deren Kosten dann in die Produktkosten einfließen. Dies gilt zum Beispiel für die Leistung „Lenken und Leiten“, deren Kosten zunächst auf andere Leistungen verrechnet werden können. Erst die Kosten der anderen Leistungen werden dann ggf. zu den Produktkosten aggregiert. Die Kosten der Leistung „Lenken und Leiten“ sind dann mittelbar in den Produktkosten enthalten.

Nicht alle Leistungen, die zur Erstellung eines Produkts notwendig sind, müssen vom Verwaltungsbereich selbst erstellt werden. Vielmehr können für die Erstellung eines Produkts benötigte Leistungen als Produkte von anderen Verwaltungsbereichen oder von privatwirtschaftlichen Firmen bezogen werden. Diese als Produkte bezogenen externen Leistungen fließen wie selbst erstellte Leistungen in die Kosten für das eigene Produkt ein. Ggf. können derartige extern bezogene Produkte auch zunächst in eigene Leistungen einfließen und über diese Teil der erstellten Produkte werden.

Hier wird die Bedeutung der Empfängersicht für die Definition von Leistung und Produkt deutlich: Leistungen sind – wenn Sie innerhalb des gleichen Verwaltungsbereichs in (Vor- oder End-) Produkte einfließen – als Leistungen zu charakterisieren. Fließen sie direkt in die Erstellung eines Produktes eines anderen Verwaltungsbereichs ein, müssen sie aus Sicht des weiterverarbei-

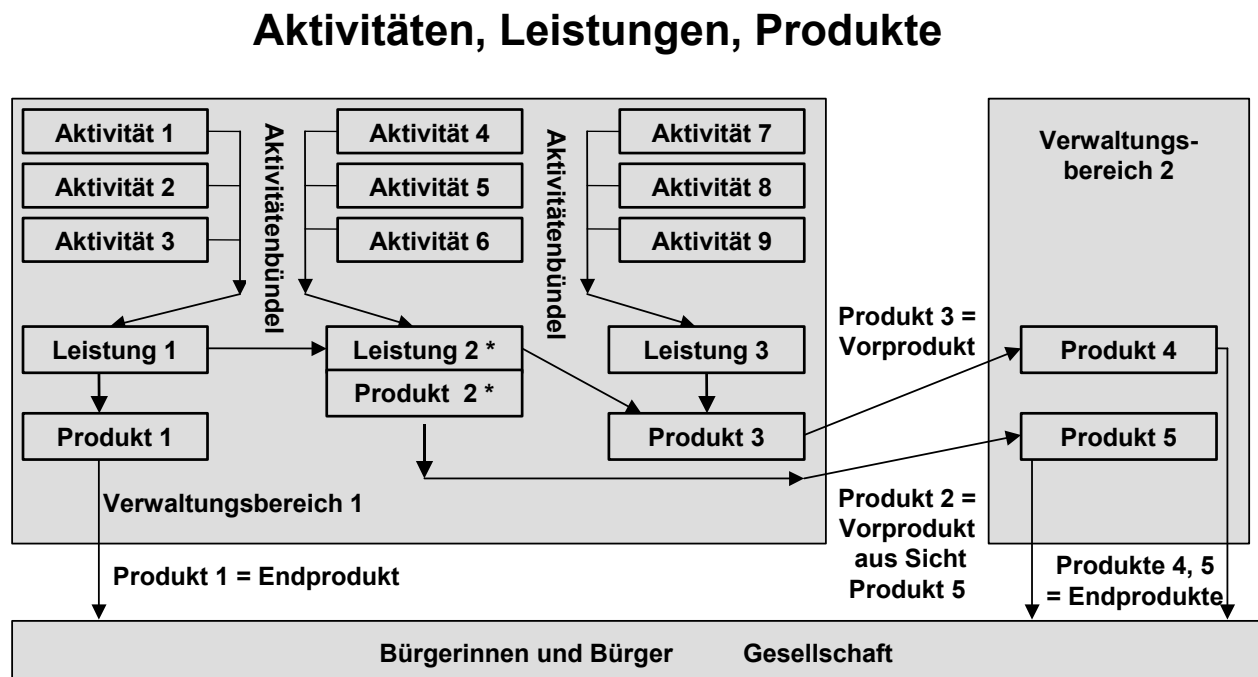
⁶ Sog. interne Produkte kann es demnach nicht geben. Da ihnen der Empfänger außerhalb des Verwaltungsbereichs fehlt, handelt es sich dabei um Leistungen.

⁷ Zur Abbildung der Leistungen im Baan-System durch Bezugsgrößen siehe KLR-Methodenkonzept.



tenden Verwaltungsbereichs als Produkte des abgebenden Verwaltungsbereichs gesehen werden, da sie die Grenzen des abgebenden Verwaltungsbereiches überschreiten.

Abbildung 3: Aktivitäten, Leistungen, Produkte



* Anmerkung zur Abbildung: Die Leistung 2 kann sowohl für den Erstellungsprozess des verwaltungsbereichseigenen Produktes als auch für den eines fremden Verwaltungsbereichs verwendet werden. Wenn die Leistung jedoch den Verwaltungsbereich ihrer Erstellung verlässt, wird sie auf einen gesonderten Kostenträger gebucht, der ein Vorprodukt darstellt.

2.4 Vorprodukte und Endprodukte

Zur internen Differenzierung nach Produktempfängern werden die Produkte nach Endprodukten und Vorprodukten unterschieden. Endprodukte sind solche, die an Empfänger außerhalb der Landesverwaltung gehen (z.B. Zuwendungsbescheid an ein privates Unternehmen). Um Vorprodukte handelt es sich, wenn Empfänger des Produkts eine Einrichtung innerhalb der Landesverwaltung, aber außerhalb des eigenen Verwaltungsbereichs ist (z.B. Dienstleistung des izn für den „Kunden“ Finanzministerium).

Die Unterscheidung zwischen Vor- und Endprodukten ist erforderlich, um im Rahmen einer landesweiten Konsolidierung Kosten nicht doppelt zu erfassen. Da den Erstellern der Vorprodukte die entstehenden Kosten in der Regel von den Empfängern erstattet werden sollen, müssen diese



die Kosten in die Kosten der Endprodukte einbeziehen. Die Kosten der Vorprodukte sind somit doppelt als Produktkosten in der Kosten- und Leistungsrechnung des Landes enthalten und müssen im Rahmen einer landesweiten Konsolidierung entsprechend herausgerechnet werden.

2.5 Projekte als Produkte eines Verwaltungsbereichs

Unter Projekten sind grundsätzlich solche zeitlich befristeten, meist relativ innovativen bzw. risikobehafteten Leistungsprozesse von oft erheblicher Komplexität zu verstehen, die ein gesondertes Projektmanagement erfordern. Wenn es sich dabei nicht um Projekte mit einer besonderen finanziellen oder politischen Bedeutung handelt, werden sie wie Produkte aus Einzelfertigung im Budget des Verwaltungsbereichs veranschlagt. Typische Beispiele für derartige Projekte sind mehrjährige Flurbereinigungsvorhaben. Für sie werden im Haushalt nicht eigene Projektbudgets ausgebracht.

Verwaltungsbereichsinterne Projekte ohne unmittelbare Außenwirkung spielen bei der Produktdefinition in der Regel keine Rolle, da für sie weder ein Produktbudget ermittelt noch ein besonderes Projektbudget im Haushalt veranschlagt werden muss. Grundsätzlich finanzieren sich solche Projekte im Rahmen der internen Leistungsverrechnung über die Produkte.

2.6 Produkte und ihre Beziehungen zu besonderen Projekten, besonderen Investitionsvorhaben und zu Transferleistungen

Besondere Projekte, besondere Investitionsvorhaben und Transferleistungen sollen in eigenen Budgets veranschlagt werden, die jeweils einem Verwaltungsbereich zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zugewiesen werden. Diese besonderen Budgets werden nicht die Kosten der Verwaltung für die Durchführung der Projekte und Investitionen und für die Verteilung der Transferleistungen enthalten. Um die Kosten für die Durchführung eines Projekts oder einer Investitionsmaßnahme und für die Verteilung von Transfermitteln transparent zu machen, ist deshalb für jedes besonders veranschlagte Projekt, jede entsprechende Investitionsmaßnahme und jedes Transferleistungsbudget im Budget des Verwaltungsbereichs ein Produkt zu bilden, auf dem die dem Projekt, der Investitionsmaßnahme oder dem Transferleistungsbudget zuzurechnenden Personal- und Sachkosten einschließlich der Gemeinkosten gesammelt werden.



2.7 Produktbegriff – Übersicht

Nr.	Abgrenzung / Kriterium / Gruppierung
1	Ein Endprodukt ist ein Produkt, das für Empfänger außerhalb der Landesverwaltung von Niedersachsen bestimmt ist.
2	Ein Vorprodukt ist ein Produkt, dessen Empfänger andere Verwaltungsbereiche des Landes Niedersachsen sind.
3	Zu einer Produktgruppe können mehrere gleichartige Produkte zusammengefasst werden. Produktgruppen können neben Produkten als Ebene für Budgetierung und Berichterstattung dienen.
4	Zu einem Produktbereich können mehrere ähnliche Produktgruppen zusammengefasst werden. Auch Produktbereiche können neben Produkten als Ebene für Budgetierung und Berichterstattung dienen.
5	Ein Produkt ist zahlenmäßig messbar und summarisch (jährlich) planbar.
6	Ein Produkt kann ein materielles Arbeitsergebnis oder eine Dienstleistung sein.
7	Das Produkt ist die Basis der Budgetierung hinsichtlich Menge und Preis.
8	Ein einzelnes Produkt soll aus Sicht des Verwaltungsbereichs steuerungsrelevant sein.
9	Unerheblich für die Produktbildung ist die Höhe des erzielten Preises.
10	Ein Produkt besteht aus eingebrachten (verwaltungsintern erbrachten) Leistungen und / oder Wareneinsätzen bzw. Dienstleistungen Dritter.
11	Für Produkte müssen aussagefähige Wirkungs- und Qualitätskennzahlen ermittelbar sein.
12	Produkte müssen untereinander eindeutig abgegrenzt sein.
13	Das gesamte Leistungsspektrum des Verwaltungsbereichs muss durch Produkte abgedeckt sein.
14	Ein Produkt ist ein Bündel von Leistungen (Leistungen sind [Teil-]Ergebnisse des Erzeugungsprozesses im Verwaltungsbereich; jede Leistung wird letztlich Teil eines Produkts).
15	Der Nutzen des Produkts für den Empfänger muss beschreibbar sein.
16	Die Zuordnungsmöglichkeit der Aufgabe des Verwaltungsbereiches und seiner Basis (gesetzliche Regelung, ...) muss gegeben sein.
17	Ein Produkt muss eindeutig einem Produktverantwortlichen zugeordnet werden können.



3 VERFAHREN DER PRODUKTDEFINITION

3.1 Organisation für die Produktdefinition

Die Produktdefinition berührt neben operativen auch strategische Fragestellungen. So soll über die Definition von Produkten unter anderem erreicht werden, die Leistungen eines Verwaltungsbereichs und die Wirkungen seiner Tätigkeit mess- und steuerbar zu machen. Außerdem sollen die gesammelten Daten die Begründung von Budgetansätzen gegenüber der Landesregierung und dem Landtag ermöglichen. Am Definitionsprozess müssen sich deshalb sowohl die Leitung des Verwaltungsbereichs und das jeweilige Fachressort als auch Fachkräfte des Verwaltungsbereichs beteiligen.

Die nachstehend beschriebene Projektorganisation sieht deshalb Projektgruppen auf Leitungsebene und auf Arbeitsebene vor. Die Projektgruppe auf Leitungsebene, bestehend aus der Leitung des Verwaltungsbereichs (z.B. Behördenleitung, ggf. Dezernats- oder Abteilungsleitungen), der Projektleitung und leitenden Vertretern des Fachreferats des Ressorts, soll der Arbeitsebene jeweils strategische Vorgaben – z.B. unter dem Gesichtspunkt der Steuerungsrelevanz – für die detaillierte Ausgestaltung der Definitionsergebnisse der einzelnen Arbeitsphasen machen und die Ergebnisse der einzelnen Definitionsphasen abnehmen. Die Projektgruppe auf Arbeitsebene sollte neben der Projektleitung aus Fachkräften des Verwaltungsbereichs und des Fachressorts bestehen. Dabei sollten in den Arbeitsphasen 1, 2 und 4 KLR-Fachkräfte je nach Bedarf beteiligt werden, in der Arbeitsphase 3 liegt bei ihnen die Federführung.

Neben den Projektgruppen auf Leitungsebene und Arbeitsebene gibt es die Haushaltsebene, mit der die abgenommenen Ergebnisse wegen ihrer Bedeutung für die haushaltsmäßige Budgetierung rückzukoppeln sind. Der sog. Haushaltsebene gehören das Haushaltsreferat des jeweiligen Fachressorts, das jeweilige Spiegelreferat im Finanzministerium und die Staatskanzlei an. Die Einzelheiten zur Beteiligung des Finanzministeriums ergeben sich aus den Erlassen zur Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs.

Insgesamt sind folgende vier Arbeitsphasen vorgesehen:

- Phase 1: Analyse von Aufgaben, Zielgruppen und Erstellungsprozessen
- Phase 2: Definition von Produkten und Leistungen
- Phase 3: Abbildung der Produkte und Leistungen in der KLR
- Phase 4: Controlling, Berichtswesen und Kennzahlen

Die Arbeitsphasen 1, 2 und 4 beginnen mit Auftaktworkshops für die Leitungsebene, in denen die strategischen Vorgaben erarbeitet werden. Die Vorgaben der Leitungsebene sind dann auf der Arbeitsebene detailliert auszuarbeiten. Die detaillierten Ergebnisse sind von der Leitungsebene abzunehmen. Die Leitungsebene gibt die abgestimmten Arbeitsergebnisse dem Fachres-

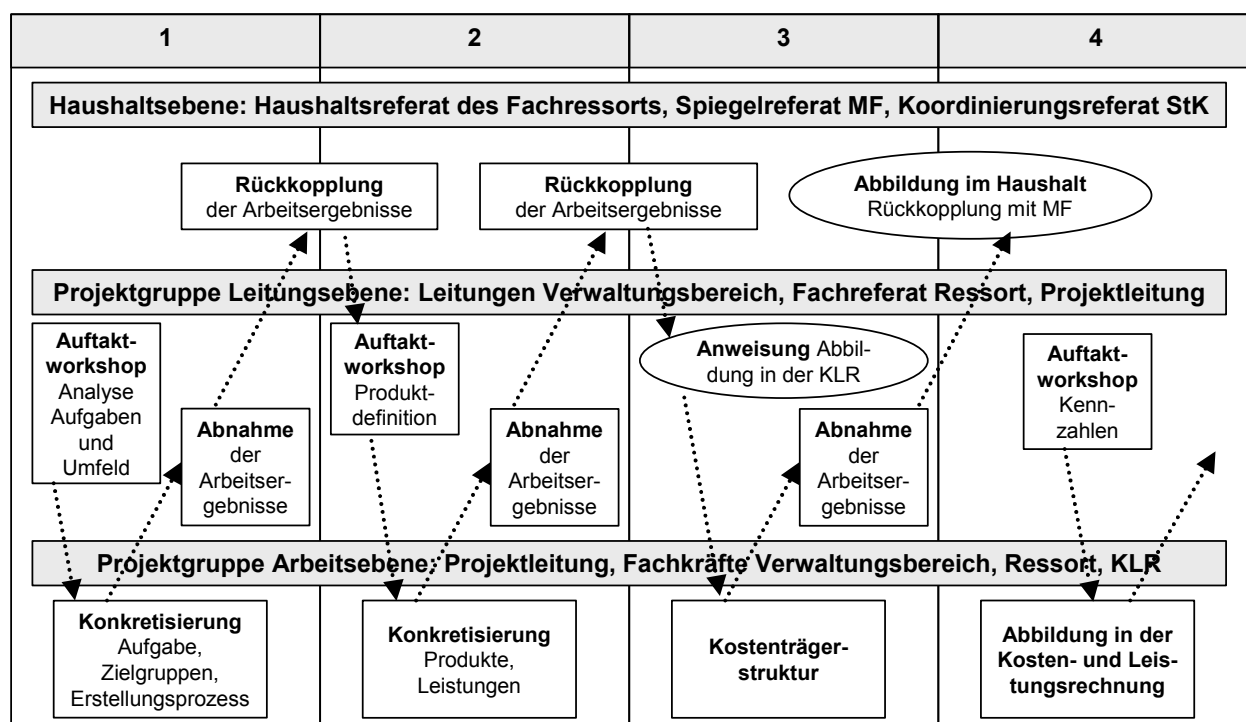


sort im Rahmen einer formellen Beteiligung und der Haushaltsebene im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Haushalt zur Kenntnis.

Das Zusammenwirken der verschiedenen Hierarchieebenen und der Ablauf des Produktdefinitionsprozesses ergeben sich aus nachstehendem Schaubild. Außerdem sind in der Anlage zum Leitfaden ein Musterzeitplan für die Durchführung der Produktdefinition und ein Beispiel für ein entsprechendes Verfahren beigelegt.

Abbildung 4: Vier Phasen der Produktdefinition

Vier Phasen der Produktdefinition



© arf GmbH

3.2 Rahmenbedingungen für die Produktdefinition

Zur **Vorbereitung** der Produktdefinition sind zunächst folgende Rahmenbedingungen zu schaffen:

1. Das Fachressort hat den jeweiligen Verwaltungsbereich zu bilden, indem es dessen Umfang (zugehörige Einrichtungen und Behörden, Einrichtungs- und Behördenteile) und ggf. die Leitungsstruktur festlegt.

Die Leitung des Verwaltungsbereichs hat die Projektleitung zu berufen und mit dieser die Besetzung der Projektgruppen vorzunehmen. Dabei ist darauf zu achten, dass durch die Auswahl der Personen sichergestellt wird, dass umfassende Kenntnisse über die Aufgaben und Funktionen des Verwaltungsbereichs in den Projektgruppen vorhanden sind. Deshalb



sollten Führungs- und Fachkräfte aus unterschiedlichen Bereichen den Projektgruppen angehören. Darüber hinaus muss die personelle Verzahnung der Projektgruppe auf Leitungsebene mit der Projektgruppe auf Arbeitsebene durch die Projektleitung berücksichtigt werden. Um eine gute Arbeitsfähigkeit der Projektgruppen zu gewährleisten, sollte keine Projektgruppe aus mehr als acht Personen bestehen.

3. Schließlich ist durch die Projektleitung in Abstimmung mit der Leitung des Verwaltungsbereichs ein Zeitplan für den Produktdefinitionsprozess aufzustellen, der auf die übergeordneten Phasen zur Einführung von LoHN abgestimmt ist.
4. Es muss sichergestellt werden, dass den Angehörigen der Projektgruppen ausreichend zeitliche und sachliche Ressourcen für ihre Mitarbeit an der Produktdefinition zur Verfügung stehen.

3.3 Arbeitsphase 1: Analyse von Aufgaben, Zielgruppen und Erstellungsprozessen

Inhalt der Auftaktworkshops auf Leitungsebene

Ziel des Auftaktworkshops ist es, unter strategischen Gesichtspunkten eine Analyse und Beschreibung der Aufgaben des Verwaltungsbereichs, seiner Kunden- und Lieferantenbeziehungen und des von seiner Tätigkeit erwarteten Nutzens zu erstellen. Durch diese Analyse wird sichergestellt, dass die Produktdefinition nicht zu einer vergangenheitsbezogenen Abbildung des Status quo führt, sondern dass die vom Verwaltungsbereich erwarteten Leistungen in den Produkten abgebildet werden. Dabei ist insbesondere von Bedeutung, den durch die Leistungen des Verwaltungsbereichs für Dritte entstehenden Nutzen herauszuarbeiten, da dieser Nutzen die Rechtfertigung für die Arbeit des Verwaltungsbereichs darstellt.

Folgende Leitfragen sind im Auftaktworkshop zu beantworten:

- Welche Aufgaben soll der Verwaltungsbereich erfüllen? Gibt es für die einzelnen Aufgaben unterschiedliche Prioritäten?
- Zu wessen Nutzen werden diese Aufgaben wahrgenommen? Welche Personenkreise oder Institutionen sind Zielgruppen sowohl im Sinne von Nutznießern als auch im Sinne von Betroffenen des Verwaltungshandelns?
- Welchen konkreten Nutzen haben die jeweiligen Zielgruppen von den Produkten des Verwaltungsbereichs?
- Welche Erwartungen bestehen seitens der Zielgruppen hinsichtlich der Ergebnisse des Verwaltungshandelns? Wird ein anderer als der zur Zeit erzeugte Nutzen erwartet? Welche weiteren Anforderungen, z.B. hinsichtlich der Qualität, werden von den Zielgruppen an die Produkte des Verwaltungsbereichs gestellt?
- Welche Erwartungen und Bedingungen werden von Seiten des Staates bzw. der Gesellschaft mit den Produkten des Verwaltungsbereichs verbunden?



Die Ergebnisse des Auftaktworkshops sind der Projektgruppe auf Arbeitsebene zur Verfügung zu stellen.

Konkretisierung der Aufgaben und Zielgruppen sowie Analyse der Erstellungsprozesse durch die Arbeitsebene

1. Die im Auftaktworkshop beschriebenen Aufgaben und Zielgruppen sind ggf. um weitere einzelne Aufgaben und Zielgruppen zu vervollständigen. Darüber hinaus hat die Projektgruppe die Beschreibung der Aufgaben und der Zielgruppen zu verfeinern, indem zu jeder Aufgabe die gesetzliche oder anderweitige Grundlage der Aufgabenwahrnehmung angeführt wird. Außerdem ist für jede Aufgabe zu beschreiben, durch welche konkreten Zielsetzungen und Maßnahmen die Aufgabe erfüllt wird. Zu jeder Aufgabe ist konkret darzulegen, welche Zielgruppe welchen der im Auftaktworkshop definierten Nutzen aus der Aufgabenwahrnehmung hat.
2. In einem weiteren Schritt ist der verwaltungsbereichsinterne Prozess der Leistungserstellung zu analysieren. Diese Analyse soll vollständig aufzeigen, welche internen Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen oder Dezernate) durch welche Aktivitäten und Tätigkeiten zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe beitragen. Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche oder privatwirtschaftlicher Firmen sind ebenfalls als Teil des Erstellungsprozesses darzustellen, wenn deren Arbeitsergebnisse einen Beitrag zum Erstellungsprozess liefern und dieser noch nicht über den Beitrag eines internen Beteiligten abgebildet ist.⁸ Bei der Analyse und Dokumentation ist zu beachten, dass Beiträge nicht doppelt einbezogen werden. Außerdem ist der Nutzen zu beschreiben, der dadurch entsteht, dass Vorprodukte von Lieferanten bezogen werden, anstatt diese Leistungen im Verwaltungsbereich selbst zu erstellen. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Lieferantenorganisation sinnvoll ist.
3. Die Arbeitsergebnisse sind detailliert zu dokumentieren, damit auf ihrer Basis später die einzelnen Leistungen und Produkte definiert werden können.

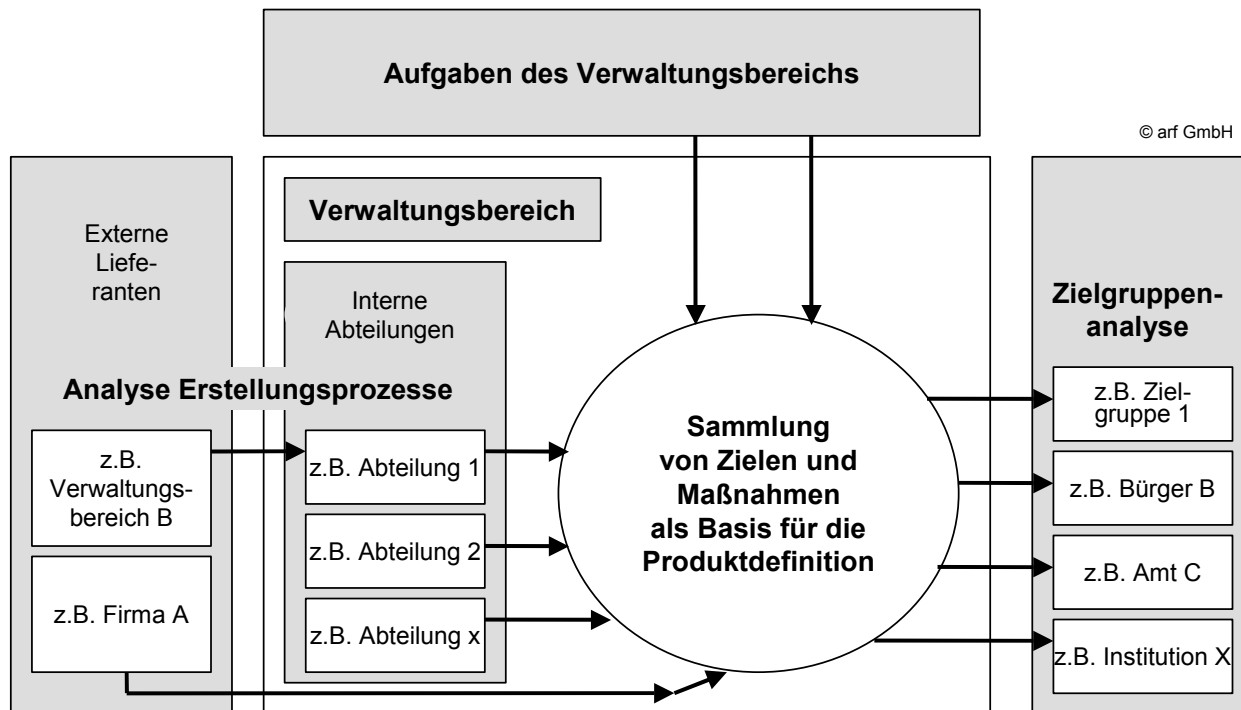
Abstimmung mit der Leitungsebene und Unterrichtung der Haushaltsebene

Die Ergebnisse der Arbeitsebene sind der Projektgruppe auf Leitungsebene vorzulegen und ggf. zu überarbeiten. Die Leitung des Verwaltungsbereichs unterrichtet formell das zuständige Fachressort, das Finanzministerium und die Staatskanzlei durch Vorlage der dokumentierten Arbeitsergebnisse. Einzelheiten zur Beteiligung des Finanzministeriums ergeben sich aus den Erlassen zur Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs.

⁸ Vielfach werden entsprechende Vorleistungen bereits als verrechnete Gemeinkosten in der KLR berücksichtigt sein.

Abbildung 5: Analyse – Aufgaben, Zielgruppen, Erstellungsprozesse

Analyse - Aufgaben, Zielgruppen, Erstellungsprozesse



3.4 Arbeitsphase 2: Definition von Produkten und Leistungen

Auftaktworkshop auf Leitungsebene

Mit dem Auftaktworkshop wird die eigentliche Leistungs- und Produktdefinition eingeleitet. Bei der im Rahmen des Auftaktworkshops vorzunehmenden groben Produktdefinition ist zu beachten, dass Ziel der Produktdefinition nicht die Abbildung der bestehenden Aufbauorganisation in Form von Produkten und Leistungen ist. Vielmehr sind Produkte und Leistungen unter den Gesichtspunkten zu definieren, wie die Verantwortlichen mit ihrer Hilfe die Prozesse im Verwaltungsbereich steuern können, wie aus ihnen ein Budget für den Verwaltungsbereich ermittelt werden kann und wie durch sie die Leistungen und Wirkungen der Tätigkeit des Verwaltungsbereichs sowohl aus Sicht der Kunden als auch aus Sicht der Landesregierung und des Landtages gemessen werden können. Wesentliche Bedingung für eine sinnvolle Produktdefinition ist deshalb die Wahl eines den Steuerungsinteressen angemessenen Abstraktionsniveaus. Durch den Auftaktworkshop sollen die aus Steuerungssicht sinnvollen Produkte grob definiert werden.

Basis für die Definition der Produkte und Leistungen sind die Ergebnisse der ersten Arbeitsphase. So sollen Produkte unter Berücksichtigung der Aufgaben des Verwaltungsbereichs und des mit ihnen verbundenen Nutzens für die Produktempfänger definiert werden. Leistungen sollen zu internen Steuerungszwecken den Erstellungsprozess sinnvoll gliedern. Sie bündeln dafür Arbeitsschritte, Tätigkeiten und Aktivitäten des Erstellungsprozesses. Wesentlich ist in diesem Prozess die sinnvolle Abgrenzung von Leistungen einerseits zu Produkten andererseits. Bei dieser



Abgrenzung ist zu beachten, dass Leistungen im Gegensatz zu Produkten keine direkte Außenwirkung besitzen, sondern erst durch ihre Zusammenführung zu einem Produkt für externe Empfänger Nutzen stiften. Durch die Produkte werden die Aufgaben des Verwaltungsbereichs erfüllt.

Damit Produkte die ihnen zugewiesenen Funktionen erfüllen können, sollte die Anzahl der Produkte überschaubar bleiben. Außerdem sind bei der Leistungs- und Produktdefinition nachstehende Kriterien zu berücksichtigen:

Leistungen und Produkte müssen messbar, d.h. durch Mengenangaben quantifizierbar sein. Darüber hinaus sollten sie durch Kostenangaben kalkulierbar sein. Außerdem sollten die zu produzierenden Mengen summarisch planbar sein. Für Produkte müssen außerdem aussagefähige Wirkungs- und Qualitätskennzahlen ermittelbar sein.

Leistungen bzw. Produkte müssen jeweils von anderen Leistungen bzw. Produkten signifikant unterscheidbar und voneinander abgrenzbar sein. Dies ist der Fall, wenn dargelegt werden kann, dass eine Zusammenfassung von zwei Leistungen oder von zwei Produkten zu einem bedeutenden Informations- und Steuerungsverlust führen würde, oder wenn im Wege der Zeit- oder Leistungserfassung erhobene Kosten nicht mehr sinnvoll zugerechnet werden könnten.

Für jedes Produkt muss ein Produktempfänger außerhalb des eigenen Verwaltungsbereichs angegeben werden können. Außerdem muss darlegbar sein, welchen Nutzen das Produkt für die Zielgruppe erfüllt. Zielgruppe in diesem Sinn kann auch eine Bevölkerungsgruppe oder die Gesellschaft als Ganzes sein.

Für jedes Produkt muss dargelegt werden können, welche Aufgabe des Verwaltungsbereichs durch das Produkt erfüllt wird und wodurch die Aufgabe dem Verwaltungsbereich zugewiesen wurde (z.B. gesetzliche Regelung, Regierungsprogramm).

Für jedes Produkt muss es einen Produktverantwortlichen geben, der für den gesamten Produktionsprozess im Verwaltungsbereich verantwortlich ist. Ggf. ist die Bestellung von Produktverantwortlichen im Rahmen des Produktdefinitionsprozesses am Ende der Phase 3 vorzunehmen.

Detaillierte Ausarbeitung des Produktkataloges durch die Projektgruppe auf Arbeitsebene

Die Projektgruppe auf Arbeitsebene hat anhand der groben Produktdefinition der Leitungsebene den Produktkatalog im Detail auszuarbeiten. Dazu gehört neben der Beschreibung der Leistungen und Produkte auch die Darlegung im Einzelnen, dass und wodurch die definierten Leistungen und Produkte die oben aufgeführten Kriterien erfüllen.

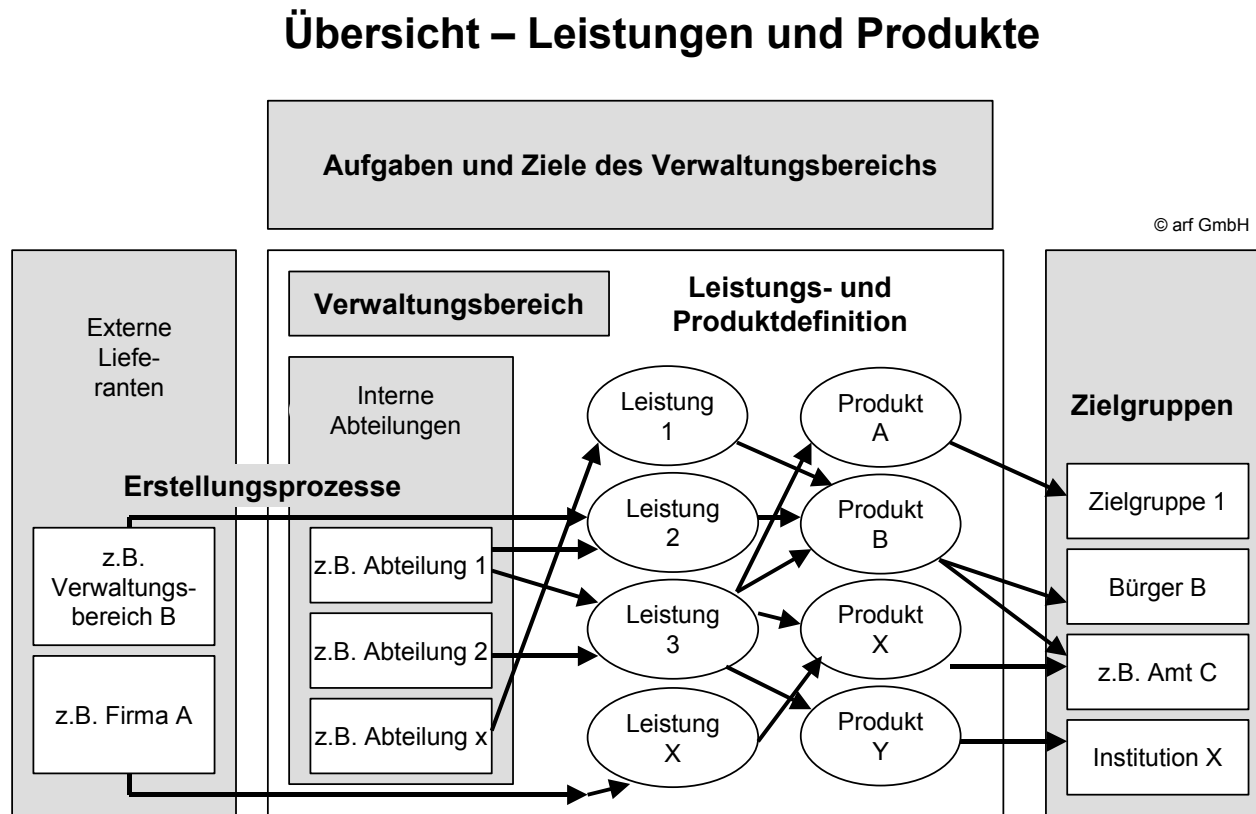
Die Ergebnisse des Leistungs- und Produktdefinitionsprozesses sind vollständig zu dokumentieren. Im Rahmen der Aufstellung des Produktkataloges sind anhand des Produktblattes (siehe Anlage) die Ergebnisse schriftlich zu fixieren.

Abstimmung mit der Leitungsebene und mit der Haushaltsebene

Die Dokumentation der Arbeitsergebnisse ist der Projektgruppe auf Leitungsebene vorzulegen und nach deren Vorgaben ggf. zu überarbeiten. Durch die Verwaltungsbereichsleitung sind schließlich das Fachressort, das Spiegelreferat des Finanzministeriums und die Staatskanzlei formell zu beteiligen. Einzelheiten zur Beteiligung des Finanzministeriums ergeben sich aus den Erlassen zur Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs.



Abbildung 6: Übersicht – Leistung und Produkte



3.5 Arbeitsphase 3: Abbildung der Produkte und Leistungen in der KLR

Erarbeitung einer Kostenträgerstruktur

Nach Abstimmung des Produktkataloges mit dem Fachressort ist die für die Abbildung der Produkte in der KLR erforderliche Kostenträgerstruktur zu schaffen. Die Kostenträgerstruktur muss gewährleisten, dass sowohl die auf den verschiedenen Steuerungsebenen im Verwaltungsbereich benötigten Informationen bereitgestellt werden können als auch das Informationsinteresse des Fachressorts, der Landesregierung und des Landtages bedient werden kann. Außerdem muss die Kostenträgerstruktur die ergebnisorientierte Aufstellung eines Budgets für den Verwaltungsbereich auf Basis von Produktbudgets ermöglichen.

Für die Veranschlagung eines ergebnisorientierten Budgets im Haushalt ist eine Kostenträgerstruktur einzurichten, mit der einerseits aussagefähige produktbezogene Kosten- und Kennzahleninformationen bereitgestellt werden können, die andererseits aber auch eine aggregierte Abbildung von Kostenträgern ermöglicht, um eine zu detaillierte und damit unübersichtliche Darstellung zu vermeiden.

Zu diesem Zweck sind ggf. Kostenträger/Produkte zu Produktgruppen und Produktbereichen (Kostenträgergruppen/Kostenträgerbereichen) zusammenzufassen, soweit eine entsprechende Aggregationsfähigkeit gegeben ist. Ist es erforderlich, für einen Verwaltungsbereich mehr als etwa zehn Produkte zu definieren, so sollten Produkte zu Produktgruppen zusammengefasst werden. Dabei sollten nicht mehr als etwa zehn Produkte zu einer Produktgruppe gehören. Falls



es erforderlich ist, mehr als etwa zehn Produktgruppen zu bilden, so sollten auf einer weiteren Aggregationsebene Produktgruppen zu Produktbereichen zusammengefasst werden. Dabei sollten wiederum nicht mehr als etwa zehn Produktgruppen einen Produktbereich bilden. Bei Bedarf können einzelne Produkte auch mit Produktgruppen in einem Produktbereich zusammengefasst werden.

Bei der Zusammenfassung von Produkten zu Produktgruppen und -bereichen ist zu beachten, dass die Zusammenfassung unter Steuerungsgesichtspunkten sinnvoll ist, indem für jede Aggregationsebene aussagefähige Kosten- und Leistungsdaten zur Verfügung gestellt und sinnvolle Kennzahlen gebildet werden können (Aggregationsfähigkeit).

Abstimmung der Kostenträgerstruktur mit der Haushaltsebene

Im Hinblick auf die Bedeutung der Kostenträgerstruktur für die Veranschlagung ergebnisorientierter Budgets im Haushalt ist es erforderlich, die Kostenträgerstruktur mit der Haushaltsebene abzustimmen. Der Verwaltungsbereich hat dieser deshalb die vorgesehene Kostenträgerstruktur auf dem Dienstweg zur Kenntnis zu geben und zu erläutern. Zur Erläuterung sind insbesondere die erstellten Produktblätter vorzulegen und es ist nachvollziehbar darzulegen, wie die Arbeitsergebnisse (Leistungen, Produkte und Produktaggregationsebenen) in das KLR-Konzept umgesetzt worden sind. Einzelheiten zur Abstimmung mit dem Finanzministerium ergeben sich aus den Erlassen zur Aufstellung des Haushaltsplanentwurfs.

3.6 Arbeitsphase 4: Controlling, Berichtswesen und Kennzahlen

In der letzten Projektphase ist die Struktur des Controlling festzulegen. Dabei ist einerseits festzulegen, welche Informationen benötigt werden, und andererseits zu regeln, welchen Personen welche der Informationen zu welchen Zeitpunkten vorzulegen sind. Hinsichtlich der Festlegung der benötigten Informationen ist zu beachten, dass im Hinblick auf die beabsichtigte Ergebnisorientierung neben Kosteninformationen auch Leistungs- und Wirkungskennzahlen zu ermitteln sind. Dazu gehört auch die Definition von Erfolgskriterien, deren Erreichungsgrad durch die Kennzahlen festgestellt wird. Erst die zusammenhängende Betrachtung sowohl von Kostendaten als auch von Leistungs- und Wirkungskennzahlen ermöglicht eine umfassende Bewertung und Steuerung der Produkte.



ANHANG

Anhang 1 Musterzeitplan

Der nachstehende Zeitplan geht von einer Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung zum Beginn eines Kalenderjahres aus. Die Monatsangaben beziehen sich deshalb auf das Jahr vor Einführung der KLR. Die Angabe „des Vorjahres“ bedeutet, dass diese Arbeiten bereits im zweiten Jahr vor der KLR-Einführung erfolgen sollten. Insgesamt geht der Zeitplan davon aus, dass mit der Phase 1 des Projekts etwa 14 Monate vor Start der KLR zu beginnen ist.

Zeitraum	Aktivität	Verantwortlich
Sept. bis Okt. des Vorjahres	Definition des Umfangs des Verwaltungsbereichs und Festlegung der Leitungsstrukturen	Fachressort
<u>Phase 1:</u> Nov. bis Dez. des Vorjahres Jan.	a) Projektvorbereitung, Berufung Projektleitung für die Einführung der KLR, Termin und Einladung zum Auftaktworkshop b) Auftaktworkshop „Analyse Aufgaben und Umfeld“ c) Konkretisierung: Aufgaben, Zielgruppen, Erstellungsprozesse d) Rückkopplung Arbeitsergebnisse mit der Leitungsebene und dem Fachressort e) Vorbereitung Auftaktworkshop „Produktdefinition“	a) Leitung VB b) Projektleitung, Leitung VB c) Projektleitung d) Projektleitung, Leitung VB e) Projektleitung, Leitung VB
<u>Phase 2:</u> Feb. bis April	a) Auftaktworkshop „Produktdefinition“ b) Konkretisierung Produkte und Leistungen c) Rückkopplung Arbeitsergebnisse mit der Leitungsebene und dem Fachressort	a) Projektleitung, Leitung VB b) Projektleitung c) Projektleitung, Leitung VB
<u>Phase 3:</u> Mai bis Juni	a) Abbildung der Produkte in der KLR: Kostenträgerstruktur und Bezugsgrößen b) Abstimmung der Kostenträgerstruktur mit Finanzministerium c) Vorbereitung Auftaktworkshop „Kennzahlen“	a) Projektleitung b) Projektleitung, Leitung VB c) Projektleitung
<u>Phase 4:</u> Aug. bis Nov.	a) Auftaktworkshop „Kennzahlen“ b) Kennzahlenerhebung c) Abstimmung der Kennzahlen	a) Projektleitung, Leitung VB,
Aug. bis Nov.	Abbildung des KLR-Konzepts in der EDV	a) Projektleitung



Anhang 2 Programmplan

A Allgemeine Dienste, Innenpolitik, Finanzverwaltung

A 1 Politische Führung und zentrale Verwaltung

- A 11 Politische Führung
- A 12 Innere Verwaltungstätigkeiten
- A 13 Staatl. Archivwesen
- A 14 Informationswesen
- A 15 Statistik
- A 16 Hochbau
- A 17 Finanzkontrolle

A 2 Öffentliche Sicherheit und Ordnung

- A 21 Aufgaben der Polizei
- A 22 Brandschutz
- A 23 Katastrophenschutz
- A 24 Kampfmittelbeseitigung

A 3 Finanzverwaltung

- A 31 Steuerverwaltung
- A 32 Vermögensverwaltung
- A 33 Schuldenverwaltung
- A 34 Sonstige Finanzverwaltung

B Justizgewährung

B 1 Gerichtsbarkeit und Staatsanwaltschaft

- B 11 Aufgaben der Verfassungsgerichtsbarkeit
- B 12 Aufgaben der ordentlichen Gerichtsbarkeit
- B 13 Aufgaben der Staatsanwaltschaft
- B 14 Aufgaben der Verwaltungsgerichtsbarkeit
- B 15 Aufgaben der Arbeitsgerichtsbarkeit
- B 16 Aufgaben der Finanzgerichtsbarkeit
- B 17 Aufgaben der Sozialgerichtsbarkeit

B 2 Justizvollzug

- B 21 Aufgaben des Justizvollzugs



C Bildungswesen, Wissenschaft, Forschung

C 1/C 2 Allgemeinbildende und berufliche Schulen

- C 11 Unterrichtsverwaltung
- C 12 Erziehung und Unterricht in Grundschulen
- C 13 Erziehung und Unterricht in Hauptschulen
- C 14 Erziehung und Unterricht in kombinierten Grund- und Hauptschulen
- C 15 Erziehung und Unterricht in kombinierten Haupt- und Realschulen
- C 16 Erziehung und Unterricht in Realschulen
- C 17 Erziehung und Unterricht in Gymnasien, Kollegs
- C 18 Erziehung und Unterricht in Gesamtschulen (integrierte und additive)
- C 19 Erziehung und Unterricht in Orientierungsstufen
- C 20 Erziehung und Unterricht in Waldorfschulen
- C 21 Erziehung und Unterricht in Sonderschulen
- C 22 Erziehung und Unterricht in berufsbildenden Schulen
- C 23 Sonstige schulische Aufgaben

C 3 Hochschulen

- C 31 Universitäten
- C 32 Hochschulkliniken
- C 33 Verwaltungsfachhochschulen
- C 34 Kunsthochschulen
- C 35 Fachhochschulen
- C 36 Sonstige Hochschulaufgaben

C 4 Förderung von Schülerinnen und Schülern, Studentinnen und Studenten und dergleichen

- C 41 Fördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler
- C 42 Fördermaßnahmen für Studierende
- C 43 Fördermaßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- C 45 Schülerinnen- und Schülerbeförderung
- C 46 Studentenwohnraumförderung



C 5 Sonstiges Bildungswesen

- C 51 Förderung der Weiterbildung
- C 52 Volkshochschulen
- C 53 Andere Einrichtungen der Weiterbildung
- C 54 Lehrerinnen- und Lehrerausbildung
- C 55 Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung
- C 56 Berufsakademien

C 6 Wissenschaft, Forschung, Entwicklung außerhalb der Hochschulen

- C 61 Wissenschaftliche Bibliotheken, Fachinformationszentren
- C 62 Wissenschaftliche Museen
- C 63 Gemeinsame Forschungsförderung von Bund und Ländern
- C 64 Andere Einrichtungen für Wissenschaft und Forschung
- C 65 Zuschüsse an internationale wissenschaftliche Organisationen und zwischenstaatliche Forschungseinrichtungen

D Kulturelle Angelegenheiten

D 1 Kultureinrichtungen

- D 11 Theater
- D 12 Museen, Sammlungen, Ausstellungen
- D 13 Nichtwissenschaftliche Bibliotheken
- D 14 Sonstige Kultureinrichtungen

D 2 Kulturförderung, Denkmalschutz, Kirchliche Angelegenheiten

- D 21 Einzelmaßnahmen im Bereich Theater und Musikpflege
- D 22 Einzelmaßnahmen im Bereich Museen und Ausstellungen
- D 23 Andere Einzelmaßnahmen der Kulturpflege
- D 24 Denkmalschutz und -pflege
- D 25 Kirchliche Angelegenheiten

E Soziale Sicherung

E 1 Familien- und Sozialhilfe, Förderung der Wohlfahrtspflege und Ähnliches

- E 11 Leistungen nach dem Bundessozialhilfe- und dem Asylbewerberleistungsgesetz
- E 12 Förderung der sozialen Einrichtungen
- E 13 Förderung der Wohlfahrtspflege
- E 14 Leistungen nach dem Unterhaltsvorschussgesetz



- E 2 Soziale Leistungen für Folgen von Krieg und politischen Ereignissen*
 - E 21 Leistungen nach dem BVG sowie den Anhangsgesetzen (ohne OEG)
 - E 22 Lastenausgleich
 - E 23 Wiedergutmachung
 - E 24 Angelegenheiten der Vertriebenen und Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler
 - E 25 Kriegsopferfürsorge
 - E 26 Sonstiges
- E 3 Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsschutz*
 - E 31 Hilfe für Berufsausbildung, Fortbildung und Umschulung
 - E 32 Sonstige Anpassungsmaßnahmen und produktive Arbeitsförderung
 - E 33 Technischer Arbeitsschutz
 - E 34 Sozialer und medizinischer Arbeitsschutz
- E 4 Jugendhilfe nach SGB VIII*
 - E 41 Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit
 - E 42 Jugendsozialarbeit und erzieherischer Kinder- und Jugendschutz
 - E 43 Förderung der Erziehung in der Familie
 - E 44 Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege
 - E 45 Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen
 - E 46 Andere Aufgaben der Jugendhilfe
- E 5 Sonstige soziale Angelegenheiten*
 - E 51 Familienpolitik
 - E 52 Frauenpolitik
 - E 53 Opferentschädigung
 - E 54 SGB IX
 - E 55 Naturkatastrophen
 - E 56 Leistungen nach dem Nds. Pflegegesetz
 - E 57 Sonstige Aufgaben

F Gesundheit, Sport und Erholung

- F1 Einrichtungen und Maßnahmen des Gesundheitswesens*
 - F 11 Förderung von Krankenhäusern
 - F 12 Durchführung des Maßregelvollzugs und Psychiatrie
 - F 13 Maßnahmen des Gesundheitswesens
 - F 14 Sonstiges



F 2 Sport und Erholung

F 21 Förderung des Sports

G Umwelt

G 1 Wasserwirtschaft

G 11 Allg. Wasserwirtschaft

G 12 Gewässerreinigung, techn. Gewässerschutz

G 13 Grundwasserschutz, Wasserversorgung

G 14 Hochwasserschutz, Küstenschutz, naturnahe Gewässergestaltung

G 15 Gewässerkundlicher Landesdienst, Gewässergüte

G 16 Wasseranalytik

G 17 Bau, Unterhaltung und Betrieb landeseigener Anlagen

G 2 Naturschutz

G 21 Flächenbezogener Naturschutz

G 22 Artenschutz

G 23 Landschaftspflege

G 3 Immissionsschutz, Abfall

G 31 Gefahrenschutz, Gentechnik

G 32 Immissionsschutz

G 33 Abfall

G 4 Strahlenschutz

G 41 Strahlenschutz bei kerntechnischen Anlagen

G 42 Strahlenschutz außerhalb kerntechnischer Anlagen

G 5 Atomrecht

G 51 Genehmigungsverfahren

G 52 Anlagenbezogene Aufsichtsverfahren

G 53 Anlagenübergreifende Genehmigungs- u. Aufsichtsverfahren

G 6 Medienübergreifender Umweltschutz

G 61 Bodenschutz

G 62 Umwelt- u. Naturschutzbildung

G 63 Ökologische Gesamtplanung

G 64 Verbandsförderung



H Wohnungswesen, Städtebau, Raumordnung

H 1 Wohnungswesen

H 11 Förderung des Wohnungsbaus

H 12 Sonstiges

H 2 Raumordnung, Landesplanung, Vermessungswesen

H 21 Kataster- und Vermessungsverwaltung

H 22 Raumordnung und Landesplanung

H 3 Städtebauförderung

I Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

I 1 Land- u. Ernährungswirtschaft, Fischerei

I 11 Förderung der Landwirtschaft und Ernährungsindustrie

I 12 Tier- und Pflanzenproduktion inkl. Fischerei

I 2 Gesundheitsbezogener Verbraucherschutz, Veterinärwesen, Tierschutz

I 21 Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz

I 22 Veterinärwesen, Tierseuchenbekämpfung

I 23 Tierschutz

I 3 Ländlicher Raum

I 31 Förderung des ländlichen Raumes

I 32 Agrarstrukturelle Planungen u. andere Entwicklungsprogramme

I 33 Verwaltung staatl. Grundbesitzes

I 4 Forst und Holzwirtschaft

I 41 Produktion von Holz u. anderen Erzeugnissen (Forstbetrieb)

I 42 Waldschutz und Sanierung

I 43 Erholung und Umweltbildung

I 44 Dienstleistungen für Dritte

I 43 Fördermaßnahmen

I 44 Hoheits- und sonstige behördliche Maßnahmen



K Energie, Gewerbe, Dienstleistungen

K 1 Energie

K 12 Erneuerbare Energieformen

K 2 Bergbau, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe

K 21 Kohlenbergbau

K 22 Sonstiger Bergbau

K 23 Verarbeitende Industrie

K 24 Handwerk und Kleingewerbe

K 25 Baugewerbe

K 26 Sonstiges verarbeitendes Gewerbe

K 3 Handel

K 31 Handel (allgemein)

K 32 Exportförderung, Auslandsmessen

K 33 Märkte und Inlandsmessen

K 34 Sonstiges

K 4 Fremdenverkehr

K 5 Geld- und Versicherungswesen

K 6 Sonstige Bereiche

K 61 Materialprüfungen

K 62 Eichungen

K 7 Regionale Fördermaßnahmen

K 71 Betriebliche Investitionen

K 72 Verbesserung der Infrastruktur

K 73 Sonstiges

L Verkehrswesen

L 1 Straßen

L 11 Bundesautobahnen

L 12 Bundesstraßen

L 13 Landesstraßen

L 14 Kreisstraßen

L 15 Gemeindestraßen

L 16 Sonstiges



- L 2 Wasserstraßen und Häfen, Förderung der Schifffahrt*
 - L 21 Wasserstraßen und Häfen
 - L 22 Förderung der Schifffahrt
- L 3 Eisenbahnen und öffentlicher Personennahverkehr*
 - L 31 Maßnahmen für den öffentlichen Personennahverkehr (schienengebunden)
 - L 32 Maßnahmen für den öffentlichen Personennahverkehr (nicht schienengebunden)
 - L 33 Sonstiges
- L 4 Luftfahrt*
 - L 41 Flugsicherung
 - L 42 Sonstiges
- M Wirtschaftsunternehmen, Allgemeines Grund- und Kapitalvermögen, Sondervermögen**
 - M 1 Land- und forstwirtschaftliche Unternehmen*
 - M 11 Landwirtschaftliche Unternehmen
 - M 12 Forstwirtschaftliche Unternehmen
 - M 2 Verkehrsunternehmen*
 - M 21 Straßenverkehrsunternehmen
 - M 22 Eisenbahnen
 - M 23 Häfen und Umschlag
 - M 24 Flughäfen und Luftverkehr
 - M 25 Sonstiges
 - M 3 Sonstige Wirtschaftsunternehmen*
 - M 31 Bergbau
 - M 32 Industrielle Unternehmen
 - M 33 Banken und Kreditinstitute
 - M 34 Wohnungsbauunternehmen
 - M 35 Recht und Aufsicht im Bereich Glücksspiele, Lotterien und Wetten
 - M 36 Sonstiges
 - M 4 Allgemeines Grund- und Kapitalvermögen, Sondervermögen*
 - M 41 Allgemeines Grundvermögen
 - M 42 Allgemeines Kapitalvermögen
 - M 43 Sondervermögen



Anhang 3 Praxisbeispiele

Beispiele für die Beschreibung von Aufgaben

Siehe Aufgabenbeschreibungen im Beispiel für den Ablauf des Produktdefinitionsverfahrens bei der Agrarstrukturverwaltung. Beispiele für Produkte.

Siehe im Beispiel der Agrarstrukturverwaltung: Beispiele für Leistungen

Beispiel 1: Ladendiebstahl	
Leistung 1: Einsatzkoordinierung	Sachverhalt: Am 10.08.2003, gegen 11.21 Uhr, teilt die Vermittlung der Firma Marktkauf der regionalen Lage- und Führungszentrale (R/LFZ) der Polizeiinspektion Rattenfängerhausen in Rattenfängerhausen fernmündlich mit, dass es in den Verkaufsräumen zu einem Ladendiebstahl gekommen sei. Ein Mann werde vom Ladendetektiv festgehalten. Das Erscheinen der Polizei sei erforderlich. Um 11.23 Uhr teilt der Einsatzleitbeamte der R/LFZ der einsatzbereiten ESD-Funkstreifenwagenbesatzung des Polizeikommissariates Rattenfängerhausen PK Salz und PHM Zucker über Funk den Sachverhalt mit und beauftragt diese, den Ladendiebstahl aufzunehmen.
Leistung 2: Sachverhalts- und Tatortaufnahme	Gegen 11.31 Uhr treffen PK Salz und PHM Zucker bei der Firma Marktkauf ein. Dort werden sie vom Ladendetektiv, Herrn Leder, erwartet, in dessen Büro sie einen weiteren Mann antreffen. Herr Leder eröffnet den Beamten, dass er den Mann, dessen Personalien noch nicht feststehen, dabei beobachtet habe, wie er zwei Schachteln Marlboro aus dem Regal genommen und in seine Jackentasche gesteckt habe. Anschließend habe sich der Mann aus dem Geschäft entfernen wollen. Hinter der Kasse habe er den Mann dann angesprochen und in das Büro gebeten. Das Diebstahlsprotokoll habe er, bis auf die Personalien, bereits erstellt. PK Salz fordert den Mann auf, sich auszuweisen. Aus dem daraufhin übergebenen Bundespersonalausweis geht hervor, dass es sich bei dem Mann um Herbert Rohde, *21.12.1934 in Hambrück, wohnhaft in Rattenfängerhausen, Triftstraße 22B, handelt. Diese Personaldaten trägt Herr Leder in das Protokoll ein und stellt Strafantrag gegen Herrn Rohde. Anschließend führt PHM Zucker über Funk eine Erkenntnis- und Einwohnermeldeamtsabfrage durch. PK Salz eröffnet Herrn Rohde unterdessen, dass gegen ihn ein Strafverfahren eingeleitet worden sei. Er belehrt ihn bezüglich seines Zeugnis- und Aussageverweigerungsrechtes und befragt ihn zum Sachverhalt. Herr Rohde schildert daraufhin den Tathergang und drückt sein Bedauern über sein ihm selbst nicht erklärliches Verhalten aus. Anschließend wird Herr Rohde aus dem Büro entlassen. Die Beamten melden sich um 11.52 Uhr wieder einsatzbereit.
Leistung 3: Fertigung einer	Um 12.10 Uhr gibt PK Salz den Ladendiebstahl auf der Dienststelle in das Vorgangsbearbeitungsprogramm MIKADO ein und druckt die Strafanzeige aus. Er heftet das Diebstahlsprotokoll an die Anzeige und gibt die Anzeige



Strafanzeige	seinem Dienstabteilungsleiter.
Leistung 4: Lenken und Lei- ten	Dieser schaut den Vorgang durch und gibt ihn um 12.34 Uhr in den Postausgang.
Leistung 5: Lenken und Lei- ten	Am 11.08.2003, gegen 08.55 Uhr, bekommt der Leiter des Kriminalermittlungsdienstes den Vorgang auf seinen Tisch. Nach kurzer Durchsicht gibt er um 09.00 Uhr den Vorgang an den POK Sauer zur weiteren Bearbeitung weiter.
Leistung 6: Ermittlung	POK Sauer ruft den Vorgang im MIKADO-System auf und druckt einen Anhörbogen im vereinfachten Verfahren aus und versendet ihn um 09.20 Uhr. Am 19.08.2003, 13.15 Uhr, ruft POK Sauer den Vorgang wieder im MIKADO-System auf. Bis zu diesem Zeitpunkt ist der Anhörbogen nicht zurückgesandt worden. POK Sauer überprüft daraufhin die angegebene Adresse beim Einwohnermeldeamt. Es wird ihm mitgeteilt, dass Herr Rohde noch in der Triftstraße 22B gemeldet ist. Aufgrund dieser Mitteilung fertigt POK Sauer einen Personalbogen mit dem Hinweis, dass der Anhörbogen nicht zurückgesandt wurde. Im Anschluss fertigt er den Statistikbogen für die polizeiliche Kriminalstatistik, die „Mitteilung über den Ausgang des Verfahrens“ und den Aktenzeichenrücklaufzettel. Sämtliche Unterlagen heftet er im Aktendeckel der Staatsanwaltschaft zusammen und gibt den Vorgang um 13.45 Uhr an seinen Kriminalermittlungsdienstleiter zurück.
Leistung 7: Lenken und Lei- ten	Am 20.08.2003, um 10.00 Uhr, sichtet dieser den Vorgang und gibt ihn um 10.05 Uhr in den Postausgang zur zentralen Tagebuchstelle.
Leistung 8: Aktentransport und Versand	Um 11.00 Uhr nimmt der Bote diesen Vorgang mit zur zentralen Tagebuchstelle. Um 11.10 Uhr wird der Vorgang dort im MIKADO-System aufgerufen. Es wird die Abverfügung an die zuständige Staatsanwaltschaft eingetragen. Anschließend wird der Vorgang in das Postausgangsfach gelegt. Um 13.00 Uhr nimmt der Bote den Vorgang mit zur Poststelle und macht ihn dort um 13.25 Uhr zur Versendung fertig.
Verrechnung der Leistungen auf ein Produkt	Die Leistungen 2, 3 und 6 können direkt einem Produkt (Kostenträger) – z. B. „Ermittlung Eigentumsdelikte“ – zugeordnet werden. Die Leistungen 1, 4, 5, 7 und 8 können dagegen zunächst nur auf eine Kostenstelle gebucht werden und sind über Schlüssel auf Produkte (Kostenträger) zu verrechnen.



Beispiel 2: Ingewahrsamnahme einer hilflosen Person	
Leistung 1: Einsatzkoordinierung	Sachverhalt: Am 24.07.2003, 14.31 Uhr, teilt ein namentlich bekannter Passant der regionalen Lage- und Führungszentrale (R/LFZ) der Polizeiinspektion Rattenfängerhausen über den Notruf 110 mit, dass in der Königstraße, Höhe Haus Nr. 12, eine offensichtlich angetrunkene männliche Person mitten auf dem Gehweg liege und schlafe. Seine Versuche, den Mann wach zu machen, seien fehlgeschlagen. Um 14.32 Uhr teilt der Einsatzleitbeamte der einsatzbereiten ESD-Funkstreifenwagenbesatzung des Polizeikommissariates (PK) Rattenfängerhausen POK Norden und PHMin Osten über Funk den Sachverhalt mit und beauftragt diese, sich um den schlafenden Mann zu kümmern.
Leistung 2: Sachverhalts- und Tatortaufnahme	Um 14.36 Uhr treffen die Beamten vor dem Haus Nr. 12 ein. Sie treffen den Anrufer und den am Boden liegenden Mann an. Der offensichtlich stark angetrunkene liegende Mann wird aufgesetzt und schlägt nach einigen Weckversuchen um 14.40 Uhr die Augen auf und ist wieder so leidlich ansprechbar. Nach mehrmaliger Aufforderung weist er sich als ein Herr Klemme aus. PHMin Osten führt über Funk eine Erkenntnis- und Einwohnermeldeabfrage durch. Sie bekommt die Antwort, dass keine Erkenntnisse vorliegen und die Daten im Ausweis stimmen. Inzwischen ist Herr Klemme wieder eingeschlafen. Auch nach mehreren Versuchen gelingt es den Beamten nicht, Herrn Klemme gehfähig zu machen. Daraufhin entschließen sie sich, den hilflosen Herrn Klemme zum Schutze seiner eigenen Person in Gewahrsam zu nehmen. Um 14.57 Uhr treffen sie auf dem Hof des Polizeikommissariats ein. Mit Hilfe eines weiteren Beamten wird Herr Klemme in den Vorraum der Gewahrsamszellen getragen. Dort wird er von POK Norden nach der Gewahrsamsordnung durchsucht. Gegenstände wie Geld, Kette, Uhr, Feuerzeug etc. werden in eine Zelle-1-Kiste gelegt. Unterdessen hat PHMin Osten das Buch über Freiheitsentziehungen ausgefüllt und trägt die Gegenstände aus der Kiste dazu. Anschließend wird Herr Klemme in Zelle 1 getragen. Er wird dort auf das Bett gelegt, die Schuhe werden ihm ausgezogen und vor die Tür gestellt. Um 15.06 Uhr wird die Zellentür verschlossen.
Leistung 3: Vorgangsbearbeitung	Um 15.10 Uhr setzt sich PHMin Osten vor den Computer und gibt den Sachverhalt als „sonstiges Ereignis“ in das Vorgangsbearbeitungsprogramm MI-KADO ein und schließt die Eingabe um 15.20 Uhr ab.



Leistung 4: Sachverhalts- und Tatort- aufnahme	Im Anschluss wird Herr Klemme jede halbe Stunde in der Zelle 1 vom Wachhabenden kontrolliert. Die Kontrollen werden im Buch über Freiheitsentziehungen eingetragen. Um 22.25 Uhr ist Herr Klemme wieder so weit ausgenüchtert, dass er entlassen werden kann. Die Gegenstände werden ihm wieder ausgehändigt. Das Buch über Freiheitsentziehungen wird vervollständigt und um 22.37 Uhr verlässt Herr Klemme die Wache.
Leistung 5: Kostenfestset- zung	Am 25.07.2003 vervollständigt PHMin Osten im MIKADO-System den Vorgang und druckt die Kostenrechnung. Die Kostenrechnung legt sie dem Dienstabteilungsleiter vor, der sie sachlich richtig zeichnet. Anschließend legt er die Rechnung in den internen Postausgang.
Leistung 6: Aktentransport und Versand	Am 26.07.2003 nimmt der Bote die Kostenrechnung vom PK-Geschäftszimmer mit zur Kostenstelle Leitung und Verwaltung der PI.
Leistung 7: Kostenfestset- zung	Der Beauftragte für den Haushalt sichtet die Kostenrechnung und gibt sie weiter an die Sachbearbeiterin „Allgemeine Gebühren“. Diese setzt die Kosten nach der allgemeinen Gebührenordnung fest und fertigt im Baan-System eine Annahmeanordnung. Nach Ausgabe des Kassenzeichens trägt sie dieses auf der Kostenrechnung ein und gibt die Rechnung wieder an den Beauftragten für den Haushalt zur Freigabe. Der Beauftragte für den Haushalt gibt die Freigabe in das Baan-System ein und gibt die Rechnung an die Sachbearbeiterin zurück. Anschließend fertigt die Sachbearbeiterin das Formblatt „Erhebung von Gebühren und Auslagen für Amtshandlungen und Leistungen der Polizei“ und einen Überweisungsträger und verschickt beides an Herrn Klemme. Am 27.08.2003 kontrolliert sie im Baan-System die offenen Posten und stellt fest, dass Herr Klemme den angeforderten Betrag gezahlt hat. Daraufhin heftet sie den Vorgang unter erledigte Kostenrechnungen ab und schließt damit die Bearbeitung.
Verrechnung der Leistungen auf ein Produkt	Die Leistungen 2 bis 4 können direkt einem Produkt (Kostenträger) – z.B. „Ingewahrsamnahmen“ – zugeordnet werden. Die Leistungen 1 und 5 bis 7 können dagegen zunächst nur auf eine Kostenstelle gebucht werden und sind über Schlüssel auf Produkte (Kostenträger) zu verrechnen.

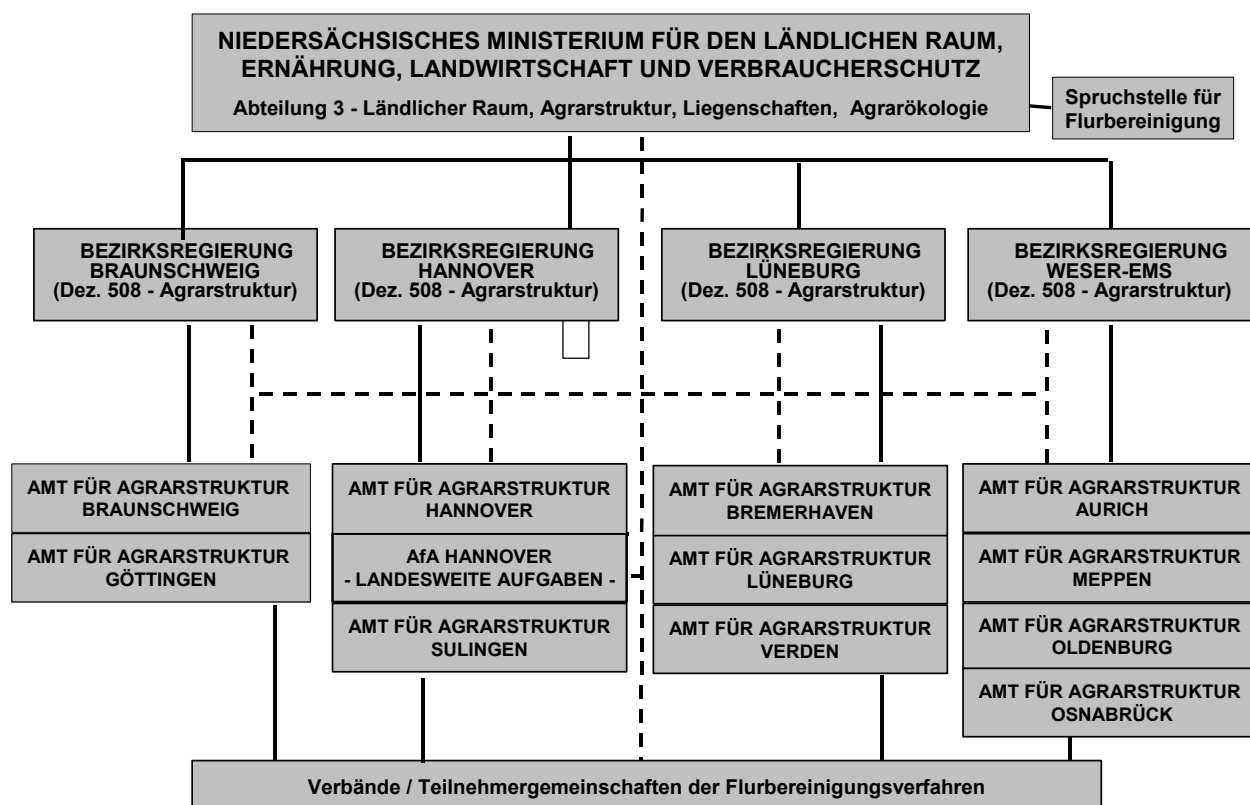


Beispiel für die Durchführung eines Produktdefinitionsverfahrens anhand der Agrarstrukturverwaltung⁹

I. Vorbereitung der Produktdefinition

Die Agrarstrukturverwaltung gehört zum Geschäftsbereich des Nds. Ministeriums für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (ML). Sie gliedert sich in 11 Ämter für Agrarstruktur (ÄfA), die der Dienst- und Fachaufsicht der 4 Bezirksregierungen (BezReg) unterstehen. Die Agrarstrukturverwaltung umfasst ca. 1000 Bedienstete.

Abbildung 7: Organigramm Agrarstrukturverwaltung



Die Bildung des Verwaltungsbereichs erfolgte vor dem Projektstart durch das ML. Unter Berücksichtigung der hierarchischen Gliederung umfasst der Verwaltungsbereich „Agrarstrukturverwaltung“ die vier Dezernate „Agrarstruktur“ der Bezirksregierungen sowie die 11 Ämter für Agrarstruktur.

Die Projektleitung „Kosten- und Leistungsrechnung“ wurde dem zuständigen Leiter des Referates für die Organisation der Agrarstrukturverwaltung im ML übertragen. In die Projektgruppe Leitungsebene wurden berufen:

- ein Dezernatsleiter „Agrarstruktur“ der Bezirksregierung
- ein Leiter eines Amtes für Agrarstruktur

⁹ Die Produktdefinition in der Agrarstrukturverwaltung erfolgte bereits im Jahr 1997. Sie entsprach nicht vollständig dem hier dargestellten Vorgehen.



- ein Fachbereichsleiter Flurbereinigung
- ein Fachbereichsleiter Organisation
- ein Fachbereichsleiter Landwirtschaftliche flächen- und tierbezogene Fördermaßnahmen
- der Vorsitzende des Hauptpersonalrates im ML

In die Projektgruppe Arbeitsebene wurden berufen:

- ein Mitarbeiter des Referates Grundsatzangelegenheiten der Flurbereinigung und Dorferneuerung im ML
- ein Sachbearbeiter des Dezernates „Agrarstruktur“ der Bezirksregierung
- ein Sachbearbeiter Flurbereinigung
- ein Fachbereichsleiter Organisation
- ein Fachbereichsleiter Dorferneuerung
- eine Sachbearbeiterin für landwirtschaftliche flächen- und tierbezogene Fördermaßnahmen
- ein Mitglied des Hauptpersonalrates, zugleich Sachbearbeiter im Bereich Flurbereinigung

Bei der Berufung der Mitglieder wurde darauf geachtet, dass die Besetzung regional ausgewogen erfolgte. Eine Realisierung des Gleichstellungsgebotes von Frauen und Männern konnte aufgrund der starken Präsenz von Männern in dieser Verwaltung nicht erfolgen.

Der Produktivstart der Kosten- und Leistungsrechnung in der Agrarstrukturverwaltung war am 01.01.2002. Die Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgte dann im Laufe des Jahres 2002. Nach dem Musterzeitplan ergab sich folgende Terminplanung für die Produktdefinition:

November bis Januar: Phase 1

- 01. Nov. bis 10. Nov. :** Projektvorbereitung, Berufung der Projektleitung, Planung des Auftaktworkshops
- 14. Nov.:** Auftaktworkshop „Analyse Aufgaben und Umfeld“
- 15. Nov. bis 15. Dez.:** Konkretisierung: Aufgaben, Zielgruppen, Erstellungsprozess
- 16. Dez. bis 18. Jan.:** Rückkopplung der Arbeitsergebnisse mit der Leitungsebene und der Haushaltsebene (Haushaltsreferat des Fachressorts, Spiegelreferat des Finanzministeriums, Koordinierungsreferat Staatskanzlei)

Februar bis April: Phase 2

- 05. Feb. :** Auftaktworkshop „Produktdefinition“
- 06. Feb. bis 25. März:** Konkretisierung der Produkte und Leistungen
- 26. März bis 26. April:** Rückkopplung Arbeitsergebnisse mit der Leitungsebene und der Haushaltsebene

Mai bis Juni: Phase 3

- bis 06. Mai:** Abbildung der Produkte in der KLR: Kostenträgerstruktur und Bezugsgrößen
- 15. Juni bis 30. Juni:** Abstimmung der Kostenträgerstruktur mit Fachressort und Finanz-



ministerium

August bis November: Phase 4

06. Aug.: Auftaktworkshop „Kennzahlen“

07. Aug. bis 30. Nov.: Kennzahlenerhebung und Abstimmung der Kennzahlen verwaltungsbereichsintern und mit dem Fachressort

II. Arbeitsphase 1

Die Leitfragen wurden im Auftaktworkshop auf Leitungsebene wie folgt beantwortet:

Welche Aufgaben soll der Verwaltungsbereich erfüllen? Gibt es für die einzelnen Aufgaben unterschiedliche Prioritäten?

Die Aufgaben der Agrarstrukturverwaltung sind im Wesentlichen

- die Durchführung von Verfahren nach dem Flurbereinigungsgesetz,
- die Gewährung von landwirtschaftlichen flächen- und tierbezogenen Maßnahmen (z.B. Mutterkuh- und Mutterschafprämie, Sonderprämie für männliche Rinder) sowie
- die Förderung der Dorferneuerung und anderer Infrastrukturmaßnahmen.

Die Aufzählung stellt in gewisser Hinsicht auch eine Art Prioritätenliste dar, wobei hinsichtlich ihrer Bedeutung die beiden ersten Bereiche nicht wesentlich zu unterscheiden sind.

Zu wessen Nutzen werden diese Aufgaben wahrgenommen? Welche Personenkreise oder Institutionen sind Zielgruppen sowohl im Sinne von Nutznießern als auch im Sinne von Betroffenen des Verwaltungshandelns?

Die Aufgabenerfüllung/Tätigkeiten der Agrarstrukturverwaltung stiftet im Wesentlichen den Bewohnern des ländlichen Raumes Nutzen. Als überwiegende Nutznießer sind sicherlich die landwirtschaftlichen Unternehmer zu nennen, aber auch andere Bürger und Kommunen oder der Bund.

Welchen konkreten Nutzen haben die jeweiligen Zielgruppen von den Produkten des Verwaltungsbereichs?

Die Agrarstrukturverwaltung hat hinsichtlich der Flurbereinigung den gesetzlichen Auftrag, im Rahmen ihrer landgestaltenden Vorhaben an der Verwirklichung gesellschaftspolitischer Zielvorgaben mitzuwirken und flächenbezogene Interessenskonflikte zu entflechten. Als Nutzen sind beispielsweise zu nennen der Aufbau von Biotopverbundsystemen, die Sicherung und Entwicklung wertvoller Bereiche für den Naturschutz, die Verbesserung des Kleinklimas und die Nutzungsextensivierung, die Neustrukturierung von durch Straßenbauvorhaben zerschnittenen Flächen.

Mit der Abwicklung der landwirtschaftlichen flächen- und tierbezogenen Maßnahmen vollzieht die Agrarstrukturverwaltung eine Vielzahl von Förderprogrammen, die von der EU im Rahmen der AGENDA 2000 beschlossen wurden. Mit den einzelnen Förderungen soll das durch soziale, ökologische und Tierhaltungs-Standards gekennzeichnete europäische Agrarmodell angesichts der wachsenden Liberalisierung der Agrarmärkte gesichert werden. Dies geschieht, indem an



Standards gebundene Leistungen der Landwirte eine gesonderte Honorierung erfahren. Nach dem Willen der EU soll zudem mit diesen Transferleistungen verdeutlicht werden, dass die Gesellschaft den Landwirt nicht allein als Nahrungsmittelproduzenten, sondern vielmehr als unersetzbaren Garanten wirtschaftlich, sozial und ökologisch funktionsfähiger ländlicher Räume benötigt.

Aufgabe der Dorferneuerung ist es, die ländlichen Siedlungen in ihrer charakteristischen Vielfalt zu erhalten, neuen funktionalen Anforderungen anzupassen und in die Landschaft einzubinden. Dies geschieht zum einen durch öffentliche Erneuerungsmaßnahmen, aber auch durch private Maßnahmen, die jeweils durch das Dorferneuerungsprogramm finanziert werden. Als Hauptnutzen ist also die Erhaltung bzw. Wiederherstellung eines lebenswerten ländlichen Wohnumfeldes zu nennen.

Welche Erwartungen bestehen seitens der Zielgruppen hinsichtlich der Ergebnisse des Verwaltungshandelns? Wird ein anderer als der zurzeit erzeugte Nutzen erwartet? Welche weiteren Anforderungen, z.B. hinsichtlich der Qualität, werden von den Zielgruppen an die Produkte des Verwaltungsbereichs gestellt?

Die Zielgruppen erwarten, dass die Agrarstrukturverwaltung ihre Aufgaben ordnungsgemäß und zeitnah wahrnimmt. Wie in allen Bereichen, in denen gestaltet wird und in denen Fördermittel fließen, steht wahrscheinlich beim überwiegenden Teil der Nutznießer die Förderung ihrer Vorhaben und Maßnahmen, also der Mittelfluss, im Vordergrund.

Als Qualitätskriterium der Produkte ist zunächst die allgemeine Anforderung an einen jeden Verwaltungsakt zu nennen: die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns. Darüber hinaus ist sicherlich z.B. eine schnelle und fristgemäße Abarbeitung der Anträge im Bereich der Fördermaßnahmen als Kundenerwartung ebenso wie eine umfassende Rechtsberatung allgemein zu nennen.

Welche Erwartungen und Bedingungen werden von Seiten des Staates bzw. der Gesellschaft mit den Produkten des Verwaltungsbereichs verbunden?

Von Seiten der Verwaltung / des Staates selbst wird eine Beschleunigung der Verfahrensbearbeitung in der Flurbereinigung angestrebt sowie die Einführung eines ganzheitlichen Projektmanagements in diesem Bereich, um so eine Verringerung des Personalaufwandes und der Kosten zu erreichen. Auch wird von diesen Seiten insbesondere im Bereich der flächen- und tierbezogenen Maßnahmen erwartet, dass die Agrarstrukturverwaltung die Verfahren den technischen Standards anpasst, um so zum einen den Anforderungen der EU zu genügen, zum anderen aber auch die Abläufe zu optimieren und kostengünstiger zu gestalten.

Ebenfalls im Rahmen der Phase 1 wurden die Beschreibungen der Aufgaben durch die Projektgruppe auf Arbeitsebene detailliert. Für den Bereich der Dorferneuerung und flächen- und tierbezogenen Maßnahmen (am Beispiel der Mutterkuhprämie) ergaben sich z.B. folgende Angaben:

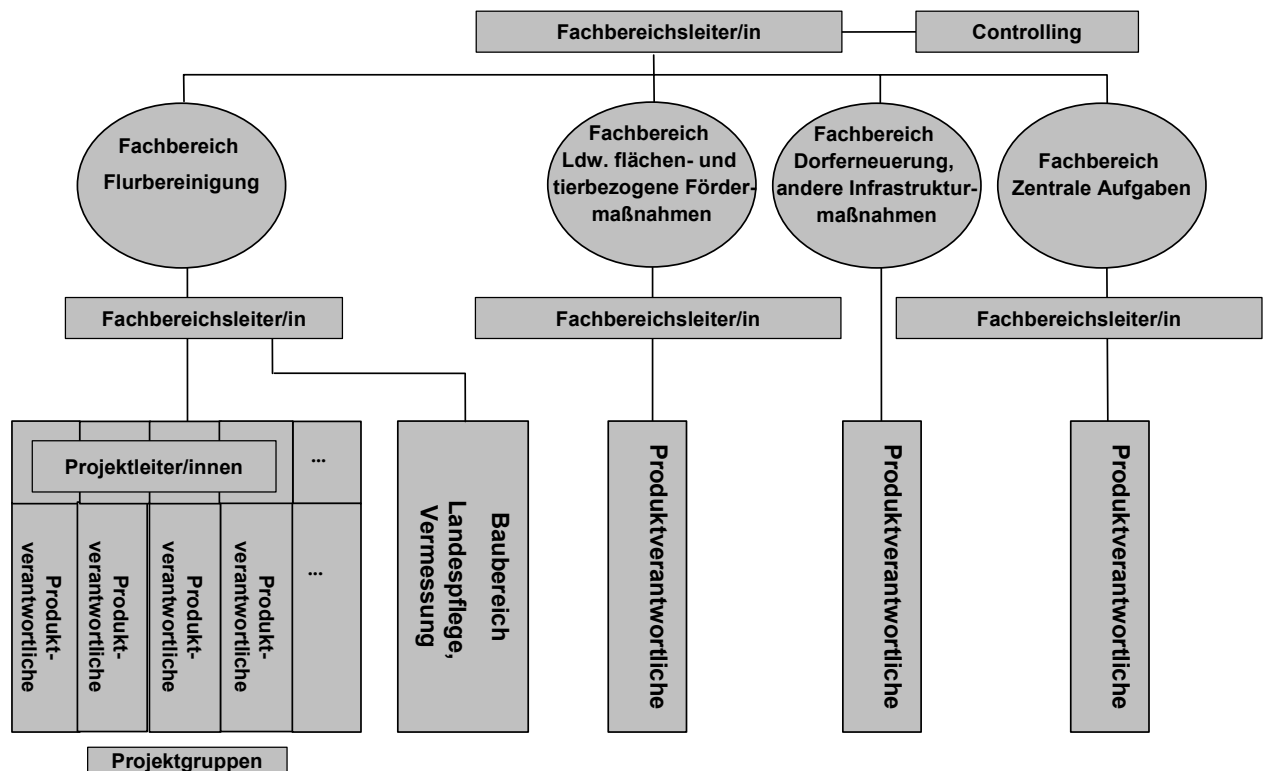
Aufgabe:	Dorferneuerung
gesetzl. Grundlage:	• Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen der Dorferneuerung • Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für Maßnahmen land- und fortwirtschaftlicher Betriebe zur Umnutzung ihrer Bausubstanz



Maßnahmen:	• Durchführung des Verfahrens zur Aufnahme von Gemeinden in das Dorferneuerungsprogramm • Bewilligen von Zuschussmitteln für die Planung der Dorferneuerungsmaßnahmen • Beratung der Beteiligten vor Ort • Bewilligung von Zuwendungen für die Durchführung der betreffenden Dorferneuerungsmaßnahmen • Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen
Zielgruppen:	a) Kommunen, b) Bürger
Nutzen für Zielgruppen:	zu a und b): Mit der Dorferneuerung sollen die typischen Elemente der Dörfer gestärkt und die Wohn- und Arbeitsverhältnisse im ländlichen Raum verbessert werden. Durch Förderung einer dörflichen Verhältnissen angepassten Planung mit starker Einbindung der Bürger sowie durch die Förderung einer Vielzahl von Maßnahmen sollen einerseits die traditionellen Werte der Dörfer gesichert und andererseits Impulse für eine zukunftsorientierte Entwicklung gegeben werden.
Aufgabe:	Mutterkuhprämie
gesetzl. Grundlage:	• EU-Verordnung Nr. 1254/1999 des Rates • EU-Verordnung Nr. 2342/1999 der Kommission
Maßnahmen:	• Entgegennahme der Anträge und Verwaltungsleistungen zur Vorbereitung und Abwicklung des Verfahrens • Durchführen des Ohrmarkenabgleichs • Durchführen von Plausibilitätskontrollen der Antragsangaben • Durchführen von Vor-Ort-Kontrollen bei einer ausgewählten Anzahl von Antragstellern • Durchführen des Bewilligungsverfahrens • Bearbeitung von Rückforderungen • Durchführen von Rechtsbehelfs- und Rechtsmittelverfahren
Zielgruppen:	landwirtschaftliche Betriebe mit Mutterkuhhaltung
Nutzen für Zielgruppen:	Die Rinderprämien allgemein werden gewährt, um die Märkte zu stabilisieren und der landwirtschaftlichen Bevölkerung eine angemessene Lebenshaltung zu sichern. Mit der Mutterkuhprämie soll speziell die Erhaltung von Mutterkuhbeständen und Fleischrassen gesichert werden.

Im Rahmen der Analyse des Erstellungsprozesses der Produkte wurde die Organisation der ÄfA geändert. Zur Strukturierung des Leistungsangebotes der Agrarstrukturverwaltung wurden die vier Fachbereiche Flurbereinigung, landwirtschaftliche flächen- und tierbezogene Fördermaßnahmen, Dorferneuerung und andere Infrastrukturmaßnahmen sowie zentrale Aufgaben gebildet.

Abbildung 8: Aufbauorganisation Ämter für Agrarstruktur



Diese Art der Organisation stellt sicher, dass die jeweiligen Produkte lediglich in einem Fachbereich erstellt werden. Der Bereich „Zentrale Aufgaben“ nimmt dabei Querschnittsaufgaben wahr, wie z.B. Innerer Dienst, Organisation, Personalverwaltung, Haushalt, stellt und sichert mit seinen Leistungen also die Voraussetzungen für die „Produktion“. Lediglich im Amt Hannover wurden noch die Fachbereiche 5 bis 8 organisatorisch angegliedert, die im Wesentlichen zentrale landesweite Aufgaben/Leistungen, z.B. Erstellen von Anwenderprogrammen, für die übrigen Ämter wahrnehmen bzw. erbringen. Für den Bereich der Mutterkuhprämie ergibt sich nach der Änderung der Organisation daher folgender Prozess der Leistungserstellung:

- **Entgegennahme der Anträge und Verwaltungsleistungen zur Vorbereitung und Abwicklung des Verfahrens**

Zuständig:

Interne Beteiligung anderer Fachbereiche:

Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche:

Nutzen der Vorleistung:

Fachbereich 2

keine

Antragsentgegennahme und Datenerfassung erfolgt durch die Dienststellen der Landwirtschaftskammern

örtliche Nähe zu den Antragstellern

- **Durchführen und Abarbeiten des Ohrmarkenabgleichs**

Zuständig:

Interne Beteiligung anderer Fachbereiche:

Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche:

Nutzen der Vorleistung:

Fachbereich 2

Der Fachbereich 8 des AfA Hannover führt den Abgleich zentral und EDV-mäßig durch.

keine

entfällt



- **Durchführen und Abarbeiten von Plausibilitätskontrollen der Antragsangaben**
Zuständig: Fachbereich 2
Interne Beteiligung anderer Fachbereiche: Der Fachbereich 8 des AfA Hannover führt den Abgleich zentral und EDV-mäßig durch.
Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche: keine
Nutzen der Vorleistung: entfällt
- **Durchführen von Vor-Ort-Kontrollen bei einer ausgewählten Anzahl von Antragstellern**
Zuständig: Fachbereich 2
Interne Beteiligung anderer Fachbereiche: Der Fachbereich 8 des AfA Hannover stellt EDV-Erfassungsprogramm zur Verfügung und wählt zentral Betriebe aus.
Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche: keine
Nutzen der Vorleistung: entfällt
- **Durchführen des Bewilligungsverfahrens**
Zuständig: Fachbereich 2
Interne Beteiligung anderer Fachbereiche: Der Fachbereich 8 des AfA Hannover stellt EDV-Bewilligungsprogramm zur Verfügung.
Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche: Zahlbarmachung erfolgt zentral durch die Zahlstelle des ML
Nutzen der Vorleistung: Vorgabe der EU
- **Bearbeitung von Rückforderungen**
Zuständig: Fachbereich 2
Interne Beteiligung anderer Fachbereiche: keine
Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche: Vereinnahmung des Rückforderungsbetrages erfolgt zentral durch die Zahlstelle des ML
Nutzen der Vorleistung: Vorgabe der EU
- **Durchführen von Rechtsbehelfs- und Rechtsmittelverfahren**
Zuständig: Fachbereich 2
Interne Beteiligung anderer Fachbereiche: keine
Vorleistungen anderer Verwaltungsbereiche: ggf. Zahlung oder Vereinnahmung von Beträgen zentral durch die Zahlstelle des ML
Nutzen der Vorleistung: Vorgabe der EU



III. Arbeitsphase 2

a) Projektgruppe auf Leitungsebene

Zur Strukturierung des Leistungsangebotes der Agrarstrukturverwaltung wurden insgesamt drei Produktbereiche gebildet. Im Einzelnen sind dies:

1. **Flurbereinigung**

Verfahren nach § 1 Flurbereinigungsgesetz
Verfahren nach § 86 Flurbereinigungsgesetz
Verfahren nach § 87 Flurbereinigungsgesetz
Verfahren nach § 91 Flurbereinigungsgesetz

2. **Landwirtschaftlich flächen- und tierbezogene Maßnahmen (auszugsweise)**

Gewährung von Ausgleichsleistungen für Erzeuger bestimmter landwirtschaftlicher Kulturpflanzen
Gewährung der Schlachtprämie und Sonderprämie für männliche Rinder
Gewährung der Mutterkuhprämie
Gewährung der Mutterschafprämie
Vertragsnaturschutz

3. **Dorferneuerung und andere Infrastrukturmaßnahmen**

Die Produktbereiche umfassen unterschiedliche Produktgruppen, die sich bei den Flurbereinigungsverfahren aus den Verfahrensarten ergeben. Die Flurbereinigungsverfahren selbst werden dabei als Projekte durchgeführt, die sich wiederum aus einer Vielzahl von Leistungen zusammensetzen.

Im Produktbereich „Landwirtschaftliche flächen- und tierbezogene Fördermaßnahmen“ werden die einzelnen Förderprogramme in Produktgruppen zusammengefasst. In jeder Produktgruppe werden dabei nach den Antragsjahren getrennt Projekte gebildet, um Abweichungen zwischen den Antragsjahren aufgrund veränderter Vorgaben für die jährlichen „Leistungsstranchen“ darstellen zu können. Bei der Bildung der Produkte/Leistungen wurde darauf geachtet, dass sie auch quantifizierbar sind. Auch kann für jedes Produkt ein Empfänger außerhalb des Verwaltungsbezirks benannt werden.

b) Projektgruppe auf Arbeitsebene

Beispiel für die Beantwortung der Leitfragen zu Produkten und Leistungen durch die Projektgruppe auf Arbeitsebene:

Produkt	mess- bar?	unter- scheid- bar?	Empfänger?	Aufgabe?	Produktver- antwortlicher?
Dorferneuerung	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Dörflichen Charakter erhalten	Fachbereichs- leiter/in 2
Leistung	mess- bar?	unter- scheid- bar?	Empfänger?	Aufgabe?	Produktver- antwortlicher?
Durchführung des Verfahrens zur Aufnahme von Gemeinden in das Dorferneuerungsprogramm	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Ermittlung der Dörfer für das Dorferneue- rungsprogramm	Fachbereichs- leiter/in 2



Bewilligen von Zuschussmitteln für die Planung der Dorferneuerungsmaßnahmen	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Durchführen der Dorf-Richtlinie	Fachbereichsleiter/in 2
Beratung der Beteiligten vor Ort	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Unterstützung der Antragsteller	Fachbereichsleiter/in 2
Bewilligung von Zuwendungen für die Durchführung der betreffenden Dorferneuerungsmaßnahmen	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Realisierung des Mitteilflusses	Fachbereichsleiter/in 2
Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen	Ja	Ja	Bürger/ Kommune	Überprüfung des Verwendungszweckes	Fachbereichsleiter/in 2

Aus diesen Überlegungen ergibt sich für den Bereich der Dorferneuerung folgender Leistungskatalog:

Leistungsnummer	Produktbereich, Produktgruppe, Produkt, Leistung	Leistungsmaßstab (Codenummer; Gewicht = g)	Beschreibung, wie der Leistungsmaßstab erfasst werden soll L= Leistungskennzahl (variiert mit dem Produktfortschritt) E= Endkennzahl B= Bewertungskennzahl
PRODUKTBEREICH 3:			
Produktgruppe 3.1:			
3000	Standardleistungen Durchführen des Vorverfahrens	Anzahl Anträge auf DE (E)	Die Anzahl der Dörfer, die einen Antrag auf Aufnahme in das Dorferneuerungsprogramm gestellt haben, lassen sich aus dem DV-Programm „Dorferneuerung“ entnehmen. – jährlich aktualisieren –
3010	Bewilligen von Zuschussmitteln für die Planung der Dorferneuerungsmaßnahme	Anzahl Betroffene DE-Verfahren (E)	Die Anzahl der betroffenen Dorferneuerungsverfahren ist in einer Liste zu führen – jährlich aktualisieren –
3020	Beratung der Beteiligten vor Ort	Anzahl der geförderten DE-Maßnahmen (E; g=2) Anzahl der beantragten DE-Maßnahmen + Anzahl VI (E; g=1)	Anzahl ist aus dem DV-Programm „Dorferneuerung“ zu entnehmen – jährlich aktualisieren – VI = vorzeitiger Investitionsbeginn
3030	Bewilligen von Zuwendungen für die Durchführung der betreffenden Dorferneuerungsmaßnahme	Anzahl der geförderten DE-Maßnahmen (E; g=2) Anzahl der beantragten DE-Maßnahmen + Anzahl VI (E; g=1)	Anzahl ist aus dem DV-Programm „Dorferneuerung“ zu entnehmen – jährlich aktualisieren – VI = vorzeitiger Investitionsbeginn
3040	Kontrolle der ausgeführten Maßnahmen	Anzahl der geförderten Maßnahmen (E)	Anzahl ist aus dem DV-Programm „Dorferneuerung“ zu entnehmen – jährlich aktualisieren –



Für jedes Produkt enthält das Produktblatt nähere Angaben. Ein Muster eines Produktblattes enthält dieser Leitfaden.

IV. Arbeitsphase 3

Für den Bereich des Ministeriums für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz ist für den produktorientierten Haushalt zunächst folgende Unterteilung vorgesehen:

51		Land- u. Ernährungswirtschaft, Fischerei
	511	Förderung der Landwirtschaft und Ernährungsindustrie
	512	Tier- und Pflanzenproduktion inkl. Fischerei
52		Gesundheitsbezogener Verbraucherschutz, Veterinärwesen, Tierschutz
	521	Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz
	522	Veterinärwesen, Tierseuchenbekämpfung
	523	Tierschutz
53		Ländlicher Raum
	531	Förderung des ländlichen Raumes
	532	Agrarstrukturelle Planungen u. andere Entwicklungsprogramme
	533	Verwaltung staatl. Grundbesitzes
54		Forst- und Holzwirtschaft
	541	Forstbetrieb
	542	Dienstleistungen für Dritte
	543	Fördermaßnahmen
	544	Hoheits- und sonstige behördliche Maßnahmen

Die Flurbereinigung und Dorferneuerung sind dabei der Gruppe 53 und hier der Ziffer 531 zu zuordnen, die Förderung der landwirtschaftlichen flächen- und tierbezogenen Maßnahmen hingegen der Gruppe 51 und hier der Ziffer 511.

Die Kostenträgerstruktur unterhalb dieser Gliederung wurde erstellt. Die folgende Darstellung zeigt einen beispielhaften Ausschnitt aus dieser Kostenträgerstruktur:

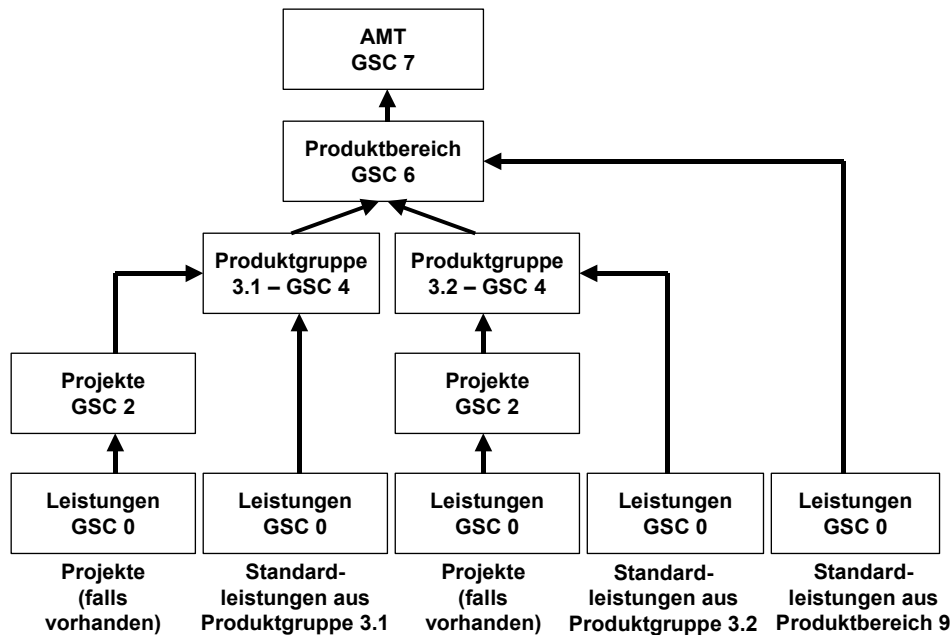
Hierarchien der GSC-Ebenen in der Agrarstrukturverwaltung

...		
3.1	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 1, 2 und 9
3.2	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 3 und 9
3.3	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 4 und 9
3.4	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 5 und 9
3.5	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 6 und 9
3.6	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 7 und 9
3.7	GSC-Hierarchie	Produktbereiche 8 und 9
3.8	GSC-Hierarchie	Zahlstelle, Produktbereiche 4 und 9
3.9	GSC-Hierarchie	Produktbereich 4 im AfA Hannover – Landesweite Aufgaben –
3.10	GSC-Hierarchie	Landesweite Projekte



Abbildung 9: GSC-Verdichtung

GSC-Verdichtung der Produktbereiche 3 und 9

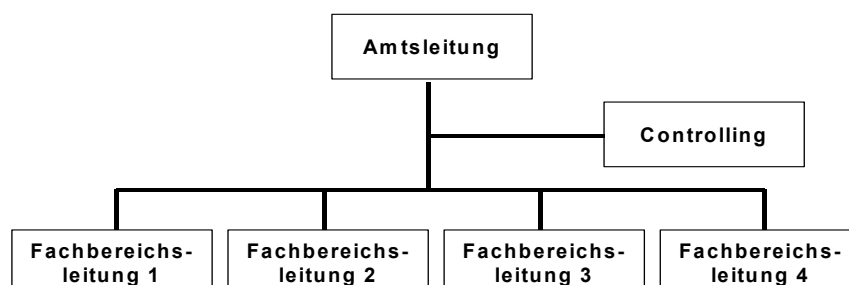


V. Arbeitsphase 4

Da die Agrarstrukturverwaltung eine Flächenverwaltung ist, reicht ein Controlling an einer einzigen, zentralen Stelle allein nicht aus. Aus diesem Grunde wurde eine Mischung aus einem zentralen und dezentralen Controlling gewählt. Das dezentrale Controlling agiert auf Ebene der einzelnen Ämter und wurde wie folgt organisatorisch eingegliedert:

Abbildung 10: Controllingorganisation der Agrarstrukturverwaltung

Controllingorganisation (Agrarstrukturverwaltung)



In der Geschäftsordnung der Ämter für Agrarstruktur wurde für die dezentralen Controller folgendes Aufgaben- und Anforderungsprofil beschrieben:



Aufgabe

- Entwicklung und Anwendung von Verfahren, die darauf hinwirken, dass ein wirtschaftliches und wirksames Leistungsangebot bereitgestellt wird
- Unterstützung des/der Amtsleiters/-leiterin und aller Fachbereiche durch Informationsversorgung und -auswertung, Abweichungsanalyse, Koordination und Beratung

Verantwortung

- Sicherstellung eines aussagefähigen Informationssystems und zielorientierte Beratung

Anforderung

- Planerisches bzw. analytisches Denkvermögen
- Beratungskompetenz
- Kooperationsbereitschaft
- Objektivität und Unabhängigkeit
- Zusammenarbeit mit allen Bediensteten

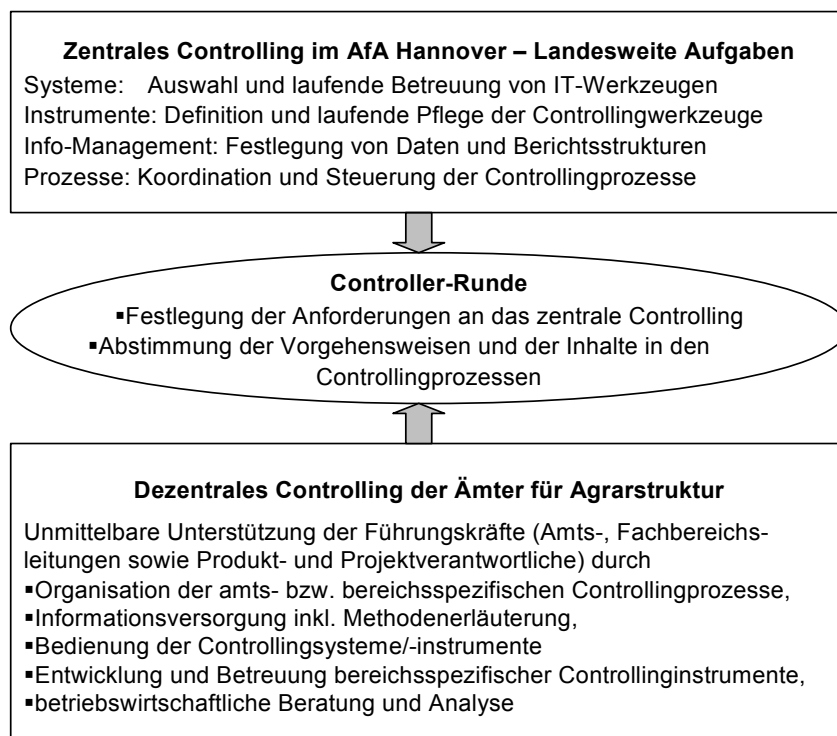
Befähigung

Kenntnisse auf den Gebieten

- Kosten- und Leistungsrechnung
- Rechnungswesen
- Informatik
- Organisation
- Planung
- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Datenschutz

Abbildung 11: Zentrales und dezentrales Controlling

zentrales und dezentrales Controlling



Darüber hinaus existiert ein zentrales Controlling, welches sich ebenfalls als Stabstelle beim Leiter des Amtes für Agrarstruktur Hannover – Landesweite Aufgaben – wiederfindet.

Das zentrale und dezentrale Controlling wirken wie in der nebenstehenden Abbildung dargestellt miteinander.

Hinsichtlich der Messbarkeit von Leistungen und Produkten wurden bisher nur Kosteninformationen verarbeitet, die durch das Gegenüberstellen von Leistungs-/Produktmengen zu Kosten ermittelt werden.

Wirkungskennzahlen und der Aufbau einer Balanced Scorecard sind geplant, aber noch nicht realisiert.



Anhang 4 Produktblatt

Die Darstellungsform der Bezugsgrößen, der Leistungen und der Kostenarten im Produktblatt stellt nur einen Gliederungsvorschlag für die einzelnen Verwaltungsbereiche dar.

Falls der Verwaltungsbereich noch weitergehenden Informationsbedarf über seine Produkte hat, kann er seine Produktblätter mit Ausnahme der obligatorischen Inhalte (Produktbeschreibung, externe Produktmerkmale und Kennzahlen) individuell an seine Informationsbedürfnisse anpassen.

Ident-Nummer:	
Bezeichnung:	
verantwortlich:	
Mengeneinheiten:	
Beschreibung:	
Wirkungsbereich:	Vorprodukt: (x) Endprodukt: (x)

Dient der Erfüllung folgender Aufgabe:		
Übergeordnetes Produkt:		
Übergeordnete Programmgruppe:		

Externe Merkmale:

Kunde(n), Nutzer:	
Auftrags-, Rechtsgrundlage:	
(externer) Nutzen:	
Wettbewerber:	
wesentliche Zulieferer:	

Qualitätsmerkmale:	
---------------------------	--

Kennzahlen:

--	--



Bezugsgrößen, Leistungen und Konten stellen den optionalen Teil der Produktblätter dar.
Die Darstellungsform kann von den Verwaltungsbereichen individuell auf ihre Bedürfnisse angepasst werden.

Bezugsgröße(n) des Produkts:

--	--

Leistungen:

KS Nr	KS	BG	Leistung

Konten:

Kontenart	Konto-Nr.	Bezeichnung



Anhang 5 Leistungsblatt

Diese Darstellungsform der Leistungsblätter stellt einen Darstellungsvorschlag für die einzelnen Verwaltungsbereiche dar.

Der Umfang und die Darstellung der Leistungen können vom Verwaltungsbereich für die Dokumentation in Leistungsblättern auf eigene Informationsbedürfnisse individuell angepasst werden. Bei den Leistungsblättern gibt es keine obligatorischen Mindestinhalte für die Verwaltungsbereiche.

Kostenstelle:		
Bezugsgröße:		
Mengeneinheit:		
Verrechnung:		

Verantwortlich:	
Beschreibung:	
Qualitätsmerkmale:	
Periodische Umlage:	

Hauptaktivitäten:

Benötigte Kapazitäten
