

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

### Vorbemerkung

Das aktualisierte Glossar beschreibt aus Sicht des IKO-Netzes die Begriffe, die in der kennzahlengestützten Vergleichsringarbeit von Bedeutung sind und in der Praxis verwandt werden. Begriffe aus kommunalen Fachgebieten, z.B. Grünflächenpflege oder Jugendhilfe, sind in dieses Glossar nicht aufgenommen, sondern werden an anderer Stelle beschrieben.

Aus Statistik und Empirie sind nur die Begriffe abgedruckt, die für die Vergleichsarbeit eine Rolle spielen, weitere sind der Fachliteratur zu entnehmen.

Verweise in der rechten Spalte auf andere Stichwörter sind mit einem Hinweispeil (→) gekennzeichnet, die angesprochenen Stichwörter selbst sind kursiv gedruckt. Ein Gleichheitszeichen (=) bedeutet begriffliche Identität (z.B.: Median = Zentralwert).

Die Erläuterungen sind möglichst kurz gehalten, bei männlichen Sprachformen sind ausdrücklichen immer Frauen und Männer gemeint.

Die mit einem \* markierten Begriffe sind die zentralen Begriffe der Methodik des IKO-Netzes.

---

Absolute Häufigkeit	→ Häufigkeitsverteilung
Absolute Kennzahl	→ Kennzahl*
Abweichung, mittlere lineare	Maßeinheit (Streuungsmaß) für die durchschnittliche absolute Abweichung aller Werte vom → Mittelwert. Je geringer die mittlere lineare Abweichung ausfällt, um so näher liegen die Werte einer Gruppe oder einer Verteilung zusammen, um so ähnlicher sind also die Einzelfälle.  Beispiel:  Das Alter von fünf Personen betrage 15, 20, 25, 35 und 50 Jahre. Der → arithmetische Mittelwert (= „Durchschnitt“) beträgt 29 Jahre, der → Median (= Zentralwert oder mittlerer Wert) 25 Jahre.  Die mittlere lineare Abweichung beim arithmetischen M. beträgt 10,8 ( $14 + 9 + 4 + 6 + 21 = 54 : 5 = 10,8$ ). Dabei sind die Differenzen des jeweiligen Alters zum Mittelwert aufsummiert und durch die Zahl der Fälle geteilt worden.  Die mittlere lineare Abweichung beim Median beträgt 10 ( $10 + 5 + 0 + 10 + 25 = 50 : 5 = 10$ ). Dabei sind die Differenzen des jeweiligen Alters zum Median aufsummiert und durch die Zahl der Fälle geteilt worden.
Abweichung, mittlere quadratische	= → Varianz
Ampelkennzahl	Zeigt an, ob Entscheidungen/Handlungen bezogen auf den beschriebenen Sachverhalt notwendig sind (auch → Eisbergkennzahl genannt) - mehrere Ampelkennzahlen bilden eine Art Frühwarnsystem für die Verwaltungs- oder Fachbereichsleitung, um Maßnahmen zu ergreifen oder einzuleiten (vgl. → Schlüsselkennzahl*).

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Arithmetisches Mittel	= → Mittelwert
Auftaktveranstaltung	Erste Veranstaltung des IKO-Netzes mit Kommunen, bei der diskutiert und entschieden wird, ob, in welcher Form und mit welchem Schwerpunkt (→ Projektvereinbarung!) ein → Vergleichsring zu einem Themenbereich ins Leben gerufen wird. Die weitere Arbeit des Vergleichsrings findet dann in → Arbeitssitzungen statt.
Arbeitssitzung	Die einzelne Sitzung eines Vergleichsrings; in der Regel finden in der ersten Projektphase eines Vergleichsrings etwa zwei bis fünf Sitzungen statt.
Auftragserfüllung	Unterzielfeld zum → Zielfeld* → Bürger und Gemeinwohl; beschreibt Art und Qualität der Auftragserfüllung (z. B. der gesetzlichen, politisch oder satzungsmäßig festgelegten Auftragserfüllung)
Aufwand für die Vergleichsarbeit, extern	Aufwand des IKO-Netzes und der → Projektbeauftragten (Moderatoren) in einem → Vergleichsring; wird in der → Projektvereinbarung präzise festgelegt und vereinbart.
Aufwand für die Vergleichsarbeit, intern	Aufwand der Kommunen, den sie in der Verwaltung bei der Mitarbeit, insbesondere bei der Überarbeitung des → Kennzahlensystems* und der → Datenerhebung in einem → Vergleichsring haben.
Ausprägung	= → Merkmalsausprägung
Balanced Scorecard	Ziel- und Kennzahlensystem, mit dessen Hilfe Unternehmen festhalten, was sie im letzten Berichtszeitraum erreicht haben, wo sie im Wettbewerb stehen <u>und</u> welche Strategie und Vision sie in den Vordergrund stellen: Kundenperspektive, unternehmensinterne Perspektive, Innovationsperspektive, finanzwirtschaftliche Perspektive.  Vgl. → Zielfeld(er)* für den kommunalen Raum.
Basiszahl	= → Grundzahl *
Benchmark	Bezugsgröße oder ein messbarer Standard, die zur Orientierung (= zum Vergleich) herangezogen werden. Bei der Vermessung ist ein Benchmark eine Vermessungsmarkierung, ein Bezugspunkt, im übertragenen Sinne handelt es sich also um die gemessene Bestleistung als Referenzgröße für die eigene Tätigkeit, Leistung usw.. Faktisch wird ein Benchmark damit auch zu einer Zielgröße, die die Teilnehmer an einem Benchmarking anstreben (werden).
Benchmarking	Identifizierung, Kennenlernen und ggf. die Übernahme erfolgreicher Instrumente, Methoden und Prozesse anderer Organisationen. Ziel des Benchmarkingprozesses ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation.
Berichtsfeld	= → Zielfeld* - Seit einiger Zeit verwendet das IKO-Netz den Begriff Berichtsfeld aus Vereinheitlichungsgründen nicht mehr; zudem soll die strikte Zielorientierung auch begrifflich deutlich werden.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Berichtswesen*	Feststellung und Beschreibung von Arbeitsergebnissen und Zielerreichungsgraden bzgl. des kommunalen Handelns bspw. auf Grundlage der → Kosten- und Leistungsrechnung aus finanzwirtschaftlicher Sicht.
Best-practice	Orientierung und Bewertung der eigenen Tätigkeit bzw. Kennzahlenwerte am „Besten“ in einem Vergleichsring oder bei einem Benchmarking.
Bertelsmann Stiftung	Die Bertelsmann Stiftung hat mit ihrem Bereich „Staat und Verwaltung“ seit Beginn der 90er Jahre interkommunale Leistungsvergleiche entwickelt und aufgebaut.; Bis auf wenige Themenfelder hat sich die Bertelsmann Stiftung. aus den Interkommunalen Vergleichen zurückgezogen ziehen und die entwickelten → Kennzahlensysteme* dem IKO-Netz übergeben. Das Vergleichs-Know-How und die Kennzahlensysteme der Bertelsmann Stiftung sind in verschiedenen → Masterordnern dokumentiert.
Beziehungs(kenn)zahlen	Sonderfall der → Verhältniskennzahl: Setzen Merkmale, zwischen denen Zusammenhänge bestehen oder hergestellt werden, in ein Verhältnis (Beispiel: Die Kosten sind durch Einnahmen in Höhe von 60% gedeckt).
Bürger und Gemeinwohl	Eines der vier → Zielfelder für die Vergleichsarbeit mit den Unterzielfeldern → Auftragserfüllung und → Bürger-/Kundenzufriedenheit
Bürgerzufriedenheit	Unterzielfeld zum → Zielfeld → Bürger und Gemeinwohl; vielfach als → Kundenzufriedenheit bezeichnet, die mit Hilfe bestimmter → Indikatoren (z.B. Wartezeit in der Verwaltung) und/oder mittels Bürgerbefragungen festgestellt werden kann.
Closed shop	Der Bereich in IKON, zu dem nur definierte bzw. zugelassene Nutzer Zugang haben. Sämtliche → Kennzahlenwerte* eines Vergleichsring sind über → IKON <u>nur</u> den Teilnehmern dieses Vergleichsrings zugänglich, die in diesem Closed shop arbeiten. Grundsätzlich werden in der Vergleichsarbeit des IKO-Netzes Kennzahlenwerte* (auch Mittelwerte u.ä.) nur mit ausdrücklicher Genehmigung bzw. Freigabe aller Vergleichsringkommunen publiziert.  Die einzelnen Vergleichsringe* arbeiten als Closed shops, zu denen nur die Vergleichsringteilnehmer Zugang haben.
Cluster	= Klumpen, → Clusteranalyse
Clusteranalyse	Mit Hilfe statistischer Verfahren werden Gruppen („Klumpen“) analysiert, die in sich möglichst/sehr homogen sind, sich aber von anderen Clustern stark unterscheiden, also heterogen sind. Ziel der C. ist, eine in sich heterogene Menge oder Gesamtheit in möglichst in sich homogene Cluster zu unterteilen. Beispiel: Die Besucher der Volkshochschule werden in Cluster nach Alter, Geschlecht, Beruf o.ä. unterschieden.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Controlling	System zur Unterstützung von Führung bei der Steuerung, Information, Planung und Kontrolle auf der Basis von → Kennzahlen, die im → Berichtswesen* abgebildet werden und → Zeitvergleichen, → Soll-Ist-Vergleichen und → interkommunalen Vergleichen* unterzogen werden.
Controlling, operatives	Das Operative Controlling hat aktuelle und kurzfristige Entwicklungen und Abläufe zum Gegenstand: Organisatorische u. betriebliche Prozesse, Budgetierung, Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen, Rentabilität u.ä..
Controlling, strategisches	Das Strategische Controlling hat mittel- und langfristige Chancen und Risiken zum Gegenstand (Existenzsicherung, Erfolgspotentiale, langfristige Zielfindung und -erreichung u. ä.) und verarbeitet dabei auch die Ergebnisse des → operativen Controllings.
Daten	Qualitative und quantitative Informationen, die empirisch erhoben werden und Angaben über Sachverhalte, Vorgänge und Zusammenhänge darstellen. Auch die daraus rechnerisch oder maschinell entstandenen Informationen sind Daten.  In der Vergleichsringarbeit werden Daten begrifflich eingeschränkt als quantitative Informationen zur Berechnung von → Grundzahlenwerten* verstanden.
Datenanalyse	Auswertung und Interpretation der erhobenen und verarbeiteten Daten. Im → Vergleichsring* ist darunter die Analyse und Diskussion der → Kennzahlenwerte* zu verstehen. Ziel der Datenanalyse ist das Erkennen von Zusammenhängen und Verbesserungsmöglichkeiten.
Datenerhebung	Erfassung und Protokollierung der Daten in der Kommunalverwaltung/Kommune mit unterschiedlichen → Erhebungsinstrumenten, um → Grund-* und → Kennzahlenwerte* zu berechnen.
Datenkonsistenz	Stimmigkeit, Widerspruchsfreiheit der Daten.
Dezentrale Ressourcenverantwortung	Eigenverantwortlicher Umgang mit Mitteln aufgrund einer definierten Kompetenz, um → Produkte* zu erstellen.
Diagnostische Kennzahl	Besondere Betonung des diagnostischen Charakters von → Kennzahlen*; jede Kennzahl ist im Grunde eine diagnostische Kennzahl!. Dieser Begriff wird häufig zur Beschreibung des laufenden Geschäfts verwandt.
Durchschnitt	= → Mittelwert
Dynamisch	Dynamische Werte oder Zahlen sind solche, die sich im Zeitverlauf verändern. Bspw. variiert die Zahl der Schwimmbadbesucher von Tag zu Tag oder Monat zu Monat, so dass die Grundzahl „Schwimmbadbesucher“ als eine dynamische zu verstehen ist. Vgl. → statisch*.
Echterhebung	Durchführung der → Datenerhebung in der Kommune; von der → Probeerhebung*, bei und nach der noch Korrekturen möglich sind, zu unterscheiden.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

EFQM	Das Qualitätsmanagement-Modell der „European Foundation for Quality Management“, das EU-weit Kriterien und Vorgehensweise für den öffentlichen Sektor definiert und vorschlägt.
Eisbergkennzahlen	siehe Ampelkennzahl, Schlüsselkennzahl
Empirie, empirisch	
Erhebung	Erfassung von Informationen (→ Daten) in der Realität
Erhebung	= → Datenerhebung
Erhebungsinstrument	Instrument, mit dessen Hilfe die → Daten in der Realität ermittelt werden, z.B. Fragebogen, Zeitaufschreibung, Laufzettel, Zeitmessung, Aktenauswertung
Erhebungszeitraum	Der präzise definierte Zeitraum für die Durchführung einer → Probe-* oder → Echterhebung*.
Externes Benchmarking	Brancheninternes → Benchmarking mit Wettbewerbern oder branchenübergreifend (funktional).
Faktorenanalyse	Statistisches Analyseverfahren, das Beziehungen zwischen → Variablen herausfinden und auf gemeinsame und spezifische Faktoren zurückführen soll.
Frühindikator	→ Indikator (⇒ Kennzahl*), der zeitlich zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf eine Entwicklung oder Veränderungen, die Handlungen erforderlich machen, hinweist.
Führungskennzahl	Steuerungsrelevante Kennzahl für die Verwaltungs-, Fachbereichs- und Amtsleitung, die Sachverhalte und Kennzahlen zusammenfasst (verdichtet); (vgl. → Schlüsselkennzahl*, vgl. → Kernkennzahl).
Funktionales Benchmarking	(Auch generisches oder allgemeines B. genannt) Benchmarking, das sich mit → Best practices eines anderen Unternehmens vergleicht, z.B. könnte sich die Bahn mit dem Service eines Hotels vergleichen. Vgl. → externes B.
Geometrisches Mittel	Berechnung des Durchschnitts von Steigerungsraten.
Gliederungs(kenn)zahl	Sonderfall der → Verhältniskennzahl: Stellt den Anteil einer Teilmasse an der Gesamtmasse dar (Beispiel: 30% der Jugendhilfemittel fließen in die offene Jugendarbeit).
Grundzahl*	Quantitative Information, die ohne die Herstellung von Verknüpfungen Sachverhalte beschreiben. Aus Grundzahlen werden → Kennzahlen* definiert bzw. gebildet. Aus den → Grundzahlenwerten* werden die → Kennzahlenwerte* berechnet.  Im allgemeinen beschreiben Grundzahlen* Sachverhalte, die kurz- und mittelfristig nicht oder kaum zu beeinflussen sind (z.B. die Einwohnerzahl).
Grundzahlenwert*	Konkreter Wert, der die gemessene → Merkmalsausprägung einer → Grundzahl* angibt. Die für die Berechnung der Werte erforderlichen Informationen werden als → Daten in der Wirklichkeit erhoben.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Gültigkeit	= → Validität
Häufigkeitsverteilung	(= Frequenzreihe) Beschreibt, wie oft einzelne Ausprägungen eines → Merkmals vorkommen/vorhanden sind. Die H. kann angegeben werden als absolute H. (z.B.: sieben 16-jährige haben das Schwimmbad besucht) oder als relative H. (z.B.: 5% der Schwimmbadbesucher waren 16 Jahre alt).
Häufigster Wert	= Häufigkeitswert = → Modus
Hitparade	= → Ranking
Idealtypus	Beschreibung eines Zustandes, einer Situation, eines Sachverhalts o.ä., wobei Zufälligkeiten und differenzierte Phänomene wie sie in der Wirklichkeit auftreten, weggelassen werden, um durch diese Abstraktion besondere Klarheit zu schaffen und sich von den Einzelfällen zu lösen. So kann z.B. die Vergleichsringarbeit schematisch nach einem bestimmten Muster beschreiben werden (Dauer, Zahl der Sitzungen, Teilnehmerzahl usw.), das in der Wirklichkeit so jedoch nicht vorzufinden ist, da die Vergleichsringe sehr unterschiedlich sind.
IKO-Management- System	Aufbau und Entwicklung eines kommunalen Management-Systems auf Basis und mit Hilfe interkommunaler Vergleiche und Vergleichswerte. Als → IKON* mit umfangreichen Informations- und Auswertungsmöglichkeiten online abfragbar.
IKON*	Software- und Kommunikationsinstrument (IKON-Kommunikation und IKON-Software) zur Unterstützung der Kommunen bei der produktorientierten Steuerung und der Vergleichsarbeit.  Via Internet können → Kennzahlensysteme*, → Kennzahlenbeschreibungen*, → Vergleichswerte (als → Closed shop) für einzelne → Vergleichsringe* zur Verfügung gestellt werden. Offline können kommunale Produktpläne gepflegt sowie das Berichtswesen eingesetzt werden.  Außerhalb von Vergleichsringen ist für die NutzerInnen eine Lizenz erforderlich.
Index	Beschreibt die Veränderung bestimmter → Merkmalsausprägungen (Eigenschaften) in einem Zeitraum (z.B. Preis- oder Kostenindex über mehrere Jahre)
Indexzahlen	Stellen Veränderungen im Zeitablauf dar, indem das erste Jahr als Basisjahr auf den Ausgangswert 100 gesetzt wird.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Indikator	<p>Zahlen oder Beschreibungen, die einen schwierig zu erfassenden Sachverhalt oder Vorgang anzeigt oder bewerten hilft (z.B. die Krankheitsrate als - umstrittener! - Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit). Es gibt die unterschiedlichsten Formen, z.B.: Effizienz-, Früh-, Verbrauchs-, Vermögens-, Umweltindikatoren. Diese werden je nach Absicht oft mit einer gewissen Beliebigkeit gebildet.</p> <p>Zur Vermeidung begrifflicher Unklarheiten empfiehlt das IKO-Netz, statt des Begriffes Indikator den Begriff → Kennzahl* zu verwenden, da jede Kennzahl etwas über die Wirklichkeit aussagt und insofern ein „Anzeiger“ für die Realität bzw. die zu beeinflussende Realität ist.</p>
Input	<p>Steuerung unter dem Gesichtspunkt, was in das kommunale System an Finanzen und Aufwand hineingesteckt wird, nicht unter dem Gesichtspunkt, was herauskommen und erreicht</p>
Inputorientierung	<p>Gegensatz zur Outputorientierung bzw. outputorientierten Steuerung; orientiert sich nicht an Leistungs- oder Produktionszielen (→ Produkt*), sondern an den vorhandenen Organisationsstrukturen und bereitgestellten → Ressourcen (Finanzen und Personal).</p>
Interkommunaler Leistungsvergleich	<p>= → Interkommunaler Vergleich</p>
Interkommunaler Vergleich	<p>= interkommunaler Leistungsvergleich; Kommunen vergleichen sich bzgl. ihrer → Wirkungen, Ergebnisse und Prozesse, um voneinander zu lernen und selbst besser zu werden → Benchmarking, → interkommunaler Wettbewerb).</p>
Interkommunaler Wettbewerb	<p>Da die Kommunen nur in wenigen Fällen ihre → Produkte* am Markt anbieten, sind → interkommunale Vergleiche ein Wettbewerbsersatz(-surrogat) für den fehlenden Markt, an bspw. private Unternehmen ihre Steuerungsinformationen erhalten</p>
Internes Benchmarking	<p>→ Benchmarking innerhalb eines Unternehmens/Organisation</p>
Intervall-Skala	<p>→ Skala</p>
Kardinalskala	<p>= Intervall-Skala, → Skala</p>

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Kennzahl*	<p>Bezeichnung/Name für quantitative Informationen über die Leistungen, Produkte oder Strukturen der Verwaltung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu beurteilen und den Grad der Zielerreichung zu messen. Eine Kennzahl beschreibt einen steuerungsrelevanten Sachverhalt, der mit Hilfe des → Kennzahlenwerts* quantifiziert wird.</p> <p>Die Kennzahl: „Kosten pro Besucher“ bspw. wird aus zwei → Grundzahlen* definiert (im Beispiel „Besucher“ und „Kosten“). Der Kennzahlenwert berechnet sich aus den Grundzahlenwerten*. Im Beispiel führt der Grundzahlenwert von 1000,- DM (Kosten) und der Grundzahlenwert 100 (Besucher) zum Kennzahlwert <math>1000/100 = 10,-</math> DM pro Besucher.</p> <p>Sinngemäß gleich werden oft die Begriffe Kennziffer und → Indikator verwandt.</p> <p>In einer Kommune oder einem Vergleichsring* wird die Auswahl einer Kennzahl vor dem Hintergrund der lokalen Ziele getroffen.</p>
Kennzahlenbeschreibung*/-definition	<p>Beschreibung und Erläuterung einer → Kennzahl* in standardisierter Form. Das IKO-Netz hat dafür ein Raster entwickelt, das sich auch in → IKON wiederfindet.</p> <p>In diesem Raster finden sich textliche Erläuterungen zu Art, Bedeutung, Aussage einer Kennzahl sowie die Berechnungsregel, nach der aus den → Grundzahlenwerten* die → Kennzahlenwerte* berechnet werden.</p>
Kennzahleneinheit	Maßeinheit für die jeweilige Kennzahl* (z.B. DM/qm).
Kennzahlensystem	Zusammenfassung mehrerer Kennzahlen* und ihrer Wirkungszusammenhänge (kann sich auf Leistungen, Produkte, Produktgruppen, Produktbereiche oder produktübergreifende Themen beziehen), die in einem sinnvollen Zusammenhang stehen. Beispiele: Kennzahlensysteme* Gebäudewirtschaft, Kindertagesstätten, Schulverwaltung, Hilfen zur Erziehung u.ä..
Kennzahlenvergleich	Auf der Basis und mit Hilfe von Kennzahlen* können je nach Steuerungsziel Vergleiche vorgenommen werden, die unterschiedliche Vergleichsbezüge in den Vordergrund stellen. → Soll-Ist-Vergleich, → Zeitvergleich → interkommunaler Vergleich.
Kennzahlenwert*	Der berechnete, i. d. R. örtliche Wert einer → Kennzahl*, was identisch ist mit der Ausprägung der Kennzahl .
Kennziffer	= → Kennzahl*
Kernkennzahl	= → Führungskennzahl
Klumpen	= → Cluster
Konsolidierte Kennzahlen	Praxiserprobte und -taugliche Kennzahlen*, die von den Beteiligten bzw. Anwendern akzeptiert/verabschiedet worden sind.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Konsolidierung	Stabilisierung/Verabschiedung/Vereinbarung eines → Kennzahlensystems* bestehend aus → Kennzahlen* am Ende des Diskussions- und Erprobungsprozesses.
Korrelation	Zusammenhang zwischen Merkmalen/Eigenschaften/Sachverhalten/Variablen u.ä..
Korrelationsanalyse	Die Korrelationsanalyse berechnet und zeigt, wie stark der Zusammenhang zwischen zwei Variablen/Merkmalen ist.
Kosten-Kennzahl	Kennzahl, die einen → steuerungsrelevanten* Kostenzusammenhang beschreibt.
Korrelationskoeffizient	Maßzahl für den Zusammenhang zwischen Merkmalen bzw. zwischen Kennzahlen; je näher der Wert an 1,0 heranreicht, um so größer ist die → Korrelation. Der Korrelationskoeffizient kann zwischen -1,0 und 1,0 liegen, wobei die Vorzeichen die Richtung des Zusammenhangs angeben.
Kosten- + Leistungsrechnung	Ermittlung und Darstellung der Kosten und Erlöse kommunalen Handelns (z.B. bezogen auf ein → Produkt*).
Kreuztabelle	Einfaches Verfahren der Datenauswertung, um eine → Korrelation darzustellen, indem in der Waagerechten und in der Senkrechten Variablen/Merkmale aufgeführt und an den Schnittstellen jeweils die Zahl der Fälle mit den beiden sich schneidenden Merkmalen angegeben werden.
Kundenzufriedenheit	= → Bürgerzufriedenheit
Leistung	→ Produkt*. In der Regel setzen sich Produkte aus mehreren Leistungen zusammen.
Leistungskennzahl	Beschreibt Mengen, Erlöse und Qualität kommunaler Leistungen (→ Produkt*).
Leistungsvergleich	= → Interkommunaler Vergleich*
Leistungsziel	→ Produktziel
Lernen vom Besten	→ Best-Practice
Makro Benchmarking	= → Strategisches Benchmarking
Masterordner	Arbeitsunterlagen der Bertelsmann Stiftung zu verschiedenen Themenfeldern kommunalen Handelns (z.B. Ausländerwesen, Straßenverkehrszulassungswesen ...) mit Kennzahlensystemen, Erhebungsinstrumenten und Berichtsgrundlagen.
Matrix	Zweidimensionale (waagrecht und senkrecht) Darstellung von miteinander zusammenhängenden Faktoren, Zielen, Wirkungen u.ä..
Maßeinheit	Definierter Mess- bzw. Zahlenwert für eine Kennzahl

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Median	(=> Zentralwert). In einer nach Größe sortierten Datenreihe der Wert, der genau in der Mitte steht. Beispiel: Bei 5 Fällen mit → einem jeweiligen Alter von 15, 25, 35, 45 und 55 Jahren in einer Gruppe bildet 35 den Median, käme noch ein sechster hinzu, z.B. 15, 25, 35, 45, 55 und 60 läge der Median genau zwischen den beiden mittleren Fällen, hier also genau zwischen 35 und 45, also bei 40.
Merkmal	Eigenschaften einer Gruppe oder einer Organisation, z. B. Alter, Geschlecht und Beruf usw.. Die → Merkmalsausprägungen könnten dann im Beispiel „25 Jahre“, „männlich“ und „Bäcker“ sein.
Merkmalsausprägung	Konkrete Erscheinungsform eines → Merkmals, z.B. 17 Jahre für Alter
Mikro Benchmarking	= → Benchmarking auf der operativen Ebene
Mitarbeiterzufriedenheit	Die Zufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen kann über Mitarbeiterbefragungen oder andere Messungen erfasst und mittels → Kennzahlen beschrieben werden. Im IKO-Netz ist Mitarbeiterzufriedenheit als Teilzielfeld dem → Zielfeld * → Ressourcen(verantwortung) zugeordnet.
Mittelwert	Formen des Mittelwert:: → Arithmetisches Mittel; → Median; → Geometrisches Mittel
Mittlere lineare Abweichung	→ Abweichung, mittlere lineare
Mittlerer Wert	= Zentralwert = → Median
Moderator/in	= → Projektbeauftragte/r im IKO-Netz
Modus	= häufigster Wert = dichtester W. = schwerster W. = Scheitelwert = Kulminationswert = Dominante.  In einer Reihung oder Gruppe von Werten ist der Modus der Wert, der am häufigsten vorkommt, z.B. bei 7, 7, 12, 12, 13, 13, 13, 13, 17, 17, 18 wäre 13 der Modus mit vier Nennungen.
Nominal-Skala	→ Skala
Operativ	Bezogen auf kurzfristige, tätigkeitsbezogene und regelmäßige Vorgänge/Abläufe.
Operative Kennzahlen	→ Kennzahlen, die sich auf das operative, also regelmäßige, kurzfristige, routinierte Handeln beziehen.
Operationale Ziele	Art und Umfang der Zielerreichung kommunalen Handelns können nur festgestellt werden, wenn die angestrebten Ziele messbar und damit vergleichbar gemacht werden.
Operationalisierung	Übersetzung oder Ableitung von Steuerungssachverhalten in eine Kennzahl*.
Operatives Benchmarking	= → Mikro Benchmarking im operativen Bereich
Operatives Controlling	= → Controlling, operatives

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Operative Ziele	Messbare Ziele bzw. die Formulierung von Zielen in einer messbaren Form.
Ordinal-Skala	→ Skala
Organisationsdiagnose	Qualitative Methode zur Beschreibung der Organisationskultur und internen Kommunikations-, Handlungs- und Entscheidungsmuster sowie zur Feststellung der Potenziale einer Organisation. Im IKO-Netz eingesetzt, um Wirkungen von Veränderungsprozessen in unterschiedlichen Kommunen miteinander zu vergleichen.
Outcome	Erfolg und gesellschaftliche Auswirkung kommunalen Handelns bzw. kommunaler Leistungen (=→Wirkung)
Output	Ergebnisse kommunaler Aufgabenerledigung, Produkte* oder Leistungen.
Outputorientierung	Orientierung an Leistungs- bzw. Produktzielen, nicht am → Input, deren Realisierung mit Kennzahlen gemessen und verglichen werden kann.
Plausibilität	Nachvollziehbarkeit, unmittelbare Einsichtigkeit von Erklärungen oder Zusammenhängen. Der Plausibilitätstest ist in der Regel der erste Schritt beim Vergleich von Kennzahlenwerten*.
Portfolio(analyse)	Planungs- und Analyseverfahren im Rahmen der strategischen Planung, um in einer → Matrix zweidimensional bspw. Aufwand und Auswirkungen zu verknüpfen; so kann z.B. die Frage diskutiert werden, ob ein großer Aufwand pro Fall für wenige Fälle in der Jugendhilfe oder eine jeweils geringer Aufwand für viele Fälle die richtige/bessere Strategie ist.
Probeerhebung	Nach einer ersten Einigung auf ein bzw. Verabschiedung eines → Kennzahlensystem(s)* wird i. d. R. eine Probeerhebung* als erster Test durchgeführt; die Erfahrungen und Erkenntnisse der Probeerhebung fließen in die Überarbeitung des Kennzahlensystems ein, um anschließend die → Echterhebung* durchzuführen.
Produkt	Als Ergebnis des Verwaltungshandelns definierte Kosten- und Leistungsträger, die mehrere Leistungen zusammenfassen. → Kennzahlen* und → Ziele* werden im allgemeinen auf Produkte* bezogen gebildet.
Produktziel	Ziel oder Ziele, die bzgl. der Erstellung eines Produktes* oder einer Leistung festgelegt und erreicht werden sollen (vgl. sinngemäß Leistungsziel). Realisierung und Erreichung der Ziele wird mittels → Kennzahlen* gemessen und abgebildet.  Die Definition von Produktzielen und damit die Festlegung von Zielen für das kommunale Handeln wird durch → Ziel-systeme* unterstützt und erleichtert.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Projektbeauftragte/r	Fachleute aus den Kommunen, die im Rahmen des IKO-Netzes → Vergleichsringe* durchführen und moderieren (in der Regel nebenamtlich für das IKO-Netz tätig).
Projektplan	Darstellung und Vereinbarung von Zielen, Inhalten, zeitlichem und organisatorischem Ablauf sowie der Kosten eines Vergleichsringprojektes.
Projektverantwortlicher	Im IKO-Netz als hauptamtliche/r Referent/in verantwortlich für das jeweilige Projekt (hält den Kontakt zum → Projektbeauftragten)
Projektvereinbarung	Die Projektvereinbarung bei der Vergleichsringarbeit des IKO-Netzes legt Ziele, Inhalte, Umfang und Aufwand, Zeitplan und Projektende sowie die Kosten des jeweiligen Vergleichsrings* fest.
Prozesskennzahl	Beschreibt Art und Qualität der Arbeit und der Abläufe bei den Aktivitäten zur Erstellung eines Produkts* oder Erbringung einer Leistung; Prozesskennzahlen helfen bei der Optimierung und dem Vergleich von Geschäftsprozessen. Vgl. das → Zielfeld „Prozesse und Strukturen“.
Prozessqualität	→ Prozesskennzahl
Prüfkriterium	→ Kriterium oder Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Kennzahlen*, z.B. Steuerungsrelevanz und Beeinflussbarkeit des Sachverhalts, Erhebbarkeit, voraussichtlicher Aufwand.
Qualifikationsanforderungen	= Qualifikationskriterien an → Kennzahlen*: → Reliabilität, → Validität, Vollständigkeit, Geschlossenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Klarheit, Aktualität, Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Aggregierbarkeit, Unabhängigkeit, Handtierbarkeit, Verständlichkeit, Anreizkraft, Entscheidungsrelevanz, Steuerungsrelevanz, Organisationsangemessenheit, Interpretationsbedürftigkeit, Anwendungsfreundlichkeit, Motivationsfähigkeit u.ä.m..
Qualitätskennzahl	Kennzahl*, die sich auf die Qualität eines Produktes* oder einer Leistung bezieht. Im Allgemeinen werden Q. in Abgrenzung zu → Kosten-Kennzahlen benutzt. Bei der Verwendung von → Kennzahlen wird die Qualität mit Hilfe quantitativer Informationen beschrieben.
Quantitätskennzahl	Kennzahl*; die sich auf Mengen u.ä. bezieht - meistens sind damit Kosten gemeint.  Das IKO-Netz schlägt vor, diesen Begriff zur Vermeidung von Missverständnissen nicht zu verwenden.
Qualitätszirkel	Arbeitskreis von Fachleuten aus den Kommunen zur Kontrolle und Überprüfung der Qualität der Arbeit oder der Arbeit eines Vergleichsrings.
Quasi-Wettbewerb	→ interkommunaler Wettbewerb
Ratioskala	→ Skala
Ranking	Darstellung kommunaler Tätigkeit in Form von Ranglisten („die kinderfreundlichste Stadt“).

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Redundanz	= Weitschweifigkeit; umfängliche, doppelte Informationen enthaltende Darstellung von Sachverhalten. Wenn Informationen weggelassen werden können und der Informationsgehalt gleich bleibt, liegt R. vor. In der Vergleichsarbeit wird redundant gearbeitet, wenn ein und derselbe Steuerungs-Sachverhalt durch mehrere, sozusagen sich überschneidende Kennzahlen, dargestellt wird.
Regressionsanalyse	Ergänzt und erweitert die → Korrelationsanalyse, indem sie die mathematische Funktion eines Zusammenhangs von zwei → Variablen bestimmt und ihren rechnerischen Zusammenhang beschreibt.
Relative Häufigkeit	→ Häufigkeitsverteilung
Relative Kennzahl	Größen bzw. Sachverhalte zueinander in Beziehung gesetzt (die Abbruchquote eines Volkshochschulkurses setzt z.B. die „Abbrecher“ in Beziehung zu allen Kursteilnehmern).
Reliabilität	= Zuverlässigkeit: Eine Kennzahl* erfasst tatsächlich das, was sie erfassen soll.
Ressourcen	Eingesetzte Mittel (Aufwand, Personen, Finanzen, Verbräuche) zu Erreichung kommunaler Ziele.
Ressourcen(verantwortung)	Eines der vier → Zielfelder* der Vergleichsarbeit, das sich zusammensetzt aus den Unterzielfeldern → Wirtschaftlichkeit und → Mitarbeiterzufriedenheit/Personal
Richtzahl	= → Kennzahl*. Begriff wird selten verwandt. Richtzahlen entfalten eine starke normative Wirkung (z. B. als Richtschnur zum Verhältnis von Schülerzahl zu Sekretariatsstellen). Das IKO-Netz rät aus diesem Grunde und angesichts der Tatsache, dass die lokalen Bedingungen unterschiedlich sind, von der Verwendung dieses Begriffes ab.
Schlüsselkennzahlen	Steuerung seitens der Verwaltungsleitung mit und auf Grundlage weniger Kennzahlen, die Sachverhalte ( Zielfelder*, Produktbereiche, Produktgruppen) komprimieren und nur bei Bedarf detailliertere Kennzahlen notwendig machen. (Vgl. Ampelkennzahlen, Eisbergkennzahlen).
Signifikanz	Die Sicherheit oder Wahrscheinlichkeit, dass Eigenschaften und Ausprägungen in einer Stichprobe oder die Ergebnisse von → Korrelationsanalysen nicht zufällig, sondern → Merkmal der Gesamtheit oder der untersuchten Einheit sind. Signifikant sind Ergebnisse, wenn sie mit großer Wahrscheinlichkeit nicht auf Auswahlfehlern der Zufallsauswahl beruhen.
Signifikanztest	Statistisches Verfahren zur Berechnung der → Signifikanz

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Skala	<p>Abbildung von → (Merkmals)ausprägungen eines → Merkmals in einem qualitativen oder quantitativem Bezugssystem. Die Achse mit den zugeordneten Ausprägungen wird systematisch unterteilt:</p> <p>Bei der <i>Nominalskala</i> wird nur eine logische Zuordnung bzw. Ausschließung nach Gleichheit/Verschiedenheit vorgenommen, z.B. ja - nein, männlich - weiblich. Einfachste Art der Klassenbildung, z.B. Kontenrahmen, Kontenplan. Die Ausprägungen der Merkmale besitzen keine natürliche Reihenfolge, sondern stehen gleichberechtigt nebeneinander.</p> <p>Die <i>Ordinalskala</i> sortiert nach dem Kriterium bzw. der Rangordnung größer - kleiner, z.B. in die drei Stufen „häufig - selten - nie“. Die Klassen weisen keine Gleichheit oder Regelmäßigkeit auf.</p> <p>Mit der <i>Intervallskala</i> werden die Unterschiede der Ausprägungen als gleich dargestellt; die Intervalle sind gleich groß, z.B. die Darstellung des Intelligenzquotienten; der Unterschied zwischen dem Intelligenzquotienten 70 und 90 ist genau so groß wie der zwischen 110 und 130. Die Intervalle (= Klassen) werden in eine Rangordnung der Klassengrößen gestellt. Die Einordnung in eine Intervallskala wird als kardinales Messen bezeichnet.</p> <p>Die <i>Ratioskala</i> (= Verhältnisskala) bildet die Verhältnisse aller Werte gleich ab und beginnt mit dem Nullpunkt.</p>
Soll-Ist-Vergleich	Der Vergleich geplanter und tatsächlicher Zielerreichung mit Hilfe von Kennzahlen*.
Spitzenkennzahlen	= → Schlüsselkennzahlen
Statisch	In → IKON als Eigenschaft von → Grundzahlen verwandt: Die Bruttogrundfläche einer Liegenschaft, die sich im Jahresverlauf nicht verändert, ist z.B. eine statische Grundzahl. Vgl. → dynamisch:
Stärken- und Schwächenanalyse	Analyse der Stärken und Schwächen einer Kommune oder einer Organisationseinheit auf der Basis von → Kennzahlen* bzw. eines → interkommunalen Vergleichs*.
Steuerungsfragen	Fragen aus der Praxis zu Steuerungsproblemen und Steuerungsabsichten, die mit Hilfe von → Kennzahlen* und → interkommunalen Vergleichen* beantwortet werden.
Steuerungsrelevanz	Die Kennzahlen- und Vergleichsringarbeit verwendet → Kennzahlen*, die sich auf veränderbare und beeinflussbare Sachverhalte beziehen; Steuerungsrelevanz hängt <u>nicht</u> davon ab, ob es sich um gesetzliche oder freiwillige Aufgaben handelt, sondern von den potentiellen und tatsächlichen Möglichkeiten, Prozesse und Art der Aufgabenerfüllung zu verändern <u>und</u> von dem Willen dazu, dies zu tun.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Stichprobe	Auswahl einer begrenzten Anzahl von Fällen aus einer Gesamtheit, um vorläufige Erkenntnisse bspw. zum Erhebungsinstrument zu gewinnen und/oder um den Aufwand einer Untersuchung der Gesamtheit zu vermeiden.
Stichtag	Im Vergleichsring vereinbarter Termin, zu dem Daten abgefragt werden. Wird bspw. im Erhebungszeitraum 1.1. bis 31.12. nach der Zahl der Stellen zum Stichtag 31.10. gefragt, dann sind die Stellen, die an diesem Tag vorhanden sind relevant und nicht die Zahl im Erhebungszeitraum vorher oder hinterher.
strategisch	Bezogen auf langfristige, umfassende und weitreichende Sachverhalte/Ziele.
Strategisches Benchmarking	= Makro Benchmarking, das sich auf die Ziele, Planungen und Strategien des Unternehmens bzw. der Organisation beziehen.
Strategisches Controlling	= → Controlling, strategisches
Strategische Handlungsfelder	Kommunale Handlungsfelder, die von strategischer Bedeutung für eine Kommune sind, z.B. Verkehr, Situation der Kinder, Alte u.ä.. Die S. H. sind Gliederungsmerkmal für Kennzahlen, unabhängig von der Produkt- oder Vergleichsringstruktur und bilden politische und strategische Gesamtzusammenhänge ab (kinderfreundliche Kommune), gliedern sich hier weiter auf (Spielplätze, Kindergärten, Freizeiteinrichtungen) und können auf mittels Kennzahlen zu neuen Wirkungszusammenhängen verknüpft werden. Mit den strategischen Handlungsfeldern sind die Produktpläne abzustimmen bzw. daraus zu entwickeln.
Strategische Kennzahlen	→ Kennzahlen, die von strategischer Bedeutung für Kommunen sind (siehe → strategische Handlungsfelder). Vgl. → operative Kennzahlen.
Strategische Ziele	Ziele, die mittelfristige und langfristige Bedeutung haben, für die → Zielfelder* und → strategischen Handlungsfelder bedeutsam sind und sich auf die Erfolgspotentiale beziehen.
Streuungsmaß	Maßeinheit für das Ausmaß der Abweichungen der Einheiten (Teile) einer Menge von einem Messwert (z.B. Abweichung vom Durchschnitt); siehe → Varianz
Strukturen und Prozesse	Eines der vier → Zielfelder* der Vergleichsarbeit, das Aspekte der Organisation bzw. Geschäftsprozesse der Verwaltung anspricht, z. B. Zeitaufwand, Erreichbarkeit, Bearbeitungszeit u. ä.
Strukturzahl	Quantitative Informationen für die Vergleichsringarbeit, die die Interpretation von → Kennzahlen* unterstützen können, z.B. Einwohnerzahl, Zahl der Vereine, Ausländeranteil, Pendleranteil. Strukturzahlen werden gebildet wie → Grundzahlen* und sind ein Spezialfall dieser.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Unterschied	In → Vergleichsringen* werden steuerungsrelevante Unterschiede („managementbedingt), die mit Hilfe von → Kennzahlen dargestellt werden, verglichen. Erhebungsbedingte Unterschiede sind methodisch kontrolliert zu vermeiden! Strukturbedingte Unterschiede sind als Bedingungen bei der Interpretation zu identifizieren und heranzuziehen.
Unterstützernetzwerk	Kommunale Praktiker/innen, die für das IKO-Netz die Vergleichsringarbeit mit den Kommunen durchführen (→ Projektbeauftragte/r)..
Validität	= Gültigkeit. Dieselbe Person und/oder verschiedene Personen erfassen zu verschiedenen Zeitpunkten den gleichen Sachverhalt hinreichend gleich, das Ergebnis ist auch bei jeder Erfassung (Messung) gleich.
Variable	→ Merkmal oder Eigenschaft von Personen, Gruppen, Organisationen oder anderen Merkmalsträgern, z.B. Geschlecht, Einkommen, Haarfarbe o.ä..
Varianz, Varianzanalyse	Berechnet die durchschnittliche quadratische (um die Minuswerte zu eliminieren!) Abweichung vom → arithmetischen Mittelwert und beschreibt damit die → Streuung um den Mittelwert. Vgl. → Mittlere lineare Abweichung.
Vergleichstypen	Betriebsvergleich, Soll-Ist-Vergleich, intrakommunaler Vergleich, interkommunaler Vergleich, Zeitvergleich.
Vergleichsdatenbank	Wird ggf. ein Modul in → IKON bilden, sobald der Lenkungsausschuss des IKO-Netzes eine Entscheidung über das Ob und Wie gefällt hat; wird ggf. alle zur Veröffentlichung freigegebenen → Kennzahlenwerte* enthalten.
Vergleichsring	Zusammenschluss von Kommunen, die in einem Projekt unter Leitung eines → Projektbeauftragten und des → Projektverantwortlichen im IKO-Netz zu einem Thema oder Geschäftsbereich ihre Outputs miteinander vergleichen. Jeder Vergleichsring* legt seine Ziele, Fragen und Kennzahlen selbst fest. Art, Umfang und Organisation des Projekts werden in der → Projektvereinbarung festgelegt.
Vergleichswerte	Verglichen werden → Kennzahlenwerte* (seltener: → Grundzahlenwerte*, da diese die Kennzahlenwerte generieren), die in der Vergleichsarbeit eingesetzt bzw. verglichen werden.
Verhältnis-Skala	→ Skala
Verhältniszahlen	Stellen Verknüpfungen her (Gliederungszahlen, Beziehungszahlen, Indexzahlen).
Wettbewerb	→ Interkommunaler Vergleich, → Interkommunaler Vergleich*.
Wettbewerbs Benchmarking	Brancheninterner Vergleich mit möglichst dem härtesten Wettbewerber.

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

---

Wirkungen	Das Ergebnis, das erreicht werden soll. Auch als → Outcome bezeichnet; an den ausgelösten Wirkungen muss sich kommunales Handeln letztlich messen lassen, da der → Output zwar die erbrachte Leistung oder das erstellte Produkt darstellt, damit aber noch klar ist, ob die angestrebte Wirkung damit auch erzielt wurde.
Wirkungskennzahlen	Kennzahlen*, die → Wirkungen oder → Outcomes beschreiben.
Wirtschaftlichkeit	Unter-Zielfeld zum → Zielfeld → Ressourcen(verantwortung); beschreibt Finanzen und Kosten
Zeitvergleich	Vergleich von Leistungen, Outcome oder Strukturen zu festgelegten Zeitpunkten (z.B. jährlich), also periodisch. Auch in Vergleichsringen können/werden Zeitvergleiche angestellt.
Zentralwert	= → Median
Zieldimensionen	= → Zielfelder
Ziele	Anzustrebende Zustände, Ergebnisse, Wirkungen u.ä., die durch kommunale Tätigkeiten realisiert werden sollen. Die Ziele werden in → Zielfeldern sortiert, mittels → Kennzahlen beschrieben und gemessen.
Zielfeld(er)	Gliederungs- und Sortiersystem, in das → Kennzahlen für ein Produkt oder ein Thema eingeordnet werden. Damit bilden die Zielfelder auch ein ganzheitliches Steuerungssystem, Einflüsse kommunaler Steuerung auf der Basis von Kennzahlen deutlich und klassifizierbar macht. Die vier Zielfelder sind: → Ressourcen(verantwortung), → Bürger und Gemeinwohl, → Zukunftsfähigkeit, → Strukturen und Prozesse.
Zielsystem	Gesamtheit der → Zielfelder, auch: Die Darstellung inhaltlicher Ziele in einer Zielfeldsystematik.
Zukunftsfähigkeit	Eines der vier → Zielfelder der Vergleichsarbeit; dieses Zielfeld beschreibt und sortiert über die anderen Zielfelder hinausreichende, übergreifende Inhalte, die beschreiben, wie es um die Zukunftsfähigkeit der Kommune bestellt ist bzw. wie diese mit Hilfe von Kennzahlen gemessen und dargestellt werden kann.
Zuverlässigkeit	= Reliabilität

---

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

### Literatur

#### a) Iko-Netz

Finden, was wirkt – Organisationsdiagnosen kommunaler Veränderungsprozesse; KGSt  
IKO-Netz, Leitfaden 1/2000

IKO-Netz, Leitfaden zur Kostenermittlung, Köln 1998

IKO-Netz, Ziele finden, Zahlen kennen, Handeln können, CD-ROM 1998

IKO-Netz, Ziele finden, Zahlen kennen, Handeln können, Broschüre o. J. (1998)

*Mitarbeiter/innen des IKO-Netzes:*

Fallberg/Korte, Nur Kennzahlen machen Leistungsvergleiche möglich, in: Städte- und Gemeinderat, 10/99, S. 26 – 28

Korte, R., interkommunale Vergleiche als Wettbewerbsersatz?!, in: Die Reform der öffentlichen Verwaltung. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Dokumentation zum 11. Remstaler Software-Forum, Remshalden 1997, S. 69 – 73

Korte/Maurer, Vergleichsringe als Vorstufe für den Wettbewerb. Kosten- und qualitätsorientierte Steuerung kommunaler Grünflächen, in: VOP – Verwaltung – Organisation – Personal, 1 –2/2000, S. 27 – 29

Schmithals, E., Arbeiten im IKO-Netz – Kennzahlenorientierte Steuerung und interkommunale Vergleiche, in: Der Landkreis 1/97

Schmithals, E., Leistungsfähigkeit durch interkommunalen Wettbewerb, in: Deutscher Sparkassenverlag (Hrsg.), Kommunales Management im Wandel, Stuttgart 1997

Schmithals, E., Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Wettbewerb, in Stadt und Grün 1/96

Schmithals, E., Signale des Marktes, in: der gemeinderat 5/95

Schmithals-Ferrari, E., Balanced Scorecard: Einheitliches Ziel- und Berichtssystem, in: Deutscher Sparkassenverlag (Hrsg.): Dienstleistungsorientierte Kommunalverwaltung, Stuttgart 1998

Schmithals-Ferrari, E., Arbeiten im IKO-Netz – eine Zwischenbilanz, in: VOP 3/99

Schmithals-Ferrari, E., Erfahrungen mit der Arbeit in Vergleichsringen, in: VOP 4/99 und 5/99

Schmithals-Ferrari, E., Der Leistungsvergleich als Motor des Berichtswesens, in: VOP 11/99

Schmithals-Ferrari, E., Strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung, in: Meurer/Stephan (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Loseblattwerk, Freiburg 1999

Schmithals-Ferrari, E., Steuern mit Produkten, in: Gruber u.a., Kosten senken durch Kostensteuerung, München 1999

Schmithals-Ferrari, E., Strategisches Controlling - Unterstützung der Kennzahlensteuerung durch ein ganzheitliches Ziel- und Berichtssystem, in: Gruber u.a., Kosten senken durch Kostensteuerung, München 1999

# Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen

## IKO-Netz der KGSt

(Stand: 18.2.2000)

Schmithals-Ferrari/Tausch/Haas, Kennzahlenorientierte Steuerung in den Kommunen und die Unterstützung durch das IKO-Netz der KGSt, in: Gruber u.a., Kosten senken durch Kostensteuerung, München 1999

Schmithals-Ferrari/Rothgängel, Kennzahlenorientierte Steuerung und interkommunale Vergleiche (IKO-Netz), in: Meurer/Stephan (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Loseblattwerk, Freiburg 1999

Schmithals/Streibl, Privatisierung – eine Diskussion mit vielen Gesichtern, in: VOP 1/1994

### b) KGSt

U.a. folgende Berichte zu Kennzahlen und Produkten seit 1990:

- 13/1990 Kennzahlen in der Personalarbeit
- 16/1991 Kostenrechnung: Wirtschaftlichkeitssteuerung und Entgeltkalkulation im Rettungsdienst
- 14/1992 Der Baubetriebshof in kleinen und mittleren Gemeinden
- 16/1994 Personalbedarf im Baubetriebshof auf der Basis von Kennzahlenvergleichen
- 9/1995 Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe
- 11/1995 Aufgaben und Produkte der Gemeinden und Kreise für Soziales, Jugend, Sport, Gesundheit und Lastenausgleich
- 3/1996 Integrierte Fach- und Ressourcenplanung in der Jugendhilfe
- 5/1996 Aufgaben und Produkte der Gemeinden, Städte und Kreise für die Bereiche Räumliche Nutzungen, Bau, kommunale Immobilien und Umweltschutz
- 9/1996 Neue Steuerung im Schulbereich
- 8/1996 Kommune und Wettbewerb: Erste Überlegungen und Empfehlungen
- 12/1996 Aufgaben und Produkte der Gemeinden und Kreise in den Bereichen Recht, Sicherheit und Ordnung
- 11/1997 Steuerung der Sozialhilfe
- 11/1998 Ziele, Leistungen und Steuerung des kommunalen Gesundheitsdienstes

### c) Verwandte Literatur

(mit \*: Zum Nachschlagen und Nachlesen geeignet)

Adamaschek, B. Interkommunaler Leistungsvergleich. Leistung und Innovation durch Wettbewerb, Bertelsmann-Stiftung Gütersloh 1997

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hg.), Handbuch Umweltcontrolling, München 1995

Bundesumweltministerium/Umweltbundesamt (Hg.), Handbuch Umweltkostenrechnung, München 1996

Camp, R. C., Benchmarking, München 1994\*

# **Glossar zu Kennzahlen + Vergleichsringen**

## **IKO-Netz der KGSt**

(Stand: 18.2.2000)

- Der interkommunale Leistungsvergleich, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1996
- Diekmann, Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek 1999
- Fischbach, Lexikon der Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, Landsberg/Lech 1999\*
- Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbek 1973
- Gerberich, C.W., Benchmarking, Planegg 1998\*
- Horvath + Partner, Das Controlling-Konzept, München 1995
- Krüger, Praxiswissen Betriebswirtschaft, München 1991
- Leibfried/McNair, Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz zu überholen, München 1995\*
- Lexikon der Betriebswirtschaft, hrsg. von O. Schneck, München 1994
- Lexikon zur Soziologie, hrsg. von Fuchs/Klima/Lautmann u.a., Opladen 1973
- Macdonald/Tanner, Erfolgreiches Benchmarking in 7 Tagen, Landsberg/Lech 1997\*
- Masterordner der Bertelsmann-Stiftung
- Meyer, C., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Stuttgart 1994
- Recktenwald, Wörterbuch der Wirtschaft, Stuttgart 1981
- Schuster, F., Kennzahlen zur Steuerung der Kommune und zum interkommunalen Leistungsvergleich. Stand der Diskussion in Wissenschaft und Praxis, Kriterien, Systemempfehlungen, Empfehlungen zur Evaluation. Gutachten für die KGSt, Dezember 1998
- Seidel, Umweltorientierte Kennzahlen und Kennzahlensysteme - Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen, Entwicklungsstand und Entwicklungsaussichten, in Umweltkennzahlen, S. 9 ff
- Siebert/Kempf, Benchmarking - Leitfaden für die Praxis, München 1998\*
- Umweltkennzahlen, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management, hrsg. von Seidel/Clausen/Seifert, München 1998\*
- Verwaltungsmodernisierung - auf den Begriff gebracht!, DST-Beiträge zur Kommunalpolitik Heft 25, Deutscher Städtetag, Köln 1997