

**Handreichung zur Weiterentwicklung eines Wirkungsorientierten Haushalts**

August 2018

2. Auflage



**Stadt Köln – Kämmerei**

Heumarkt 14

50667 Köln

Internet: [www.stadt-koeln.de](http://www.stadt-koeln.de)

Ansprechpartner: Hartmut Keiffer

Telefon: +49 (221) 221 25028

E-Mail: [hartmut.keiffer@stadt-koeln.de](mailto:hartmut.keiffer@stadt-koeln.de)

in Zusammenarbeit mit

Christian Griesbach

Thomas Seitz

**Rödl & Partner GbR**

**Wirtschaftsprüfer**

**Steuerberater**

**Rechtsanwälte**

Kranhaus 1, Im Zollhafen 18

D-50678 Köln

Telefon: +49 (221) 94 99 09-0

Telefax: +49 (221) 94 99 09-900

E-Mail: [pmc@roedl.de](mailto:pmc@roedl.de)

Internet: [www.roedl.de](http://www.roedl.de)



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>VORWORT UND EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSLAGE .....</b>	<b>5</b>
2.1	DAS KÖLNER MODELL ZUM WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALT .....	5
2.2	FESTSTELLUNGEN ZUM WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALT IN KÖLN .....	6
2.3	DEFINITION WIRKUNGSKENNZAHLEN (OUTCOME).....	7
2.4	VORGEHENSMODELL ZUR WEITERENTWICKLUNG DES WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTS .....	8
<b>3</b>	<b>HINWEISE AUF DIE VORGEHENSWEISE ZUR WEITERENTWICKLUNG DES WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTS.....</b>	<b>9</b>
3.1	VORBEREITUNG.....	10
3.1.1	<i>Informationsveranstaltung .....</i>	<i>11</i>
3.2	AUFTAKTWORKSHOP .....	12
3.2.1	<i>Checklisten zur Vorbereitung .....</i>	<i>12</i>
3.2.2	<i>Ablauf.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Dokumentation und Nachbereitung.....</i>	<i>13</i>
3.3	VERTIEFUNGSWORKSHOP .....	13
3.3.1	<i>Checklisten zur Vorbereitung .....</i>	<i>13</i>
3.3.2	<i>Ablauf.....</i>	<i>14</i>
3.3.3	<i>Dokumentation und Nachbereitung (s. 3.2.3).....</i>	<i>15</i>
3.4	EVALUIERUNG.....	15
<b>4</b>	<b>UMSETZUNGSHINWEISE .....</b>	<b>16</b>
	<b>ANLAGE 1: CHECKLISTEN ZUR VORBEREITUNG DES AUFTAKTWORKSHOPS.....</b>	<b>18</b>
	<b>ANLAGE 2: REGIEANLEITUNG AUFTAKTWORKSHOP .....</b>	<b>19</b>
	<b>ANLAGE 3: EXCEL-DOKUMENTATION .....</b>	<b>20</b>
	<b>ANLAGE 4: FRAGENGELÄNDER FÜR DEN AUFTAKTWORKSHOP .....</b>	<b>21</b>
	<b>ANLAGE 5: CHECKLISTEN ZUM FRAGENGELÄNDER.....</b>	<b>25</b>
	<b>ANLAGE 6: CHECKLISTEN ZUR VORBEREITUNG DES VERTIEFUNGSWORKSHOPS.....</b>	<b>26</b>
	<b>ANLAGE 7: REGIEANLEITUNG VERTIEFUNGSWORKSHOP.....</b>	<b>28</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente des Wirkungsorientierten Haushalts.....	5
Abbildung 2: Begriffliche Abgrenzung von Input, Output, Outcome und Impact.....	8
Abbildung 3: Phasen bei der Bearbeitung .....	8



## 1 VORWORT UND EINLEITUNG

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die vorliegende Handreichung soll Ihnen als Leitfaden dienen, um Ihr Amt bzw. Ihre Dienststelle an der Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushaltes zu beteiligen. Dabei soll die Handreichung Hinweise und Tipps geben, wie der Prozess zur Weiterentwicklung aufgebaut werden kann, um so die Nützlichkeit des Wirkungsorientierten Haushaltes als Steuerungsinstrument noch weiter auszubauen. Durch die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements gewinnt die Haushaltssteuerung über Ziele und Kennzahlen erheblich an Bedeutung.<sup>1</sup> Strategische Ziele und Indikatoren werden damit integraler Bestandteil des kommunalen Haushalts sein. Es geht dabei um die Widerspiegelung der gesamtstrategischen Festlegungen der Stadt für das wesentliche Finanzplanungsinstrument – den Haushalt mit der mittelfristigen Finanzplanung.

Für die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung und besonders für die Bürger Kölns ist es wichtig, dass der Umgang mit Ressourcen durch die Verwaltung nachvollziehbar ist und Ziele im Sinne der Allgemeinwohlverpflichtung erfüllt. Daher ist es besonders wichtig, in der Planung die Ressourcen messbar mit Zielen zu verknüpfen, um so das Verwaltungshandeln unterjährig periodisch verantworten zu können.

Der Wirkungsorientierte Haushalt nimmt die strategischen Festlegungen auf und soll sie produktbezogen in Zielen, Indikatoren und Kennzahlen widerspiegeln. Den kommunalen Entscheidungsträgern wird ermöglicht, die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben nicht länger allein über Budgets zu steuern, sondern zunehmend eine Priorisierung über die zu erzielenden Wirkungen der finanzierten Maßnahmen und Programme vorzunehmen.<sup>2</sup>

Die Stadt Köln hat sich mit diesem Thema intensiv befasst und im Jahr 2015 erstmals einen „Wirkungsorientierten Haushalt“ vorgelegt. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass Akzeptanz und Nutzung in Politik und Verwaltung leider noch nicht so ausgeprägt sind, wie es angemessen wäre. Vor diesem Hintergrund hat der Finanzbereich das Projekt „Weiterentwicklung eines Wirkungsorientierten Haushaltes bei der Stadt Köln“ initiiert. Im Rahmen einer Pilotphase wurde mit den Ämtern 12 und 51 erarbeitet, wie der Wirkungsorientierte Haushalt in Köln weiterentwickelt werden kann und damit für alle Dienststellen zur Grundlage der Steuerung wird. Dabei wurde eine Handreichung zur Unterstützung der Weiterentwicklung konzipiert.

Die Anwendbarkeit dieser Handreichung wurde durch ein weiteres Pilotprojekt mit Amt 56 überprüft und im Hinblick auf die Durchführung weiterer Projekte optimiert.

---

<sup>1</sup> Einführung eines wirkungsorientierten Haushaltes bei der Stadt Köln – Konzeptentwicklung - Zusammenfassung der Projektergebnisse; 31.08.2012; S. 1

<sup>2</sup> Haushaltsplan 2018 der Stadt Köln, Band 3, Vorwort, S. 8 ff.

Die Handreichung ist dabei auf Basis folgender Leitgedanken aufgebaut:

- Was wollen wir steuern?
- Welche Bedürfnisse bestehen seitens der Führungsebene?
- Wie ist eine effiziente und zielorientierte Umsetzung durch die Dienststellen möglich?
- Wie kann eine größere Wirkungsorientierung erzielt werden?

Daneben werden in dieser Handreichung praktikable Tipps und Checklisten zur Verfügung gestellt.

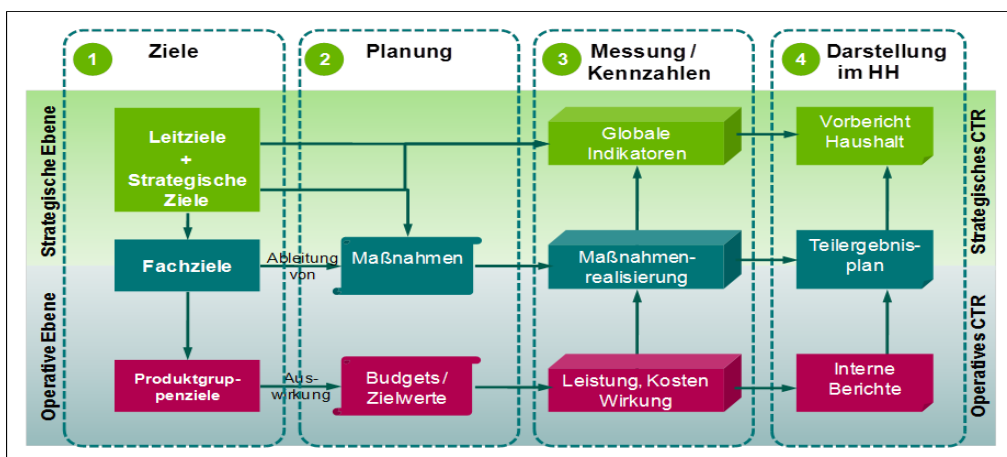
Die Handreichung wurde in Zusammenarbeit zwischen Rödl & Partner und der Stadt Köln konzipiert. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

## 2 AUSGANGSLAGE

### 2.1 Das Kölner Modell zum Wirkungsorientierten Haushalt

Unter Federführung der Kämmerei wurde in Zusammenarbeit mit der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft Rödl & Partner GbR im Jahr 2012 die schrittweise Einführung des Wirkungsorientierten Haushalts vorbereitet. Im ersten Projektschritt startete ein Pilotprojekt mit dem Amt für Soziales und Senioren sowie dem Amt für Kinder, Jugend und Familie. Dabei ging es darum, Grundsatzfragen zu klären und ein Vorgehen für die Einführung des Wirkungsorientierten Haushalts für die Gesamtverwaltung zu erarbeiten.<sup>3</sup>

Das im Beratungsprozess entstandene Modell für den Wirkungsorientierten Haushalt in Köln zeigt folgende Grafik:



<sup>4</sup>Abbildung 1: Elemente des Wirkungsorientierten Haushalts

<sup>3</sup> Haushaltsplan 2018 der Stadt Köln, Band 3, Vorwort, S. 8 ff.

<sup>4</sup> Einführung eines wirkungsorientierten Haushaltes bei der Stadt Köln – Modul 1 – Konzeptentwicklung – Zusammenfassung der Projektergebnisse; 02.07.2012; S. 2



Um in Köln mit der Einführung des Wirkungsorientierten Haushalts voranzukommen, wurden abweichend vom entstandenen Modell zunächst auf der Ebene der Teilergebnispläne und Produkte die vorhandenen Ziele und Kennzahlen im Sinne der Wirkungsorientierung überarbeitet und weiterentwickelt. Damit wurde auch der Auflage der Bezirksregierung in der Genehmigungsverfügung zum Haushalt 2013/2014 Rechnung getragen („Steuerungselemente des Wirkungsorientierten Haushalts sind spätestens ab dem Haushaltsjahr 2015 praxiswirksam einzusetzen“).<sup>5</sup>

Der Wirkungsorientierte Haushalt wird in einem eigenem Band (Band 3) zum städtischen Haushaltsplan abgebildet. Dabei liegt der Fokus auf den Zielen und Kennzahlen und der Verknüpfung von dazu gehörenden aggregierten Finanzinformationen. Durch die Zusammenschau von Wirkungen/Leistungen und Ressourcen wird erkennbar, welche Ergebnisse aus den eingesetzten Ressourcen generiert werden.<sup>6</sup> Mit diesen Leitgedanken beschäftigt sich die vorliegende Handreichung zur Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts. Im Folgenden wird zunächst die aktuelle Ausgangslage der Stadt Köln dargestellt. Den aktuellen Band 3 des Haushaltes finden Sie im Intranet unter diesem Link: [http://intranet.verwaltung.stadtkoeln.de/imperia/md/content/themen/finanzen\\_controlling/haushalt/2019/hpl\\_2019\\_band\\_3\\_final.pdf](http://intranet.verwaltung.stadtkoeln.de/imperia/md/content/themen/finanzen_controlling/haushalt/2019/hpl_2019_band_3_final.pdf).

## 2.2 **Feststellungen zum Wirkungsorientierten Haushalt in Köln**

Die Ausgangssituation der Stadt Köln in Bezug auf Steuerungsverständnis und Arbeit mit dem Wirkungsorientierten Haushalt in den Ämtern ist sehr unterschiedlich:

- Die dargestellten Ziele und Kennzahlen sind zum Teil nicht mit den bestehenden Fachberichten synchronisiert und abgestimmt. Dies führt zu fehlender Aktualität und zusätzlichem Bearbeitungsaufwand für die Belieferung der Datenbasis des Wirkungsorientierten Haushalts. Eine Synchronisierung kann diesen Zusatzaufwand in den Fachämtern reduzieren und zugleich die Steuerungsinformationen (Fokussierung auf die wesentlichen und wichtigen Informationen) verbessern.
- Die Steuerung in den einzelnen Budgets und Abteilungen erfolgt mit unterschiedlichen Planungsgrundlagen. Die im Band 3 dazu dargestellten Kennzahlen, sind überwiegend input- und/oder outputorientiert. Wirkungskennzahlen (Messgrößen zur Beurteilung des Outputs nach der Wirksamkeit auf die Zielgruppe) müssen weiterentwickelt werden.
- Der Wirkungsorientierte Haushalt in Köln darf nicht als Annex verstanden werden, sondern muss aktiv als Informations-, Planungs- und Steuerungsgrundlage für die Politik und die Verwaltungsführung genutzt werden. Anderenfalls verkommt der Wirkungsorientierte Haushalt zu einem Zahlenfriedhof. Um diesem Thema entgegenzuwirken wird es erforderlich sein, die

<sup>5</sup> Haushaltsplan 2018 der Stadt Köln, Band 3, Vorwort, S. 8 ff.

<sup>6</sup> Haushaltsplan 2018 der Stadt Köln, Band 3, Vorwort, S. 8 ff.

Überarbeitung des Wirkungsorientierten Haushalts (Beschreibungen, Ziele, Kennzahlen, Kennzahlenwerte) jährlich im Rahmen des Haushaltsplanungsprozesses zu aktualisieren.

Der Unterstützungsprozess der Fachämter durch die Kämmerei bei der Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts sollte aus den oben genannten Gründen unterschiedlich ausgestaltet sein:

- Zum einen in der intensiveren Nutzung der Datenbasis aus dem Fachberichtswesen, zur Identifizierung von Wirkungskennzahlen für diejenigen Bereiche, die bereits über ein intensives Fachcontrolling verfügen (ggf. sogar Impact)
- Zum anderen in der Optimierung der Finanz- und Fachcontrollingstrukturen in den Bereichen ohne entsprechendes Fachcontrolling, um auf dieser Grundlage in einem weiteren Schritt die Wirkungsorientierte Steuerung weiter zu entwickeln („Grundlagen schaffen“)
- Darüber hinaus sollte ein erster Weiterentwicklungsprozess eines Fachbereiches von der Kämmerei federführend organisiert werden.

### 2.3 **Definition Wirkungskennzahlen (Outcome)**

Der Wirkungsorientierte Haushalt der Stadt Köln beinhaltet neben Fachzielen auch Kennzahlen und Indikatoren pro Produktgruppe bzw. Produkt. Die Kennzahlen und Indikatoren sind größtenteils outputorientiert.<sup>7</sup>

Grundsätzlich wird bei der Einführung eines Wirkungsorientierten Haushalts zur Verbesserung der Steuerungsqualität, in einem ersten Schritt, von der Input- auf eine Outputsteuerung gewechselt. Das heißt, dass die Steuerung nicht mehr über die bereitgestellten Mittel, sondern über Zielvorgaben stattfindet.

Dabei ist jedoch noch nicht sichergestellt, dass der erzielte Output auch tatsächlich seinen Zweck erfüllt. Relevant ist die Wirksamkeit der erzielten Ergebnisse. Deshalb wird eine Wirkungsorientierte Steuerung, beziehungsweise ein Wirkungsorientierter Haushalt eingesetzt. Der Begriff Outcome bezeichnet die positiven oder negativen Auswirkungen, die durch den Output der Verwaltungstätigkeit bei der jeweiligen Zielgruppe erzielt werden und misst somit die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen.

In einem letzten Schritt ist es möglich, den insgesamt zu beobachteten Impact zu messen. Dabei werden die Auswirkungen auf die über die Zielgruppe hinausgehenden Personengruppen untersucht. Die bei der Zielgruppe erreichte Verhaltensänderung soll dazu beitragen, dass eine übergeordnete gesellschaftliche Aufgaben- oder Problemstellung gelöst werden kann.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Im Internet: <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-steuerung-wirkungsorientierte.html>

<sup>8</sup> Eigene Darstellung auf Grundlage ebenda.

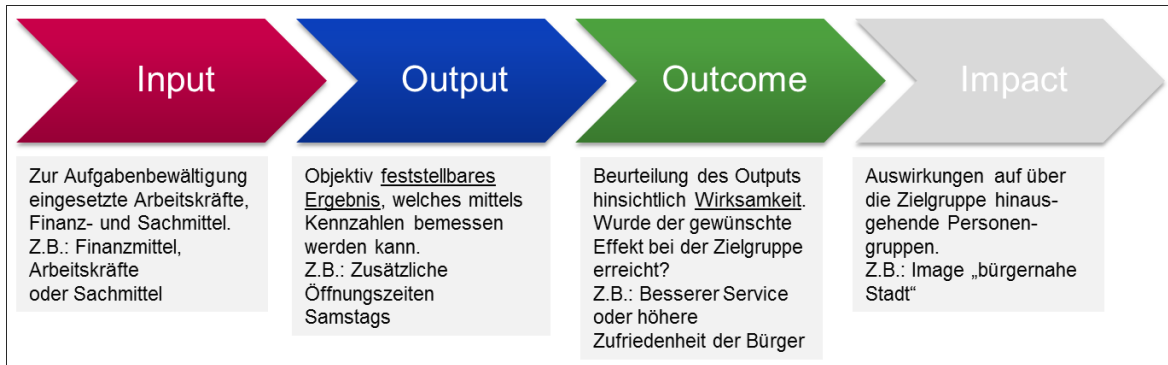


Abbildung 2: Begriffliche Abgrenzung von Input, Output, Outcome und Impact

## 2.4 Vorgehensmodell zur Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts

Damit der Ablauf zur Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts für jedes Amt verständlich ist, zeigt die folgende Grafik den groben Verlauf:



Abbildung 3: Phasen bei der Bearbeitung

Abbildung 3 verdeutlicht die verschiedenen Arbeitsphasen bei der Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts.

- (1) **Vorbereitung** des Weiterentwicklungsprozesses, z. B. durch:
  - eine intensive Auseinandersetzung mit der aktuellen Darstellung im Wirkungsorientierten Haushalt
  - Recherche und Auswertung von Erfahrungen und Beispielen zur Ausgestaltung des Wirkungsorientierten Haushalts in anderen Kommunen (Beispiele waren hier u. a. Bochum, Dortmund, Mannheim, Bonn, München)
  - Durchführung einer Schulungsveranstaltung
- (2) **Auftaktworkshop** zur aktuellen Darstellung, Analyse und Optimierung der Beschreibungen, Zielsetzungen, Kennzahlen etc. auf Produktgruppen und Produktebene
- (3) **Nachbereitung und Recherche:**
  - Bearbeitung von Arbeitsaufträgen durch die zuständigen Abteilungen z. B. Lieferung von Datenmaterial aus den Fachanwendungen





- Nachbereitung der erarbeiteten Veränderungen und ggf. Klärung von Fragen, die sich im Rahmen dessen stellen
- (4) Durchführung eines weiteren Austauschs in Form eines Vertiefungsworkshops innerhalb des Amtes zur **Überarbeitung und Finalisierung**:
- Evaluierung der bisherigen Optimierungen
  - Klärung von Fragestellungen, die im Rahmen der Nachbereitung aufgekommen sind und mit allen Beteiligten im Gremium geklärt werden sollten
  - Besprechung der Arbeitsaufträge
  - Klärung wann und wie die Kennzahlen ermittelt und geliefert werden können
- (5) In den Workshops sollte der Veränderungsprozess für alle sichtbar mit einem Laptop und Beamer an einer Leinwand dokumentiert werden. Hierzu empfiehlt sich eine verfügbare Excel-Muster-Vorlage der Kämmerei. Diese **Dokumentation** sollte nachbereitet und zum Abschluss allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich Verantwortlichkeiten, Erhebungszeitpunkte und Hintergrundinformationen für Kennzahlen in einer Excel Tabelle festzuhalten.

Die skizzierten 5 Phasen zur Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts zeigen einen Weg auf, wie die Weiterentwicklung strukturiert angegangen und umgesetzt werden kann. Die Weiterentwicklung eines Wirkungsorientierten Haushalts ist ein langer zeitaufwendiger Prozess. Insbesondere die Beteiligung der Führungskräfte ist unverzichtbar, da damit die Verantwortlichkeiten deutlich gemacht werden und eine weitreichende Akzeptanz für die Inhalte geschaffen wird. Diese inhaltliche Diskussion, die oftmals schwierig und konflikträchtig ist, ist elementar für die Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts. Die in der Anlage beigefügten Fragengeländer und Checklisten dienen der Unterstützung zur Leitung dieser inhaltlichen Diskussion. Sie helfen den Teilnehmenden, sich in Bezug auf den Inhalt und die Organisation optimal für die Workshops vorzubereiten. Durch die konkrete Vorbereitung der Teilnehmer aus den Fachbereichen und der Kämmerei, können diese sich bereits vor dem Workshop auf das Thema einstellen und gegebenenfalls die benötigten Unterlagen einsehen und dadurch Problemfelder direkt ansprechen.

### **3 HINWEISE AUF DIE VORGEHENSWEISE ZUR WEITERENTWICKLUNG DES WIRKUNGSORIENTIERTEN HAUSHALTS**

Im Folgenden wird erläutert, wie die Vorgehensweise zur Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts gestaltet werden kann. Dabei werden für die einzelnen Bearbeitungsphasen konkrete Hinweise und Hilfsmittel an die Hand gegeben.



### 3.1 **Vorbereitung**

Im Vorfeld des Workshops sollte jeder Teilnehmer die Handreichung kennen und sich bereits mit Leitfragen, bestimmten Lerninhalten zur Ziel- und Kennzahlenfindung und den Arbeitsinhalten des weiterzuentwickelnden Bereichs auseinandersetzen, um zu gewährleisten, dass ein ähnlicher Wissenstand der zu diskutierenden Themen vorliegt. Gespräche mit einzelnen Abteilungen des Fachamtes können auch sinnvoll in der Vorbereitung sein. In diesem Zusammenhang sollte auch der Status Quo anhand der Fragengeländer (s.



Anlage 4: Fragengeländer für den Auftaktworkshop) und Checklisten (s. Anlage 5: Checklisten zum Fragengeländer) kritisch betrachtet werden. Die Checklisten zum Fragengeländer wurden im Rahmen des letzten Pilotprojektes entwickelt, Sie enthalten die wesentlichen Aspekte des Fragengeländers und dienen als übersichtliche Orientierungshilfe.

Darüber hinaus können bei der Evaluierung des Status Quo Darstellungen aus anderen Kommunen sehr nützlich sein.

Hier sind u. a. zu nennen:

- Bundesstadt Bonn: <http://www2.bonn.de/haushalt/hh1718/index.htm>
- Stadt Bochum: <https://www.bochum.de/haushaltsplan>
- Stadt Dortmund: [https://www.dortmund.de/de/rathaus\\_und\\_buergerservice/haushalt/wirkungsorientierter\\_haushalt/jahresplaene\\_und\\_berichte/index.html](https://www.dortmund.de/de/rathaus_und_buergerservice/haushalt/wirkungsorientierter_haushalt/jahresplaene_und_berichte/index.html)
- Stadt Kiel: [https://www.kiel.de/de/politik\\_verwaltung/finanzen/haushaltsplanung.php](https://www.kiel.de/de/politik_verwaltung/finanzen/haushaltsplanung.php)
- Stadt Mannheim: <https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/politik/gemeinderat/haushalt-201617>
- Stadt München: <https://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Stadtkaemmerei/Presse-Publikationen/Finanzpublikationen/Haushaltsplaene.html>

Eine entsprechende Recherche könnte von der Kämmerei vorgenommen werden und allen Teilnehmern vor dem Auftaktworkshop zur Verfügung gestellt werden.

Für den ämterübergreifenden Austausch von Informationen und Dateien ist ein gemeinsames Laufwerk oder die Anwendung „TEAM“ nützlich. Nähere Informationen zur dieser Plattform finden Sie unter folgendem Link im Intranet:

<http://kp1ua090/intranet/bibliothek/richtlinien/datenverarbeitung/00336/rechtsnorm.html>.

### 3.1.1 Informationsveranstaltung

Im Pilotprojekt mit Amt 56 ist zur Vorbereitung eine einstündige Informationsveranstaltung mit allen Workshop Teilnehmern durchgeführt worden. Dabei wurde die Zielsetzung der Weiterentwicklung verdeutlicht, Begrifflichkeiten (Input, Output, Outcome, etc.) erklärt und Informationen zur Ziel- und Kennzahlenfindung präsentiert.

Damit das Erlernte besser umgesetzt werden kann, wird vor einem ersten Weiterentwicklungsprozess eine Informationsveranstaltung in Form einer Schulung (halber bis ganzer Tag) zwei bis drei Wochen vor dem Auftaktworkshop empfohlen. In der Schulung sollte den Teilnehmern die Möglichkeit geboten werden, anhand von Beispielen die Lerninhalte zu erfassen und direkt anzuwenden. Folien mit den oben genannten Lerninhalten könnten dabei an Stellwände gepinnt werden verbunden mit Arbeitsaufträgen zur Ziel- und Kennzahlenfindung. Eine Präsentation wäre dann nicht mehr erforderlich.

### 3.2 **Auftaktworkshop**

Die konkrete Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts in den jeweiligen Ämtern beginnt mit der Durchführung eines Workshops zur Aufnahme und Analyse der Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Dieser Auftaktworkshop stellt den ersten Schritt dar, bei dem die Mitarbeiter Ihrer Dienststelle aktiv die Weiterentwicklung des Wirkungsorientierten Haushalts mitgestalten können. Der Workshop sollte vom Fachcontroller des Amtes – sofern vorhanden - organisiert und durchgeführt werden. Zwingend notwendige Teilnehmer sind:

- Amtsleitung
- Führungskräfte des Amtes (Abteilungsleitungen, Produktverantwortliche, etc.)
- Haushaltsplaner des Amtes
- zuständige Mitarbeiter der Kämmerei (Haushaltssachbearbeiter und Mitarbeiter des zentralen Controlling Teams)

Für die erste Weiterentwicklung ist eine Organisation durch die Kämmerei sinnvoll. Die Workshops sollten von einem neutralen Moderator begleitet werden. Ist dies nicht möglich, wird eine Moderation durch die Kämmerei empfohlen.

Um den Workshop möglichst effektiv durchzuführen, sollten sich vorab alle Teilnehmer neben der Handreichung auch mit dem Fragengeländer und der Checkliste auseinandersetzen. Der Workshop selbst kann dann nach den jeweils einschlägigen Produktgruppen bzw. Produkten unterteilt werden. Dies dient vor allem dazu, die relevanten Punkte im Gremium mit der Amtsleitung zu diskutieren und zu überarbeiten. Dabei kann es für den Bereich einfacher sein zunächst die Produkte und anschließend die Produktgruppe zu analysieren.

#### 3.2.1 *Checklisten zur Vorbereitung*

Um Ihnen die Planung und Durchführung dieses ersten Workshops zu erleichtern wurden zwei Checklisten (s. Anlage 1: Checklisten zur Vorbereitung des Auftaktworkshops) erstellt. Diese können Ihnen als Orientierungsrahmen dienen um die wesentlichen Aspekte des Auftaktworkshops zu beachten. Sie sind jedoch nicht abschließend - sollten weitere Aspekte relevant sein, können diese in den Checklisten ergänzt werden.

#### 3.2.2 *Ablauf*

Es empfiehlt sich, den Ablauf des Workshops in einer Regieanleitung vorher konkret zu definieren und Verantwortlichkeiten festzulegen. Ein möglichst neutraler Moderator sollte auf die Einhaltung dieses Ablaufs achten. Zur Unterstützung sind ein Laptop, ein Beamer, eine Leinwand, eine Stellwand und ein Moderationskoffer hilfreich.

Die Regieanleitung in der Anlage 2: Regieanleitung Auftaktworkshop zeigt den beispielhaften Ablauf für einen Auftaktworkshop mit einer Produktgruppe und vier Produkten.

Die Zeiten pro Produktgruppe bzw. Produkt können je nach Anzahl der Produkte angepasst werden.

### 3.2.3 *Dokumentation und Nachbereitung*

Während und im Nachgang des gesamten Workshops sollten die Ergebnisse und Arbeitsaufträge protokolliert und visualisiert (Excel- und Fotodokumentation) werden. Es empfiehlt sich folgender Aufbau:

- (1) Dokumentation der Weiterentwicklung während des Workshops und der Nachbereitung anhand einer Excel Vorlage (s. Anlage 3: Excel-Dokumentation)
- (2) Darstellung von potenziellen neuen Informationsquellen und Sammlung an einem zentralen Ort (gemeinsamer Ordner, etc.)<sup>9</sup>
- (3) Dokumentation von Arbeitsaufträgen (Wer macht was, bis wann und wie sieht die Aufbereitung konkret aus?)
- (4) Verantwortlichkeiten, Erhebungszeitpunkte und Hintergrundinformationen für Kennzahlen in einer Excel Tabelle festhalten (diese kann schon vom Organisator vorbereitet und ggf. auch schon während des Workshops gefüllt werden)
- (5) Festlegung des nächsten Workshops

Die Dateien sollten im Nachgang für alle Teilnehmer zur Verfügung stehen<sup>10</sup>.

Nach dem Auftaktworkshop sollten die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse von den Mitarbeitern der Kämmerei und der jeweiligen Dienststelle anhand der Fragengeländer und der dazugehörigen Checklisten kritisch überprüft werden.

Zwischen den beiden Workshops empfiehlt sich mindestens ein Abstand von 4 Wochen, damit für die Nachbereitung und die Bearbeitung der Arbeitsaufträge ausreichend Zeit verbleibt.

## 3.3 ***Vertiefungsworkshop***

Der Vertiefungsworkshop dient zur Klärung von Fragen, die ggf. im Rahmen der Nachbereitung aufgenommen sind und der Vorstellung von Arbeitsaufträgen mit anschließender Diskussion im Gremium zur Umsetzbarkeit.

### 3.3.1 *Checklisten zur Vorbereitung*

Damit der Organisator und die Teilnehmer auch auf den Vertiefungsworkshops optimal vorbereitet sind, wurden wieder zwei Checklisten (s. Anlage 6: Checklisten zur Vorbereitung des Vertiefungsworkshops) erstellt. Sollten weitere Aspekte relevant sein, können diese in den Checklisten ergänzt werden.

---

<sup>9</sup> gemeinsames Laufwerk oder Anwendung „TEAM“, s. S. 12, Nr. 3.1

<sup>10</sup> gemeinsames Laufwerk oder Anwendung „TEAM“, s. S. 12, Nr. 3.1



Der Vertiefungsworkshop sollte vom gleichen Organisator wie beim Auftaktworkshop durchgeführt werden.

Im Rahmen des Vertiefungswshops empfiehlt sich eine kurze Präsentation der Ergebnisse aus den Arbeitsaufträgen und Recherchen durch die Auftragnehmer. Die oben angesprochene Unterteilung nach Produktgruppen bzw. Produkten ist auch für den Vertiefungsworkshop sinnvoll.

### *3.3.2 Ablauf*

Damit der Workshop ohne Probleme ablaufen kann, sollte ein Beamer plus Leinwand und ein Whiteboard oder eine Stellwand/Flipchart vorhanden sein.

Auch hier ist eine Regieanleitung und eine Moderation durch einen neutralen Moderator hilfreich.

Die Regieanleitung in der



Anlage 7: Regieanleitung Vertiefungsworkshop zeigt einen beispielhaften Ablauf des Vertiefungswshops mit einer Produktgruppe und vier Produkten (je nach Bedarf kann auch eine Pause eingebaut werden).

3.3.3 *Dokumentation und Nachbereitung (s. 3.2.3)*

### 3.4 **Evaluierung**

Zur Optimierung des Weiterentwicklungsprozesses empfiehlt sich am Ende des Vertiefungswshops einen Feedbackbogen auszuteilen. Ein Beispiel finden Sie in den weiterführenden Dokumenten zur Handreichung.

#### 4 UMSETZUNGSHINWEISE

Für eine solide Planung und Berichterstattung zur Finanzentwicklung muss einer Haushaltsplanung mit Zielen, Indikatoren und Kennzahlen ein gesamtstädtisches Strategieprogramm mit strategischen Zielen vorangestellt werden. Wesentlicher Bestandteil der Weiterentwicklung wird daher sein, die strategischen Zielfelder der Stadt Köln zu bestimmen und hierzu entsprechende Strukturdaten und Wirkungskennzahlen festzulegen.<sup>11</sup> Mit den „Kölner Perspektiven 2030“ ist der Startschuss für eine neue Gesamtstrategie beschlossen worden. In den kommenden zwei Jahren soll ein themenübergreifendes Stadtentwicklungskonzept erfolgen. Dabei soll eine über alle Politikfelder abgestimmte Strategie entstehen, es sollen Prioritäten gesetzt und anschließend konkrete Maßnahmen auf den Weg gebracht werden.<sup>12</sup>

Zum endgültigen Band 2019 des Wirkungsorientierten Haushalts werden die ersten Ergebnisse aus der Einführung des Nachhaltigkeitshaushalts der Stadt Köln implementiert.

„Die Stadt Köln ist (...) Modellkommune, unter anderem, weil Köln mit der Einführung des Wirkungsorientierten Haushalts bereits früh die ersten innovativen Schritte unternommen hat, um Finanzmittel über deren Wirkung zu steuern bzw. zu priorisieren. Dieser Schritt wird nun fortentwickelt, indem als Wirkung die Nachhaltigkeit untersucht werden soll. Das Finanzdezernat verknüpft die Nachhaltigkeitsziele mit den Finanzressourcen, was systemisch gleichzeitig der Fortentwicklung und Erweiterung des Wirkungsorientierten Haushalts im Sinne der Nachhaltigkeit dient.“<sup>13</sup> Ziele und Kennzahlen wurden schon in zwei Pilotbereichen hinsichtlich deren Nachhaltigkeitswirkungen untersucht. Ziel ist die Ausformulierung des Wirkungsorientierten Haushalts im Sinne der Nachhaltigkeit.

Der Wert des Wirkungsorientierten Haushalts entsteht nur durch die bessere Steuerung mit den im Band 3 dargestellten Zielen und Kennzahlen. Auch wenn der Wirkungsorientierte Haushalt aktuell als Mehrarbeit wahrgenommen wird, soll er neben den Bürgern und der Politik, auch für die Dienststellen nützlich sein.

In der Pilotphase der Weiterentwicklung des Wirkungsorientierte Haushalts lassen sich eine Reihe an wichtigen Erkenntnissen festhalten, die es bei der Fortsetzung zu beachten gilt:

- **Der Prozess muss ausgerollt werden:** Die gewonnen Erfahrungen mit den drei Pilotbereichen zeigen, dass eine Verbesserung und Schärfung der Wirkungsebene größtenteils mit vorhande-

---

<sup>11</sup> Haushaltsplan 2018 der Stadt Köln, Band 3, Vorwort, S. 10.

<sup>12</sup> Stadt Köln: „„Kölner Perspektiven 2030“: Startschuss für neue Gesamtstrategie Rat beschließt Erarbeitung des integrierten Stadtentwicklungskonzeptes“ vom 12.07.2017.

<sup>13</sup> Mitteilung (öffentlicher Teil) Projekt „Einführung von Nachhaltigkeitshaushalten“ vom 13.10.2017, S.





nem Datenmaterial, aber auch nicht ohne Diskussionen erfolgen kann. Die Fachämter sind es, die sich in ihren Bereichen am besten auskennen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass diese bei der Weiterentwicklung stark eingebunden sind. Insbesondere die Beteiligung der Führungskräfte aus den Fachabteilungen schafft weitreichende Akzeptanz für die Inhalte der Weiterentwicklung. Darüber hinaus hat sich in den Pilotphasen herausgestellt, dass für einen ersten Weiterentwicklungsprozess eine Organisation und Unterstützung durch die Kämmererei sinnvoll ist. Die Handreichung zeigt einen Weg auf, wie dieser in den verbleibenden Ämtern der Stadt Köln erfolgen kann. Die vorliegende, überarbeitete Handreichung sollte zunächst anhand eines weiteren Pilotbereiches getestet werden.

- **Der Prozess der Weiterentwicklung muss regelmäßig erfolgen:** Um diese Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit zu erreichen, ist eine Integration in den jährlichen Haushaltsplanungsprozess unabdingbar. Es sollte daher für jeden Produktbereich eine Revision der Angaben vor dem eigentlichen Beginn der Mittelbeplanung vorgesehen und einkalkuliert werden.
- **Das „große Bild“ und Zusammenhänge sehen und nicht „Insellösungen“ schaffen:** Bislang werden die dargestellten Wirkungsziele durch die Ämter vorgegeben. Der Nachhaltigkeits- und Strategieprozess wurde Anfang 2017 in Gang gesetzt. Ziel sollte die Ausformung des Wirkungsorientierten Haushalts im Sinne der Nachhaltigkeit und die Verknüpfung mit den strategischen Zielen sein.
- Zur dauerhaften Implementierung des Wirkungsorientierten Haushalts ist außerdem ein **unterjähriges, wirkungsorientiertes Fach- und Finanzcontrolling** unverzichtbar. Um den Fokus auf die Gesamtergebnisse von Teilplan, Amt und Dezernat zu richten, wurde das bisherige Finanzberichtswesen im Jahr 2016 erweitert. Diese Erweiterung soll dazu beitragen, dass frühzeitig eine finanzielle Gesamtentwicklung der Bereiche erkennbar ist, Risiken analysiert und Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden können. Es ist weiterhin vorgesehen, das derzeitige Finanzberichtswesen um die Kennzahlen des Wirkungsorientierten Haushalts zu erweitern.



**ANLAGE 1: CHECKLISTEN ZUR VORBEREITUNG DES AUFTAKTWORKSHOPS**

To Do	Anmerkungen	OK
Inhalt		
Kennen alle Teilnehmer die Darstellung für das Amt im Band 3 des Haushaltsplans?	Kritische Betrachtung der aktuellen Darstellung im Wirkungsorientierten Haushalt anhand der Fragengeländer und der Checkliste	
Sind die Teilnehmer über die Inhalte des Workshops informiert?	die Durchführung einer Schulungsveranstaltung wird empfohlen	
Haben die Teilnehmer die Beispiele aus den anderen Kommunen erhalten?		
Kennen die Teilnehmer die Begrifflichkeiten (Output, Outcome, etc.)?	die Durchführung einer Schulungsveranstaltung wird empfohlen	
Haben die Teilnehmer die Handreichung erhalten?	Fragengeländer und Checkliste sind besonders wichtig für die Vorbereitung	
Konnten alle Rückfragen zu den Unterlagen geklärt werden?	ggf. Abstimmung mit der Kämmerei	
Welche eigenen Datensammlungen, Fachberichte sind bekannt und können als Beispiel für die Diskussion dienen?		
Können Informationen/Dateien ohne den Versand von E-Mails ämterübergreifend ausgetauscht werden?	Anwendung „TEAM“ oder gemeinsames Laufwerk	
Ist eine Excel Tabelle zur Dokumentation von Hintergrundinformationen zu Kennzahlen vorbereitet?		

Organisation		
Wurde ein passender Raum gebucht?		
Ist der Raum entsprechend ausgestattet?	Beamer, Pinnwand, Flipchart, Laptop, Stühle, Tische	
Ist ggf. für Bewirtschaftung gesorgt (Kaffee und Kaltgetränke)?		



Wurden die Teilnehmer eingeladen?		
Haben sich alle Teilnehmer gemeldet? Wer fehlt?		
Gibt es eine Regieanleitung?	Wer macht was?	
Wer moderiert?	in Regieanleitung festhalten	
Wer übernimmt die Dokumentation der Ergebnisse und der Arbeitsaufträge?	in Regieanleitung festhalten	
Liegt die Doku-Vorlage der Kämmerei in Excel vor?		
Welche Unterlagen sollen im Workshop ausgehändigt werden?		

**ANLAGE 2: REGIEANLEITUNG AUFTAKTWORKSHOP**

Ablauf	Zeit in Minuten	Uhrzeit	Anmerkungen	Wer?
Begrüßung und Zielsetzung des Workshops	10		<ul style="list-style-type: none"> <li>Namensschilder</li> </ul>	
Durchgehen der Produkte anhand der Darstellung im Wirkungsorientierten Haushalt von der Bezeichnung bis zu hin zu den Kennzahlen (von oben nach unten) in Kombination mit der Checkliste	80		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excel Dokumentation an der Leinwand (mit Beamer und Laptop) gemeinsam ausfüllen</li> <li>Ggf. schon Verantwortlichkeiten und Zulieferer pro Kennzahl festlegen</li> <li>Arbeitsaufträge festhalten</li> <li>Zeit pro Produkt 40 Minuten (Festhalten Zeit eingehalten? Wenn nicht, warum?)</li> </ul>	Moderation:  Laptop:  Stellwand:
Pause	15			
Durchgehen der Produkte bzw. der Produktgruppe anhand der Darstellung im Wirkungsorientierten Haushalt von der Bezeichnung bis zu hin zu den Kennzahlen (von oben nach unten) in Kombination mit der Checkliste	120		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excel Dokumentation an der Leinwand (mit Beamer und Laptop) gemeinsam ausfüllen</li> <li>Ggf. schon Verantwortlichkeiten und Zulieferer pro Kennzahl festlegen</li> <li>Arbeitsaufträge festhalten</li> <li>Zeit pro Produktgruppe/Produkt 40 Minuten (Festhalten Zeit eingehalten? Wenn nicht, warum?)</li> </ul>	Moderation:  Laptop:  Stellwand:



**ANLAGE 3: EXCEL-DOKUMENTATION**

Produktbereich				
<b>Produktgruppe</b>				
Verantwortliche/r Dezernent/-in				
Aufgabenbeschreibung				
Zielgruppe				
Rechtsgrundlage				
Wirkungsziel/ strategisches Ziel				
<b>Wirkungskennzahl</b>		<b>Ist 2017</b>	<b>Plan 2018</b>	<b>Plan 2019</b>
		<b>Ist 2017</b>	<b>Plan 2018</b>	<b>Plan 2019</b>
Ordentliche Erträge				
Ordentliche Aufwendungen				
<b>Ordentliches Ergebnis</b>				
Finanzergebnis				
Ergebnis aus int. Leistungsbeziehungen				
<b>Jahresergebnis</b>				
<b>Allg. Kennzahlen zur Aufwands- und Ertragslage</b>		<b>Ist 2017</b>	<b>Plan 2018</b>	<b>Plan 2019</b>
Personalintensität				
Sach- und Dienstleistungsintensität				
Transferaufwandsquote				



**ANLAGE 4: FRAGENGELÄNDER FÜR DEN AUFTAKTWORKSHOP**

**Fragengeländer Produkt**

Fragen	Anmerkungen	OK
<b>Produkt</b>		
Ist die Bezeichnung des Produktes noch aktuell? Wenn nein, wie muss diese angepasst werden?		
Über welche Produkte beziehungsweise Leistungen steuern Sie Ihr Amt genau?		
Auf welcher Grundlage wird gesteuert?		
„Welche Instrumente nutzen Sie darüber hinaus zur Steuerung?“		
<b>Produktbeschreibung</b>		
Erklärt die Produktbeschreibung das Produkt ausreichend und verständlich?		
<b>Wirkungsziele/Leistungsziele</b>		
Sind die beschriebenen Ziele aktuell?		
Sind die Ziele messbar?		
<b>Kennzahlen</b>		
Kann man durch die im Band 3 dargestellten Kennzahlen die zuvor definierten Ziele messen?		
Werden die im Band 3 dargestellten Kennzahlen in eigenen Fachberichten dargestellt?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind die Kennzahlen allgemein verständlich?	Hintergrundinformationen in einer Excel Tabelle festhalten	
Wie werden diese Kennzahlen ermittelt und berechnet? (Definition und Quellenangaben)	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind die dargestellten Kennzahlen des Amtes wirkungsorientiert?		



Wie wird über die Kennzahlen gesteuert? Steht der Erhebungsaufwand einer Kennzahl in vertretbarem Verhältnis zum Nutzen für die Steuerung?		
Werden die Informationen aus den Kennzahlen weiterverwertet?		
In welchem Rhythmus müssen/können die Kennzahlen erhoben werden? Kann die Erhebung so kurzfristig erfolgen, dass für die zu klärende Steuerungsfrage stets eine aktuelle und zeitnahe Datengrundlage besteht?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind weitere Kennzahlen aus dem bestehenden Fachcontrolling übernehmbar?		
Welche Kennzahlen aus den anderen Kommunen wären aus fachlicher Sicht auch für den Kölner Haushalt interessant?		
Sind diese Kennzahlen aus den bestehenden Fachverfahren ermittelbar? Wenn ja, wie?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind für die benannten Kennzahlen Zielwerte festgelegt? Wenn ja, auf welcher Basis? (Beschlüsse Fachausschuss, etc.)	in einer Excel Tabelle als Hintergrundinformation festhalten	
Bestehen ggf. aktuelle Erhebungen, Statistiken und Projekte, die als Grundlage für weitere (Wirkungs-) Kennzahlen genutzt werden können?		
Gibt es neue Kennzahlen die dazu dienen das Ziel zu messen?		



**Fragengeländer Produktgruppe**

Fragen	Anmerkungen	OK
<b>Produktgruppe</b>		
Ist die Bezeichnung der Produktgruppe noch aktuell? Wenn nein, wie muss diese angepasst werden?		
Über welche Produkte beziehungsweise Leistungen steuern Sie Ihr Amt genau?		
Auf welcher Grundlage wird gesteuert?		
„Welche Instrumente nutzen Sie darüber hinaus zur Steuerung?“		
<b>Aufgabenbeschreibung</b>		
Deckt die vorhandene Aufgabenbeschreibung vollständig die Aufgaben der Produktgruppe ab oder existieren weitere Aufgaben?		
<b>Zielgruppe</b>		
Sind die Zielgruppen klar und verständlich formuliert?		
Fehlen noch Zielgruppen?		
<b>Rechtsgrundlage</b>		
Sind die Rechtsgrundlagen noch aktuell?		
Fehlen Rechtsgrundlagen in der Auflistung?		
<b>Wirkungsziel/strategisches Ziel</b>		
Ist das beschriebene Ziel aktuell?		
Ist das Ziel messbar?		



<b>Kennzahlen</b>		
Kann man durch die im Band 3 dargestellten Kennzahlen die zuvor definierten Ziele messen?		
Werden die im Band 3 dargestellten Kennzahlen in eigenen Fachberichten dargestellt?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind die Kennzahlen allgemein verständlich?	Hintergrundinformationen in einer Excel Tabelle festhalten	
Wie werden diese Kennzahlen ermittelt und berechnet? (Definition und Quellenangaben)	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind die dargestellten Kennzahlen des Amtes wirkungsorientiert?		
Wie wird über die Kennzahlen gesteuert? Steht der Erhebungsaufwand einer Kennzahl in vertretbarem Verhältnis zum Nutzen für die Steuerung?		
Werden die Informationen aus den Kennzahlen weiterverwertet?		
In welchem Rhythmus müssen/können die Kennzahlen erhoben werden? Kann die Erhebung so kurzfristig erfolgen, dass für die zu klärende Steuerungsfrage stets eine aktuelle und zeitnahe Datengrundlage besteht?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind weitere Kennzahlen aus dem bestehenden Fachcontrolling übernehmbar?		
Welche Kennzahlen aus den anderen Kommunen wären aus fachlicher Sicht auch für den Kölner Haushalt interessant?		
Sind diese Kennzahlen aus den bestehenden Fachverfahren ermittelbar? Wenn ja, wie?	in einer Excel Tabelle festhalten	
Sind für die benannten Kennzahlen	in einer Excel Tabelle als Hintergrund-	





Zielwerte festgelegt? Wenn ja, auf welcher Basis? (Beschlüsse Fachausschuss, etc.)	information festhalten	
Bestehen ggf. aktuelle Erhebungen, Statistiken und Projekte, die als Grundlage für weitere (Wirkungs-) Kennzahlen genutzt werden können?		
Gibt es neue Kennzahlen die dazu dienen das Ziel zu messen?		

**ANLAGE 5: CHECKLISTEN ZUM FRAGENGELÄNDER**

**Produkt**

Bereich in Band 3		Anmerkung
<b>Produkt</b>		
Bezeichnung aktuell?	<input type="checkbox"/>	
Produktstruktur aktuell?	<input type="checkbox"/>	
<b>Produktbeschreibung</b>		
Erklärt die Beschreibung das Produkt ausreichend und verständlich?	<input type="checkbox"/>	
<b>Wirkungsziele/Leistungsziele</b>		
Ziele aktuell?	<input type="checkbox"/>	
Erfüllen die Ziele die SMART-Kriterien?	<input type="checkbox"/>	
<b>Kennzahlen</b>		
Messen die Kennzahlen die Zielerreichung?	<input type="checkbox"/>	
Kennzahl wirkungsorientiert?	<input type="checkbox"/>	
Kennzahl verständlich?	<input type="checkbox"/>	
Ermittlung der Kennzahl möglich?	<input type="checkbox"/>	
Erhebungsaufwand im Verhältnis zum Nutzen?	<input type="checkbox"/>	
Sind weitere Kennzahlen aus dem bestehenden Fachcontrolling oder ggf. aktuellen Erhebungen, Statistiken und Projekten übernehmbar?	<input type="checkbox"/>	
Neue Kennzahlen gefunden und überprüft?	<input type="checkbox"/>	



**Produktgruppe**

Bereich in Band 3		Anmerkung
<b>Produktgruppe</b>		
Bezeichnung aktuell?	<input type="checkbox"/>	
Produktstruktur aktuell?	<input type="checkbox"/>	
<b>Aufgabenbeschreibung</b>		
Deckt die Beschreibung die Aufgaben der Produktgruppe ab?	<input type="checkbox"/>	
<b>Zielgruppe</b>		
Zielgruppe klar und verständlich?	<input type="checkbox"/>	
Zielgruppe vollständig?	<input type="checkbox"/>	
<b>Rechtsgrundlage</b>		
Rechtsgrundlage aktuell?	<input type="checkbox"/>	
Rechtsgrundlage vollständig?	<input type="checkbox"/>	
<b>Wirkungsziel/strategisches Ziel</b>		
Ziel aktuell?	<input type="checkbox"/>	
Erfüllt das Ziel die SMART-Kriterien?	<input type="checkbox"/>	
<b>Kennzahlen</b>		
Messen die Kennzahlen die Zielerreichung?	<input type="checkbox"/>	
Kennzahl wirkungsorientiert?	<input type="checkbox"/>	
Kennzahl verständlich?	<input type="checkbox"/>	
Ermittlung der Kennzahl möglich?	<input type="checkbox"/>	
Erhebungsaufwand im Verhältnis zum Nutzen?	<input type="checkbox"/>	
Sind weitere Kennzahlen aus dem bestehenden Fachcontrolling oder ggf. aktuellen Erhebungen, Statistiken und Projekten übernehmbar?	<input type="checkbox"/>	
Neue Kennzahlen gefunden und überprüft?	<input type="checkbox"/>	

**ANLAGE 6: CHECKLISTEN ZUR VORBEREITUNG DES VERTIEFUNGSWORKSHOPS**

To Do	Anmerkung	OK
Inhalt		
Sind die Teilnehmer über die Inhalte des Workshops informiert?		
Wurden die übertragenen Aufgaben bearbeitet?		
Welche Punkte sind offen? Ist hier ein angepasstes Vorgehen abgestimmt?		
Wurden die bisher besprochenen Ergebnisse nachbereitet?	anhand der Fragengeländer und der Checkliste	



Welche weiteren Fragestellungen haben sich aus der Nachbereitung ergeben?		
Sind die Rücklieferungen in die Doku-Vorlage der Kämmerei eingearbeitet worden?		
Sind die erarbeiteten Ziele „SMART“ formuliert?	anhand der Fragengeländer bzw. Checklisten überprüfen	
Sind die vorgeschlagenen Kennzahlen für das Amt wirkungs- bzw. outcomeorientiert?	anhand der Fragengeländer bzw. Checklisten überprüfen	
Welche Ziele und/oder Kennzahlen sind ggf. noch im Workshop zu diskutieren?		

Organisation		
Wurde ein passender Raum gebucht?		
Ist der Raum entsprechend ausgestattet?	Beamer, Pinnwand, Flipchart, Laptop, Stühle, Tische	
Ist ggf. für Bewirtschaftung gesorgt (Kaffee und Kaltgetränke)?		
Wurden die Teilnehmer eingeladen?		
Haben sich alle Teilnehmer gemeldet? Wer fehlt?		
Wer übernimmt die Dokumentation der Ergebnisse?		
Liegt die überarbeitete Doku-Vorlage der Kämmerei in Excel vor?		
Wer sollte aus der Kämmerei teilnehmen? Hat die Person zugesagt?		

**ANLAGE 7: REGIEANLEITUNG VERTIEFUNGSWORKSHOP**

<b>Ablauf</b>	<b>Zeit in Minuten</b>	<b>Uhrzeit</b>	<b>Anmerkungen</b>	<b>Wer?</b>
Begrüßung mit Zielsetzung Vertiefungsworkshop	5		<ul style="list-style-type: none"><li>Namensschilder</li></ul>	
Gibt es noch Fragen hinsichtlich des Auftaktworkshops?	5			Moderation:
Produkte	120		<ul style="list-style-type: none"><li>4 Produkte á ca. 30 Minuten</li><li>Aufträge durch den „Auftragnehmer“ kurz vorstellen</li><li>Diskussion des Vorschlags Checkliste zur Orientierung</li><li>Ergebnisse anhand Excel-Doku für alle sichtbar festhalten</li><li>Ggf. Verantwortlichkeiten festlegen, Wer liefert etc.</li><li>Ggf. Arbeitsaufträge festhalten</li></ul>	Moderation:  Laptop:  Flipchart/Stellwand:
Produktgruppe	40		<ul style="list-style-type: none"><li>Bisher besprochene Änderungen ok?</li><li>Aufträge durch den „Auftragnehmer“ kurz vorstellen</li><li>Diskussion des Vorschlags Checkliste zur Orientierung</li><li>Ergebnisse anhand Excel-Doku für alle sichtbar festhalten</li><li>Ggf. Verantwortlichkeiten festlegen, Wer liefert etc.</li><li>Ggf. Arbeitsaufträge festhalten</li></ul>	Moderation:  Laptop:  Flipchart/Stellwand:
Feedback	15		<ul style="list-style-type: none"><li>Feedbackbogen austeilen</li></ul>	