

Frank Wätjen

**Einführung eines
Controlling-Berichtswesens in einer
mittelgroßen Kommunalverwaltung am
Beispiel des Jugendamtes des Landkreises
Osterholz**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832432638

Frank Wätjen

Einführung eines Controlling-Berichtswesens in einer mittelgroßen Kommunalverwaltung am Beispiel des Jugendamtes des Landkreises Osterholz

Frank Wätjen

Einführung eines Controlling- Berichtswesens in einer mittelgroßen Kommunalverwaltung am Beispiel des Jugendamtes des Landkreises Osterholz

**Diplomarbeit
an der Hochschule Bremen (FH)
Juni 2000 Abgabe**



Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 3263

Wätjen, Frank: Einführung eines Controlling-Berichtswesens in einer mittelgroßen Kommunalverwaltung am Beispiel des Jugendamtes des Landkreises Osterholz / Frank Wätjen - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001
Zugl.: Bremen, Fachhochschule, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001
Printed in Germany



Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

Inhaltsverzeichnis

1 INTENTION DER ARBEIT	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Gliederung der Arbeit	3
2 AUSGANGSSITUATION BEIM LANDKREIS OSTERHOLZ	4
2.1 Jugendamt als institutionelle Einrichtung	4
2.2 Controlling als institutionelle Einrichtung	5
2.3 Controlling im Jugendamt	7
3 GRUNDLAGEN DES VERWALTUNGSCONTROLLINGS	9
3.1 Begriffsbestimmung des Controllings	9
3.2 Aufgaben des Controllings	11
3.2.1 Allgemein	11
3.2.2 Planung	12
3.2.3 Informationsversorgung	15
3.2.4 Kontrolle	17
3.3 Formen des Controllings	20
3.3.1 Strategisches und operatives Controlling	20
3.3.2 Zentrales und dezentrales Controlling	22
3.3.3 Internes und externes Controlling	24
3.4 Berichtswesen	25
3.4.1 Aufgaben des Berichtswesens	26
3.4.2 Anforderungskriterien an ein Berichtswesen	27
3.4.3 Elemente des Berichtswesens	28
3.4.4 Einführung des Berichtswesens	30
3.5 Kennzahlen, Indikatoren und Kennzahlensysteme	32
3.5.1 Definition von Kennzahlen und Indikatoren	32
3.5.2 Funktion von Kennzahlen und Indikatoren	35
3.5.3 Definition und Funktion von Kennzahlensystemen	35
3.6 Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsinstrument	37
3.6.1 Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung	37
3.6.2 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	38
3.6.3 Kostenrechnungssysteme	42
3.7 Anforderungsprofil des Controllings	43
4 PRAKTISCHE UMSETZUNG	45
4.1 Planung	45
4.1.1 Aufgaben und Ziele des Quartalsberichtes	45
4.1.2 Vorbereitende Schritte zur Einführung des Berichtswesens	46
4.1.3 Aufstellung eines Zeit- und Maßnahmenplanes	48
4.2 Informationsversorgung	50
4.2.1 Ermittlung des Informationsbedarfes	50
4.2.2 Erstellung der formellen Berichtsstruktur	52
4.2.3 Informationsbeschaffung	55

4.2.4 Informationsaufbereitung durch die Bildung von Kennzahlen	55
4.2.5 Informationsspeicherung und rationelle Verarbeitung	57
4.3 Kontrolle	58
4.3.1 Analyse der Abweichungen	58
4.3.2 Maßnahmendefinitionen	59
4.4 Berichtswesen	61
4.4.1 Erfüllung der Anforderungskriterien	61
4.4.2 Informationsübermittlung	62
5 WÜRDIGUNG UND WEITERENTWICKLUNG DES BERICHTSWESENS	63
5.1 Ergebnisse	63
5.2 Ausblick	65
Abbildungsverzeichnis	67
Anlagenverzeichnis	68
Literaturverzeichnis	101
Versicherung	105

1 Intention der Arbeit

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Diskussionen über eine Reorganisation der öffentlichen Verwaltungen werden in der Bundesrepublik Deutschland vor dem Hintergrund wachsender Aufgabenanforderungen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und der Erreichung einer effektiveren Steuerung der knapper werdenden Ressourcen weiterhin geführt.¹ Allorts beschäftigen sich Politik und Verwaltung mit der Frage, wie eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Verwaltungen und ihrer Bürgerorientierung herbeigeführt werden kann. Das Thema „Verwaltungsmodernisierung“ rückt hierbei in den Mittelpunkt der Diskussionen in deutschen Kommunalverwaltungen.

Auch beim Landkreis Osterholz wurden Ideen und Überlegungen für eine Verwaltungsmodernisierung angestellt. Hierbei wurde schnell deutlich, daß es einer grundlegenden Modernisierung des vorhandenen Managementprozesses bedarf. Ein wichtiges Instrument zur effektiveren und effizienteren Steuerung des behördlichen Managementprozesses ist ein modernes Controlling-System. Das globale Ziel des Controllings im Rahmen dieser Verwaltungsreform ist dabei die Verbesserung der Führungs- und Steuerungsfähigkeit sowie die Erhöhung der Transparenz bei den Kosten und den Leistungen in der Verwaltung.² Eng verbunden mit dem Aufbau dieses Controlling-Systems ist die Einführung eines Berichtswesens.

Anhand dieser Ausarbeitung wird die Einführung eines Controlling-Berichtswesens in einer Kommunalverwaltung am Beispiel des Jugendamtes des Landkreises Osterholz aufgezeigt.

Das Jugendamt dient dem Landkreis Osterholz hierbei als sogenanntes Pilotamt, da in diesem Amt bereits weitgehend die Voraussetzungen für die

¹ Vgl. Beyer, Werner, Effizienz in der Kommunalverwaltung, Teil II Produkte und Controlling, Berlin 1999, Seite 5.

² Vgl. Nau, Hans-Rainer; Wallner, Gerhard, Verwaltungs-Controlling für Einsteiger, Freiburg 1999, Seite 172.

Einführung eines Controlling-Berichtswesens gegeben sind.³ Es ist mit dem verantwortlichen Fachdezernenten vereinbart worden, sich zunächst auf den für die Verwaltungsführung derzeit wichtigsten und interessantesten Controlling-Bericht, den Quartalsbericht für das I. Quartal 2000, zu beschränken. Die Einführung des Controlling-Berichtswesens beim Landkreis Osterholz erfolgte durch diesen Quartalsbericht. Bei der Erstellung des Quartalsberichtes für das I. Quartal 2000 sind verschiedene Verfahren und Techniken angewandt worden, wie beispielsweise Methoden zur Datenerfassung und Analysemethoden, welche durch diese Ausarbeitung dargestellt werden. Zudem wird anhand dieser Arbeit folgende These belegt:⁴

Im Rahmen des Einführungsprozesses von Controlling in Kommunalverwaltungen ist im besonderen auf die Schaffung eines Controlling-Bewußtseins bei den Mitarbeitern und der Verwaltungsführung als Grundlage für die weiteren Schritte der Einführung zu achten. Der Einführungsprozeß stellt hohe Anforderungen an die Überzeugungskraft und das Durchsetzungsvermögen der mit dem Controlling beauftragten Personen.

Durch den Modellcharakter, den dieser Quartalsbericht für das Jugendamt und für die gesamte Verwaltung des Landkreises Osterholz im Hinblick auf den Auf- und Ausbau des Controlling-Berichtswesens haben wird, ist es die Intention dieser Arbeit, insbesondere die erforderlichen Arbeitsschritte auf dem Weg zur Erstellung des Quartalsberichtes, der letztendlich das Ergebnis darstellt, ausführlich aufzuzeigen. Zunächst wird im folgenden Kapitel die inhaltliche Gliederung dieser Arbeit aufgezeigt, um dem Leser so einen Überblick über die behandelten Themengebiete und die Systematik des Aufbaus dieser Ausarbeitung zu geben.

³ Siehe hierzu Kapitel 2.3 „Controlling im Jugendamt“ und Abschnitt 4.1.2 „Vorbereitende Schritte zur Einführung des Berichtswesens“.

⁴ In Anlehnung an die aufgestellte These in: Horak, Christian, Controlling in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1995, Seite 389.

1.2 Gliederung der Arbeit

Im vorherigen Kapitel ist die Problemstellung und das inhaltliche Ziel dieser Arbeit beschrieben worden. In diesem Kapitel wird die Gliederung der Arbeit aufgezeigt. Im zweiten Teil wird vorab der für die Bewertung und das Verständnis dieser Ausarbeitung erforderliche Eindruck über die Rahmenbedingungen beim Landkreis Osterholz gegeben. Hierbei werden das Jugendamt als institutionelle Einrichtung, die Eingliederung des Controllings beim Landkreis Osterholz und anschließend das Controlling im Jugendamt mit dem Status quo vorgestellt. Der dritte Teil beschäftigt sich mit den wichtigsten Grundlagen des Verwaltungscontrollings. Hierbei werden zunächst allgemeine Grundlagen erläutert, um dann auf die für diese Ausarbeitung relevanten Themengebiete wie das Berichtswesen, die Kennzahlen und die Kosten- und Leistungsrechnung als wichtiges Informationsinstrument überzugehen.

Nach diesem theoretischen Teil wird die praktische Umsetzung der Einführung des Controlling-Berichtswesens bzw. die Erstellung des I. Quartalsberichtes 2000 für das Jugendamt des Landkreises Osterholz im vierten Teil dargestellt. Die einzelnen Arbeitsschritte werden hierbei den Teilaufgaben Planung, Informationsversorgung und Kontrolle zugeordnet und systematisch nach zeitlicher Abfolge erläutert. Es werden Überlegungen und Gedankengänge bei der Ausarbeitung des Quartalsberichtes für den Leser transparent gemacht und die einzelnen Arbeitsschritte wissenschaftlich aufgearbeitet. Dieser Teil schließt mit Ausführungen zum Berichtswesens ab.

Im fünften Teil werden die Arbeitsergebnisse kritisch gewürdigt, bevor diese Ausarbeitung mit einem Ausblick auf den Ausbau des Controlling-Berichtswesens im Jugendamt sowie der gesamten Verwaltung des Landkreises Osterholz abschließt.

Im folgenden wird auf die Ausgangssituation beim Landkreis Osterholz eingegangen.