

# Gliederung der Präsentation

---



- (1) Persönliche Vorstellung und beruflicher Werdegang
- (2) Hauptaufgaben bzw. Grundsätzliches zum Aufgabengebiet des Zentralen Controlling
- (3) Notwendige Schritte zur Einführung eines Controlling Systems
- (4) Weitere geplante Entwicklungen

# (1) Vorstellung u. beruflicher Werdegang

---



Name: Gregory Schwalb

Alter: 37 Jahre

Familienstand: verheiratet, 2 Jungs im Alter von 4 und 7 Jahren

wohnhaft: Hettenleidelheim

|                 |                                                                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1999 bis 2002   | Ausbildung zum Beamten im gehobenen Dienst                                                                                             |
| 2002 bis 2009   | Sachbearbeiter im Kreissozialamt (Hilfe zur Pflege)                                                                                    |
| 2005 bis 2008   | berufsbegleitende Zusatzausbildung an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Rheinland-Pfalz, Wirtschaftsdiplom „Betriebswirt (VWA)“ |
| 2009 bis 2016   | Leiter des Referats 45 im Kreisjugendamt:<br><i>Vormundschaften, Pflegschaften, Beistandschaften und Unterhaltsvorschuss</i>           |
| seit 01.03.2016 | Stabsstelle des Zentralen Controlling                                                                                                  |

## (2) Aufgaben des Controlling

---



Controlling  $\neq$  Kontrolle

Controlling umfasst die regelmäßige Information der Führungskräfte über die Leistungsprozesse, Entwicklungen im Umfeld der Verwaltung (Chancen, Risiken, Gefahren), Abweichungen von den Vorgaben zu Produkten, Budgets und Handlungsrahmen sowie Vorschläge, wie steuernd eingegriffen werden kann. Je nach Situation regt die Controlling-Stelle Untersuchungen zu den Ursachen von Fehlentwicklungen an.

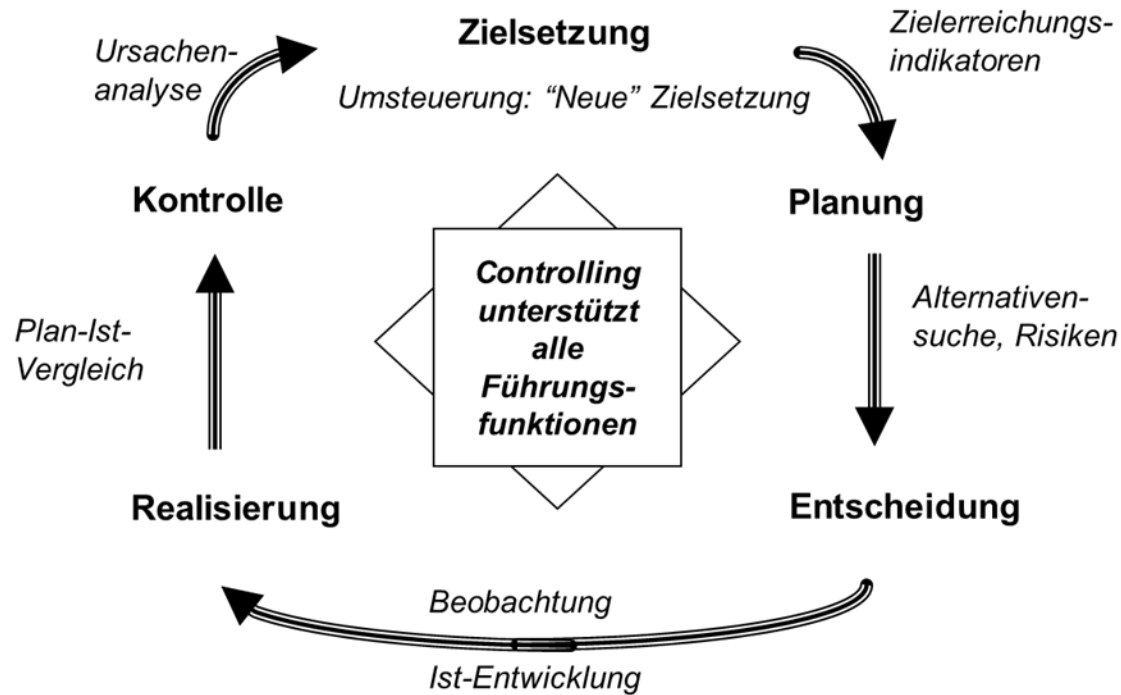
Es besteht eine enge Verbindung zwischen Controlling und Führung; die Führungskräfte übernehmen für die zu treffenden Entscheidungen die Verantwortung.

Der Controller unterstützt erstens durch die Beschaffung von Informationen und zweitens durch das Schaffen von Transparenz, für beides übernimmt er die Verantwortung.

## (2) Aufgaben des Controlling

| Planen                                                                                                                                                                                                                                                             | Berichten                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Zielbildungsprozess unterstützen<br/>Aufstellung von<br/>Planungsprämissen<br/>Leistungs- und Kostenplanung<br/>Zielendabstimmung<br/>Maßnahmen zur Kontrolle<br/>Maßnahmen zur<br/>Planfortschreibung<br/>Dokumentation<br/>Controlling ungleich Kontrolle</p> | <p>Berichtswesen aufbauen und<br/>entwickeln<br/>Auswertungen, Berichte erstellen<br/>Kennzahlen und Indikatoren<br/>Analysen, Prognosen, Maßnahmen<br/>Dokumentation</p> |

## (2) Controlling-Kreislauf



Grafik von KGSt

## (2) Controlling-Kreislauf



Die besondere Leistung von Controlling besteht darin, die Phasen des Regelkreises durch Bereitstellung von möglichst quantitativen **Rückkoppelungsinformationen** zu unterstützen und insoweit zukunftsorientiert Führungsunterstützung leistet.

Der Nutzen einer Unterstützung durch Controlling liegt in der nachhaltigen Verbesserung der Entscheidungsqualität der Führungskräfte im Zusammenspiel mit den Kreisgremien, in dem vorrangig eine auf Zahlen, also eine quantitativ gestützte und damit belegbare Argumentation vorgetragen werden kann. Gleichzeitig kann dadurch auch die Umsetzung von Entscheidungen wirksam gesichert werden.

Komprimierte, aussagefähige und am Verantwortungsbereich orientierte Berichterstattung erhöht das Steuerungswissen und sichert auf Dauer das Interesse der Führungskräfte nur, wenn es auch Informationen zur Lösung von Steuerungsproblemen liefert. Intensive Kommunikation von Führungskräften und Controlling sind unabdingbar.

### (3) Notwendige Schritte zur Einführung

---



#### **Folgende Bausteine sind für die erfolgreiche Steuerung erforderlich:**

- Einführung bzw. Fortentwicklung eines Zielsystems (inkl. Grund- und Kennzahlen)
- Einführung eines einheitlichen Berichtswesens
- Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung

### (3) Zielsystem

---



Die bisher bereits im Produkthandbuch dargestellten Ziele sowie die Grund- und Kennzahlen müssen einer systematischen Prüfung unterzogen werden.

Erst klar ausgewiesene, bekannte und deutlich formulierte Ziele bieten die Voraussetzung, methodisch, systematisch und rational bestehende Handlungssysteme zu verändern bzw. zu verbessern und neue Handlungssysteme zu entwickeln. Damit sind Ziele in der Zukunft liegende Sollgrößen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind.

**Ziele** sollten durch Kennzahlen soweit wie möglich numerisch beschrieben und damit operationalisiert werden.

### (3) Kennzahlen



**Kennzahlen** bilden Sachverhalte ab (z. B. Ergebnisse, Wirkungen, Strukturen, Qualitäten, Kosten etc.). Der Grad der Zielerreichung wird darauf aufbauend mit Hilfe von Kennzahlen messbarer. Nutzer von Kennzahlen müssen sich bewusst damit auseinander setzen, welchen Informationsbedarf sie haben und mit welchen Kennzahlen sie ihren Bedarf decken können und wollen.

Kennzahlenarbeit lebt erst durch Vergleich von Kennzahlenwerten, z. B. Zeitvergleiche, Soll-Ist-Vergleiche etc. So bieten sich wertvolle Erkenntnisse zur Analyse der eigenen Kennzahlenwerte und der zu Grunde liegenden Ursachen. Besonders zu betonen ist, dass sich die kritische Würdigung von Kennzahlenergebnissen nicht auf Schuldzuweisungen oder ein bloßes Ranking beschränken darf. Der Blick muss in die Zukunft gerichtet werden. **Im Mittelpunkt steht die Frage, was aus den Ergebnissen gelernt werden kann und wie Optimierungen vorangebracht werden können.**

Je besser diese Faktoren bekannt sind, umso besser und zielgerichteter können Steuerungsentscheidungen getroffen werden.

### (3) Schlüsselkennzahlen

---



Der Mehrwert in einer gut strukturierten ausgewogenen Zusammensetzung von Kennzahlen gegenüber der bisherigen Praxis liegt darin, dass Schnittstellen, Lücken und Überschneidungen erkannt und optimiert werden. Es entsteht Transparenz darüber, welche Sachverhalte erfasst sind und welche Informationspalette zur Verfügung steht. Die Entscheidungsgrundlage zur Steuerung wird wesentlich verbessert.

Für die Berichterstattung an die Verwaltungsführung ist die Aggregation der Kennzahlen auf die sog. Schlüsselkennzahlen erforderlich.

**Schlüsselkennzahlen** sind Kennzahlen, die komplexe Sachverhalte stark verdichten und besonders steuerungsrelevant wieder geben („Ampelfunktion“).

### (3) Aufbau eines Berichtswesen



Berichte sind...

- an den Kreistag, Ausschüsse, Verwaltungsführung und Führungskräfte adressiert,
- individuell an den Informationsbedarfen des Empfängers orientiert,
- vollständig im Blick auf die Verantwortung des Empfängers, aber knapp gehaltene Kennzahlen, Grafiken, Kommentierungen und Prognosen,
- in der Vorlageform standardisiert, im Zeittakt regelmäßig.

Es kann nach folgenden Berichtsarten unterschieden werden:

- Gesamtbericht (umfassende, standardisierte Berichte)
- Spezialbericht (z. B. zu einem Projekt)
- Ergebnisorientierter Jahresabschluss
- „ad-hoc-Bericht“

# (3) Aufbau eines Berichtswesen



## Aufbau:

- Ziele formulieren
- Zielentwicklung mit den Führungskräften und der Politik
- Berichtsmuster klären und vereinbaren
- Informationsquellen zielgerichtet auswählen, verknüpfen und erfassen
- Absprache zwischen dem Berichterstatter und dem Berichtempfänger (Produktverantwortlicher, Führungskräfte, Verwaltungsleitung)
- Berichte sollen pragmatisch und ergebnisorientiert eingeführt werden.

## Weiterentwicklung:

- Führungskräfte und Controller erkennen, dass Berichte nichts Starres sind, sondern den Entwicklungen immer angepasst werden müssen.
- Berichtswesen muss gelebt werden. Der Zusammenhang zwischen Berichterstattung und Entscheidungsvorbereitungen ist wichtig.
- Berichtswesen ist Führungsaufgabe. Controller sind auf Informationen der Führungskräfte angewiesen.

### (3) Software für das Controlling

---



Mit der Software sollten u. a. folgende Ziele erreicht werden:

- zeitnahes Berichtswesen ohne manuellem Aufwand bei der Zusammenstellung der Berichte zur Vermeidung von Fehlern,
- ad-hoc-Berichte auf Nachfrage,
- hohe Sicherheit im Rahmen der Datenübertragung,
- arbeiten mit Zielen und Kennzahlen,
- umfangreiche Datenhaltung, um verschiedene Zeitperioden miteinander vergleichen zu können und
- Planung und Prognose von Produktbudgets.

### (3) Software für das Controlling

---



Der Nutzen einer Controlling-Software liegt vor allem in folgenden Punkten begründet:

- Datensicherheit (Datenhaltung in einer Datenbank anstelle vieler Einzeldateien in EXCEL),
- geringere Fehleranfälligkeit (durch Formelfehler u. ä.),
- Abbildung paralleler Strukturen (z. B. Ziel- und Budgetstruktur),
- Eingabe und Veröffentlichung von Daten und Texten über Inter-/Intranet,
- Kombination sämtlicher Daten aus der Datenbank (Leistungs- und Finanzdaten),
- ad-hoc-Berichte über EXCEL-Integration und
- Möglichkeiten einer Szenario Planung.

### (3) Web-Browser-Anwendung

---



Zur Feststellung inwieweit die vorhandenen EDV-Anwendungen für die Einführung eines Berichtswesens unterstützend genutzt werden können, wurden die einzelnen Abteilungen gebeten, den IST-Zustand anhand eines Fragekataloges abzubilden.

Hierbei konnte als Synergieeffekt festgestellt werden, dass bestimmte Anwendungen nicht mehr erforderlich waren.

Nach erfolgter Markterkundung und Vorstellung mehrerer Produkte wurde seitens der Verwaltung dem Kreisausschuss empfohlen, das Produkt von IKVS Interkommunale Vergleichs-Systeme GmbH anzuschaffen. Diese auf Web-Browser basierte Anwendung ermöglicht den IT-unterstützten Einstieg in das Thema Controlling. Mit Beschluss vom 06.06.2016 hat der Kreisausschuss der Nutzung des Produktes zugestimmt.

### (3) Aufbau einer Kosten-Leistungs-Rechnung



Die KLR ist eng verzahnt mit den Grund- und Kennzahlen und dem erarbeiteten Zielsystem:

- differenzierte Betrachtung auf der Ebene der Produkte bis hin zu Kostenträgern unter Einbeziehung von Leistungsmengen und Kennzahlen kann.
- Definition des Differenzierungs- und Detaillierungsgrades gemeinsam mit den Produktverantwortlichen und der Verwaltungsleitung nach den sachlichen Bedürfnissen der Geschäftsbereiche in Abstimmung mit den Kreisgremien.
- Ergebnisorientierte Steuerung des Ressourcenverbrauchs
- Grundlage für die Darstellung von internen Verrechnungen

Damit soll einerseits die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns besser beurteilt werden können, andererseits soll damit aber auch dokumentiert werden, welche Leistungen der Kreis für seine Bürgerinnen und Bürger sowie andere Nutzer in einer Periode zur Verfügung gestellt hat.

## (4) Weitere Entwicklungen

---



### Mittelfristige Ziele:

- Entwicklung gewisser Schlüsselkennzahlen
- Entwicklung eines (unterjährigen) Berichtswesens
- Nach Einführung des Strategischen Controllings/Finanzcontrollings sollte auch in den Fachabteilungen ein Fachcontrolling eingeführt werden.
- In den Fachabteilungen werden
  - gemeinsam mit dem Zentralen Controller die Zieldefinitionen, Grund- und Kennzahlen der Produkte aktualisiert, entwickelt und gepflegt
  - Analysen zu Budgetrisiken erstellt
  - Vorschläge zur Steuerung der fachlichen Standards entwickelt
- Aufbau einer Kosten-Leistungs-Rechnung

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**