

Inhaltsverzeichnis

1. Das Verhältnis von Verwaltungsmanagement zu Controlling	1
2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6

TEIL I:

DER INSTITUTIONELLE BEZUGSRAHMEN FÜR KOMMUNALES CONTROLLING

3. Merkmale des Verwaltungshandelns	10
3.1 Kommunale Aufgaben und kommunale Leistungen	10
3.2 Die Beschaffung der Einsatzmittel	15
3.3 Die Finanzierung	16
4. Zur Problematik kommunaler Zielbildungs- und Entscheidungsprozesse	19
4.1 Der systemtheoretisch-kybernetische Ansatz als Bezugsrahmen	19
4.2 Zielbildung und Zielstrukturierung	23
4.3 Entscheidungsbildung im politisch-administrativen Raum	25
4.4 Schlußfolgerungen für die politische Planung	31

TEIL II:

GRUNDZÜGE UND BESTANDTEILE DES CONTROLLING FÜR DIE KOMMUNALVERWALTUNG

5. Der Entwurf eines integrativ-steuernden Controlling-Konzepts	35
5.1 "Pathologische Erscheinungsformen" des Verwaltungshandelns	36
5.2 Zur Akzeptanz des Controlling im politisch-administrativen Bereich	39
5.3 Controlling-Funktionen	43
5.3.1 Verwaltungsgestaltung und verwaltungsinterne Abstimmung	43
5.3.2 Operative und strategische Aufgaben	45

5.3.3	Gestaltung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen	48
5.3.4	Gestaltung von Informationsversorgungssystemen	51
5.4	Controlling-Instrumente	62
5.4.1	Qualitative Verfahren	64
5.4.2	Quantitative Verfahren	66
5.5	Controlling-Organisation	68
5.5.1	"Funktionalität" als Gestaltungsprinzip	69
5.5.2	Zum Anforderungsprofil des Verwaltungs-Controllers	74
6.	Controlling als Instrument zur Verbesserung der Koordination von Planung, Steuerung und Kontrolle	76
6.1	Schwachstellen der traditionellen Haushaltsplanung	76
6.2	Ansätze zu längerfristigen und "integrierten" Planungskonzepten	79
6.2.1	Reformvorhaben: Mehrjährige Finanzplanung	80
6.2.2	Das PPBS: Versuch der Integration von Planung, Programm und Budget	82
6.2.3	ZBB und Sunset Legislation: Strategische Ansätze zur Ausgabenkürzung	85
6.3	Controlling in der kommunalen Planungspraxis	89
6.3.1	Controlling und strategische Planung	90
6.3.2	Controlling und operative Planung	96
6.4	Kontrolle - Interne Revision - Evaluation	105
7.	Controlling-unterstützte Informationsversorgung als Vorausset- zung für eine effizientere Verwaltungssteuerung	110
7.1	Aufbau und Ausbau eines entscheidungsorientierten Rechnungswesens	110
7.1.1	Exkurs: Ziele und Aufgaben des kameralistischen Rechnungswesens	111
7.1.2	Grundzüge einer kommunalen Verwaltungskostenrechnung	113
7.1.3	Die Gemeinkosten-Wertanalyse als Instrument der Kostensenkung	120
7.2	Kennzahlen und Indikatoren als "Hilfsgrößen" der Steuerung	127
7.2.1	Haushalts- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen	128
7.2.2	Soziale Indikatoren	135
7.3	Das Berichtswesen als Spiegelbild zu Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen	142
7.4	Controlling und automatisierte Datenverarbeitung	147

TEIL III: DIE UMSETZUNG VON CONTROLLING-ANSÄTZEN IN DIE KOMMUNALE VERWALTUNGSPRAXIS

8. Einsatzbereiche des Verwaltungs-Controlling	154
8.1 Planung und Budgetierung	155
8.1.1 EDV-unterstützte Steuerungsverfahren	156
8.1.2 Dezentrale Steuerungsmodelle	159
8.2 Wirtschaftlichkeits- und Effektivitätssteuerung	165
8.2.1 Ansätze zu einem entscheidungsorientierten Rechnungswesen	165
8.2.2 Ansätze zu betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen	168
8.2.3 Der kommunale "Lage-" bzw. "Geschäftsbericht"	170
8.3 Investitions-Controlling	172
8.4 Beteiligungs-Controlling	177
8.5 Kommunikations-Controlling	184
8.6 Führungs-Controlling	193
9. Organisation des Verwaltungs-Controlling	195
9.1 Die organisatorische Einbindung des Controlling in die Kommunalverwaltung	195
9.2 Implementation und Organisationsentwicklung	201
10. Problembereiche: Führung und Personal	209
10.1 Führungsstile in der Kommunalverwaltung	210
10.2 Die Motivations- und Akzeptanzproblematik	214
10.3 Personaleinsatz und Personalentwicklung	224
10.4 Zum Stellenwert der "Verwaltungskultur"	231
11. Das "Tilburger Modell": richtungsweisender Ansatz für eine de- zentrale Steuerung?	244
11.1 Zielsetzung und Konzeption der dezentralen Steuerung	244
11.2 Das Steuerungsinstrumentarium	248
11.3 Das Verhältnis zwischen politischer Führung und Verwaltungsmanagement	252
12. Schlußbetrachtung und Ausblick	255
Literaturverzeichnis	259