



**Leistungsorientierte
Haushaltswirtschaft
Niedersachsen**

Rollenkonzept Führung und Controlling

Version 1.9, Stand: 02.06.2005

Bearbeiter: Helge C. Brixner und Johannes Saß

LoHN-Dokument Nr. 06



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	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
1 Einführung	9
1.1 Ausgangssituation	9
1.2 Zielsetzung	9
1.3 Zielgruppe	9
1.4 Zusammenfassung	10
2 Führung und Controlling: Inhalte und Abgrenzungen	11
2.1 Exkurs: Begriffsklärungen „Führung“	13
2.1.1 Führung und Steuerung (Management)	13
2.1.2 Strategische Führung	14
2.1.3 Politische Führung im Sinne politisch-strategischer Ressortverantwortung	15
2.1.4 Operative Führung	16
2.1.5 Zentrale und dezentrale Führung	16
2.2 Aufgaben und Funktion der Verwaltungsführung im Neuen Steuerungsmodell	17
2.3 Neue Führungsinstrumente	19
2.4 Controlling	21
2.4.1 Exkurs: Begriffserklärungen „Controlling“	21
2.4.1.1 Strategisches und operatives Controlling	21
2.4.1.2 Zentrales und dezentrales Controlling	22
2.4.2 Controlling und Beauftragter für den Haushalt	22
2.4.3 Aufgaben und Funktionen des Controllings	23
3 Führung und Controlling in der Landesverwaltung	24
3.1 Führung und Controlling auf Ressortebene	24
3.2 Exkurs: Parlamentarisches Budgetrecht und Controlling	25
3.3 Führung und Controlling in Ministerien	26
3.3.1 Führungsaufgaben in Ministerien	26
3.3.2 Controllingaufgaben in Ministerien	27
3.4 Führung und Controlling in anderen Verwaltungsbereichen	27
4 Führungsorganisation und Zielvereinbarungen	30
5 Führungsorganisation und Berichtswesen	31
6 Aufgabensteckbriefe für Funktionen nach den Neuen Steuerungsinstrumenten	33
6.1 Budgetverantwortliche/r	33
6.2 Beauftragte/r für den Haushalt (BfdH) als Finanzverantwortliche/r	33
6.3 Rollen in der Haushaltswirtschaft	33



6.4	Rollen in der Kosten- und Leistungsrechnung.....	34
6.5	Rollen im Controlling	35
7	Anforderungs- und Tätigkeitsprofil	37



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	Kto.	Konto
AfA	Abschreibung für Abnutzung	kum.	kumuliert
BAT	Bundesangestelltentarif	LF	Leitfaden
BfdH	Beauftragter für den Haushalt	lfd.	laufend
BSC	Balanced Scorecard	LoHN	Leistungsorientierte Haushaltswirtschaft Niedersachsen
Bsp.	Beispiel	LRM	Landesreferenzmodell
BV	Beschäftigungsvolumen	lt.	laut
BVE	Budgetverantwortungseinheit	Mipla	Mittelfristige Planung
bzgl.	bezüglich	MJ	Justizministerium
bzw.	beziehungsweise	nds.	niedersächsisch
ca.	circa	o.a.	oben angegeben
d.h.	das heißt	o.g.	oben genannt
dgl.	dergleichen	p.a.	per annum
DV	Datenverarbeitung	pagat.	pagatorisch
einschl.	einschließlich	planm.	planmäßig
etc.	et cetera	s.	siehe
EUR	Euro	s.o.	siehe oben
evtl.	eventuell	sog.	sogenannte/r/s
f.	folgende	staatl.	staatlich
ff.	fortfolgende	Stk.	Stück
gesetzl.	gesetzlich	teilw.	teilweise
ggf.	gegebenenfalls	TEUR	Tausend Euro
Gr.	Gruppe	u.	und
GSC	Gruppensummencode	u.U.	unter Umständen
h	Stunde/n	usw.	und so weiter
HH	Haushalt	v.a.	vor allem
i.d.R.	in der Regel	VB	Verwaltungsbereich
i.H.v.	in Höhe von	v.g.	vorgenannt
i.S.v.	im Sinne von	v.H.	von Hundert
inkl.	inklusive	Verg.	Vergütung
IT	Informationstechnologie	verr.	verrechnet
IuK	Information und Kommunikation	vgl.	vergleiche
JVA	Justizvollzugsanstalt	vs.	versus
KA	Kostenart	w.o.	wie oben
kalk.	kalkulatorisch	z.B.	zum Beispiel
Kap.	Kapitel	z.T.	zum Teil
kfm.	kaufmännisch	z.Zt.	zur Zeit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung	Ziff.	Ziffer
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	zus.	zusätzlich
KS	Kostenstelle	ZV	Zielvereinbarung
KT	Kostenträger		



ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grundsätzliche organisatorische Einordnung des Controlling.....	12
Abbildung 2: Integrative Steuerungssystematik	19
Abbildung 3: Zielvereinbarungen im LoHN-Konzept	21
Abbildung 4: Rollen auf Makro-Ebene	26
Abbildung 5: Rollen im Ministerium (i.S. der Ressortleitung).....	27
Abbildung 6: Rollen im Verwaltungsbereich.....	29
Abbildung 7: Zielvereinbarungen am Beispiel Justizvollzug	30



1 EINFÜHRUNG

1.1 Ausgangssituation

Ein grundlegendes Thema bei LoHN ist die künftige organisatorische Gestalt und Einbindung des Controlling in die Führungsstrukturen und –abläufe der von Organisationen in der Landesverwaltung. Die richtige Organisation des Controlling ist u.a. Voraussetzung für die Vereinbarung von Zielen zwischen Verwaltungen. Das Verfahren zum Abschluss von Zielvereinbarungen baut auf dem Controlling auf und ist Teil der Controllingstruktur.

Das Rollenkonzept Führung und Controlling steht im engen Zusammenhang mit

- dem "Leitfaden Zielvereinbarungen" und
- dem "Leitfaden Haushaltsaufstellung".

1.2 Zielsetzung

Mit dem vorliegenden Rollenkonzept werden mehrere Ziele verfolgt:

- Führungskräfte erhalten einen kompakten Überblick über ihre veränderte Rolle in einer Verwaltung „nach LoHN“; dieser Überblick wird differenziert nach den verschiedenen Führungsebenen.
- Controller¹ können hier nachlesen, wie ihre Rolle in die Verwaltung integriert ist und wie das Controlling auf künftige Führungsaufgaben abgestimmt werden kann.
- Alle Beteiligten am Führungs- und Controllingprozess finden einen differenzierten Rollen-Katalog, der die spezifischen Funktionen auflistet.
- Zur weitergehenden Orientierung und als Arbeitshilfe ist in der Anlage beispielhaft eine Tätigkeitsbeschreibung für die Rolle der Kosten-Leistungsrechner aufgenommen.

1.3 Zielgruppe

Das vorliegende Papier richtet sich grundsätzlich an alle am Controllingprozess Beteiligten. Dies sind insbesondere die Leitungen der Verwaltungsbereiche, die Beauftragten für den Haushalt (BfdH), die Haushälter, die KLR-Beauftragten und die Controller. Es dient dieser Zielgruppe als Informationsgrundlage und Orientierungshilfe bei ihrer zukünftigen Aufgabenerfüllung.

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



1.4 Zusammenfassung

Das vorliegende Konzept zeigt auf, welche Rolle die Führung und das Controlling im LoHN-Konzept spielen.

Getrieben durch die Erkenntnis, dass einerseits Steuerungsaufgaben immer komplexer und gewichtiger werden und gleichzeitig die Beschäftigten immer qualifizierter, gehen die Verwaltungs- und Haushaltsreformen mit einem verändertes Führungsverständnis einher. Die Delegation der Fach- und Ressourcenverantwortung auf nachordnete Ebenen in der Verwaltung führt zu einer größeren fachlichen Nähe bei der Problemlösung und andererseits zu einer Abnahme der direkten Steuerungsmöglichkeiten durch die Verwaltungsführung. Ausgeglichen wird dieses Steuerungsdefizit durch klare Vereinbarungen der gesetzten Ziele, den zu erbringenden Leistungen und der dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen über Zielvereinbarungen zwischen den unterschiedlichen Verwaltungsebenen.

Als Partner der Führung leistet das Controlling Führungs- und Steuerungsunterstützung bei Planung, Organisation, Realisierung und Kontrolle unter Einsatz der neuen Steuerungsinstrumente, indem es der Führung insbesondere zeitgerecht die relevanten Informationen aufbereitet und zur Verfügung stellt.

Zu Beginn des Konzeptes werden als Grundlage die Begriffe der Führung und des Controlling sowohl inhaltlich erläutert als auch in Ihren Funktionen gegeneinander abgegrenzt (vgl. Kapitel 2).

Darauf aufbauend werden Führung und Controlling in der Landesverwaltung insbesondere unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen Ebenen der Landesverwaltung wie den Ressorts und Verwaltungsbereichen näher beleuchtet.

Im Folgenden schließen sich nähere Erläuterungen zur Führungsorganisation und Zielvereinbarungen (vgl. Kapitel 4) und zur Führungsorganisation und dem Berichtswesen an (vgl. Kapitel 5).

Abgerundet wird dieses Konzept durch Aufgabensteckbriefe für Funktionen nach den Neuen Steuerungsinstrumenten. Sie sind beispielhaft für unterschiedliche Rollen (z.B. Leitung Controlling) und ermöglichen einen Überblick über die neuen Aufgaben in den einzelnen Funktionen.



2 FÜHRUNG UND CONTROLLING: INHALTE UND ABGRENZUNGEN

Controlling ist keine Führungsaufgabe: Der Controller unterstützt die Führungskraft. Er trifft selbst keine Führungsentscheidungen, sondern analysiert die Entscheidungsbedingungen und bereitet ggf. Entscheidungsvorschläge vor.

Aus dieser führungsunterstützenden Funktion des Controllings werden letztlich auch die originären Aufgaben des Controllings abgeleitet. Der Controller benötigt in modernen Organisationen nicht nur Zugriff auf die führungsrelevanten Daten, sondern ist in hohem Maße für deren Systematisierung und Beschaffung verantwortlich. Die Einrichtung und Nutzung von DV-Verfahren (z.B. Baan), die solche führungsrelevanten Daten sammeln und systematisieren, ist daher für Controller ein besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit.

Nur soweit es sich um Controllingaufgaben und entsprechende Organisationseinheiten oder Projekte handelt, können Controller auch selbst Führungskräfte oder Aufgabenverantwortliche sein. Controller haben keine Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnisse in der sogenannten Linie. Derartige Aufgaben und Befugnisse würden den Controllingprozess stören, in welchem der Controller Ansprechpartner und Berater von Führungskräften und Aufgabenverantwortlichen der Linie sein soll, kein Mitentscheider. Mit Linie bezeichnet die betriebswirtschaftliche Terminologie die hierarchische und arbeitsteilige Organisation der originären Aufgaben einer Behörde (z.B. der Produkterstellung).

Ziel der Beschaffung und Systematisierung (Aufbereitung) von Datenmaterial ist letztlich die Erstellung von Berichten an Führungskräfte oder Aufgabenverantwortliche, weshalb Controller auch eine große Verantwortung für das Berichtswesen einer Organisation tragen. Ein solches Berichtswesen sollte immer entscheidungsorientiert aufgebaut werden, um eine Überfrachtung der Entscheider (Führungskräfte und Aufgabenverantwortliche) mit für sie im Moment nicht relevanten Informationen zu vermeiden.

Entscheidungen, insbesondere Führungsentscheidungen, tragen maßgeblich zur Steuerung von Organisationen bei. Entscheidungen müssen zum richtigen Zeitpunkt getroffen werden, um Entwicklungen rechtzeitig beeinflussen zu können und somit die Organisation und ihre Beschäftigten vorausschauend steuern zu können. Ein wesentliches Ziel der Dezentralisierung im LoHN-Konzept ist es, dass Behörden (Verwaltungsbereiche) so agieren, dass sie die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns ständig erhalten oder verbessern, damit die Leistungen der Landesverwaltung trotz schrumpfender Handlungsspielräume für die Bürger erhalten oder verbessert werden können.

Eine wesentliche Aufgabe von Controlling liegt daher in der Identifikation von Entscheidungs- und Handlungsbedarfen. Daher ist Controlling in den sogenannten Managementprozess (Steuerungsprozess) aus Planen, Organisieren, Realisieren und Kontrollieren eingebunden. Controlling arbeitet dabei vor allem mit Vergleichen wie Plan-Soll-Ist-Vergleichen, Zeitvergleichen oder Behördenvergleichen. Die Führungskräfte planen, setzen Ziele, organisieren, indem sie Aufgaben zuweisen, und überwachen die Realisierung (Aufgabenerfüllung) durch Kontrolle. Der Controller plant, organisiert, realisiert und kontrolliert daher niemals selbst, es sei denn es handelt sich um originäre Controllingaufgaben. Der Controller unterstützt die Führungskräfte und Aufgabenverantwortlichen beim Planen,



Organisieren, Realisieren und Kontrollieren; Controlling unterstützt daher die Steuerung einer Organisation durch deren Führungskräfte.

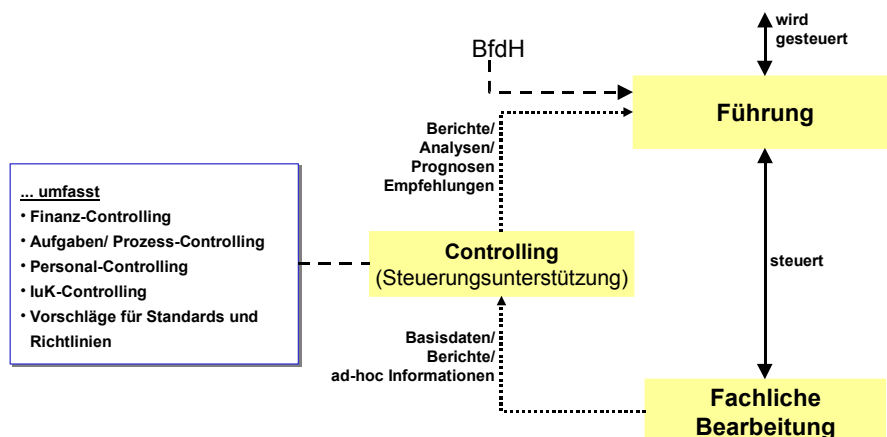


Abbildung 1: Grundsätzliche organisatorische Einordnung des Controlling

In anderen Verwaltungsreformprozessen wurde Controlling ähnlich beschrieben:

„Zielsetzung, Planung, Realisation und Kontrolle sind vordringliche Aufgaben der Führung (auf allen Leitungsebenen). Die besondere Leistung des Controlling besteht darin, die Phasen des Management-Prozesses durch Bereitstellung von Rückkopplungsinformationen zu unterstützen und insofern zukunftsorientiert Führungsunterstützung zu gewährleisten.“

Dies geschieht dadurch, dass Controlling

- *die Art der erforderlichen Führungsinformationen klärt,*
- *Informationsgrundlagen klärt: Wird kontrolliert, was geplant und realisiert wurde? Wie geschieht dies?,*
- *Informationsgrundlagen verbessert bzw. dazu Anregungen gibt,*
- *Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert,*
- *aussagefähige Soll-Größen (Zielinhalte) ermitteln lässt,*
- *Soll-/Ist-Vergleiche bzw. Plan-/Ist-Vergleiche und Prognosen kommentiert,*
- *Entscheidungsbedarfe feststellt,*
- *alternative Lösungsmöglichkeiten aufzeigt,*
- *Erkenntnisse rechtzeitig in den Entscheidungsprozess einbringt,*



- *die Adressatenorientierung, Relevanz und Zukunftsbezogenheit bei der Informationsversorgung streng beachtet,*
- *selbständig, aber abgestimmt, Initiativen ergreift.*²

2.1 Exkurs: Begriffsklärungen „Führung“

Zu Beginn sind grundlegende Begriffe im Zusammenhang mit LoHN zu klären, um zu vermeiden, dass unterschiedliche Personen mit den gleichen Begriffen unterschiedliche Sachverhalte bezeichnen oder von den hinter den Begriffen stehenden Sachverhalten unterschiedliche Vorstellungen haben.

2.1.1 Führung und Steuerung (Management)

Führung³ und Steuerung umfasst im Sinne betriebswirtschaftlicher Unternehmens- oder Verwaltungsführung die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der Organisation als Ganzes. In modernen Organisationen heißt führen heute weder „selber machen“, noch vorrangig „Aufträge vergeben“, sondern die Voraussetzungen zu schaffen, dass andere ihre Aufgaben besser erledigen können. Dieses moderne Führungsverständnis wird gerne mit der Rolle eines Fußballtrainers verglichen, der selbst kein Spieler ist.

Wirksame Führung umfasst nach dem betriebswirtschaftlichen Managementprozess daher folgende Aufgaben:

- Planen und für Ziele sorgen,
- die Aufgabenerledigung und Zielerreichung organisieren,
- in der Realisierung (durch Andere) notwendige Entscheidungen treffen,
- die Aufgabenerledigung und Zielerreichung kontrollieren.

Darüber hinaus gehört zur Führung auch die Entwicklung und Optimierung der Potenziale einer Organisation und Institution. An erster Stelle bedeutet dies heute

- das Entwickeln und Fördern von Menschen im Sinne der Personalentwicklung,
- aber auch die Erhaltung und Pflege finanzieller und sachlicher Ressourcen.

² KGSt-Bericht 15/1994, S. 15.

³ Die Führungsrolle kann beispielhaft anhand des folgenden archaischen Bildes beschrieben werden. Bei einer durch gefährvolle Wildnis ziehenden kleinen Gruppe von Menschen geht einer, der *Führer*, seinen Weggefährten *wegsuchend* und *wegweisend* voran. Sprachgeschichtlich betrachtet ist „Führen“ der Kausativ (Verb des Veranlassens) zu „Fahren“ und bedeutet als Wirkungszeitwort „Fahren machen“. Danach ist die Ausgangsbedeutung von Führen „in Bewegung setzen“.

Hauptmerkmale der Führung sind danach „lenken, steuern“ und „die Geschwindigkeit bestimmen i.S. von antreiben und bremsen“.



2.1.2 Strategische Führung

Nach Moltke⁴ soll die Strategie den einmaligen, spezifischen und unwiederholbaren Charakter einer Organisation oder Institution zur Geltung bringen. Die strategische Führung befasst sich somit mit den wesentlichen eine Organisation, ihre Aufgaben und Produkte prägenden Merkmalen.

Nach diesem Verständnis ist strategisch insbesondere nicht mit langfristig zu übersetzen. Zwar haben strategische Entscheidungen wegen ihres die Organisation prägenden Charakters tendenziell langfristige Wirkungen für die Organisation, ihre Kunden und Beschäftigten, sie können aber in unserer schnelllebigen Zeit durchaus kurzfristiger Natur sein.

Strategien - im Sinne einer planerischen Vision für die Entwicklung der Organisation und ihrer prägenden Merkmale - lassen sich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn die Strategie zur Organisation passt und umgekehrt. Demnach lassen sich die prägenden Merkmale und Grundmuster einer Organisation oder Institution durch Führungsentscheidungen nicht schnell genug umstellen, um jede Strategie in jeder Organisation verwirklichen zu können. Strategische Führung kann sich daher nicht auf die Entwicklung und Kommunikation von Strategien beschränken, sondern muss die prägenden Merkmale und Grundmuster der Organisation gezielt nach den strategischen Zielen gestalten.

Aus diesem Grund muss strategische Führung auf allen Führungsebenen wahrgenommen werden und kann sich nicht auf das Top-Management beschränken. Jede Führungskraft ist auf ihrer Ebene und gegenüber den jeweils nachgeordneten Führungsebenen und Beschäftigten dafür verantwortlich, dass die notwendigen Zielbeiträge erreicht werden, um die strategische Zielsetzung als Ganzes zu erreichen. Dies bedingt im Rahmen der strategischen Führungsaufgabe einerseits das „Herunterbrechen“ der Strategie in jeweils für den Verantwortungsbereich oder die Beschäftigten konkret erreichbare (Teil-) Ziele und andererseits die Arbeit an den prägenden Merkmalen und Grundmustern im Sinne der aktuell gültigen strategischen Gesamtausrichtung.

Die Entwicklung und Veränderung von Strategien ist dagegen eine komplexe Führungsaufgabe, die wegen der notwendigen umfassenden Informationen und der grundsätzlichen prägenden Bedeutung von der Verwaltungsspitze geleistet werden muss. In der Landesverwaltung werden die Strategien für einzelne Verwaltungsbereiche daher in der Interaktion zwischen Fachressort und Verwaltungsbereichsleitung abgestimmt und in Zielvereinbarungen festgelegt. Bei der Strategieentwicklung sind natürlich die Erfahrungen aller Beschäftigten und Führungskräfte auf allen Ebenen im Rahmen der Prüfung der Rahmenbedingungen und Grundlagen einzubeziehen, so dass die Strategieentwicklung zwar ein interaktiver Prozess ist, die eigentlichen strategischen Entscheidungen aber letztlich solche des Top-Managements (der Verwaltungsspitze) sind.

Die strategische Führungsaufgabe kennt daher prinzipiell die gleichen Funktionen wie die operative: Planung, Organisation, Realisierung, Kontrolle. Die Strategierealisierung durch strategische Programme und Maßnahmen hat jedoch immer auch Einfluss auf die operativen Planungen, so dass die Führungsfunktionen Organisation und Realisierung in der Praxis häufig zwischen strategischer und operativer Führung verschwimmen.

⁴ Helmuth Graf von Moltke, preußischer Feldmarschall (1800 – 1891)



Die moderne Betriebswirtschaftslehre kennt darüber hinaus den Begriff der normativen Führung. Damit ist in dem skizzierten Sinn gemeint, dass auch die prägenden Grundmuster in einer Organisation der bewahrenden oder verändernden Gestaltung durch die Führungskräfte bedürfen. Begriffe, die im Zusammenhang mit der normativen Führung genannt werden, sind: Leitbilder, Entgeltkonzepte, Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit, Organisationsverfassung. Die normative Führung befasst sich daher eher mit der sogenannten Unternehmens- oder Verwaltungskultur, wogegen sich die strategische Führung eher mit konkret in Kennzahlen fassbaren Zielsetzungen und Maßnahmen zur Zielerreichung befasst.

Die strategische Führung konkretisiert sich in der Behandlung folgender **Zielfelder** und der darin enthaltenen Fragen:

- **Ergebnisse/ Wirkungen**
Leitfrage: „Was wollen wir erreichen?“
- **Programme/ Produkte**
Leitfrage: „Was müssen wir dafür tun?“
- **Prozesse und Strukturen**
Leitfrage: „Wie müssen wir es tun?“
- **Ressourceneinsatz**
Leitfrage: „Was müssen wir dafür einsetzen?“

2.1.3 Politische Führung im Sinne politisch-strategischer Ressortverantwortung

Nach den Beschlüssen der Landesregierung ist die politisch-strategische Führung eine nicht delegierbare Aufgabe der Ressortverantwortlichen; sie ist in den Ministerien wahrzunehmen.

LoHN hat daher eine Vorstellung von Verwaltungsmanagement entwickelt, nach der die politisch-strategische Führung und Verantwortung auch für den nachgeordneten Bereich in den Ministerien verankert ist (Ressortverantwortung). Die Verwaltungsbereiche gliedern den nachgeordneten Bereich in ganzheitliche Verantwortungsbereiche, in welchen nach den Vorgaben der Landesregierung die Fach- und Ressourcenverantwortung für die Erledigung bestimmter Aufgaben durch bestimmte Produkte der Landesverwaltung zusammengefasst werden soll. Die eigentliche strategische Führung liegt daher in den Ressorts, was jedoch nicht bedeutet, dass in den Verwaltungsbereichen keine strategischen Überlegungen stattfinden: Die Verwaltungsbereiche wirken an der sie betreffenden Strategieentwicklung mit und sind für die Umsetzung der mit dem Ressort abgestimmten Strategien verantwortlich.

Nach dem Haushaltsrecht trifft der Landtag mit dem Haushaltsgesetz nicht allein eine finanzpolitische Entscheidung, sondern er bestätigt das im Haushalt verkörperte „Regierungsprogramm in Zahlen“ mit seiner demokratischen Legitimation. Die Landesregierung oder -verwaltung hat demnach kein eigenständiges Aufgabenfindungsrecht, sondern benötigt zur Aufgabenerledigung die Legitimation durch den Landtag.

Die grundsätzliche Organisation und die grundsätzlichen politischen Zielsetzungen der Aufgabenerledigung werden von der Landesregierung gegenüber dem Landtag verantwortet, konkretisiert durch die politische Verantwortung der Kabinettsmitglieder. Die Fachminister verantworten dabei ihren jeweiligen fachlich definierten Ressortbereich, wogegen dem Ministerpräsidenten und dem Finanzminister besondere strategische Querschnittsaufgaben zufallen. Der Ministerpräsident personifiziert letztlich die Gesamtverantwortung für die



Aufgabenerledigung durch das Kabinett, weshalb ihm auch eine Richtlinienkompetenz zukommt. Der Finanzminister ist verfassungsrechtlich in besonderer Weise für den Haushaltsausgleich verantwortlich.

Die Verwaltungsbereiche haben demnach kein eigenständiges Strategiefindungsrecht, da die strategischen Grundentscheidungen in die Ressortkompetenz des jeweiligen Fachressorts fallen. Das Fachressort wiederum hat diese strategischen Grundentscheidungen vor dem Hintergrund der politisch-strategischen Gesamtverantwortung der Landesregierung zu verantworten und in erster Linie mit Ministerpräsident und Finanzminister abzustimmen. Die Verwaltungsbereiche spielen jedoch im Rahmen der strategischen Planung und Kontrolle insoweit eine Rolle, als diese Funktionen ohne ihre Beteiligung und Informationen durch das Fachressort nicht erfüllt werden könnten. Das Planungsergebnis wird zwischen Fachressort und Verwaltungsbereich schließlich in einer Zielvereinbarung festgeschrieben (vgl. Leitfadens Zielvereinbarungen).

Die Strategieumsetzung ist dagegen im Wesentlichen Aufgabe der Verwaltungsbereiche, die für die Erreichung der strategischen Ziele ebenso verantwortlich sind, wie für die Um- und Durchsetzung sogenannter strategischer Veränderungsprozesse, die mit der Strategie auch die prägenden Merkmale und Grundmuster des Verwaltungsbereichs verändern.

2.1.4 Operative Führung

Die operative Führung umfasst mehr als den traditionellen „normgerechten Vollzug“ von Gesetzen und Verwaltungsvorschriften. Sie dient vor allem der Ausschöpfung des Effektivitäts- und Effizienzpotenzials innerhalb des definierten strategischen Rahmens. In der Landesverwaltung konzentriert sich die operative Führung im Regelfall auf den Haushaltsvollzug. Dabei wird jedoch Haushalt nicht als eine Ansammlung von Ausgabenermächtigungen verstanden, sondern als „Regierungsprogramm in Zahlen“, das neben finanziellen auch sachliche Zielsetzungen enthält. Dieser Auffassung soll mit der Einführung eines Produkthaushalts entgegengekommen werden, der neben den finanziellen Zielen künftig auch ausdrücklich sachliche Ziele nennt.

Der Haushalt stellt somit künftig die in quantifizierte Jahresziele gefasste politisch-strategische Zielsetzung der Landesregierung dar, wie sie mit dem Haushaltsbeschluss vom Landtag bestätigt wird. Der Haushalt ist daher als zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument der Landesregierung so etwas wie die Nahtstelle zwischen strategischer und operativer Führung.

Die operative Führung im Verwaltungsbereich hat die Verantwortung für die Erreichung der im Haushalt und in flankierenden Zielvereinbarungen festgesetzten Ziele, weshalb der operative Managementprozess wesentlich von ihr getragen wird. Grundlage des operativen Managementprozesses in der Landesverwaltung ist daher die jährliche Ziel-, Aufgaben-, Haushalts- und Kostenplanung.

In der Praxis ist die hier vollzogene begriffliche Trennung zwischen strategischer und operativer Führung sicher nicht in der beschriebenen Schärfe nachvollziehbar, vielmehr ergeben sich Übergänge und Durchmischungen. Darüber sollte aber nicht das grundlegende Ziel aus den Augen verloren werden, in der Planung und Kontrolle die verschiedenen Felder, Dimensionen und Zusammenhänge zu unterscheiden und zu betrachten.

2.1.5 Zentrale und dezentrale Führung

In der Landesverwaltung als einer geschachtelten Hierarchie von Verwaltungseinheiten ist die Frage nach der Zentralität bzw. Dezentralität allein aus der Position des Fragenden heraus zu



beantworten. Für die oberste Ebene ist die Antwort einfach, sie ist „die Zentrale“ und ihre Entscheidungen betreffen immer dezentrale Einheiten, wenngleich innerhalb dieser Ganzheit auch wieder zentrale und dezentrale Organisationselemente unterschieden werden können.

Genauso verhält es sich mit der unteren Organisationseinheit (z.B. JVA), hier wird allein eine dezentrale Führung wahrgenommen.

Alle dazwischen angesiedelten Organisationseinheiten auf verschiedenen Organisationsebenen nehmen gleichermaßen zentrale Führungsaufgaben für die nachgeordneten Einheiten wahr, wie sie selbst als dezentrale Einheiten geführt werden.

Für sich genommen ist die hier vorgestellte Definition wenig hilfreich, solange nicht die konkrete Definition der Verantwortungsstrukturen, der Zielgrößen, Handlungsfelder und Freiräume für die einzelnen Organisationseinheiten vorgenommen und deren Zusammenspiel i.S. der zu praktizierenden Führungsprozesse spezifiziert wird.

Hervorzuheben ist jedoch, dass eine Gleichsetzung von zentraler und strategischer Führung oder von dezentraler und operativer Führung nicht möglich ist, wenngleich die zentralen Führungsinstanzen die strategischen Führungsentscheidungen dominieren und die dezentralen Führungsinstanzen vorwiegend die operativen Führungsaufgaben zu bewältigen haben.

In diesem Sinne bietet es sich an, drei zentrale Führungsinstanzen der Landesverwaltung zu unterscheiden:

1. Die Landesregierung ist verantwortlich für die zentralen Führungsentscheidungen, die die gesamte Landesverwaltung betreffen. In diesem Zusammenhang kommen dem Ministerpräsidenten und dem Finanzminister besondere Aufgaben zu (vgl. oben „Politische Führung im Sinne politisch-strategischer Ressortverantwortung“).
2. Die Fachressorts sind verantwortlich für die zentralen Führungsentscheidungen, die den jeweiligen Ressortbereich insgesamt betreffen oder die für einzelne Verwaltungsbereiche strategische Bedeutung haben.
3. Die Leitungen der Verwaltungsbereiche sind verantwortlich für die zentralen Führungsentscheidungen, die den gesamten Verwaltungsbereich betreffen, und wirken an der strategischen Führung durch die Ressorts mit.

2.2 Aufgaben und Funktion der Verwaltungsführung im Neuen Steuerungsmodell

Im Zusammenhang mit der Verwaltungs- und Haushaltsreform ist das veränderte Führungsverständnis zu thematisieren, das hinter den tragenden Reformprinzipien steckt. Die Führungskräfte konzentrieren sich auf die Steuerung der Organisation und der Aufgabenerledigung, indem sie ihren Beschäftigten die ganzheitliche Aufgabenerledigung durch Delegation ermöglichen. Die Führungskräfte ziehen sich auf die Rolle des Trainers zurück und spielen nicht mehr selbst.

Dahinter steckt die Erkenntnis, dass einerseits die Steuerungsaufgaben immer komplexer und gewichtiger werden und andererseits die Beschäftigten immer qualifizierter. Das Steuerungs- und Entscheidungsproblem soll daher orts- und aufgabennah gelöst werden. Dies ermöglicht den oberen Führungsebenen die Konzentration auf strategische Fragestellungen, weil operative



Entscheidungen durch die nachgelagerten Ebenen unmittelbar am Ort der Aufgabenerledigung getroffen werden.

Für die übergeordneten Führungsebenen (z.B. in Ministerien) bedeutet dies, dass die „Führung nach dem Ausnahmeprinzip (management by exception)“, wo die Führungskräfte außergewöhnliche und wichtige Entscheidungen grundsätzlich selbst treffen, durch eine „Führung mit Zielvereinbarungen (management by objectives)“ abgelöst wird. Im Rahmen der Zielvereinbarung kann dann die jeweils nachgeordnete Ebene selbstständig agieren und Entscheidungen treffen.

Dies bedeutet nicht, dass die Verantwortung undifferenziert nach unten weggedrückt wird. In solchen Zielvereinbarungen werden daher nicht nur die Ziele festgelegt, indem die erwarteten Ergebnisse des Verwaltungshandelns beschrieben werden, sondern auch klar umrissene Befugnisse definiert, die die nachgelagerten Führungsebenen zu eigenständigen Entscheidungen ermächtigen (management by delegation); damit werden auch die Grenzen der Delegation bestimmt. Ein solches dezentrales Führungssystem erfordert natürlich einerseits die Überprüfung und Fixierung der notwendigen Regeln, um dezentrale Entscheidungen zu ermöglichen und zu leiten (management by rules), andererseits die Etablierung eines aussagekräftigen Berichtswesens, um frühzeitig zu erkennen, ob gegen die Zielvereinbarungen verstoßen wird oder diese aus irgendwelchen Gründen verändert werden müssen.

Grundsätzlich ändert sich durch die Einführung eines neuen Führungs- und Steuerungsmodells die funktionale Verteilung innerhalb der Organisation. Differenziert man nämlich innerhalb der Verwaltung und innerhalb der Führungsstruktur, so ergeben sich z.T. deutliche Änderungen der Funktionen der einzelnen Führungskräfte. Dies gilt nicht nur im beschriebenen Sinn für die Fragen der Delegation, also der hierarchischen Verteilung von Verantwortung, sondern insbesondere auch für die Verantwortungsinhalte auf allen Ebenen und damit die Integration von Verantwortung:

1. Die wichtigste Änderung für die Führungskraft begründet sich aus der Zusammenfassung der Fach- und Ressourcenverantwortung. Die einzelne Führungskraft ist daher in ihrem Aufgabenbereich immer auch für Personal- und Finanzangelegenheiten verantwortlich, weil sie sonst die Erfüllung ihrer Zielvereinbarung nicht ganzheitlich gewährleisten könnte. (In der Kommunalverwaltung wird dies als veränderte Aufgabenverteilung zwischen den Fach- und Querschnittsämtern diskutiert.)
2. Verantwortung umfasst auch für die Fachverwaltung zusätzlich zur normgerechten Erfüllung der Aufgabe die Verpflichtung, sparsam und wirtschaftlich zu handeln.
3. Darüber hinaus hat das Neue Steuerungsmodell die Steigerung der Verbindlichkeit des Verwaltungshandelns zum Ziel. Dies ist unauflösbar mit der qualitativen Verbesserung der Führung auf der Grundlage konkreter, messbarer Ziele verbunden.
4. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das Kapital der Verwaltung. Führen im Neuen Steuerungsmodell heißt deshalb auch, aktiv Personalverantwortung zu übernehmen.
5. Dezentralisierung von Verantwortung - in unserer aufgeklärten Zeit bedeutet dies, dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Entscheidungen nicht abgenommen werden und sie dadurch zu rein ausführenden Objekten einer tayloristischen Organisation werden. Vielmehr wird die funktional, fachlich und wirtschaftlich integrierte Verantwortung für das Ergebnis nach Möglichkeit dorthin gegeben, wo die Aufgabe erledigt wird. Zielvereinbarungen sind daher nicht allein Führungsinstrumente der oberen Führungsebenen, sondern werden in adäquater Abstufung der Verantwortung

idealtypisch auf allen Verwaltungsebenen bis hin zum einzelnen Beschäftigten eingesetzt.

6. Die Kontrolle der fachlich einwandfreien und wirtschaftlichen Durchführung der gestellten Aufgaben und der Erfüllung der Zielvereinbarungen wird somit ebenfalls eine Aufgabe jeder Führungskraft in diesem neuen Führungsmodell.

Die skizzierten Aspekte machen deutlich, warum das moderne Führungs- und Steuerungsmodell, das unter anderem LoHN, aber auch vielen anderen Verwaltungsreformprozessen zugrunde liegt als Delegation und Integration von Verantwortung beschrieben wird.

2.3 Neue Führungsinstrumente

Das wichtigste neue Führungsinstrument hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur dem gesamten Führungs- und Steuerungsmodell seinen Namen gegeben: Zielvereinbarungen prägen das „Führen mit Zielvereinbarungen (management by objectives)“.

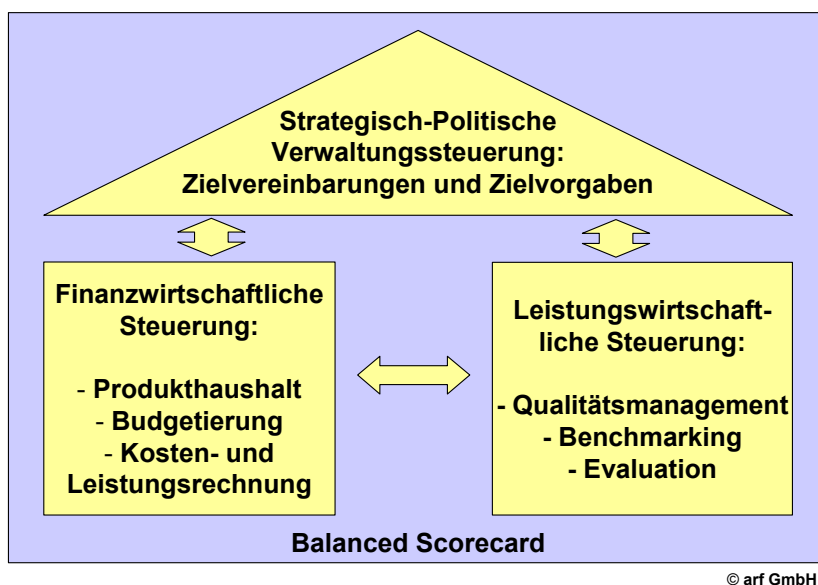


Abbildung 2: Integrative Steuerungssystematik

Darüber hinaus gestaltet LoHN im Zusammenhang mit dem Führungsinstrument der Budgetierung die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse der Landesverwaltung grundlegend. Die Budgetierung soll zu ganzheitlichen Verantwortungsbereichen für Führungskräfte führen, die die Fach- und Ressourcenverantwortung in einer Hand bündeln.

Damit einhergehen muss die entsprechende Gestaltung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse der Verwaltung gehen, die von der tayloristischen Verantwortungsteilung hin zur Verantwortungsintegration und zur Delegation ganzheitlicher Verantwortungs- oder Budgetbereiche entwickelt werden müssen:



- Die Planungsprozesse müssen daher von einer zentralistischen, tayloristischen Top-Down-Planung hin zu einem modernen Gegenstromverfahren entwickelt und um strategische Fragen erweitert werden.
- Die Steuerungsprozesse erfordern künftig den Aufbau eines aussagekräftigen, entscheidungsorientierten Berichtswesens, das sowohl strategische als auch operative Aspekte angemessen berücksichtigt (vgl. unten „Führungsorganisation und Berichtswesen“).
- Die Kontrollprozesse müssen grundsätzlich an den künftigen Planungsprozessen ausgerichtet werden, was eine Stärkung der dezentralen Kontrolle und Selbstkontrolle und eine Modifikation der zentralen Kontrollfunktionen voraussetzt.

Die Delegation und Integration von Verantwortung setzt aber auch voraus, dass die Führungskräfte zentral und dezentral angemessene Führungs- und Unterstützungsinstrumente für ihre ganzheitliche Führungsaufgabe erhalten. Hierzu gehört an vorderster Stelle das Controlling als Führungs- und Steuerungsunterstützung (vgl. unten „Controlling“).

Es wird aber auch notwendig, operative und strategische, finanzielle und nicht-finanzielle Daten in ausgewogener Weise zu betrachten. Dies soll mit dem Führungsansatz Balanced Scorecard (BSC-Ansatz) erreicht werden, der häufig als bloßes Kennzahlensystem missverstanden wird. Nach dem BSC-Ansatz werden jedoch nicht allein Kennzahlen in einem ausgewogenen Kennzahlenschema gesammelt und präsentiert. Diese Kennzahlen repräsentieren vielmehr ausgewogene strategische Zielsetzungen und werden aus relevanten Erfolgsfaktoren für die Strategierealisierung abgeleitet. Der BSC-Ansatz ist daher kein bloßes Kennzahlensystem, sondern ein umfassender Führungsansatz für die strategische Führung.

Das BSC-System stützt sich auf weitere Führungssysteme, die in erster Linie Führungsinformationen aus Geschäftsprozessen sammeln und aufbereiten, damit aber auch eine wichtige Dokumentations-, (Selbst-) Steuerungs- und Kontrollfunktion ausüben:

- Das kamerale Rechnungswesen muss um eine Kosten- und Leistungsrechnung erweitert werden, um dann auch die Kosten der Leistungen und Produkte ermitteln zu können und interne Budgetverteilungen möglich zu machen.
- Die traditionellen Führungskriterien der Verwaltung müssen um Aspekte des Qualitätsmanagements, Benchmarkings und der Evaluation erweitert werden, um neben den finanziellen auch die quantitativen und qualitativen Aspekte von Verwaltungshandeln adäquat zu erfassen. In diesem Zusammenhang ist das Rechnungswesen um eine Kennzahlenrechnung als Leistungs- und Wirkungsrechnung zu erweitern.

Das Zielvereinbarungssystem selbst kann nur schrittweise, je nach Stand der Umsetzung der Bestandteile von LoHN (z.B. Ist-Kostenrechnung und Plan-Kostenrechnung) in den Verwaltungsbereichen eingeführt werden:

1. LoHN beginnt daher mit den unmittelbar haushaltsrelevanten, leistungsorientierten Zielvereinbarungen zwischen Fachressorts und Verwaltungsbereichen, die zunächst die Funktion von Ausführungserlassen erfüllen und inhaltliche Vorgaben erweitern sollen.
2. Es soll dann das Zielvereinbarungssystem in den Verwaltungsbereichen bis zur untersten Führungsebene erweitert werden; ob darüber hinaus noch Zielvereinbarungen mit den einzelnen Beschäftigten in das System integriert werden, ist vor allem eine Frage des Personalmanagements bzw. der Personalführung.



3. In einer zweiten Stufe von Zielvereinbarungen zwischen Fachressorts und Verwaltungsbereichen sollen diese dann auch wirkungsorientiert aufgebaut werden und strategische Festlegungen umfassen. Hierzu ist ein strategisches Steuerungssystem nach dem BSC-Ansatz in den Verwaltungsbereichen, aber auch in der Landesregierung, also zwischen den Ressorts sinnvoll (Programm- und Leistungsplanung der Ressorts als Grundlage der MiPla).

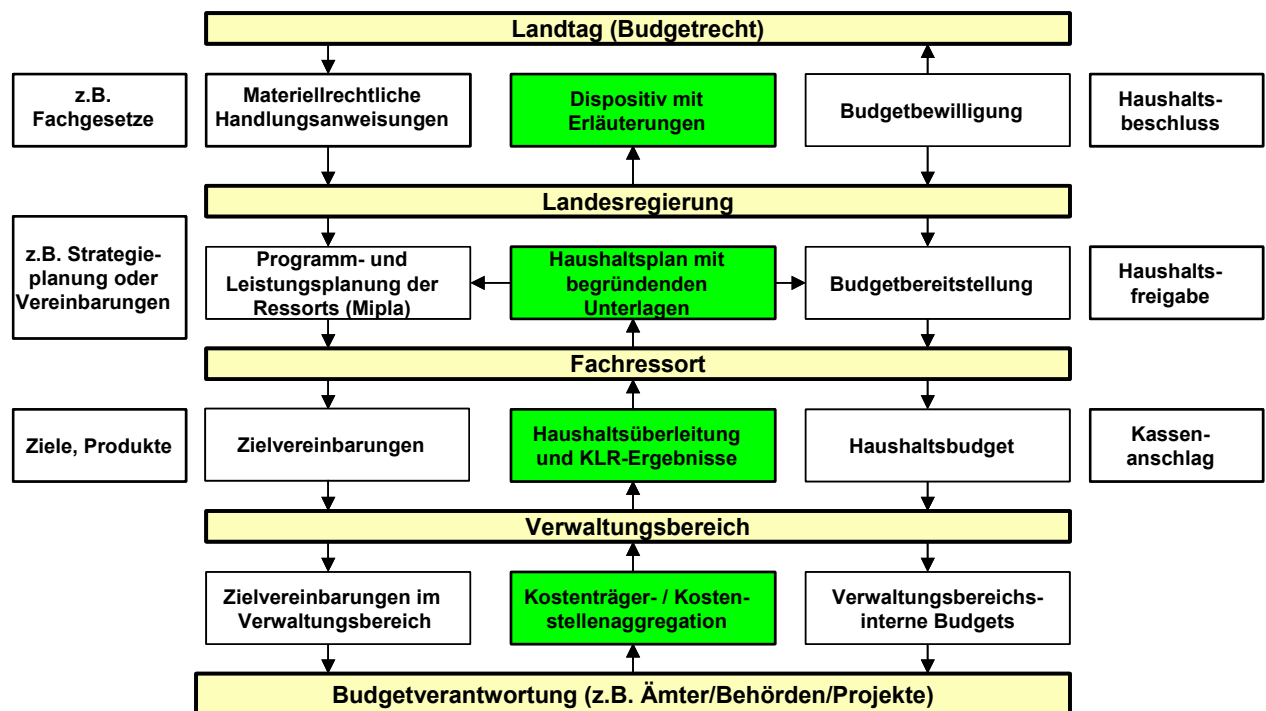


Abbildung 3: Zielvereinbarungen im LoHN-Konzept

2.4 Controlling

2.4.1 Exkurs: Begriffserklärungen „Controlling“

Controlling wird verstanden als Führungs- und Steuerungsunterstützung. Vor dem Hintergrund der oben vorgenommenen Differenzierung von Führung ergibt sich fast zwangsläufig eine parallele Differenzierung von Controlling. Ein qualifiziertes Controlling liefert zeitgerecht die für die Führung relevanten Informationen. Was relevant ist, hängt nur von der Definition der Führungsaufgaben ab – sie legen den Handlungs- und Entscheidungsraum fest - und kann daher nicht pauschal beantwortet werden.

2.4.1.1 Strategisches und operatives Controlling

Das strategische und das operative Controlling grenzen sich wie die strategische und operative Führung voneinander ab:

- Strategisches Controlling **unterstützt** die strategische Führung durch Recherchen, Analysen, Prognosen, Interpretationshilfen und Entscheidungsvorschläge bei der strategischen Führungsaufgabe aus Planung, Organisation, Realisierung und Kontrolle.



- Das operative Controlling **unterstützt** in ähnlicher Weise die operative Führung.

Verkürzt und zusammenfassend kann man sagen: Das strategische Controlling unterstützt bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung von Zielvereinbarungen mit wirkungsorientierten Informationen und bei der Veränderung von Strukturen, während das operative Controlling die Umsetzung und Erreichung definierter Ziele und Budgets verfolgt.

Dabei kommt dem Controlling in beiden Fällen vor allem in der Kontrollfunktion mit dem Controllinginstrument des Vergleichs eine besondere und eigenständige Bedeutung zu. Das Controlling kontrolliert in beiden Fällen nicht nur die Zielerreichung, sondern auch die Entscheidungsvoraussetzungen, so dass bei Planabweichungen und -gefährdungen sofort reagiert werden kann. Das Controlling übernimmt insofern eine eigenständige Rolle im Bereich der Kontrollfunktion der Führung, als die Führungskräfte im Regelfall nicht die Zeit haben, um Planabweichungen oder -gefährdungen selbst zu identifizieren und entsprechende Reaktionen einzuleiten. Eine Hauptaufgabe des Controllings ist daher, die verantwortlichen Führungskräfte über relevante Planabweichungen oder -gefährdungen zu informieren und dabei die festgestellten Kontrollergebnisse zu interpretieren und zu bewerten.

Ähnlich wie die Führungsaufgaben, die nach einem modernen Führungsverständnis mehr und mehr strategische und operative Rollen enthalten werden⁵, wird in vielen Fällen die Controllingaufgabe auch organisatorisch in ein operatives und ein strategisches Controlling geteilt. Derartige Organisationsfragen sollen hier jedoch außerhalb der Betrachtung bleiben. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass die Controllingaufgabe nicht sinnvoll tayloristisch zersplittert wahrgenommen werden kann. Controlling soll gerade die Führungs- und Steuerungsunterstützung bündeln, um einen Überblick über die relevanten Daten und Zusammenhänge zu erhalten. Diesem Ziel wirkt eine tayloristische Aufspaltung in zahlreiche Organisationseinheiten mit Zuständigkeiten im Sinne eines Funktionalcontrollings entgegen.

2.4.1.2 Zentrales und dezentrales Controlling

Analog zu den zentralen und dezentralen Führungsrollen folgt auch das Controlling den feingliedrigen Verästelungen der Verwaltungsführung. Auch hier ist die Frage, ob zentral oder dezentral immer vom Blickwinkel des Betrachters abhängig. Grundsätzlich hat jede Führungsebene der Verwaltung die für sie passende Form des Controllings als Unterstützung.

Generell kann eine Tendenz festgestellt werden, das Controlling immer etwas zentralistischer als die Führung zu organisieren, weshalb die „unterste“ Führungsebene meist von zentralen Controllingeinheiten mitbedient wird und auch in den übrigen Bereichen eine Bündelung zu leistungsstarken und wirtschaftlichen Einheiten vorgenommen wird.

2.4.2 Controlling und Beauftragter für den Haushalt

Die Abgrenzung der Aufgaben des Controllings und des Beauftragten für den Haushalt fällt in vielen Reformprojekten nicht ganz leicht. Der Beauftragte für den Haushalt ist, anders als der Controller, eine Führungskraft mit eigenen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Er ist unmittelbar der Verwaltungsspitze zugeordnet und für den Haushaltsausgleich sowie die Einhaltung des Haushaltsrechts verantwortlich. In diesem Sinne hat der Beauftragte für den

⁵ Davon unberührt bleibt die strategische Entscheidungskompetenz der Ressorts, wogegen die Verwaltungsbereiche an der strategischen Führung lediglich mitwirken, selbst die Strategie aber nicht (gegen die Ressortvorgaben) bestimmen können (vgl. 2.1).



Haushalt eigene Zuständigkeiten und ist eher dem Finanzchef eines Privatunternehmens als dem Controller vergleichbar.

In vielen Fällen bietet es sich jedoch an, das Controlling im Zusammenhang mit dem Beauftragten für den Haushalt zu betrachten, da beide Aufgabenträger mit einem ganzheitlichen Blick in den Führungsfunktionen Planung, Steuerung (Realisierung) und Kontrolle in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet die Führungskräfte der Linie unterstützen. Der Beauftragte für den Haushalt hat dabei allerdings, anders als der Controller, in Haushaltsfragen quasi ein Vetorecht gegen alle Entscheidungen der Linie, der Controller muss streng in seiner Berater- und Unterstützerrolle bleiben.

2.4.3 Aufgaben und Funktionen des Controllings

Damit das Controlling die skizzierte Verwaltungsführung adäquat unterstützen kann, muss es die erwähnten neuen Führungsinstrumente beherrschen, ihre Anwendung im Auftrag der zuständigen Führungskräfte koordinieren und die Führungskräfte vor allem in Planung und Kontrolle von zahlreichen Aufgaben entlasten, die nicht unmittelbar mit Führungsentscheidungen verbunden sind. Controlling im hier skizzierten Sinn wird in den meisten Behörden der Landesverwaltung neu aufgebaut werden müssen.

Die Controller müssen die Partner und Berater der Führungskräfte werden, weshalb ihrer organisatorischen Einordnung und Ausstattung besondere Bedeutung zukommt. Der intendierte Führungswandel steht und fällt oft mit dem Erfolg oder Misserfolg der Einführung und Akzeptanz von Controlling als Führungsunterstützung. Die vorliegenden Aufgabensteckbriefe (vgl. unten) und die hier versuchte grundsätzliche Einordnung in die (neuen) organisatorischen Rollen der Landesverwaltung sollen hierbei helfen.

In vielen Fällen werden beim Aufbau des Controllings in der öffentlichen Verwaltung zwei grundsätzliche Fehler gemacht:

1. Controlling wird nicht ausreichend mit Mitteln, Personal und adäquaten Stellen ausgestattet. Controlling kann aber nur wirksam werden, wenn es über ausreichende organisatorische, sachliche und personelle Möglichkeiten verfügt. Halbheiten führen hier eher zum Beweis der mangelnden Wirtschaftlichkeit des Controllings als zu einem sparsamen Umgang mit Haushaltsmitteln und Stellen.
2. Controlling wird nicht in die bestehende Verwaltungsorganisation implementiert, sondern neben sie gesetzt. Führungskräfte bleiben in ihren alten Rollenmustern, so dass Controlling für sie keinen signifikanten Nutzwert entfalten kann. Controllingabteilungen werden als Stabsstellen sozusagen als personifizierte Betriebswirtschaft ergänzend zu den „bewährten Verwaltungsstrukturen“ aufgebaut. Dies führt häufig nicht zu Akzeptanz, sondern zu Selbstbetrug: Wir geben so viel (zusätzliches) Geld für Controlling (Betriebswirtschaft) aus und es nutzt trotzdem nichts. Hierzu passt dann, dass als Controller keine angesehenen Beschäftigten mit Verwaltungs- und Führungserfahrung gewonnen werden können, sondern ausschließlich junge Betriebswirte mit wenig Berufserfahrung „eingekauft“ werden, die dann im Controlling auch keine Karrierechancen geboten bekommen.

Controlling muss in die Verwaltung implementiert und von dieser akzeptiert und gewollt sowie entsprechend ausgestattet werden. Die damit einhergehenden Veränderungen in der Verwaltungsorganisation machen meist auch eine adäquate Ausstattung des Controllings leichter.



3 FÜHRUNG UND CONTROLLING IN DER LANDESVERWALTUNG

3.1 Führung und Controlling auf Ressortebene

Auf Ressortebene sind drei Grundrollen im Führungsprozess der Landesregierung zu unterscheiden, die im Rahmen der Budgetierung um eine vierte nachgelagerte ergänzt werden:

1. Die Landesregierung trägt kollegial die Gesamtverantwortung für die Landespolitik und die Aufgabenerledigung der Landesverwaltung. In diesem Zusammenhang kommt dem Ministerpräsidenten wegen seiner Richtlinienkompetenz eine besondere koordinierende und ordnende Funktion zu. Ein gesamtpolitisch-strategisches Controlling versetzt die politische Führung in die Lage, gesellschaftliche Entwicklungen systematisch zu erfassen, um ihre politischen Zielsetzungen, Programme und Planungen frühzeitig an neue oder veränderte Bedingungen anpassen zu können. Mit besonderem Blick auf ressortübergreifende Programme und zentrale politische Ziele der gesamten Landesregierung tritt die koordinierende und kontrollierende Funktion des gesamtpolitisch-strategischen Controllings deutlich zutage.
2. Der Finanzminister hat verfassungsrechtlich eine besondere Verantwortung für den Haushaltsausgleich und die Einhaltung des Haushaltsrechts. Er ist quasi Beauftragter für den Haushalt (BfdH) der Landesregierung. Aus diesem Grund werden im Finanzministerium die wesentlichen Haushaltsdaten zentral gebündelt, was dem Aufbau eines operativ ausgerichteten Controllings für die Landesregierung entspricht. Dieses operative Gesamtcontrolling unterstützt die Landesregierung bei der ressort- und bereichsübergreifenden Steuerung der Budgets über die Budgetvorgaben (Haushaltsdaten) und somit den Finanzminister bei seiner Aufgabe, für einen landesweiten Haushaltsausgleich zu sorgen. Mit dem Aufbau von Produkthaushalten kann es nicht auf bloße Finanzdaten beschränkt bleiben. Darüber hinaus hat der Finanzminister natürlich besondere, insbesondere auch strategische Aufgaben in Finanzfragen zu erfüllen, weshalb das Politikcontrolling der Staatskanzlei insoweit um ein strategisches Finanzcontrolling im Finanzministerium ergänzt wird. Träger dieser Aufgaben für ein landesweites Controlling im Finanzministerium ist die Haushaltsabteilung.
3. Die Fachressorts sind für die Entwicklung und Umsetzung des Regierungsprogramms im Ressortbereich verantwortlich. Dieser politisch-strategischen Führungsaufgabe entspricht ein eher strategisch ausgerichtetes Ressortcontrolling. Das Ressortcontrolling arbeitet eng mit dem landesweiten Controlling in Staatskanzlei und Haushaltsabteilung des Finanzministeriums zusammen. Die neuen landesweiten Controllinginstitutionen dürfen sich nicht als „Gegner“ der Ressorts verstehen, sondern als Partner des Ressortcontrollings und gemeinsam mit diesem als Berater der Führungskräfte in den Ministerien bei der Steuerung des nachgeordneten Bereichs. In jedem Fall muss verhindert werden, dass die politisch-strategische Führung unterschiedliche Controllingdaten und -instanzen in den verschiedenen Ministerien aufbaut.



4. Die Verwaltungsbereiche bereiten schließlich die strategischen Entscheidungen der Fachressorts in ihrem Zuständigkeitsbereich mit vor und setzen diese um, weshalb auch in den Verwaltungsbereichen strategische Controllingkompetenzen angesiedelt werden müssen, die eng mit dem jeweiligen Fachressort koordiniert werden. Darüber hinaus müssen die Verwaltungsbereiche zur Unterstützung der operativen Führung ein operatives Controlling aufbauen, das über die Ressorts mit dem Controlling des Finanzministeriums eng zusammenarbeitet. Das operative Controlling der Verwaltungsbereiche benötigt auch eine dezentrale Komponente (vgl. oben).

Die hier skizzierten Anforderungen an Controlling können und sollen nicht in kurzer Zeit aufgebaut werden. LoHN geht hier vielmehr von einem mehrjährigen Prozess aus, um die Verwaltung nicht in ihren Führungs- und Steuerungskapazitäten zu überfordern und die Akzeptanz des Controllings durch sichtbare Erfolge der ersten Schritte zu steigern. Gleichzeitig ermöglicht ein schrittweises Vorgehen auch die kontinuierliche Verbesserung und Selbstkorrektur.

3.2 Exkurs: Parlamentarisches Budgetrecht und Controlling

Im Zusammenhang mit der Legitimationsfunktion des parlamentarischen Budgetrechts für den Haushalt als „Regierungsprogramm in Zahlen“ und damit das gesamte Handeln der Landesverwaltung wird immer wieder diskutiert, inwieweit der Landtag in das Controlling der Landesregierung eingebunden werden muss bzw. inwiefern er unmittelbaren Zugriff auf die Steuerungsdaten der Landesregierung benötigt.

Nach dem Grundsatz der Gewaltenteilung sollte von solchen Vorhaben grundsätzlich abgesehen werden. Der Landtag kann und sollte als besondere Instanz in die Führungs- und Berichtsorganisation eingebunden werden und kann in diesem Zusammenhang auch Daten in elektronischer Form erhalten, aufbereiten und nutzen. Ein solches Legislativcontrolling sollte jedoch nach amerikanischem Vorbild der dortigen Budgetbüros außerhalb der Exekutive mit klar definierten Schnittstellen zu deren Systemen aufgebaut werden. Generell ist nach dem Grundsatz der Entscheidungsorientierung zu prüfen, ob ein vorausschauendes unterjähriges Controlling des Landtags den unterjährigen Eingriffs- und Entscheidungsrechten des Landtags entspricht.

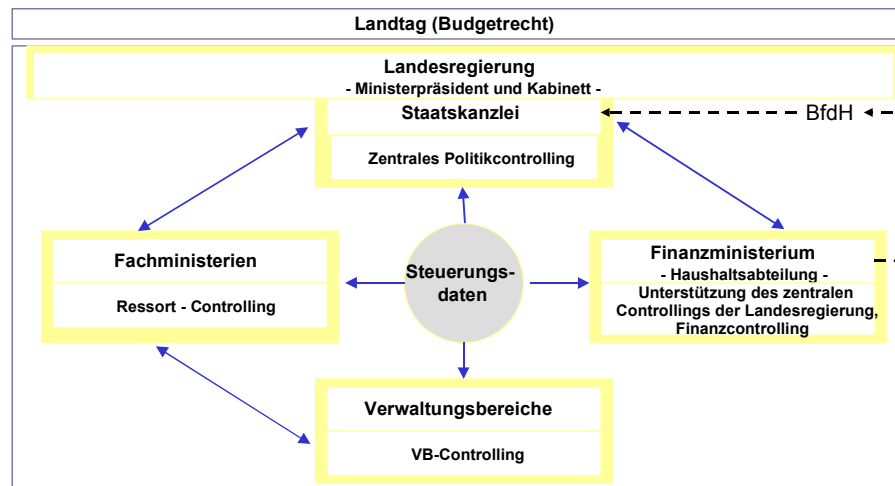


Abbildung 4: Rollen auf Makro-Ebene

3.3 Führung und Controlling in Ministerien

3.3.1 Führungsaufgaben in Ministerien

In Ministerien sind grundsätzlich drei unterschiedliche Führungsaufgaben zu unterscheiden:

1. Ministerien sind grundsätzlich Verwaltungsbereiche wie andere auch und müssen daher in dieser Funktion Aufgaben der strategischen und operativen Führung für das jeweilige Ministerium wahrnehmen. Nach zahlreichen Kabinettsbeschlüssen, die von LoHN aufgegriffen werden, sollen alle operativen Aufgaben und damit die gesamte Aufgabenerledigung gegenüber den Bürgern/innen aus den Ministerien auf die nachgeordneten Verwaltungsbereiche delegiert werden, weshalb ein Ministerium aber auch einer privatwirtschaftlichen Konzernverwaltung vergleichbar ist. Die skizzierten Anforderungen an ein Controlling in („produzierenden“) Verwaltungsbereichen sind daher auf Ministerien nicht ohne weiteres eins zu eins übertragbar.
2. Im Ministerium muss gegenüber den nachgeordneten Verwaltungsbereichen die fachpolitisch-strategische Führung wahrgenommen werden (vgl. oben). Dies erfolgt in den sogenannten Linienabteilungen und -referaten, die für die Steuerung des nachgeordneten Bereichs verantwortlich sind.
3. Jedes Ministerium verfügt über Querschnittsfunktionen wie BfdH, Personal, Organisation und IuK-Technik. Diese Querschnittsfunktionen werden künftig um das Controlling ergänzt, das sowohl die Führung im Ministerium als auch die Führung und Steuerung des nachgeordneten Bereichs unterstützen muss. Gerade die fachpolitisch-strategischen Aufgaben gegenüber dem nachgeordneten Bereich und in der Landesregierung erfordern den Aufbau eines entsprechend strategisch ausgerichteten Controllings in allen Fachressorts.

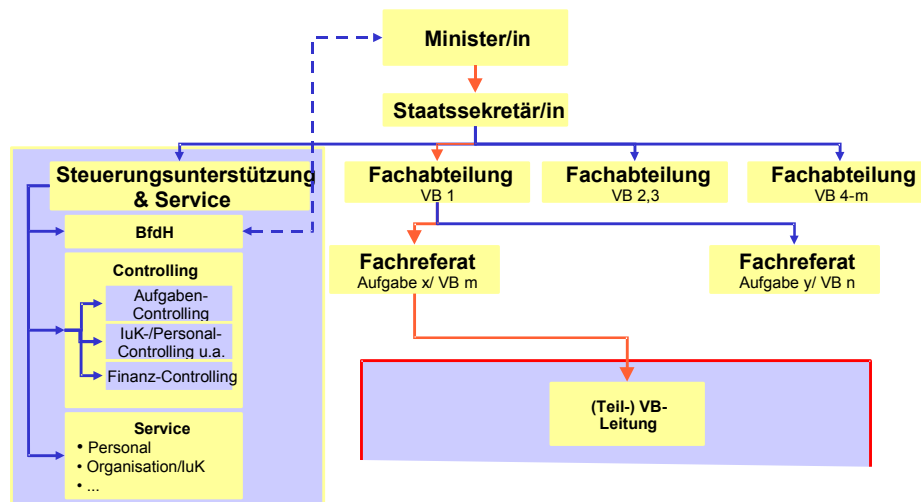


Abbildung 5: Rollen im Ministerium (i.S. der Ressortleitung)

3.3.2 Controllingaufgaben in Ministerien

Controlling im Ministerium kann daher nach folgenden Blickwinkeln gegliedert werden:

1. Binnen-Controlling

- Das zentrale Controlling wirkt mit bei der abteilungsübergreifenden Planung, Steuerung und Kontrolle des Ministeriums und unterstützt damit den/die Minister/in und den/die Staatssekretär/in in der Wahrnehmung ihrer Gesamtverantwortung.
- Daneben nehmen auch die Fachabteilungen unmittelbare Controlling-Aufgaben wahr. Dieses Controlling konzentriert sich auf die Unterstützung der operativen Binnensteuerung in der Fachabteilung, insbesondere hinsichtlich der Zielerreichung und Budgeteinhaltung. In Ministerien werden Fragen der Kapazitätsplanung im Zusammenhang mit politischen Aufgaben und Projekten im Mittelpunkt stehen. Das Controlling der Fachabteilungen kann ggf. organisatorisch an das zentrale Controlling delegiert werden.

2. Controlling nachgeordneter Verwaltungsbereiche

- Zur Unterstützung bei der Formulierung von Zielvereinbarungen und für die notwendige Informationsbeschaffung und –aufbereitung im Zuge der Ausführungskontrolle benötigt der „zuständige“ Fachbereich (meist Abteilung oder Referat) ein abgestimmtes eher strategisch ausgerichtetes Controlling.

3.4 Führung und Controlling in anderen Verwaltungsbereichen

Die **Verwaltungsbereichsleitung** bildet die Ebene der strategischen Steuerung und ist für das Budget des gesamten Verwaltungsbereichs verantwortlich. Budget wird hier im umfassenden



Sinn verstanden als die gesamte Haushaltsermächtigung des Verwaltungsbereichs, unabhängig davon, ob es sich um das Bereichs-, ein Projekt- oder etwaige Transferbudgets handelt. Auch die Frage, ob Ermächtigungen im eigenen oder einem fremden Kapitel erteilt wurden, spielt für die Budgetverantwortung der Verwaltungsbereichsleitung keine Rolle. Damit ist die Verwaltungsbereichsleitung auch für den operativen Haushaltsvollzug durch den Verwaltungsbereich gesamtverantwortlich.

Die organisatorische Gliederung dieser Verwaltungsbereichsleitungen und die innere Organisation der Verwaltungsbereiche überhaupt kann in der Landesverwaltung sehr unterschiedlich sein. Es kann daher keine Empfehlung gegeben werden, ob der Leiter des Verwaltungsbereichs selbst die unmittelbare Budgetverantwortung übernimmt oder diese Rolle mit einem eigenen BfdH wahrnimmt. Ein eigener BfdH ist in jedem Fall Führungskraft, nicht Controller, und direkt der Leitung des Verwaltungsbereichs zugeordnet (vgl. oben „Controlling und Beauftragter für den Haushalt“). In diesem Zusammenhang wird auch die Frage, in welchem Umfang die Verwaltungsbereichsleitung Unterbudgets bildet und diese internen Budgetverantwortlichen zuweist, nur individuell zu klären sein. In jedem Fall ändert die Bildung von Unterbudgets nichts an der Gesamtverantwortung der Verwaltungsbereichsleitung für die im Haushalt erteilten Ermächtigungen.

Die Aufgabenwahrnehmung im Verwaltungsbereich gliedert sich ähnlich wie in Ministerien in Linien- und Querschnitts- oder Serviceaufgaben:

1. Die Linienaufgaben werden durch die Organisationseinheiten wahrgenommen, die der Erfüllung der eigentlichen Aufgaben der Landesverwaltung dienen. Bei Verwaltungsbereichen handelt es sich um 'produzierende Einheiten', die auf eine bestimmte Wertschöpfung durch Produkte für Kunden außerhalb des Verwaltungsbereichs gerichtet sind.
2. Die Führungskräfte in dieser Linie werden durch Einheiten mit Querschnitts- oder Serviceaufgaben unterstützt. In diesem Bereich sollte auch das Controlling angesiedelt werden. Dabei hängt es von der Größe und organisatorischen Gliederung des Verwaltungsbereichs ab, ob ein zentrales Controlling bei der Bereichsleitung ausreicht oder ob auch dezentrale Controllinginstanzen aufgebaut werden sollten. In jedem Fall muss gewährleistet sein, dass alle Führungskräfte adäquat durch Controlling unterstützt werden.

In den Verwaltungsbereichen wird das Controlling gemeinsam mit der Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen von LoHN aufgebaut, weshalb auch die Aufgabensteckbriefe nachstehend dargestellt werden (vgl. unten). Die sogenannten Kosten- und Leistungsrechner übernehmen in der Controllingorganisation bestimmte Regelaufgaben des Controllings mit, insbesondere die Erstellung von Regelberichten und die Einrichtung und Anpassung des Baan-Systems. Die strategische Verantwortung für diese DV-Systeme tragen jedoch die Controller, um sicherzustellen, dass Datenqualität und Berichtswesen den Anforderungen der Führungskräfte entsprechen. Die Controller werden später ggf. auch beim Aufbau der Kennzahlenrechnung eine entscheidende Rolle spielen, weshalb beim Aufbau der Controllinginstanzen auf das Entwicklungspotential der Controller und die Langfristigkeit ihres Engagements besonders geachtet werden sollte.

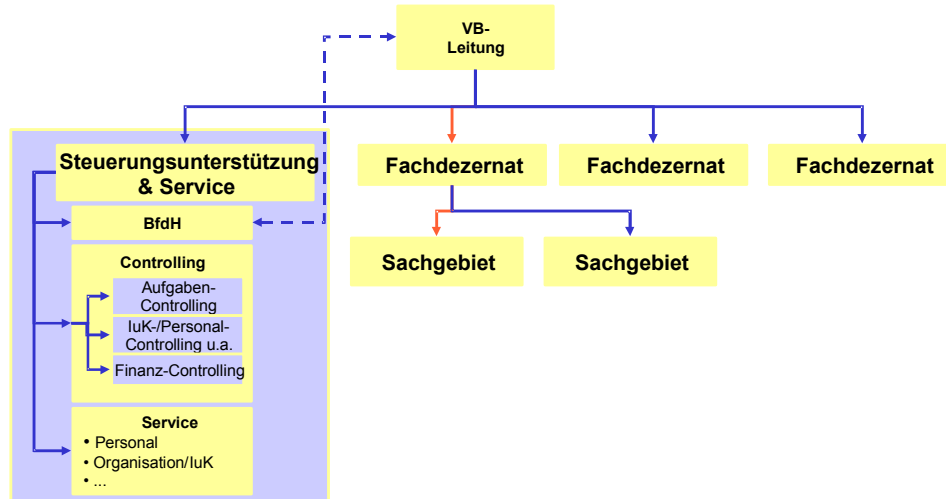


Abbildung 6: Rollen im Verwaltungsbereich



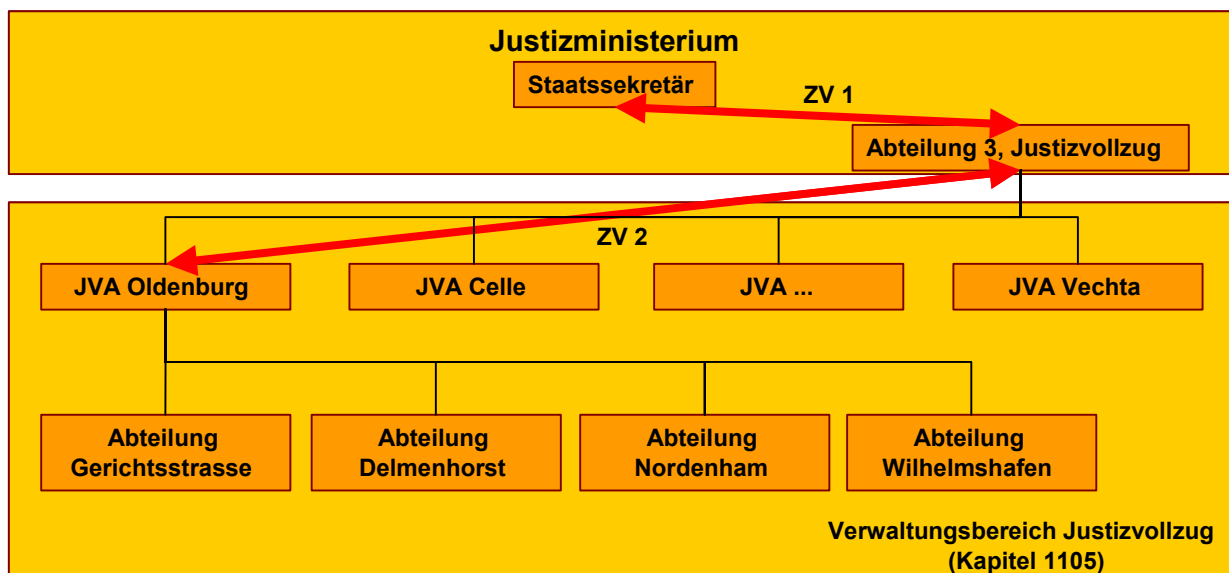
4 FÜHRUNGSORGANISATION UND ZIELVEREINBARUNGEN

Der Aufbau eines Zielvereinbarungssystems in einer komplexen Organisationsstruktur wie der Landesverwaltung erfordert große Sorgfalt. Dabei müssen vor allem:

- die Aufgaben und **Verantwortlichkeiten klar definiert und personalisiert zugewiesen** werden, um die Vereinbarungspartner eindeutig zu bestimmen,
- die Vereinbarungspartner jeweils in der Lage sein, sich zu einer ganzheitlichen Aufgabenerfüllung und Zielerreichung zu verpflichten, weil ihnen die nötigen Ressourcen und Befugnisse für die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung tatsächlich im Sinne einer **integrierten Fach- und Ressourcenverantwortung** zustehen,
- die verantwortlichen Führungskräfte durch ein entsprechendes **Controlling sowie angepasste Führungs- und Steuerungsprozesse** über die Kompetenz, die Information und die notwendigen Planungsdaten verfügen, um sich zur Erreichung bestimmter Ziele mit einem bestimmten Ressourceneinsatz verpflichten zu können.

Für das Beispiel der Justizvollzugsverwaltung bedeutet dies:

- Zunächst schließt der/die Staatssekretär/in MJ mit dem/der Leiter/in der Fachabteilung die Zielvereinbarungen für den Verwaltungsbereich Justizvollzug ab.
- Im zweiten Schritt schließt die Leitung der Fachabteilung Zielvereinbarungen mit den Leitungen der einzelnen Justizvollzugsanstalten ab. Hierbei werden die Ziele aus der Zielvereinbarung zwischen Ressortleitung und Leitung der Fachabteilung auf die einzelnen Justizvollzugsanstalten heruntergebrochen⁵.



© arf GmbH

Abbildung 7: Zielvereinbarungen am Beispiel Justizvollzug

⁵ Ausführliche Informationen zum Thema finden sich im Leitfaden Zielvereinbarungen.



5 FÜHRUNGSORGANISATION UND BERICHTSWESEN

Ein wesentlicher Bestandteil des Controllings ist das Berichtswesen, denn erst durch die Aufbereitung der Daten aus der KLR in einem klar strukturierten, aussagefähigen, regelmäßigen Berichtswesen mit definierten Informationsroutinen werden die Ergebnisse der KLR für Politik und Verwaltung steuerungsrelevant und für die Mitarbeiter zu einer festen Größe im Bereich der Abweichungskontrolle, Entscheidungsfindung und Arbeitsplanung. Deshalb sind für den praktischen Einsatz des Controllings die KLR und ein darauf aufbauendes leistungsfähiges Berichtswesen sowie die dazu erforderlichen DV-technischen Hilfsmittel unverzichtbar.

Das Controlling stellt die Daten zusammen und arbeitet sie steuerungsrelevant auf. Um dies zu erreichen werden die Daten nach den spezifischen Berichtszwecken:

- Ergebniserfassung,
- Interessenweckung und
- Problemlösung

in die drei für das Controlling relevanten Berichtsarten

- Standardberichte (HH-Berichte und KLR-Berichte),
- Abweichungsberichte/Abweichungsanalysen (KLR- und Controllingberichte) und
- Ad-hoc-Berichte

aufgeteilt. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei, dass die jeweils steuernde Ebene mittels dieser Berichte frühzeitig auf Steuerungsbedarfe hingewiesen wird. Bei der Konzeption der einzelnen Berichte ist daher besonders darauf zu achten, dass die Verantwortlichen jeweils gezielt mit den für ihre Aufgabenerfüllung relevanten Informationen versorgt werden, ohne durch zu umfangreiche Datenmengen überfrachtet zu werden.

Die für das Berichtswesen relevanten Steuerungsebenen und die damit verbundenen grundlegenden Informationserfordernisse lassen sich aus den Aufgaben und Funktionen des Staats- und Behördenaufbaus des Landes Niedersachsen ableiten:

- Landtag,
- Landesregierung,
- Ressorts,
- Verwaltungsbereiche,
- Behörden, Dienststellengruppen,
- Dienststellen
- ggf. darunter liegende, dezentrale Steuerungsebenen

Landtag und Landesregierung benötigen insbesondere im Rahmen der haushaltsrelevanten Prozesse i.d.R. hochverdichtete Informationen nach Verwaltungsbereichen und



Produktbereichen, die Haushaltsaufstellung und Haushaltsvollzug durch KLR-Daten erläutern und unterstützen. Daneben sollen Trends, z.B. aus Kostenentwicklungen, oder Aktivitätenschwerpunkte sichtbar und der politischen Diskussion erschlossen werden.

Die Ressorts planen, steuern und koordinieren Aktivitäten und Mittelverwendung in den jeweiligen aufgabenbezogenen Verantwortlichkeiten ihrer Geschäftsbereiche i.d.R. mit der Leitungsebene der ressortzugehörigen Verwaltungsbereiche und ggf. Behörden. Dabei treten sowohl vertikale Abstimmungsbedarfe (zwischen Ressort und ressortzugeordneten Verwaltungsbereichen) als auch horizontale Abstimmungsbedarfe (zwischen Ressorts und Finanzministerium) auf. Hierfür benötigen sie je nach Aufgabenstellung sowohl stark verdichtete, als auch detaillierte Informationen über die Leistungserbringung und Mittelverwendung.

Die Verwaltungsbereiche und die nachgeordneten Einheiten benötigen in der Regel für ihre Aufgabenerledigung deutlich detailliertere Berichte (z.T. bis auf die Produktebene) und benötigen diese in kürzeren Abständen, um in den Leistungserstellungsprozess zeitnah steuernd eingreifen zu können⁶.

⁶ Ausführliche Informationen zum Thema finden sich im Konzept Berichtswesen.



6 AUFGABENSTECKBRIEFE FÜR FUNKTIONEN NACH DEN NEUEN STEUERUNGSMITTELN

6.1 Budgetverantwortliche/r

- Ist Fach- und Ressourcenverantwortliche/r (Finanzen, Personal, Ausstattung) eines Verwaltungsbereiches
- Vereinbart mit der direkt übergeordneten Linie im Rahmen von Zielvereinbarungen die zu erreichenden Ziele des Verwaltungsbereichs

6.2 Beauftragte/r für den Haushalt (BfdH) als Finanzverantwortliche/r

- Aufstellen der Unterlagen für die Finanzplanung und den Entwurf des Haushaltsplans
- Erstellen des Haushaltsplanentwurfs des Ressorts^{*)}
- Verhandeln des Haushaltsplanentwurfs des Ressorts gemeinsam mit dem/der Minister/in^{*)}
- Verantworten der Finanzplanung und -überwachung
- abschließendes Verantworten der Haushaltsangelegenheiten des Ressorts^{*)}
- Mitwirken bei Maßnahmen von finanzieller Bedeutung
- Allgemeine Angelegenheiten des Kassen- und Rechnungswesens
- Verteilen der Haushaltsmittel
- Delegieren der Anordnungsbefugnis
- Jahresabschluss, Haushaltsrechnung, Haushaltskontrolle^{*)}
- Angelegenheiten des Landes- und des Bundesrechnungshofes

^{*)} Nur BfdH der Ressorts

6.3 Rollen in der Haushaltswirtschaft

Haushälter/in

- Leiten des Haushaltsreferats oder der sonstigen Organisationseinheit „Haushalt“
- Verantworten der ordnungsgemäßen Haushaltsführung
- Verantworten und organisieren der Wahrnehmung der Aufgaben im Haushalts-, Kassen-Rechnungswesen sowie in der Kosten-Leistungsrechnung



- Koordinieren der finanzwirtschaftlichen Auswertungen, Vergleiche und Berichte; durch Datenzulieferung Unterstützung des Controllings:
 - Plan-Auswertungen
 - Ist-Auswertungen
 - Plan-/ Soll-/ Ist-Vergleiche
 - Berichtserstellung

Buchungskraft

- Durchführen des laufenden Buchungsgeschäftes
- Stammdatenverwaltung
- Unterstützen von Abschlüssen
- Unterstützen bei der Erstellung von Auswertungen

6.4 Rollen in der Kosten- und Leistungsrechnung

Anlagenbuchhalter/in

- Durchführen des laufenden Anlagenbuchungsgeschäftes
- Stammdatenverwaltung
- Vorbereitungen zur Erstellung von Abschlüssen

Personalkostenrechner/in

- Stammdatenpflege (Personalwirtschaft)
- Übernahme der Daten aus der Zeitwirtschaft
- Durchführen von Personalkostenauswertungen (Plan-/ Soll-/ Ist-)
- Unterstützen bei der Berechnung der Beschäftigungsvolumina
- Ermitteln von Durchschnittskostensätzen
- Ermitteln von Plankostenwerten (Personal)

Kosten-Leistungsrechner/in

- Kosten- und Leistungsrechnung
 - Zusammenfassen der monatlichen Zeit-/Mengenerfassung
 - Zuordnen von Kosten in Zweifelsfällen
 - Buchen kalkulatorischer Kosten
 - Erledigen notwendiger Nachbuchungen



- Umlagen- und Abgrenzungsbuchung zum Abschluss von Rechnungsperioden sowie Buchen der Ergebnisse zwischenbehördlicher Leistungsverrechnung
- Koordinieren und Ausführen der Stammdatenpflege
- Berichtswesen
 - Mitwirken bei der Gestaltung von Berichten (Art, Inhalt und Häufigkeit der Berichte, Auswertung obliegt der Controllerin/dem Controller)
 - Erstellen von Standard- und Sonderberichten auf Basis KLR
 - Durchführen von Soll/Ist-Vergleichen
 - Plausibilitätsprüfung der erstellten Berichte
 - Pflege des Berichtswesens
 - ggf. Mitwirken bei der Entwicklung von Kennzahlen, Mitwirken bei Kennzahlenvergleichen
- Vorbereitung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

6.5 Rollen im Controlling

Leitung Controlling

- unmittelbares Unterstützen der 1. Führungsebene
- Verantworten der Qualität und der Termintreue der Ergebnisse des Controlling (strategisch wie operativ)
- Steuern der Aktivitäten in seinem/ ihrem Team
- Maßstäbe für Controllingmethoden und Vorgehensweisen setzen
- Initiieren geeigneter Projekte zur kontinuierlichen Verbesserung der Instrumente

Strategisches Controlling

- Wirkungsgrößen und –ziele definieren
- Unterstützen bei der Definition von Kenngrößen und Wirkungszielen der Organisation (nach Möglichkeit auf den Leitvorgaben der übergeordneten Ebene aufbauend)
- Erheben und Analysieren der „Kunden“-Interessen und –Bedarfe
- Erheben und Analysieren der Umfeldentwicklung („Trendscouting“)
- Unterstützen bei der Überwachung und ggf. Begleiten bei der Umsetzung strategischer Beschlüsse der Organisation
- bei Bedarf Entwickeln von Vorschlägen zur Definition der Standards im Controlling der jeweiligen Organisation
- IT-Controlling: Unterstützen bei der Erarbeitung der IT-Strategie und der IT-Rahmenplanung



-
- Personal-Controlling: Unterstützen bei der Ausgestaltung und Umsetzung des Führungssystems; Unterstützen der Personalverantwortlichen

Operatives Controlling

- Aufstellen der Jahresplanung
 - Unterstützen des BfdH beim Erstellen des Haushaltsplans (Finanzplans)
 - Budgetplan (Plankostenrechnung für Verwaltungsbereiche und Produkte, Mengen- und Wertrechnung)
 - Leistungs- und Qualitätsplanung
- Durchführen von Plan-Soll-Ist-Vergleichen (mögliche Instrumente: Kosten- und Leistungsrechnung, Balanced Scorecard)
- Erstellen von Abweichungsanalysen
- Definieren, (Weiter-) Entwickeln und federführendes Betreuen des Berichtswesens
- Bewertungshilfen geben
- Analysieren von Risiken
- Berechnen von Prognosen / Budgetvorausschauen
- Entwickeln von Verbesserungsvorschlägen in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen; Beratung und Unterstützung der Fachbereiche in betriebswirtschaftlichen Fragen
- IT-Controlling⁷
- Aufgaben- und Prozess-Controlling (Fachcontrolling), Wirtschaftlichkeitsanalysen
- Personal-Controlling

⁷ vgl. den Kabinettsbeschluss zur Einführung einer CIO-Organisation und das darauf basierende (LoHN-) Konzept zum IT-Controlling.



7 ANFORDERUNGS- UND TÄTIGKEITSPROFIL

Nds. Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr	(Dezentrales Controlling)
Geschäftsbereich ...	-Controller-

Tätigkeitsdarstellung und -bewertung - Angestellte -

Teil I: Tätigkeitsdarstellung

Stand:

Anlass

<input type="checkbox"/> Einstellung <input type="checkbox"/> Tarifvertrags- änderung <input type="checkbox"/> Umsetzung/ Versetzung <input checked="" type="checkbox"/> Einrichtung eines Arb.-Platzes <input type="checkbox"/> Aufgaben- änderung <input type="checkbox"/> Sonstiges		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">mit Wirkung vom (Datum)</td> <td style="width: 50%; border: none;">Grund :</td> </tr> </table>	mit Wirkung vom (Datum)	Grund :
mit Wirkung vom (Datum)	Grund :	

1. Arbeitsplatzinhaberin/Arbeitsplatzinhaber

1.1 Name, Vorname		1.2 Geburtsdatum		1.3 Datum der Übertragung des AP	
1.4 bisherige Eingruppierung		<input type="checkbox"/> Anlage 1a BAT	<input type="checkbox"/> Anlage 1b BAT	<input type="checkbox"/>	gemäß Tätigkeitsdarstellung vom
Verg.-Gr.	Fall-Gr.	Teil I	Abschnitt	Unterabschnitt	<input type="checkbox"/> Zulage gem. <input type="checkbox"/> Aufstiegsart
in Verg.-Gr. BAT	in Fall-Gr.	Datum			
<input type="checkbox"/> voll- beschäftigt	<input type="checkbox"/> teilzeit- beschäftigt	mit der regelmäßigen Arbeitszeit einer/eines vollbeschäftigten Angestellten			

2. Organisatorische Eingliederung des Arbeitsplatzes

2.1 Beschäftigungsdienststelle Geschäftsbereich ...	2.2 Organisationseinheit Controlling
2.3 Arbeitsplatz-Nr. bzw. Stellen-Nr. gem. Geschäftsverteilungsplan vom	



2.4 Arbeitsplatz- bzw. Stellenbezeichnung (Funktion), gem. Geschäftsverteilungsplan vom C Controller	2.5 derzeitige Stellenbewertung (Hpl.)

3. Aufgaben der Arbeitsplatzinhaberin/des Arbeitsplatzinhabers

Aufgabenbeschreibung bzw. Aufgabenbezeichnung

- **Entwicklung und Koordination von Verfahren, die darauf hinwirken, dass ein wirtschaftliches und wirksames Leistungsangebot bereitgestellt wird.**
- **Unterstützung der Leitungsebenen durch Informationsversorgung und -auswertung. Abweichungsanalysen, Koordination und Aufzeigen von Gegensteuerungsmaßnahmen.**

4. Organisatorische Eingliederung und Befugnisse des/der Arbeitsplatzinhabers/in

4.1 Der Arbeitsplatzinhaberin/Dem Arbeitsplatzinhaber sind die folgenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig unmittelbar unterstellt (Funktionen und Bes.-, Verg.- oder Lohn-Gr.)

./.

4.2 Die Arbeitsplatzinhaberin/Der Arbeitsplatzinhaber ist unmittelbar unterstellt (Funktion und Bes.-, Verg.- oder Lohn-Gr.)

Geschäftsbereichsleitung

4.3 Die Arbeitsplatzinhaberin/Der Arbeitsplatzinhaber vertritt

4.4 Die Arbeitsplatzinhaberin/Der Arbeitsplatzinhaber wird vertreten durch

4.5 Die Arbeitsplatzinhaberin/Der Arbeitsplatzinhaber hat folgende Befugnisse



5. Beschreibung der Tätigkeiten, die eine Bildung von Arbeitsvorgängen und deren tarifliche Bewertung ermöglicht

Einzeltätigkeiten bitte fortlaufend nummerieren		Anteil an der gesamten Arbeitszeit in v.H.
1	Mitwirkung und Koordination bei Zielbildung und Produktplanung.	
2	Erarbeiten von einheitlichen Rahmenvorgaben für Zielvereinbarungen.	
3	Mitwirkung bei der Ressourcenplanung und dem Ressourceneinsatz.	
4	Mitwirkung und Koordination im Budgetierungsverfahren bei der Überleitung der Produktdaten ins Budget (z.B. bezgl. Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit).	
5	Verantwortliche Einrichtung und Pflege eines aussagefähigen Berichtswesens auf Grundlage der KLR.	
6	Durchführung von Soll-/Ist-Vergleichen und Feststellung von Zielabweichungen.	
7	Abweichungsanalysen, Diskussion der Analyseergebnisse mit den Verantwortlichen, Erarbeiten von Alternativen, Vorschlag zu Gegensteuerungsmaßnahmen und Konsequenzen, Maßnahmenpläne.	
8	Anregung und ggf. Anleitung zur Durchführung vertiefender Analysen, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Folgekostenermittlungen, Anwendung sonstiger Instrumente (z.B. Prozesscontrolling, Imagecontrolling), Initiativen zu und Mitwirkung bei Kennzahlenvergleichen.	
9	Förderung der Qualitätsverbesserung	
10	Zusammenarbeit mit zentralem Controlling in allen Angelegenheiten des fachübergreifenden Controlling (Arbeitskreise).	
11	Vorschlag und Aufbau von Vergleichsringen.	
12	Mitwirkung bei der Überwachung und Steuerung von Projekten, die als herausragende Maßnahmen abgewickelt werden, auf Basis der Projektplanung.	



6. Qualifikation für den Arbeitsplatz

6.1 Schul- oder Hochschulausbildung, Fachprüfungen

Abgeschlossenes Fachhochschulstudium der Fachrichtung Bauingenieurwesen /Allgemeine Verwaltung

6.2 Sonstige erforderliche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, Kenntnis der Kosten- u. Leistungsrechnung, sicherer Umgang mit dem Berichts- u. Informationswesen, Kenntnisse in den einschlägigen DV-Programmen (Office-Anwendungen), Kenntnisse bzgl. der Nutzung vorhandener Steuerungsinstrumente, Kenntnisse im Bereich der Moderations- u. Präsentationstechniken, sicherer Umgang mit Konfliktsituationen, Verhandlungsgeschick, Kontaktfähigkeit, Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen

Die Tätigkeitsdarstellung wurde gefertigt durch			
Organisationseinheit	Ort, Datum	Unterschrift	Amts-/Dienstbezeichnung
Die Tätigkeitsdarstellung wurde überprüft durch			