



Informationen zur

**Verwaltungsmodernisierung im Sinne des
Neuen Steuerungsmodells**

14. April 2010

**Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte
Unternehmensberater**



Ich möchte informieren über

- Historie und Stand der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland
- wichtige Elemente der Verwaltungsmodernisierung und
- einen möglichen Weg für die Stadt Eisenach



Verwaltungsmodernisierungen basieren auf internationalen Impulsen und dem NSM

Die Reformgeschichte

- **Unzufriedenheit mit dem praktizierten Verwaltungshandeln Anfang der 90er Jahre**
- **Beispiele aus dem Ausland verleihen der Diskussion in Deutschland inhaltliche Impulse**
- **KGSt publiziert das Neue Steuerungsmodell (NSM)**
- **Mitte der 90er Jahre beginnt eine intensive Diskussion um den Buchführungsstil (Kameralistik / Doppik)**
- **die IMK von 2003 in Gera führt zu einer Novellierung der Gemeindeordnungen in den Ländern**
- **Die Kommunen definieren unter Berücksichtigung der jeweiligen Gemeindeordnungen und der Strömungen im Land ihren eigenen Weg zur Verwaltungsmodernisierung**



Thüringen bewegt sich auf dem Reformpfad der IMK

Gesetzliche Ausgangssituation Thüringen

2006

- 24. 01.2006 Beschluss Thüringer Kabinetts Reform des kommunalen Haushaltsrechts.
- Gründung Projekt „Neues Kommunales Finanzwesen Thüringen“ (NKFT)
- **zeitlich unbefristete Optionsmodell** vorgesehen, Gemeinden **können**, müssen aber nicht, auf die **Doppik umstellen** (§52a ThürKO).

2007

- Die Projektgruppe veröffentlicht am 24. Oktober 2007 den **Schlussbericht**

2008

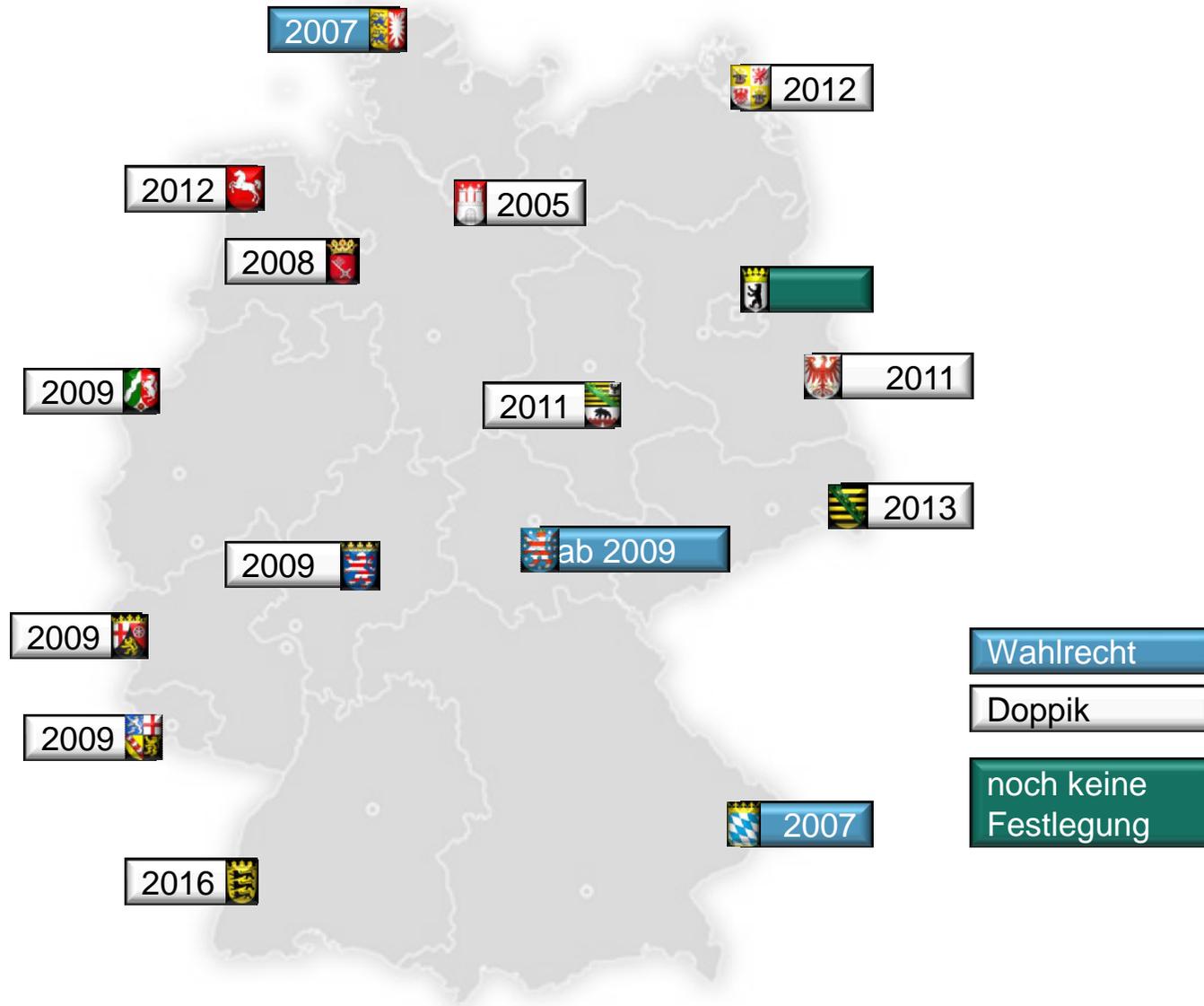
- **Thüringer Landtag** verabschiedet am **19. November 2008** das **Thüringer Gesetz** über das **Neue Kommunale Finanzwesen** (ThürNKFG) :
- **Stichtag** für das **Optionsmodell** ist der **01. Januar 2009**.
- Thüringer Landtag verabschiedet am 11. Dezember 2008
 - **Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung-Doppik** (ThürGemHV-Doppik) und die
 - **Thüringer Gemeindebewertungsverordnung** (ThürGemBV)

2009

- Veröffentlichung der **Verwaltungsvorschriften** zur **Vermögensbewertung** und **Produkte/Konten** im **Thüringer Staatsanzeiger**



Die Länder setzen mehrheitlich auf die Doppik





Für eine Verwaltungsmodernisierung sind folgende Instrumente zu erörtern





Zielsysteme

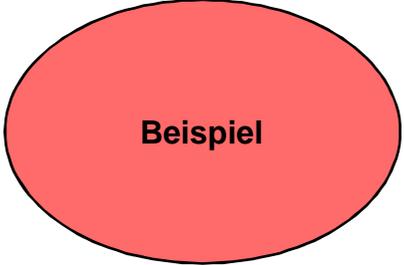


Verwaltungsmodernisierung – Zielsystem

- **Zielorientiertes Handeln muss organisiert werden**
- **Die kommunale Selbstverwaltung eröffnet die Möglichkeit für eigene Schwerpunktsetzungen**
- **politisches Handeln soll messbar gemacht werden**
- **Ziele beschreiben einen konkret messbaren Sollzustand**
- **Kommunale Ziele (strategische Ziele) werden über einen längerfristigen Zeitraum festgelegt**
- **Ziele müssen realistisch und erreichbar sein**



Verwaltungsmodernisierung Beispiel für ein Zielsystem

A- Ziele (maximaler Handlungsbedarf)	<p>Wettbewerb der Regionen</p> <p>Umweltschutz</p> <p>Sicherheit</p>	<p>Bildung/ Wissenschaft</p> <p>Ehrenamt</p> <p>Kulturangebote</p>	<p>Soziale Balance/ Familie</p>
B- Ziele (mittlerer Handlungsbedarf)	<p>Freizeit/ Sport</p> <p>Regionalisierung/ Regionalpolitik</p>	<p>Infrastruktur/ Immobilien</p> <p>Integration</p>	
C- Ziele (Hausaufgaben schon gemacht)	<p>Gesundheit</p> <p>Demographischer Wandel</p>	<p>ÖPNV</p>	



Produkte



Verwaltungsmodernisierung - Produkte

Was ist ein Produkt?

Definition eines Produkts – Was ist ein kommunales Produkt ?

- **Um ein Produkt herzustellen, müssen in aller Regel mehrere Arbeitsergebnisse zusammengeführt werden.**
- **Diese Arbeitsergebnisse werden als Leistungen bezeichnet.**
- **Produkte sind damit in aller Regel ein Leistungsbündel.**
- **Leistungen wiederum sind das Ergebnis von verschiedenen Tätigkeiten/Prozessen.**



Verwaltungsmodernisierung - Produkte

Kommunaler Produktrahmen für Thüringen

Anlage 1 zur Verwaltungsvorschrift über die kommunalen Produkte und Konten									
Produktrahmenplan mit Zuordnungsvorschriften									
Haupt-Produktbereich					bisherige HH- Systematik	Produkt- nummer Stat. Bundesamt	Asyl- bewerber- leistungs- statistik (Produkt- gruppe 313)	Statistik der Kinder- und Jugendhilfe (Produktbereich 36)	
Produktbereich								Einzel- und Gruppenhilfen	Einrichtungen
Produktgruppe									
Produkt									
Leistung									
Bezeichnung									
verbindlich	Empfehlung								
5				Gestaltung Umwelt	6 / aus 1	5			
	55			Natur- und Landschaftspflege, Friedhofs- und Bestattungswesen	58 / 59 / 69 / aus 82 / 75 / 36 / 78 / 85 / 12 u.a.	55			
		551		Öffentliches Grün, Landschaftsbau (soweit keinem anderen Produkt zuzuordnen)	58 / 59	551			
			5510	Öffentliches Grün, Landschaftsbau					
			5511	Öffentliches Grün, Landschaftsbau					
			55111	Öffentliche Grünflächen und Parkanlagen					
			55112	Gärtnereien, Baumschulen usw.					
			55113	Sonstige Serviceleistungen					



– Produkte Beispiel –

Rödl & Partner

55 **Natur und Landschaftspflege, Friedhofs- und Bestattungswesen**

551 **Öffentliches Grün**





Das Produktblatt nennt zunächst allgemeine Produktinformationen (I)

Produktblatt

Stand: 21.03.2010

Produktbereich	5 - Gestaltung der Umwelt
Produktbereich	55 - Natur- und Landschaftspflege
Produktgruppe	551 - Öffentliches Grün/Landschaftsbau
Produkt	551.01 - Neuanlage und Unterhaltung von Grün-, Park- und Erholungsanlagen
Zuordnung zur Statistik	
Bund:	Land:
Teilhaushalt / Organisationseinheit	THH "Natur- und Landschaftspflege" / Bauamt
Budgetverantwortlicher	Bauamtsleiter
Produktverantwortlicher	Sachgebietsleiter Grün/ Umwelt und Friedhof



Das Produktblatt nennt zunächst allgemeine Produktinformationen (II)

Allgemeine Produktinformation

Produktklassifizierung					
<input checked="" type="checkbox"/>	extern	<input type="checkbox"/>	Intern		
Arbeitsgrundlage					
BauGB; DIN-Vorschriften; NaturschutzG; Ortsrecht; Vorgaben von Politik und Verwaltungsleitung					
Klassifizierung					
<input checked="" type="checkbox"/>	pflichtig	<input type="checkbox"/>	übertragen	<input checked="" type="checkbox"/>	Freiwillig



Mittels Ziele und Kennzahlen werden die Voraussetzungen für die Steuerung geschaffen (I)

Ziele und Kennzahlen

Produktbeschreibung	
Die Gemeinde Zeuthen hat sich verpflichtet, Grün- und Erholungsanlagen zur Verfügung stellen und diese Flächen im Sinne der Verkehrssicherungspflicht und der Entwicklungsziele der Gemeinde zu pflegen und zu unterhalten.	
Zielgruppe	Einwohner der Gemeinde, Touristen und alle Erholungssuchende
Globalziel / Erläuterungen	
Erhöhung der Lebens-, Wohn- und Aufenthaltsqualität für die Bürger in der Gemeinde Zeuthen durch die Bereitstellung, Werterhaltung und Erhöhung der Attraktivität der öffentlichen Grün-, Freizeit-, Spiel-, und Erholungsanlagen.	
Operationalisiertes Ziel(e)	
1	Erhöhung der Wert- und Unterhaltungsmaßnahmen von Grün-, Freizeit-, Spiel-, und Erholungsanlagen unter Berücksichtigung der Stärkung „Wohnen, Wald & Wasser“
2	Schaffen von attraktiven und wohnungsnahen Spielplätzen entsprechend den Entwicklungszielen;



Mittels Ziele und Kennzahlen werden die Voraussetzungen für die Steuerung geschaffen (II)

Kennzahlen

➤ Effektivitätskennzahlen

- Bereitstellungsfaktor öffentliches Grün = Fläche für öffentlichen Grün-, Freizeit-, Spiel-, und Erholungsanlagen zur Gesamtfläche Zeuthen
- Naherholungsquote in m^2 pro Einwohner (alle Flächen aus Grün-, Freizeit-, Spiel- und Erholungsanlagen zu Einwohnern)
- Instandhaltungs- und Pflegequote = Höhe der Kosten für Instandhaltung und Pflege zur Gesamtfläche öffentlichen Grün-, Freizeit-, Spiel-, und Erholungsanlagen

➤ Effizienzkenzahlen

- Zeitaufwand pro m^2 Flächeninhalt eines Pflegeobjekts
- Produktivstunden pro VbE absolut
- Auslastungsgrad Fahrzeuge und Geräte

➤ Wirtschaftlichkeitskennzahlen

- Unterhaltungskosten öffentliches Grün je m^2
- Durchschnittlicher Personalkostenverrechnungssatz in EUR

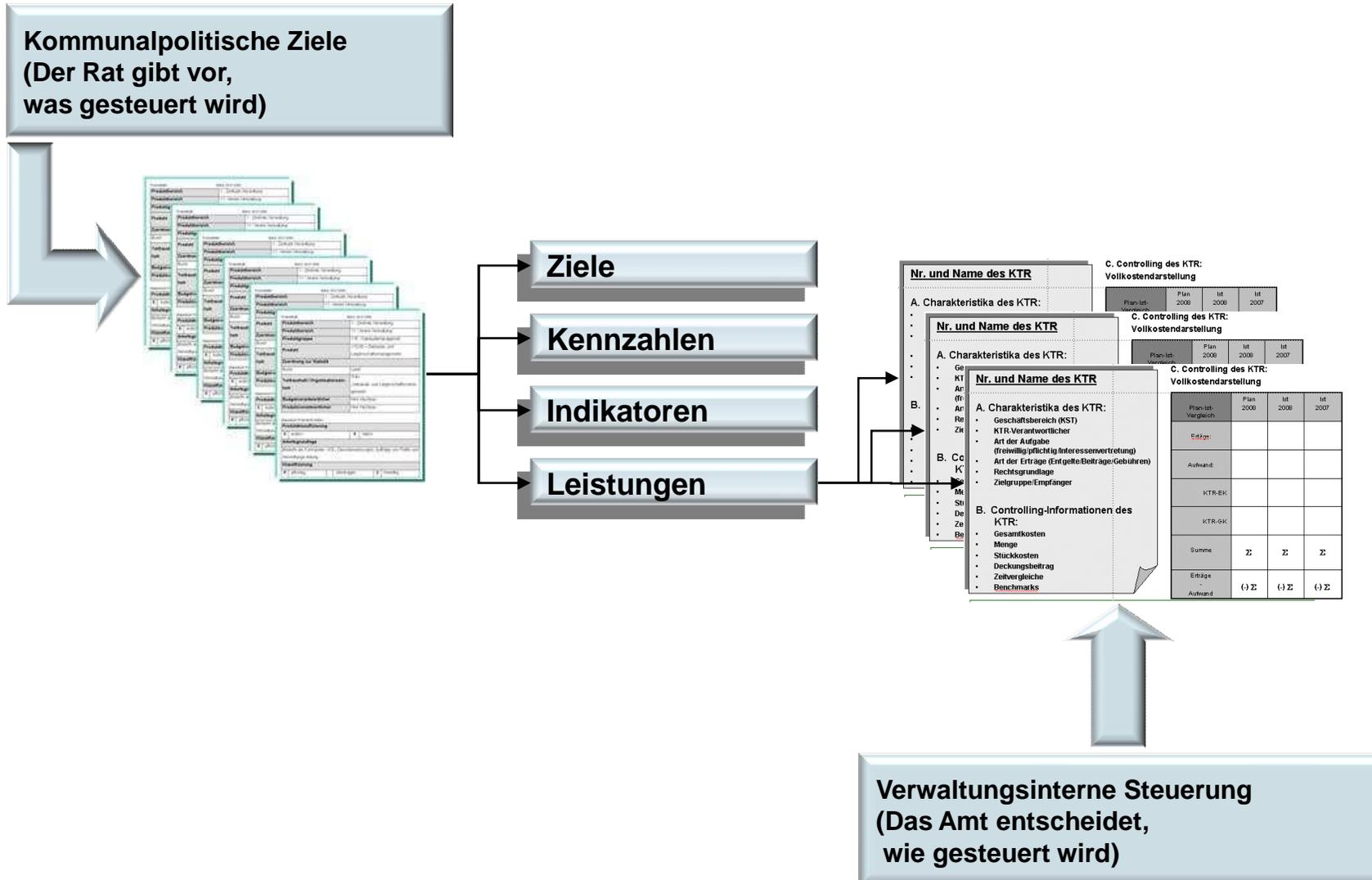


Kosten- und Leistungsrechnung



Verwaltungsmodernisierung – KLR

Zusammenhang Produkte/ KLR





Steuerungsunterstützung



Mittels Steuerungsunterstützung sollen Entscheidungen besser begründbar sein

- **Steuerungsunterstützung ist ein Führungsinstrument**
- **ohne Ziele keine Steuerungsunterstützung**
- **Finanz- und Leistungsziele gehören gleichermaßen zur Steuerungsunterstützung**
- **die Zielerreichung wird mit Kennzahlen gemessen**
- **Steuerungsunterstützung setzt am Produkt an**
- **die Ergebnisse werden im Berichtswesen dargestellt**



Beispielhafter Ausschnitt aus einem Steuerungssystem

Strategie	Operativ	Zielwert												
<p>Leitziel: Entwicklung, Sicherung und Pflege von Grünräumen im Siedlungsbereich mit eigenständiger städtebaulicher Bedeutung.</p> <p>Richtungsziel:</p> <p>Operationalisierte Ziele:</p> <p>1. Bereitstellung von Grünanlagen zur städtebaulichen Gestaltung mit vorrangiger Naherholungsfunktion</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Kennzahlen:</th> <th>Zielwert</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Grünflächenzuwachs in m² pro Einwohner pro Jahr</td> <td>0,14</td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Öffentliche Grünflächen bis 2015 9,2 m² pro Einwohner</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Kennzahlen:</th> <th>Zielwert</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Kosten je Einwohner in EUR</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>B. Zu unterhaltende Anlagen in ha</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>C. Fläche in m² je Einwohner</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>	Kennzahlen:	Zielwert	A. Grünflächenzuwachs in m ² pro Einwohner pro Jahr	0,14	Kennzahlen:	Zielwert	A. Kosten je Einwohner in EUR	X	B. Zu unterhaltende Anlagen in ha	X	C. Fläche in m ² je Einwohner	X	<p>Fläche Grün- und Parkanlagen in m² je Einwohner - FGPE Zielwert 1</p> <p>Aussage: Zeigt, in welchem Umfang in der Stadt Griesloch Grün- und Parkanlagen vorgehalten werden und gibt so erste Informationen für einen interkommunalen Vergleich.</p> $FGPE = \frac{\text{Fläche der Grün und Parkanlagen in m}^2}{\text{Anzahl der Einwohner}}$ <p style="text-align: right;">→ Leistungsdaten Teilplan 67 → Einwohnerstatistik FB 61</p> <p>Richtwerte: KGSt Weitere Kennzahlen: Grünflächenzuwachs in m² pro Jahr pro Einwohner</p> <p>Unterhaltungskosten in EUR pro m² - UKÖG Zielwert 2</p> <p>Aussage: Zeigt die entstehende finanzielle Belastung durch die strategische Wahl der Flächenstruktur und Nutzungsarten.</p> $UKÖG = \frac{\text{Kosten der Unterhaltung der Grün- und Parkanlagen}}{\text{Fläche der Grün- und Parkanlagen in m}^2}$ <p style="text-align: right;">→ KLR FB 67 → Leistungsdaten Teilplan 67</p> <p>Richtwerte: KGSt Weitere Kennzahlen: Unterhaltungskosten Grün- und Parkanlagen pro Einwohner, Outsourcinggrad der Unterhaltung</p> <p>Durchschnittlicher Pflegeklassenkoeffizient Zielwert 3</p> <p>Aussage: Zeigt eine gewichtete Verteilung der Pflegeklassen innerhalb der öffentlichen Grünanlagen.</p> $DPKK = \frac{\text{Fläche der Grün- und Parkanlagen in m}^2}{(2,2 \cdot \text{Fläche Gr. u. PA in PK1}) + (1 \cdot \text{Fläche Gr. u. PA in PK2}) + (0,4 \cdot \text{Fläche Gr. u. PA in PK3})}$ <p style="text-align: right;">→ Leistungsdaten Teilplan 67 → Leistungsdaten Teilplan 67</p> <p>Richtwerte: Weitere Kennzahlen: Fläche in Pflegeklasse 1, Fläche in Pflegeklasse 2, Fläche in Pflegeklasse 3, Kosten pro m² in Pflegeklasse 1 bis 3</p>	
Kennzahlen:	Zielwert													
A. Grünflächenzuwachs in m ² pro Einwohner pro Jahr	0,14													
Kennzahlen:	Zielwert													
A. Kosten je Einwohner in EUR	X													
B. Zu unterhaltende Anlagen in ha	X													
C. Fläche in m ² je Einwohner	X													



Personal- und Organisationsentwicklung



Personal- und Organisationsentwicklung sind prozessbegleitend zu initiieren

Es stehen vielfältige Instrumente zur Wahl

- **Mitarbeiterbefragung**
- **Flexibilisierung der Arbeitszeit**
- **Telearbeitsplätze**
- **Arbeitszeitkonten**
- **Fördergespräche**
- **Individuelle Personalentwicklungskonzepte**
- **Fortbildung**
- **Internetbasiertes Verwaltungshandeln**
- **Kundenservice und Qualitätsmanagement**



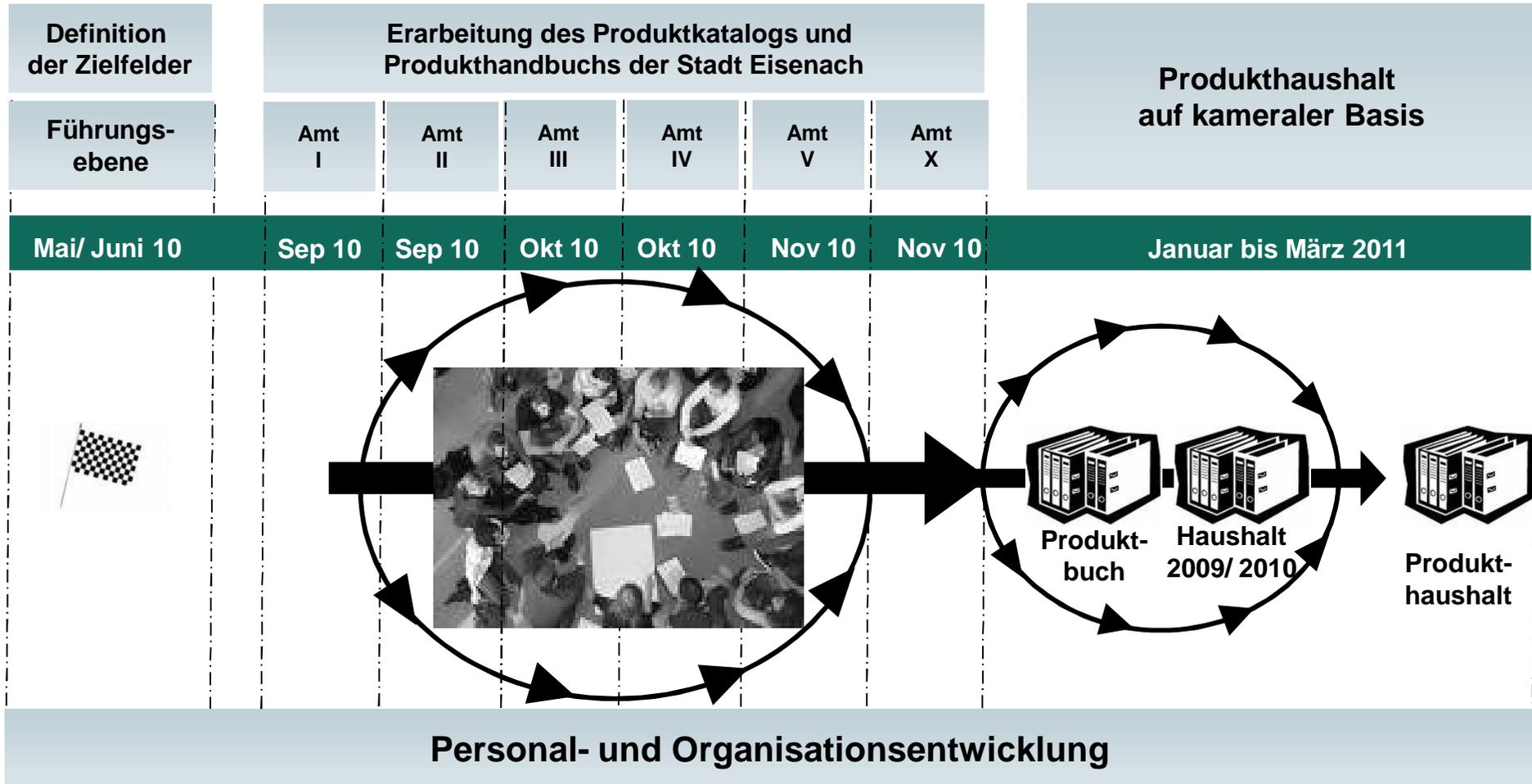
Ableitung des „Eisenacher Wegs“ – eine zeitliche Einordnung



Der Eisenacher Weg

Mögliches Vorgehen

Rödl & Partner

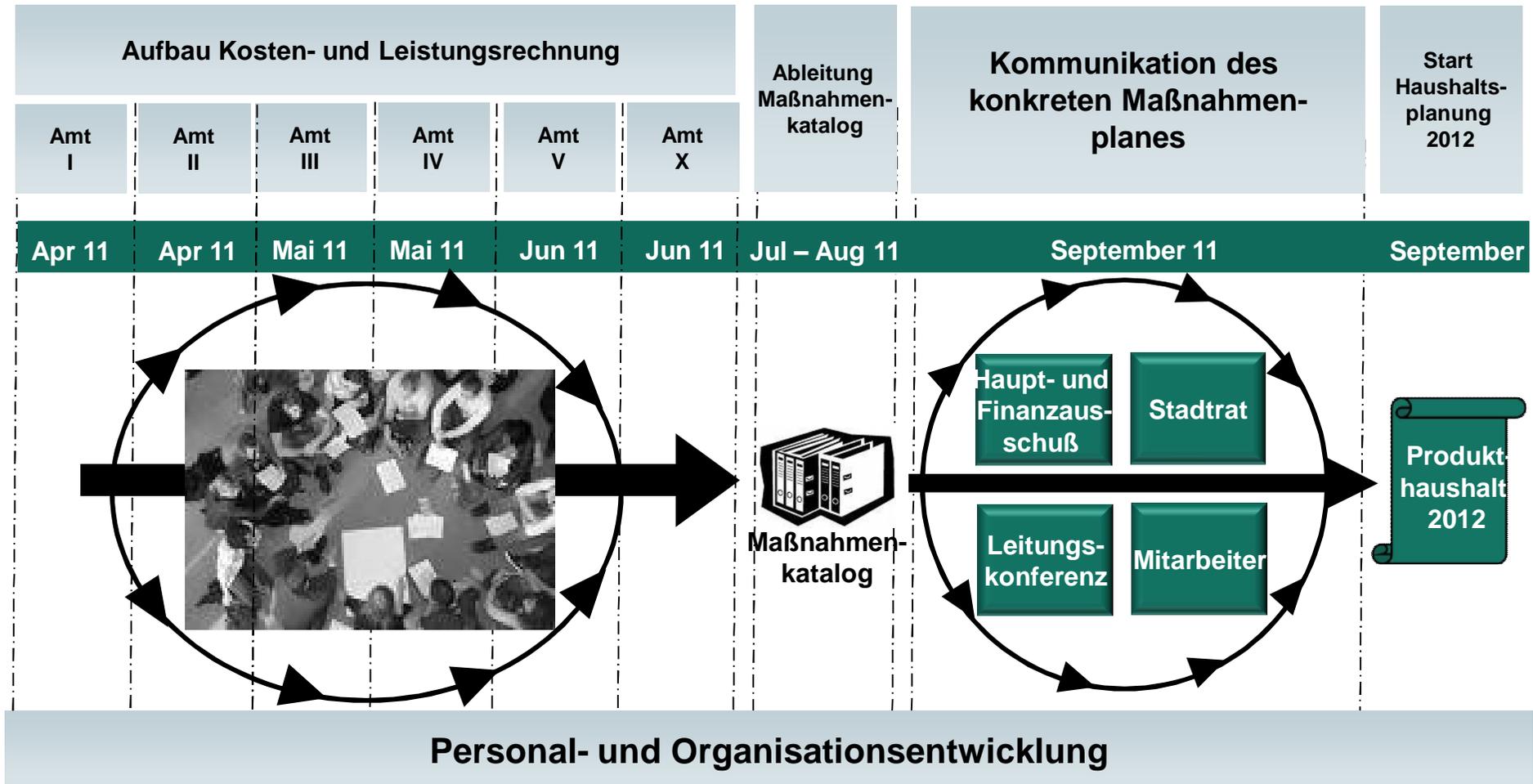




Der Eisenacher Weg

Mögliches Vorgehen

Rödl & Partner





Für den Prozess der Verwaltungsmodernisierung bietet sich eine mehrstufige Projektorganisation an

Lenkungsgruppe „Verwaltungsmodernisierung Stadt Eisenach“

- Zieldefinition
 - trifft sich regelmäßig (Meilensteinsitzungen)
 - Diskutiert, prüft und entscheidet über Konzeptvorschläge
 - Beschlussvorbereitung
- ☞ Oberbürgermeister als Vorsitzender sowie haupt- und ehrenamtliche Beigeordnete
 - ☞ Mitglieder des Haupt- und Finanzausschusses
 - ☞ Personalratsvorsitzender, Schwerbehindertenvertreterin sowie Frauenbeauftragte
 - ☞ Leiter des Projektmanagements

Projektmanagement

- Erarbeitung der Grundkonzeption
- Übernahme der gesamten Projektkoordination
- Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung

Teilprojekt 1

Zielsystem

Teilprojekt 2

Produkte,
KLR
Steuerungs-
unterstützung

Teilprojekt 3

Personal- und
Organisations-
entwicklung

- Fortentwicklung der Grundkonzeption im Teilprojekt
- Übernahme des Teilprojektmanagements
- Kommunikation zum Projektmanagement

Temporäre Projektarbeitsgruppen

- Mitarbeiter aus der Stadtverwaltung, ggf. ergänzt um Externe
- Keine permanente Mitarbeit, Freiwilligkeit
- Teilnahme an Workshops, Expertengesprächen



Rödl & Partner



Kein Wind ist demjenigen günstig,
der nicht weiß, wohin er segeln soll

Michel de Montaigne



Ansprechpartner



Heiko Pech
(Diplom-Kaufmann)
Partner

Rödl & Partner
Mobil: 0171 – 633 25 53
heiko.pech@roedl.de



Jan-Hendrik Bahn
(Diplom-Kaufmann)
Ass. Partner

Rödl & Partner
Mobil +49 (151) 16 68 90 62
hendrik.bahn@roedl.com