

Zwei Jahre Projekt „KommZuK“ - Ein Zwischenfazit

Wirkungs- und ergebnisorientiert steuern mit Zielen und Kennzahlen

von MARKUS VAN DER ZEE

Die Idee, den Kommunalhaushalt über kennzahlengestützte Zielsysteme zu steuern, ist keineswegs neu. Akteure wie die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), die Bertelsmann Stiftung, verschiedene überörtliche kommunale Prüfungseinrichtungen, aber auch einige freiwillige kommunale Vergleichsringe beschäftigen sich schon mehrere Jahre mit diesem Thema.

Lange Zeit fehlte den Kommunen jedoch der mit einer gesetzlichen Verbindlichkeit verbundene Druck zur Einführung derartiger Zielsysteme. Mit dem Beschluss der Muster-Gemeindehaushaltsverordnung auf der Innenministerkonferenz im Jahre 2003 änderte sich dies. Die Landesgesetzgeber schlossen sich den verbindlichen Formulierungen größtenteils an. Damit werden auf Ziele und Kennzahlen basierende Steuerungsansätze verpflichtender Bestandteil des Haushaltplans und des Jahresabschlusses. Kommunalpolitiker und Verwaltungsführung stehen seitdem in der Pflicht. Praxistaugliche Ergebnisse sind jedoch bisher nur in wenigen Kommunen vorzufinden.

Im Dezember 2008 startete das Projekt „KommZuK - Wirkungs- und ergebnisorientiert steuern mit Zielen und Kennzahlen“ mit der Umsetzung der Idee, für jedes kommunale Produkt einen umfangreichen Produkt-Steckbrief in einer für jedermann frei und kostenlos zugänglichen Internet-Datenbank (www.kommzuk.de) verfügbar zu machen. Neben einer inhaltlichen Produktbeschreibung mit der Angabe der dem Produkt zugeordneten Leistungen, werden seither für alle Produkte operative kommunale Ziele, die dazugehörigen Kennzahlen zur Erfolgsmessung sowie Maßnahmen, die für die Erreichung der definierten Ziele geeignet sind, systematisch gesammelt.

Als Kern der KommZuK -Datenbank gelten die erfassten kommunalen Ziele, die sich aus dem Zweck einer Kommune und deren Leitbild ableiten lassen. Ein Ziel ist definitionsgemäß die Beschreibung eines Zustandes in der Zukunft, der durch eigenes Handeln erreicht werden kann. Die Festlegung von Zielen ist somit neben der monetären Veranschlagung von Ansätzen zukünftig eine wichtige Säule der Haushaltsplanung. Ohne Ziele lassen sich keine Strategien festlegen, da planlos agiert wird. Die Haushaltsplanung wird - wenn nach dem Reformwillen gehandelt wird - eine wesentlich komplexere Tätigkeit. Die bloße Verteilung monetärer Ansätze rückt in den Hintergrund. Vielmehr geht es künftig um die Beantwortung der Frage, wie die Mittel zur Erreichung der gesetzten Ziele beigetragen haben.

„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als jener, der ohne Ziel umherirrt.“

*Gotthold Ephraim Lessing,
deutscher Dichter (1729 - 1781)*

Im Rahmen des Jahresabschlusses sowie in der unterjährigen Erfolgskontrolle muss der Grad der Zielerreichung ermittelt werden. Dies ist nicht so einfach, wie es auf dem ersten Blick erscheinen mag, denn in den seltensten Fällen ist die Frage nach der Zielerreichung mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten. Insbesondere bei komplexen Zielen bedarf es eines weiteren Steuerungsinstruments, das verdichtete Daten zur Abbildung von Sachverhalten zur Verfügung stellt - die sogenannten Kennzahlen.

Bei ihnen handelt es sich um Informationen, die beispielsweise ein Arbeitsergebnis abbilden. Kennzahlen sollen durch Gegenüberstellung von Daten Auskunft darüber geben, in welchem Maße die gesetzten Ziele erreicht wurden. Kennzahlen bilden quantitativ und qualitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter, numerischer Form ab und dienen als Analyseinstrument zur Steuerung und Führung. Brauchbare Kennzahlen verhindern Fehlinterpretationen von Ergebnissen und sind daher unverzichtbar für die neue kommunale Haushaltssteuerung. Die Privatwirtschaft bietet Erfahrungen, die von kommunalen Fachleuten genutzt und weiterverarbeitet werden müssen.

In der [KommZuK](#)-Datenbank werden zu den beispielhaft definierten Zielen mögliche Kennzahlen, die den Grad der Zielerreichung messbar machen, bereit gestellt. Ziele und Kennzahlen bilden eine Einheit, die man als kennzahlengestützte Zielsysteme bezeichnen kann.

**„Was man nicht messen kann,
kann man nicht lenken.“**

*Peter Drucker,
US-amerikanischer Ökonom (1909 - 2005)*

Kennzahlengestützte Zielsysteme im Zusammenhang mit der produktorientierten Haushaltsgliederung sind nützliche Instrumente für die neue Haushaltssteuerung, im Mittelpunkt steht jedoch nach wie vor das kommunale Handeln. Im neuen Haushalts- und Rechnungswesen wird die Wirkung des Verwaltungshandelns sogar verstärkt in den Mittelpunkt des politischen Beratungs- und Steuerungsprozesses gelangen, da sich einzelne Maßnahmen auf ihren Erfolg hin überprüfen lassen.

Somit sind ebenfalls bereits im Vorfeld - und damit in der Phase der Haushaltsplanung - die richtigen und notwendigen kommunalen Aktivitäten zu skizzieren, die zur Erreichung der gesetzten Ziele unter wirtschaftlichen Aspekten geeignet sind. Deshalb werden in der [KommZuK](#)-Datenbank Maßnahmen gesammelt, die zusammen mit den definierten Zielen und den dazugehörigen Kennzahlen, ein grundlegender Bestandteil der künftigen kommunalen Haushaltspläne deutschlandweit werden können.

**„Achte darauf, dass du die richtigen Mittel wählst,
dann wird das Ziel sich von selbst einstellen.“**

*Mahatma Gandhi, politischer sowie geistiger Führer der
indischen Unabhängigkeitsbewegung (1869 - 1948)*

Am 1. Dezember 2010 feierte das Projekt „[KommZuK](#)“ sein nunmehr zweijähriges Bestehen. Rückblickend bleibt festzuhalten, dass sich das Projekt in den vergangenen zwei Jahren zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt hat. Hierfür gibt es verschiedene Gründe:

- Jeder Interessierte ist aufgerufen mitzumachen und über ein Pdf-Formular Vorschläge zu liefern. Allerdings ist auch jeder Teilnehmer herzlich willkommen, der sich lediglich Informationen für seine Tätigkeit besorgt, ohne eigene Vorschläge zu unterbreiten. Durch die Nutzung entstehen keinerlei Verpflichtungen. Eine Möglichkeit - oder gar die Notwendigkeit - einer Registrierung ist auch für die Zukunft nicht vorgesehen. Somit werden niemals persönliche Daten übermittelt und die Anonymität der Nutzer ist jederzeit gewährleistet.
- Die [KommZuK](#)-Datenbank orientiert sich in ihrer Struktur am Produktrahmen der Innenministerkonferenz. Daher ist sie bundesweit gleichermaßen nutzbar und nicht an die speziellen Produktrahmen einzelner Bundesländer gekoppelt. So wurde von Beginn an der Kreis derjenigen, die ihr Know-how und ihre Erfahrungen austauschen wollen, nicht unnötig eingeschränkt. Dadurch hat sich das Projekt in Kommunen in ganz Deutschland einen guten Namen gemacht und ist längst kein Geheimtipp mehr ist.
- Ein weiteres Qualitätsmerkmal der [KommZuK](#)-Datenbank ist ihre Aktualität. Über 40 Updates in zwei Jahren sprechen eine deutliche Sprache. Eine weitere Erhöhung der Update-Zahl ist vorgesehen, kann allerdings aufgrund beschränkter zeitlicher Ressourcen der [KommZuK](#)-Projektleitung nicht garantiert werden.
- Das Angebot auf www.kommzuk.de bleibt auch in Zukunft für alle Nutzer kostenlos. Die Refinanzierung der Auslagen erfolgt über eine Werbefinanzierung. Außerdem haben diverse Nachfragen die [KommZuK](#)-Projektleitung zwischenzeitlich dazu veranlasst, die Produktpalette um das Angebot von Inhouse-Veranstaltungen in Form von Seminaren und Workshops zu erweitern. Da das Projekt "[KommZuK](#)" verschiedene Zielgruppen anspricht, wurde als Basismodell eine individuell anpassbare Musterveranstaltung konzipiert. Um Interessenten ein Höchstmaß an Flexibilität bieten zu können, kann das Programm der Veranstaltung ausgehend von dieser Basisversion speziell auf die Wünsche der Teilnehmer hin angepasst werden. Damit sind die Inhalte für die Zielgruppen „Politik“ und „Verwaltung“ individuell anpassbar und die örtlichen Bedingungen sowie die jeweiligen Vorkenntnisse der Teilnehmer können mit einbezogen werden. Zudem ist der Praxisgrad frei definierbar (entweder theoriebezogenes Seminar oder praxisnaher Workshop). Flexible Terminvereinbarungen (vormittags, nachmittags, am Wochenende), ein praxiserfahrener Dozent und günstige Preise durch das Inhouse-Konzept aufgrund wegfallender Kosten für Mieträume und -hardware, sind weitere Vorteile, die hervorstechen.
- Dass das Projekt „[KommZuK](#)“ gleichermaßen von den unterschiedlichen Zielgruppen aus Politik und Verwaltung angenommen wird, zeigen die Rückmeldungen der Website-Besucher. Experten bescheinigen den in der Datenbank gesammelten Informationen einen hohen Nutzwert für Kommunalpolitiker und kom-

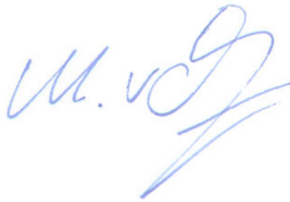
munale Führungskräfte in ganz Deutschland. Auch das wachsende Interesse von Werbepartnern ist ein deutliches Indiz dafür, dass sich das Projekt „KommZuK“ zu einer vollends akzeptierten und seriösen Initiative entwickelt hat. Dies spiegelt sich auch in den insgesamt nach wie vor steigenden Besucherzahlen wider. Die Zahl der seit Projektbeginn innerhalb eines Monats aufgerufenen Seiten, können Sie der folgenden Tabelle entnehmen:

Monat	Seitenaufrufe
Dez 08	2.290
Jan 09	4.542
Feb 09	3.179
Mrz 09	3.531
Apr 09	1.655
Mai 09	1.522
Jun 09	1.291
Jul 09	1.508
Aug 09	1.623
Sep 09	1.751
Okt 09	1.798
Nov 09	1.789
Dez 09	1.883
Jan 10	1.632
Feb 10	2.509
Mrz 10	2.758
Apr 10	5.470
Mai 10	3.551
Jun 10	3.503
Jul 10	3.564
Aug 10	2.608
Sep 10	2.870
Okt 10	2.490
Nov 10	3.061
	62.378

Trotz dieser positiven Entwicklung wäre eine weitere Erhöhung des Bekanntheitsgrades wünschenswert. Eine Initiative wie das Projekt "KommZuK", die den interkommunalen Erfahrungsaustausch fördert, lebt von einer möglichst hohen Verbreitung. Um diese zu steigern, können Sie auf verschiedene Weise mitwirken, zum Beispiel indem Sie das Projekt "KommZuK" möglichst vielen potenziellen Nutzern weiterempfehlen. Webmaster von Kommunen, Verbänden, Beratungsunternehmen u. ä. können darüber hinaus Links und Hinweise auf www.kommzuk.de in ihre Internetpräsentationen integrieren.

Die Weichen für die Zukunftsfähigkeit des Projektes „KommZuK - Wirkungs- und ergebnisorientiert steuern mit Zielen und Kennzahlen“ sind gestellt. Einem weiteren Aufbau der KommZuK-Datenbank steht bei anhaltendem Interesse der Nutzer nichts im Wege. Ich freue mich über die positive Entwicklung und hoffe, noch für lange Zeit an diesem Projekt arbeiten zu können.

Herzliche Grüße



Markus van der Zee

**KommZuK-Projektinitiator
Diplom-Kaufmann (FH) Markus van der Zee**

Kontakt:

Mühlendamm 25
48499 Salzbergen

Tel.: 05976 / 948987
Mobil: 0178 / 1425179

Homepage: www.kommzuk.de
Email: info@kommzuk.de