

Grundlagen

Dozent:

Holger Zensen

zensen@holgerzensen.de

www.holgerzensen.de

Fon: 0152 / 295 3 1004

Instagram:
#holgerzensen

Controlling

- Bachmann, P.: Controlling für die öffentliche Verwaltung, 2. A., Wiesbaden 2009
- Becker, W./Ulrich, P.: Handbuch Controlling, Wiesbaden 2016
- Behringer, S.: Controlling, Wiesbaden 2018
- Buchholz, L.: Strategisches Controlling, 2. A., Wiesbaden 2013
- Busch, V.: Wettbewerbsbezogene Controllinginstrumente im Rahmen des New Public Management, München 2004
- Eisenschink, Ch.: Controlling: Mehr als 200 klausurtypische Aufgaben und Lösungen, 3. A., Herne 2022
- Graumann, M.: Controlling, 6. A., Herne 2022
- Graumann, M.: Fallstudien zum Controlling: Strategisches und operatives Controlling, 5. A., Herne 2022
- Graumann, M.: Kostenrechnung und Kostenmanagement, 6. A., Herne 2017
- Hagenlocher, T.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. A., Norderstedt 2018
- Homann, K.: Verwaltungscontrolling, Wiesbaden 2005
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, Mischa: Controlling, 13. A., München 2015
- Jung, H.: Controlling, München 2003
- KGSt (Hrsg.), KGSt-Bericht Nr. 2/2005, Produkte auf dem Prüfstand, Köln 2005
- Müller, A.: Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling, 2. A., München 2014
- Preißler, P.: Controlling, 14. A., München 2014

Controlling

- Rau, T.: Planung, Statistik und Entscheidung, München 2004
- Scheld, G.: Controlling im Mittelstand, Band 1, 5. A., Büren 2012
- **Schreiber, M./Schulte, K., Controlling**, in: Olfert, K. (Hrsg.), Reihe Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, Herne 2018
- Schuster, F.: Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung, 3. A., München 2011
- **Sprenger-Menzel, M./Brockhaus, C.: Grundlagen des Controllings**, 6. A., Wiesbaden 2021
- Schwarzmaier, U./Mayr, C.: Übungsbuch Controlling, Herne 2016
- Tauberger, A.: Controlling für die öffentliche Verwaltung, München 2008
- **Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling**, 17. A., Stuttgart 2022
- Weber, J./Schäffer, U./Binder, Ch.: Einführung in das Controlling: Übungen und Fallstudien mit Lösungen, 5. A., Stuttgart 2022
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. A., München, 2016
- Zimmermann, E.: Kommunales Controlling, 2. A., Wuppertal 2003

DANK: Grundlage dieser Präsentation bot Frau Hochschuldozentin RBe Ursula Bröer, HSPV NRW, Abt. Duisburg.

- 1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings
- 1.2 Organisatorische Einbindung des Controllings
in die öffentlichen Verwaltung
- 1.3 Planung als Grundlage des Controllings

Controlling

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

- Controlling ist die Antwort auf
 - eine dynamischere und komplexere Umwelt,
 - arbeitsteilig differenziertere Unternehmen/Verwaltungen.
- Controlling entwickelt sich in Deutschland in den 1980er Jahren stark.
- Controlling ist Bestandteil des so genannten Neuen Steuerungsmodells („NSM“).
- Controlling beruht durchaus auf Kontrolle, ist aber nicht als (reine) Kontrolle zu verstehen.

Controlling

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

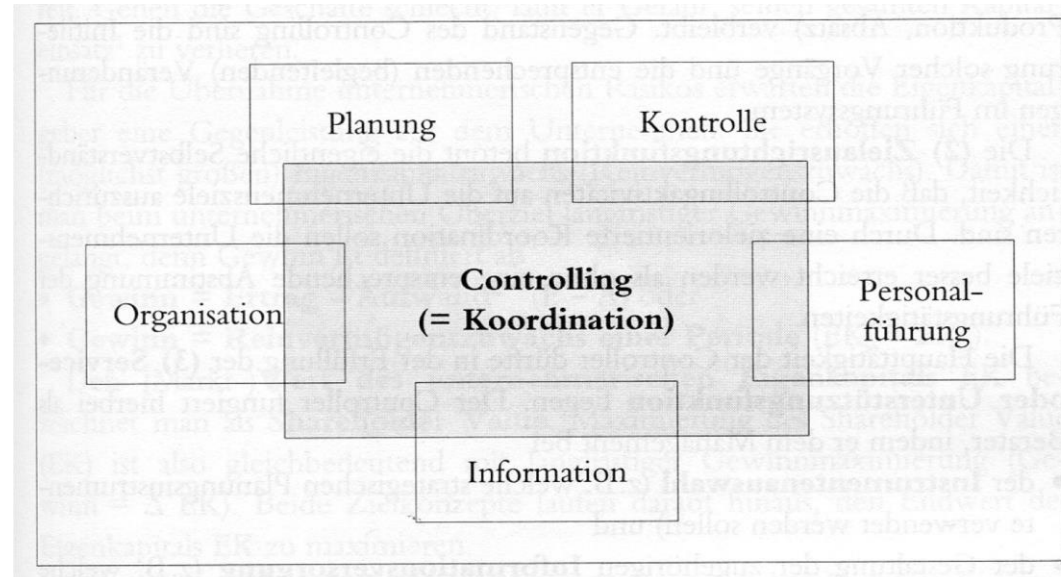
- Es gibt keine einheitliche Controllingdefinition.
- Unter Controlling ist die Summe aller Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Bereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information so zu koordinieren, dass die Unternehmensziele optimal erreicht werden.

Controlling = Koordination

- zwischen den bzw.
- innerhalb der

Teilsysteme(n).

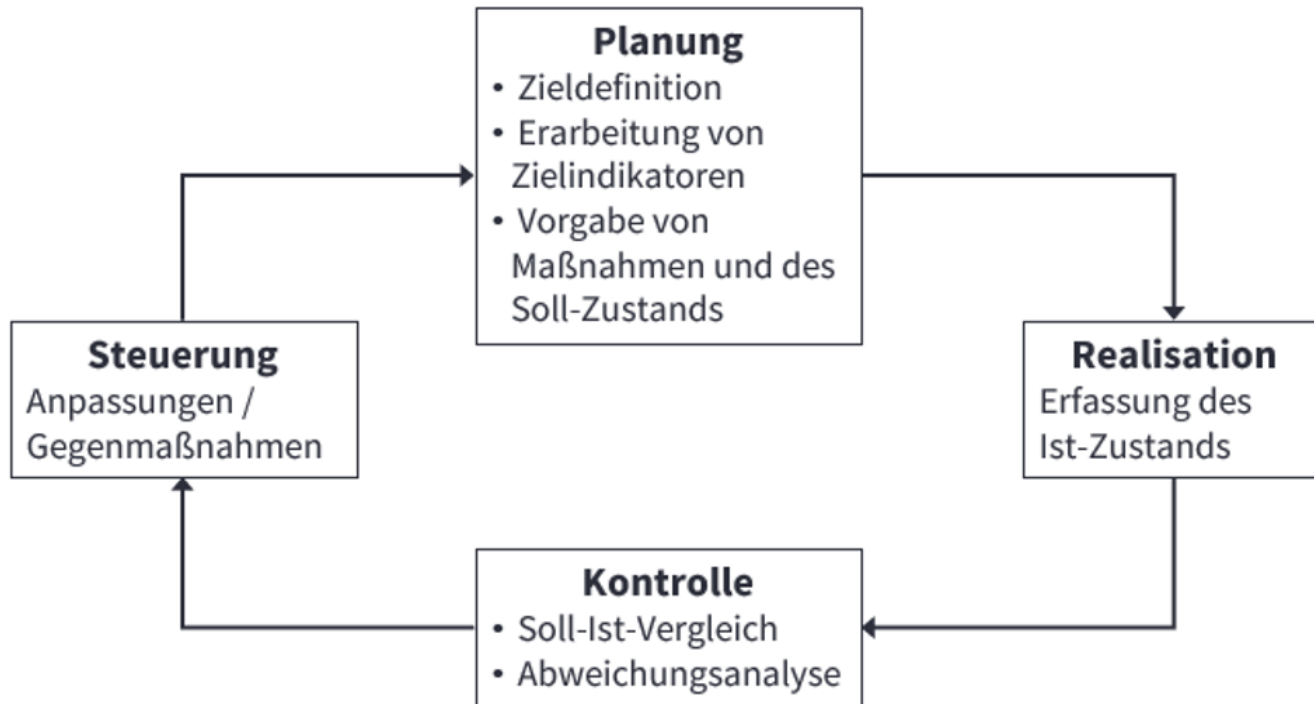
Quelle:



Wöhe 2005, S. 218.

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

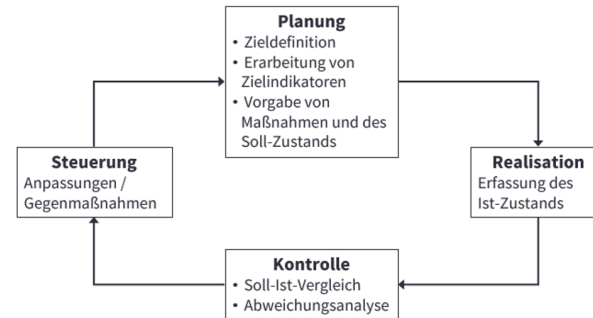
Controlling-Regelkreis:



Darstellung in Anlehnung an Peter Horváth

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

Controlling-Regelkreis:



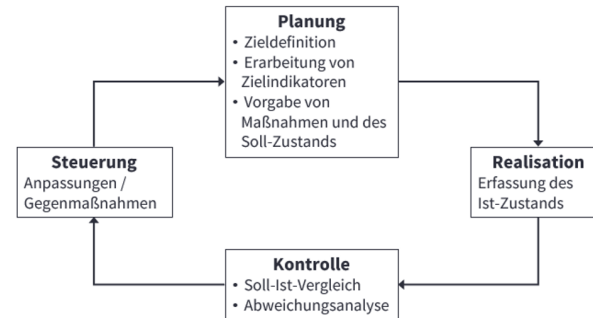
Planung

Zu Beginn werden Ziele festgelegt, messbare Kennzahlen definiert und Maßnahmen geplant.

Es wird also entschieden, was erreicht werden soll und wie der gewünschte Soll-Zustand aussieht.

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

Controlling-Regelkreis:

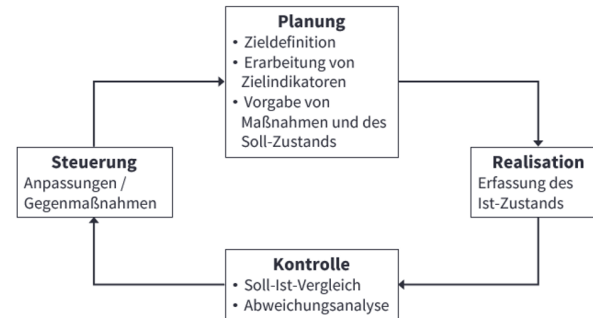


Realisation

In dieser Phase werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt. Gleichzeitig wird der Ist-Zustand erfasst, also was tatsächlich passiert bzw. erreicht wird.

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

Controlling-Regelkreis:



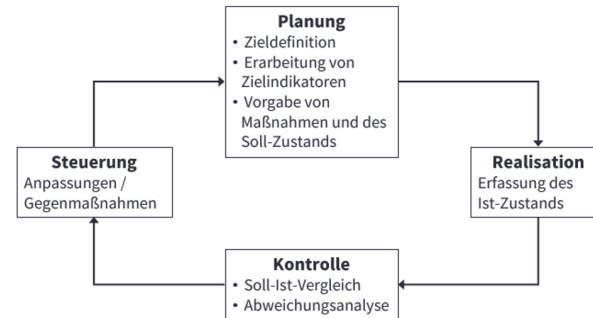
Kontrolle

Der Ist-Zustand wird mit den geplanten Zielen verglichen.

Abweichungen werden identifiziert und analysiert, um zu verstehen, warum Ziele erreicht oder verfehlt wurden.

1.1 Begriff und Zielsetzung des Controllings

Controlling-Regelkreis:

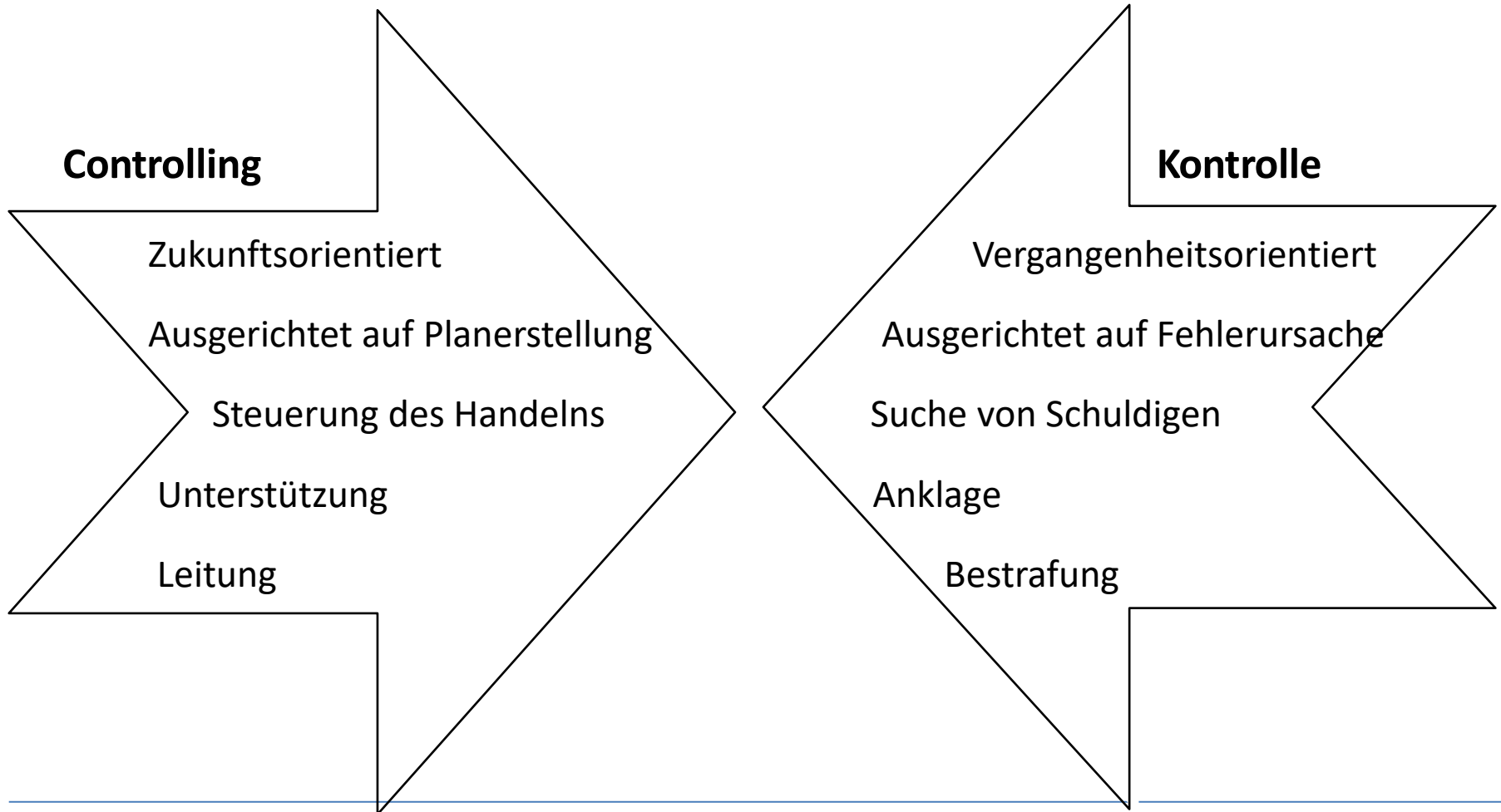


Steuerung

Auf Basis der Analyse werden gezielte Anpassungen oder Gegenmaßnahmen eingeleitet.

Diese fließen wieder in die nächste Planung ein – der Kreislauf beginnt erneut.

Abgrenzung Controlling – Kontrolle



Institutionelles und funktionales Controlling

Controlling im **institutionellen** Sinne bezieht sich auf die Personen, Positionen, ggf. auch Hierarchien und gesellschaftsrechtliche Beziehungen, z. B. auf Controlling in der Holding (Muttergesellschaft) oder Tochtergesellschaft eines Konzerns, auf die Abteilung, die Stabsstelle oder die Person, welche die Controllingfunktion ausführt.

=> „Wer?“

Demgegenüber ist der **funktionale** Begriff des Controllings bezogen auf die Aufgaben, Handlungen, Vorgehensweisen oder Analysemethoden.

=> „Was?“

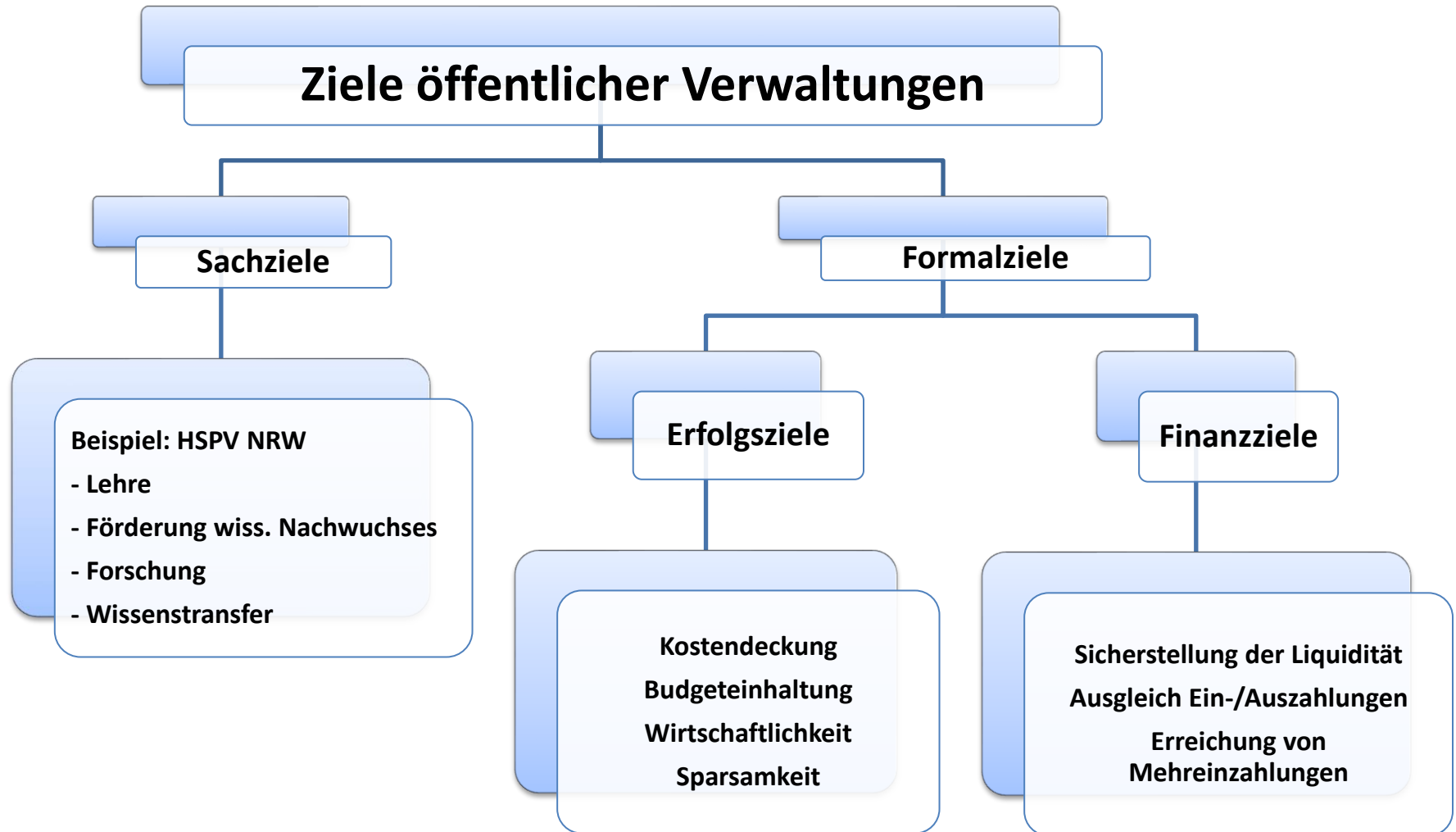
Einsatzbereiche des Controllings

- Nach den unterstützten Führungsebenen
 - operatives Controlling
 - taktisches Controlling
 - strategisches Controlling
- Nach Zielgrößen, z. B.
 - Finanzcontrolling
 - Erfolgscontrolling (Aufwands-/Ertragsebene)
 - Kosten- und Leistungscontrolling
- Nach betrieblichen Funktionen, z. B.
 - Beschaffungscontrolling
 - Investitionscontrolling
 - Beteiligungscontrolling
- Nach Einzelaspekten
 - Personalcontrolling
 - Qualitätscontrolling

Rahmenbedingungen des Verwaltungscontrollings

- Rechtsvorschriften (Gesetze, VO, VV, DA ...)
- Zielbildung (Verwaltung $\Leftrightarrow$ Politik)
- Zieloperationalisierung (fehlende / unpräzise Wertvorgaben)
- Zielorientierung (Sachziele (bspw. Jugendschutz) > Formalziele (Erfolgsziele wie Sparsamkeit; Finanzziele wie Zahlungsfähigkeit) (s. auch Folgefolie)
- Verwaltungsleistungen sind überwiegend nicht marktfähig und werden unentgeltlich abgegeben; Erfassung daher oft nicht monetär bewertbar, vielmehr qualitativ zu erfassen
- Wettbewerbsbedingungen (Monopol; fehlender Wettbewerb)
- Rechnungssystem (Kameralistik, Doppik, IPSAS, EPSAS ...)
- Organisationskultur („Das haben wir immer schon so gemacht!“) (s. auch Folgefolie)

Sachziieldominanz in der öffentlichen Verwaltung



Aspekte öffentlicher Organisationskultur

Problem:
unzureichende
Bereitschaft zu
Controlling

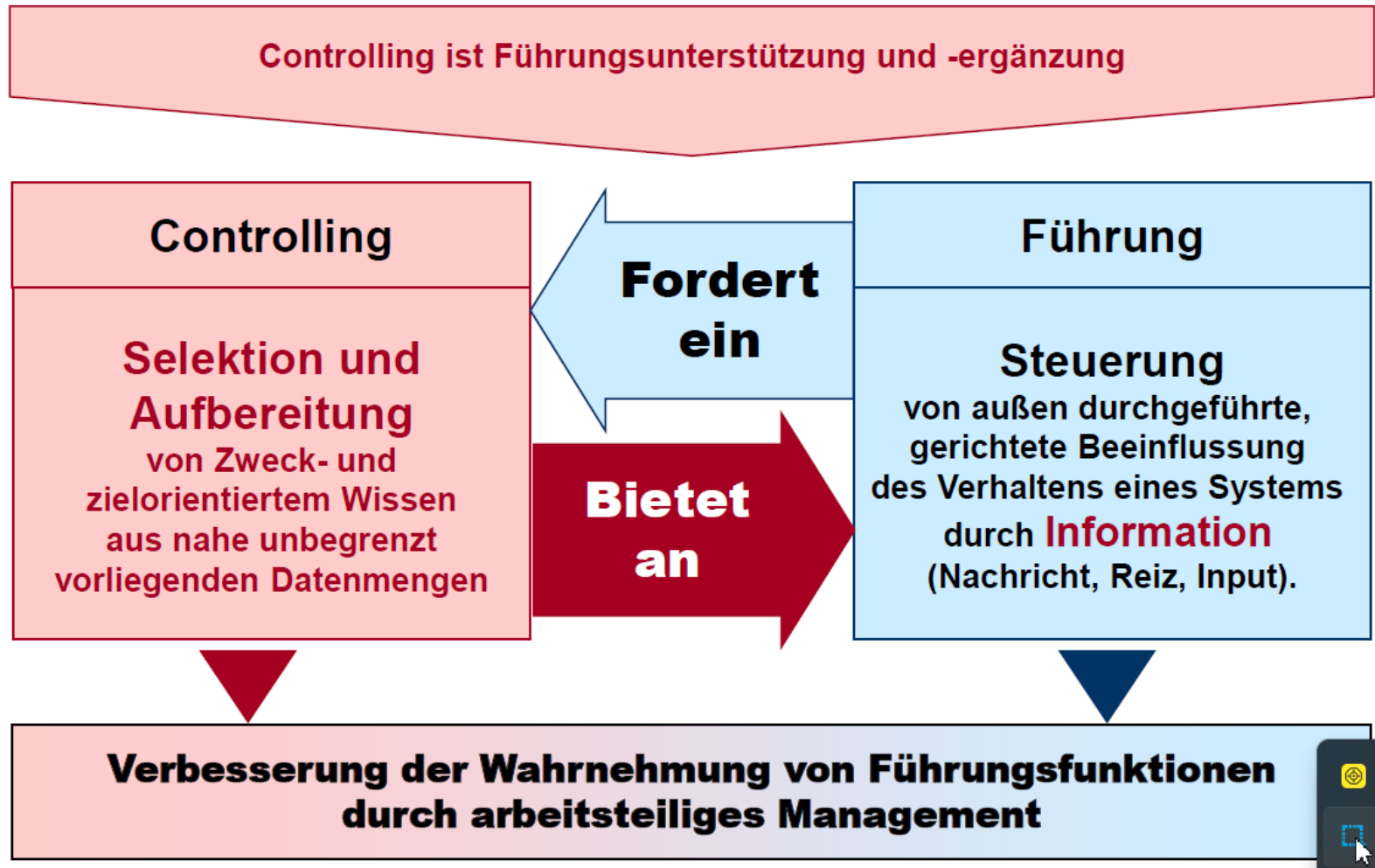
- Sicherheitsstreben
- mangelnde Flexibilität
- fehlende Innovationsbereitschaft
- Motivationsdefizite
- bürokratischer Führungsstil
- Behördenmentalität

Controlling ist Führungsunterstützung und -ergänzung

- **Zielbezogene Koordination der Teileinheiten einer Organisation**
- **Unterstützung der Organisationsleitung bei wichtigen Entscheidungen**
- **Bereitstellung führungsrelevanter Informationen in einem geeigneten Berichtswesen**
- **Bereitstellung der zur effektiven und effizienten Führung notwendigen betriebswirtschaftlichen Methoden**

Controlling

Controlling ist Führungsunterstützung und -ergänzung



Controlling

Controlling ist Führungsunterstützung und -ergänzung

Voraussetzung: Die Führung will sich auch unterstützen lassen!

- Die Komplexität der Führungsaufgabe wird erkannt
- Wille zur Transparenz
- Akzeptanz der vom Controlling gelieferten Informationen
- Führungskräfte geben dem Controlling Rückendeckung
 - Organisatorische Verankerung
 - Eindeutige Verantwortlichkeiten / Kompetenzen
 - Ausstattung mit ausreichenden Ressourcen
- Besetzung von Controllingpositionen mit Controllingpersönlichkeiten, die das fachliche Know-how mitbringen
- Aktive Förderung des Controllingbewusstseins in der Verwaltung

Erkenntnisse

- Ein Mensch kann gleichzeitig nur 7 ± 2 Informationseinheiten (Chunks) im Kurzzeitgedächtnis präsent halten
- Die Größe des Kurzzeitgedächtnisses ist genetisch festgelegt und kann auch durch Training nicht gesteigert werden.

Effekte (eine Auswahl)

- Hierarchien werden ineffektiv, wenn mehr als 7 Mitarbeiter in einer Ebene einen direkten Vorgesetzten haben.
- **Wenn mehr als 7 Ziele gleichzeitig verfolgt werden, geht der Überblick verloren.**
- Besprechungen mit mehr als 7 Teilnehmern verlieren an Effizienz.
- Eine Website sollte maximal 7 Navigationspunkte haben.
- Eine Gruppe ist für das einzelne Mitglied nur dann überschaubar, wenn diese außer ihm aus maximal weiteren 7 Personen besteht.

The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, George A. Miller, 1956

Controlling ist eine Verständnisfrage

- Der Satz des Pythagoras umfasst 24 Worte
- Das Archimedische Prinzip 67 Worte
- Die amerikanische Unabhängigkeitserklärung 300 Worte
- ... und Paragraph 19a des dt. Einkommenssteuergesetzes
1862 Worte

Controlling muss komplexe Themen simplifizieren

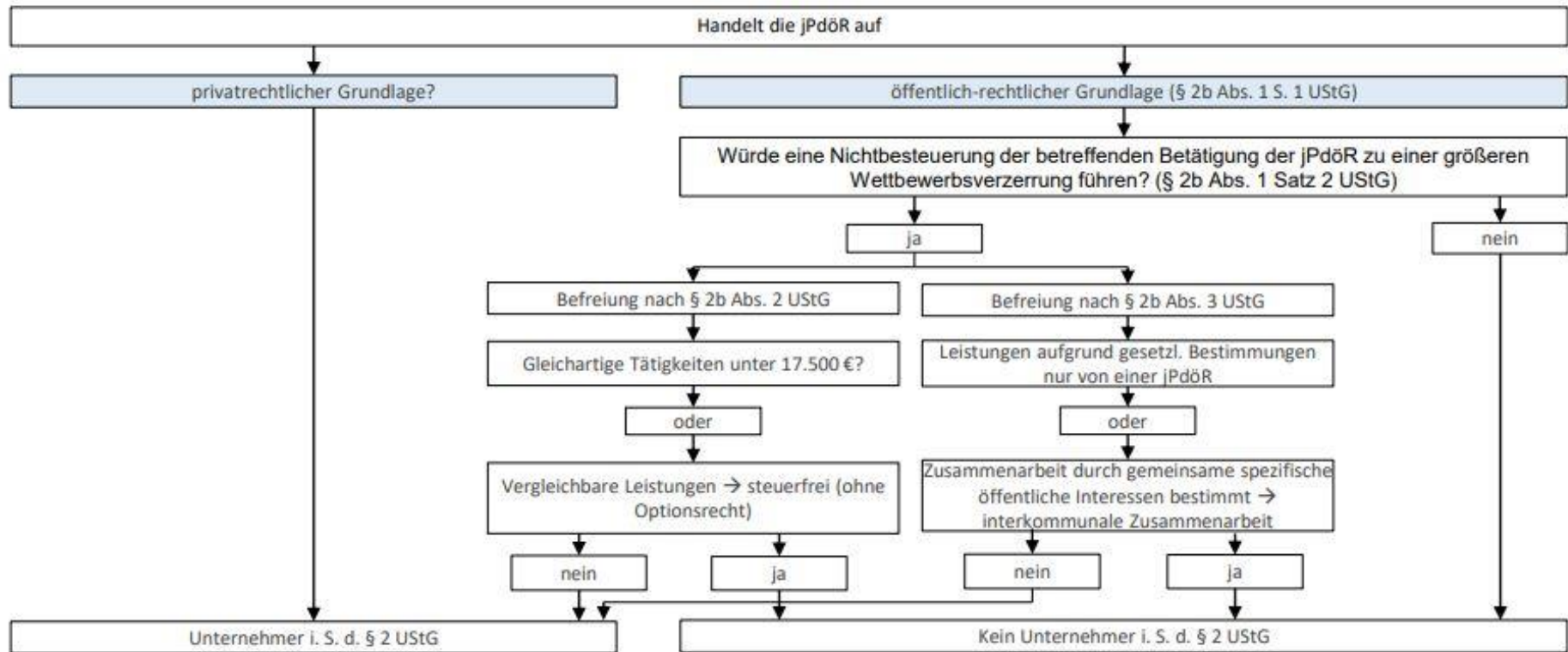
Zum 01.01.2027 tritt nach zweimaligem Aufschub der §2b UStG in Kraft.

Damit gilt:

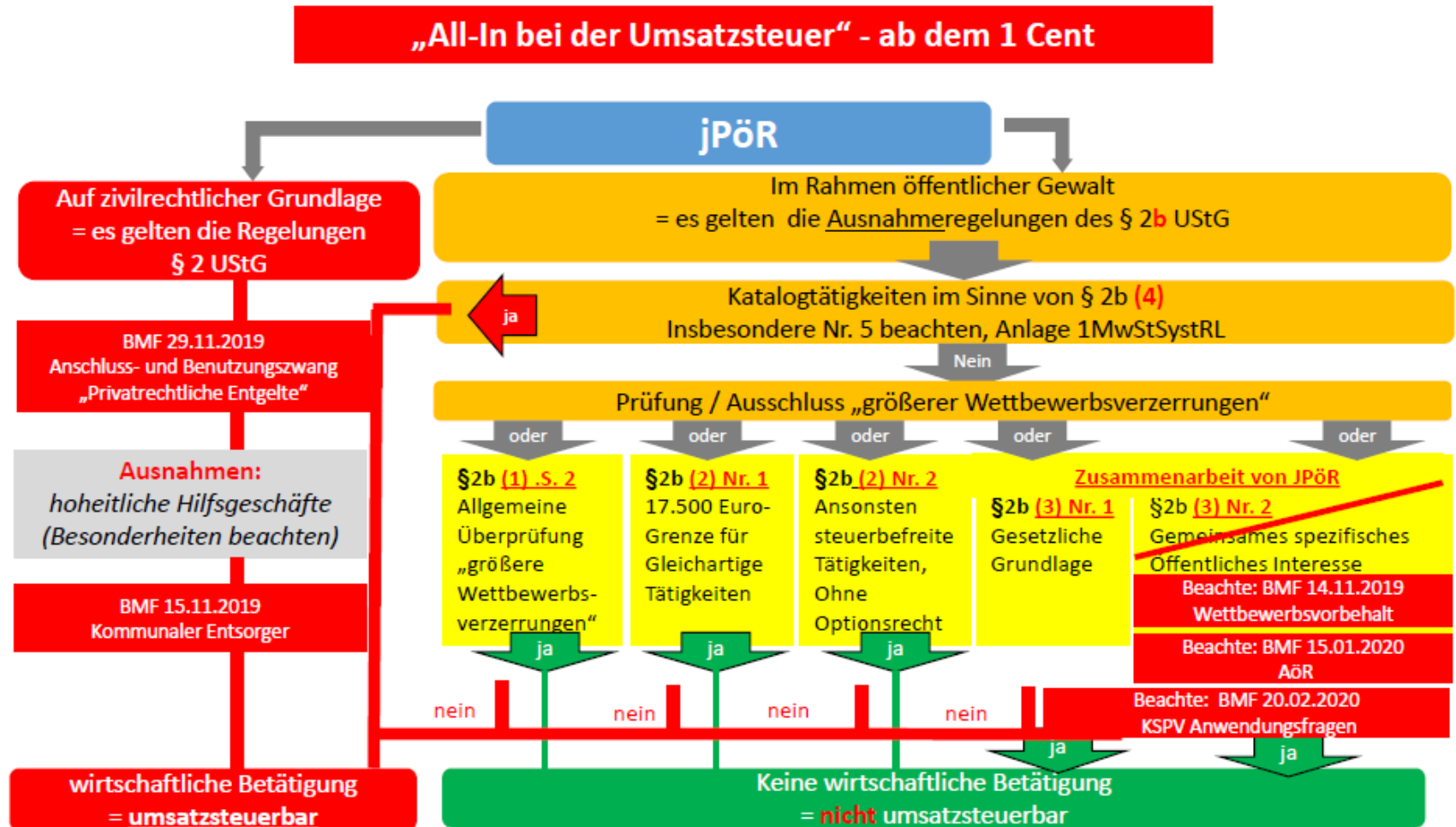
Eine Schule ist als Unternehmer tätig, wenn sie eine Leistung

- entweder auf zivilrechtlicher Grundlage, oder
- im Wettbewerb zu Privaten auf öffentlich-rechtlicher Grundlage erbringt.

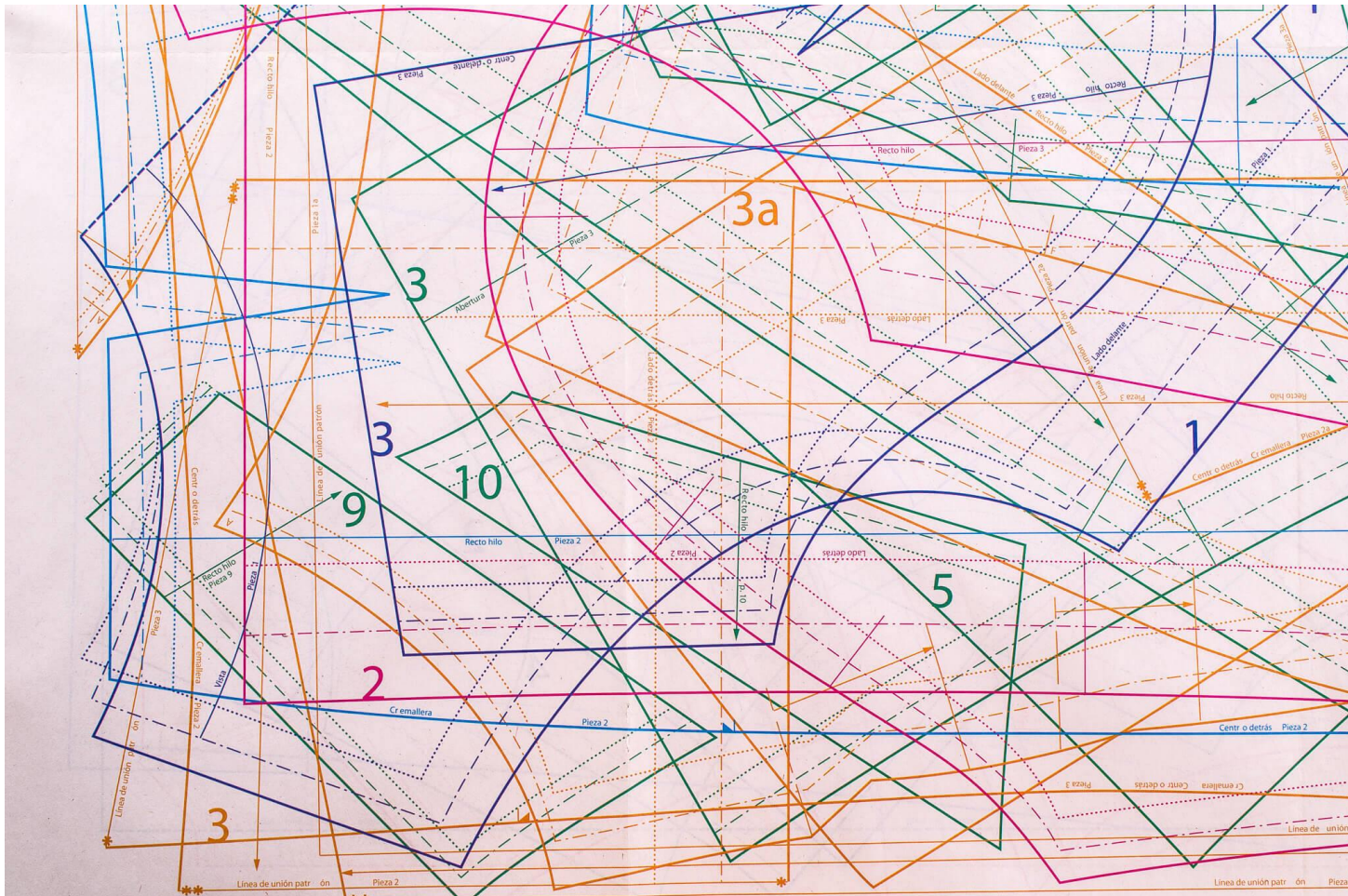
Prüfschema I:



Prüfschema II:



Prüfschema III:



Welche Wege gibt es?



Controlling

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Hierarchische Stufe	oberste Führungsebene	Einbeziehung aller Stufen mit Schwerpunkt auf mittlerer Führungsebene
Orientierung	primär Richtung Umwelt; Sachziele	primär nach innen (Leistungserstellung); Formalziele
Zeithorizont	langfristig (drei bis fünf Jahre)	kurz- bis mittelfristig (max. zwei Jahre)
Unsicherheit	eher hoch	eher niedrig
Art der Probleme	unstrukturiert, unscharf	strukturiert, konkret
Alternativen	weites Spektrum an Alternativen	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle Bereiche / Teilpläne
Detaillierungsgrad	grob und wenig detailliert	relativ hoch
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotenzial	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität
Dimensionen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Methoden	Analyse der gegenwärtigen Potenziale: ▶ Szenario-Analyse ▶ Markt- und Wettbewerbsanalyse ▶ Stärken-Schwächen-Analyse ▶ Gap- (Lücken-)Analyse Entwicklung zukünftiger Strategien: ▶ Produktlebenszyklus-Analyse ▶ Erfahrungskurven-Analyse	Rechnungslegungsorientiert: ▶ Jahresabschluss (Ergebnisrechnung, Finanzrechnung, Teilrechnungen, Bilanz, Anhang) ▶ Kostenrechnung ▶ Budgetierung, Budgetkontrolle ▶ Berichtswesen ▶ Investitions- und Finanzplanung
Leitsatz	„Die richtigen Dinge tun!“ (Effektivität)	„Die Dinge richtig tun!“ (Effizienz)

Controlling

Management		Controlling	
▶ <i>Plant Unternehmensziele und legt diese verbindlich fest</i>		▶ <i>Unterstützt und koordiniert den Prozess der Ermittlung der Unternehmensziele</i>	
▶	Implementiert entsprechende Steuerungs- und Umsetzungsmaßnahmen, passt diese bei Bedarf an	▶	Informiert über Erfolg, Fortschritte und Auswirkungen der implementierten Maßnahmen
▶	Fordert betriebswirtschaftliche Unterstützung und Informationen an	▶	Liefert betriebswirtschaftliche Unterstützung und Informationen
▶	Trifft Führungsentscheidungen auf Basis des Zielsystems und vorliegender Datenkonstellationen	▶	Schlägt Führungsmaßnahmen vor bzw. ermittelt laufend deren Zielerreichungsgrade

→ „Entscheider, Kapitän“

→ „Lotse, Navigator“

Anforderungsprofil des Controllers

Persönliche Anforderungen

- ▶ Moderationsfähigkeit
- ▶ Kooperations- und Teamfähigkeit
- ▶ Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten
- ▶ analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- ▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶ Führungsfähigkeit
- ▶ Einsatzbereitschaft
- ▶ interkulturelle Kompetenzen

Fachliche Anforderungen

- ▶ betriebswirtschaftliches Studium
- ▶ gute Kenntnisse des Finanz- und Rechnungswesens sowie der Kostenrechnung und Kalkulation
- ▶ Berufsausbildung/Studium, einschlägige praktische (verwaltungsspezifische) Erfahrung
- ▶ gute IT-Kenntnisse

Controlling

1.2 Organisatorische Einbindung

1.2 Organisatorische Einbindung

Organisationsformen und Einrichtung einer Controllingstelle hängt ab von

- (insbesondere) der Größe einer Kommune (Einwohnerzahl) und damit zugleich der Komplexität der Aufgaben:
 - ab ca. 20.000 EW Controlling einrichten,
 - 20.000 bis 100.000 EW: eine zentrale Controllingstelle,
 - über 100.000 EW: zentrale und dezentrale Controllingstellen,
- der Dynamik der erfolgsrelevanten Faktoren,
- dem Umfang des Entscheidungs- und Handlungsspielraumes,
- der zeitlichen und qualitativen Kapazität der Führungskräfte.

Zu 1.2 vgl. Bachmann, S. 161–164, Graumann, Controlling, S. 24–26, Preißler, S. 27–29, Scheld, S. 81–89, Zimmermann, S. 143–149.

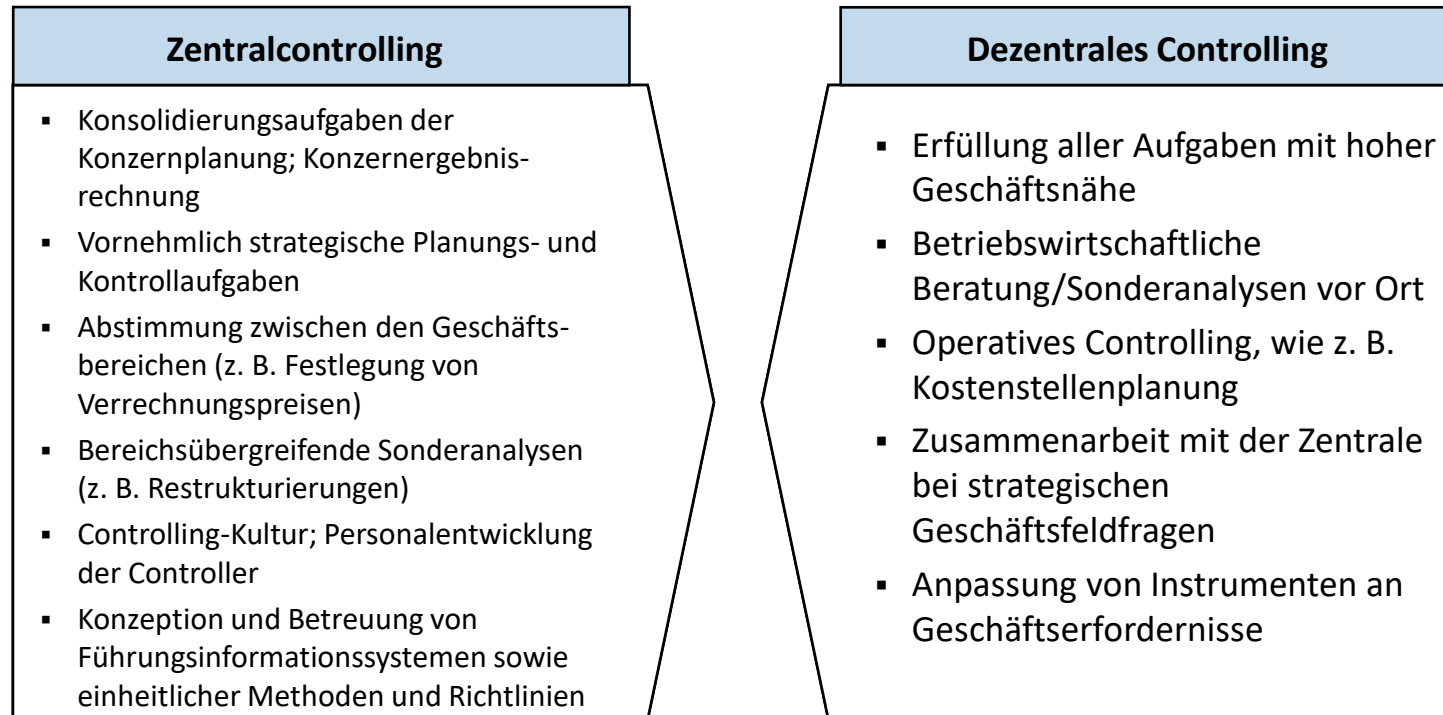
Zentrale Organisation

- Nur eine zentrale Controllingabteilung/-stelle in der Verwaltung
- Aufgaben: strategisches und operatives Controlling;
- Dienstleistung für alle Dezernate/Fachbereiche/Ämter und die Verwaltungsleitung;
- wegen seiner großen Bedeutung für die Gesamt-verwaltung ist es empfehlenswert, das zentrale Controlling in der Verwaltungshierarchie möglichst weit „oben“ zu verankern.

Dezentrale Organisation

- Die Controllingfunktion wird von mehreren Controllingstellen/-abteilungen wahrgenommen, die in Dezernaten, Fachbereichen oder Ämtern eingerichtet werden
- dezentrales Controlling schließt zentrales Controlling nicht aus; das dezentrale Controlling bedient sich bei der Aufgabenteilung mit einem zentralen Controlling hauptsächlich der Instrumente des *operativen Controllings* und unterstützt die Leitungen von Ämtern oder Dezernaten bei deren Leitungsaufgaben
- dezentrale Controller sind näher vor Ort (u. U. bessere Kenntnisse)
- verlieren aber möglicherweise leichter den Überblick.

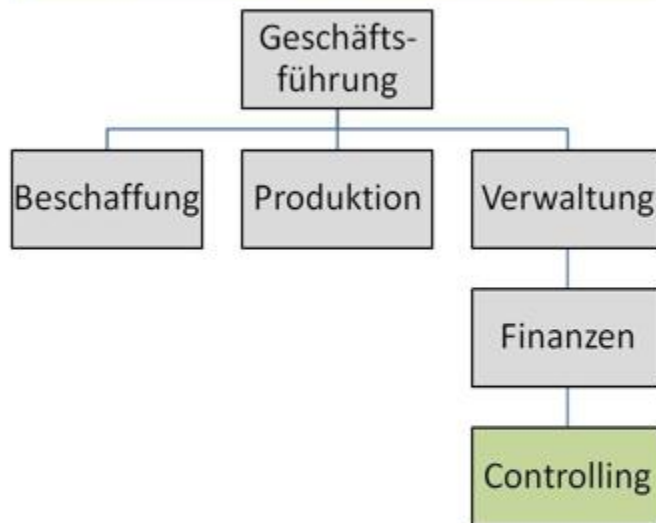
Zentrales vs. Dezentrales Controlling



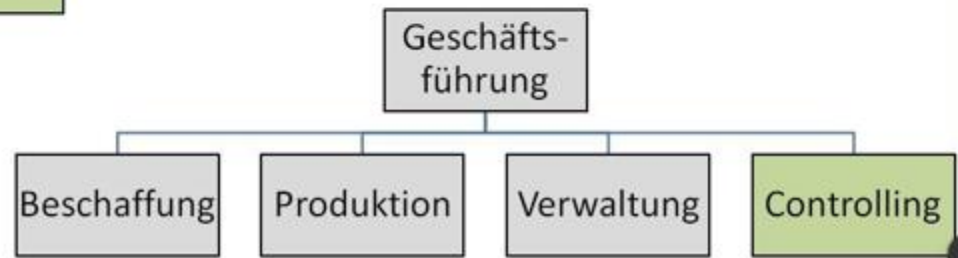
Controlling

Liniencontrolling

Beispiel: Controlling als Querschnittseinheit im Bereich Finanzen (Kämmerei) – oder auch im Hauptamt



Beispiel: Controlling auf der ersten Führungsebene



Liniencontrolling

Vorteile:

- Weisungsrecht im eigenen Bereich
- Verhandlung mit anderen Leitungsebenen auf gleichem Niveau
- Aufgabenbündelung möglich (Rechnungswesen, IT ...)

Liniencontrolling

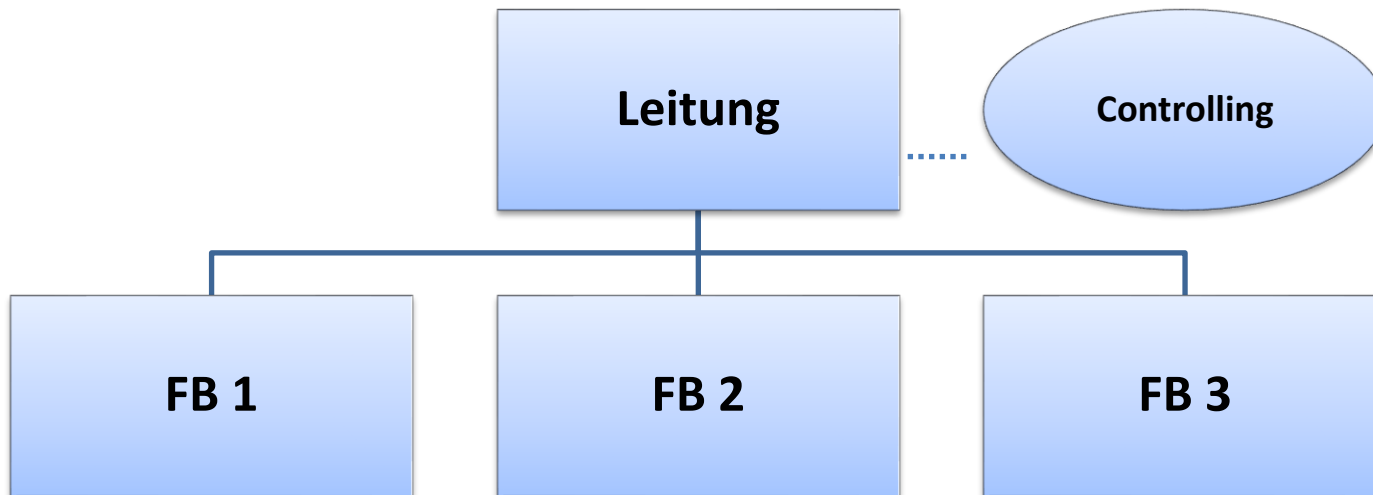
Nachteile:

- Interessenskonflikte mit anderen Stellen, weil Querschnittsaufgaben wahrgenommen werden
- Controllingstelle kann als Konkurrenz empfunden werden
- Längere Kommunikationswege
- Informationsflut auf der Leitungsebene
- Einbeziehung in Entscheidungsprozesse fraglich (z. B.: fragliche Akzeptanz der „Anweisungen“ von einer unteren Ebene)

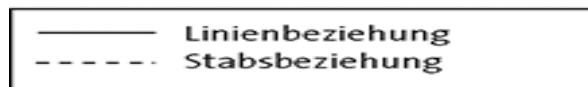
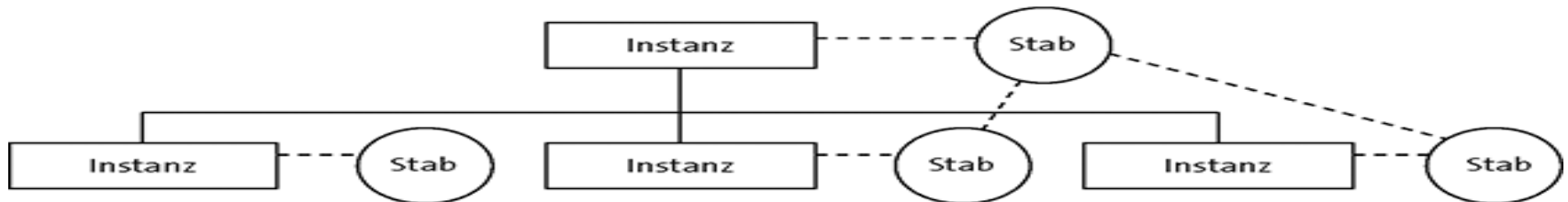
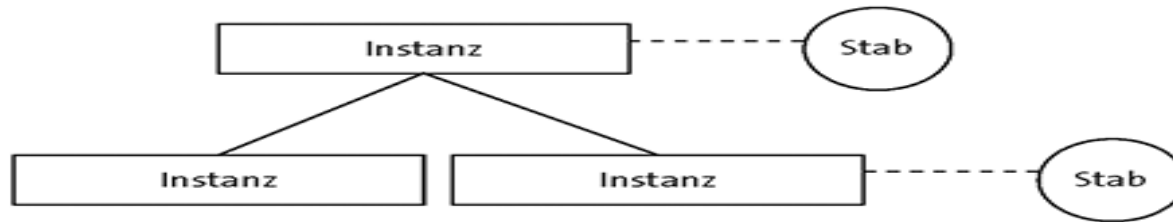
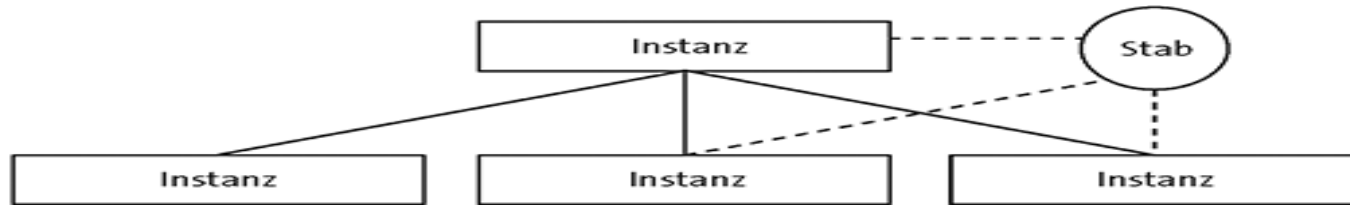
Controlling als Stabsstelle

- Stäbe haben nach der Organisationslehre die Aufgabe, die Führung zu unterstützen.
- Sie analysieren und bewerten Lage und Entwicklung, sie erarbeiten Entscheidungsalternativen.
- In der Regel haben sie keine eigene Entscheidungs- und Weisungsbefugnis.
- Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Stellen beschränken sich auf Controllingfragen.
- Linienstellen sind dem Controller gegenüber nur auskunftspflichtig.
- Keine personelle oder finanzielle Verantwortung.
- Frei von Eigeninteressen, keine Interessenskonflikte (Neutralität).

Controlling als Stabsstelle



Stab-Linien-Organisationen



Vorteile:

- Stärkung der Unabhängigkeit bzw. der Objektivität des Controllings
- Der Controller kann ohne Schwierigkeiten der Verwaltungsspitze unterstellt werden:
 - der Controller ist frei von anderen Aufgaben
 - kann sich schwerpunktmäßig bestimmten Aufgaben des Controllings widmen
 - kann neutral und unabhängig agieren
- Die Beteiligung des Controllers an den Zielfindungsprozessen in der Verwaltung ruft keine Konflikte oder Reibungen mit gewachsenen Organisationsstrukturen hervor
- Einordnung entspricht Dienstleistungsfunktion
- Keine direkte Konkurrenz zu Fachleitungsebenen

Nachteile:

- Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit
- „Spitzel der Führung“
- Informationsmacht
- Distanz zur „Praxis“
- Motivationsmangel: Erfolge werden der Linie zugeordnet, hierdurch ggf. auch
- Konkurrenz zwischen Linie und Stab
- Keine partnerschaftliche Stellung zu anderen Führungskräften
- U. U. hohe Fluktuation (Wechsel) des Personals

Weisungsbeziehungen zum Management

„Der Stabs-/Liniencharakter der Controllerstellen und die damit verbundenen Weisungsrechte der Controllerbereiche bestimmten lange Zeit die Diskussion um die optimale Controllerorganisation.

Heute ist nahezu unbestritten, dass Controller neben der reinen Service- und Beratungsleistung (Stabscharakter) und Entscheidungskompetenzen in controllerspezifischen Fragestellungen (z. B. Kostenrechnung) über weitere Kompetenzen, wie z. B. Vorschlags-, Veto- und Mitspracherechte, verfügen müssen ...“

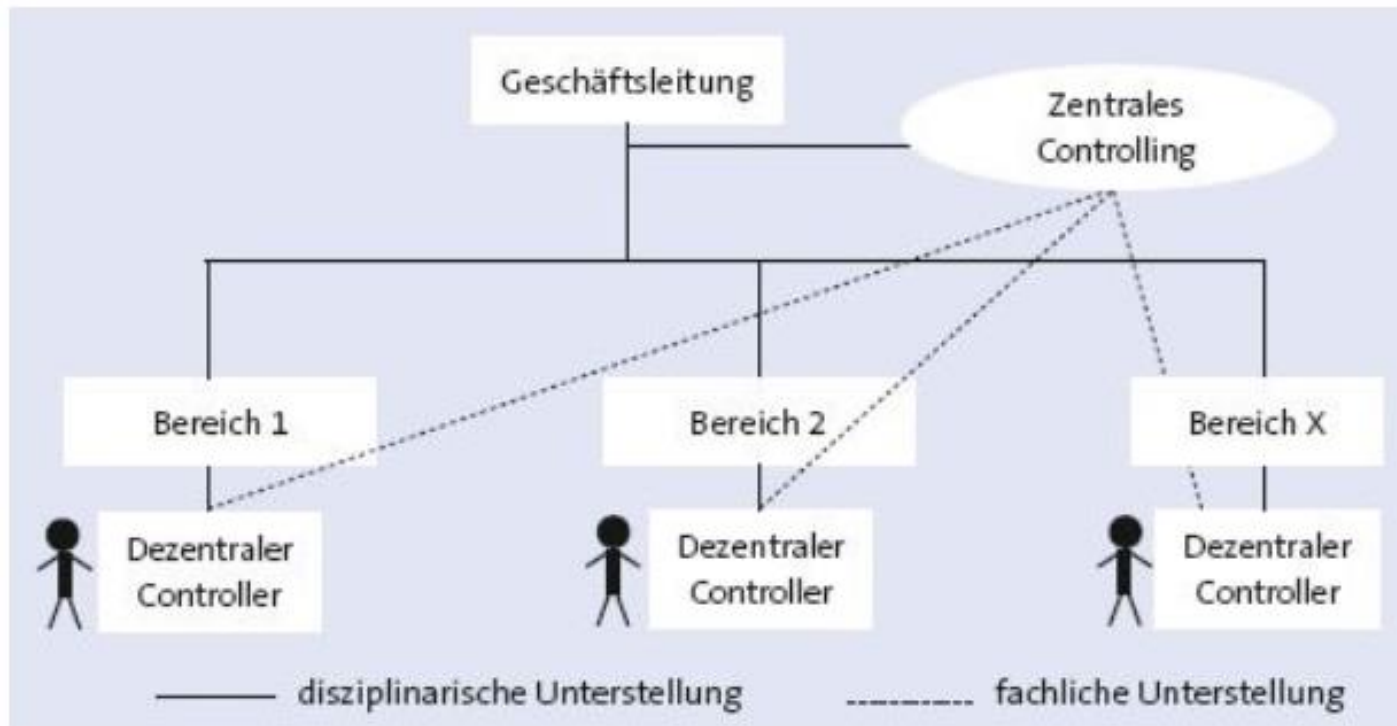
Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 17. Auflage, Stuttgart 2022, S. 482.

Weisungsbeziehungen zentrales und dezentrales Controlling

Zu unterscheiden sind 3 Prinzipien:

1. Dezentrales Controlling ist fachlich und disziplinarisch dem *zentralen* Controlling untergeordnet
2. Dezentrales Controlling ist fachlich und disziplinarisch den *dezentralen* Fachdienststellen untergeordnet
3. **Trennung** zwischen fachlicher (=> zentrales Ctr.) und disziplinarischer (=> Fachdienststellen) Unterordnung („Dotted-Line-Prinzip“)

Dotted-Line-Prinzip



Weisungsbeziehungen dezentrales Controlling

Abb. 15-7

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Unterstellungsmöglichkeiten des dezentralen Controllings (entnommen aus Schüller 1984, S. 210)

Unterstellung Linieninstanz		Unterstellung Zentralcontroller		Dotted-Line-Prinzip	
⊕	⊖	⊕	⊖	⊕	⊖
▶ Gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Linieninstanz ▶ Hohe Akzeptanz in der Linie ▶ Guter Zugang zu formellen und informellen Quellen ▶ Möglichkeit, Linieninstanz bei Entscheidungen zu unterstützen ▶ Starkes Eingehen auf Linienbedürfnisse	▶ Controlling-Gesamtkonzept wird vernachlässigt ▶ Verstärkung des Partikularismus ▶ Berichterstattung an Zentralcontroller wird vernachlässigt ▶ Mangelnde Distanz und Objektivität zu Linienaktivitäten	▶ Einheitliche Durchführung des Controlling-Konzeptes ▶ Gegengewicht bei Beteiligung an Entscheidungen der Linieninstanz ▶ Starke Betonung des integrativen Koordinationsaspektes ▶ Schnelle Durchsetzung neuer Konzepte ▶ Unabhängigkeit gegenüber Linieninstanzen ▶ Schnelle Information der Zentrale	▶ Spezialcontroller = Spion der Zentrale ▶ Informationsblockade der Linie ▶ Spezialcontroller wird isoliert ▶ Geringe Akzeptanz ▶ Wird nicht zur Entscheidungsunterstützung herangezogen ▶ Linienspezifische Besonderheiten werden zu wenig beachtet	▶ Kompromiss zwischen zwei Extremen ▶ Möglichkeit, Linienanforderungen mit Controlling-Notwendigkeiten zu verbinden ▶ Flexible Einflussnahme auf Spezialcontroller	▶ Doppelunterstellung = Dauerkonflikt ▶ Wird weder von der Linie noch vom Zentral-Controlling akzeptiert ▶ Objektivität und Neutralität nicht gegeben

Controlling

1.3 Planung als Grundlage des Controllings

Planung

Systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen

Sinn der Planung ist die **Vorbereitung** von Entscheidungen

- das **Controlling** soll die erforderlichen Informationen **beschaffen**
- das **Management** soll den Informationsbedarf **formulieren**.

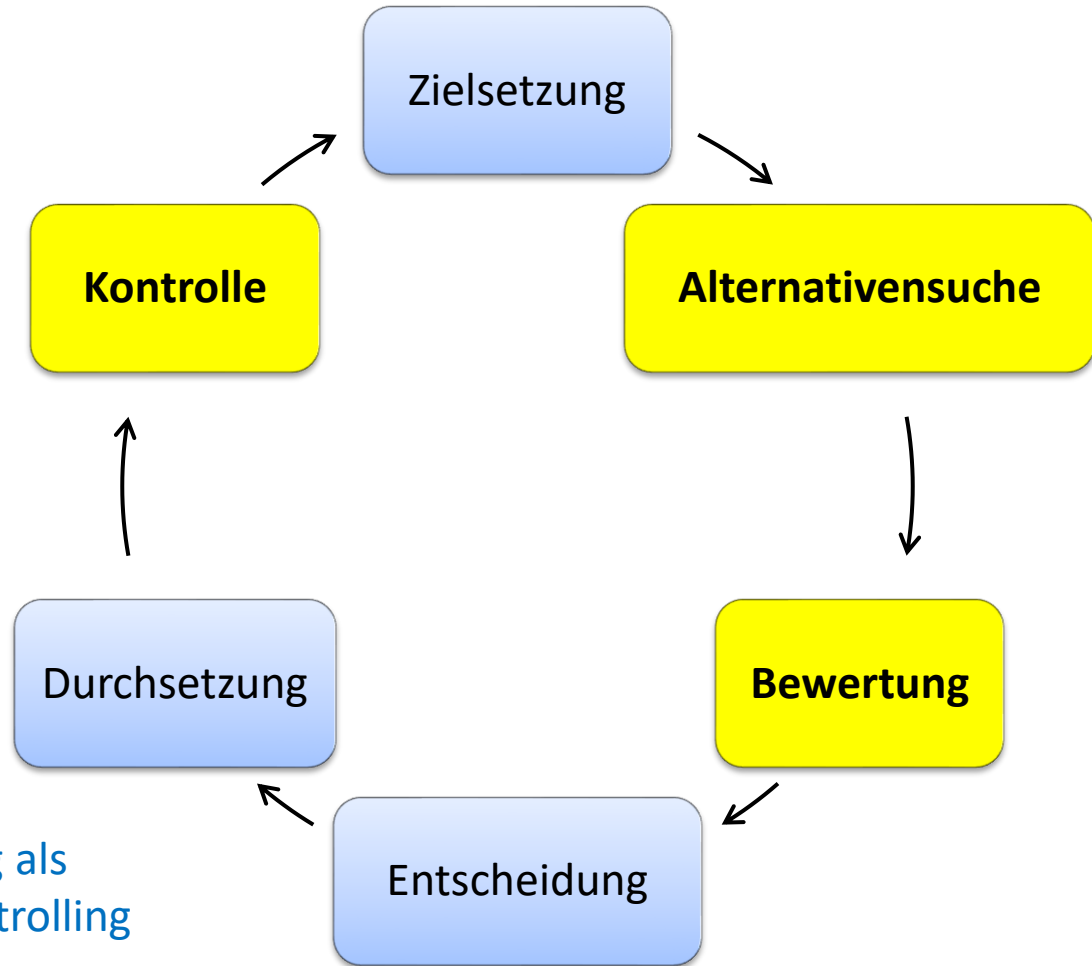
Planungsgrundsätze

- Realistisch → *Anspruchsvoll, aber möglicherweise umsetzbar*
- durch den Controller koordiniertes Vorgehen aller Führungsebenen,
- vollständig,
- in Bezug auf die Fristigkeit angemessener Detaillierungsgrad,
- Flexibilität / Reaktionsmöglichkeit bei Abweichungen,
- keine unnötigen, keine unüberprüfbaren Inhalte,
- Wirtschaftlich → *Nutzen > Kosten*

Planungsfunktionen

- Zielausrichtung:
 - Ordnung und Abstimmung der Teilziele zum optimalen Einsatz der Ressourcen
- Frühwarnung / Flexibilisierung:
 - Erkennen von Handlungsalternativen
 - Einleitung von Gegenmaßnahmen
 - Erhöhung der Anpassungsfähigkeit
- Koordination und Integration von Teilplänen:
 - Abstimmung personeller, finanzieller, materieller Kapazitäten
 - Entscheidungsvorbereitung
 - Analyse der Problemfelder, Erkennen von Alternativen
- Kontrolle:
 - Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen
- Mitarbeitermotivation und -information

Prozessfolge



Prozessfolge der Planung als
Zusammenspiel von Controlling
und Management

Planungsebenen

Es werden drei Ebenen unterschieden:

- die strategische Planung (Zielfindung, Chancen-/Risiken-Erkennung; langfristig)
- die taktische Planung (Ressourcenplanung zur Zielerreichung; mittelfristig)
- die operative Planung (jahresbezogene Maßnahmen zur Leistungserbringung und Budgetierung)

Strategische Planung

Sinn der strategischen Planung:

- Ziele helfen Mitarbeitern
- Grundlage operativer Handlungen
- Orientierung in den Wirren des Alltagsgeschäfts
- Optimierung des Ressourceneinsatzes
- Setzen richtiger Prioritäten

Strategische Planung

- Leitbild / Mission / Vision
 - *Was für eine Stadt sind wir?*
 - *Was bieten wir unseren Bürgern?*
- Festlegung von Prämissen
 - *Unter welchen Bedingungen agieren wir?*
 - *Welche Potentiale haben wir?*

Strategische Planung

- Ziele
 - Bestimmung des Rahmens, in dem die Kommune in Zukunft handeln will
 - Ableitung der Jahresplanung aus der strategischen Planung
- Grundlage der Planung
 - Qualitative Größen
 - Mehrjahresplanung

Operative Planung

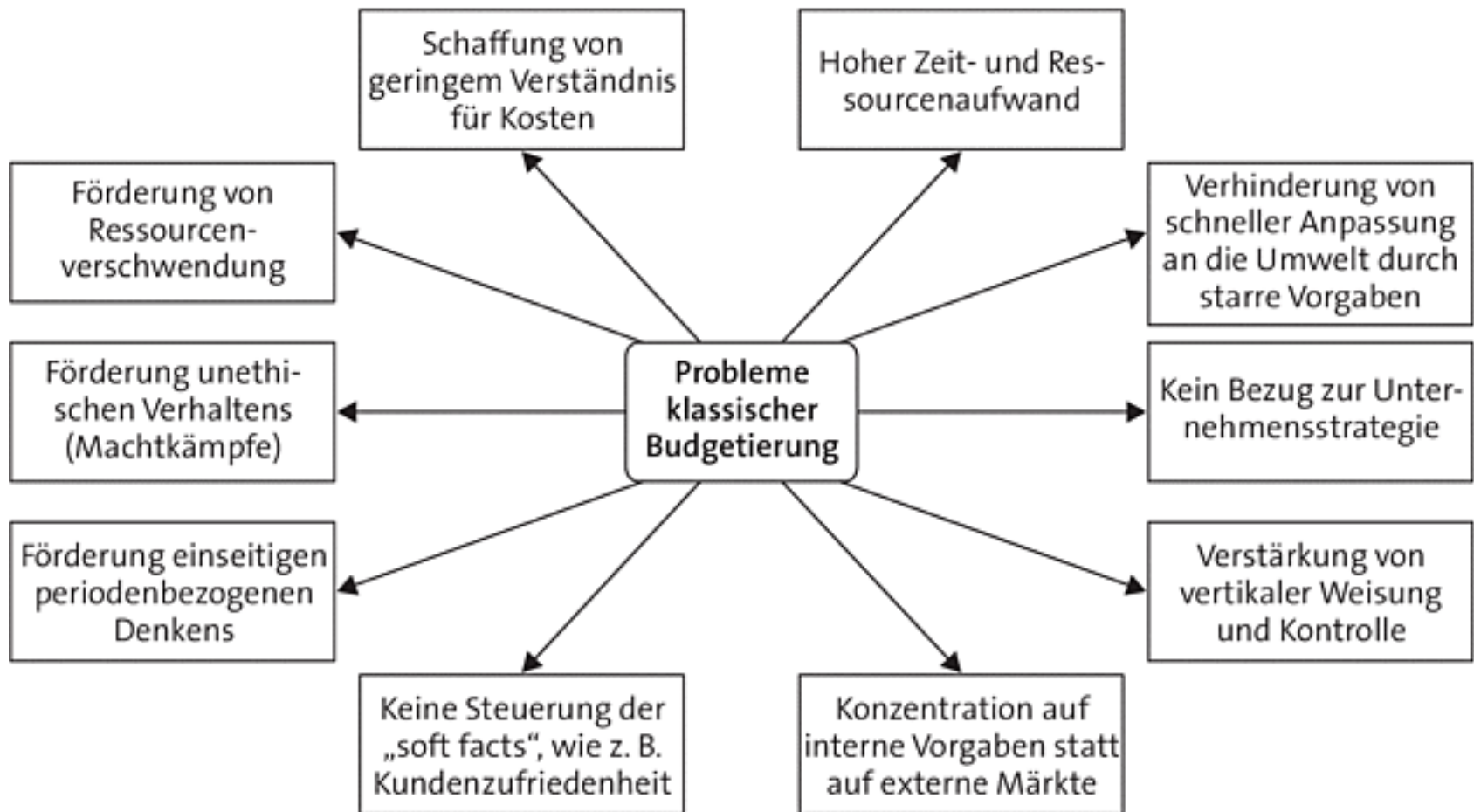
- Abgeleitet aus strategischer Planung
- Zweck-Mittel-Beziehung
 - Operative Ziele führen hin zu den übergeordneten Zielen
- Typische Plangrößen
 - Produkte
 - Absatzmengen
 - Umsätze
 - Personal
 - Investitionen
 - Aufwand/Ertrag
 - Kosten/Leistungen
 - Finanzmittel (Ein- und Auszahlungen)

Operative Planung

Budgetierung

- Budget = finanzielle Ressourcen einzelner Verwaltungseinheiten zur Aufgabenerfüllung bezogen auf einen bestimmten Zeitraum
- Budgets überführen Ziele und Maßnahmen in quantitative, messbare Größen (mit Vorgabe- oder Orientierungs-Charakter)
- Budgets ermöglichen Abweichungsanalysen
- Problemstellungen:
 - zu starr und zu aufwändig (umständlich, langwierig, detailgeanau)
 - zu wenig mit der Strategie verknüpft, Fixierung auf Planungszeitraum
 - Eindimensionale Leistungsmessung (qualitative Aspekte bleiben unbeachtet)
 - ungünstiges Aufwand-/Nutzenverhältnis
 - Anreizprobleme durch unrealistische Vorgaben, Planerfüllung statt Reaktion auf aktuelle Erfordernisse

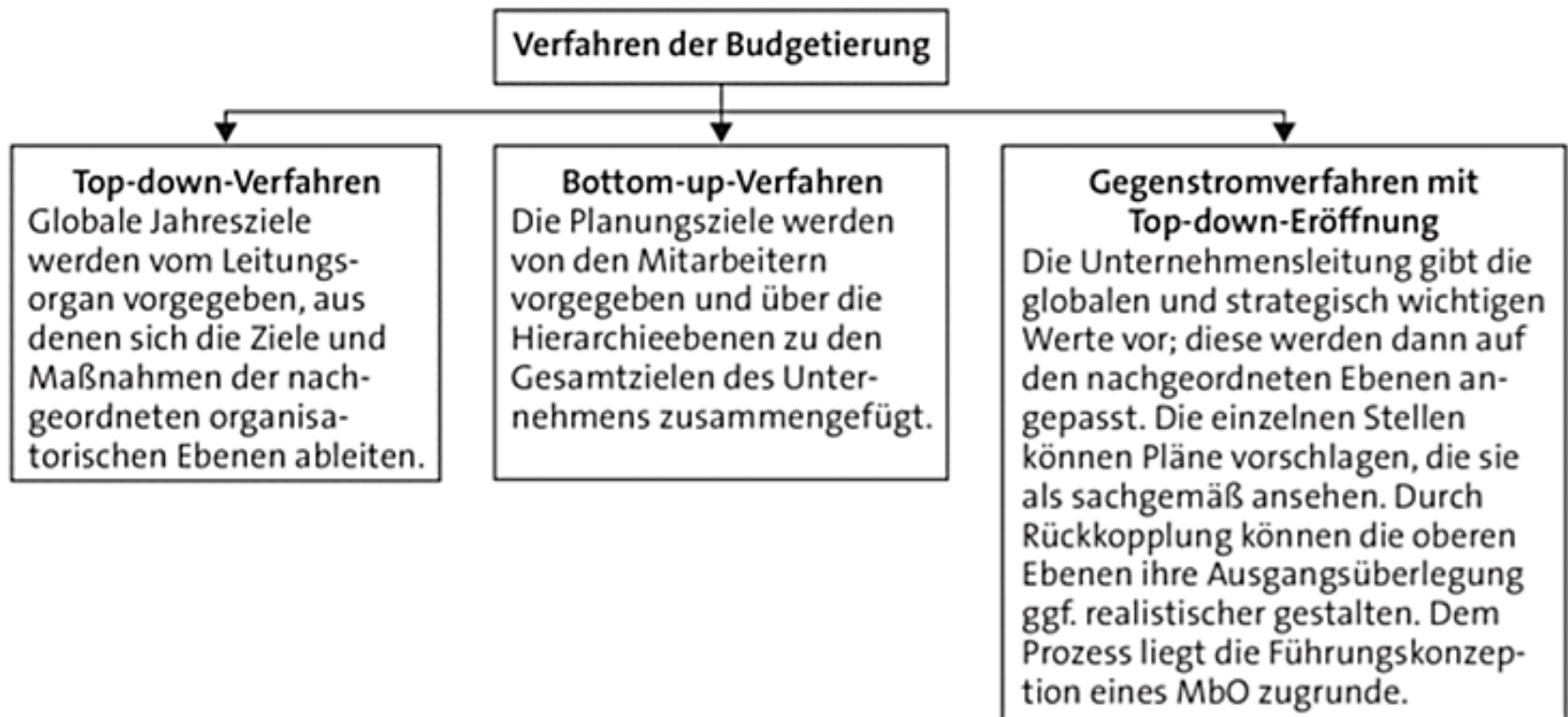
Probleme der Budgetierung



Budgetierungsphasen

- Budgetaufstellung → Haushaltsplanaufstellung
- Budgetgenehmigung → Beschluss über Haushaltssatzung und –plan
- Budgetrealisierung → Haushaltsbewirtschaftung
- Budgetkontrolle – Abweichungsanalysen → Jahresabschluss
- Budgetanpassungen
 - Flexible Haushaltsführung → echte / unechte Deckung
 - Über- / außerplanmäßige Mittelbereitstellung
 - Nachtragssatzung

Budgetierungsverfahren



Management by Objectives (MbO):
Führung/Führen durch Zielvereinbarung

Budgetierungsverfahren

Vor- und Nachteile

- Retrograde Budgetierung (top-down)
 - + *schnell, da keine Abstimmungen notwendig*
 - + *keine Diskrepanz zwischen Budgetmöglichkeiten und -forderungen*
 - *Sachwissen der Hierarchieebenen wird kaum genutzt => Qualität der Planung?!*
 - *Motivationsprobleme der nachgeordneten Hierarchieebenen*
- Progressive Budgetierung (bottom-up)
 - + *Sachwissen auf den Hierarchieebenen wird optimal genutzt*
 - + *Motivationsförderung bei unteren Ebenen (Beachtung der Interessen)*
 - *Diskrepanz zwischen Budgetmöglichkeiten und -forderungen*
 - *Ziele nachgeordneter Verwaltungseinheiten rücken in den Vordergrund*
- Gegenstromprinzip
 - *Budgetrahmen wird von der Verwaltungsspitze vorgegeben, der dann auf den nachgeordneten Ebenen sukzessive konkretisiert wird*
 - *mehrstufiger Abstimmungsprozess, der die Nachteile der o. g. Verfahren vermeidet*