



Anlage zum Bericht

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

September 2012



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:	21
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:	27
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; neue KLR (Vorgängerverfahren ISSYREG 2 vom 01.07.2002 - 31.12.2004 als Pilotbetrieb).
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 2001.
	Feuerweherschulen	Einführung ist zu einem noch unbestimmten Zeitpunkt geplant.
OBB	Autobahndirektionen und Landesbaudirektionen	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 2001. Umstellung von ORACLE auf SAP zum 1.1.2011.
	Staatliche Bauämter	
StMJV	Justizvollzugsanstalten	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit ca. 1990 (im Bereich der Arbeitsverwaltungen der Justizvollzugsanstalten).
StMWFK	Universitäten	Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) befindet sich seit Beginn des Kalenderjahres 2010 im Echtbetrieb. Ihr liegt ein im Juni 2008 vom StMWFK gebilligtes und mit dem StMF abgestimmtes einheitliches Fachkonzept zugrunde.
	Fachhochschulen	An allen Fachhochschulen wurde mit der Einführung der KLR begonnen. Einzelne Fachhochschulen arbeiten bereits mit einer KLR im Echtbetrieb. Alle Fachhochschulen leiten ihre Grundsätze aus einem einheitlichen mit dem StMF abgestimmten Fachkonzept vom August 2006 ab.
	Staatsbibliothek	Die ursprünglich für 2012 vorgesehene Einführung der KLR ist aufgrund der mittlerweile durchgeführten Prüfung der Eignung und Wirtschaftlichkeit nur für einzelne Bereiche vorgesehen und befindet sich teilweise bereits in der Einführungsphase.
	Bayer. Theaterakademie „August Everding“ im Prinzregententheater	KLR ist seit 2004 im Einsatz.
	Bayer. Staatstheater (Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz)	An allen Staatstheatern ist die KLR eingeführt und im Einsatz; an der Staatsoper seit 1995, am Staatsschauspiel seit 1989 und am Staatstheater am Gärtnerplatz seit 1.1.2002. Am Staatsschauspiel ist eine Teilkostenrechnung installiert: verrechnet werden nur ausgewählte Kostenbestandteile, i. d. R. Einzelkosten, d. h. einem Kostenträger direkt zurechenbare Kosten (bei den Personalkosten sind dies z.B. Gästehonorare, nicht jedoch die Kosten für das feste Ensemble). Am Staatstheater am Gärtnerplatz werden insbesondere die Sachkosten und variablen Personalkosten erfasst und budgetiert. Weiterhin findet ein Einnahmecontrolling statt. Eine Deckungsbeitragsrechnung wird im Bereich der Produktionen erstellt.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1996.
	Vermessungsämter	
	Landesamt für Steuern	Im RZ Nord im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.3.2007, flächendeckend im gesamten LuK-Bereich seit 1.10.2009.
	Finanzämter	Auf der Basis der Erfahrungen, die mit der Pilotierung einer vollständigen KLR an 6 Finanzämtern gemacht wurden, erfolgte die flächendeckende Einführung in 2010 in einer auf die Steuerungsrelevanz optimierten Form (Erfassung der Anwesenheitszeit und der Fallzahlenerledigung). Derzeit wird ausschließlich die Kennzahl Zeitaufwand/Produkt in den Berichten ausgewiesen.
	Landesamt für Finanzen	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.1.2009.
StMWIVT	Landesamt für Maß und Gewicht	Einsatz einer vereinfachten KLR (nur Kostenstellenrechnung) seit 1996.
	Eichverwaltung	
	Beschussverwaltung	Im Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.4.2010.
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 Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Im flächendeckenden Einsatz (Echtbetrieb) seit 1.1.2010.
	Forstliche Schulen	
	Amt für forstliche Staat- und Pflanzenzucht	
	Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft	Im Einsatz (Pilotbetrieb) seit 1.1.2011.
	Landesanstalt für Landwirtschaft	KLR im Einsatz bis 31.12.2010, danach Einstellung.
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 („Leitlinien für das Verwaltungscontrolling bei den Regierungen in Bayern“ mit IMS vom 15.09.2008, AZ. IZ7-0003.21-31 durch das Staatsministerium des Innern veröffentlicht); die Leitlinien sollen unter Berücksichtigung der Prüfungsmittellung des ORH vom Herbst 2010 überarbeitet werden.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 11.3.2008 (Controlling-Fachkonzept der Rechenzentren).
	Polizei - IuK	Das Rahmenkonzept für das IuK-Controlling in der bayerischen Staatsverwaltung wurde im Bereich der Polizei eingeführt.
OBB	Hochbauverwaltung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 2007.
	Straßenbauverwaltung	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 2004.
StMWFK	Universitäten/ Fachhochschulen	Neben den Controlling Fachkonzepten der Hochschulen wurde im Zuge der Entwicklung und Umsetzung des Innovationsbündnisses sowie des Ausbauprogramms ein einheitliches Controlling bestehend aus den Elementen des Controllingkreislaufs <ul style="list-style-type: none"> • Planung, • Messung/ Überwachung, • Ableitung von (Sonder)Maßnahmen • Anpassung der ursprünglichen Planungsvorgaben hochschulartübergreifend faktisch eingeführt. Die gesonderte schriftliche Fixierung dieses Controllingansatzes in einem einheitlichen über das KLR-Konzept hinausgehenden Fachkonzept wird, soweit dies erforderlich ist, erstellt werden.
	Bayerische Staatstheater (Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz)	Am Staatstheater am Gärtnerplatz liegt bisher kein Fachkonzept vor. Am Staatsschauspiel besteht ein Controlling-Konzept seit 1998. Die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling-Konzept der Staatsoper sind ganz auf die speziellen Bedürfnisse für die Steuerung der Staatsoper abgestimmt worden.
	Staatsbibliothek	Controlling-Fachkonzepte werden für einzelne Bereiche erarbeitet.
StMF	Landesamt für Steuern	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 2008. Es wurde vorab mit dem RZ-Süd abgestimmt.
	Finanzämter	Controlling-Fachkonzept liegt vor seit 1998.
	Landesamt für Finanzen	Erstellung geplant.
StMUG	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	Fertigstellung geplant bis 31.12.2012.
	Wasserwirtschaftsämter	Erstellung vorgesehen.

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

StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Fertigstellung geplant bis 31.12.2011.
	Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	
	Forstliche Schulen	
	Amt für forstliche Staat- und Pflanzenzucht	
	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	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	X
	Justizvollzugsanstalten	X	X		X		X	X	X
StMWFK	Universitäten	X	X	X	X		X	X	X
	Fachhochschulen	X	X	X	X		X	X	
	Kunsthochschulen			X					
	Staatl. Archive								X
	Staatsbibliothek	X	X	X	X		X	X	
	Staatstheater am Gärtnerplatz						X ¹		
	Bayerisches Staatsschauspiel	X	X						
	Bayerische Staatsoper								X ²
	Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung						X	X	

¹ baubezogenes Projektcontrolling

² künstlerisches Dispositionsprogramm, das die Spielplangestaltung mit der Personalplanung aller Abteilungen verknüpft

**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
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	X	X	X	X		X	X	
	Vermessungsämter	X	X	X	X		X	X	
	Landesamt für Steuern	X	X	X		X	X	X	
	Finanzämter	X	X	X	X			X	X
	Landesamt für Finanzen	X		X	X	X		X	X
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	X	X
	Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit	X	X		X		X	X	
	Wasserwirtschaftsämter	X		X	X		X		X
StMELF	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten							X	
	Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	X		X					X ³
	Forstliche Schulen							X	
	Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft						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		

³ Zielorientierte Arbeitsplanung und Jahresplanung Forst

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

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 Kosten der 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 (derzeit im Aufbau, da Umstellung der KLR von Oracle auf SAP zum 1.1.2011), wird sich ein 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/ Fachhochschulen	<p>Der (monetär) messbare Nutzen der Einführung Neuer Steuerungsinstrumente hat sich für die Hochschulen in den letzten Jahren zunehmend im Bereich der Einwerbung von Drittmittelprojekten gezeigt. Insbesondere die EU verlangt mittlerweile aus wettbewerbsrechtlicher Sicht für die Vergabe von Fördermitteln den Einsatz komplexer Rechnungslegungssysteme zum Nachweis marktkonformen Verhaltens der Anbieter (Stichwort: Trennungsrechnung). Der Kosten- und Leistungsrechnung mit den Elementen einer vollkostenbasierten Vor- und Nachkalkulation von Drittmittelaufträgen kommt zunehmend eine wichtigere Bedeutung im Wettbewerb um die knappen nationalen wie internationalen Fördermittel zu. Insoweit zeichnet sich hier mittel- wie langfristig ein positiver Return on Investment (ROI) ab.</p> <p>Im Rahmen eines im Jahr 2010 gestarteten Pilotprojekts an der Universität Erlangen-Nürnberg soll zudem untersucht werden, ob die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens in Form einer Finanzbuchhaltung weitere monetäre wie nicht-monetäre komparative Nutzenvorteile für eine Hochschule sowohl aus der Sicht der Hochschule selbst als auch aus der Sicht des StMWFK erbringt.</p> <p>Sowohl in den laufenden Zielvereinbarungen als auch in den Sonderzielvereinbarungen ist ein Controllingsystem sowie eine laufende Berichtspflicht implizit vorhanden mit Hilfe derer die laufenden Erwartungen ständig dokumentiert als auch überprüft und evaluiert werden können.</p>

StMWFK	Kunsthochschulen	<p>Nach Art. 5 Abs. 1 Satz 6 BayHSchG wird zum Nachweis der wirtschaftlichen Verwendung der Stellen und Mittel bei den Hochschulen eine nach einheitlichen Grundsätzen für die jeweiligen Hochschularten gestaltete Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) eingeführt. Abweichend hiervon kann nach Art. 15 Abs. 1 Satz 4 BayHSchG mit den Kunsthochschulen vereinbart werden, dass eine KLR nicht eingeführt wird, wenn die wirtschaftliche Verwendung der Stellen und Mittel in vergleichbarer Weise nachgewiesen wird.</p> <p>Die Staatsregierung vertritt die Auffassung, dass ein Bereich für die KLR geeignet ist, wenn diese – nach Feststellung der Notwendigkeit – dort wirtschaftlich betrieben werden kann (vgl. Bericht der Staatsregierung über den Einsatz neuer Steuerungselemente in der bayerischen Verwaltung vom Dezember 2008). Die Einführung und der Einsatz von Controlling insgesamt müsse dem Wirtschaftlichkeitsgebot des Art. 7 Abs. 3 BayHO Rechnung tragen.</p> <p>Als Folge einer entsprechenden Kosten-Nutzen-Analyse wurde bei den staatlichen bayerischen Kunsthochschulen von einer Einführung der KLR wegen des hohen zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwands sowie des geringen absehbaren Nutzwerts und Erkenntnisgewinns abgesehen. Aufgrund der geringen Größe der Hochschulen lässt die KLR keine Verbesserung der Transparenz beim Haushaltsvollzug und bei den Zahlungsvorgängen erwarten. Zudem lassen Alleinstellungsmerkmale (z.B. die Hochschule für Fernsehen und Film München) sowie die Vielzahl an Studiengängen gegenüber in der Größe vergleichbaren Fachhochschulen Benchmarking in der Regel nicht zu.</p> <p>Es wird deshalb die Entwicklung eines Controllingkonzepts angestrebt, mit dem die typischer Weise im künstlerischen Bereich formulierbaren Ziele mess- und steuerbar gemacht werden sollen. Die Ergebnisse sollen in die nach Art. 15 Abs. 1 Satz 4 BayHSchG erforderliche Zielvereinbarungen mit den Kunsthochschulen einfließen.</p>
	Staatsbibliothek	<p>Der (monetär) messbare Nutzen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente hat sich für die Bayerische Staatsbibliothek in den letzten Jahren zunehmend im Bereich der Einwerbung von Drittmittelprojekten gezeigt. Insbesondere die EU verlangt mittlerweile aus wettbewerbsrechtlicher Sicht für die Vergabe von Fördermitteln den Einsatz komplexer Rechnungslegungssysteme zum Nachweis marktkonformen Verhaltens der Anbieter (Stichwort: Trennungsrechnung). Der Kosten- und Leistungsrechnung mit den Elementen einer vollkostenbasierten Vor- und Nachkalkulation von Drittmittelaufträgen kommt zunehmend eine wichtigere Bedeutung im Wettbewerb um die knappen nationalen wie internationalen Fördermittel zu. Ebenso (monetär) messbar sind die Leistungen aus dem kooperativen Leistungsverband des Bibliotheksverbands Bayern.</p>
	Bayerische Staatstheater (Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz)	<p>Zusätzliche Kosten werden am Staatstheater am Gärtnerplatz für das Projektcontrolling nicht entstehen, da hierfür die schon vorhandenen Instrumente genutzt werden.</p> <p>Am Staatsschauspiel wurde keine Wirtschaftlichkeitsanalyse vor KLR- und Controlling-Einführung durchgeführt.</p> <p>An der Staatsoper wurden für die Einführung der Steuerungsinstrumentarien im Vorfeld Kosten- Nutzen- Untersuchungen angestellt. Die Ergebnisse sind dort in allen Feldern positiv und haben die Erwartungen noch übertroffen.</p>

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Eine Vorabkostenschätzung für die neuen Steuerungselemente erfolgte nicht; die Kosten der neuen Steuerungselemente werden jedoch im Standardberichtswesen dokumentiert.
	Vermessungsämter	
	Landesamt für Steuern	Zielvereinbarungen bilden die Grundlage für Planung, Steuerung und Fortschrittskontrolle. Es bestehen starke Interdependenzen zwischen den einzelnen Steuerungselementen, insbesondere zwischen KLR und Projektmanagement (eigene Schnittstelle zwischen SAP und Projektmanagementtool zur Übertragung der gebuchten Ist-Zeiten) bzw. zwischen KLR und Controlling sowie zwischen Projektmanagement und Qualitätsmanagement (Vorgehensmodell ist im Projektmanagementtool integriert).
	Finanzämter	Sie ergeben ein Controlling-Gesamtkonzept mit den Zieldimensionen Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Der Schwerpunkt liegt im Bereich der Aufgabenerfüllung. Aufgrund der geringen Steuerungsfähigkeit, dienen die reinen Kennziffern zur Wirtschaftlichkeit im Wesentlichen der Abrundung des Gesamtkonzeptes.
	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.
StMWIVT	Eich- und Beschussverwaltung	Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgte auf Basis eines Ministerratsbeschlusses; es erfolgte keine Dokumentation im Vorfeld.
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 wurde Ende 2008 eine Nutzen-Kosten-Untersuchung gem. BayITR07 durchgeführt. Hier wurden die Entwicklungskosten, die Einführungskosten, die laufenden Betriebskosten sowie der Nutzen der KLR differenziert dargestellt und bewertet.
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 werden zum Teil aus den Ergebnissen der Kosten- und Leistungsrechnung generiert und sind z. B. Bestandteil des gemeinsamen Controlling-Fachkonzepts der Rechenzentren, des ressortübergreifenden IT-Controllings in der bayerischen Staatsverwaltung sowie der Controllingberichte für die Amtsleitung. Das Benchmarking im Statistikbereich, das Projekt- und Ressourcenmanagement sowie das Qualitätsmanagement bauen insbesondere auf den Ergebnissen der Kosten- und Leistungsrechnung im jeweiligen Bereich auf und sind ihrerseits wiederum Grundlage für die Personaleinsatzplanung. Darüber hinaus bestehen starke Interdependenzen zwischen der Ist- und Plankostenrechnung sowie den einzelnen Controlling-Fachkonzepten.
	Personalverwaltung der Polizei	Der gesamte Sachhaushalt der Polizei ist ebenübergreifend budgetiert. Die auf dieser Grundlage getroffenen Haushalts- und Beschaffungsentscheidungen werden in einem strukturierten Berichtswesen dokumentiert, das die notwendigen Informationen für ein Finanzcontrolling liefert. Dessen Ergebnisse fließen wieder in die Budgetgestaltung ein.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMI	Polizei - luK	<p>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.</p> <p>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 bleiben für deren Umsetzung nach dem Prinzip der Delegation von Verantwortung auf die möglichst unterste Ebene genügend Freiräume.</p> <p>Für neue IT-Vorhaben gibt es ein förmliches Antrags- und Auftragsmanagement.</p> <p>Sofern Vorhaben in Projektform abgewickelt werden, gelten Projektmanagementrichtlinien der Polizei. Zur Koordination der Durchführung zeitgleicher Projekte erfolgt mit Unterstützung der luK-Koordinierungsstelle der Bayer. Polizei ein „Multiprojektmanagement“.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>		
OBB	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="317 1447 695 1518">Hochbauverwaltung</td> <td data-bbox="695 1447 1409 1588" rowspan="2">Die Bauverwaltung sieht alle neuen Steuerungselemente als eine Gesamtheit. Ihr Zusammenwirken und Ihre Verklammerung mit dem Führungssystem sind in den Controllingkonzepten ausführlich dargelegt.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="317 1518 695 1588">Straßenbauverwaltung</td> </tr> </table>	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
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				

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

StMJV	Gerichte und Staatsanwaltschaften	Das Personalbedarfsberechnungssystem PEBB§Y bildet die Grundlage für die Personalbemessung, die Personalzu- teilung sowie den Personaleinsatz vor Ort. Das Datenmate- rial aus PEBB§Y ist die Grundlage für das kennzahlenge- stützte Informationssystem KISS, das die für die Steuerung einer Behörde relevanten Kennzahlen in einer übersichtli- chen, vierteljährlich aktualisierten IT-Anwendung abbildet und somit die Führungskräfte vor Ort beim Controlling so- wie bei der Formulierung und Evaluation ihrer operativen Ziele unterstützt. Ergänzt wird das Kennzahlensystem durch den im Jahr 2009 grundlegend überarbeiteten, neu konzipierten Geschäftsprüfungsbericht. Im institutionalisier- ten Mitarbeitergespräch werden die aus den genannten Steuerungsinstrumenten abgeleiteten Ziele mittels Zielver- einbarungen - soweit die richterliche Unabhängigkeit bzw. die sachliche Unabhängigkeit der Rechtspfleger dies zu- lassen - umgesetzt.
	Justizvollzugsanstalten	Das eingesetzte Kennzahlensystem stellt die für die Steue- rung einer Behörde relevanten, messbaren Daten transpa- rent und übersichtlich dar und bildet damit die Grundlage sowie das Kontrollinstrument für die Formulierung und Er- reichung der operativen Ziele.

Zusammenfassung der Ressortabfrage über den Stand des Einsatzes neuer Steuerungselemente

StMWFK	Universitäten/ Fachhochschulen	<p>Das Zusammenwirken unterschiedlicher Steuerungselemente (Zielvereinbarungen, Projektmanagement, Qualitätsmanagement sowie Ziel- und Kennzahlensysteme) kann exemplarisch anhand des dem Ausbauprogramm zur Bewältigung der steigenden Studierendenzahlen und zur Bewältigung des doppelten Abiturjahrgangs unterliegenden, seit mehreren Jahren eingeführtem mehrstufigen Controlling-Systems erläutert werden:</p> <p>Nach § 4 der mit den Hochschulen am 12.12.2008 abgeschlossenen Zielvereinbarungen berichten diese jährlich zum 31.03. über den Stand der Umsetzung der Zielvereinbarung und die Verwendung der Stellen und Mittel. Dabei ist insbesondere - jeweils getrennt nach Studienfeldern – über</p> <ul style="list-style-type: none"> • die getroffenen Maßnahmen zur Schaffung von Studienanfängerplätzen, • die Zahl der geschaffenen Studienanfängerplätze sowie • die Zahl der zusätzlich aufgenommenen Studienanfänger Auskunft zu geben. <p>Die Berichte zum 31.03.2010 und 31.03.2011 haben auch die geplanten bzw. getroffenen Maßnahmen zum Sommersemester 2011 (Erweiterung des Studienangebots, studienvorbereitende Angebote) darzustellen. Zum 31.03.2012 mussten die Hochschulen auch einen Gesamtbericht zur Umsetzung der Zielvereinbarung und der Verwendung der Stellen und Mittel vorlegen.</p> <p>Der Lenkungsausschuss „Steigende Studierendenzahlen“ (bestehend aus Hochschulvertretern, IHF, StMWFK) überprüft regelmäßig anhand der vorliegenden Daten die tatsächliche Entwicklung des Studierverhaltens und schlägt auf dieser Grundlage gegebenenfalls Abweichungen von den den Zielvereinbarungen zugrundeliegenden Planungen vor, die im Einvernehmen der Vertragspartner zu einer Anpassung der Zielvereinbarung führen können. Durch den Berichtsrhythmus ist vor allem auch gewährleistet, dass die hierfür erforderlichen Informationen in entsprechender Aktualität und Güte vorliegen. Damit lassen sich sowohl die Reaktionszeiten als auch die Gesamtqualität der Steuerungsentscheidungen optimieren.</p>
	Staatsbibliothek	Die einzelnen Steuerungselemente liefern wertvollen Input beim Controlling/Reporting.
	Bayerische Staatstheater (Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz)	<p>Das Projektcontrolling über die Baumaßnahme am Staatstheater am Gärtnerplatz wird nicht in das reguläre KLR-System integriert, da es sich um eine zeitlich begrenzte Maßnahme handelt.</p> <p>Am Staatsschauspiel wird die KLR in das Controllingsystem eingebunden (Kostenträger-, Kostenstellenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung).</p> <p>An der Staatsoper sind alle Steuerungselemente datentechnisch untereinander verbunden. Es handelt sich um ein integriertes Steuerungsverfahren, das alle relevanten Betriebsdaten umfasst.</p>

StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	Die neuen Steuerungselemente werden in der Bayerischen Vermessungsverwaltung in einem ganzheitlichen Ansatz verwendet.
	Vermessungsämter	
	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 Zieldimensionen Auftragserfüllung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.
	Landesamt für Finanzen	Kennzahlen, Benchmarking und KLR sind die Bausteine für ein künftiges Führungsinformationssystem.
StMUG	Ministerium	Im Ministerium werden bedarfsweise sektoral unterschiedliche neue Steuerungselemente eingesetzt.
	Wasserwirtschaftsämter	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	Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	Auf Grundlage von strategischen und operativen Zielvorgaben werden jährlich eine Maßnahmenplanung und eine Planung der jeweils erforderlichen Arbeitszeiten durchgeführt. Durch Plan-Ist-Vergleiche im Berichtswesen der KLR werden Abweichungen sichtbar und zielorientierte Steuerungsmaßnahmen ermöglicht.
	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	
	Forstliche Schulen	
	Amt für forstliche Staat- und Pflanzenzucht	
	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:

- 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)?

		a.	b.	c.
StMI	Regierungen	X	X	Standard-Berichtswesen für Halbjahr, Jahr und fallweise auch Quartal: Kostenträgerberichte behördenübergreifend als Benchmarkingberichte; Kostenstellenberichte innerbehördlich; Zeitreihenberichte innerbehördlich mit Abweichungsangaben. Zusätzlich: Ad-hoc-Berichte, außerdem (halb-)jährliche Geschäftsberichte geplant.
	Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung	X	X	Standardberichte bzw. Ad-hoc-Berichte im Rahmen der KLR (innerbehördlich) sowie Abweichungsanalysen zwischen Ist- und Plankostenrechnung, Auswertungen aus dem Projekt- und Ressourcenmanagement (innerbehördlich), turnusmäßige Controllingberichte mit Kennzahlenberechnungen (innerbehördlich sowie behördenübergreifend im Rahmen des IT-Controllings in der bayerischen Staatsverwaltung), halbjährliche Auswertungsberichte im Rahmen des Benchmarkings im Statistikbereich (behördenübergreifend), einmalige Berichte aus der Prozessanalyse im Statistikbereich (innerbehördlich).
	Polizeiverwaltung	X	X	Das Berichtswesen ist i.d.R. ebenenübergreifend (hierarchisch) aufgebaut und sieht Regel-/ Abweichungs- und Ad-hoc-Berichte vor. Das die Budgetierung der Bayer. Polizei dokumentierende Berichtswesen ist in Inhalt und Form verbindlich festgelegt. Die Polizeiverbände stellen regelmäßig zu festen Terminen die Budgetdaten – auch der nachgeordneten Basisdienststellen – zusammen, das StMI wertet sie aus.
	Polizei - IuK	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.
OBB	Hochbauverwaltung			Das Berichtswesen befindet sich, nach der Zusammenlegung der früheren Hochbau und Straßenbauämter zu Staatlichen Bauämtern und der Umstellung der KLR von ORACLE auf SAP zum 1.1.2011, im Aufbau. Aufgesetzt wird hier auf die Erfahrungen mit dem bisherigen Berichtswesen.
	Straßenbauverwaltung			
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/ Fachhochschulen	X	X	<p>Das StMWFK hat in enger Abstimmung mit den Hochschulen die methodischen, inhaltlichen wie technischen Grundlagen für den Aufbau eines umfassenden, einheitlichen Berichtswesens im Hochschulbereich gelegt. Diese bestehen aus einem nicht-monetären Teil sowie einem monetären Teil. Der nicht-monetäre Teil beinhaltet die Erhebung und Auswertung von Daten zur Hochschulsteuerung nach den Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • quantifizierbare Erfolge in der Lehre • quantifizierbare Erfolge bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses • quantifizierbare Erfolge in der Forschung • quantifizierbare Erfolge in den Bereichen Wissens- und Technologietransfer sowie Weiterbildung • quantifizierbare Erfolge in der Internationalisierung • quantifizierbare Erfolge in der Gleichstellung <p>Der monetäre Teil ermöglicht eine Erhebung und Auswertung der Daten nach den Kriterien „Ressourcenherkunft“ (=Einnahmen) und „Ressourcenverwendung“ (=Ausgaben). Gleichzeitig enthält der monetäre Teil auch Elemente, die über die zahlungsstromorientierte Sichtweise der Kameralistik hinausgehen, wie etwa Abschreibungen. Mit diesem Berichtswesen ist die konzeptionelle Basis für die Steuerung weitgehend autonomer Hochschulen auch in Zeiten einer weitgehenden Flexibilisierung des Haushaltswesens bis hin zu Globalhaushalten geschaffen.</p>
	Akademie der Wissenschaften	X	X	
	Staatliche Archive	X		behördenübergreifend
	Bayerische Theaterakademie „August Everding“ im Prinzregententheater	X		<p>Es bestehen verbindliche Festlegungen über das Berichtswesen der Sach- als auch Personalausgaben. Diese Berichte werden regelmäßig mit den Monatsabschlüssen erstellt.</p> <p>Das Berichtswesen ist innerbehördlich aufgebaut. Es bestehen sowohl Regelberichte (monatliche Budgetstände) als auch Abweichungs- bzw. Ad-hoc-Berichte (Produktionsabrechnungen).</p>
	Staatsbibliothek	X	X	Innerbehördlich und behördenübergreifend
	Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung	X		

<p>StMWFK</p>	<p>Bayerische Staatstheater</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Die Staatstheater sind ggü. dem Ministerium zur Abgabe von jährlichen Kennzahlen verpflichtet. Dieses Kennzahlensystem ist standardisiert und enthält die wichtigsten Daten der Häuser (z. B. Auslastungszahlen, Einspielergebnis, Zuschussbedarf je Besucher). Ebenso ist die Abgabe von Kennzahlen für den Deutschen Bühnenverein vorgegeben. Behördenübergreifende Berichte sind ansonsten hauptsächlich mit der Haushaltsaufstellung, -führung und dem Haushaltsabschluss verbunden.</p> <p>Staatstheater am Gärtnerplatz: Ein internes Berichtswesen ist am Staatstheater am Gärtnerplatz eingerichtet. Es gibt im Bereich Einnahmencontrolling sowie im Bereich der Sachkosten sowie der variablen Personalkosten Plan/Ist-Werte mit entsprechenden Analysen. Es existiert ein internes Berichtswesen sowie ein Kennzahlensystem, das ein Benchmarking mit anderen vergleichbaren Einrichtungen erlaubt. Das interne Berichtswesen umfasst monatliche Berichte sowie kurzfristige Berichte zu aktuellen Situationsanalysen.</p> <p>Bayerische Staatsoper: Alle Kostenarten sind budgetiert, auch auf Kostenstellenebene. Die Kostenstellenverantwortlichen haben so Soll/Ist-Vergleiche für ihren Verantwortungsbereich zeitnah vorliegen. Das Berichtswesen ist hauptsächlich auf innerbetriebliche Informationsbedürfnisse abgestimmt. Die Budgetberichte können täglich abgerufen werden, hierbei handelt es sich um Abweichungsberichte. Auch für die Einnahmeseite (insbesondere Kartenkassenverkäufe) und für die Produktionskosten der Ausstattungen gibt es entsprechend standardisierte Abweichungsberichte. Ad-hoc-Berichte werden zu bestimmten Fragestellungen erstellt, z. B. zu den Auswirkungen der Sparmaßnahmen der Staatsregierung am Ende des letzten Haushaltsjahres.</p>
<p>StMUK</p>	<p>Ministerium</p>	<p>X</p>		<p>Das System der Qualitätssicherung an bayerischen Schulen umfasst verschiedene Steuerungselemente: Vergleichsarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen, die Teilnahme an internationalen Schulleistungsstudien sowie die externe Evaluation von Schulen liefern wichtiges Steuerungswissen. Zu Vergleichsarbeiten, zentralen Prüfungen, sowie zur externen Evaluation erstellt das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung bzw. das StMUK Ergebnisberichte; die Ergebnisse internationaler Schulleistungsstudien werden von den wissenschaftlichen Konsortien veröffentlicht. Dieses System wird ergänzt durch die Erstellung eines bayerischen Bildungsberichts (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. Ergebnisse werden anhand feststehender Indikatoren berichtet. Indikatoren sind z.B. die Bildungsbeteiligung, erreichte Abschlüsse, bei Tests festgestellte Kompetenzen in ausgewählten Bereichen.</p>

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

		a.	b.	c.
StMF	Landesamt für Vermessung und Geoinformation	X	X	Innerhalb der Vermessungsverwaltung besteht ein Standardberichtsweisen (z.B. Quartalsberichte). Zusätzlich werden in weiteren Berichten (z.B. monatlich in einem „Monatsbericht für die Amtsleitung“ der Vermessungsämter und quartalsweise in einem „Kennzahlenbericht“ für die Verwaltungsspitze der Vermessungsverwaltung) aktuelle Themen aufgegriffen und beleuchtet.
	Vermessungsämter	X	X	
	Landesamt für Steuern	X		Es werden verschiedene Berichte erstellt, die Standardberichte erfolgen in der Regel monatlich sowohl innerbehördlich, als auch behördenübergreifend. Berichtsarten sind z.B.: Statusberichte der Projekte (monatlich), Kostenstellenberichte (monatlich), Qualitätssicherungsberichte und Dokumentationsprüfberichte (quartalsweise), SAP-BW-Berichte (monatlich und ad-hoc); Sonderberichte z.B. auf Anforderung gegenüber dem Staatsministerium der Finanzen, dem CIO, dem ORH oder dem länderübergreifenden Vorhaben KONSENS.
	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 (allerdings auf Basis der monatlich generierten Daten) ab. Die innerbehördlich einsehbaren Werte werden bis auf Ebene der Arbeitseinheiten abgebildet. Daneben werden die Finanzamtswerte je Aufgabenbereich insgesamt dargestellt. Zugriffe auf das Berichtswesen sind an allgemeine Zugriffsrechte (ACUSTIG-Schlüssel) gekoppelt. Die Berichte sind in Schlüsselkennzahlen (mit Zielwerten), Standardkennzahlen und Analysekenzahlen untergliedert und können je nach Berechtigung umfangreich abgerufen werden. Das Berichtswesen stellt im Bereich der Schlüsselkennzahlen auch überbehördliche Kennzahlen dar und ermöglicht so einen ämterübergreifenden Vergleich. Seit Anfang 2011 steht flächendeckend für Schlüsselkennzahlen eine grafische Aufarbeitung (GrAL) der MISTRAL-Daten bis auf Ebene der Arbeitseinheiten zur Verfügung. Neben Zeitreihenvergleichen ermöglicht GrAL einen schnellen Überblick über alle steuerungsrelevanten Kennzahlen.
	Landesamt für Finanzen	X	X	Innerbehördlich, behördenübergreifend, Regel-/ Abweichungs-/ Ad-hoc-Berichte
StMWIVT	Ministerium			Innerbehördlich.

		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	Staatliche Führungsakademie für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	X		Innerbehördlich und behördenübergreifend. Zurzeit werden die Standardberichte weiterentwickelt. Neben Standardberichten können nachgeordnete Behörden und das StMELF Bedarfs- und Abweichungsberichte erstellen.
	Ämter für Landwirtschaft und Forsten	X	X	
	Forstliche Schulen	X		
	Amt für forstliche Saat- und Pflanzenzucht	X		
	Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft	X		
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 turnusmäßigen Controllingberichte unterstützen die strategische Steuerung durch die Amtsleitung und führen gegebenenfalls zur Anpassung von Verfahrens- und Projektabläufen. - Im Statistikbereich wurden Organisations- und Ablaufänderungen auf Grund der Ergebnisse der internen Prozessanalyse, des Benchmarkings sowie sonstiger Kennzahlensysteme durchgeführt. - Die Ergebnisse der Ist- und Plankostenrechnung im Bereich des Rechenzentrums Süd werden zur Preiskalkulation im Zuge des Verrechnungskonzepts, zur Haushaltsaufstellung und zur Ermittlung von Kostendeckungsgraden herangezogen. - Das toolgestützte Projekt- und Ressourcenmanagement dient der operativen Steuerung, Koordinierung und Optimierung der Projektdurchführung. - Über die Auswertung der Kundenbefragungen im Rechenzentrum Süd erfolgt eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Organisations- und Ablaufstruktur sowie des Serviceportfolios. Der entsprechende Fragebogen wurde dabei mit dem Rechenzentrum Nord abgestimmt.
	Polizeiverwaltung	<p>Das Controlling der Budgetierung stellt eine ständige Anpassung der Budgets an geänderte Aufgabenstellungen und Bedarfe sicher. Auf der Grundlage der Auswertungen treffen die Dienststellenleiter wesentliche Entscheidungen über die Beschaffungen und den Einsatz der polizeilichen Ausrüstung.</p>

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 bereinigte 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"> - Verschlankung der Polizei im technischen Bereich durch Konsolidierung der Server- und Verfahrenslandschaft im Rahmen der inzwischen umgesetzten Reorganisation mit Wegfall einer Führungsebene (Polizeidirektionen), damit einhergehend deutliche Straffung von Verwaltungsabläufen und Schaffung leistungsfähiger größerer Dienststellen. - Herzstück der Reform war 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-Sudios zum Landeskriminalamt 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/ Fachhochschulen	Die Hochschulen nutzen insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung zur internen Optimierung einzelner Organisationsbereiche.
	Staatsbibliothek	Outsourcing der Kopier- und Scandienstleistungen an einen externen kompetenten Dienstleister aufgrund einer durchgeführten Wirtschaftlichkeitsrechnung
	Staatliche Archive	Durch differenzierte Verzeichnungsrichtlinien wird dafür gesorgt, dass die verschiedenen Archivalienarten möglichst effizient verzeichnet werden.
	Bayerische Staatstheater	Über die Deckungsbeitragsrechnung wird am Staatstheater am Gärtnerplatz eine Portfolio-Analyse erstellt. Diese trug in der Vergangenheit zu strategischen Entscheidungen über die Ausrichtung und den Spielplan seitens der Führung des Hauses (Intendanz) bei. Weiterhin wurde aufgrund des Kostencontrollings im Bereich des Druckerleasings eine neue Ausschreibung vorgenommen, die zu einer deutlichen Kostensenkung führte. Am Staatsschauspiel werden die KLR-Ergebnisse u. a. verwendet für Fragen zur Personalverteilung/-bemessung (z.B. bei Aushilfen), Controlling-Berichte zur Unterstützung von strategischen Entscheidungen und Analysen zur Verwendung von Haushaltsmitteln. An der Staatsoper werden täglich im Rahmen des operativen Controllings Entscheidungen anhand der Ergebnisse der Budgetierung getroffen (Anschaffungen, Gagenverhandlungen etc.). Insbesondere die Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung werden in die langfristige Spielplangestaltung einbezogen. Durch die kontinuierliche Steuerung der Einnahmen und Ausgaben konnten in den letzten Jahren drohende Defizite aufgefangen werden. Alle Neuproduktionen und künstlerischen Projekte z. B. im Rahmen des Pavillons oder im Kinder- und Jugendprogramm werden zunächst budgetiert und auf ihre „Machbarkeit“ überprüft.

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

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“).
--------------	-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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,
	Vermessungsämter	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungsmaßnahme durch Kundenbefragungen (z. B. längere Öffnungszeiten).
	Landesamt für Steuern	Regelmäßige Projekt-Statusberichte dienen der operativen Steuerung und Koordinierung von Projekten. Zielanpassungen und -priorisierungen finden im Rahmen der Überprüfung der Zielvereinbarungen statt. Konkrete Maßnahmen leiten sich aus den Ergebnissen interner Audits und aus Finanzamtsbefragungen im Rahmen des Qualitätsmanagements ab, SAP-BW-Auswertungen dienen als Ausgangspunkt für Entscheidungen hinsichtlich Ressourcenbereitstellung und -verteilung. Die Preisbildung für Services des RZ Nord erfolgt auf Basis der in der KLR erfassten Kosten (gemäß Verrechnungskonzept). Auch für die monatliche KONSENS-Finanzmeldung werden ausschließlich Zahlen der KLR zugrunde gelegt. Mittels Kundenbefragungen und interner Prozessanalysen im Rechenzentrum Nord erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der Organisations- und Ablaufstruktur sowie des Serviceportfolios.
	Finanzämter	Regelmäßige Zielvereinbarungen zwischen der Mittelbehörde und den Finanzämtern als Mittel der Kommunikation über die Gesamtaufgabenstellung der Verwaltung und den Beitrag einer Organisationseinheit (Finanzamt) zu diesem Ergebnis. Nutzung zur aktiven (Selbst-)Steuerung des Ressourcen-Einsatzes sowohl direkt bei den Finanzämtern als auch über das BayLfSt. Laufende Evaluation neuer Organisationsmodelle (z.B. ZAVSt, Einsatz DUNAN) anhand der im Controlling erworbenen Daten mittels Zeit-Reihen-Vergleichen. In zahlreichen Ämtern Neustrukturierung verbesserungsbedürftiger Arbeitsbereiche unter dem Gesichtspunkt der Bildung ausgewogener Teams. Regelmäßige Gespräche mit den in der Leistung negativ auffälligen Ämtern zur Situations- und Ursachenanalyse und Einleitung von Gegenmaßnahmen. Unterstützung dieser Ämter mit Ideen und Know how aus der Erfahrung und Analyse anderer Ämter. Gespräche mit Ämtern mit langfristig sehr guten oder sich kontinuierlich verbessernden Daten zur Auftragserfüllung mit dem Ziel, Erkenntnisse zur Arbeitsweise und zu effektiven Organisationsformen für andere Ämter zu ermitteln (Lernen vom Anderen). Regelmäßige Controllerbesprechungen zur Weitergabe von Organisationserfahrungen und Ideenaustausch. Qualitätsteams in den Finanzämtern zur Verbesserung der Arbeitsqualität (z.B. Veränderung der Organisation, gezielte Kurzschulungen, gezielter Wissenstransfer).
	Landesamt für Finanzen	Z.B. Verkürzung der Beihilfebearbeitungszeiten, Steigerung der Beibehaltungsquote in den Fiskalaten, Organisationsänderungen in der luK.

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

StMUG	Ministerium	Z.B. regelmäßige Schwerpunktsetzungen (mit Folgen für Arbeitseinsatz, Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit).
	Wasserwirtschaftsämter	<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. Prozessverbesserung und Effizienzsteigerung erfolgen durch die Adaption von guten Verfahrensabläufen einzelner WWÄ (im Sinne von „Best Practice“).</p> <p>Im Rahmen des Prozessmanagements werden Prozesse mit Ministerialschreiben eingeführt und sind im Intranetportal für die Wasserwirtschaftsbehörden abrufbar.</p>
StMELF	Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten	<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 Ernährung, Landwirtschaft und Forsten).</p> <p>Im Bereich Forsten fand 2010 eine Neuberechnung des Entgeltes für die Betriebsleitung und- ausführung im Körperschaftswald ab 2011 statt. Grundlage für die Berechnung waren Daten aus der KLR.</p>

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.