

Eine Balanced Scorecard für die Dorfgemeinschaftshäuser (DGH) der Gemeinde Katlenburg-Lindau (Niedersachsen): Ein haushaltswirtschaftliches Instrument für die kommunale Steuerung und Planung auch in strategischer Perspektive¹

VON

HEINZ ZIETLOW² / ARNIM GOLDBACH³



1. Begründungszusammenhänge für wirkungsorientierte Ansätze in der kommunalen Haushaltswirtschaft

„Das neue Haushalts- und Rechnungswesen ist systematisch um die bisher wenig entwickelte Wirkungsanalyse und strategische Planung, um deren Verknüpfung mit der politischen Steuerung sowie um deren informationsmäßige Abbildung zu erweitern.“

Diese Handlungsaufforderung im „Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland“¹ wird seit Jahrzehnten formuliert

¹ Stand: 05.04.2013 (2. Auflage) - Gemeinde Katlenburg-Lindau, Bahnhofstraße 6, 37191 Katlenburg.

² HEINZ ZIETLOW ist Kämmerer und Stellvertreter des Bürgermeisters der niedersächsischen Gemeinde Katlenburg-Lindau, Anschrift: siehe oben.

³ Prof. Dr. ARNIM GOLDBACH, Wissenschaftliche Beratung und Qualifizierung zur doppelhaushaltswirtschaft, Kapellenweg 2, 31303 Burgdorf-Otze.

und diskutiert². Aber erst in jüngster Vergangenheit wird auch eine Umsetzung ernstlich „in Erwägung gezogen“³ – nicht zuletzt aufgrund von rechtlichen Anforderungen im doppelten Gemeindehaushaltsrecht⁴.

Eine Möglichkeit, dieser Forderung nachzukommen, ist die Entwicklung von Balanced Scorecards (BSC), wie dies die Gemeinde Katlenburg-Lindau (zunächst exemplarisch) momentan tut,⁵ um vor allem auch für die Haushaltsplanung „Ziele und Kennzahlen“ systematisch ableiten zu können (gem. § 21 Abs. 2 GemHKVO in Verbindung mit § 4 Abs. 7 GemHKVO)⁶.

¹ BERTELSMANN STIFTUNG / KGST: Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland – Mehr Transparenz, Effektivität und Effizienz in Politik und Verwaltungen durch ein einheitliches doppeltes Haushalts- und Rechnungswesen. Berlin, 4. Mai 2009, hier S. 13 (der Hinweis auf die besondere Bedeutung der Leistungsrechnung findet sich an etlichen weiteren Stellen dieses Manifestes). Siehe zum Manifest auch DIETRICH BUDÄUS: Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland – Mehr Transparenz, Effektivität und Effizienz in Politik und Verwaltungen durch ein einheitliches doppeltes Haushalts- und Rechnungswesen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU), 32. Jg., Heft 3/2009, S. 282-318

² Als Nachweis (dort mit zahlreichen weiteren Literaturhinweisen): ARNIM GOLDBACH: Einige Aspekte einer erweiterten Erfolgskontrolle öffentlicher Unternehmen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 11, Heft 1, 1988, S. 14-29; ARNIM GOLDBACH: Entwicklungstendenzen und Perspektiven des (neuen) öffentlichen Rechnungswesens – Zugleich eine kritische Betrachtung der Diskussion „Kameralistik oder Doppik“ auf der Grundlage einer Sammelrezension. In: Akademie, 46. Jg., Heft 3/2001, S. 84-90.

³ Siehe beispielhaft: ARNIM GOLDBACH: Die Leistungsrechnung im Rahmen der öffentlichen Kosten- und Leistungsrechnung – Begründungszusammenhänge, Grundkonzeption und Problembereiche. In: Verwaltung und Management, 9. Jg., 3/2003, S. 122-125 (Teil 1) und 4/2003, S. 205-210 (Teil 2), dort mit weiteren Quellenangaben und Literaturhinweisen, die hier nicht zu wiederholen sind. Im Rahmen einer umfassenden Managementkonzeption wird die Bedeutung der Wirkungsrechnung (oder Nutzenanalyse) besonders augenscheinlich: dazu NORBERT THOM / ADRIAN RITZ: Public Management. 3. Auflage, Wiesbaden 2006 (dort werden viele Beispiele für bereits erfolgte praktische Umsetzungen der Leistungsrechnung / Wirkungsanalyse gebracht, v. a. aus der Schweiz).

⁴ Siehe vor allem § 4 Abs. 7 und § 21 GemHKVO und die entsprechenden Kommentierungen in: ANDREAS LASAR / DIETER GROMMAS / ARNIM GOLDBACH / KERSTIN ZÄHLE / BERTA DIEKHAUS: Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in Niedersachsen – Kommentar. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dresden 2011, Kap. B.

⁵ Es ist geplant, ausgehend von einer BSC für Dorfgemeinschaftshäuser nach und nach alle steuerungsrelevanten Bereiche der Gemeinde Katlenburg-Lindau mit einer BSC „auszustatten“, die dann für die Haushaltsplanung nutzbar gemacht werden können.

⁶ Siehe dazu auch die lehrbuchmäßige Aufarbeitung in: ARNIM GOLDBACH, / MARC THOMSEN: Doppisches Rechnungs- und Haushaltswesen für die Kommunen in Niedersachsen: Finanzbuchführung – Haushaltsplanung – Jahresabschluss und -analyse – Kosten- und Leistungsrechnung – Wirtschaftlichkeitsuntersuchung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dresden 2011, Kap. F.

2. Grundmodell einer (kommunalen) Balanced Scorecard (BSC)

Dazu muss zunächst das allgemeine BSC-Modell von KAPLAN / NORTON¹ (siehe Abb. 1) auf den öffentlichen bzw. kommunalen Sektor modifizierend übertragen werden. Dazu gibt es bereits mehrere Vorschläge, die hier aber nicht entwickelt und diskutiert werden sollen. Die Abb. 2 hat die generelle Anpassung (in Form einer Möglichkeit unter mehreren) bereits modellhaft „vorweggenommen“:

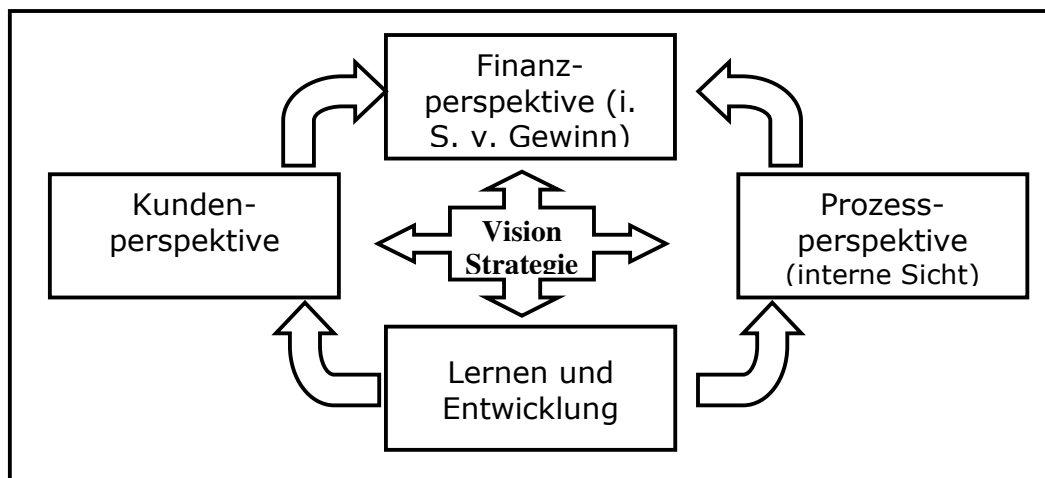


Abb. 1: Grundmodell der „privatwirtschaftlichen“ Balanced Scorecard (BSC)

Daraus ist eine kommunale BSC entwickelt worden, die bereits die zu füllenden Informationsfelder enthält:²

¹ ROBERT S. KAPLAN / DAVID P. NORTON: Balanced Scorecard. Stuttgart 1997. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen zur BSC. Siehe die Abb. 1.

² Siehe auch bei ARNIM GOLDBACH,: Aus der Praxis über die Theorie für die Praxis: Die Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung. In: Haufe Finanz Office für die öffentliche Verwaltung – Das Fachinformationssystem mit praktischen Arbeitshilfen zu Doppik, Rechnungswesen & Controlling, CD-ROM, Version 7.4, Stand: Dezember 2011, Freiburg 2011.

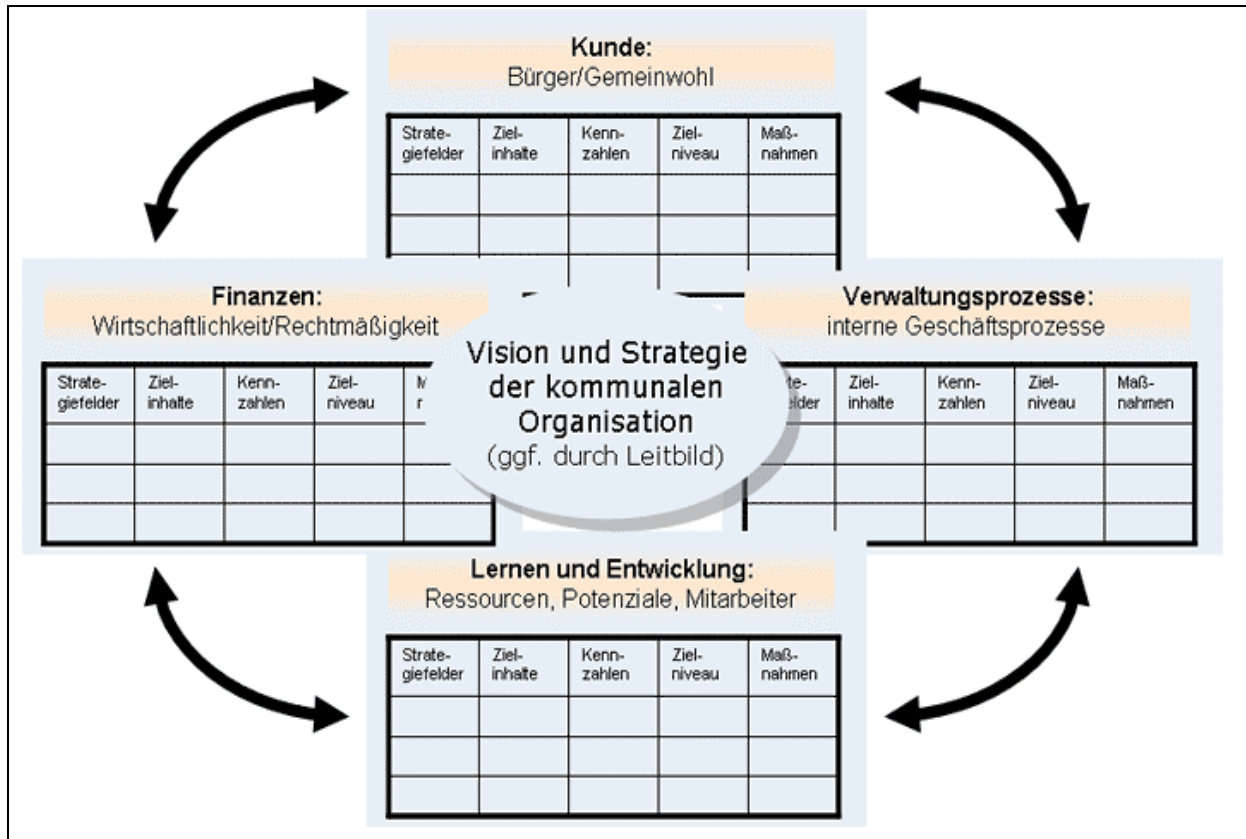


Abb. 2: Grundmodell einer kommunalen Balanced Scorecard (BSC)

3. Eine (exemplarische) BSC für die Gemeinde Katlenburg-Lindau: Dorfgemeinschaftshäuser (DGH)

Dieses kommunalspezifische Grundmodell ist die Basis für die nachfolgend entwickelte BSC „**Dorfgemeinschaftshäuser Katlenburg-Lindau**“.¹

Die „Dorfgemeinschaftshäuser (DGH)“ werden nachfolgend begrifflich als Kurzform für das **Produkt 5-7-3-1: „Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen“** verwendet. Informationsgrundlagen für die inhaltliche Ausgestaltung der **BSC „DGH KaLi“** sind:

- GEMEINDE KATLENBURG-LINDAU: Auswertungen Gemeinschaftseinrichtungen 2006/2007. Katlenburg-Lindau 13.08.2007
- ZIETLOW, HEINZ: Informationspapier zu den Dorfgemeinschaftseinrichtungen. Katlenburg-Lindau, Juni 2009

Möglichkeiten der methodischen Ausgestaltung von BSC einschl. weitergehender Untersuchungen finden sich (anhand von ausgewählten Beispielen) in:

- GOLDBACH, ARNIM: Aus der Praxis über die Theorie für die Praxis: Die Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung. In: Haufe Finanz Office für die öffentliche Verwaltung – Das Fachinformationssystem mit praktischen Arbeitshilfen zu Doppik, Rechnungswesen & Controlling, CD-ROM, Version 7.4, Stand: Dezember 2011, Freiburg 2011.
- SCHERER, HANS-GEORG / ALT, JENS MICHAEL (Hrsg): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 2002.

Als matrixartiges Grundmodell hat die BSC „DGH KaLi“ folgende Informationen:²

¹ Wichtige Vorarbeiten leistete im Rahmen einer praxisorientierten Diplomarbeit OLIVER SCHMALZ: Entwicklung eines Kennzahlensystems im Rahmen des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens Niedersachsen zur Beurteilung und Steuerung von Wirtschaftlichkeit und Zielerreichung in einem ausgewählten Teilhaushalt der Gemeinde Katlenburg-Lindau. Diplomarbeit an der Niedersächsischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Fakultät Allgemeine Verwaltung, Hildesheim, 13.10.2005 (nicht veröffentlicht).

² Einige dieser Informationen sind noch hypothetisch und auf die Realisierbarkeit hin zu prüfen.

Vision: Stärkung des Kulturlebens und Gemeinschaftsgefühls in der Kommune („Wir als Katlenburg-Lindauer“) durch ein vielfältiges Angebot für die Bevölkerung

Strategie: Schaffung und Entwicklung kultureller Einrichtungen, Gegebenheiten und Voraussetzungen mithilfe der Dorfgemeinschaftshäuser (DGH) Festhalle Berka, Sportheim Berka, DGH Elvershausen, DGH Gillersheim, Mehrzweckhalle Lindau, DGH Wachenhausen unter Erhaltung des Gemeinnützigkeitsprinzips

Strategiefelder	Zielinhalte	Kennzahlen	Zielniveau	Maßnahmen
<p>Kundenorientierung i. S. v. Bürger- / Gemeinwohlbezug</p> <p><i>Förderung ortsgemeinschaftlicher, sozialer und kultureller Anliegen Ansässiger</i></p> <p><i>(öffentlicher Auftrag gem. Benutzungsordnungen und Beschlusslage)</i></p>	<p>1. Förderung und Ermöglichung von Veranstaltungen subsidiär durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vereine und Verbände (1) zur Förderung des Gemeinschaftslebens • Private (2) für private Zwecke • Unternehmen (3) für gewerbliche Zwecke <p>2. Auslastung der DGH-Kapazitäten verbessern (maximieren)</p>	<p>Nutzungsanteile der Nutzergruppen:</p> <p>Spezifische Nutzungen / Gesamtnutzungen</p> <p>Nutzungshäufigkeit: Nutzungen je 1.000 Einwohner</p> <p>Zufriedenheitsgrade der Nutzer gem. Befragungen</p> <p>Gesamtnutzung: Nutzungseinheiten / 365</p> <p>(Nutzungseinheit: z. B. 1/3 Tag)</p>	<p>Über 50 % Nutzung Gemeinschaftsleben</p> <p>Anteil Privatnutzung > als Anteil gewerbliche Nutzung</p> <p>Im Zeitvergleich steigend / Kommunalvergleich über dem KDS-Durchschnitt</p> <p>Mindestens Schulnote 2 (gut) bezogen auf jedes DGH</p> <p>Erhöhung um 5 % bis (Ende) 2012</p>	<p>Vorrangige Behandlung von Veranstaltungen für Gemeinschaftszwecke, vor allem wiederkehrende V.</p> <p>Gewerbliche Veranstaltungen mit Genehmigungsvorbehalt möglich, aber nachrangig</p> <p>Neue Ausstattungen (z. B. Mobiliar)</p> <p>Neue, aber auch alte Adressaten ansprechen</p> <p>Nutzerschulungen</p>
<p>Verwaltungsprozesse</p> <p><i>Antragsbearbeitung, Bescheidwesen und Abrechnungsprozesse sicher und tw. optimieren</i></p>	<p>1. Anträge zügig und kostengünstig bearbeiten</p> <p>2. Bescheide zeitnah und sachlich richtig (nach den Kriterien der ersten beiden Perspektiven) erstellen und zustellen</p> <p>3. Stichprobenhafte Überprüfungen der Nutzungen auf Sauberkeit, Schäden, ... und der Rechnungen</p> <p>4. Abrechnungen sachlich richtig und zeitnah erstellen und vereinnahmen</p> <p>5. Belegungspläne in einheitlicher Formalstruktur erstellen</p>	<p>Bearbeitungszeit: Beginn und Durchführung</p> <p>Beschwerden bzw. „Widersprüche“</p> <p>Zahl der Stichproben unmittelbar nach Durchführung der Veranstaltungen</p> <p>Zeit nach Nutzung in Tagen</p> <p>Reklamationsrate</p> <p>Mahnzeit in Tagen</p> <p>Frist für Aktualisierungen in Tagen</p>	<p>Spätestens 1 Tag nach Eingang des Antrags und maximal 3 Bearbeitungstage (Werktage)</p> <p>Maximal 2 Beschwerden pro Jahr</p> <p>Mindestens 50 % der Veranstaltungen</p> <p>Innerhalb einer Woche</p> <p>Möglichst 0 %</p> <p>3 Tage nach Überschreiten der Zahlungsfrist</p> <p>innerhalb von höchstens 2 Tagen</p>	<p>Abläufe erfassen, analysieren und bewerten</p> <p>Zuständigkeiten für die Bearbeitung straff halten (Antragsbearbeitung)</p> <p>Bearbeitungsprozesse zwischen den Ortschaften mit DGH abstimmen und Synergien nutzen, v. a. durch Zugriff auf Internet</p> <p>Beschlüsse und Benutzungsordnungen durch operatives Handeln umsetzen</p> <p>Belegungspläne durch Ortsbürgermeister mit Veröffentlichung im Internet</p>
<p>Potenzial: Mitarbeiter / Ortsrat</p>	<p>1. Kompetenz der zuständigen Mit-</p>	<p>Schulungstage</p> <p>Taggenaue Unter-</p>	<p>3 Tage pro Jahr</p> <p>Spätestens ein</p>	<p>Inhouse-Schulungsveranstaltungen zur</p>

<p><i>Optimale Nutzung der personellen Ressourcen, einschließlich die der Ehrenamtlichen (mit Ortsrat / Ortsbürgermeister)</i></p>	<p>arbeiter sichern</p> <p>2. Dienstleistungsorientiertes Verhalten stärken – durch Freundlichkeit, Klarheit der Bescheidtexte, Erklärungsgehalt bei ablehnenden Bescheiden, Auskunftsfreudigkeit bei Nachfragen der Antragsteller usw.</p> <p>3. Sicherstellung eines Ansprechpartners für alle Fragen eines DGH (Bedienung aus einer Hand)</p> <p>4. Sicherung der Kompetenz von Ehrenamtlichen zur Planungsmethodik für Belegungspläne</p>	<p>richtung der Mitarbeiter über Änderungen in Beschlusslage</p> <p>Schulnoten aufgrund von Befragungen (v. a. hinsichtlich Begründetheit und Freundlichkeit bei abgelehnten Anträgen usw.) der Nutzer</p> <p>Eine Person, erreichbar zu festen Zeiten (auch außerhalb der gewöhnlichen Sprechzeiten)</p> <p>Ein Schultag in Planungsmethodik für jeden Ortsbürgermeister / Ehrenamtlichen</p>	<p>Werktag später</p> <p>Mindestens 1,5 (zwischen gut und sehr gut)</p> <p>1 Mitarbeiter/-in</p> <p>1 Schultag</p> <p>1 Handbuch für Planungsmethodik für alle DGH-Ortschaften</p>	<p>Kompetenzsicherung und zum Verhalten</p> <p>Informationsfluss über Mail</p> <p>Schwarzes Brett für potenzielle Antragsteller</p> <p>Homepage der Gemeinde</p> <p>Hinweise in Medien</p> <p>Sanktionen (?)</p> <p>Präsenzveranstaltung</p> <p>Handbuch erstellen und aktualisieren / weiterentwickeln</p>
<p>Finanzen / Budget / Wirtschaftlichkeit / Rechtmäßigkeit (als Bedingungsrahmen für die anderen Perspektiven)</p> <p><i>Verstärkung des Kostendeckungsdenkens und bewährte Berücksichtigung des Budgetrahmens unter Beachtung des Rechtsrahmens einschließlich des öffentlichen Auftrags (gem. Benutzungsordnungen und Beschlusslage)</i></p> <p><i>Erhaltung der Gemeinnützigkeit (seitens des Steuerrechts)</i></p>	<p>1. Einhaltung eines bestimmten Kostendeckungsgrades und der Budgetrestriktion</p> <p>2. Einhaltung des Prinzips der Kostenwirtschaftlichkeit durch Abdeckung der Personal- und Sachkosten für private und gewerbliche Zwecke</p> <p>3. Bewirtschaftungskosten senken</p> <p>4. Beurteilung und Steuerung des Kosten-/Leistungsverhältnisses</p> <p>5. Minimierung des Zuschussbedarfs je Nutzung</p> <p>6. Konkurrenz zu ähnlichen privaten Einrichtungen minimieren</p>	<p>Kostendeckungsgrad: Erlöse / Gesamtkosten</p> <p>Anlagenkostenanteil: Kalkulatorische Kosten / Gesamtkosten</p> <p>Kosten je Nutzung: Gesamtkosten DGH / Nutzungen</p> <p>Zuschussbedarf: Kostenunterdeckung / Nutzungen</p> <p>Budget-Bedeutung DGH: DGH-Gesamtkosten / Gesamtkosten der Gemeinde</p> <p>Anzahl von Kooperationen mit privaten Einrichtungen</p>	<p>KDG um durchschnittlich 5 % erhöhen bis 2011</p> <p>Private (2) und gewerbliche (3) Nutzung vollkostendeckend (100 %)</p> <p>Um 5 % bis (Ende) 2011 senken</p> <p>Zuschussbedarf je Einwohner um 50 % senken ???</p> <p>Anteil halten</p> <p>Mindestens 2 Kooperationsabkommen eingehen</p>	<p>Erlöse durch moderate Benutzungsgebühren erhöhen</p> <p>Beträge kostenrechnerisch ermitteln</p> <p>KLR speziell auswerten</p> <p>Kostenanalysen durchführen</p> <p>Nutzerschulungen hinsichtlich KLR</p> <p>Entgeltpolitik überprüfen sowie „sozial und wirtschaftlich vertretbar“ anpassen</p> <p>Weitere Mittel für die DGH einwerben (Werbung, Sponsoring, öffentliche Zuschüsse)</p> <p>Kooperationen mit Schulen, Kindertagesstätten, VHS, Partyservice</p>

Abb. 3: Balanced Scorecard für die DGH von Katlenburg-Lindau (Produkt 5-7-3-1)

4. Erste, allgemeine Auswertungsmöglichkeiten der BSC „DGH Katlenburg-Lindau“

Diese einzelnen Merkmale stehen nicht beziehungslos nebeneinander, wie die matrixartige Darstellung vielleicht suggerieren könnte. Vielmehr liegt regelmäßig ein **komplexes Ursache-Wirkungsgeflecht** vor. Ohne die Kenntnis derartiger Zusammenhänge unterliegen die daraus abgeleiteten Entscheidungen der Gefahr von Fehlsteuerungen.

Deshalb ist es wichtig, diese Ursache-Wirkungsbeziehungen aufzudecken und bewusst zu machen. An nachfolgendem (stark vereinfachtem und ausgewähltem) Beispiel soll deutlich werden, wie bestimmte Wirkungsmechanismen angelegt sein können.

Dabei sollen die nachfolgenden Zielgrößen aus der Gesamtübersicht von Abb. 3 herausgegriffen werden (Zeilen 1 und vor allem 2):

Finanzen, ...	Mitarbeiter	Prozesse	Gemeinwohl	Strategie
1. Einhaltung eines bestimmten Kostendeckungsgrades und der Budgetrestriktion	1. Kompetenz der zuständigen Mitarbeiter sichern	1. Anträge zügig und kostengünstig bearbeiten 2. Bescheide zeitnah und sachlich richtig (...) erstellen und versenden	2. Auslastung der DGH-Kapazitäten verbessern (maximieren)	Stärkung des Kulturlebens und Gemeinschaftsgefühls
<i>Starke Einschränkung des Budgets für Schulungen</i>	<i>Gefährdet die Kompetenz der Mitarbeiter</i>	<i>Kann zu verzögerten und / oder fehlerhaften Antragsbearbeitungen und Bescheiden führen</i>	<i>Kann die Zielerreichung zur verbesserten Kapazitätsauslastung gefährden</i>	<i>Kann die obige Strategie gefährden</i>

Abb. 4: Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen ausgewählten Perspektiven

In Zeile 3 sind dann beispielhaft bestimmte Zustände von Situationen definiert, die auf die jeweils nächsten Perspektiven wirken (siehe Abb. 4): Sollte das Schulungsbudget stark eingeschränkt werden, kann das die Kompetenz der Mitarbeiter gefährden, was sich in verzögerter und / oder fehlerhafter Arbeit auswirken kann. Wenn dem so ist, wird es möglicherweise zu unbegründeten Antragsablehnungen kommen, was die Kapazitätsauslastung dann konterkarieren würde und damit der Gesamtstrategie nicht dienlich wäre.

Zeile 4 macht dann grafisch die Wirkungsrichtung in dieser Ursache-Wirkungskette anschaulich. Allerdings ist auch diese erweiterte Betrachtungsweise der BSC noch zu einfach. Immerhin können andere Zielelemente auf die Kundenstrategie und Gesamtstrategie einwirken und die oben beschriebenen Wirkungen verstärken – aber auch überlagern, aufheben oder sogar überkompensieren. Dazu benötigt man ein **Ursache-Wirkungsnetz**, das solche komplexen Zusammenhänge aufdeckt. Deshalb ist es wichtig, diesen Phänomenen auf den Grund zu gehen.

Dazu lassen sich **Intensitätsgrade** ermitteln, die zeigen, wie stark eine bestimmte Entscheidung auf eine daraus ausgelöste Entwicklung wirkt. Solche Intensitätsgrade können beispielsweise von 0 bis 3 festgelegt werden: 0 steht für „keine Auswirkung“ und 3 für „starke Auswirkung“.

Solche Intensitätsgrade lassen sich durch theoretische Analysen und / oder durch empirische Erhebungen – etwa durch Befragungen – generieren. Ein entsprechender Fragebogen ist abschließend abgebildet, der aber auch für andere Zwecke genutzt wird – vor allem zur Gesamtumsetzung der BSC.

In der nachfolgenden Grafik sind die Intensitätsgrade hypothetisch angegeben, ohne schon auf theoretischen und empirischen Untersuchungen zu gründen.¹ Die obigen Zusammenhänge sind hier wieder aufgegriffen

¹ In realer Umsetzung müssten die Wirkungsintensitäten freilich empirisch belegt werden; reine hypothetische Annahmen genügen nicht.

worden, um das Beispiel fortführen zu können. Dabei sollen folgende Annahmen gelten:

- Die Budgetbegrenzung soll in Form eines Einsparvolumens von 20 % recht stark ausfallen. Das würde die Qualifizierungsmöglichkeiten deutlich einschränken und könnte ein Verlust an Kompetenz in gravierender Höhe bedeuten.
- Allerdings sind die Anträge sehr einfach gehalten, die Rechtsvorschriften überschaubar, die Alternativen zur Beurteilung der Sachverhalte sehr begrenzt und die Entscheidungssituationen damit sehr einfach. Das würde die Schnelligkeit und Qualität der Bescheid-erstellung nur gering beeinflussen, sodass auch auf die Kapazitätsauslastung nur unwesentliche Auswirkungen zu erwarten sind.
- Die Gesamtstrategie wäre durch eine solche Einsparungsmaßnahme und Budgetbegrenzung kaum gefährdet.

	Finanzen	Mitarbeiter	Prozess	Bürger	Strategie
Finanzen	20 % Einsparung	3 (rot)			
Mitarbeiter			2 (dunkelgelb)		
Prozess				1 (gelb)	
Bürger					0,5 (gelbgrün)
Strategie					

Abb.5 : Matrix zur Festlegung von Ursache-Wirkungsintensitäten

Da es auch wechselseitige Abhängigkeiten zwischen „Ursachen und Wirkungen“ gibt, könnten diese in der obigen Tabelle ebenfalls dargestellt werden, was aber hier unterbleiben soll.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Einsparung von 20 % beim Schulungsbudget für die **anstehende Aufgabenerfüllung der Antragsbearbeitung zur Belegung von DGH-Kapazitäten durch Nutzer** keine großen Risiken auf die Gesamtstrategie der Kommune beinhaltet und somit vertretbar erscheint (unter der Voraussetzung, dass nicht auch andere Faktoren davon betroffen sind).

Finanzen, ...	Mitarbeiter	Prozesse	Gemeinwohl	Strategie
1. Einhaltung eines bestimmten Kostendeckungsgrades und der Budgetrestriktion	1. Kompetenz der zuständigen Mitarbeiter sichern (<i>hier aber recht einfache Aufgaben</i>)	1. Anträge zügig und kostengünstig bearbeiten und Bescheide entsprechend versenden	2. Auslastung der DGH-Kapazitäten verbessern (maximieren)	Stärkung des Kulturlebens und Gemeinschaftsgefühls
<i>Starke Einschränkung des Budgets für Schulungen</i>	<i>Gefährdet zwar ggf. die Kompetenz der Mitarbeiter</i>	<i>Wird aber kaum zu verzögerten oder fehlerhaften Bearbeitungen führen</i>	<i>Wird damit verbesserte Kapazitätsauslastung kaum gefährden</i>	<i>Wird die obige Strategie (fast) nicht gefährden</i>

Abb. 6: Intensitäten von Ursache-Wirkungszusammenhängen

Hier sind zur Veranschaulichung die sog. Ampelfarben (mit „Zwischentönen“) gewählt worden; außerdem soll die Pfeildicke den Intensitätsgrad deutlich machen: Zunächst muss eine starke Gefährdung der Mitarbeiterkompetenz durch die Beschränkung des Budgets von 20 % befürchtet werden (deshalb rot und dicker Pfeil). Allerdings zeigt die Analyse der Komplexität der Antragsbearbeitung, dass die Einfachheit der Anträge und der anzuwendenden Vorschriften weniger deutlich auf die Arbeitsprozesse durchschlagen dürften (dunkelgelb und weniger dick). Auf die Frage der Auslastung scheint sogar noch ein geringerer Einfluss vorzuherrschen (gelb und noch dünner), sodass die Gesamtstrategie nicht (oder kaum) gefährdet erscheint (grün bzw. gelbgrün und dünne Pfeilstärke).

5. BSC im produktbasierten Haushaltsplan (am Beispiel der DGH KaLi)

Wie oben bereits hinreichend deutlich wurde, sind „Ziele und Kennzahlen“ wesentliche Elemente der BSC. Damit ist auch ein Anknüpfungspunkt dieses Instruments zur Haushaltsplanung der Kommune erkennbar. So heißt es (auszugsweise) in § 4 GemHKVO (Hervorhebungen durch Fettdruck von Verfassern):¹



„(1) Der Haushalt wird in Teilhaushalte gegliedert. Die Gliederung entspricht der örtlichen Verwaltungsgliederung. In den Teilhaushalten werden die ihnen zugeordneten **Produkte** abgebildet. Mehrere **Produktbereiche** können zu einem Teilhaushalt zusammengefasst oder Produktbereiche nach **Produktgruppen** auf mehrere Teilhaushalte aufgeteilt werden; ...

(7) In jedem Teilhaushalt werden die wesentlichen **Produkte** mit den dazugehörenden **Leistungen** und die zu erreichenden **Ziele** mit den dazu geplanten **Maßnahmen** beschrieben sowie **Kennzahlen** zur Zielerreichung bestimmt.“

Mit Absatz 7 wird festgeschrieben, dass Ziele und Kennzahlen Gegenstand der jährlichen Haushaltsplanung sein müssen und diese an den („wesentlichen“) Produkten anzuknüpfen sind. Hier ist die „rechtliche Legitimation“ des Einsatzes einer BSC nachgewiesen. Und sie wird noch betont durch eine Vorschrift zur Haushaltsbewirtschaftung (§ 21 Abs. 2 GemHKVO):



„(2) Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage von Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.“

¹ Solche oder ähnliche Vorgaben zu „Zielen und Kennzahlen“ finden sich praktisch in allen doppelhaushaltigen Gemeindehaushaltsverordnungen Deutschlands. Siehe dazu auch vergleichend die umfassende Analyse unter www.doppikvergleich.de.

Der Verordnungstext lässt dabei eine Produkthierarchie erkennen, denn die Begriffe „Leistung“, „Produkt“, „Produktgruppe“ und „Produktbereich“ stehen nicht beziehungslos nebeneinander. Am Beispiel unseres Untersuchungsgegenstandes „Dorfgemeinschaftshäuser (DGH)“ soll diese Hierarchie des Produktsystems deutlich gemacht werden:

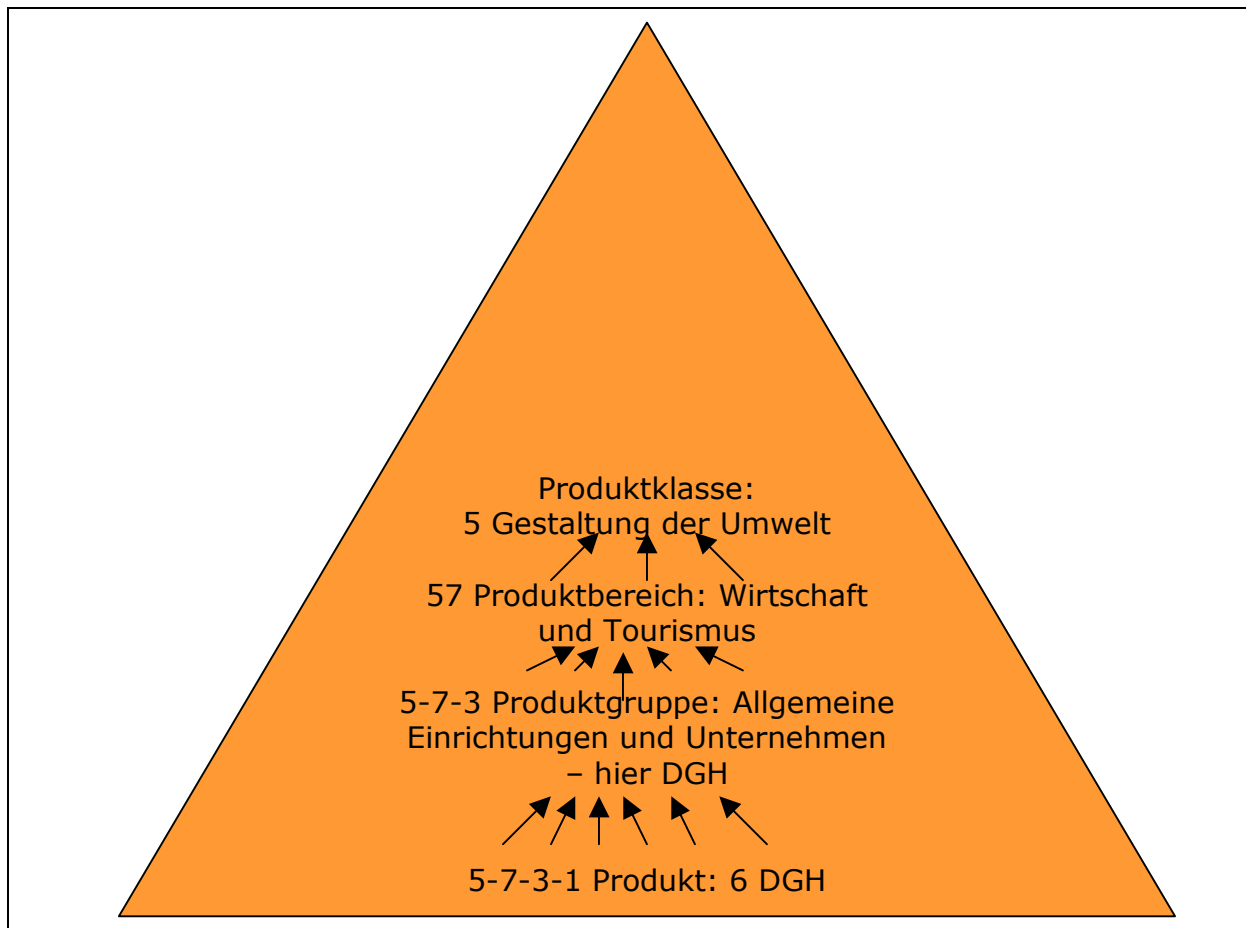


Abb. 7: Produkthierarchie zur Einbeziehung der BSC in die Haushaltsplanung

Nach der Vorstellung des Verordnungsgebers – aber auch der Reformdiskussion¹ – sollen die haushaltswirtschaftlichen Kräfte gebündelt werden. Nicht die vielen Einzelleistungen und Tätigkeiten (hier der einzelnen DGH) sollen Gegenstand der Haushaltsplanung sein, sondern zu Produkten zusammenfassende Leistungen (hier die 6 DGH der Gemeinde insgesamt).

¹ Vgl. für viele HANSJÜRGEN BALS: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement. Heidelberg / München / Berlin 2004.

An diesem Produkt als „Leistungsbündel“ würden dann auch die „Ziele und Kennzahlen im Rahmen einer BSC“ ansetzen.¹

Für manche – vor allem strategische – Entscheidungssituationen ist diese Differenzierung möglicherweise zu weitgehend, sodass alle „Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen“ – DHG – mit den anderen Einrichtungen und Unternehmen zu einer Produktgruppe „Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen“ zusammengefasst werden. Aber auch da mag noch eine weitere Konzentration notwendig sein, sodass zusammengehörige Produktgruppen zum Produktbereich „Wirtschaft und Tourismus“ zusammengefasst werden. Die Produktgruppen und Produktbereiche wären Anknüpfungspunkte für strategische Ziele und Instrumentarien – also für die Definition der Vision und Strategie der Kommune im Rahmen einer BSC. Sie sollten in ein **Leitbild** der Kommune einfließen, die sich auf die Produktklassen und die Gesamtkommune bezieht bzw. beziehen können.² Das nachfolgende Schaubild zeigt die Verzahnung von Produktsystem mit dem formalen Zielsystem:

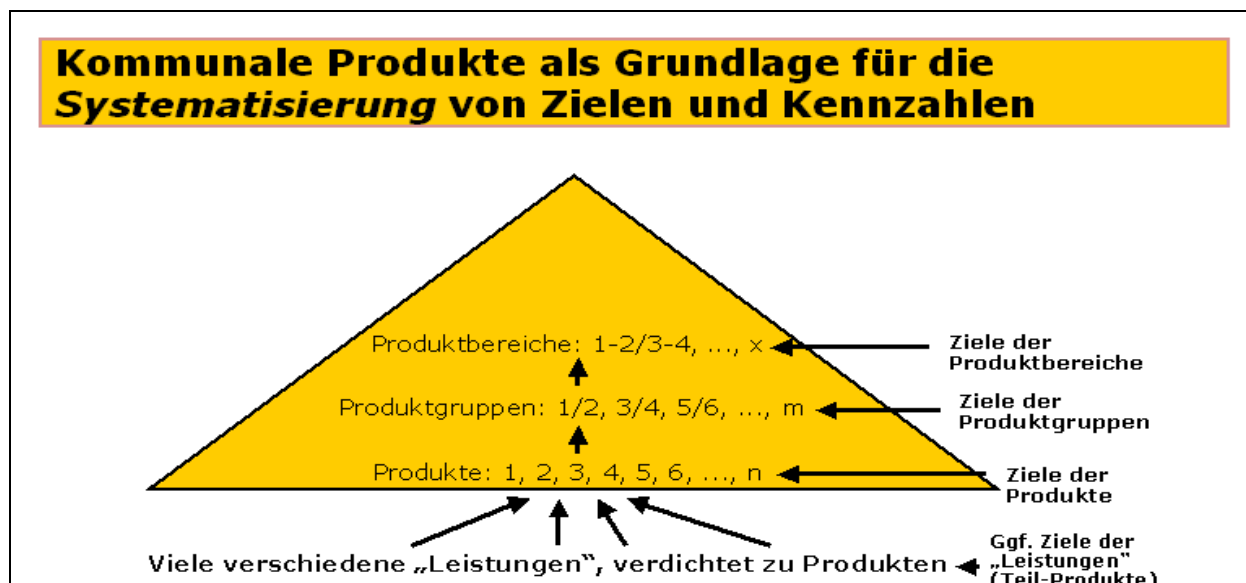


Abb. 8: Zielsystematik im Rahmen des Produktsystems

¹ Dabei wird unterstellt, dass die DGH als wesentliche Produkte gem. § 4 Abs. 7 GemHKVO gelten. Zwar ist der Budgetanteil der DGH nicht sehr hoch (ca. 1,5 %), aber die politische Bedeutung gilt in Katlenburg-Lindau als wesentlich höher.

² Die Entwicklung eines Leitbildes hat sich die Gemeinde Katlenburg-Lindau baldmöglichst vorgenommen. Darüber wird zu gegebener Zeit gesondert zu berichten sein.

Damit ist freilich nicht gesagt, dass nicht auch für die DGH allein ebenfalls Visionen und Strategien zu definieren wären. Ganz im Gegenteil wird man sich in der Kommune über die langfristige und grundsätzliche Entwicklung und Bedeutung der DGH Gedanken machen müssen. Diese produktbezogenen DGH-Strategien müssen natürlich mit den übergeordneten Produktgruppen- und Produktbereichsstrategien harmonisieren. In Abb. 3 ist genau diese Verzahnung mit den „übergeordneten“ strategischen Zielen dokumentiert (und darauf aufbauend in den Abb. 4 – 6).

Wir wollen uns hier zunächst auf die DGH-Perspektive konzentrieren und die übergeordneten Zusammenhänge induktiv später entwickeln. Da stellt sich aber die Frage, welche Ziele bzw. Perspektiven der BSC in einen Haushaltsplan gehören: alle oder nur ausgewählte? Und wenn nicht alle, dann wäre zu fragen, welche auszuwählen sind.

Um den Haushaltsplan nicht zu überlasten, könnte man zunächst überlegen, sich auf die Darstellung der Perspektive „Kunden- bzw. Bürgerorientierung mit der gemeinwohlorientierten kommunalen Aufgabenstellung“ auf der einen Seite und der Perspektive „Finanzen / Budget / Wirtschaftlichkeit / Rechtmäßigkeit“ als Rahmenbedingung auf der anderen Seite zu beschränken. Die „internen“ Perspektiven „Verwaltungsprozesse“ und „Potenzial“ – so könnte man meinen – sind besonders für die verwaltungsmäßige Umsetzung der obigen Perspektiven relevant und gehören damit nicht in den Haushaltsplan als Gegenstand politischer Entscheidungen. Damit könnte auch eine gewisse „Arbeitsteilung“ zwischen Politik (als Auftraggeberin) und Verwaltung (als Auftragnehmerin) institutionalisiert werden. Für die Verwaltung selbst wäre natürlich die BSC als Ganzes zu „pflegen“. *Aus Gründen der Vollständigkeit und der Transparenz zwischen Politik und Verwaltung ist freilich im ersten Zugriff entschieden worden, das gesamte Spektrum der BSC im Haushaltsplan 2012 zu präsentieren (siehe die Darstellung etwas weiter unten: Abb. 9). Zukünftig könnte aber eine Konzentration auf die beiden „externen“ Perspektiven „Kunden- und Bürgerorientierung“ sowie „Finanzen / Budget /*

Wirtschaftlichkeit / Rechtmäßigkeit" aus den oben diskutierten Gründen erfolgen.

Vor dem Zahlenwerk des Ergebnishaushalts und Finanzhaushalts findet sich ein „Vorspann“, in dem die Ziele mit den entsprechenden Kennzahlen produktscharf eingefügt werden sollten. Dafür ist ein Raum vorgesehen oder vorzusehen. Die allgemeineren Produktgruppen- und Produktbereichsziele wären dann zu Beginn des jeweiligen Zahlenwerkes der Produktgruppe und des Produktbereichs anzubringen. Stattdessen wäre auch ein gesondertes Produktbuch als Teil des Haushaltsplans denkbar, in dem die Ziele zu kodifizieren wären. Schließlich könnten die allgemeinen Ziele (strategischen Ziele) zusammen mit dem Leitbild (integrativ) auch im Vorbericht präsentiert werden.

Nachfolgend wird ein Auszug aus dem Haushaltsplan 2012 der Gemeinde Katlenburg-Lindau für das hier interessierende Produkt gezeigt, der zeigt, dass alle wesentlichen Elemente der BSC (vor allem Abb. 3) – auch die strategischen¹ – in den Haushaltsplan eingeflossen sind:²

¹ Der strategische Bezug, der unten angedeutet wird (real in Abb. 9: Strategiefelder mit Oberzielen) soll beispielhaft im nächsten Kapitel konkretisiert werden.

² Aus formattechnischen Gründen konnte leider die Matrixform der BSC nach Abb. 3 nicht übernommen werden. Das erschwert die Zuordnung der einzelnen Zielinformationen (Inhalt, Maßstab/Kennzahl, Zielniveau und Maßnahme) und ist nicht „lesefreundlich“. Daran wird sicherlich noch gearbeitet werden müssen.

Teilhaushalt 2012

Gemeinde Katlenburg-Lindau



Produktbereich	5-7	Wirtschaft und Tourismus
Produktgruppe	5-7-3	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen
Produkt	6-7-3-1	Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen

Allgemeine Angaben

Ziele	<p>Strategiefeld: Kundenorientierung i. S. v. Bürger- / Gemeinwohlbezug</p> <p>Zielinhalte: Förderung ortsgemeinschaftlicher, sozialer und kultureller Anliegen Anässiger (öffentlicher Auftrag gem. Benutzungsordnungen und Beschlusslage) □</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Förderung und Ermöglichung von Veranstaltungen subsidiär durch: <ol style="list-style-type: none"> (1) Vereine und Verbände zur Förderung des Gemeinschaftslebens (2) Private für private Zwecke (3) Unternehmen für gewerbliche Zwecke 2. Auslastung der DGH-Kapazitäten verbessern <p>Kennzahlen: Nutzungsanteile der Nutzergruppen: Spezifische Nutzungen / Gesamtnutzungen Nutzungshäufigkeit: Nutzungen je 1.000 Einwohner Zufriedenheitsgrade der Nutzer gem. Befragungen Gesamtnutzung: Nutzungseinheiten / 365,</p> <p>Zielniveau: Über 50 % Nutzung Vereine und Verbände Anteil Privatnutzung > als Anteil gewerbliche Nutzung Im Zeitvergleich steigend / Kommunalvergleich über dem Durchschnitt Mindestens Schulnote 2 (gut) bezogen auf jedes DGH</p> <p>Maßnahmen: Vorrangige Behandlung von Veranstaltungen für Vereine und Verbände, v. a. wiederkehrende Veranstaltungen - Gewerbliche Veranstaltungen mit Genehmigungsvorbehalt möglich, aber nachrangig Neue Ausstattungen (z. B. Mobiliar) Neue, aber auch alte Adressaten ansprechen Nutzerschulungen</p> <p>Strategiefeld: Verwaltungsprozesse</p> <p>Zielinhalte: Antragsbearbeitung, Beschwerdewesen und Abrechnungsprozesse sicher und bw. optimieren</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anträge zügig und kostengünstig bearbeiten 2. Bescheide zeitnah und sachlich richtig (nach den Kriterien der ersten beiden Perspektiven) erstellen und zustellen 3. Stichprobenhafte Überprüfungen der Nutzungen auf Sauberkeit, Schäden, ... und der Rechnungen 4. Abrechnungen sachlich richtig und zeitnah erstellen und vereinnahmen 5. Belegungspläne in einheitlicher Formalstruktur erstellen Bearbeitungszeit: Beginn und Durchführung <p>Kennzahlen: Beschwerden bzw. Widersprüche Zahl der Stichproben unmittelbar nach Durchführung der Veranstaltungen Zeit nach Nutzung in Tagen Reklamationsrate Mahnzeit in Tagen Frist für Aktualisierungen in Tagen</p> <p>Zielniveau: Spätestens 1 Tag nach Eingang des Eingangs und maximal 3 Bearbeitungstage</p>
--------------	--

Teilhaushalt 2012

Gemeinde Katlenburg-Lindau

Produktbereich	5-7	Wirtschaft und Tourismus
Produktgruppe	5-7-3	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen
Produkt	6-7-3-1	Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen



150

Allgemeine Angaben

Maximal 2 Beschwerden pro Jahr

Maßnahmen:

Innerhalb von höchstens 2 Tagen Abläufe erfassen, analysieren und bewerten
 Zuständigkeiten für die Bearbeitung straff halten (Antragsbearbeitung)
 Bearbeitungsprozesse zwischen den Ortschaften mit DGH abstimmen und Synergien nutzen, auch durch Zugriff auf Internet
 Beschlüsse und Benutzungsordnungen durch operatives Handeln umsetzen
 Belegungspläne durch Ortsbürgermeister mit Veröffentlichung im Internet

Strategiefeld: Potenziale (Mitarbeiter, Ortsrat)

Optimale Nutzung der personellen Ressourcen, einschließlich die der Ehrenamtlichen (mit Ortsrat / Ortsbürgermeister)

Zielinhalte:

1. Kompetenz der zuständigen Mitarbeiter sichern
2. Dienstleistungsorientiertes Verhalten stärken durch Freundlichkeit, Klarheit der Bescheidtexte, Erklärungsgehalt bei ablehnenden Bescheiden, Auskunftsfreudigkeit bei Nachfragen der Antragsteller usw.
3. Sicherstellung eines Ansprechpartners für alle Fragen eines DGH (Bedienung aus einer Hand)
4. Sicherung der Kompetenz von Ehrenamtlichen zur Planungsmethodik für Belegungspläne

Kennzahlen:

Schulungstage
 Taggenaue Unterrichtung der Mitarbeiter über Änderungen in Beschlusslage
 Schulnoten aufgrund von Befragungen (v. a. hinsichtlich Begründetheit und Freundlichkeit bei abgelehnten Anträgen usw.) der Nutzer
 Eine Person, erreichbar zu festen Zeiten (auch außerhalb der gewöhnlichen Sprechzeiten)

Maßnahmen:

Schulungen, Internet (auch Facebook usw.), Medien, Sanktionen, Handbücher

Strategiefeld: Finanzen / Budget / Wirtschaftlichkeit / Rechtmäßigkeit (als Bedingungsrahmen)

Verstärkung des Kostendeckungsdenkens und bewährte Berücksichtigung des Budgetrahmens
 unter Beachtung des Rechtsrahmens einschließlich des öffentlichen Auftrags (gem. Benutzungsordnungen und Beschlusslage)

Zielinhalte:

1. Einhaltung eines bestimmten Kostendeckungsgrades und der Budgetrestriktion
2. Einhaltung des Prinzips der Kostenwirtschaftlichkeit durch Abdeckung der Personal- und Sachkosten für private und gewerbliche Zwecke
3. Bewirtschaftungskosten senken
4. Beurteilung und Steuerung des Kosten-/Leistungsverhältnisses
5. Minimierung des Zuschussbedarfs je Nutzung
6. Konkurrenz zu ähnlichen privaten Einrichtungen minimieren

Kennzahlen:

Kostendeckungsgrad: Erlöse / Gesamtkosten
 Anlagenkostenanteil: Kalkulatorische Kosten / Gesamtkosten
 Kosten je Nutzung: Gesamtkosten DGH / Nutzungen


Produktbereich		5-7	Wirtschaft und Tourismus			157	
Produktgruppe		5-7-3	Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen				
Produkt		6-7-3-1	Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen				
Allgemeine Angaben							
Zuschussbedarf: Kostenunterdeckung / Nutzungen							
Budget-Bedeutung DGH: DGH-Gesamtkosten / Gesamtkosten der Gemeinde							
Anzahl von Kooperationen mit privaten Einrichtungen							
Zielniveau:							
KDG um durchschnittlich 5 % erhöhen bis 2013							
Private (2) und gewerbliche (3) Nutzung vollkostendeckend (100 %)							
Mindestens 2 Kooperationsabkommen eingehen							
Maßnahmen:							
Erlöse durch moderate Benutzungsgebühren erhöhen							
Beträge kostenrechnerisch ermitteln							
KLR speziell auswerten							
Kostenanalysen durchführen							
Nutzerschulungen hinsichtlich KLR							
Entgeltpolitik überprüfen sowie sozial und wirtschaftlich vertretbar anpassen							
Weitere Mittel für die DGH einwerben (Werbung, Sponsoring, öffentliche Zuschüsse)							
Kooperationen mit Schulen, Kindertagesstätten, VHS, Partyservice							
Kennzahlen und Leistungsmengen							
		Ergebnis 2010 2	Ansatz 2011 3	Ansatz 2012 4	Planung 2013 5	Planung 2014 6	Planung 2015 7
Mengen	1						
Anteil Private Nutzungen in %		10	10	10	10	10	10
Kostendeckungsgrad in %		10	10	10	10	10	10
Mietfälle DG-Häuser		109	110	110	110	110	110
Einwohner		7500	7400	7360	7300	7250	7200

Abb. 9: Ziele und Maßnahmen der DGH für den Haushaltsplan 2012

In **Fortentwicklung dieses Ansatzes** könnte zukünftig auch nach Jahren differenziert werden, sodass die Ziele und Kennzahlen – wie im „pagatorischen Haushaltsplan“ auch – für das Haushaltsjahr und die nächsten drei Haushaltsjahre (also analog zur mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung) differenziert aufgeführt werden. „Davor“ wären dann noch die Zielinformationen zum laufenden Haushaltsjahr und die Zielerreichungsgrade (Ist-Werte) des Vorjahres zu präsentieren.¹ Dann ergäbe sich *formal* folgendes Planungssystem zu den „Zielen und Kennzahlen“:²

¹ Siehe § 9 GemHKVO (und die entsprechende Kommentierung in: ANDREAS LASAR / DIETER GROMMAS / ARNIM GOLDBACH / KERSTIN ZÄHLE / BERTA DIEKHAUS: Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in Niedersachsen – Kommentar. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dresden 2011, Kap. B.).

² Hier wird hypothetisch davon ausgegangen, dass der Haushalt 2012 (grau unterlegt) zu erstellen ist (analog zu Abb. 9).

Perspektive	Zielinhalt, Messgröße, Zielniveau	Ggf. be- sondere Hinweise	2010 Ist	2011 Plan	2012 Plan	2013 Plan	2014 Plan	2015 Plan
Bürger / Gemeinwohl / Auftrag Strategie: ...	Inhalt							
	Kennzahl							
	Niveau							
	Maßnahme							
Verwaltungs- prozesse Strategie: ...	Inhalt							
	Kennzahl							
	Niveau							
	Maßnahme							
Potenziale / Mitarbeiter Strategie: ...	Inhalt							
	Kennzahl							
	Niveau							
	Maßnahme							
Finanzen / Wirtschaft- lichkeit usw. Strategie: ...	Inhalt							
	Kennzahl							
	Niveau							
	Maßnahme							

Abb. 10: Mittelfristige Planung von „Zielen und Kennzahlen“ (auf Basis der BSC)

Dieses anspruchsvolle System wird sicherlich in der Realisierung einige Zeit benötigen; insofern ist von einer längerfristigen Perspektive auszugehen. Das ist auch nicht tragisch. Allerdings sollte man das Konzept nicht aus den Augen verlieren. Zur „Erinnerung“ könnten die „Daten der Haushaltswirtschaft für Kommunen“ dienen, die ja auch über einen längeren Zeitraum dazustellen sind (mittelfristig).¹

¹ Siehe „Übersicht über Daten der Haushaltswirtschaft für Kommunen: Neues kommunales Rechnungswesen (NKR)“. RdErl. d. MI v. 8.2.2011 - 33.1-10300/3 - VORIS 20300. Eine Kritik dieses Konzepts erfolgt im Rahmen der Kommentierung von § 23 GemHKVO in ANDREAS LASAR / DIETER GROMMAS / ARNIM GOLDBACH / KERSTIN ZÄHLE / BERTA DIEKHAUS: Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in Niedersachsen – Kommentar. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dresden 2011, Kap. B.

6. BSC als Instrument zur strategischen Verwaltungsführung durch Politik und Verwaltungsmanagement

Nachfolgend soll an einem kleinen (hypothetischen) Beispiel deutlich werden, wie strategische (also grundsätzliche, langfristige) und operative (also umsetzungsorientierte, eher kürzerfristige) Merkmale miteinander verzahnt werden können.

Bereits oben ist auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht worden, bei strategischen Entscheidungen in Ursache-Wirkungsnetzungen zu denken (Abb. 4 - 6). Um nun den Netzwerkcharakter der inhaltlichen Komponenten deutlich zu machen, müssen sie in ein Ursache-Wirkungssystem überführt werden. Das ist natürlich ungleich schwerer darzustellen, als die reinen Inhaltsaspekte in Tabellenform (wie in Abb. 3 geschehen). Wir müssen deshalb uns exemplarisch damit begnügen, ein ausgewähltes Beispiel herauszugreifen und die dortigen Ursache-Wirkungszusammenhänge daran demonstrieren. Dabei soll

- ein Zielkonflikt zum Ausgangsproblem genommen werden (Abb. 11), damit
- dann der Lösungsansatz verdeutlicht werden kann (Abb. 12), was
- letztlich in ein Ursache-Wirkungsnetz mündet, das als Strategiemappe (Strategy-Map) auch längerfristige, grundsätzliche Perspektiven einbezieht und damit den Rückbezug auf die Vision als Basis der BSC ermöglicht (Abb. 13).

Der **Zielkonflikt** möge darin bestehen, dass die Budgetrestriktion der Finanzperspektive auf strikte Kostendeckung (100 %) bei den privaten und gewerblichen Nutzern der DGH setzt. Dazu müssten zudem die Unterhaltungs- und Bewirtschaftungskosten um 5 % gesenkt werden (im Haushaltsjahr 2012). Dadurch würde die Benutzungsgebühr aber derart angehoben werden müssen, dass das Ziel der Nutzungserhöhung bei den privaten und gewerblichen Nutzern um 10 % nicht erreichbar scheint (wie Umfragen vor allem bei den privaten Nutzern gezeigt haben; siehe dazu

auch die Frage 4 im Fragebogen des Anhangs).



Abb. 11: Zielkonflikt zwischen zwei ausgewählten Perspektiven

Die Lösung möge in einem kleinen Workshop unter Anwendung von Kreativitäts- und Systematisierungstechniken wie folgt aussehen: *Es werden mit den gewerblichen Nutzern Sponsorenvereinbarungen getroffen, die es ermöglichen, auf die Gebührenerhöhung zu verzichten. Außerdem sollen die Senkung der „Betriebstemperatur“ um 1^o C und der Einbau von heizungsspezifischen Thermostaten die Bewirtschaftungskosten um 5 % senken.* Damit kann vor allem für die privaten Nutzer die Gebührenhöhe gehalten werden, was die Temperatursenkung verschmerzen lässt. Das lässt erwarten, dass die Auslastung der DGH tatsächlich erhöht werden kann; da sich allerdings die gewerblichen Nutzer finanziell stärker engagieren müssen, wird es wohl nur zu einer Erhöhung der Nutzungsquote von 5 % kommen (statt ursprünglich 10 %; deshalb auch die dünneren Pfeile). Diese Zusammenhänge bringt die nachfolgende Abbildung auf den Punkt:

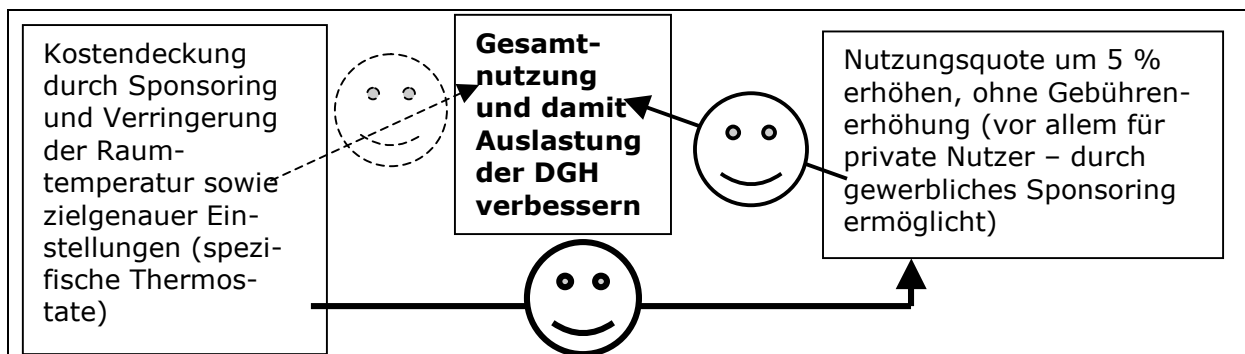


Abb. 12: Fiktive Lösung des Zielkonflikts zwischen zwei ausgewählten Perspektiven

Netzwerkartig lässt sich dieser exemplarische Zusammenhang – in um die Mitarbeiter erweiterter Perspektive – in folgender „**Strategiemappe**“ dar-

stellen. Dabei bedeutet das Pluszeichen eine positive Korrelation (je mehr desto mehr und je weniger desto weniger) und das Minuszeichen eine negative Korrelation (je mehr desto weniger und umgekehrt). Zugleich wird mit dem Begriff „Strategiemappe“ deutlich gemacht (siehe auch den senkrechten Pfeil nach oben), dass sich hinter solchen Strukturbildern strategische Überlegungen verbergen (wie neuerdings von den Kommunen mehr und mehr gefordert).

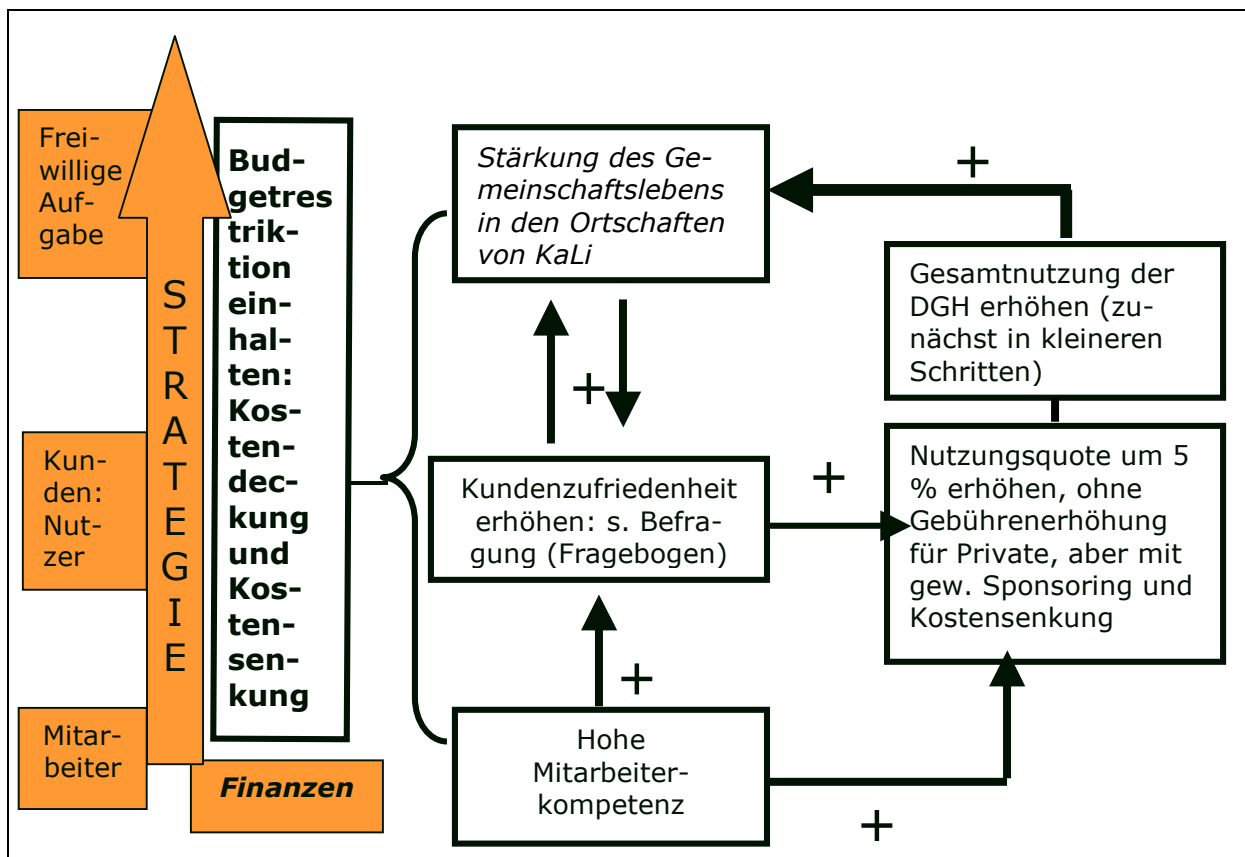


Abb. 13: Netzwerk zu ausgewählten Perspektiven im Ursache-Wirkungssystem

Die auf 2012 folgenden Haushaltsjahre werden zeigen, wie die zielbezogenen Vorgaben des Haushaltsplans 2012 steuernd gewirkt haben, welche Schlüsse gezogen wurden und was sich tatsächlich geändert hat.¹

¹ Diese Steuerungswirkungen sind ja die eigentlichen Absichten des doppischen Gemeindehaushaltsrechts.

7. Zur Arbeit mit einer BSC gehören Informationen über die Vorstellungen der „Stakeholder“ – hier vor allem der „Nutzer“ der DGH

Die einzelnen Perspektiven der BSC müssen mit Informationen „gefüttert“ werden; diese fallen ja nicht vom Himmel. Dafür kommen die unterschiedlichsten Informationsquellen infrage.¹ Da die „Kundenperspektive“ in der eingangs entwickelten kommunalen BSC (siehe Abb. 2) als die wichtigste angesehen wurde (nicht zuletzt aufgrund des Charakters der Freiwilligkeit der kommunalen Aufgabe), soll hiermit auch begonnen werden.²

Dazu wurden die „Nutzer“ der DGH direkt **befragt** (2010), „was ihnen ihre DGH bedeuten und was sie davon halten“. Wir haben die begründete Hoffnung – so unser **Erkenntnisinteresse** – Aufschlüsse darüber zu gewinnen, inwiefern unsere Annahmen („Hypothesen“) über die aufgestellten Ziele (und beabsichtigten Maßnahmen) in der BSC gem. Übersicht 3 mit den tatsächlichen Vorstellungen der „Nutzer“ übereinstimmen, sodass ggf. inhaltlich nachgebessert werden müsste. Außerdem erhoffen wir uns Anhaltspunkte für die Konkretisierung der grundlegenden Vision und Strategie bez. der DGH, um auch da unsere Annahmen zu überprüfen und ggf. daraus später auch im Rahmen einer eventuellen Leitbildentwicklung diesen wichtigen kommunalen Leistungsbereich konkret einbringen zu können. Schließlich wollen wir erfahren, wie wichtig den Bürgern ihr DGH ist und wie sie es beurteilen, um daraus Erkenntnisse

¹ Grundsätzlich lassen sich dabei „Primärinformationen“ und „Sekundärinformationen“ unterscheiden. Erstere müssen erst noch gesondert erhoben werden (z. B. durch Befragungen, wie wir vorhaben); letztere liegen bereits vor und müssen „nur“ noch entsprechend aufbereitet werden (z. B. Informationen aus der Haushaltsplanung, dem Jahresabschluss, vorliegender Statistiken usw.).

² Dabei lassen sich die Perspektiven nicht immer „glasklar“ trennen, was aufgrund der bereits aufgezeigten engen Ursache-Wirkungsbeziehungen auch gar nicht anders zu erwarten ist. So werden vor allem auch die „Mitarbeiter“ einbezogen.

über die Weiterentwicklung dieses „Produkts“ (auch im Rahmen der zukünftigen Haushaltsplanungen) zu gewinnen.

Wir haben oben pauschal vom „Nutzer“ gesprochen. Wer aber ist **„Nutzer“ der DGH**? Nach der „Kundenstruktur“ der BSC gem. Abb. 3 sind das vor allem die **Vereine / Verbände, die Privatanutzer und die gewerblichen Nutzer**. Da kommen natürlich zunächst die ins Blickfeld, die „ihr“ DGH schon genutzt haben. Wir bezeichnen sie als **„tatsächliche Nutzer“**; sie sollen zuerst befragt werden. Darüber hinaus ist es ein Ziel der BSC, dazu beizutragen, die Nutzungsintensität zu erhöhen. Das geht aber nur, wenn auch diejenigen mit ins Boot geholt werden, die ein DGH noch nicht genutzt haben, aber als Nutzer grundsätzlich infrage kämen. Auch ihre Einstellungen sind für die kommunalen Entscheidungsträger von großem Informationswert. Diese Gruppe bezeichnen wir als **„potenzielle Nutzer“**, die in der „zweiten Befragungswelle“ zu einem späteren Zeitpunkt erfasst werden sollen.¹ Die entsprechenden Fragebögen sind im Anhang abgebildet.

Die Befragung darf nicht beliebig und willkürlich erfolgen, sondern muss **systematisch** angelegt sein, wenn die Ergebnisse eine möglichst große Aussagekraft haben sollen. Da es sich mit der beabsichtigten Erhebung von Einstellungen von Personen (bzw. Organisationen) um soziale Phänomene, d. h. um „soziale Tatbestände“ der „sozialen Wirklichkeit“ handelt, muss die Erhebung regel- und methodengeleitet erfolgen. So wie das „Doppische Rechnungswesen“ mit Jahresabschluss und Gesamtabschluss nach den Grundsätzen eines ordnungsmäßigen Rechnungswesens arbeiten muss, so hat die Befragung nach den **„Grundsätzen empirischer Sozialforschung“** zu erfolgen. Wir haben uns für die **Methode der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen** entschieden. Bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragung lassen wir uns von den nachfolgend genannten Schriften leiten:

¹ Weil die Politik die Dringlichkeit dieser Befragungsrichtung nicht so hoch einschätzt, ist die Befragung der potenziellen Nutzer zunächst zurückgestellt worden.

- ATTESLANDER, PETER: Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage (bzw. spätere Auflagen), Berlin / New York 2003
- FRIEDRICH, JÜRGEN: Methoden empirischer Sozialforschung. 3. Auflage (bzw. spätere Auflagen), Opladen 1985
- KIRCHHOFF, SABINE / KUHN, SONJA / LIPP, PETER / SCHLAWIN, SIEGFRIED: Der Fragebogen – Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 3. Auflage (oder spätere Auflagen), Opladen 2003
- MAYER, HORST O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 2. Auflage (bzw. spätere Auflagen), München / Wien 2004

Die Auswertung der Befragung und die Interpretation der Befragungsergebnisse werden nachfolgend vorgenommen und präsentiert (siehe Kapitel 8).¹

Da die „Ziele und Kennzahlen .. zur Grundlage ... des *jährlichen* Haushalts gemacht werden“ sollen (§ 21 Abs. 2 GemHKVO; Hervorhebung von Verf.), die entsprechende BSC also eine **dauerhafte Aufgabe** sein muss, werden spätere Befragungen sich anschließen müssen (Folgebefragungen). In 2012 ist eine erste Folgebefragung durchgeführt worden (siehe Anhang 2), deren Hauptergebnisse später referiert werden (siehe Abschnitt 8.2) Damit lassen sich dann auch Zeitvergleiche durchführen und entsprechende Erkenntnisse gewinnen.

Außerdem kann die Betrachtung nicht auf die DGH beschränkt bleiben; vielmehr muss eine Einbeziehung auch der anderen Produkte der Gemeinde erfolgen, sodass im Endergebnis eine „flächendeckende BSC“ vorliegt. Damit können dann alle Produkte mit entsprechenden „Zielen und Kennzahlen“ versorgt werden. Diese Vision benötigt freilich eine erhebliche Zeit der Realisierung.

¹ Für wesentliche Auswertungsarbeiten war Herr Schumann zuständig, als er im Rahmen der praxisbegleitenden Studienzeit der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen bei der Gemeinde Katlenburg-Lindau tätig war (Dez. 2010 bis Februar 2011). Im sei besonders gedankt.

Welche Produkte der Gemeinde Katlenburg-Lindau noch „BSC-Bedarf“ haben, zeigt das nachfolgende Produktübersicht der Gemeinde (aus dem Haushaltsplan 2012):

Mandant		Haushaltsjahr	Produkt-ID	Bezeichnung	Fachbereich
1	2012	1-1-1-1	Gemeindeorgane, politische Gremien	30	
1	2012	1-1-1-2	Kasse, Rechnungsangelegenheiten	20	
1	2012	1-1-1-3	Finanzen und Controlling	20	
1	2012	1-1-1-4	Steuern und sonstige Abgaben	20	
1	2012	1-1-1-5	EDV	20	
1	2012	1-1-1-7	Weitere zentrale Dienstleistungen	30	
1	2012	1-1-1-9	Liegenschaftsmanagement	50	
1	2012	1-2-1-1	Statistik und Wahlen	40	
1	2012	1-2-2-1	Ordnungsangelegenheiten	40	
1	2012	1-2-8-1	Brandschutz	30	
1	2012	1-2-8-1	Katastrophenschutz	40	
1	2012	2-1-1-1	Grundschulen	30	
1	2012	2-4-4-1	Kreisschulbaukasse	30	
1	2012	2-8-1-1	Heimat- und sonstige Kulturpflege	50	
1	2012	3-1-1-1	Soziale Hilfen	40	
1	2012	3-1-1-5	Altenwohnungen	40	
1	2012	3-1-5-4	Einrichtungen für Wohnungslose	40	
1	2012	3-6-2-5	Kinder- und Jugendarbeit	40	
1	2012	3-6-5-1	Tageseinrichtungen für Kinder	40	
1	2012	3-6-6-1	Spielplätze	50	
1	2012	4-2-4-1	Sportanlagen	50	
1	2012	5-1-1-1	Technisches Management	50	
1	2012	5-1-1-5	Grundstücks- und Raum bezogene Informationen und Maßnahmen	50	
1	2012	5-3-1-1	Elektrizitätsversorgung	50	
1	2012	5-3-2-1	Gasversorgung	50	
1	2012	5-3-3-1	Wasserversorgung	50	
1	2012	5-3-7-1	Abfallwirtschaft	50	
1	2012	5-3-8-1	SW-Abwasseranlagen	50	
1	2012	5-3-8-2	RW-Abwasseranlagen	50	
1	2012	5-4-1-1	Gemeindestraßen	50	
1	2012	5-4-5-1	Straßenreinigung und -beleuchtung	50	
1	2012	5-5-1-1	Öffentliches Grün /Landschaftsbau	50	
1	2012	5-5-2-1	Öffentliche Gewässer	50	
1	2012	5-5-3-1	Friedhöfe und Bestattungswesen	50	
1	2012	5-7-3-1	Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen	50	
1	2012	5-7-3-2	Bauhof	50	
1	2012	6-1-1-1	Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlager	20	
1	2012	6-1-2-1	Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft	20	
1	2012	6-1-3-1	Abwicklung der Vorjahre	20	

Abb. 14: Übersicht über die Produkte der Gemeinde Katlenburg-Lindau

Aus diesem „Produktkatalog“ sollen folgende Produkte in der angegebenen Reihenfolge herausgegriffen (Änderungen aber möglich), untersucht und mit einer BSC-Konzeption versehen werden:

Feuerwehr (Brandschutz) → Schule (Grundschule) → Kindertagesstätten
→ Bauhof → ...

8. Erste Ergebnisse der beiden Befragungen der (aktuellen) Nutzer sowie erste (vorläufige und vorsichtige) Schlussfolgerungen¹

8.1 Erste Befragung 2010

Allgemeines: Statistische Problemlagen

Die Aussagekraft dieser Befragung leidet ganz erheblich unter der geringen statistischen Grundgesamtheit, was aber bei einer kleinen Kommune nicht überraschend ist. Gleichwohl ist die geringe Zahl der zurückgesandten Fragebögen (insgesamt 26) ein „statistisches Problem“. Für die DGH Wachenhausen und Lindau sind gar keine Fragebögen zurückgesandt worden. Um eine Rücklaufquote berechnen zu können, wäre die Zahl der angesprochenen Personen von Bedeutung gewesen.

Des Weiteren ist aus den Unterlagen nicht ersichtlich, um welche Stichprobe es sich handelt.

Um die Genauigkeit (+/- 5%) der Befragung schätzen zu können, wären z. B. bei einer Zahl der angesprochenen Personen von 200 insgesamt 132 Teilnehmer an der Befragung nötig gewesen, d. h., dass bei kleinen Populationen der Anteil der Stichprobe an der Population zunehmend ansteigt. Hieraus ist zu schließen: Je kleiner die Population ist umso mehr Personen müssen befragt werden, dies geht bis hin zur Vollerhebung. Bei dieser Befragung ist eine festgelegte Zahl der angesprochenen Personen nicht vorgenommen worden. Hier stellt sich die Frage, wie viele Nutzer in diesem Zeitraum gab, die diesen Fragebogen hätten ausfüllen können.

¹ Die Ausführungen basieren ganz wesentlich auf einer internen Ausarbeitung von Herrn ANDRÉ SCHUMANN (s. o.), der auch die statistische Auswertung vorgenommen hat; ihm sei an dieser Stelle für die Vorarbeiten Dank gesagt. Die Schlussfolgerungen und Steuerungsansätze sind *kursiv* hervorgehoben worden.

Darüber hinaus könnte der lange Zeitraum der Befragung eine Rolle spielen. Dies könnte die Ergebnisse der Befragung verfälschen. Andererseits war aufgrund der besonderen Situation der Befragungsaktion (schlechte Erreichbarkeit der zu Befragenden, Neuartigkeit des Instruments usw.) eine längere Befragungszeit angezeigt.

Bedingt durch die geringe Zahl der ausgefüllten Fragebögen ist eine Einzelauswertung der DGH einer jeden Ortschaft sehr schwierig. Deshalb wird zunächst ein Überblick über die DGH der gesamten Gemeinde Katlenburg-Lindau gegeben, um dann auf ausgewählte Ortschaften zu kommen.

Auswertung aller DGH von Katlenburg-Lindau¹

Die Nutzung der DGH wird von allen zwischen regelmäßig in gewissen Zeitabständen und ab und zu (2,50) bezeichnet.

Die Wichtigkeit über das Bestehen des DGH wird mit einem Mittelwert von 1,27 als äußerst wichtig angesehen.

Die Durchschnittsschulnote insgesamt von allen DGH liegt bei 2,00 und ist demnach als gut gewertet worden.

Ausgewählte Einzelergebnisse

Als problematisch ist zu sehen, dass die Zuordnung zu den einzelnen DGH nicht immer eindeutig vorgenommen werden konnte. In diesen Fragebögen sollten die Nutzer den Ortsteil eintragen in dem sie wohnen. Daraus ist für mich aber nicht ersichtlich, welches DGH genutzt wurde. Also hätte nachgefragt werden müssen, welches DGH genutzt wurde. Dadurch sind zwei Fragebögen überhaupt nicht zuzuordnen, da ein Nutzer den Wohnort Bad Sachsa angegeben und ein anderer Nutzer überhaupt nichts eingetragen hat. Bei den anderen Fragebögen ist von der plausiblen Über-

¹ Zur Einordnung der nachfolgend dargestellten Skalierungswerte siehe den Fragebogen im Anhang.

legung ausgegangen worden, dass der Wohnort auch gleichzeitig der Ort ist, in dem das DGH genutzt wurde.

Hier muss bei Folgebefragungen der Fragebogen spezifiziert werden.

Berka

Für das DGH in Berka wurden 8 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Nutzer des DGH waren vier gemeinnützige Vereine / Verbände und vier private Nutzer. Die Nutzung wurde von sehr häufig bis selten angegeben. Der Durchschnitt liegt bei 3,00 und demnach ist die Nutzung durchschnittlich als ab und zu (sporadisch) zu bezeichnen.

Die Wichtigkeit des Bestehens des DGH wird als äußerst wichtig angesehen. Dieses Ergebnis ist eindeutig, da der Durchschnitt bei 1,13 liegt.

Die Ansicht über die Erhebung eines speziellen Entgelts variiert von der Bereitschaft, die vollen Kosten zu zahlen bis gar kein Entgelt zu entrichten. Der Mittelwert liegt hier bei 3,63. Demnach sind die Nutzer bereit, einen kleinen Teil (25%) der Kosten als spezielles Entgelt zu tragen.

Bei der Vergabe der Schulnote hat das DGH Berka insgesamt die Note gut (recht zufrieden) erhalten. Der Mittelwert liegt bei 1,88.

Dieses DGH sollte nach Meinung der Nutzer so bestehen bleiben (2,63). Insbesondere sollte der Toilettenbereich erneuert werden.

Das wichtigste Merkmal im Bereich Gebäude, Ausstattung und Räumlichkeit für die Nutzer ist die Sauberkeit der Räume. Hier ist ein durchschnittlicher Wert von 1,5 erzielt worden, demnach ist dies den Nutzern recht bis äußerst wichtig. Insgesamt ist das Merkmal Gebäude, Räumlichkeit und Ausstattung mit 1,88 (recht wichtig) bewertet worden.

Das Merkmal Infrastruktur ist mit 1,92 (recht wichtig) bezeichnet worden.

Auch die Verwaltung / Betreuung des DGH wird als recht wichtig (2,07) angesehen.

Im Bereich Gebäude, Räumlichkeit und Ausstattung sind die Nutzer mit dem Raumangebot, mit einem Mittelwert von 1,63, am zufriedensten. Eine negativere Bewertung wurde in der Raumhelligkeit und der Raumgemütlichkeit vorgenommen. Hier liegen die Mittelwerte bei 2,5 (im Großen und Ganzen zufrieden). Die Gesamtbewertung des Bereiches Gebäude, Räumlichkeit und Ausstattung liegt bei 2,09 und die Nutzer sind demnach recht zufrieden.

Der Merkmalsbereich Infrastruktur mit seinen Teilbereichen Lage, Erreichbarkeit und Parkmöglichkeiten werden durchweg im Mittelwert mit 1,75 bewertet. Demnach sind die Nutzer mit dem Bereich Infrastruktur recht zufrieden.

Im Bereich Verwaltung / Betreuung wurde das DGH Berka mit gut (recht zufrieden) bewertet. Der Durchschnittswert für den gesamten Bereich liegt bei 2,03.

Für vier Nutzer kommt kein anderes DGH in Frage. Ein Nutzer davon antwortete auf die Frage warum: „Wir richten uns nach dem Belegungsplan.“ Drei Nutzer würden unter Umständen ein anderes DGH nutzen. Für einen von ihnen kommt es auf die Personenanzahl an.

Als besonders gefallen wurde die zentrale Lage, die gute Betreuung durch den Verwalter der Festhalle genannt und dass überhaupt ein örtlicher Ansprechpartner vorhanden ist.

Einem Nutzer missfällt, dass der Mülleimer weggeschlossen wird.

Als Verbesserungsvorschlag wird von einem Nutzer eine festangestellte Reinigungskraft vorgeschlagen.

Elvershausen

Die Auswertung des DGH Elvershausen erstreckt sich über insgesamt 8 Fragebögen, die zurückgesandt wurden. Dieses DGH wurde von 4 gemeinnützigen Vereinen bzw. Verbänden, von einem nicht gemeinnützigen Verein bzw. Verband genutzt, von einem gewerblichen Nutzer und zwei Fragebögen sind ohne Angaben des Nutzers zurückgesandt worden.

Die Häufigkeit der Nutzung des DGH ist einmal mit sehr häufig, dreimal mit regelmäßig in gewissen Abständen, dreimal mit sporadisch und einmal mit selten angegeben worden.

Diese Nutzer sehen die Wichtigkeit des Bestehens des DGH bei durchschnittlich 1,5. Das Bestehen wird demnach als recht wichtig angesehen.

Eine Bereitschaft zur Entrichtung eines speziellen Entgelts für die Nutzung des DGH liegt im Durchschnitt bei 4,28. Somit ist festzustellen, dass die Nutzer sich an einem kleinen Teil (25%) der Kosten beteiligen würden.

In der Frage der zu vergebenden Schulnoten liegt das DGH Elvershausen bei einem Wert von 2,00, was einer Wertung von gut entspricht. D. h., dass die Nutzer recht zufrieden mit dem DGH sind.

In der Frage, was konkret geändert werden soll, ist durch zwei Nutzer angesprochen worden, dass eine zweite Damentoilette eingerichtet werden sollte. Die Installation einer Theke wurde von einem dritten Nutzer vorgeschlagen. Zur Frage der Kosteneinsparung hat sich ein Nutzer geäußert und vorgeschlagen, dass Energiesparlampen installiert werden sollten. Insgesamt sollte das DGH hinsichtlich der Räume und der Ausstattung etwas verbessert werden, da ein Wert von 2,38 erreicht wurde.

Zur Wichtigkeit sind folgende Ergebnisse von Bedeutung. Insgesamt wird die Wichtigkeit der Merkmale Gebäude, Räumlichkeiten und Ausstattung des DGH als recht wichtig (1,86) gekennzeichnet.

Das Merkmal der Infrastruktur, hierzu gehört die Lage, die Erreichbarkeit und die Parkmöglichkeiten, ist für die Nutzer recht wichtig (1,75).

In Bezug auf die Verwaltung bzw. die Betreuung des DGH sind nur wenige Items beantwortet worden. Trotzdem wurde die Verwaltung / Betreuung mit 2,00 als recht wichtig beantwortet.

Die Nutzer sind insgesamt mit dem Gebäude, der Räumlichkeit bzw. der Ausstattung des DGH recht zufrieden (1,90).

Mit der Infrastruktur sind die Nutzer insgesamt recht zufrieden. Hier wurde ein Durchschnittswert von 1,95 erreicht.

Wie schon bei der Wichtigkeit angesprochen, sind die Items zur Verwaltung / Betreuung nicht vollständig beantwortet worden. Insgesamt sind die Nutzer recht zufrieden, dies ergibt sich aus dem Durchschnittswert von 1,85.

Die Bereitschaft zur Nutzung eines anderen DGH ist vier mal verneint worden, zweimal mit dem Merkmal unter Umständen bezeichnet worden und einmal gar nicht beantwortet worden.

Als Gründe für die Verneinung wurden folgende angegeben: Die gute bequeme Erreichbarkeit für die älteren Mitglieder ist ein wesentliches Anliegen; auch die Blutspenden sollten vor Ort sein. Des Weiteren wurde angemerkt, dass die älteren Mitglieder keine Beförderungsmöglichkeiten hätten, dass durch die kürzeren Wege eine höhere Beteiligung erzielt würde und dass es bei den anderen DGH keine zufrieden stellende Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz existiere.

Besonders gefällt den Nutzern die kostenlose Nutzung vor Ort (2 mal genannt) und der Freiraum um das Gebäude herum. Des Weiteren wird die zentrale Lage und die Nutzung der alten Schule positiv hervorgehoben.

Gillersheim

Die Rücksendung der Fragebögen beläuft sich auf vier. Genutzt wurde das DGH durch drei gemeinnützige Vereine und einen privaten Nutzer. Insgesamt wurde die Nutzung mit sehr häufig bewertet. Dies ergibt sich aus einem Mittelwert von 1,25.

Über die Wichtigkeit des Bestehens des DGH besteht Einstimmigkeit. Dieser Mittelwert liegt bei 1,00 und ist somit als äußerst wichtig bezeichnet worden.

Das spezielle Entgelt wurde mit einem Mittelwert von 4,75 bewertet. Die Nutzer sind bereit, einen sehr geringen Teil der Kosten (10%) zu übernehmen.

Im Bereich der Schulnote wurde dem DGH Gillersheim ein gut (recht zufrieden) bescheinigt. Der Mittelwert hierfür liegt bei 2,00.

Zur Frage, was konkret geändert werden kann, ist ein Vorschlag gemacht worden. Die Erneuerung der Fenster, zumindest linkes Fenster im großen Raum, da die Wasserschenkel "faul" sind. Des Weiteren wurde zur konkreten Änderung am DGH angemerkt, dass nichts verändert werden soll, da dieser Nutzer sehr zufrieden mit dem DGH ist.

Auch zur Frage der Kosteneinsparung sind Vorschläge gemacht worden. Als erstes wurde vorgeschlagen, dass eine bessere Wärmedämmung durch den Austausch der Eingangstür und der Treppenhausfenster erreicht werden könnte. Darüber hinaus wurde von einem zweiten Nutzer vorgeschlagen, das pfleglicher mit allem umgegangen werden soll.

Die Wichtigkeit der Gesamtmerkmale Gebäude, Räumlichkeiten und Ausstattung wurde durch die Nutzer mit einem Mittelwert von 2,00 bewertet. Dies bedeutet, dass dieses Merkmal für die Nutzer recht wichtig ist.

Die Infrastruktur in diesem Bereich ist mit 2,21 bewertet worden und wird demnach auch als recht wichtig angesehen.

Im Bereich der Verwaltung / Betreuung liegt die Wichtigkeit auch bei 2,21.

Zum Teilbereich der Zufriedenheit ist das Merkmal Gebäude, Räumlichkeiten und Ausstattung mit 2,04 (recht zufrieden) bewertet worden.

Die Bewertung der Infrastruktur liegt im Durchschnitt bei 1,92 und wurde somit als recht zufrieden angegeben.

Die Verwaltung / Betreuung der DGH ist mit 2,00 bewertet worden und somit sind die Nutzer mit der Verwaltung / Betreuung recht zufrieden.

Die Nutzung eines anderen DGH ist durch alle Nutzer verneint worden. Dies wurde damit begründet, dass die Nutzer bei Familienfeiern im Ort bleiben möchten und keiner möchte übers Land fahren. Des Weiteren ist für einen Nutzer die Lage des DGH mitten im Ortskern ausschlaggebend, sodass kein anderes DGH in Frage kommt.

Besonders gefallen hat einem Nutzer die Größe des DGH und ein weiterer Nutzer hat die Zusammenarbeit mit dem Ortsbeauftragten als sehr harmonisch bezeichnet.

Missfallen hat einem Nutzer das Fehlen eines eigenen Schlüssels.

Katlenburg

Insgesamt wurden für das DGH in Katlenburg 4 Fragebögen zurückgesandt. Das DGH wurde durch jeweils einen nicht gemeinnützigen Verein, einen privat Interessierten und einen sonstigen Nutzer genutzt. Bei einem Fragebogen sind keine Angaben zum Nutzer gemacht worden. Die Nutzung des DGH wird im Durchschnitt mit 1,75 und demnach als regelmäßig in gewissen Zeitabständen angegeben.

Das Bestehen des DGH wird als äußerst wichtig angesehen. Hier liegt der Durchschnittswert bei 1,25.

Die Übernahme der vollen Kosten wurde durch den privaten Nutzer angegeben. Alle anderen wollen nur ein geringes bzw. gar kein Entgelt entrichten. Dies ergibt einen Durchschnitt von 4,5 und demnach sollen die Kosten zu einem geringen Teil (10%) durch die Nutzer übernommen werden. Bei der Vergabe der Schulnote variieren die Noten von 1 bis 4. Jede dieser Noten wurde einmal vergeben, daraus ergibt sich ein Durchschnitt von 2,5 und demnach eine befriedigende Bewertung.

Eine konkrete Änderung wird in dem Bereich der Toiletten gesehen. Um Kosten zu sparen wird eine Bedarfssteuerung für die Heizungsanlage vorgeschlagen.

Das Gesamtmerkmal Gebäude / Räumlichkeit und Ausstattung wird als recht wichtig angesehen. Dies ergibt sich aus einem Gesamtdurchschnittswert von 1,86. Die Wichtigkeit der Infrastruktur wird mit 1,67 als recht wichtig angesehen. Die Wichtigkeit der Verwaltung und Betreuung des DGH wurde durch drei Nutzer nur teilweise beantwortet und durch einen Nutzer gar nicht. Im Ergebnis von 2,22 wird die Betreuung und Verwaltung als recht wichtig angesehen.

Das Merkmal Zufriedenheit mit ihrem DGH wurde durch zwei Nutzer beantwortet. Diese Items wurden insgesamt mit 2,86 beantwortet. Dies bedeutet, dass diese Nutzer im Großen und Ganzen zufrieden mit ihrem DGH sind. Auch die Frage der Zufriedenheit mit der Infrastruktur ist durch zwei Nutzer beantwortet worden. Hier ist ein Durchschnittswert von 2,00 erreicht worden und demnach sind die Nutzer mit der Infrastruktur recht zufrieden. Wie schon bei der Wichtigkeit der Verwaltung / Betreuung des DGH ist auch im Bereich der Zufriedenheit mit der Verwaltung / Betreuung des DGH nicht durch alle Nutzer beantwortet worden. Die Beantwortung dieses Items wurde durch zwei Nutzer vorgenommen und diese beiden Nutzer haben auch nur einen Teil dieser Fragen beantwortet, wodurch aus

diesem Ergebnis nicht viele Rückschlüsse gezogen werden können. Wie bereits ausgeführt wurden diese Fragen von zwei Nutzern überhaupt nicht beantwortet. Ein Nutzer hat von insgesamt 5 Teilfragen nur eine beantwortet und der zweite Nutzer hat von 5 Teilfragen 3 beantwortet. Das Ergebnis der Zufriedenheit mit der Verwaltung / Betreuung des DGH liegt im Mittel bei 4,33 und somit sind die Nutzer nicht ganz zufrieden.

Die Frage zur Nutzung eines anderen DGH ist durch zwei Nutzer mit unter Umständen und durch zwei Nutzer mit nein beantwortet worden. Alle vier Nutzer haben auf die Frage „Warum“ nicht geantwortet.

Die Lage, die gute Erreichbarkeit und der gute Zustand des DGH gefällt diesen Nutzern besonders. Missfallen haben einem Nutzer die Toiletten im DGH.

Die Schaffung eines Raumes für Ortsheimatpflege wurde durch einen Nutzer vorgeschlagen.

Zusammenfassung

Insgesamt scheinen (bei aller Vorläufigkeit und Vorsichtigkeit der Ergebnisinterpretation aufgrund der geringen Grundgesamtheit) die Nutzer mit den DGH bzw. mit „ihrem DGH“ nicht unzufrieden zu sein. Auch die Wichtigkeit der DGH wird prinzipiell betont. Die Übernahme eines geringen Anteils an den Kosten wird akzeptiert. Einige Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge beziehen sich auf die sanitäre Infrastruktur und die energetische Effizienz (z. B. Heizung, Fenster).

Ausblick

Es war von vornherein geplant, diese Befragung nicht als Einzelfall dastehen zu lassen, sondern die Ergebnisse mit Folgebefragungen zu überprüfen und zu erhärten. Insbesondere sollten auch die „(Noch-)Nicht-Nutzer“ der DGH einbezogen werden, was aber zunächst zurückgestellt

wurde (ein Fragebogen dafür war analog zu Anlage 1 bereits entwickelt worden).

Eine Wiederholung der Befragung ist im Herbst 2012 (November bis Dezember)¹ durchgeführt worden. Dabei wurde die Befragung so erweitert, dass auch „Nicht-Nutzer“ teilnehmen konnten. Daraus erhofft man sich nicht zuletzt die Erschließung weiterer Nutzungspotenziale zur besseren Auslastung der DGH. Der Fragebogen befindet sich in Anlage 2, die Hauptergebnisse finden sich im nachfolgenden Abschnitt 8.2.

Daran anschließend sollen weitere Produkte der Gemeinde Katlenburg-Lindau erfasst und mit einer BSC „versorgt“ werden (siehe bereits die Hinweise am Ende von Kapitel 7):²

- Das Produkt „EDV“ sowie das Produkt „Brandschutz“ – die Feuerwehr – sollen 2013 untersucht werden. Siehe auch unter 8.2.
- Im Folgejahr 2014 soll das Produkt „Grundschulen“ folgen.
- Wiederum ein Jahr später (2015) sind die „Tageseinrichtungen für Kinder“ (Kindertagesstätten) an der Reihe.
- Danach folgt der Bauhof – und weitere Produkte.

„Parallel“ dazu entwickelt ab Mitte 2012 die Gemeinde Katlenburg-Lindau ein Leitbild, das von den vorliegenden Ergebnissen schon profitieren wird. Über diese Entwicklung wird gesondert berichtet.

¹ Mit dieser wesentlichen zeitlichen Verkürzung und Konzentrierung der Befragung soll auf die Kritik aus der ersten Befragung reagiert werden.

² Die Reihenfolge ist noch nicht verbindlich entschieden. Der recht weite Zeitrahmen soll Überforderungen aller Beteiligten vermeiden.

8.2 Zweite Befragung 2012 (1. Wiederholungsbefragung)¹

Allgemeines

Vom 01.11.2012 bis 31.12.2012 wurde eine erneute Befragung der Nutzer von Dorfgemeinschaftshäusern durchgeführt (Fragebogen in Anlage 2).

Eine Vorbefragung erfolgte im Jahr 2010 (siehe Abschnitt 8.1).

Die Befragung wurde in allen lokalen Publikationen (HNA, ET, Hallo Sonntag/Mittwoch, Blickpunkt, Wochenblatt, Internetseite der Gemeinde, Facebook) mehrfach bekannt gemacht. Die aktuellen Nutzer des Jahres 2012 wurden persönlich von den Ortsbürgermeistern angesprochen bzw. von der Gemeindeverwaltung angeschrieben.

Potenzielle Nutzer

Gegenüber der Vorbefragung ist dieses Mal nicht der nur Kreis der tatsächlichen Nutzer (Vereine und Privatpersonen) sondern auch der Kreis der potenziellen Nutzer angesprochen worden, also der Personen und Gruppen, die es bisher noch nicht waren aber in Zukunft schon Nutzer der Einrichtung sein könnten. Enttäuschend kam dabei heraus, dass aus diesem Kreis überhaupt nur ein Fragebogen zurückgesandt wurde. Aus einem Potenzial von rd. 7.300 Einwohnern plus ca. 200 Gruppen abzüglich der tatsächlichen Nutzer (ca. 340) und der ersten 15 Altersjahrgänge (15x80) mit 1.200 Einwohnern also von verbleibenden etwa 6.000 Einwohnern und Gruppen nur ein Interessierter ist als Desinteresse anzusehen. Dabei sind auch außerhalb der Gemeinde Wohnende von der Umfrage nicht ausgeschlossen gewesen.

¹ Die nachfolgenden Ausführungen stammen aus einem Papier der Gemeinde – verfasst von Heinz Zietlow – vom 22.02.2013. Diese Darstellung wurde nur unwesentlich ergänzt.

Wegen des Desinteresses werden keine weiteren Aussagen zu diesem Nutzerkreis gemacht.

Potenzial

In den Gemeinschaftshäusern sind **38 Gruppen** regelmäßig bzw. sporadisch aktiv (Vereinsnutzung).

Im Jahr 2012 haben 77 private Nutzer die Räume genutzt, davon sechs Personen zwei- und mehrfach. Im Zeitraum 2008-2012, also über fünf Jahre, haben insgesamt 403 Personen die Räume genutzt, dabei jahresübergreifend ermittelt, 101 Personen zwei- und mehrfach. In diesem Zeitraum sind damit **302 unterschiedliche Personen** (mit jeweiligem „Anhang“) tatsächliche Nutzer der Einrichtungen gewesen.

Beteiligung

Insgesamt **28 Fragebögen** (2010: 26) wurden abgegeben. Davon konnten 27 ausgewertet werden (2010: 24). Von den 27 waren 26 tatsächliche Nutzer, einer war potenzieller Nutzer (siehe oben, 2010 war dazu nicht gefragt worden). Das Interesse war damit **ähnlich (niedrig) wie 2010**, insgesamt **aber etwas gestiegen** (bei den tatsächlichen Nutzern, deren Bogen ausgewertet werden konnte, eine Steigerung von 24 auf 26, mithin um 2 Nutzer oder 8 %).

Bewertung, Durchschnitt aller Fragebögen

(in Schulnoten, 1= sehr gut, bzw. sehr wichtig, 6= ungenügend oder völlig unwichtig)

In der **allgemeinen Bewertung wird die Wichtigkeit** mit 1,18 (2010: 1,22) angegeben, also als sehr wichtig, seit 2010 mit Richtung nach oben.

Die Note für den **Zustand der Einrichtungen** beträgt 2,15 (2010: 2,10), also Bewertung „gut“ mit Richtung nach unten.

In der **detaillierten Bewertung** mit Einzelangaben zu den Räumlichkeiten (Insgesamt, Aufteilung, Sauberkeit, Sicherheit, aber auch Lage, Erreichbarkeit, Parkplätze und Infos über die Nutzung) ergibt sich folgendes Bild:

Die **Wichtigkeit einer „ordentlichen Einrichtung“** wird mit 2,06 (2010: 2,07) angegeben, also mit „wichtig“, wie oben bei der allgemeinen Einschätzung, aufwärts steigend.

Die **Zufriedenheit** mit den Einrichtungen erhielt die Note 1,97 (2010: 2,23), also eine „gute Zwei“ und im Unterschied zur allgemeinen Note aufwärts steigend.

Mängel

Insgesamt wurden **deutlich weniger Mängel** angegeben als im Jahr 2010. Die wesentlichen Feststellungen dazu betreffen die Festhalle Berka, die im Jahr 2013 in wesentlichen Teilen saniert werden soll. Das Dorfgemeinschaftshaus Katlenburg wurde in den Jahren 2011 und 2012 wesentlich saniert und umgebaut. Das Dorfgemeinschaftshaus Wachsenhausen ist in mehreren Abschnitten in den letzten Jahren im Rahmen der Dorferneuerung mehrfach kleinteilig saniert worden.

Details

Diese Angaben sind auch zu jeder einzelner Einrichtung vorhanden und aus einer **Excel-Tabelle** ablesbar (Zusammenfassung siehe unten), werden hier aber nicht weiter erläutert.¹

¹ Die Einzelwerte sind bei der Gemeinde vorhanden und können bei Interesse nachgefragt werden. Die Gesamtübersicht findet sich in folgender Übersicht.

Frage lfd. Nr.	Berka	Elvershause	Gillersheim	Katlenburg	Lindau	Wachenhau	Durchschnitt	Vergleich 2010	Änderung	Summe	Vergleich 2010	Änderung
1 Wir sind	5	7	8	2	2	3				27	24	3
2 Nutzer	5	6	8	2	2	3				26	24	2
3 Häufigkeit										Gesamt 28	Gesamt 26	Gesamt 2
4 Wichtigkeit	1,40	1,43	1,25	1,00	1,00	1,00	1,18	1,22	0,04	Fragebögen	Fragebögen	Fragebögen
5 Entgelt /Ko.de.												
6 Note	3,20	2,71	2,13	1,50	2,00	1,33	2,15	2,10	-0,05			
7 Verbesserung												
8 Vorschläge												
9 Sparen												
10 pot. Nutzer												
11 anderes DGH	2	3	0	0	1	3				9	8	1
12 Wichtigkeit	2,53	2,29	2,08	2,05	1,73	1,48	2,06	2,07	0,01			
Raumangebot	1,50	2,00	1,43	1,50	1,50	1,00	1,49	1,82	0,33			
Raumaufteilung	2,00	2,17	1,71	2,00	1,50	1,00	1,73	1,97	0,24			
Raumsicherheit	2,25	2,60	1,86	2,00	1,50	1,00	1,87	1,97	0,10			
Raumsauberkeit	2,25	1,86	1,71	2,00	1,50	1,00	1,72	1,79	0,07			
Raumausstattung	2,75	2,00	2,14	3,00	1,50	1,33	2,12	2,10	-0,03			
Raumhelligkeit	2,38	2,60	1,86	2,00	1,50	1,00	1,89	1,82	-0,07			
Raumgemütlichke	2,00	2,67	2,14	2,00	1,50	1,00	1,88	2,03	0,15			
Lage	3,75	2,17	1,71	2,00	2,00	1,00	2,11	1,88	-0,23			
Erreichbarkeit	2,50	2,40	1,57	2,00	2,00	1,00	1,91	1,96	0,05			
Parkmöglichkeiten	2,75	2,17	2,71	2,00	2,00	1,00	2,11	1,88	-0,23			
Info zu Nutzung	3,50	2,17	2,57	2,00	2,00	2,67	2,48	2,24	-0,25			
Belegungsplan (V)	3,50	2,00	2,00		2,00	3,00	2,50	2,57	0,07			
Anträge (P)	2,00	3,00	2,25			2,50	2,44	2,31	-0,13			
Abrechnung	2,50	2,33	3,25			2,00	2,52	2,44	-0,08			
Reaktionen	2,25	2,20	2,20		2,00	1,67	2,06	2,28	0,22			
13 Zufriedenheit	2,27	2,32	1,93	2,05	2,04	1,24	1,97	2,23	0,26			
Raumangebot	2,20	2,00	1,63	1,50	2,00	1,00	1,72	1,94	0,21			
Raumaufteilung	3,20	2,17	1,88	2,00	2,00	1,00	2,04	2,22	0,17			
Raumsicherheit	3,20	2,20	2,00	2,00	2,00	1,00	2,07	2,12	0,05			
Raumsauberkeit	2,40	2,14	2,88	2,00	2,50	1,00	2,15	2,16	0,00			
Raumausstattung	3,00	2,17	2,00	3,00	2,50	2,00	2,44	2,37	-0,07			
Raumhelligkeit	2,60	3,00	1,88	2,00	2,00	1,00	2,08	2,35	0,27			
Raumgemütlichke	2,40	2,67	2,50	2,00	2,50	1,00	2,18	2,40	0,22			
Lage	1,60	1,67	1,38	2,00	1,00	1,00	1,44	1,68	0,24			
Erreichbarkeit	1,60	2,00	1,50	2,00	1,00	1,00	1,52	1,70	0,18			
Parkmöglichkeiten	2,20	2,43	2,75	2,00	1,00	1,00	1,90	2,55	0,65			
Info zu Nutzung	2,25	2,50	1,50		2,50	1,67	2,08	2,68	0,60			
Belegungsplan (V)	2,00	2,50	1,40		2,50	2,00	2,08	2,53	0,45			
Anträge (P)	2,00	2,67	1,80		3,00	1,00	2,09	2,22	0,13			
Abrechnung	1,80	2,20	2,17			1,33	1,88	2,28	0,40			
Reaktionen	1,60	2,50	1,67		2,00	1,67	1,89	2,28	0,40			
14 anderes DGH												
15 positiv												
negativ												
16 Methodik	1,75	2,63	1,88	1,00	1,75	1,58	1,88	2,55	0,66			
vollständig	2,00	2,50	1,67	1,00	1,50	1,33	1,67	2,32	0,65			
Aufbau	1,50	2,75	2,00		1,50	1,67	1,88	2,69	0,80			
verständlich	2,00	2,75	2,00		2,00	1,67	2,08	2,57	0,48			
eindeutig	1,50	2,50	1,83		2,00	1,67	1,90	2,63	0,73			

Abb. 15: Gesamtergebnisse der Befragung 2012 (mit Vergleich zu 2010)

Bewertung

Das **Interesse** an der Befragung war

- bei den Gruppen (Vereinen) gut vorhanden
- bei den privaten Nutzern nur **gering** vorhanden
- bei den potenziellen Nutzern nicht vorhanden

Die **Wichtigkeit** der Einrichtungen wird allgemein und auch speziell als **hoch** (Schulnote besser als 2) angegeben und gegenüber 2010 aufwärts steigend.

Der **Zustand** der Einrichtungen wird als **gut** eingeschätzt mit Unterschieden in der allgemeinen Einschätzung und speziellen Aussagen zu „Ausstattung und Reinlichkeit“.

Mängel wurden beschrieben wie schon 2010. Auf beschriebene Mängel ist die Gemeinde bereits eingegangen, was auch im **Rückgang** der Mängelanzeigen ablesbar ist. Weitere Sanierungen sind bereits in der Haushaltsplanung abgesichert.

Fazit, Folgerungen

Das Interesse an der Befragung war gering, die Interessierten hielten die Einrichtungen für wichtig und den Zustand für gut. Das geringe Interesse kann daran liegen, dass zu wenig informiert wurde, dass die Bedeutung für die Bürger nicht hoch ist, dass ein Misstrauen gegenüber den Verantwortlichen besteht, weitere Gründe nicht ausgeschlossen. Aus **Sicht der Gemeinde ist vielfach informiert** worden. Angesichts des Aufwandes und des **extrem niedrigen Interesses** ist aus Kosten- und Nutzen Gesichtspunkten **in absehbarer Zeit keine neue Befragung** geplant.

Die Nutzer sind insgesamt zufrieden. **Auf Mängelbeschwerden wird eingegangen.**

Organisatorisch wird das Gerüst aus der Evaluation Gemeinschaftshäuser mit den wesentlichen Elementen „Kostenrechnung und Nutzerbefragung“ **im Haushaltsplan der Gemeinde, Produkt 5731 „Gemeinschaftseinrichtungen“** als Controllinginstrument eingesetzt und intern weiterentwickelt. Aus der Kostenrechnung ist ein **Ansatz für interne Leistungsverrechnung** mit anderen Teilen der Gemeinde entstanden.

Die Erfahrungen aus der Arbeit mit den Gemeinschaftshäusern sollen auf **andere Bereiche übertragen** werden. Zunächst ist an die Produkte

- 1115 EDV und
- 1261 Feuerwehren

gedacht.

9. BSC als Gegenstand des Jahresabschlusses und der Prüfung?

Wie gezeigt hat die BSC wesentliche Beiträge geleistet zur systematischen Entwicklung der in § 4 Abs. 7 und § 21 Abs. 2 GemHKVO geforderten „Ziele und Kennzahlen“ im Rahmen des Produktsystems. Damit kann der Haushalt um wirkungsorientierte Outcome-Ziele nicht nur im operativen Umfeld, sondern auch in strategischer Perspektive „angereichert“ werden, um eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung zu ermöglichen.

Wenn aber der Haushaltsplan solche „Ziele und Kennzahlen“ enthält, stellt sich die Frage, ob nicht auch der Jahresabschluss Informationen über die Zielerreichungsgrade (hinsichtlich der Wirkungen im Sinne von Nutzenstiftung) im abgelaufenen Haushaltsjahr enthalten *muss*:

Bereits in § 4 Abs. 7 GemHKVO ist den Kennzahlen die Aufgabe zugewiesen, Informationen zur Zielerreichung zu liefern. Das kann man nur im Vergleich zwischen Plan- und Ist-Zahlen gewährleisten, sodass bereits aus dieser allgemeinen Sicht der Jahresabschluss um Zielerreichungsinformationen zu erweitern ist (Fettsetzung von den Verfassern):



(7) „In jedem Teilhaushalt werden die wesentlichen Produkte mit den dazugehörenden Leistungen und die zu erreichenden Ziele mit den dazu geplanten Maßnahmen beschrieben sowie **Kennzahlen zur Zielerreichung** bestimmt.“

Nimmt man nun zusätzlich den bereits mehrfach erwähnten § 21 Abs. 2 GemHKVO unter die Lupe, so fordert auch er eine „Erfolgskontrolle“ (allerdings formal „nur“ als Soll-Vorschrift) wie nachfolgend deutlich wird (Fettsetzung von den Verfassern):



„(2) Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage von Planung, Steuerung und **Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts** gemacht werden.“

Das geht nicht ohne Ist-Zahlen zur Zielerreichung und auch nicht ohne Plan-Ist-Vergleiche. Erfolge sind „selbst bewirkte Zielerreichungen“;¹ und die erfordern zur Kontrolle entsprechende Jahresabschlussinformationen (Soll-Ist-Vergleiche zur Erfolgskontrolle des *jährlichen Haushalts*).

Dementsprechend müssten folgerichtig die Regelungen zum Jahresabschluss (§§ 48 ff. GemHKVO) entsprechende Hinweise enthalten. Das ist leider in systematischer Form auf gesetzlicher Ebene (NKomVG) nicht geschehen. Nur zu den Teilergebnisrechnungen (als Teil des Jahresabschlusses gem. § 128 NKomVG) heißt es in § 50 Abs. 3 S. 2 GemHKVO:



(3) „²Die Teilergebnisrechnungen werden jeweils um Ist-Zahlen zu den in den Teilplänen ausgewiesenen Leistungs- und Kennzahlenangaben ergänzt.“

Daraus kann zusammenfassend abgeleitet werden:

Ziele und Kennzahlen sind Gegenstand des Jahresabschlusses. Ein Ermessen besteht nicht. Allerdings wäre wünschenswert gewesen, wenn die Regelungen eindeutiger, umfassender und systematischer ausgefallen wären. Immerhin ist oben „nur“ von „Leistungs- und Kennzahlenangaben“ beim Teilergebnishaushalt die Rede. Eine Abstimmung mit den Formulierungen in § 4 Abs. 7 und § 21 Abs. 2 GemHKVO hätte den Kommunen mehr Klarheit verschafft.

Gleichwohl bleibt schlussfolgernd festzustellen, dass damit dieser „erweiterte Jahresabschluss“ auch Gegenstand der Prüfung ist.²

¹ Siehe dazu grundlegend ARNIM GOLDBACH: Die Kontrolle des Erfolges öffentlicher Einzelwirtschaften. Frankfurt am Main 1985.

² Siehe dazu die §§ 153 ff. NKomVG (insbesondere § 155 NKomVG) – mit den entsprechenden Kommentierungen in ANDREAS LASAR / DIETER GROMMAS / ARNIM GOLDBACH / KERSTIN ZÄHLE / BERTA DIEKHAUS: Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen in Niedersachsen – Kommentar. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dresden 2011, Kap. A.

Anhang 1:

Befragung der „tatsächlichen Nutzer“ zu den Dorfgemeinschaftshäusern (DGH) in Katlenburg-Lindau (2010)

Liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger!

Die Dorfgemeinschaftshäuser (Produkt 5-7-3-1 im Haushaltsplan der Gemeinde: „Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen“) sollen das Kultur- und Gemeinschaftsleben in den Ortschaften unserer Gemeinde Katlenburg-Lindau erhalten – möglichst ausbauen und vertiefen – getreu dem Motto: „Wir als Katlenburg-Lindauer“. Dabei soll das Gemeinnützigkeitsprinzip gesichert bleiben.

Damit Stärken und Schwächen erkannt werden, wenden wir uns erstmalig an Sie als **(tatsächliche) Nutzer der DGH**. Mit Ihren Hinweisen wollen wir die Durchführung dieser wichtigen kommunalen Aufgabe, das Gemeinschaftsgefühl durch ein vielfältiges Angebot für die Bevölkerung zu stärken, auf den Prüfstand stellen und verbessern. Damit soll der Gemeinderat zugleich die Gewissheit erhalten, dass die Mittel, über die er mit dem Haushalt entscheidet, in den DGH gut und wirtschaftlich angelegt sind. (Da dieser Veränderungsprozess nicht einmalig ist, werden wir uns auch später in Befragungen an Sie wenden.)

Dieses Anliegen können wir aber – vermutlich auch in Ihrem Sinne – nur erreichen, wenn möglichst viele von Ihnen an der Befragung teilnehmen und die Fragen „nach bestem Wissen und Gewissen“ vollständig beantworten. Dafür danken wir Ihnen bereits jetzt! Die Bewertung orientiert sich in der Regel an der bekannten Schulnotenskala von 1 (sehr gut, trifft vollständig zu o. Ä.) bis 6 (ungenügend, trifft überhaupt nicht zu o. Ä.).

Die Ergebnisse der Befragung und die beabsichtigten Konsequenzen werden wir natürlich auch bekannt geben. Unter unserer Internetadresse www.katlenburglindau.de wird zu gegebener Zeit eine Veröffentlichung dazu zu finden und herunterzuladen sein. Auch in den folgenden Haushaltsplänen können Sie unter dem Produkt 5-7-3-1 erkennen, „was sich tun soll“; und die Jahresabschlüsse zeigen Ihnen, „was sich getan hat“.

Sowohl bei der Erhebung der Daten als auch im Zuge der Auswertung werden Persönlichkeits- und Datenschutzbelange berührt; denn es handelt sich hierbei stets um „soziale Erscheinungen“. Sie können versichert sein, dass wir ihre Persönlichkeits- und Datenschutzinteressen durch Anonymität und objektive wissenschaftliche Begleitung und Auswertung der Befragung

berücksichtigen: Im Zweifel geht uns Persönlichkeits- und Datenschutz vor Erkenntnisinteresse.

Den vollständig ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte

bis zum: _____

bei: _____

ab.

Alternativ können Sie den ausgefüllten Fragebogen auch direkt an die Gemeindeadresse selbst senden, und zwar an folgende Person(en):

Sollten Sie weitere Fragebögen benötigen, können Sie das Exemplar auch unter unserer oben genannten Internetadresse herunterladen und ausdrucken.

Nochmals vielen Dank für Ihre lohnenden Mühen und viel Erfolg bei der Bearbeitung des Fragebogens. Wir würden uns über eine rege Beteiligung sehr freuen.

Katlenburg-Lindau, den xx.xx.2010

Bürgermeister der Gemeinde

Ortsbürgermeister

A. Allgemeiner Teil

1. Wir sind in der Ortschaft:¹ _____ / _____
- ein gemeinnütziger Verein / Verband
 - ein nicht gemeinnütziger (sonstiger) Verein / Verband
 - ein privater Nutzer (Einzelpersonen, Familien usw.)
 - ein gewerblicher Nutzer (Unternehmen)
 - Sonstiges _____

2. Wir haben unser DGH genutzt:
- sehr häufig
 - regelmäßig in gewissen Zeitabständen
 - ab und zu (sporadisch)
 - nur relativ wenig
 - selten
 - bisher noch nie (jetzt erstmalige Nutzung)

3. Wir finden das Bestehen unserer DGH
- äußerst wichtig
 - recht wichtig
 - einigermaßen wichtig
 - weniger wichtig
 - kaum wichtig (ziemlich unwichtig)
 - völlig unwichtig
 - keine Meinung / keine Antwort

4. Wir sind bereit, für die Nutzung des DGH statt einer allgemeinen Abgabe ein spezielles Entgelt zu zahlen, und zwar in Höhe
- der vollen Kosten (100 %)
 - der fixen Gebäudekosten, (Abschreibung, Zinsen, etwa 75 %)
 - der Hälfte der Kosten (etwa 50 %)
 - eines kleinen Teils der Kosten (variable Kosten, etwa 25 %)
 - eines sehr geringen Teils der Kosten (etwa 10 %)
 - kein Entgelt (0 %)
 - keine Meinung / keine Antwort

5. Welche Note (Schulnote) würden Sie vergeben, wenn Sie die Zufriedenheit mit Ihrem DGH insgesamt ausdrücken sollen?
- sehr gut (höchst zufrieden)
 - gut (recht zufrieden)
 - befriedigend (im Großen und Ganzen zufrieden)
 - ausreichend (nicht ganz zufrieden)
 - mangelhaft (nicht zufrieden / recht unzufrieden)

¹ Hier bitte den Ortsteil von Katlenburg-Lindau eintragen, in dem Sie wohnen – und dessen DGH Sie nutzen (z. B. Wohnort / Ort des DGH). Wenn nur ein Ort genannt wird, gehen wir davon aus, dass beide Orte identisch sind.

- ungenügend (äußerst unzufrieden / überhaupt nicht zufrieden)
 keine Meinung / keine Antwort

6. Wir wünschen uns, dass unser DGH hinsichtlich Raum und Ausstattung (was auch die Kosten verändert)
- wesentlich verbessert wird
 - etwas verbessert wird
 - so bleibt
 - etwas einfacher gehalten wird
 - weniger aufwendig betrieben wird
 - wesentlich weniger aufwendig betrieben wird
 - keine Meinung / keine Antwort

Was würden Sie konkret ändern?

Wo könnten Ihrer Meinung nach Kosten gespart werden?

B. Spezieller Teil

7. Wie **wichtig (bedeutsam)** sind für Sie die folgenden Merkmale Ihres DGH? Vergeben Sie durch Ankreuzen die entsprechenden „Noten“ von sehr gut (1) bis ungenügend (6) - oder genauer:
1. für „äußerst wichtig“
 2. für „recht wichtig“
 3. für „einigermaßen wichtig“
 4. für „weniger wichtig“
 5. für „kaum wichtig“ (bzw. „ziemlich unwichtig“)
 6. für „völlig unwichtig“

Sie können sich auch der Meinung enthalten, wenn Ihnen dazu die nötigen Informationen fehlen (letzte Spalte: „Note“ 9 = keine Bewertung).

Merkmale (Items)		1	2	3	4	5	6	„9“
Gebäude / Räumlichkeiten / Ausstattung	Raumangebot							
	Raumaufteilung							
	Raumsicherheit							
	Raumsauberkeit							
	Raumausstattung							
	Raumhelligkeit							
	Raumgemütlichkeit							
Infra	Lage							

	Erreichbarkeit / Anbindung							
	Parkmöglichkeiten							
Verwaltung / Betreuung	Informationen über Nutzungsmöglichkeiten							
	Nur für Vereinsnutzer: Belegungsplanung / Raumplan							
	Nur für sonstige Nutzer: Entscheidungen über Anträge (schnell, fehlerfrei, begründet, verständlich)							
	Abrechnung der genutzten Zeiten (Inrechnungstellung)							
	Reaktionen auf Nachfragen, Beanstandungen oder Ähnliches							

8. Wie **zufrieden** sind Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen hinsichtlich der folgenden Merkmale mit Ihrem DGH? Vergeben Sie durch Ankreuzen die entsprechenden Noten von sehr gut bis ungenügend:

1. sehr gut (höchst zufrieden)
2. gut (recht zufrieden)
3. befriedigend (im Großen und Ganzen zufrieden)
4. ausreichend (nicht ganz zufrieden)
5. mangelhaft (nicht zufrieden / recht unzufrieden)
6. ungenügend (äußerst unzufrieden)

Sie können sich auch der Bewertung enthalten, wenn Ihnen dazu die nötigen Informationen fehlen (letzte Spalte: k.B. = keine Bewertung).

Merkmale (Items)		1	2	3	4	5	6	„9“
Gebäude / Räumlichkeiten / Ausstattung	Raumangebot							
	Raumaufteilung							
	Raumsicherheit							
	Raumsauberkeit							
	Raumausstattung							
	Raumhelligkeit							
Infrastruktur	Raumgemütlichkeit							
	Lage							
	Erreichbarkeit / Anbindung							
Verwaltung / Betreuung	Parkmöglichkeiten							
	Informationen über Nutzungsmöglichkeiten							
	Nur für Vereinsnutzer: Belegungsplanung / Raumplan							
	Nur für sonstige Nutzer: Entscheidungen über Anträge (schnell, fehlerfrei, begründet, verständlich)							
	Abrechnung der genutzten Zeiten (Inrechnungstellung)							

Reaktionen auf Nachfragen, Beanstandungen oder Ähnliches							
--	--	--	--	--	--	--	--

9. Wir wären bereit, auch das DGH eines anderen Ortsteils von Katlenburg-Lindau zu nutzen

ja unter Umständen nein

Warum?

10. Weitere Meinungen, die Sie gern noch loswerden wollen:

Uns **gefällt** besonders:

Uns **missfällt** besonders:

Wir haben folgende **Verbesserungsvorschläge**:

C. Abschließender Teil (zur Methodik)

11. Der Fragebogen und seine Merkmale (Items) waren (nach „Schulnoten“ von 1 „trifft vollständig zu“ bis 6 „trifft überhaupt nicht zu“)

Items	1	2	3	4	5	6	„9“
vollständig (alles Wesentliche wurde erfasst)							
klar aufgebaut (Logik, Struktur, Übersichtlichkeit)							
verständlich formuliert (Präambel, Fragen, Merkmale, Erläuterungen)							
eindeutig bewertbar (Bewertungsskala vertraut und hinreichend differenziert)							

Vielen Dank für Ihre engagierte Mitarbeit!

Anhang 2 (Befragung Oktober – November 2012):

Wiederholungsbefragung der Nutzer der Dorfgemeinschaftshäuser (DGH) und zugleich Erst-Befragung der „potenziellen Nutzer“ (derzeitige „Nicht-Nutzer“) der DGH der Gemeinde Katlenburg-Lindau

Liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger!

Die Dorfgemeinschaftshäuser (Produkt 5-7-3-1 im Haushaltsplan der Gemeinde: „Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen“ – im Folgenden kurz: Dorfgemeinschaftshäuser: DGH) sollen das Kultur- und Gemeinschaftsleben in den Ortschaften unserer Gemeinde Katlenburg-Lindau erhalten – möglichst ausbauen und vertiefen – getreu dem Motto: „Wir als Katlenburg-Lindauer“. Dabei soll das Gemeinnützigkeitsprinzip gesichert bleiben.

Die Unterhaltung und Betreuung solcher DGH ist für die Kommune also vor allem eine wichtige Gemeinschaftsangelegenheit, aber auch recht kostenträchtig. Deshalb ist es uns wichtig, Sie als Nutzer zu erhalten, aber ggf. auch neu zu gewinnen und damit zugleich die Auslastung der DGH zu verbessern und dadurch wirtschaftlicher zu gestalten. Das setzt freilich voraus, dass Sie vom Nutzen Ihres DGH auch überzeugt sind. Anderfalls müsste überlegt werden, ob die DGH in dem Umfang und in der gegenwärtigen Form noch ihre Daseinsberechtigung haben.

Damit wir über solche Überlegungen und Strategien Aufschluss gewinnen, wenden wir uns an Sie:

- Sie als **tatsächliche Nutzer** haben wir bereits in einem ersten Durchgang 2010 befragt. Die Ergebnisse liegen vor und sind insgesamt recht erfreulich. (Unter unserer gemeindlichen Internetadresse www.katlenburglindau.de ist eine Veröffentlichung dazu zu finden und herunterzuladen.) Allerdings war die Teilnahme nicht sehr umfangreich. Deshalb wollen wir in einer Wiederholungsbefragung Sie bitten, nochmals oder erstmals Ihre Meinung über „Ihr DGH“ zum Ausdruck zu bringen. Wir wollen damit zugleich die Ergebnisse der Erstbefragung überprüfen, erweitern und erhärten.
- Zugleich haben wir aber auch Sie als **mögliche (potenzielle) Nutzer** der DGH im Auge, die aber bisher von der Nutzungsmöglichkeit noch nicht Gebrauch gemacht haben. Mit Ihren Hinweisen wollen wir die Durchführung dieser wichtigen kommunalen Aufgabe, das Gemeinschaftsgefühl durch ein vielfältiges Angebot für

die Bevölkerung zu stärken, auf den Prüfstand stellen und verbessern; ggf. kann auch die Nutzungsauslastung der DGH verbessert werden. Damit soll der Gemeinderat zugleich die Gewissheit erhalten, dass die Mittel, über die er mit dem Haushalt entscheidet, in den DGH gut und wirtschaftlich angelegt sind.

Diese Anliegen können wir aber – vermutlich auch in Ihrem Sinne – nur erreichen, wenn möglichst viele von Ihnen an der Befragung teilnehmen und die Fragen „nach bestem Wissen und Gewissen“ vollständig beantworten. Dafür danken wir Ihnen bereits jetzt! Die Bewertung orientiert sich in der Regel an der bekannten Schulnotenskala von 1 (sehr gut, trifft vollständig zu o. Ä.) bis 6 (ungenügend, trifft überhaupt nicht zu o. Ä.).

Die Ergebnisse auch dieser zweiten Befragung und die beabsichtigten Konsequenzen werden wir natürlich wiederum bekannt geben. Unter unserer Internetadresse www.katlenburglindau.de wird zu gegebener Zeit eine Veröffentlichung dazu zu finden und herunterzuladen sein. Auch in den folgenden Haushaltsplänen können Sie unter dem Produkt 5-7-3-1 erkennen, „was sich tun soll“ (siehe erstmals den Haushaltsplan 2012 mit den Zielen und Kennzahlen zum Produkt „Festhallen und andere Dorfgemeinschaftseinrichtungen“); und die Jahresabschlüsse zeigen Ihnen, „was sich getan hat“ (steht derzeit noch aus).

Sowohl bei der Erhebung der Daten als auch im Zuge der Auswertung werden Persönlichkeits- und Datenschutzbelange berührt; denn es handelt sich hierbei stets um „soziale Erscheinungen“. Sie können versichert sein, dass wir ihre Persönlichkeit- und Datenschutzinteressen durch Anonymität und objektive wissenschaftliche Begleitung und Auswertung der Befragung berücksichtigen: *Im Zweifel geht uns Persönlichkeits- und Datenschutz vor Erkenntnisinteresse.*

Den möglichst vollständig ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte

bis zum 15.12.2012 bei der Gemeinde Katlenburg-Lindau ab.

Alternativ können Sie den ausgefüllten Fragebogen auch postalisch direkt an die Gemeindeadresse selbst senden.

Sollten Sie weitere Fragebögen benötigen, können Sie das Exemplar auch unter unserer Internetadresse (s.o.) herunterladen und ausdrucken.

Vielen Dank für Ihre lohnenden Mühen und viel Erfolg bei der Bearbeitung des Fragebogens. Wir würden uns über eine rege Beteiligung sehr freuen.

Katlenburg-Lindau, den 01.11.2012

gez. Bürgermeister der Gemeinde Katlenburg-Lindau

A. Allgemeiner Teil

1. Wir sind in der Ortschaft:¹ Wohnort: _____/DGH: _____
- ein gemeinnütziger Verein bzw. Verband
 - ein nichtgemeinnütziger (sonstiger) Verein bzw. Verband
 - eine *Kinder- / Schul- /Jugendeinrichtung*
 - ein privater Haushalt / Nutzer (Einzelperson, Familie usw.)
 - ein Unternehmen (gewerblicher Nutzer)
 - Sonstiges_____

2. Wir sind (**bitte unbedingt angeben**)
- bereits Nutzer eines DGH: weiter mit Frage 3a
 - noch nicht Nutzer eines DGH: weiter mit Frage 3b

- 3a. Wir haben unser DGH genutzt:
- sehr häufig
 - regelmäßig in gewissen Zeitabständen
 - ab und zu (sporadisch)
 - nur relativ wenig
 - selten

- 3b. Wir haben unser DGH bisher noch nicht genutzt, weil ...
- mir/uns gar nicht bekannt ist, das wir ein DGH haben
 - mir/uns nicht bekannt war, dass wir unser DGH nutzen können
 - wir keinen Anlass hatten, das DGH zu nutzen
 - die Nutzung des DGH zu teuer ist (war)
 - die Lage / Erreichbarkeit / Ausstattung des DGH ungünstig ist
 - unsere Anträge auf Nutzung bisher immer abgelehnt wurden

4. Wir *finden* das Bestehen unserer DGH
- äußerst wichtig
 - recht wichtig
 - einigermaßen wichtig
 - weniger wichtig
 - kaum wichtig (ziemlich unwichtig)
 - völlig unwichtig
 - keine Meinung

Die *Vereine und Verbände sowie Kinder- / Schul- /Jugendeinrichtungen (gemeinwohlorientierte Einrichtungen)* beantworten bitte die *Frage 5 a* und die privaten Nutzer (Familien und Unternehmen) die *Frage 5 b*:

¹ Hier bitte den Ortsteil von Katlenburg-Lindau eintragen, in dem Sie wohnen – und dessen DGH Sie nutzen bzw. nutzen würden (z. B. Wohnort / Ort des DGH). Wenn nur ein Ort genannt wird, gehen wir davon aus, dass beide Orte identisch sind. Bei Kursiv-schrift mit Alternativen (/) Nicht-Zutreffendes bitte streichen.

- 5a. Die Nutzung durch *Vereine und Verbände sowie Kinder- / Schul- /Jugendeinrichtungen* (gemeinwohlorientierte Einrichtungen) ist bisher „kostenlos“ für die Nutzer. Die Kosten werden bisher durch allgemeine Abgaben (Steuern usw.) getragen. Wir *wären* aber auch bereit, für die Nutzung des DGH ein spezielles Entgelt (Miete und Nebenkosten) zu zahlen, und zwar in Höhe
- der vollen Kosten (100 %)
 - der fixen Gebäudekosten (Abschreibung, Zinsen, etwa 75 %)
 - der Hälfte der Kosten (etwa 50 %)
 - eines kleinen Teils der Kosten (variable Kosten, etwa 25 %)
 - eines sehr geringen Teils der Kosten (etwa 10 %)
 - kein Entgelt (0 %)
 - keine Meinung

- 5b. Die private Nutzung (Familien, Unternehmen) ist bisher „kostendeckend“, d. h. die Entgelte sind so hoch wie die vollen Kosten (also zu 100 % Kostendeckung). Wir *wären* aber auch bereit, für die Nutzung des DGH ein spezielles Entgelt (Miete und Nebenkosten) zu zahlen, und zwar in Höhe
- von etwas mehr als 100 % der Kosten, um die gemeinnützigen Nutzer etwas zu entlasten
 - weiterhin der vollen Kosten (100 %)
 - nur der fixen Gebäudekosten (Abschreibung, Zinsen, 75 %)
 - nur der Hälfte der Kosten (etwa 50 %)
 - nur eines kleinen Teils der Kosten (etwa 25 %)
 - nur eines sehr geringen Teils der Kosten (etwa 10 %)
 - überhaupt kein Entgelt (0 %)
 - keine Meinung

Die **tatsächlichen Nutzer eines DGH** beantworten bitte die folgenden Fragen 6 bis 9 (nicht die Fragen 10 und 11):

6. Welche Note (Schulnote) würden Sie vergeben, wenn Sie die Zufriedenheit mit Ihrem DGH insgesamt ausdrücken sollen?
- sehr gut (höchst zufrieden)
 - gut (recht zufrieden)
 - befriedigend (im Großen und Ganzen zufrieden)
 - ausreichend (nicht ganz zufrieden)
 - mangelhaft (nicht zufrieden / recht unzufrieden)
 - ungenügend (äußerst unzufrieden / überhaupt nicht zufrieden)
 - keine Meinung / keine Antwort

7. Wir wünschen uns, dass unser DGH hinsichtlich Raum und Ausstattung (was auch die Kosten verändert)
- wesentlich verbessert wird

- etwas verbessert wird
- so bleibt
- etwas einfacher gehalten wird
- weniger aufwendig betrieben wird
- wesentlich weniger aufwendig betrieben wird
- keine Meinung / keine Antwort

8. Was würden Sie konkret ändern?

9. Wo könnten Ihrer Meinung nach Kosten gespart werden?

Die **potenziellen Nutzer eines DGH (die also noch kein DGH bisher genutzt haben)** beantworten bitte die folgenden Fragen 10 und 11 (nicht die Fragen 6 bis 9):

10. Wir *würden* das DGH nutzen für ...
- Versammlungen
 - Feiern (privat oder gewerblich)
 - Sportveranstaltungen
 - Bildungsveranstaltungen (einschl. Schule, Kindergarten)
 - Kulturveranstaltungen (Musik, Kino, Vorträge usw.)
 - Sonstige Veranstaltungen: _____
 - Wir werden das DGH nicht nutzen.

11. Wir *würden* bei einer eventuellen Nutzungsmöglichkeit auch ein DGH in einem anderen Ortsteil unserer Gemeinde nutzen
- ja (auf jeden Fall)
 - eventuell: wenn _____
 - nein (auf keinen Fall)

B. Spezieller Teil

Die nächste Frage beantworten bitte **alle Teilnehmer: Nutzer und auch (Noch-)Nicht-Nutzer:**

12. Wie **wichtig (bedeutsam)** wären für Sie die folgenden Merkmale Ihres DGH, wenn Sie eine Entscheidung über die Nutzung Ihres DGH treffen müssten? Vergeben Sie durch Ankreuzen die entsprechenden „Noten“ von sehr gut (1) bis ungenügend (6) - oder genauer:

1. für „äußerst wichtig“
2. für „recht wichtig“
3. für „einigermaßen wichtig“
4. für „weniger wichtig“
5. für „kaum wichtig“ (bzw. „ziemlich unwichtig“)
6. für „völlig unwichtig“

Sie können sich auch der Meinung enthalten, wenn Ihnen dazu die nötigen Informationen fehlen (letzte Spalte: „Note“ 9 = keine Bewertung).

Merkmale (Items)		1	2	3	4	5	6	„9“
Gebäude / Räumlichkeiten / Ausstattung	Raumangebot							
	Raumaufteilung							
	Raumsicherheit							
	Raumsauberkeit							
	Raumausstattung							
	Raumhelligkeit							
Infrastruktur	Raumgemütlichkeit							
	Lage							
	Erreichbarkeit / Anbindung							
Verwaltung / Betreuung	Parkmöglichkeiten							
	Informationen über Nutzungsmöglichkeiten							
	Nur für Vereinsnutzer: Belegungsplanung / Raumplan							
	Nur für sonstige Nutzer: Entscheidungen über Anträge (schnell, fehlerfrei, begründet, verständlich)							
	Abrechnung der genutzten Zeiten (Inrechnungstellung)							
Reaktionen auf Nachfragen, Beanstandungen oder Ähnliches								

Die nächste Frage beantworten bitte nur die **Nutzer** (die Nicht-Nutzer können diese Frage nicht beantworten):

13. Wie **zufrieden** sind Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen hinsichtlich der folgenden Merkmale mit Ihrem DGH? Vergeben Sie durch Ankreuzen die entsprechenden Noten von sehr gut bis ungenügend:

7. sehr gut (höchst zufrieden)
 8. gut (recht zufrieden)
 9. befriedigend (im Großen und Ganzen zufrieden)
 10. ausreichend (nicht ganz zufrieden)
 11. mangelhaft (nicht zufrieden / recht unzufrieden)
 12. ungenügend (äußerst unzufrieden)

Sie können sich auch der Bewertung enthalten, wenn Ihnen dazu die nötigen Informationen fehlen (letzte Spalte: k.B. = keine Bewertung).

Merkmale (Items)		1	2	3	4	5	6	„9“
Gebäude / Räumlichkeiten / Ausstattung	Raumangebot							
	Raumaufteilung							
	Raumsicherheit							
	Raumsauberkeit							
	Raumausstattung							
	Raumhelligkeit							
	Raumgemütlichkeit							
Infrastruktur	Lage							
	Erreichbarkeit / Anbindung							
	Parkmöglichkeiten							
Verwaltung / Betreuung	Informationen über Nutzungsmöglichkeiten							
	Nur für Vereinsnutzer: Belegungsplanung / Raumplan							
	Nur für sonstige Nutzer: Entscheidungen über Anträge (schnell, fehlerfrei, begründet, verständlich)							
	Abrechnung der genutzten Zeiten (Inrechnungstellung)							
	Reaktionen auf Nachfragen, Beanstandungen oder Ähnliches							

14. Wir wären bereit, auch das DGH eines anderen Ortsteils von Katlenburg-Lindau zu nutzen

ja unter Umständen nein

15. Weitere Meinungen, die Sie gern noch loswerden wollen:

Uns **gefällt** besonders:

Uns **missfällt** besonders:

Wir haben folgende **Verbesserungsvorschläge**:

C. Abschließender Teil (zur Methodik)

16. Der Fragebogen und seine Merkmale (Items) waren (nach „Schulnoten“ von 1 „trifft vollständig zu“ bis 6 „trifft überhaupt nicht zu“):

- 1 trifft vollständig zu
- 2 trifft größtenteils zu
- 3 trifft einigermaßen zu
- 4 trifft nicht ganz zu
- 5 trifft kaum zu
- 6 trifft überhaupt nicht zu

Sie können sich auch der Meinung enthalten, wenn Ihnen dazu die nötigen Informationen fehlen (letzte Spalte: „Note“ 9 = keine Meinung bzw. Bewertung).

Merkmale (Items)	1	2	3	4	5	6	„9“
vollständig (alles Wesentliche wurde erfasst)							
klar aufgebaut (Logik, Struktur, Übersichtlichkeit)							
verständlich formuliert (Präambel, Fragen, Merkmale, Erläuterungen)							
eindeutig bewertbar (Bewertungsskala vertraut und hinreichend differenziert)							

Vielen Dank für Ihre engagierte Mitarbeit!