



Anlage zum Bericht

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente
in der bayerischen Staatsverwaltung**

Dezember 2008



Übersicht

Frage 1:	5
Kommt in Ihrem Verwaltungsbereich eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zum Einsatz?	
Frage 2:	7
Liegt für Ihren Verwaltungsbereich ein Controlling-Fachkonzept vor?	
Frage 3:	9
Welche weiteren neuen Steuerungselemente befinden sich derzeit im Einsatz bzw. sind demnächst vorgesehen?	
Frage 4:	11
Sind für die vorbenannten neuen Steuerungselemente im Vorfeld der Einführung die erwarteten voraussichtlichen Kosten und Nutzen dokumentiert worden? Werden die dokumentierten Erwartungen laufend überprüft und evaluiert?	
Frage 5:	15
Wie wirken die vorbenannten neuen Steuerungselemente zusammen?	
Frage 6:	19
a. Wurden verbindliche Festlegungen zum Aufbau des Berichtswesens getroffen? b. Enthalten die Berichte Zielwerte, die Abweichungsanalysen ermöglichen? c. Wie ist das Berichtswesen aufgebaut (innerbehördlich, behördenübergreifend, Regel-/ Abweichungs-/ Ad-hoc-Berichte)?	
Frage 7:	23
Nennen Sie bitte - soweit möglich - Beispiele für gezogene Konsequenzen aus Erkenntnissen der KLR und/ oder weiterer Steuerungselemente (z.B. im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses) bzw. ein Beispiel des Einsatzes der KLR und/ oder weiterer Steuerungselemente für „echte“ Führungsentscheidungen (z.B. Organisationsänderungen usw.)?	

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

Frage 1:

Kommt in Ihrem Verwaltungsbereich eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zum Einsatz?

StMI	Regierungen	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.1.2007 (auch bei den den Regierungen angegliederten Gewerbeaufsichtsämtern). Vorgängerverfahren ISSYREG 2 vom 1.7.2002-31.12.2004 im Probebetrieb.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 2001.
	Feuerweherschulen	Einführung ist zu einem noch unbestimmten Zeitpunkt geplant.
OBB	Hochbauverwaltung	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 2001.
	Straßenbauverwaltung	
StMJV	Justizvollzugsanstalten	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit ca. 1990 (im Bereich der Arbeitsverwaltungen der Justizvollzugsanstalten).
StMWFK	Universitäten	Teilweise im Einsatz (Test- und Echtbetrieb) seit 2008, teilweise Einführung geplant ab 2009 bzw. 2010.
	Fachhochschulen	
	Akademie der Wissenschaften	Einführung ist zu einem noch unbestimmten Zeitpunkt geplant, Einführung nur in einem Teilbereich.
	Staatsbibliothek	Einführung geplant ab 2012.
	Zentraler Dienst der Bayer. Staatstheater	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 2006.
StMUK	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.2.2006.
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1996.
	Fortführungsvermessungsdienst	
	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege	Der Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern führt seit der Umstellung auf HIS-MBS im Jahr 1997 bzw. BayMBS ab 2004 lediglich eine vereinfachte Kostenträger- und Kostenstellenrechnung für den Vollzug der Erstattungsverordnung der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege und der Hochschulfinanzstatistik durch. Eine KLR nach dem KLR-Rahmenkonzept für den Freistaat Bayern wird nicht durchgeführt und ist auch nicht vorgesehen.
	Landesamt für Steuern	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.3.2007 (noch nicht flächendeckend, Rest ist Qualitätssicherung).
	Finanzämter	Flächendeckende Einführung geplant ab Mitte 2009. Einführung auf der Basis der Erfahrungen, die mit einer Pilotierung einer vollständigen KLR an 6 Pilotfinanzämtern gemacht wurden in einer auf die Steuerungsrelevanz optimierten Form (Erfassung der Anwesenheitszeit und der Fallzahlenerledigung).
	Landesamt für Finanzen	Einführung geplant ab 1.1.2009.
	Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen	Im Einsatz (Pilotbetrieb) seit 1999.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMWIVT	Landesamt für Maß und Gewicht	Einsatz einer vereinfachten KLR (nur Kostenstellenrechnung) seit 1996.
	Eich- und Beschussämter	
StMUG	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.1.2007.
	Wasserwirtschaftsämter	Im flächendeckenden Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.2.2003.
StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.1.2007.
	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	Einführung geplant ab 1.1.2009.
	Forstliche Schulen	
	Landesanstalt für Landwirtschaft	
	Landesanstalt für Wald- und Forstwirtschaft	
StMAS	Zentrum Bayern Familie und Soziales	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.4.2004.
	Verwaltungsschule der Sozialverwaltung	
	Arbeitsgerichtsbarkeit	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.7.2006.
	Sozialgerichtsbarkeit	

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

Frage 2:

Liegt für Ihren Verwaltungsbereich ein Controlling-Fachkonzept vor?

StMI	Regierungen	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 1.8.2008 (die „Leitlinien für das Verwaltungscontrolling bei den Regierungen in Bayern“ wurden mit IMS vom 15.9.2008 eingeführt).
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 11.3.2008 (Controlling-Fachkonzept der Rechenzentren).
	Polizei - luK	Fertigstellung geplant bis Ende 2008 (das „Rahmenkonzept für das luK-Controlling in der bayerischen Staatsverwaltung“, das auch im Bereich der Polizei eingeführt wird).
OBB	Hochbauverwaltung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 2007.
	Straßenbauverwaltung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 2004.
StMWFK	Universitäten	Controlling-Fachkonzepte liegen teilweise vor, in einem Fall seit 2005 oder sind beabsichtigt bis Ende 2009/ 2010 erstellt zu sein oder sind aber nicht vorgesehen.
	Fachhochschulen	
	Staatsbibliothek	Fertigstellung geplant bis 2013.
StMUK	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 6.12.2005.
StMF	Landesamt für Steuern	Fertigstellung geplant bis Ende 2008. Im Übrigen ist in Arbeit bzw. vor dem Abschluss das RZ-Controlling-Konzept bis IV/2008: Abstimmung mit RZ-Süd im Herbst (aber KVP); luK-Controlling Konzept der ZIL derzeit im Projektstatus.
	Finanzämter	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 1998.
	Landesamt für Finanzen	Fertigstellung geplant bis 31.12.2009.
StMUG	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	Fertigstellung geplant bis 31.12.2010.
	Wasserwirtschaftsämter	Erstellung geplant.
StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Fertigstellung geplant bis 31.12.2009.
	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	
	Forstliche Schulen	
	Landesanstalt für Landwirtschaft	
	Landesanstalt für Wald- und Forstwirtschaft	
StMAS	Ministerium	Erstellung geplant.
	Zentrum Bayern Familie und Soziales	

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

Frage 3:

Welche weiteren neuen Steuerungselemente befinden sich derzeit im Einsatz bzw. sind demnächst vorgesehen?

		Ziel- und Kennzahlensysteme	Zielvereinbarungen (innerhalb eines Verwaltungsbereichs)	Zielvereinbarungen (ebenenübergreifend)	Benchmarking/ Behördenvergleiche	Plankostenrechnung	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Andere
StMI	Ministerium			X			X		X
	Regierungen	X	X	X	X		X	X	X
	Verwaltungsgerichtshof								X
	Verwaltungsgerichte								X
	Landesanwaltschaft Bayern								X
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	X			X	X	X	X	X
	Polizeiverwaltung	X							X
	Personalverwaltung der Polizei		X		X				X
	Polizei - IuK	X	X	X			X	X	X
	Landesamt für Verfassungsschutz								X
Feuerwehrschulen								X	
OBB	Hochbauverwaltung	X		X	X	X	X		
	Straßenbauverwaltung	X		X	X	X	X		
StMJV	Gerichte und Staatsanwaltschaften	X	X		X		X		X
	Justizvollzugsanstalten	X	X		X		X		X
StMWFK	Universitäten		X	X	X		X ¹	X	
	Fachhochschulen		X	X	X		X ¹	X	
	Generaldirektion naturwissenschaftlicher Sammlungen						X	X	
	Staatl. Archive								X
	Staatsbibliothek	X			X		X		
Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung						X	X	X	
StMUK	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	X							X
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	X	X	X	X		X	X	
	Fortführungsvermessungsdienst	X	X	X	X		X	X	
	Landesamt für Steuern	X	X			X	X	X	
	Finanzämter	X	X	X	X				X
	Landesamt für Finanzen	X		X	X	X		X	X
Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen					X				

¹ Projektarbeiten erfolgen insbesondere bezüglich Drittmittelprojekte

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

		Ziel- und Kennzahlensysteme	Zielvereinbarungen (innerhalb eines Verwaltungsbereichs)	Zielvereinbarungen (ebenenübergreifend)	Benchmarking/ Behördenvergleiche	Plankostenrechnung	Projektmanagement	Qualitätsmanagement	Andere
StMWIVT	Ministerium						X		
	Landesamt für Maß und Gewicht			X				X	
	Eich- und Beschussämter	X		X				X	
StMUG	Ministerium	X	X		X		X	X	X
	Landesamt für Umwelt	X							X
	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	X	X		X				
	Wasserwirtschaftsämter	X		X	X		X		X
StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten							X	
StMAS	Ministerium		X	X			X		
	Zentrum Bayern Familie und Soziales		X	X	X		X		X
	Sozialgerichtsbarkeit						X		
	Arbeitsgerichtsbarkeit						X		
	Verwaltungsschule der Sozialverwaltung		X	X			X		

Frage 4:

Sind für die vorbenannten neuen Steuerungselemente im Vorfeld der Einführung die erwarteten voraussichtlichen Kosten und Nutzen dokumentiert worden? Werden die dokumentierten Erwartungen laufend überprüft und evaluiert?

StMI	Ministerium	Auf Grund der Erfahrung mit dem Probetrieb der KLR im StMI wurde von einer flächendeckenden dauerhaften Einführung unter anderem auch aus Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit abgesehen.
	Regierungen	Die Einführung der KLR war durch den Ministerratsbeschluss vom 2.6.2005 vorgegeben; eine Evaluation der KLR ist nur mittel- bis langfristig zweckmäßig und möglich; zum Einsatz der anderen Steuerungsinstrumente sind allgemeine Kosten-/ Nutzenbetrachtungen, aber keine detaillierten Berechnungen durchgeführt worden.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Soweit erforderlich - wie z.B. zum Einsatz von SAP R/3 oder ORACLE für die KLR bzw. SAP-CO/ SAP-BW oder EXCEL für das Berichtswesen - wurde eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Das Fachkonzept der Rechenzentren zur KLR, das Controlling-Fachkonzept der Rechenzentren sowie die Methodik des Benchmarkings im Statistikbereich werden laufend den aktuellen Gegebenheiten angepasst.
	Personalverwaltung der Polizei	Es ist keine Dokumentation von Kosten und Nutzen erfolgt. Obwohl keine formelle Evaluation stattfindet, werden die Instrumente bei veränderten Anforderungen angepasst und fortentwickelt.
	Polizei - IuK	Die Einführung der neuen Steuerungselemente im Bereich der Polizei erfolgte nicht in idealtypischer Weise, streng nach der Theorie mit einer vorausgehenden Definition aller Produkte, Kennzahlen u.a.m., sondern sukzessive und ebenenübergreifend in enger Abstimmung mit allen Beteiligten in pragmatischer Vorgehensweise. Im Rahmenkonzept zum Einsatz neuer Steuerungselemente in der bayerischen Staatsverwaltung werden in Kapitel F.3 beide Umsetzungsalternativen als möglich dargestellt. Im Rahmen der Ressortverantwortung wurden für einzelne Aufgabenbereiche der Polizei zielorientiert verschiedene als besonders geeignet erscheinende Methoden und Instrumente ausgewählt. Als Garant für die öffentliche Sicherheit in Bayern darf bzgl. der Einsatzziele dieser Instrumente ergänzend angeführt werden, dass regelmäßig nicht reine Kosteneinsparungen, sondern qualitativ-strategische Aspekte im Vordergrund stehen. Aus den genannten Gründen wurden die erwarteten Kosten und Nutzen nicht im Vorfeld dokumentiert.

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

OBB	Hochbauverwaltung	Die Kosten der Entwicklung und Einführung von KLR und Projektcontrolling wurden zwar festgehalten, jedoch nicht systematisch dokumentiert. Was den Nutzen betrifft, gab es jedenfalls die Annahme, dass allein die systematische und umfassende Erfassung und Analyse der Kostender gesamten Bauverwaltung eine an den Ergebnissen orientierte Steuerung und damit eine Erhöhung des relativen Nutzens erlauben wird. Für die Beurteilung der Effizienz der Bauverwaltung vor Einführung der KLR und Projektcontrolling fehlen die Maßstäbe, die mit diesen beiden Verfahren überhaupt erst gewonnen werden sollten. Die weit überwiegend ins Gewicht fallenden externen Kostenträger der Bauverwaltung sind ihre Baumaßnahmen, mithin sogenannte „Projekte“. Eine saubere Gegenüberstellung der bei jeder einzelnen Baumaßnahme tatsächlich erbrachten Leistungen mit den dort jeweils entstandenen Kosten ermöglicht das seit 2007/ 2008 flächendeckend stattfindende Projektcontrolling. Sobald die gewonnenen Daten hinreichend valide sind, wird sich in zuverlässiges Bild von der ab diesem Zeitpunkt stattfindenden Entwicklung der Effizienz der Bauverwaltung ergeben. Die Bauverwaltung erwartet deutliche Effizienzgewinne, die allein schon wegen des fortschreitenden Personalabbaus und Aufgabenzuwachses notwendig, aber erst durch den Einsatz neuer Steuerungselemente ermöglicht werden.
	Straßenbauverwaltung	
StMJV	Gerichte und Staatsanwaltschaften	Es findet eine laufende Evaluierung statt: unwirtschaftliche Pilotprojekte werden beendet (z.B. die KLR).
StMWFK	Universitäten	Die Einführung der KLR im Bereich der Hochschulen ist im Bayerischen Hochschulgesetz (BayHSchG) vorgeschrieben und in den Zielvereinbarungen vereinbart worden. Ein Nutzen soll sich insbesondere durch die damit erweiterten Steuerungsmöglichkeiten ergeben. Die laufenden Kosten der KLR-Einführung werden haushalterisch und ggf. auch Kostenrechnerisch festgehalten. Nachdem die Entwicklung und die Einführung eines Qualitätsmanagement erst in einem frühen Stadium ist, können die entsprechenden Kosten des Aufbaus des Qualitätsmanagement sind z.T. nur geschätzt werden.
	Fachhochschulen	Bezüglich des mit der Einführung eines QMS verbundenen Nutzens wird auf Art. 10 BayHSchG hingewiesen, wonach die Universitäten verpflichtet sind, ein solches System zu entwickeln und einzuführen. Die Zielvereinbarungen werden gem. Art. 15 BayHSchG festgelegt. Insgesamt gehen dem Einsatz der KLR und weiterer Steuerungsinstrumente regelmäßige betriebswirtschaftliche Überlegungen voraus; die Ergebnisse des Einsatzes werden überprüft und überwacht.
	Staatsbibliothek	Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der KLR in der Bayerischen Staatsbibliothek sind im Mai 2003 von der Alfred F. W. Kirsch Management- und Technologieberatung durchgeführt worden.
StMUK	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	Monatliche Periodenabschlüsse, die Aufschluss über die in diesem Zeitraum entstandenen Kosten und Leistungen geben, werden erstellt und am Semesterende nach Abschluss aller für dieses Semester angefallenen Buchungen oder bereits als Zwischenbericht in Form eines Kostenträgerberichts an die Direktion, die Abteilungsleiter der Akademie soweit bei Nachfrage an die einzelnen Referatsleiter zur Evaluation weitergeben.

StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Eine Vorabkostenschätzung für die neuen Steuerungselemente erfolgte nicht; die Kosten der neuen Steuerungselemente werden jedoch im Standardberichtswesen dokumentiert.
	Fortführungsvermessungsdienst	
	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege	Im Jahr 2003 ist im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung eine Nutzwertanalyse für die Fachbereiche der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern durchgeführt worden. Nur beim Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung wurde ein positives Ergebnis mit Blick auf die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben (Vollzug der Erstattungsverordnung und Hochschulfinanzstatistik) gezogen. Eine Gegenüberstellung des geplanten Gesamtnutzwertes nach Einführung einer KLR mit dem nötigen Aufwand ergab bei allen Fachbereichen ein unwirtschaftliches Ergebnis.
	Landesamt für Steuern	Für die Toolunterstützung des Projektmanagements werden die Kosten ermittelt. Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems einschließlich des konzeptionellen Vorgehens zum Projektmanagement war aus Gründen der Ablaufsicherung und Koordination der sich verzweigenden IT-Landschaften unabdingbar.
	Finanzämter	Eine Dokumentation und Prüfung der Wirtschaftlichkeit ist vor bzw. bei Einführung der KLR durch die Bertelsmann Stiftung erfolgt. Durch die Fachseite erfolgt keine laufende Aufwands-Überprüfung durch, allerdings eine kontinuierliche Verfolgung der Mehrergebnis-Entwicklung.
	Landesamt für Finanzen	Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vor Einführung der KLR nach dem Leitlinienentwurf „Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Einführung und des Einsatzes neuer Steuerungselemente“ des StMF; laufende Evaluierung.
StMUG	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	Kosten und Nutzen sind Teil der Mitarbeiterführung und werden nicht evaluiert.
	Wasserwirtschaftsämter	Die Einführung ist auf Grund des Ministerratsbeschlusses von 1999 erfolgt; die Begründung der Zweckmäßigkeit und damit Wirtschaftlichkeit der Einführung erfolgte durch einen externen Gutachter.
StMELF	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	Im Rahmen des KLR-Pilotbetriebs wurde im Mai 2008 eine Evaluierung durchgeführt. Die Ergebnisse sind in die Weiterentwicklung des KLR-Systems mit eingeflossen. Vor der flächendeckenden Einführung der KLR wird derzeit eine Nutzen-Kosten-Untersuchung durchgeführt. Hier werden die Entwicklungskosten, die laufenden Betriebskosten und der Nutzen der KLR differenziert dargestellt und bewertet. Diese Nutzen-Kosten-Untersuchung wird voraussichtlich bis Ende 2008 abgeschlossen sein.

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

StMAS	Ministerium	Eine Dokumentation erfolgte z.T. (für das Projektmanagement).
	Verwaltungsschule der Sozialverwaltung	
	Sozialgerichtsbarkeit	
	Arbeitsgerichtsbarkeit	
	Zentrum Bayern Familie und Soziales	Die Einführung neuer Steuerungselemente war Bestandteil des Verwaltungsreformkonzeptes.

Frage 5:

Wie wirken die vorbenannten neuen Steuerungselemente zusammen?

StMI	Regierungen	Das Controlling für die Regierungen ist gem. dem Fachkonzept bausteinartig angelegt; die KLR ist dabei das „Basis-Instrument“.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Die Ziel- und Kennzahlensysteme sind z.B. Bestandteil des Fachkonzepts zum luK-Controlling. Deren Ergebnisse sind wichtige Informationen für das Projektmanagement. Das Benchmarking im Statistikbereich baut auf den Ergebnissen der KLR in diesem Bereich auf. Ferner bauen künftig die Ist- und Plankostenrechnung aufeinander auf.
	Personalverwaltung der Polizei	Die einzelnen Elemente tragen dazu bei, der Polizei Personal in der nötigen Anzahl und Qualifikation/ Qualität zur Verfügung zu stellen.
	Polizei - luK	Die genannten Steuerungselemente betrachten die Ziele, den Ressourceneinsatz und die Ergebnisse des Verwaltungshandelns durch die Verknüpfung von Information, Planung, Vereinbarung/ Entscheidung sowie Kontrolle (Soll-Ist-Vergleiche) und wirken im Sinne des Controllingkreislaufes zusammen. Ausgangspunkt ist eine jährliche Priorisierung von IT-Vorhaben in Form einer IT-Zielvereinbarung („Zielpyramide“), die nach ebenenübergreifender Vereinbarung als fortlaufende Basis für unterjährige Entscheidungen zur Verwendung der zur Verfügung stehenden knappen finanziellen und personellen Ressourcen bzw. auch der Zurückstellung von Maßnahmen dient. Den nachgeordneten Ebenen wird damit ein klarer Orientierungsrahmen gegeben. Gleichwohl beleiben für deren Umsetzung nach dem Prinzip der Delegation von Verantwortung auf die möglichst unterste Ebene genügend Freiräume. Für neue IT-Vorhaben gibt es ein förmliches Antrags- und Auftragsmanagement. Sofern Vorhaben in Projektform abgewickelt werden, gelten Projektmanagementrichtlinien der Polizei. Zur Koordination der Durchführung zeitgleicher Projekte erfolgt mit Unterstützung der Geschäftsstelle der IT-Koordination der Polizei (GST-ITKO) ein „Multiprojektmanagement“. Seit 1.1.2008 gibt es mit der Richtlinie BayITR07 eine auch für die Polizei bayernweit verbindliche Richtlinie für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei luK-Projekten. In den Bereichen IT, Telekommunikation und Funk existieren verbindliche technische Standards, die laufend fortgeschrieben werden. (z.B. für die Ausstattung der PC-Arbeitsplätze der Polizei). Der Einsatz von Haushaltsmitteln erfolgt ausgerichtet an diesen Vorgaben grundsätzlich im Rahmen einer dezentralen Budgetierung, jedoch besteht ein Genehmigungsvorbehalt des StMI für größere Beschaffungsmaßnahmen aus zentral bewirtschafteten Titeln mit einem Finanzcontrolling zur Überwachung der Einhaltung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit der Verwaltung.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

OBB	Hochbauverwaltung	Die Bauverwaltung sieht alle neuen Steuerungselemente als eine Gesamtheit. Ihr Zusammenwirken und Ihre Verklammerung mit dem Führungssystem sind in den Controllingkonzepten ausführlich dargelegt.
	Straßenbauverwaltung	
StMJV	Justizvollzugsanstalten	Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt die für die Steuerung einer Behörde relevanten, messbaren Daten transparent und übersichtlich dar und bildet damit die Grundlage sowie das Kontrollinstrument für die Formulierung und Erreichung der operativen Ziele.
StMWFK	Universitäten	Die ebenübergreifenden Zielvereinbarungen des StMWFK werden heruntergebrochen in Zielvereinbarungen mit Fachbereichen und zentralen Einrichtungen; die Ergebnisse dieser Zielvereinbarungen, der KLR, des Benchmarking und des konzipierten Qualitätsmanagements fließen in ganzheitliche Steuerungsüberlegungen ein. Die Festlegung von Details und deren Wechselwirkung soll z.T. im Rahmen von Controllingkonzepten festgelegt werden. Mancherorts erfolgt der Einsatz neuer Steuerungselemente in der Einführungsphase weitgehend isoliert. Die übergeordneten Zielvereinbarungen bilden die Grundlage für die universitätsinternen Zielvereinbarungen.
	Fachhochschulen	
	Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung	Das Jahresarbeitsprogramm enthält neben der Beschreibung einzelner Projekte eine Übersicht über das dafür vorgesehene Zeitbudget sowie der voraussichtlichen Kosten.
StMUK	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	Beispiel zu einem Kennzahlensystem: Auf Grund der Erfassung der statistischen Kennzahlen, z.B. Teilnehmer und Teilnehmertage, ist eine statistische Auswertung der Kostenträgerberichte (Lehrgänge der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung) realisierbar. Beispiel für die Nutzung der Erkenntnisse aus der Anlagenbuchhaltung: Überblick über Anzahl und Wert der in den Kostenstellen genutzten Anlagegüter.
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Die neuen Steuerungselemente werden in der Bayerischen Vermessungsverwaltung in einem ganzheitlichen Ansatz verwendet.
	Fortführungsvermessungsdienst	
	Landesamt für Steuern	Zielvereinbarungen bilden die Grundlage für die Balanced Scorecard; diese bedient sich aller weiteren neuen Steuerungselemente (KLR, SLM, ITIL-Prozesse, Projektmanagement, usw.); es bestehen starke Interdependenzen zwischen den Steuerungselementen, insbesondere KLR und Controlling sowie Projektmanagement, Qualitätsmanagement bzw. ITIL-Prozessen.
	Finanzämter	Sie ergeben ein Controlling-Gesamtkonzept mit den Dimensionen Auftrags Erfüllung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.
	Landesamt für Finanzen	Kennzahlen, Benchmarking und KLR sind die Bausteine für ein künftiges Führungsinformationssystem.

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

StMUG	Ministerium	Diskussion und Entscheidungen erfolgen auf Ebene der Amtsspitze mit Abteilungsleitern.
	Wasserwirtschaftsämlter	Für die Priorisierung der Jahresziele mit den Regierungen und WWÄ gibt die KLR Entscheidungshilfen. Einzelne Prozessschritte werden soweit wie möglich mit einschlägigen KLR-Produkten kombiniert.
StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Die KLR wird in ein Controlling-System eingebunden.
	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	
	Forstliche Schulen	
	Landesanstalt für Landwirtschaft	
	Landesanstalt für Wald- und Forstwirtschaft	
StMAS	Ministerium	Die neuen Steuerungselemente wirken teilweise zusammen (Zielvereinbarungen mit Projektmanagement).
	Zentrum Bayern Familie und Soziales	Die KLR ist die Basis für das Berichtswesen, in dem die Kostenkennzahlen um steuerungsrelevante Leistungskennzahlen aus den jeweiligen Fachstatistiken der Produktbereiche ergänzt werden. Die Berichte ermöglichen Kennzahlenvergleiche, Benchmarking sowie den Abschluss von Zielvereinbarungen.

Frage 6:

- c. Wurden verbindliche Festlegungen zum Aufbau des Berichtswesens getroffen?
- d. Enthalten die Berichte Zielwerte, die Abweichungsanalysen ermöglichen?
- e. Wie ist das Berichtswesen aufgebaut (innerbehördlich, behördenübergreifend, Regel-/ Abweichungs-/ Ad-hoc-Berichte)?

		a.	b.	c.
StMI	Regierungen	X	X	Standard-Berichtswesen für Quartal, Halbjahr, Jahr: Kostenträgerberichte behördenübergreifend als Benchmarkingberichte; Kostenstellenberichte innerbehördlich; Zeitreihenberichte innerbehördlich mit Abweichungsangaben. Zusätzlich: Ad-hoc-Berichte.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	X		Standardberichte bzw. Ad-hoc-Berichte im Rahmen der KLR (innerbehördlich), turnusmäßige Controllingberichte mit Kennzahlenberechnungen (innerbehördlich), turnusmäßige Auswertungsberichte im Rahmen des Benchmarkings im Statistikbereich (behördenübergreifend), einmalige Berichte aus der Prozessanalyse im Statistikbereich.
	Personalverwaltung der Polizei	X	X	Das Berichtswesen ist i.d.R. ebenenübergreifend (hierarchisch) aufgebaut und sieht Regel-/ Abweichungs- und Ad-hoc-Berichte vor.
	Polizei - luK	X		Es besteht ein im Wesentlichen anlassbezogenes, ebenenübergreifendes Berichtswesen. Das StMI ist in den entsprechenden Informationsflüssen fest eingebunden und wird von den nachgeordneten Behörden fortlaufend über aktuelle Entwicklungen unterrichtet (z.B. in Form von Empfehlungen, Projekthandbüchern, Statusberichten, Meilensteinplanungen u.a.m.). Projekte, zu denen regelmäßige Statusberichte eingefordert werden, enthalten i.d.R. Abweichungs- und Risikoanalysen. Bei Bedarf, wie z.B. im Zusammenhang mit bundes- und landesweiter Gremiumarbeit, werden von den Verbänden gesonderte Berichte angefordert. Ein festes Kennzahlensystem mit Zielwerten besteht im luK-Bereich bislang nicht. Mit Einführung eines luK-Controllings gemäß dem Rahmenkonzept für das luK-Controlling wird hiermit jedoch voraussichtlich ab 2009 in der Polizei begonnen.
OBB	Hochbauverwaltung	X	X	Das Berichtswesen umfasst kontinuierlich und umfassend alle vorhandenen und steuerungsrelevanten Daten über die Tätigkeit aller Autobahndirektionen, Bauämter und Meistereien. Die Daten werden sowohl für jedes einzelne Amt ausgewertet, als auch zum Vergleich zwischen den Ämtern und für alle Ämter zusammen. Naturgemäß gibt es sowohl Regel- als auch Abweichungs- und Ad-hoc-Berichte. Für die einzelnen Meistereien werden zusätzlich eine eigene Betriebskostenrechnung erstellt und in einem Benchmarking verglichen.
	Straßenbauverwaltung	X	X	
StMJV	Gerichte und Staatsanwaltschaften		X	Eine Auswertung der Ergebnisse erfolgt auf allen Ebenen.

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

		a.	b.	c.
StMWFK	Universitäten	X	X	Es gibt Standardberichte, innerbehördliche und behördenübergreifende Regel - und Ad-hoc-Berichte. Ein Beispiel sieht konkret wie folgt aus: Monatlich erstellter Haushaltslage-Bericht, der die Ausgabenentwicklung der Haushaltsmittel dokumentiert und auf kritische Situationen hinweist. Dieser Bericht besteht aus einem Text- und Zahlen- teil. Das Deckblatt (Managementcockpit) dieses Berichts be- steht aus einer kompakten Gesamtübersicht der monatliche Budgetsituation sowie Darstellung der wichtigsten Titel und Titelgruppen. Es handelt sich hierbei um einen innerbehördli- chen Bericht, in dessen Rahmen Regel-bzw. Abweichungs- analysen durchgeführt werden.
	Fachhochschulen	X	X	Des Weiteren werden Statistiken wie die Studentenstatistik, welche die Studierendenzahlen je Semester liefert, oder der Jahresbericht des Rektors sowie Forschungsberichte einzel- ner Projekte, welche nach Wunsch des Drittmittelgebers vom Projektleiter erstellt werden, genutzt.
	Akademie der Wis- senschaften	X	X	Regelmäßige internationale und unabhängige Begutachtun- gen der wissenschaftlichen Projekte.
	Generaldirektion na- turwissenschaftli- cher Sammlungen			Innerbehördlich; Berichte nach Bedarf und Erfordernis, zu- sätzlich nach Einzelanforderungen durch das StMWFK.
	Staatl. Archive	X		Behördenübergreifend.
	Staatsbibliothek			Innerbehördlich.
	Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulpla- nung	X		Das Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschul- planung legt gem. Errichtungsverordnung jährlich einen Tä- tigkeitberichts vor, der sich an den im jeweiligen Jahresar- beitsprogramm vorgesehenen Projekten orientiert und den erreichten Stand sowie die Ergebnisse wiedergibt.
StMUK	Ministerium	X		Das System der Qualitätssicherung an bayerischen Schulen umfasst verschiedene Steuerungselemente: Vergleichsarbei- ten, zentrale Abschlussprüfungen, die Teilnahme an interna- tionalen Schulleistungsstudien sowie die externe Evaluation von Schulen liefern wichtiges Steuerungswissen. Zu Ver- gleichsarbeiten, zentralen Prüfungen, sowie zur externen Evaluation erstellt das Staatsinstitut für Schulqualität und Bil- dungsforschung bzw. das StMUK Ergebnisberichte; die Er- gebnisse internationaler Schulleistungsstudien werden von den wissenschaftlichen Konsortien veröffentlicht. Dieses Sys- tem wird ergänzt durch die Erstellung eines bayerischen Bil- dungsberichts (alle drei Jahre) sowie den gemeinsam von der Kultusministerkonferenz und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung verantworteten Bericht über „Bildung in Deutschland“ (alle zwei Jahre). Entwicklungen bzw. Er- gebnisse werden anhand feststehender Indikatoren berichtet. Indikatoren sind z.B. die Bildungsbeteiligung, erreichte Ab- schlüsse, bei Tests festgestellte Kompetenzen in ausge- wählten Bereichen.
	Akademie der Leh- rerfortbildung und Personalführung	X		Aufbau innerbehördlich: Regel- und Ad-hoc-Berichte.

		a.	b.	c.
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	X	X	Innerhalb der Vermessungsverwaltung besteht ein Standardberichtswesen (z.B. Quartalsberichte). Zusätzlich werden quartalsweise in einem Managementreport aktuelle Themen aufgegriffen und beleuchtet.
	Fortführungsvermessungsdienst	X	X	
	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege			Fachbereichsintern aber auch fachbereichsübergreifend werden Belegungsdaten, Haushaltsdaten, Personalstatistiken, Lehrdeputat usw. erhoben. Zudem werden Daten zur Erfüllung der Hochschulfinanzstatistik und für den Jahresbericht des Präsidenten erhoben. Ad-hoc-Berichte werden nach Bedarf erstellt.
	Landesamt für Steuern	X		Es werden verschiedene Berichte erstellt, die Regelberichte erfolgen in der Regel monatlich, z.T. innerbehördlich, z.T. behördenübergreifend. Berichtsarten sind z.B.: Statusberichte der Projekte (monatlich), Qualitätssicherungsberichte und Dokumentationsprüfberichte (quartalsweise), SAP-BW-Berichte (monatlich und ad-hoc); Sonderberichte z.B. auf Anforderung gegenüber dem Staatsministerium der Finanzen, der ZIL oder dem ORH.
	Finanzämter	X	X	Monatliche Auswertungsläufe aus dem Festsetzungsspeicher bilden die Grundlage für die MISTRAL-Datenbank. MISTRAL-Berichte werden als Ad-hoc-Berichte von der Datenbank generiert und bilden die jeweiligen Controlling-Werte und die entsprechenden Ziele in Echtzeit ab. Die innerbehördlich einsehbaren Werte werden nach Arbeitseinheiten und Finanzamtswerten insgesamt unterteilt und sind an die ACUSTIG-Schlüssel gekoppelt. Die Berichte sind in Schlüsselkennzahlen (mit Zielwerten), Standardkennzahlen und Analysekenzahlen untergliedert und können je nach Berechtigung umfänglich abgerufen werden.
	Landesamt für Finanzen	X	X	Innerbehördlich, behördenübergreifend, Regel-/ Abweichungs-/ Ad-hoc-Berichte
	Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen	X	X	Das Berichtswesen ist innerbehördlich verbindlich hinsichtlich der Berichtsturnusse aufgebaut; verbindliche Festlegungen bestehen zu den Turnussen und Terminen, den zu berichtenden Zahlen usw. Da das Ergebnis der einzelnen Geschäftsbereiche extrem stark von externen Faktoren abhängt, dienen in der Schlösserverwaltung als Zielwerte jeweils die Vorjahreswerte, was auch eine Abweichungsanalyse eröffnet.
StMWIVT	Ministerium			Innerbehördlich.

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

		a.	b.	c.
StMUG	Ministerium	k. A.	k. A.	Innerbehördlich; auszugsweise nachrichtlich für nachgeordneten Bereich; die Fragen „a.“ und „b.“ sind nicht einheitlich mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten, da bereichsweise „ja“ zutreffend, für andere Bereiche „nein“.
	Landesamt für Umwelt	X		Jährliche Meldung zur Anzahl der geführten Mitarbeitergespräche.
	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	X	X	Innerbehördlich, Regelberichte.
	Wasserwirtschaftsämter	X	X	Mit Schreiben des StMUG vom 7.3.2007 wurde für den Bereich der KLR der Standard für ein innerbehördliches und behördenübergreifendes Berichtswesen der WWÄ festgelegt. Hierin sind Vorgaben zu Regelberichten enthalten und Möglichkeiten für Abweichungs- und Bedarfsberichte aufgezeigt.
StMELF	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	X	X	Innerbehördlich und behördenübergreifend. Zurzeit werden die Standardberichte weiterentwickelt. Neben Standardberichten können nachgeordnete Behörden und das StMELF Anforderungsberichte erstellen. Es ist geplant einen Planungsprozess mit Zielsystem in das Verfahren zu integrieren.
StMAS	Ministerium	X	X	Bezogen auf Projektmanagement innerbehördlich sowie behörden-/ bereichsübergreifend. Regelberichte, bei Bedarf Ad-hoc-Berichte.
	Zentrum Bayern Familie und Soziales	X	X	Behördenintern sowie behördenübergreifend sind Quartalsberichte vorgesehen. Als Berichtstypen sind Standardberichte und Ad-hoc- Berichte vorhanden.
	Sozialgerichtsbarkeit	X		Halbjahresberichte. Gerichtsübergreifend: Regelberichte, bei Bedarf Ad-hoc-Berichte.
	Arbeitsgerichtsbarkeit	X		Halbjahresberichte. Gerichtsübergreifend: Regelberichte, bei Bedarf Ad-hoc-Berichte.
	Verwaltungsschule der Sozialverwaltung	x		Innerbehördlich.

Frage 7:

Nennen Sie bitte - soweit möglich - Beispiele für gezogene Konsequenzen aus Erkenntnissen der KLR und/ oder weiterer Steuerungselemente (z.B. im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses) bzw. ein Beispiel des Einsatzes der KLR und/ oder weiterer Steuerungselemente für „echte“ Führungsentscheidungen (z.B. Organisationsänderungen usw.)?

StMI	Regierungen	<p>KLR-Ergebnisse, insbesondere das Benchmarking, werden in den Regierungen verwendet für</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalverteilung, Personalbemessung, Personaleinsatz (z.B. bei der Überprüfung von Personalanforderungen, auch für die personelle Gewichtung von Fach- und Verwaltungspersonal, die Überprüfung der Auslastung der inneren Dienste, die Dokumentation von Personalanteilen bei Aufgabenänderungen). - Überprüfung der Organisationsstruktur (z.B. Zusammenlegung von Sachgebieten). - Zielvereinbarungen (z.B. zum Abbau von Rückständen, zur Beschleunigung von Verfahren, zum Personaleinsatz bei einzelnen Aufgaben). - Budgetübergreifende Analysen für die Verwendung von Haushaltsmitteln, vor allem von Sachmitteln. - Kalkulationsgrundlage für Liegenschafts- und Kantinennutzung sowie für Gebührensätze. - Ermittlung von Kostendeckungsgraden. - Vergleichsberechnungen für Fragen des Outsourcings. - Optimierung der Mitarbeiterfortbildung (Teil der Personalentwicklung). - Verfahrensoptimierung (z.B. Förderverfahren).
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	<p>Beispiele für Konsequenzen aus den Erkenntnissen der neuen Steuerungselemente sind insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die strategische Steuerung durch die Amtsleitung erfolgt auf Basis der turnusmäßigen Controlling-Berichte. - Im Statistikbereich wurden Organisations- und Ablaufänderungen auf Grund der Ergebnisse der internen Prozessanalyse und des Benchmarkings durchgeführt. - Die Kalkulation von Preisen im Rechenzentrum Süd erfolgt über eine Auswertung der KLR-Ergebnisse. - Die regelmäßigen Statusberichte im zentralen Projektcontrolling dienen der operativen Steuerung und Koordinierung von Projekten. - Über die Auswertung der Kundenbefragungen im Rechenzentrum Süd erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der Organisations- und Ablaufstruktur sowie des Serviceportfolios.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMI	Personalverwaltung der Polizei	<p>Beispiel Personalauswahl: Professionalisierung der Personalauswahl beginnend 1994 auf allen Ebenen, um neben der fachlichen Qualifikation auch die relevanten „soft skills“ valide bewerten zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multimodales Interview (mittlerer Dienst) - Test zur Messung der sozialen Kompetenz (gehobener Dienst) - Assessment-Center (höherer Dienst) <p>Auf die jeweilige Generalistenausbildung aufbauend greift ein Fortbildungskonzept, das die weiterführenden Kenntnisse für die konkrete Aufgabe vermittelt.</p> <p>Beispiel Personalzuteilung: Hierbei kommen Elemente des Benchmarking bzw. Kennzahlenvergleichs zum Einsatz. Präsidien melden halbjährlich zu den Personalzuteilungsterminen ihre bereinigt Personalstärke (= abzüglich Beurlaubungen, Abordnungen, Langzeiterkrankte, Teilzeitbeschäftigte usw.). Nach Vergleich der Kennzahlen wird die Personalzuteilung so gestaltet, dass alle Präsidien in Relation zur Sollstärke über eine gleiche Personalausstattung verfügen.</p> <p>Beispiel Beurteilungen: Das Staatsministerium des Innern gibt für die Beurteilung Richtwerte (= Zielvereinbarung) an die nachgeordneten Behörden vor. Die Präsidien legen daraufhin Vorübersichten (= Regelbericht) über die beabsichtigten Beurteilungen vor und/oder teilen mit, wo ggf. Vorgaben nicht eingehalten werden können (= Abweichungsbericht).</p> <p>Beispiel Stellenbewirtschaftung/ Beförderungen: Delegation der Stellenbewirtschaftungs- und Ernennungsbefugnis auf die nachgeordneten Behörden bei BesGr. < A 13 (= dezentrale Ressourcenverantwortung), die damit innerhalb festgeschriebener Regelungen, z.B. Beförderungsrichtlinien, ihr Personal eigenständig bewirtschaften. Die Präsidien berichten monatlich über die Planstellen- und Beförderungssituation (= Regelbericht), so dass seitens der Staatsministeriums des Innern bei größeren Abweichungen gegengesteuert werden kann (= strategische Steuerung, Controlling).</p>
	Polizei - IuK	<p>Anhand der gewonnenen Daten wurden zur Steigerung der Effektivität und Effizienz z.B. folgende organisatorische Veränderungen getroffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschlankeung der Polizei im technischen Bereich durch Konsolidierung der Server- und Verfahrenslandschaft im Rahmen der derzeit laufenden Reorganisation mit Wegfall einer Führungsebene (Polizeidirektionen), damit einhergehend deutliche Straffung von Verwaltungsabläufen und Schaffung leistungsfähiger größerer Dienststellen. - Herzstück der Reform ist u.a. die Schaffung leistungsfähiger, hochmodern ausgestatteter Einsatzzentralen (EZ) auf Präsidialebene. Hierbei wurde gleichzeitig eine neue Einsatzphilosophie der zentralen Einsatzsteuerung und dezentralen Einsatzbewältigung eingeführt. Durch eine damit einhergehende Verlagerung v.a. des Notrufs, von Brand- und Überfall- und Einbruchmeldeanlagen von Polizeiinspektionen in die EZ werden diese entlastet und können mehr Personal für eigentliche Zwecke des Polizeivollzugsdienstes freisetzen. - Auf Grund der rasanten technischen Entwicklung mit ständig wachsenden Anforderungen und erheblichen Investitionsbedarfen Zentralisierung der TKÜ-Technik durch Verlagerung der bislang dezentral bei den Polizeiverbänden betriebenen TKÜ-Studios zum Landes kriminalamt und Gründung eines „Kompetenzzentrums TKÜ“.

OBB	Hochbauverwaltung	Die OBB versucht, ihre Spielräume bei der Wiederbesetzung frei werdender Stellen gezielt zugunsten solcher Bauämter wahrzunehmen, die im mehrjährigen Vergleich und in der Tendenz eine besonders hohe Effizienz aufweisen. Mit Bauämtern, die im Effizienzvergleich dauerhaft schlecht abschneiden, werde Zielvereinbarungen getroffen, die konkrete organisatorische und wirtschaftliche Ziele nennen.
	Straßenbauverwaltung	Die Produktbereiche „Unterhaltung und Instandsetzung“ und „Straßenverwaltung“ werden über Orientierungswertvorgaben seit 2001 je Amt einem Produktcontrolling unterzogen. Eine Steuerung erfolgt hauptsächlich durch Personalabbau oder der Zulassung von Wiedereinstellungen.
StMWFK	Universitäten	Ein Teil der Erkenntnisse wird für die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen herangezogen. Weitere Beispiele sind: <ul style="list-style-type: none"> - Die Optimierung wichtiger Leistungen der Hochschulen im Rahmen der Zielvereinbarungen mit dem Freistaat Bayern. - Die Umstellung von Beschaffungsvorgängen sowie Neugestaltung von verwaltungsinternen Organisationsstrukturen als Ergebnis eines interuniversitären Benchmarkings.
	Fachhochschulen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Festlegung von Zuschlagssätzen für indirekte Kosten bei der Abrechnung von Drittmittelprojekten. - Kennzahlenbezogene Einzelauswertungen (z.B. Büromittelbedarf je Mitarbeiter der Verwaltungsreferate). <p>Weitreichende Ergebnisse der KLR und des Qualitätsmanagement liegen auf Grund der Aufbauphase aber oftmals nicht vor.</p>
	Staatsbibliothek	Integration der Abteilungen Erwerbung und Kataloge zur integrierten Abteilung „Bestandsaufbau und Erschließung“.
	Zentraler Dienst der Bayer. Staatstheater	Organisationsänderungen im Personaleinsatz auf Grund der Ergebnisse der KLR und dadurch erzielte Einsparungen.
StMUK	Ministerium	Maßnahmen die auf Grund der Ergebnisse der oben beschriebenen Instrumente ergriffen wurden, sind z.B. die systematische frühe Sprachförderung für Kinder mit Migrationshintergrund, der Ausbau von Angeboten zur ganztägigen Betreuung zum Abbau von herkunfts- oder milieubedingeten Benachteiligungen sowie zur Verbesserung der Durchlässigkeit des bayerischen Schulsystems zum späteren Erwerb von sog. höherwertigen Abschlüssen („Kein Abschluss ohne Anschluss“).
	Akademie der Lehrerfortbildung und Personalführung	<p>Benchmarking durch Abteilungsleiter, z.B. bei den Honorar- und Reisekosten der Referenten, und Rückmeldung an Dozenten bei Abweichungen. In Mitarbeitergesprächen werden Wege zur Optimierung besprochen.</p> <p>Kosten der Seminarräume können pro Referent und Lehrgang ermittelt werden, was Rückschlüsse über Vermietungskosten für eine evtl. Bereitstellung der Räume an nichtstaatliche Institutionen ermöglicht.</p> <p>Erkenntnisse z.B. über Bewirtschaftungskosten der Gebäude (z.B. der Energiekosten) können aus dem Vergleich der Kostenstellenberichte gezogen werden.</p> <p>Als weitere steuerungsrelevante Kosten können die in der KLR ermittelten Kosten für Verpflegung und Unterkunft zur Grundlage der Bemessung der Eigenbeiträge für nichtstaatliche Lehrkräfte angesetzt werden (Ermittlung der Durchschnittskosten pro statistische Kennzahl Teilnehmertag).</p> <p>Rückschlüsse auf Erlöse aus dem Verkauf von Akademieberichten und anderen Publikationen sind durch die KLR möglich.</p>

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Beispiele für die Konsequenzen aus den Ergebnissen der Steuerungselemente sind z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Implementieren von „Best-Practices“ im eigenen Bereich, - Verbesserung der einschlägigen Geschäftsprozesse, - Geschäftsaushilfe der Vermessungsämter untereinander,
	Fortführungsvermessungsdienst	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmaßnahme durch Kundenbefragungen (längere Öffnungszeiten).
	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege	Der Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung hat folgende Steuerungsmaßnahmen auf Grund Erkenntnissen der vereinfachten Kostenträger- und Kostenstellenrechnung gezogen: <ul style="list-style-type: none"> - Deputatsverteilung auf die Bereiche Aus- und Fortbildung, - Deputatsausfüllung durch Haupt- und Nebenamt, - Gruppenbildung, - Appartementbelegung, - Fremdnutzung, - Nutzungen/ Leistungen die zusammen mit der Fachhochschule Hof erbracht werden.
	Landesamt für Steuern	Entscheidungen erfolgen z.B. auf Grund von Statusberichten und Qualitätssicherungsberichten der Projekte, Zielanpassungen/ -priorisierungen im Rahmen der Überprüfung der Zielvereinbarungen, Maßnahmen entstehen aus Audits im Rahmen des Qualitätsmanagements (Kataloge), SAP-BW-Auswertungen dienen als Ausgangspunkt für Entscheidungen hinsichtlich Ressourcenbereitstellung und -verteilung.
	Finanzämter	Regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen der Mittelbehörde und den Finanzämtern als Mittel der Kommunikation über die Gesamtaufgabenstellung der Verwaltung und dem Beitrag einer Organisationseinheit (Finanzamt) zu diesem Ergebnis. Nutzung zur aktiven Steuerung des Ressourcen-Einsatzes. Laufende Evaluation neuer Organisationsmodelle (z.B. ZAVSt) anhand der im Controlling erworbenen Daten mittels Zeit-Reihen-Vergleichen. Regelmäßige Gespräche mit den in der Leistung negativ auffälligen Ämtern zur Situations- und Ursachenanalyse und Einleitung von Gegenmaßnahmen.
	Landesamt für Finanzen	Z.B. Verkürzung der Beihilfebearbeitungszeiten, Steigerung der Beibehaltungsquote in den Fiskalaten, Organisationsänderungen in der IuK.

<p>StMF</p>	<p>Verwaltung der staatlichen Schlösser, Gärten und Seen</p>	<p>Die Beobachtung der Besucherzahlen dient z.B. als Grundlage für Entscheidungen über die Bemessung von Eintrittspreisen. Ein zu hoch angesetztter Eintrittspreis für die Befreiungshalle Kelheim wurde daher abgesenkt, was die Abwärtsbewegung stoppen konnte.</p> <p>Die Entwicklung der Saalvermietungen ist Grundlage für die Bemessung der Saalmieten. Zu hoch angesetzte Preise werden reduziert, um die Akzeptanz zu steigern. Umgekehrt werden auch Preiserhöhungen erwogen, wenn sich eine konservatorisch unverträgliche Übernutzung ergibt.</p> <p>Die Berichtssysteme liefern zudem Entscheidungsgrundlagen für Werbeentscheidungen (Flyer, Anzeigen usw.).</p> <p>Eine unterdurchschnittliche Performance einer Gaststätte gibt Anlass zur Ursachenforschung, ggf. zu Pächtergesprächen mit dem Ziel der Ergebnisverbesserung. Dies gilt insbesondere bei über mehrere Berichtszeiträume andauernden Abschwächungsphasen. Bei kritischen Pächtern wird z.T. der Berichtsturnus der Außenverwaltungen verkürzt, d.h. Anordnung von monatlichen Berichten. Das enge Controlling der Geschäftszahlen führte in 2008 im Bereich der Schloss- und Gartenverwaltung Nymphenburg zu einer vorzeitigen Aufhebung des Pachtvertrags und zur Neuverpachtung.</p>
<p>StMUG</p>	<p>Ministerium Wasserwirtschaftsämter</p>	<p>Z.B. regelmäßige Schwerpunktsetzungen (mit Folgen für Arbeitseinsatz, Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit).</p> <p>Auf Grund der Vorgaben zum Personalabbau durch die Reform „Verwaltung 21“ wird die KLR bei den WWÄ in erster Linie als Datengrundlage zur Abbildung des tatsächlichen Personalressourceneinsatzes bei den einzelnen Produkten, Produktbereichen und Produktgruppen verwendet. Die KLR hilft dabei, den Ressourceneinsatz für prioritäre Aufgaben bzw. auch weniger prioritäre Aufgaben darzustellen und ggf. entsprechend steuernd einzugreifen („Stimmt der tatsächliche Ressourceneinsatz mit den prioritären Aufgaben überein?“).</p> <p>Die WWÄ nutzen die KLR vor allem als eine Datengrundlage bei Entscheidungen zur Änderung und Anpassung der Aufbauorganisation des jeweiligen Amtes im Rahmen der Musteraufbauorganisation und hinsichtlich der Personalzuteilung.</p> <p>Behördenvergleiche stoßen durch das Aufzeigen von Unterschieden die Kommunikation zwischen den WWÄ über unterschiedliche Vorgehensweisen an. Ziel ist eine Prozessverbesserung durch die Adaption von guten Verfahrensabläufen einzelner WWÄ (im Sinne von „Best Practice“).</p>
<p>StMELF</p>	<p>Ämter für Landwirtschaft und Forsten</p>	<p>Die Ergebnisse des Pilotbetriebes ab 2004 sind bereits im Dezember 2006 in die Personal-Soll-Planung 2010 der Amtsverwaltung Landwirtschaft eingeflossen. Weitere Ergebnisse des im Jahre 2007 auf 10 Ämter erweiterten Pilotbetriebes werden als Datengrundlage für die weiteren Personal-Soll-Planungen des Bereiches Landwirtschaft herangezogen (Festlegung von Parametern zur Personalverteilung für die einzelnen Ämter für Landwirtschaft und Forsten).</p>

**Zusammenfassung der Ressortabfrage
über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente**

StMAS	Ministerium	Der Abschluss von Zielvereinbarungen bzw. der Einsatz von Projektmanagement hat zum einen die Transparenz erhöht und das Kommunikationsverhalten der Betroffenen verändert. Mit dem Zentrum Bayern Familie und Soziales wurden Zielvereinbarungen geschlossen, u.a. um Arbeitsrückstände zu minimieren. Die Zielvereinbarungen führten beispielsweise dazu, dass die Abwicklung von Projekten des Europäischen Sozialfonds (z.B. Abrechnungsverfahren mit den Projektträgern) beschleunigt wurde.
	Zentrum Bayern Familie und Soziales	Die KLR hat bei den Mitarbeitern zu einer Schärfung des Kostenbewusstseins geführt. Das Konzept für das Berichtswesen und Benchmarking im Zentrum Bayern Familie und Soziales wurde mit den Führungskräften Veranstaltungen im Rahmen des Changemanagements vorgestellt. Bei allen Veranstaltungen wurde die zentrale Bedeutung der KLR für die weiteren Neuen Steuerungsinstrumente aufgezeigt und durch Ergebnisse aus Kostenanalysen in ausgewählten Aufgabenbereichen veranschaulicht. Projektmanagement: Das „Projekt Ärztlicher Dienst“ hatte die Neuordnung der Organisationsgrundlagen und der Arbeitsweisen des Ärztlichen Dienstes und der Verwaltung des Ärztlichen Dienstes zum Ziel. Die Ergebnisse wurden im Bericht „Organisationsuntersuchung des Ärztlichen Dienstes“ und „Verwaltung des Ärztlichen Dienstes im Zentrum Bayern Familie und Soziales“ dokumentiert. Auf der Basis dieser Dokumentation wurde die Neuorganisation des Ärztlichen Dienstes und der Verwaltung des Ärztlichen Dienstes entschieden und realisiert. Zielvereinbarungen: In der Produktgruppe „Schwerbehindertenrecht – Feststellungsverfahren“ gelang es im Jahr 2007, entsprechend den 2006 abgeschlossenen Zielvereinbarungen die Zahl der „Altfälle“ abzubauen.
	Sozialgerichtsbarkeit	KLR-Berichte werden allen Gerichten der 1. Instanz zur Verfügung gestellt, um somit die Transparenz und das Kostenbewusstsein zu fördern. Somit konnte ermittelt werden, dass z.B. bei annähernd gleich großen Gerichten die Ausgaben für Gebäudereinigung teilweise erheblich differierten.
	Arbeitsgerichtsbarkeit	KLR-Berichte werden allen Gerichten der 1. Instanz zur Verfügung gestellt, um somit die Transparenz und das Kostenbewusstsein zu fördern.
	Verwaltungsschule der Sozialverwaltung	Die Einführung der KLR hat zu mehr Kostentransparenz und Kostenbewusstsein geführt.