

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



**Steuerung & Controlling
in öffentlichen Institutionen**

Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrument in Behörden

**Herausforderungen – Praxiserfahrungen –
Handlungsempfehlungen**

Von

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber
Fabienne-Sophie Schäfer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter [ESV.info/978 3 503 17745 5](http://ESV.info/9783503177455)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17745 5
eBook: ISBN 978 3 503 17746 2

ISSN: 2193-0996

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg
Satz: Herbert Kloos, ES-Editionssupport, Berlin

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dass nur wirkungsvoll gesteuert werden kann, was auch zu messen ist, ist keine neue Erkenntnis. Was heißt das in Zeiten, in denen die gesellschaftlichen Erwartungen an Behörden zunehmend über die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrages hinausgehen und sich die äußeren Rahmenbedingungen stetig ändern?

Die durch Kennzahlen und Indikatoren abzubildenden teils in Wechselwirkung stehenden Dimensionen nehmen zu. Zudem wird durch die Digitalisierung ein Mehr an Daten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig müssen Datenfriedhöfe vermieden werden und dürfen Mitarbeitende bei komplexen Steuerungsprozessen nicht verloren gehen. Hier liegt das Spannungsfeld, das die genauso komplexe wie notwendige Umsetzung eines kennzahlenbasierten Steuerungsansatzes im Sinne des New Public Managements so herausfordernd macht.

Die „one-size-fits-all“ Lösung gibt es nicht. Jede Behörde muss ihr eigenes konsistentes Performance-Measurement-System implementieren, das Grundlage für ein erfolgreiches Performance Management ist.

Die vorliegende vierte Jahrespublikation des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ gibt Antworten und Anregungen bei dieser spannenden und anspruchsvollen Aufgabe.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und aufschlussreiche Lektüre.

Beate Lohmann

Leiterin der Abteilung O (Verwaltungsmodernisierung; Verwaltungsorganisation) Bundesministerium des Innern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	3
1.1 Kennzahlen im Spannungsfeld zwischen Messung und Steuerung.....	3
1.2 Ziele und Aufbau des Buches	5
2 Ableitung der Kennzahlen aus den Zielen der öffentlichen Institutionen	11
2.1 Ziele und Leistungsbegriff in öffentlichen Institutionen	11
2.1.1 Leistung in Behörden.....	11
2.1.2 Performance Management und Performance Measurement in Behörden	12
2.1.3 Die Bedeutung von Kennzahlen im Hinblick auf Ziele und Aufgaben von Behörden.....	13
2.2 Welche Kennzahlen für Behörden?	18
2.3 Praxiserfahrungen der Mitgliedsorganisationen	21
2.3.1 Erfahrungen bei der Einführung und Identifikation von Mess- größen bei der Deutschen Bundesbank (DBB)	21
2.3.2 Herausforderungen bei der Operationalisierung qualitativer Ziele durch valide Kennzahlen (BMVg)	27
2.4 Handlungsempfehlungen	37

3	Integration von Kennzahlen in den laufenden Steuerungsprozess öffentlicher Institutionen.....	43
3.1	Steuerungsdimensionen in Behörden und ihre Ausprägungen.....	43
3.2	Die Bedeutung von Kennzahlen für die unterschiedlichen Steuerungsebenen	47
3.3	Die Verknüpfung des Berichtswesens mit der kennzahlenbasierten Steuerung	48
3.4	Praxiserfahrungen der Mitgliedsorganisationen	49
3.4.1	Ansätze und Herausforderungen bei der Steuerung einer Ressortforschungseinrichtung am Beispiel der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM).....	49
3.4.2	Entwicklung und Einführung eines Kennzahlensystems auf Basis strategischer Ziele im Statistischen Bundesamt (DeStatis).....	58
3.5.	Handlungsempfehlungen	62
4	Die Nutzung von Kennzahlen.....	69
4.1	Nutzungsarten, Nutzungshäufigkeit und Nutzungszwecke von Kennzahlen in Behörden	69
4.2	Praxiserfahrungen der Mitgliedsorganisationen	74
4.2.1	Erfahrungen mit der Einführung und Nutzung von Kennzahlen in der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW)	74
4.2.2	Strategie – Ziele – Daten – Das Bundesverwaltungsamt (BVA) auf den Punkt gebracht	76
4.3	Handlungsempfehlungen	81
5	Kennzahlen im Berichtswesen.....	85
5.1	Zweck und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Managementberichten in Behörden	85
5.2	Praxiserfahrungen der Mitgliedsorganisationen	88
5.2.1	Kennzahlen als zentrales Element des Berichtswesens zur internen Steuerung – Grundlagen und praktische Anwendung in der Bundesagentur für Arbeit (BA).....	88
5.2.2	Ein Berichtswesen für die IT-Steuerung im Bundesarchiv (BArchiv)	97
5.3	Handlungsempfehlungen	103

6	Die Einführung von Kennzahlen als Organisationsentwicklungsprozess	107
6.1	<i>Die Überwindung von Barrieren bei der Einführung von Kennzahlen</i>	107
6.2	<i>Praxiserfahrungen der Mitgliedsorganisationen</i>	111
6.2.1	<i>Möglichkeiten und Grenzen wirksamer Steuerung mithilfe von Kennzahlen (BMVg)</i>	111
6.2.2	<i>Die Einführung von Kennzahlen und Berichten im Auswärtigen Amt (AA).....</i>	119
6.3	<i>Handlungsempfehlungen</i>	125
7	Zusammenfassung und Ausblick	130
	Literaturverzeichnis	135