Rahmenkonzept ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung

Table.Briefings

Bundesministerium der Finanzen

zwoH

10.2 Rahmenkonzept

Rahmenkonzept ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung (zwoH)

Table.Briefings

1 Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung im Bundeshaushalt 3

1.1 Einleitung 3

1.2 Grundlagen der zwoH im Haushaltsrecht 3

1.2.1 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit 3

1.2.2 Erfolgskontrolle als Teil der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung 3

1.2.3 Erfolgskontrolle als Basis für die zwoH 4

1.2.4 Ziel- und wirkungsorientiertes Monitoring 5

1.3 Elemente der zwoH im Bundeshaushalt 5

1.3.1 Spending Reviews 5

1.3.2 Subventionspolitische Leitlinien 5

1.3.3 Evaluation von Regelungsvorhaben der Bundesregierung 6

1.3.4 Signaling, Tagging und Analysing 7

1.4 Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (Wirkmodell) 7

1.5 Ziele und Indikatoren 8

1.5.1 Qualitative Anforderungen an die Ziele – SMART-Kriterien 8

1.5.2 Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit 9

1.6 Evaluationen in der zwoH 9

1.6.1 Ziele von Evaluationen 9

1.6.2 Anforderungen an die Durchführung von Evaluationen 10

1.6.2.1 Ergebnisoffenheit 10

1.6.2.2 Unabhängigkeit der Evaluation 10

1.6.2.3 Konzipierung von Evaluationen 10

1.6.2.4 Qualitätssicherung 11

1.6.2.5 Evaluations- und Lernkultur 12

1.6.2.6 Veröffentlichung von Evaluationen 12

1.6.3 Evaluationen im Bundesbereich 12

2 Indikatorenleitfaden für eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung 13

2.1 Zielsetzung dieses Leitfadens: Bedeutung von Indikatoren für eine zwoH 13

2.2 Anforderungen an Indikatoren 15

2.2.1 SMART-Kriterien in der Indikatorik 15

2.2.2 Entwicklung und Verwendung von Indikatoren 15

2.3 Herausforderungen in der Arbeit mit Indikatoren: Datenverfügbarkeit 17

2.4 Indikatoren in der Praxis: Abweichungen vom Idealbild 17

2.4.1 Vergleichbarkeit von finanzwirksamen Maßnahmen 17

2.4.2 Verfügbarkeit von Indikatoren auf der Ebene von Outcome und Impact 18

2.5 Einbeziehung der Betroffenen in der Indikatorenentwicklung 18

2.6 Beispiele für Indikatoren im praktischen Verwaltungshandeln 19

3 Literaturhinweise 20

4 Abkürzungsverzeichnis / Glossar 22

Table.Briefings

1 Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung im Bundeshaushalt

1.1 Einleitung

Traditionell liegt der Fokus von Politik und Öffentlichkeit auf einer „inputbezogenen" Betrachtung des Bundeshaushalts. Die zentrale Frage ist demnach: „Wieviel Geld wird für ein bestimmtes Politikfeld aufgewendet?".

Eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung (zwoH) legt den Fokus auf eine ergebnis- und wirkungsorientierte Betrachtung. Hier ist die zentrale Frage: „Was wird mit den eingesetzten Finanzmitteln erreicht?". Eingebettet in den haushaltspolitischen Spielraum bilden in einem idealtypischen System der zwoH primär die Wirkungen, die mit finanzwirksamen Maßnahmen erreicht werden (sollen) die Basis haushaltspolitischer Entscheidungen. Ziel ist es, so zur Effektivität und Effizienz von finanzwirksamen Maßnahmen beizutragen. Die Ziele und Wirkungen finanzwirksamer Maßnahmen treten damit verstärkt in den Mittelpunkt der Diskussionen. Eine solche Betrachtungs- und Steuerungsweise wird im anglo-amerikanischen Raum als „performance budgeting" bezeichnet.

Politisches Handeln wird durch eine evidenzbasierte Prüfung von Ergebnissen und Wirkungen legitimiert. Dies erfordert und ermöglicht ein hohes Maß an Transparenz über die Ziele und deren Erreichung. Die ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung ermöglicht zudem, die Öffentlichkeit als Akteur explizit mit einzubeziehen. Der Staat legt in einer zwoH Rechenschaft nicht nur gegenüber dem Parlament, sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit ab. Dies ermöglicht eine fundierte Einschätzung haushaltspolitischer Entscheidungen auch durch nichtstaatliche Akteure wie der Wissenschaft, zivilgesellschaftlicher Akteure und den Medien. Dadurch trägt die zwoH auch zur Legimitierung staatlichen Handelns gegenüber dem Steuerzahler bei.

In diesem Dokument werden die wichtigsten Ziele und Funktionsweisen einer idealtypischen zwoH dargestellt, die im Haushaltssystem des Bundes bereits bestehenden Elemente der zwoH und ihre Wirkungsweise vorgestellt und ein Ausblick darauf gegeben, in welchen Bereichen die Ziel- und Wirkungsorientierung im Bundeshaushalt aktuell weiterentwickelt wird.

1.2 Grundlagen der zwoH im Haushaltsrecht

1.2.1 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Nach dem Haushaltsrecht des Bundes sind bei der Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten (§ 7 Absatz 1 der Bundeshaushaltsordnung – BHO).

Die Wirtschaftlichkeit ist bei allen finanzwirksamen Maßnahmen des Bundes zu beachten. Dies sind alle Maßnahmen, die die Einnahmen und Ausgaben des Bundeshaushalts entweder einzeln oder kumulativ (d. h. entweder nur die Einnahmen oder nur die Ausgaben oder sowohl Einnahmen und Ausgaben des Bundeshaushaltes) unmittelbar oder mittelbar beeinflussen. Dazu gehören zum Beispiel Gesetze (einschl. Sozial- und Steuergesetze) und verwaltungsinterne Regelungen mit finanziellen Auswirkungen, Beschaffungen und Investitionen, Förderprogramme und Subventionen. Für alle finanzwirksamen Maßnahmen sind angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nach § 7 Absatz 2 BHO bei der Planung neuer finanzwirksamer Maßnahmen einschließlich der Änderung bereits laufender finanzwirksamer Maßnahmen (Planungsphase) sowie während der Umsetzung nach Bedarf und nach Abschluss von finanzwirksamen Maßnahmen vorzunehmen.

1.2.2 Erfolgskontrolle als Teil der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Mit der Erfolgskontrolle, die ein systematisches Prüfungsverfahren darstellt, soll ausgehend von der Planung der finanzwirksamen Maßnahme festgestellt werden,

- ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden (Zielerreichungskontrolle),

Table.Briefings

- ob die finanzwirksame Maßnahme geeignet und ursächlich für die Zielerreichung war (Wirkungskontrolle) und
- ob die finanzwirksame Maßnahme wirtschaftlich war (Wirtschaftlichkeitskontrolle).

Die „Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ (AAWU) stellt dieses Prüfungsverfahren allgemein dar. Sie kann durch ressortspezifische Arbeitshilfen unterlegt werden.

Die begleitenden Erfolgskontrollen können dazu dienen, Erfordernisse und Möglichkeiten des Um- und Nachsteuerns während der Umsetzung der finanzwirksamen Maßnahme rechtzeitig zu erkennen. Die abschließende Erfolgskontrolle dient dagegen primär dem Erfahrungsgewinn. Insgesamt sind Erfolgskontrollen ein wichtiges Instrument, um auf der Basis empirischer Erkenntnisse aus den eigenen Erfahrungen und Fehlern zu lernen und die gesetzten Ziele bestmöglich zu erreichen. Sie sind eine wesentliche Grundlage dafür, sachgerecht und zielorientiert über den Einsatz öffentlicher Mittel zu entscheiden und das Verwaltungshandeln stetig zu verbessern.

1.2.3 Erfolgskontrolle als Basis für die zwoH

Bei Erfolgskontrollen nach § 7 BHO müssen neben der Zielerreichung auch die Wirkungen sowie die Wirtschaftlichkeit einer finanzwirksamen Maßnahme betrachtet werden. Damit legen die Vorgaben für Erfolgskontrollen bereits grundlegende Datenerfordernisse/Inhalte einer zwoH in Bezug auf finanzwirksame Maßnahmen fest. Die Ergebnisse von Erfolgskontrollen können demnach als eine wesentliche Informationsgrundlage für die zwoH des Bundes dienen. Dafür müssen relevante Informationen so ausgestaltet sein, dass sie einen Vergleich finanzwirksamer Maßnahmen ermöglichen, sowie geteilt und übergreifend verwendet werden können. Die aus einer Erfolgskontrolle gewonnenen Daten sollten nicht lediglich bei der fachlich für die finanzwirksame Maßnahme verantwortlichen Organisationseinheit verbleiben. Auf diese Weise wird der Vergleich der Wirkungen verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen haushaltstitel-, kapitel- oder einzelplanübergreifend verbessert.

Eine Betrachtung des Zusammenwirkens bzw. ein Vergleich verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen ist vor allem dann möglich, wenn sie identische oder sehr ähnliche Outcome-Ziele verfolgen oder zu gleichen Impact-Zielen beitragen. Darüber hinaus sollten die Informationen zu den jeweiligen Wirkungen in vergleichbarer Form vorliegen. Die Vorgaben für Erfolgskontrollen sind darauf ausgelegt, im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung einen Vergleich verschiedener Lösungsmöglichkeiten für eine finanzwirksame Maßnahme durchzuführen. Weiterhin liegt der Fokus auf einem Vergleich der Wirkungen einer finanzwirksamen Maßnahme mit den für diese vorab festgelegten Zielen. Für die Betrachtungsweise der zwoH ist darüber hinaus eine Aggregierbarkeit oder Vergleichbarkeit der Wirkungen verschiedener umgesetzter finanzwirksamer Maßnahmen zentrale Voraussetzung. Nach der AAWU ist eine Voraussetzung für die Durchführung von Erfolgskontrollen, dass frühzeitig überprüfbare Ziele (z. B. durch Beachtung der SMART-Kriterien, vgl. Abschnitt 1.5.1) und ein Verständnis der Wirkungslogik (z. B. dargestellt über Wirkmodelle, vgl. Abschnitt 1.4) formuliert wird. Dies ist zugleich Voraussetzung, um ein einheitliches Qualitätsniveau der Informationen für die zwoH zu erreichen. Eine Vergleichbarkeit der Informationen über verschiedene finanzwirksame Maßnahmen hinweg ist dadurch jedoch nicht zwangsläufig gegeben. So sind bei der Erfolgskontrolle gemäß § 7 BHO grundsätzlich alle Ziele einer finanzwirksamen Maßnahme zu betrachten, während bei der zwoH der Fokus auf die Ziele bzw. Indikatoren gelegt wird, mit denen ein Beitrag zu einem Outcome- oder Impact-Ziel dargestellt werden kann, welches auch für weitere finanzwirksame Maßnahmen relevant ist.

Ein Ziel der zwoH ist es, eine Grundlage für haushaltspolitische Entscheidungen auf Basis von evidenzbasierten Erkenntnissen aus einer übergreifenden Betrachtung finanzwirksamer Maßnahmen zu schaffen. Dies erfordert datentechnische und organisatorische Strukturen sowie Informationswege, die Entscheidungen über die Mittelallokation auf der Basis der Wirkungen finanzwirksamer Maßnahmen ermöglichen.

Mit dem Erfordernis von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bereits in der Planungsphase und der anschließenden Erfolgskontrollen wird bereits der Grundstein für eine zwoH gelegt. Darüber hinaus

Topos Briefings

gibt es weitere Elemente der zwoH im Haushaltssystem des Bundes, die in Abschnitt 1.3 kurz dargestellt werden.

1.2.4 Ziel- und wirkungsorientiertes Monitoring

Nach der VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO ist die laufende Beobachtung (Monitoring) von der begleitenden Erfolgskontrolle zu unterscheiden. Im Gegensatz zum systematisch angelegten umfassenden Prüfungsverfahren der Erfolgskontrolle ist das Monitoring eine fortlaufende gezielte Sammlung und Auswertung von Hinweisen und Daten zur ergänzenden Beurteilung der Entwicklung einer finanzwirksamen Maßnahme und dient somit einer fortlaufenden ziel- und wirkungsorientierten Steuerung.

Dazu sollten von den Ressorts bzw. damit beauftragte Behörden oder Auftragnehmer, sofern ihnen eine digitale Monitoring-Anwendung bereits zur Verfügung steht, in dieser Anwendung die Ziele und Indikatoren gemäß des Wirkmodells einer finanzwirksamen Maßnahme eingegeben und Daten dazu in regelmäßigen Abständen erfasst werden. Die Auswertungs- und Beobachtungsmöglichkeiten des Monitorings, z. B. in Form von Dashboards, können die Ressorts beispielsweise im Rahmen ihrer strategischen und operativen Planung nutzen. Außerdem kann eine digitale Monitoring-Anwendung die Durchführung von begleitenden Erfolgskontrollen erheblich erleichtern, da die notwendigen Daten für die Zielerreichungskontrolle darin fortlaufend zur Verfügung stehen können. Geplant ist, eine ziel- und wirkungsorientierte digitale Monitoring- und Auswertungskomponente im Rahmen der Weiterentwicklung des Fördermanagementdienstes der Gemeinsamen IT des Bundes kontinuierlich auszubauen. Ziel ist die Bereitstellung eines BI- und Monitoring-Tools einschließlich der Fähigkeit zur Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Quellen im Kontext von Fördermaßnahmen.

1.3 Elemente der zwoH im Bundeshaushalt

Unter den im Haushaltssystem des Bundes bereits angewendeten Elementen der zwoH sind zudem besonders herauszuheben die themenbezogenen Haushaltsanalysen (Spending Reviews), die Subventionspolitischen Leitlinien und die Subventionsberichte, die Arbeiten zur Verbindung von Ausgaben des Bundeshaushalts mit den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals — SDGs) sowie die Vorgaben für Evaluationen von Regelungsvorhaben. Zusätzlich existiert in vielen Ressorts eine bewährte Praxis zur Durchführung unabhängiger Evaluationen, z. B. in Form von Forschungsaufträgen, und eine Veröffentlichung der Evaluationsberichte.

1.3.1 Spending Reviews

Bei Spending Reviews handelt es sich um jährliche, themenbezogene Haushaltsanalysen, die das regierungsinterne Top-Down-Verfahren der Haushaltsaufstellung ergänzen. Ziel ist es, die Wirkungsorientierung des Bundeshaushalts zu verbessern.

Durch Spending Reviews werden mit einer übergreifenden Betrachtung zu einem mehrere Ressorts betreffenden Thema bestehende finanzwirksame Maßnahmen wie Förderprogramme, gesetzliche Leistungen oder Querschnittsaufgaben der Verwaltung insbesondere danach untersucht,

- welche Ziele mit den Einnahmen oder Ausgaben verfolgt werden,
- inwieweit diese Ziele durch die finanzwirksamen Maßnahmen erreicht werden (Effektivität) und
- inwieweit dies wirtschaftlich erfolgt (Effizienz).

Mit Hilfe von Spending Reviews werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, um Verfahren evidenzbasiert zu verbessern und Freiräume für neue finanzwirksame Maßnahmen herauszuarbeiten. Spending Reviews können auch Hinweise darauf geben, für welche Bereiche des Bundeshaushalts keine ausreichende Datenbasis vorhanden ist, um die Ziele der zwoH zu erreichen. Umgekehrt kann eine gute Datenbasis im Rahmen von Spending Reviews genutzt werden, um bestimmte Bereiche des Haushalts genauer zu untersuchen.

1.3.2 Subventionspolitische Leitlinien

Die Subventionspolitischen Leitlinien stellen seit 2015 eine Selbstverpflichtung der Bundesregierung

Issue Briefings

dar und sind bei jeder Neueinführung oder Änderung von Subventionen[1] zu berücksichtigen.

Gemäß den Subventionspolitischen Leitlinien sind grundsätzlich alle Subventionen regelmäßig in Bezug auf Grad der Zielerreichung sowie auf Effizienz und Transparenz zu evaluieren. Die Subventionen sollen im Sinne eines Subventionscontrollings regelmäßig auf Notwendigkeit, Zweckmäßigkeit und Effektivität (einschließlich externer Effekte), auf ihre Kohärenz mit den finanzpolitischen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen der Politik der Bundesregierung sowie mit Blick auf Optimierungspotenziale überprüft werden. Finanzhilfen sind zudem zu befristen und degressiv auszugestalten.

Alle Subventionen werden auf Basis des Ziel- und Indikatorensystems der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie untersucht. Die Nachhaltigkeitsprüfung erweitert das Prüfungsspektrum der Subventionskontrolle und richtet den Blick auf eine ganzheitliche Bewertung von Subventionen, bei der die Abwägung der Auswirkungen der Maßnahmen aus unterschiedlichen — nachhaltigkeitsrelevanten — Perspektiven und die Offenlegung etwaiger Zielkonflikte im Mittelpunkt stehen. Der 29. Subventionsbericht von 2023 enthält erstmalig Bewertungen der Klimawirkung aller Subventionen. Für den 30. Subventionsbericht soll dies noch mit einer Handreichung unterlegt werden.

1.3.3 Evaluation von Regelungsvorhaben der Bundesregierung

Am 23. Januar 2013 hat der Staatssekretärsausschuss „Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau“ ein Konzept zur Evaluierung wesentlicher Regelungsvorhaben beschlossen. Danach sollen wesentliche Regelungsvorhaben insbesondere zur Zielerreichung und Wirkung bewertet werden. Die Konzeption wurde mit Beschluss vom 26. November 2019 ergänzt. Mit dem zuletzt gefassten Beschluss des Ausschusses vom 30. September 2024 wurden die Evaluierungsschwellen erhöht. Der Fokus soll hierdurch auf belastungsintensive Vorhaben gelegt und gleichzeitig die Anzahl der durchzuführenden Evaluierungen gesenkt werden.

Die Wesentlichkeit und damit grundsätzlich die Evaluierungspflicht eines Regelungsvorhabens bemisst sich danach wie folgt:

- Höhe des zu erwartenden jährlichen Erfüllungsaufwands
  - 5 Mio. € Sachkosten oder 500.000 Stunden Aufwand für Bürgerinnen und Bürger oder
  - 5 Mio. € für die Wirtschaft oder
  - 5 Mio. € für die Verwaltung,
- besondere politische Bedeutung,
- ein hoher sonstiger finanzieller Gesamtaufwand, also hohe Haushaltsausgaben oder sonstige Kosten,
- große Unsicherheiten über Wirkungen oder Verwaltungsvollzug.

Bereits in der Begründung sind zu einem neuen Regelungsvorhaben nicht nur die Ziele, sondern auch die Kriterien zu benennen, mit deren Hilfe der Erfolg und die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen später evaluiert werden sollen.

Anlass für eine Evaluierung kann auch die Überprüfung des geschätzten Erfüllungsaufwands sein — wenn erst dann festgestellt wird, ob der tatsächliche Aufwand einen der genannten Schwellenwerte überschreitet. Ergibt die Überprüfung, dass der Schwellenwert unterschritten wird, kann das Ressort seine im Regelungsentwurf getroffenen Erwägungen zur Evaluierung nachsteuern.

Zusätzlich wurde den Bundesministerien eine, vom Bundeskanzleramt und dem Statistischen Bundesamt veröffentlichte Arbeitshilfe zur Evaluierung von Regelungsvorhaben der Bundesregierung gemäß der St-Beschlüsse zur Verfügung gestellt. In dieser Arbeitshilfe werden Evaluationskriterien formuliert, Zuständigkeiten geklärt sowie zeitliche Vorgaben und allgemeine Anforderungen an Evaluationsberichte aufgestellt.

Von der Evaluierungspflicht für Regelungsvorhaben bestehen Ausnahmen: Wenn eine Verhältnismäßigkeitsprüfung negativ ausfällt, können auch wichtige Regelungsvorhaben von einer Evaluierung ausgenommen werden, zum Beispiel wenn

[1] Der Begriff der Subvention wird hier gemäß dem Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Finanzhilfen des Bundes und der Steuervergünstigungen für die Jahre 2021 bis 2024 (29. Subventionsbericht) verwendet.

Regio Briefings

bereits andere Berichtspflichten ähnliche Fragen beantworten. Falls auf eine Evaluierung verzichtet wird, muss die Abwägung in der Begründung zum Regelungsvorhaben erläutert werden.

1.3.4 Signaling, Tagging und Analysing

Mit der Agenda 2030 hat sich die Weltgemeinschaft 17 Ziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung (SDGs) gesetzt. Deutschland hat sich bereits früh zu der Umsetzung der Agenda 2030 bekannt und mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) eine nationale Strategie entwickelt.

Am 14. Dezember 2022 hat das Bundeskabinett den Abschlussbericht der Spending Review zum Thema „Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen mit dem Bundeshaushalt“ zur Kenntnis genommen, der u. a. Empfehlungen zu Signaling und Tagging enthielt.

Signaling ist die Formulierung von SDG-konformen Vorworten zu den Einzelplänen und Vorbemerkungen zu den Fachkapiteln des Bundeshaushalts (sog. Programmhaushalt). Damit wird in den Vorworten und Vorbemerkungen ausgewiesen, zu welchen Zielen für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 die betreffenden Einzelpläne und Fachkapitel beitragen.

Tagging bedeutet eine Zuordnung von Ansätzen in Titeln des Bundeshaushalts zu den SDGs. Nach den Empfehlungen sollen zukünftig im Programmhaushalt (Kapitel 01 bis 10) der Einzelpläne der Fachministerien und des Bundeskanzleramts alle Titel der Hauptgruppe 6 (und ausgewählte Titel der Hauptgruppen 5 und 8 mit Nachhaltigkeitsbezug) den Nachhaltigkeitszielen zugeordnet, d. h. getaggt, werden. Das SDG-Tagging kann in der Planungsphase des Haushalts den Blick und die Transparenz auf die mit den Ausgaben des Bundeshaushalts verfolgten Nachhaltigkeitsziele schärfen. Damit handelt es sich um einen wichtigen Schritt zur Verbesserung der Ziel- und Wirkungsorientierung des Bundeshaushalts, indem eine klare und transparente Zuordnung von Ausgaben zu den Zielen erfolgt. Die Weiterentwicklung der zwoH kann insofern auf das Tagging aufbauen.

Analysing ist gemäß der Definition aus dem Abschlussbericht zur 11. Spending Review die systematische Befassung mit den Daten zu klar vorab definierten übergreifenden strategischen bzw. politischen Zielen oder diesen Zielen zugeordneten Indikatoren, wenn die Zielerreichung nicht direkt messbar ist. Das kann auf Ebene eines Haushaltstitels oder in titel-, kapitel- oder einzelplanübergreifender Weise erfolgen.

Analysing ermöglicht damit eine übergreifende Betrachtung finanzwirksamer Maßnahmen mit vergleichbaren Zielen bzw. eine vergleichende Wirkungskontrolle mit dem Ziel zu optimieren und zu priorisieren und somit konkrete politische Entscheidungen informatorisch zu unterstützen. Eine grundlegende Voraussetzung für ein aussagekräftiges Analysing ist das Vorliegen formulierbarer Annahmen über den Zusammenhang zwischen einer staatlichen Intervention und der durch sie angestrebten Wirkungen. Um finanzwirksame Maßnahmen in Bezug auf ihr Zusammenwirken zu bewerten bzw. ihre Wirkungen miteinander vergleichen zu können, müssen die Wirkmodelle sowie Annahmen und Methoden zur Ermittlung der Messgrößen und Indikatoren hinreichend übereinstimmen. Beispielsweise können im Fall des Ziels zur Wirkung Treibhausgas-Minderung die finanzwirksamen Maßnahmen zur Stärkung der Nutzung erneuerbarer Energien aufgrund verschiedener Wirkmechanismen nicht mit finanzwirksamen Maßnahmen zur Energieeinsparung verglichen werden.

Politische Entscheidungen bzw. haushaltspolitische Konsequenzen beziehen sich in der Regel nicht nur auf eine finanzwirksame Maßnahme, z. B. in Bezug auf deren Weiterführung, inhaltliche Novellierung, finanzielle Aufstockung oder Reduzierung oder Beendigung. Sie beziehen sich im Allgemeinen auf mehrere finanzwirksame Maßnahmen und fokussieren insbesondere darauf, inwiefern öffentliche Gelder so eingesetzt werden, dass sie in Bezug auf den von der Politik gesetzten Zielkanon und eine daraus entwickelte Zielhierarchie eine maximale Wirkung erzielen. Das bedeutet, dass eine von der politischen Ebene vorgegebene Zielhierarchie eine weitere Voraussetzung für ein Analysing ist.

1.4 Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (Wirkmodell)

Die zwoH bezieht die Erkenntnisse aus Überprüfung von Wirkungen zwischen den für eine finanz-

Haushaltsbriefings

wirksame Maßnahme aufgewendeten Haushaltsmitteln und den daraus resultierenden Wirkungen ein. Dies ermöglicht Analysen zum Zusammenwirken, zu Zielkonflikten oder einen Vergleich der Wirkungen und Effizienz verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen. Das Ziel einer finanzwirksamen Maßnahme beschreibt einen zukünftigen Zustand, der durch bewusstes Handeln erreicht werden soll. Die Wirkung beschreibt dagegen eine auf die finanzwirksame Maßnahme zurückzuführende Veränderung der Ausgangslage (beabsichtigte und unbeabsichtigte).

In einer idealtypischen zwoH wird in einer wirkungsorientierten Planung und Umsetzung aller finanzwirksamen Maßnahmen der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang betrachtet. Die Kernfrage lautet hier: „Wie entsteht aus Geld Wirkung?“ In der Praxis hat sich bewährt, hierfür methodisch mit Wirkmodellen zu arbeiten. Ein einfaches Wirkmodell umfasst dabei mindestens Input, Output, Outcome und Impact. Dabei steht zu Beginn die Ausgangslage, welche mittels des Einsatzes von Ressourcen (Input) und damit verbunden der Umsetzung einer finanzwirksamen Maßnahme verändert werden soll. Von dem unmittelbaren Resultat der finanzwirksamen Maßnahme (Output) sollen bestimmte Veränderungen bei einer Bezugsgruppe oder einem Bezugssystem (Outcome) ausgehen. Diese können wiederum einen Beitrag zum Erreichen übergeordneter, häufig gesamtgesellschaftlicher Ziele leisten (Impact).

Die Betrachtung von Input und Output reicht für eine zwoH nicht aus. Zwar wird mit dem Output ein erster Schritt zur Veränderung der Ausgangslage erzielt. Das Interesse der zwoH liegt aber auf den Ebenen des Outcomes und des Impacts, für die der Output lediglich die Basis bildet. Deshalb ist die Festlegung von Zielen auf der Ebene des Outcomes elementare Voraussetzung für die zwoH. Um eine klare Aussage über die Leistung der Verwaltung treffen zu können, mit der Outcome-Ziele erreicht werden sollen, sind ebenfalls Output-Ziele festzulegen. Die Outcome-Ziele sind regelmäßig aus übergeordneten Impact-Zielen abzuleiten. Die Festlegung von überprüfbaren Zielen auf der Ebene des Impacts ist häufig herausfordernd, sollte aber immer dann erfolgen, wenn ein kausaler Zusammenhang mit vertretbarem Aufwand hergestellt werden kann. Ist dies nicht möglich, sollten die Impact-Ziele wenigstens genannt werden.

Die Ausarbeitung eines auf die finanzwirksame Maßnahme zugeschnittenen Wirkmodells ist bereits in deren Planungsphase erforderlich. Es dient als Grundlage für eine systematische Formulierung von überprüfbaren Zielen. Nur so kann gewährleistet werden, dass später die Zielerreichung und die Wirkung(en) überprüft werden können. Für die Formulierung überprüfbarer Ziele hat sich die Anwendung der SMART-Kriterien (vgl. Abschnitt 1.5.1) bewährt. Dies schließt die Festlegung geeigneter Indikatoren ein, wenn die Zielerreichung nicht direkt beobachtbar ist.

1.5 Ziele und Indikatoren

Um den Erfolg des Mitteleinsatzes einer finanzwirksamen Maßnahme zu beurteilen, muss festgelegt werden, was mit den Mitteln erreicht werden soll, und untersucht werden, was bezüglich dieser Festlegung erreicht wurde. Hierfür ist es erforderlich, messbare bzw. überprüfbare Ziele festzulegen, die jeweils einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Wenn Ziele nicht direkt messbar sind, müssen sie durch die Festlegung von Indikatoren konkretisiert werden. Bei der Formulierung der Ziele und Indikatoren muss insbesondere auch auf die Datenverfügbarkeit für deren spätere Überprüfbarkeit geachtet werden.

1.5.1 Qualitative Anforderungen an die Ziele – SMART-Kriterien

Zur Systematisierung der Anforderungen an eine Konkretisierung von Zielen – um sie überprüfbar zu machen – sind verschiedene Konzepte entwickelt worden. Das gängigste ist das sogenannte SMART-Konzept. Dieses existiert in verschiedenen Versionen und ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Deshalb können für einzelne Buchstaben des Akronyms auch mehrere, ggf. in einem Spannungsverhältnis stehende Adjektive verwendet werden.

Haufe Briefings

Für die zwoH bedeutet SMART:

S	spezifisch	konkret auf die finanzwirksame Maßnahme bezogen, klar, verständlich, eindeutig
M	messbar	objektiv erkennbar, beobachtbar, messbar, zählbar oder überprüfbar
A	akzeptiert ambitioniert	von allen Beteiligten akzeptiert, herausfordernd, aber nicht überfordernd
R	realistisch	erreichbar, umsetzbar
T	terminiert	konkreter Zeitpunkt oder Zeitraum der Zielerreichung

Eine effektive Überprüfung von Wirkungen hängt unmittelbar von der Qualität der verwendeten überprüfbaren Ziele und Indikatoren ab.

1.5.2 Verlässlichkeit und Vergleichbarkeit

Die Ziele und Indikatoren müssen außerdem eine beständige Aussagekraft haben, sowohl im Zeitverlauf als auch methodisch in der Erfassung (Messung, Berechnung oder Abschätzung). Ebenso müssen sie verlässliche Aussagen liefern, unabhängig von der Erfassungsmethode (bewährt haben sich zur Validierung der Ergebnisse der Einsatz unabhängiger Methoden bzw. der Methodentriangulation). Zudem sollte bei der Auswahl von Zielen und Indikatoren entscheidend sein, dass die Werte als Beitrag zu übergreifenden (Impact-)Zielen aggregierbar sind oder einen Vergleich ermöglichen. Für einen Vergleich mit der Ausgangslage ist die Datenverfügbarkeit vor Beginn der finanzwirksamen Maßnahme sowie die Festlegung eines Referenzsystem und die Beschreibung desselben mit denselben Messgrößen oder Indikatoren entscheidend. Die Datenbasis der gewählten Indikatoren sollte beständig verfügbar sein und so eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf ermöglichen.

Zudem wäre für eine idealtypische zwoH für finanzwirksame Maßnahmen, die zu der gleichen Zielsetzung auf Outcome- oder Impact-Ebene beitragen, die Festlegung standardisierter Indikatoren notwendig. Daher empfiehlt sich in diesen Fällen eine einheitliche Auswahl von überprüfbaren Zielen und Indikatoren. Dies könnte auch Vergleiche der überhaupt möglichen Zielerreichung verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen, sowohl innerhalb eines Ressorts als auch zwischen den Ressorts, ermöglichen.

1.6 Evaluationen in der zwoH

1.6.1 Ziele von Evaluationen

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Evaluation“ existiert nicht. Evaluationen gibt es in der Bundesverwaltung in unterschiedlichen Formen. Sie dienen unterschiedlichen Zwecken und werden auf der Basis verschiedener Vorgaben durchgeführt. Da der Begriff der Evaluation im Zusammenhang mit Wirkungsorientierung eine zentrale Rolle einnimmt, wird er hier in das System der zwoH des Bundes eingeordnet. Weiterhin werden die Anforderungen der zwoH an Evaluationen dargestellt.

Evaluationen im Rahmen der zwoH sollen Folgendes ermöglichen:

- Die wissenschaftlich und empirisch gestützte Beurteilung der jeweiligen Konzeption, der Umsetzung und der Zielerreichung, Wirkung und Wirtschaftlichkeit finanzwirksamer Maßnahmen,
- die Untersuchung des Zusammenwirkens und ein Vergleich verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen, die zu denselben Outcome- und Impact-Zielen beitragen,
- die Untersuchung von Zielkonflikten,
- Identifikation von Verbesserungspotenzialen und Good Practices in der Ausgestaltung finanzwirksamer Maßnahmen, sowie die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zu deren Gestaltung,
- Unterstützung der Verantwortlichen in der Verwaltung bei der Steuerung finanzwirksamer Maßnahmen,

Table.Briefings

- die Unterstützung der Rechenschaftslegung gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit durch Information über die Wirkung der eingesetzten finanziellen Mittel.
- Unterstützung von anderen Untersuchungen durch die Möglichkeit zur Verwendung der im Rahmen von Evaluationsberichten veröffentlichten Daten.

1.6.2 Anforderungen an die Durchführung von Evaluationen

Die inhaltlichen Anforderungen der zwoH des Bundes an Evaluationen entsprechen denen der haushaltsrechtlichen Regelungen an Erfolgskontrollen. Sollen Evaluationen finanzwirksamer Maßnahmen die Zielerreichung, die Wirkung (Effektivität) und die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) im Sinne der BHO untersuchen, sind an sie die in der VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO normierten Anforderungen anzulegen. Deshalb sollte schon bei der Planung einer Evaluation der mögliche Beitrag zur obligatorischen Erfolgskontrolle mitbedacht werden, um Doppelarbeit zu vermeiden.

Zudem sind aus Sicht der zwoH bei der Durchführung von Evaluationen noch besondere Anforderungen an Ergebnisoffenheit, Unabhängigkeit, Qualitätssicherung und Veröffentlichung zu stellen.

Der Anspruch an die Ausgestaltung einer Evaluation ist dabei abhängig von Faktoren wie

- Höhe der Ausgaben des Bundes,
- politischen Bedeutsamkeit,
- Tragweite der beabsichtigten Wirkungen.

1.6.2.1 Ergebnisoffenheit

Ergebnisoffenheit ist eine Grundvoraussetzung einer Evaluation. Nur wenn Evaluationen ergebnisoffen durchgeführt werden, können sie — wie vorgesehen — Lernprozesse ermöglichen. Ziel einer Evaluation darf es daher ausdrücklich nicht sein, bestimmte Annahmen zu Wirkmodellen oder Zielerreichung einer finanzwirksamen Maßnahme zu bestätigen. Vielmehr gilt es, mit möglichst großer Unvoreingenommenheit zu prüfen, welche Wirkungen unabhängig von den erhofften oder geplanten Effekten tatsächlich erzielt werden. Vor dem Hintergrund der Ergebnisoffenheit sollten auch die Evaluierenden ausgewählt werden. Ihre Unvoreingenommenheit muss sichergestellt sein, um eine ergebnisoffene Evaluation zu ermöglichen. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass persönliche Einstellungen oder Eigeninteressen der Evaluierenden, die Einfluss auf die Interpretation der Ergebnisse haben können, transparent dokumentiert werden.

1.6.2.2 Unabhängigkeit der Evaluation

Evaluationen sollten finanzwirksame Maßnahmen ausgewogen bewerten und ihre Ergebnisse frei von dem Einfluss der Interessen der Evaluierenden sein. Dafür ist ein angemessenes Maß an Unabhängigkeit der Evaluierenden von den, für die finanzwirksame Maßnahme verantwortlichen Organisationseinheiten notwendig. Diesbezüglich existieren in der Verwaltungspraxis verschiedene Formen von Evaluationen. Eine Evaluation kann durch die für die finanzwirksame Maßnahme zuständige Stelle, eine andere (unabhängige) Organisationseinheit in der Institution (z. B. eine (zentrale) Controlling- oder Evaluationseinheit) oder durch einen externen (unabhängigen) Dritten mit entsprechender Expertise (spezialisierte Unternehmen oder Institute) durchgeführt werden.

Wer die Evaluation durchführen sollte, hängt von der jeweiligen finanzwirksamen Maßnahme ab und ist im Einzelfall zu entscheiden. Bei dieser Entscheidung spielen Sachkenntnis und die Vermeidung von Interessenkollisionen eine bedeutende Rolle. Eine Evaluation durch die, für die finanzwirksame Maßnahme zuständige Stelle kann bei geringem Finanzvolumen und ohne Wirkungen über eine betroffene Verwaltungseinheit hinaus angemessen sein. Für großvolumige, gesamtwirtschaftliche finanzwirksame Maßnahmen mit hoher politischer Bedeutung kann es hingegen notwendig sein, auf die fachliche Expertise und inhaltliche Neutralität externer Organisationen zurückzugreifen. Bei der Konzipierung der jeweiligen Evaluation muss abgewogen und entschieden werden, welcher Grad an Unabhängigkeit — auch aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten — angemessen und erforderlich ist.

1.6.2.3 Konzipierung von Evaluationen

Der Gegenstand, die Leitfragen und insbesondere das Ziel einer Evaluation müssen im Vorfeld in einem Konzept bzw. einem Evaluationsplan, bei Evaluationsaufträgen in der Leistungsbeschreibung konkretisiert werden.

Table.Briefings

Hierfür sind folgende Leitfragen hilfreich:

Welches Ziel hat die Evaluation? Soll die Evaluation u. a. einen Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung oder Erfolgskontrolle gemäß § 7 BHO leisten oder zu einer anderen Evaluations- oder Berichtspflicht? Sollen Handlungsempfehlungen erarbeitetet werden?

Was ist Gegenstand der Evaluation? Es könnte z. B. eine einzelne finanzwirksame Maßnahme sein oder aber alle finanzwirksamen Maßnahmen eines Haushaltstitels oder finanzwirksame Maßnahmen, die zu einer Strategie beitragen.

Zu welchem Zeitpunkt soll die Evaluation durchgeführt werden? Hierbei ist einerseits zu erwägen, ob diese ex-ante, begleitend oder ex-post erfolgen soll. Andererseits muss berücksichtigt werden, zu welchem Zeitpunkt welche Daten vorliegen und wann realistisch mit dem Eintreten von Wirkungen zu rechnen ist.

Welche Evaluationsfragen sind für die Untersuchung von Wirkung und Kausalität relevant, insbesondere auch für nicht-beabsichtigte Wirkungen? Hier können Fragestellungen zu regionalen, branchenspezifischen oder technologiespezifischen Wirkungen oder zum Alleinstellungsmerkmal aufgenommen werden. Häufig stellen sich auch Fragen zur Akzeptanz und dem Bekanntheitsgrad in der Zielgruppe, Fragen zu genderspezifischen Aspekten und Fragen zur Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) bzw. in Bezug auf Beiträge zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

Welche wissenschaftlichen Methoden können für die Evaluation bzw. zur Beantwortung der Evaluationsfragen genutzt werden? Insbesondere für die Analyse von Wirkungen und Kausalität sind wissenschaftliche Methoden für Vergleichsgruppenansätze und Daten zum Umfeld der finanzwirksamen Maßnahme notwendig. Voraussetzung für deren Anwendung ist, dass schon mit der Planung einer finanzwirksamen Maßnahme Voraussetzungen für die Datenverfügbarkeit geschaffen werden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Berücksichtigung der statistischen Belastbarkeit von Ergebnissen der Evaluation, die abhängig von den Fallzahlen ist. Hierbei kann es sinnvoll sein, die Methoden nicht bereits bei der Planung der Evaluation abschließend vorzugeben, so dass Evaluationsexperten auch innovative Methoden vorschlagen können.

Welche Daten stehen für die Evaluation zur Verfügung? Kann die Evaluation auf Daten zurückgreifen, die im Rahmen der finanzwirksamen Maßnahme entstehen? Können, insbesondere zum Umfeld der finanzwirksamen Maßnahme, externe Datenquellen erschlossen werden?

Welche Daten werden wann und von wem im Rahmen der Umsetzung der finanzwirksamen Maßnahme generiert bzw. erhoben? Idealerweise werden Evaluationsdaten während der Durchführung einer finanzwirksamen Maßnahme in einem datenbankgestützten Monitoring erfasst. Z. B. kann bei Befragungen durch eine begleitende Erhebung eine hohe Rücklaufquote gesichert werden. Wurden alle Voraussetzungen durch entsprechende Regelungen oder Vereinbarungen zu Datenschutz und Datennutzung getroffen, um die Daten begleitend erheben und zum Zweck der Evaluation auch nutzen zu können?

Welche Daten müssen im Rahmen der Evaluation erhoben werden? Welche externen Datenquellen (z. B. Statistisches Bundesamt) stehen zur Verfügung?

Müssen ggf. frühzeitig Voraussetzungen geschaffen werden, um Daten der finanzwirksamen Maßnahme und externe Daten, z. B. zum Umfeld im Rahmen eines Vergleichsgruppenansatzes, miteinander zu verbinden? Welche Daten und Dokumente können der Evaluation zur Verfügung gestellt werden?

1.6.2.4 Qualitätssicherung

Eine überzeugende Qualitätssicherung ist essenziell für gute und glaubwürdige Evaluationen. Gegenstand der Qualitätssicherung können z. B. in der Evaluation verwendete Ziele, Indikatoren, Methoden und Daten sowie die Ausgewogenheit der Darstellung sein. Im Sinne einer Lernkultur sollte bewertet werden, ob die Ausgestaltung einer finanzwirksamen Maßnahme dazu geeignet war, eine qualitativ hochwertige Evaluation zu ermöglichen. Gleichzeitig sollte die Art der Ausgestaltung der Evaluation selbst auf ihre Qualität überprüft werden. Neben der Überprüfung von einzelnen Evaluationen können Evaluationen auch übergreifend im Rahmen einer „Meta-Evaluation“ auf Qualitätsaspekte untersucht werden.

Arbeitsentwurf

1.6.2.5 Evaluations- und Lernkultur

Um möglichst unvoreingenommene Evaluationen sicherzustellen, bedarf es neben institutionellen Vorkehrungen auch einer sich fortentwickelnden Evaluations- und Lernkultur. Erkenntnisse aus Evaluationen auch zu Fehlern werden in einer solchen Evaluationskultur als Chance angesehen, eine bestehende finanzwirksame Maßnahme nachzusteuern und weiterzuentwickeln. Eine Lernkultur kann dazu beitragen, zunehmend evidenzbasierte politische Entscheidungsfindung zu ermöglichen und ist daher zentral für eine effektive Umsetzung der zwoH. Grundlage dafür ist, zu verstehen, welche Faktoren dafür sorgen, dass die beabsichtigte Wirkung bestmöglich erreicht wird. Ebenfalls ist eine kritische Überprüfung der Evaluationsmethodik und der Evaluationsergebnisse selbst ein Teil einer solchen Evaluationskultur.

1.6.2.6 Veröffentlichung von Evaluationen

Evaluationsberichte sollten veröffentlicht werden, sofern die evaluierten finanzwirksamen Maßnahmen in Bezug auf die Höhe der Ausgaben des Bundes, die politische Bedeutsamkeit oder das Ausmaß der beabsichtigten Wirkungen für die allgemeine Öffentlichkeit relevant sind. Wenn ein Evaluationsauftrag an Dritte vergeben wird, ist eine Veröffentlichung regelmäßig vorgesehen und geboten. Die Veröffentlichung von Evaluationsberichten bzw. ein einheitlicher Zugang zu veröffentlichten Evaluationsberichten wird aktuell zum Teil durch einige Ressorts in spezifischen Lösungen umgesetzt.[2]

Ein einheitliches Portal für die Veröffentlichung der Evaluierungsberichte von Regelungsvorhaben der Bundesregierung (s. Abschnitt 1.3.3) und Evaluationsberichte finanzwirksamer Maßnahmen wird erstmalig 2025 auf einer einheitlichen Webseite des Bundes im Rahmen des Internetauftritts des Statistischen Bundesamts zur Verfügung gestellt. Der zentrale Zugang zu veröffentlichen Evaluierungs- bzw. Evaluationsberichten soll zu Transparenz, Nutzerfreundlichkeit und Datenverfügbarkeit beitragen und hierfür umfassend genutzt werden.[3]

Für kleine, politisch unbedeutende und in ihrer Wirkung begrenzte finanzwirksame Maßnahmen, deren Evaluationsberichte nicht veröffentlicht werden, sollten mindestens qualitätsgesicherte Daten zu Zielen, Indikatoren inkl. Metadaten für vergleichende Analysen vorgehalten und zur Verfügung gestellt werden können.

Neben der Veröffentlichung der Evaluationsberichte ist zunehmend auch die Veröffentlichung der mit Meta-Daten dokumentierten Daten wichtig. Datenstandards und eine Infrastruktur zur Speicherung und Erfassung der Meta-Daten sind im Aufbau[4].

Die Veröffentlichung von Evaluationsberichten kann eine qualitätssichernde Funktion haben und dient der Transparenz. Die öffentliche Zugänglichkeit von Evaluationsberichten dürfte bereits in Erwartung der dadurch ausgeübten öffentlichen Kontrolle Anreize zur Steigerung der Qualität auslösen. Um dies zu gewährleisten, sollten Evaluationsberichte in Bezug auf Ausgestaltung, Durchführung und Darstellung der Ergebnisse auf die Informationsbedürfnisse ihrer Adressaten ausgerichtet sein und ihnen rechtzeitig zur Verfügung stehen.

Teil eines Evaluationsberichts sind in der Regel auch Handlungsempfehlungen. Um die Umsetzung der Handlungsempfehlungen nachzuhalten und Transparenz zu schaffen, sollte die Prüfung verwaltungsintern dokumentiert und Ablehnungen oder Änderungen bei der Umsetzung dieser Empfehlungen sollten begründet werden (comply or explain). Letztlich hängt die Wirkung von Evaluationsergebnissen, die in der Regel mit erheblichem Aufwand gewonnen werden, von ihrer Verwendung ab.

1.6.3 Evaluationen im Bundesbereich

In der Bundesverwaltung gibt es in verschiedenen Bereichen Vorgaben für die Durchführung von Evaluationen. Im Allgemeinen werden sie in unterschiedlichem Ausmaß Elemente von Erfolgskontrollen (Zielerreichungs-, Wirkungs- oder Wirtschaftlichkeitskontrolle) enthalten. Erfüllt eine Evaluation einzelne Elemente der Erfolgskontrolle

[2] So veröffentlicht das BMWE Evaluationsberichte auf seiner Webseite: Link zur BMWE-Webseite "Evaluationen"

[3] Evaluierungsberichte (zur besseren Rechtsetzung) sollen zur Veröffentlichung auf dem Portal an die E-Mail-Adresse evaluierung@destatis.de gesendet werden. Evaluationsberichte zu finanzwirksamen Maßnahmen sollen an die E-Mail-Adresse ondea@destatis.de gesendet werden. Eine zentrale Veröffentlichung ist zunächst nur für Berichte vorgesehen, die ab September 2024 finalisiert worden sind.

[4] Insbesondere: Link zur Webseite GOVDATA

Vorab-Briefings

nicht, dann sollte durch die für die finanzwirksame Maßnahme zuständige Stelle geprüft werden, ob es wirtschaftlich ist, diese Evaluation mit der für die finanzwirksame Maßnahme ohnehin erforderlichen Erfolgskontrolle zu verbinden und auch diese Elemente (wie z. B. die Wirtschaftlichkeit der finanzwirksamen Maßnahme) zu untersuchen. Damit könnten diese Evaluationen einen Beitrag zu den zwingend durchzuführenden Erfolgskontrollen leisten. Beispielhaft werden im Folgenden kurz Anwendungsbeispiele dargestellt:

Nach VV Nr. 11a zu § 44 BHO sind Erfolgskontrollen bei Zuwendungen gemäß §§ 23, 44 BHO nach Maßgabe festgelegter Bestimmungen abgestuft durchzuführen. So muss eine Zielerreichungskontrolle bei allen Einzelmaßnahmen überprüft werden. Bei übergeordneten Zielen, insbesondere bei Förderprogrammen und institutioneller Förderung, muss die Erfolgskontrolle alle Anforderungen der VV zu § 7 BHO erfüllen.

Evaluationen können bei der Ausgestaltung des Verfahrens für diese Erfolgskontrollen berücksichtigt werden, wenn sie geeignet sind, den Erfolg der Förderung festzustellen und wenn sie den in den VV zu § 7 BHO festgelegten Grundsätzen Rechnung tragen (VV Nr. 11a zu § 44 BHO).

Der Staatssekretärsausschuss „Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau“ hat einen Rahmen zur Überprüfung der Zielerreichung und Wirkung von Gesetzen und Rechtsverordnungen (Regelungsvorhaben) festgelegt. Danach sollen wesentliche Regelungsvorhaben evaluiert werden (vgl. Abschnitt 1.3.3). Eine Verbindung mit der ohnehin erforderlichen Erfolgskontrolle könnte z. B. bei Regelungsvorhaben bereits im Evaluierungsauftrag festgelegt werden.

Auch § 44 Absatz 7 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien bildet eine wichtige Grundlage für die Wirkungskontrolle im Rahmen der Gesetzgebung. Danach ist in der Begründung zum Gesetzentwurf durch das federführende Ressort festzulegen, ob und nach welchem Zeitraum zu prüfen ist, ob die beabsichtigten Wirkungen erreicht worden sind, ob die entstandenen Kosten in einem angemessenen Verhältnis zu den Ergebnissen stehen und welche nicht beabsichtigten Wirkungen eingetreten sind. Dies adressiert Aspekte der Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle im Sinne des § 7 BHO, steht aber gleichermaßen in Verbindung zu den Vorgaben zur Evaluierung von Regelungsvorhaben.

Für Subventionen sind in den Subventionspolitischen Leitlinien im Rahmen einer Selbstverpflichtung Schwellenwerte für und Anforderungen an Evaluationen festgesetzt.

Für einige Fördermaßnahmen gibt es aufgrund des EU-Beihilferechts eine Pflicht zur Evaluation. In der Regel ist dann auch die Notifizierung eines Evaluationsplans und die entsprechende Durchführung einer unabhängigen Evaluation verpflichtend, wenn das Fördervolumen 150 Mio. € im Jahr überschreitet oder falls die EU dies zur Auflage im Rahmen einer Notifizierung der Förderung macht.

Dabei sind methodische Vorgaben der EU handlungsweisend[5] und nicht diejenigen des Haushaltsrechts des Bundes.

2 Indikatorenleitfaden für eine ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung

2.1 Zielsetzung dieses Leitfadens: Bedeutung von Indikatoren für eine zwoH

Dieser Leitfaden beschreibt das gemeinsame Verständnis der Bundesregierung zur Entwicklung, Festlegung und Anwendung von Indikatoren, die zur Überprüfung der Wirkungen finanzwirksamer Maßnahmen verwendet werden (Indikatorik). Er soll bei der schrittweisen Verbesserung einer zwoH unterstützen. Dieses gemeinsame Verständnis bezieht sich auf die Bedeutung von Indikatoren, die

[5] Siehe z. B. Link zur Webseite der EU-Kommission „Common methodology for State aid evaluation“ [PDF, 379 KB]

Table.Briefings

Methodik bei der Entwicklung und Festlegung von Indikatoren, als auch die praktische Anwendung von Indikatoren. Dieser Indikatorenleitfaden entfaltet seine Relevanz, wenn bei der Festlegung von Zielen einer finanzwirksamen Maßnahme festgestellt wurde, dass die Zielerreichung nicht direkt beobachtbar oder messbar ist und deshalb zu den Zielen Indikatoren festzulegen sind.[6] Die folgenden Abschnitte beschreiben die Bedeutung von und die Anforderungen an Indikatoren für die zwoH des Bundes und erläutern Einschränkungen bei der Indikatorenauswahl. Dabei werden auch einzelne Beispiele dargestellt.

Indikatoren liefern aussagekräftige, wissensbasierte und transparente Informationen und dienen der Überprüfung der Zielerreichung, der Bewertung und der Verbesserung von finanzwirksamen Maßnahmen.

Für eine titel- oder einzelplanübergreifende Bewertung finanzwirksamer Maßnahmen bedarf es eines oder mehrerer Ziele auf dieser Ebene, oder des „Soll-Zustands“, dem man sich schrittweise nähern möchte. Die festgelegten Ziele selbst sind jedoch häufig nicht direkt in quantitativen Größen mess- oder überprüfbar. Insbesondere Ziele auf Outcome- und Impact-Ebene sind nicht immer zähl- oder messbar und daher auch nicht immer unmittelbar überprüfbar. Um Aussagen über die Zielerreichung und Wirkungen zu erhalten und einen Überblick über den Beitrag einzelner finanzwirksamen Maßnahmen zu der Erreichung von Zielen auf Impact- oder Outcome-Ebene zu gewinnen, müssen diese daher zunächst konkretisiert (d. h. durch empirisch beobachtbare Merkmale ausgedrückt) werden. Wenn Ziele nicht selbst bereits zähl- oder messbare Mengen, Volumina oder Zeitrahmen enthalten, wenn also ein nicht direkt beobachtbares Ziel überprüfbar gemacht werden soll, sind zu den Zielen Indikatoren zu entwickeln und festzulegen, anhand derer die spätere Bewertung der finanzwirksamen Maßnahme erfolgen soll. Hier ist Klarheit über das zu bewertende Konstrukt oder Ergebnis notwendig, welches über eine Korrespondenzregel in Verbindung mit einem Indikator gebracht wird.[7] Eine Korrespondenzregel verknüpft den Indikator (empirisch zu ermittelnder Sachverhalt) mit dem nicht messbaren Konstrukt (Ziel). Ist sie eingehalten, korrespondieren also Indikator und Ziel. Diese Korrespondenzregel ist somit eine theoretische Annahme, die klar definiert, überprüfbar und unabhängig von der Methode zur Bestimmung der Werte für den jeweiligen Indikator sein muss. Zudem muss festgelegt sein, wie groß die Unsicherheit der zu einem Indikator ermittelten Werte ist und wie exakt daher die Bestimmung sein muss.

Dies tritt bei den übergeordneten politischen Zielen, wie den SDGs, regelmäßig zu Tage. Sind nicht überprüfbare Ziele zu konkretisieren, müssen Indikatoren zur Prüfung der Zielerreichung entwickelt oder etablierte, standardisierte Indikatoren (Standardindikatoren) ausgewählt und festgelegt werden. Sie ermöglichen so eine idealerweise quantitative Messung des Ziels und somit eine Zielerreichungskontrolle. So lassen sich durch die Nutzung von Indikatoren, als zu den Zielen festzulegende Messgrößen, zumindest indirekt Rückschlüsse auf den Zielerreichungsstand der finanzwirksamen Maßnahme ziehen. In diesem Maß an Abstraktion liegt die Abgrenzung zu Kennzahlen, die direkte Auskünfte zu Sachverhalten ermöglichen.

Beispiele für etablierte bzw. Standardindikatoren sind:

- die Indikatoren der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie[8] und der Nationalen Wasserstoffstrategie
- die Indikatoren aus dem Frascati-Handbuch 2015 der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development — OECD) zu Forschung und Entwicklung[9],

[6] Auf eine umfassende Diskussion zur Festlegung von Zielen wird daher an dieser Stelle verzichtet. Die Anlage zur VV Nr. 2.3 zu § 7 BHO „Arbeitsanleitung Einführung in die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung“, die Definitionen und Erläuterungen zum Thema enthält, wird derzeit überarbeitet.

[7] Angelehnt an Stockmann, Reinhard (Herausgeber): Handbuch zur Evaluation — eine praktische Handlungsanleitung, Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Band 16, 2. Auflage 2022, Waxmann Verlag.

[8] Link zur Webseite des Statistischen Bundesamts zu den Indikatoren der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie

[9] Link zur Webseite der OECD zum Frascati-Handbuch 2015

Haushaltsbriefings

- die EU-Indikatoren für Technologiereifegrade[10] sowie
- die Indikatoren der EU zum Europäischen Sozialfonds Plus (2021-2027)[11].

Eine aussagekräftige Wirkungskontrolle und eine Kontrolle der Effizienz in der Mittelverwendung hängen unmittelbar von der Eignung verwendeter Indikatoren und der Qualität der ermittelten Werte ab. So ist ein Verständnis für das Themenfeld der Indikatorik essentiell, um die Verwendung geeigneter und qualitativ hochwertiger Indikatoren sicherzustellen und so die Voraussetzungen für eine zwoH zu ermöglichen. Anforderungen an qualitativ hochwertige Indikatoren werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

2.2 Anforderungen an Indikatoren

2.2.1 SMART-Kriterien in der Indikatorik

Die SMART-Kriterien sollten in der gesamten Arbeit mit Indikatoren, auch bei der Festlegung in Bezug auf deren festgelegte Zielwerte, nicht außer Acht gelassen werden. Als Ausgangspunkt einer zwoH können folglich spezifische, messbare, akzeptierte, realistische und terminierte Ziele, die schon bei der Formulierung durch Indikatoren unterlegt werden, dienen. Indikatoren sollen klar definiert sein und einen konkreten Zusammenhang zum Ziel der finanzwirksamen Maßnahme aufweisen (**spezifisch**). Die objektive und zuverlässige Quantifizierung (Ausdrücken von Sachverhalten auf numerische Weise) der Indikatoren ist entscheidend und sollte idealerweise durch eine möglichst einheitliche Bestimmungsmethode zustande kommen (**messbar, überprüfbar**). Dies erfolgt in der Regel durch eine Berechnungsformel, in die beobachtbare (zähl- oder messbare) Größen, Kennziffern, Festlegungen von Referenzwerten oder wissensbasierte Annahmen einfließen. Die Indikatoren sollten breit akzeptiert sein, um sicherzustellen, dass diese in hoher Qualität bestimmt und fachgerecht verwendet werden. Ebenso ist für die Akzeptanz eines Indikators eine klare Beschreibung von Verantwortlichkeiten (z. B. für Datenverfügbarkeit) sowie ein Vertrauen in die Eignung des Indikators notwendig. Indikatoren sollten zudem fordernd sein, ohne zu überfordern (**akzeptiert und ambitioniert**). So ist es weiter elementar, dass Indikatoren nur erreichbare Zielwerte messen (**realistisch**). Die Festlegung realistischer Ziele oder Zielwerte für die Indikatoren ist Voraussetzung einer zwoH. Eine aufgrund einer unrealistischen Zielsetzung erwartbare Zielverfehlung kann z. B. trotz eines ggf. tatsächlich erreichten Fortschrittes zu einer negativen Bewertung der finanzwirksamen Maßnahme führen. Letztlich muss auch die zeitliche Verfügbarkeit der Informationen bzw. des Eintretens der Wirkungen mit bedacht werden. So sollten klare Betrachtungszeiträume festgelegt werden, in denen Indikatoren Aussagen über den Zielerreichungsfortschritt bzw. das Eintreten der Wirkungen ermöglichen (**terminiert**). Bei langfristigen Zielen sollte ein Set von Indikatoren festgelegt werden, das die unterschiedlichen Zeitpunkte bzw. Zeiträume berücksichtigt, in denen Wirkungen erwartbar sind. Insbesondere aber sollten immer auch Indikatoren festgelegt werden, die zeitnah erste Aussagen über die Zielerreichung und Wirkungen ermöglichen.

2.2.2 Entwicklung und Verwendung von Indikatoren

Entscheidend für die Güte der Indikatoren ist letztlich die Güte der Konkretisierung des nicht messbaren Ziels. Um diese zu testen, muss überprüft werden, wann die Korrespondenzregel zwischen Indikator und Ziel nicht hält und welche Anforderungen an die Berechnung der Werte zum Indikator gesetzt werden müssen. Nachdem die Korrespondenz zwischen der Zielgröße und dem Indikator klar definiert ist, müssen die Ausprägungen des Indikators in ein Bewertungsmuster übertragen werden, um eine finale Bewertung der Ergebnisse in festgelegte Kategorien zu ermöglichen. So muss ersichtlich sein, was die konkreten Ausprägungen der Indikatoren für das Ergebnis der Erfolgskontrolle bedeuten. Auf Basis dieser Überlegungen können Indikatoren entworfen und das Verfahren zur Berechnung der Werte zu diesen Indikatoren festgelegt werden.

Indikatoren sollen Rückschlüsse auf das Maß der Zielerreichung eines nicht direkt beobachtbaren Ziels und daher eine Zielerreichungskontrolle und

[10] Link zu den Definitionen der Technologiereifegrade in englischer Sprache [PDF, 202 KB]

[11] Link zur Verordnung (EU) 2021/1057 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) und zur Aufhebung der Verordnung (EU) Nr. 1296/2013 [PDF, 985 KB]

Haushaltsbriefing

Wirkungskontrolle zulassen. Dies bedeutet jedoch, dass zu wählende Indikatoren selbst zwingend beobachtbar, messbar oder aus solchen Daten berechenbar sein müssen. In anderen Worten, Indikatoren müssen zwingend alle SMART-Kriterien erfüllen, auch wenn die Ziele, die von diesen Indikatoren konkretisiert werden, diesen Anforderungen nicht vollständig genügen. Folglich ist der quantitative Charakter von Indikatoren entscheidend für eine Aggregierbarkeit und eine titel- oder einzelplanübergreifende Vergleichbarkeit. Für eine zwoH sollten daher qualitative Indikatoren z. B. unter Verwendung von Scoring-Modellen, quantifiziert werden. Scoring-Modelle stellen Bewertungen in einheitlichen Mustern dar, in denen bei Bedarf auch verschiedene Dimensionen einfließen können[12]. In der Auswahl eines Indikators muss sichergestellt werden, dass der Indikator eine valide Quantifizierung der Zielgröße darstellt. In der Quantifizierung sind die Präzision und Relevanz des Indikators maßgebend.

Ein Indikator sollte **verlässlich** sein, d. h., die berechneten Werte sollten möglichst unabhängig von Zeit, Ort und Methode eine beständige Aussagekraft haben.

Entwicklung von Indikatoren:

- Klarheit zu Zielsetzungen, dem Wirkmodell und der Datenverfügbarkeit
- Konkretisierung nicht beobachtbarer Ziele über Korrespondenzregel
- Festlegung eines Bewertungsmusters und eines Berechnungsverfahrens
- Bei breiten Zielen: Möglichkeit der Verknüpfung verschiedener Indikatoren zu Indizes

Voraussetzung dafür ist, dass auch die einem gewählten Indikator zugrundeliegenden Daten die Anforderungen an Beständigkeit erfüllen. Dies ermöglicht eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf. Diese Vergleichbarkeit sollte ebenso in der Auswahl von Indikatoren berücksichtigt werden. Im Idealfall werden Daten bzw. Indikatoren schon zur Beschreibung der Ausgangslage in der Planungsphase einer finanzwirksamen Maßnahme herangezogen, so dass sich hieraus Erkenntnisse zur Datenverfügbarkeit und damit die Wahl der Indikatoren ergeben und später ein Vergleich möglich ist. Zudem wäre für eine möglichst umfassende zwoH eine Vergleichbarkeit verschiedener finanzwirksamer Maßnahmen, die Beiträge zur Erreichung der gleichen Outcome- oder Impact-Ziele leisten, wünschenswert. Daher empfiehlt sich eine einheitliche Auswahl von Indikatoren für finanzwirksame Maßnahmen mit gleichem übergeordnetem Ziel, beziehungsweise der Rückgriff auf Standardindikatoren. Mit der Ausrichtung auf eine zwoH wird eine Vergleichbarkeit von finanzwirksamen Maßnahmen in Bezug auf bestimmte Ziele geschaffen. Dies unterstützt die Entscheidungen über die Priorisierung der Maßnahmen und ermöglicht im Idealfall die Fokussierung auf die effizientesten finanzwirksamen Maßnahmen.

Die Verwendung von Standardindikatoren kann zudem Kostenvorteile mit sich bringen. Grundsätzlich sind bei der Auswahl und der Arbeit mit Indikatoren Kosten-Nutzen-Abwägungen zu tätigen. Ein theoretisch und methodisch perfekter Indikator kann in der praktischen Anwendung unverhältnismäßig sein. Hier sind sowohl der personelle und finanzielle Aufwand für die Erhebung, die Speicherung, die weitere Verarbeitung und ggf. die Veröffentlichung der für die Berechnung des Indikators notwendigen Daten zu beachten. Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich in den meisten Fällen die Beschränkung auf wenige, jedoch aussagekräftige Indikatoren, die dennoch einen ausreichenden Themenumfang abdecken. Auf der Nutzenseite sollte die Steuerungswirkung der Indikatoren beachtet werden. Datenerfassung als Selbstzweck kann kein Ziel sein und sollte vermieden werden. Ein Kostenbewusstsein ist wichtig für die langfristige Akzeptanz der zwoH im Allgemeinen und der Indikatorik im Speziellen, sowohl auf der Arbeitsebene als auch in der breiten Öffentlichkeit.

Es ist empfehlenswert, eine Auswahl möglicher Indikatoren zu prüfen und diese vorab zu bewerten oder **Standardindikatoren** zu verwenden.

[12] Tiefergehende Informationen zur praktischen Anwendung von Scoring-Modellen in der öffentlichen Verwaltung findet man im Kapitel „Auswertung von Zielen und Kennzahlen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ in E. Hinz, „Theorie und Praxis der öffentlichen Verwaltung. Regieren in Kommunen“, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017.

Table Briefings

Checkliste für die Auswahl geeigneter Indikatoren

- ✓ SMART-Kriterien
- ✓ Outcome- oder Impact-Fokus (hilfsweise Output)
- ✓ Validität/Quantifizierbarkeit — Fokus auf Zahlen und Werte
- ✓ Verlässlichkeit — Beständigkeit im Zeitverlauf
- ✓ Vergleichbarkeit (im Zeitverlauf und zwischen finanzwirksamen Maßnahmen)

Bei komplexen oder breiten Zielen kann es von Vorteil sein, sich nicht nur auf einen Indikator zu beschränken, sondern verschiedene Indikatoren zu einem Index zu verknüpfen, um so einen komplexen Sachverhalt knapp und anschaulich darzustellen. Um die einzelnen Indikatoren auf einer einheitlichen Skala abbilden zu können, ist eine Standardisierung der Skalen der verschiedenen Indikatoren notwendig. Die verschiedenen Indikatoren innerhalb eines Indexes können unterschiedlich gewichtet werden, die Regeln hierfür müssen jedoch ebenfalls klar definiert und transparent sein. Auch bei der Auswahl der Indikatoren (sowie der Erstellung von Indizes) ist eine frühzeitige Festlegung essentiell.

2.3 Herausforderungen in der Arbeit mit Indikatoren: Datenverfügbarkeit

Die Datenverfügbarkeit zur Berechnung von Indikatoren ist eine zwingende Voraussetzung für ihre aussagekräftige Verwendung in der Erfolgskontrolle. Ein Indikator kann in jedem Fall nur so gut sein, wie die bei seiner Berechnung verwendeten Daten. Die notwendigen Daten sollten folglich direkt bei der Planung der finanzwirksamen Maßnahme bestimmt werden. Wenn Klarheit über das erwartete Wirkmodell besteht, ist die Datenverfügbarkeit ein wesentlicher Anhaltspunkt dafür, bis auf welche Ebene und mit welchem (vertretbaren) Aufwand überprüfbare Indikatoren definiert werden können. Bei der Umsetzung der finanzwirksamen Maßnahmen sollen alle geeigneten Daten begleitend erfasst werden. Schon in der Planungsphase ist darzulegen, welche Akteure zu welchem Zeitpunkt für die Bestimmung der Indikatoren notwendige Daten zu erheben haben. In der Umsetzung der finanzwirksamen Maßnahme sind die rechtlichen und technischen Voraussetzungen für die Erhebung, Speicherung, Verarbeitung, Weitergabe und Nutzung der Daten zu schaffen. Zur Datenverfügbarkeit gehört auch die Verfügbarkeit einer geeigneten IT-technischen Infrastruktur sowie die datenrechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. E-Government-Gesetz).

Eine frühzeitige Festlegung der Indikatoren erschwert zudem eine, auf eine möglichst positive Bewertung einer finanzwirksamen Maßnahme ausgerichtete Auswahl von Indikatoren zu einem späteren Zeitpunkt des Betrachtungszeitraums. Dies ist insbesondere für die Transparenz in der Erfolgskontrolle von Bedeutung, die bei der Kommunikation der Ergebnisse entscheidend ist.

In der praktischen Arbeit mit Indikatoren kann eine eindeutige Bestimmung eingeschränkt sein, z. B. durch hohe Unsicherheiten oder Einbeziehung von Annahmen bzw. Schätzungen in die Berechnung eines Indikators. Hierbei sollte jedoch sichergestellt werden, dass die resultierende Unsicherheit des Wertes für den Indikator ausreichend klein ist, um wissenschaftlichen Standards zu genügen. Zur Plausibilisierung kann ggf. auch die Anwendung von unabhängigen Methoden beitragen (Methodentriangulation). Auch dazu kann es erforderlich sein, externe Fach- und Methodenexpertise heranzuziehen.

2.4 Indikatoren in der Praxis: Abweichungen vom Idealbild

2.4.1 Vergleichbarkeit von finanzwirksamen Maßnahmen

Die bisher ausgeführten Erläuterungen beziehen sich auf das Idealbild in der Auswahl von und bei der Arbeit mit Indikatoren. Die praktische Anwendung kann diesem Idealbild aus verschiedenen Gründen nicht immer gerecht werden. Ein Punkt, in dem sich zwangsläufig Abweichungen vom Idealbild ergeben, ist die Vergleichbarkeit zwischen finanzwirksamen Maßnahmen. In der praktischen Arbeit ist die Verwendung derselben Indikatoren für finanzwirksame Maßnahmen, die dasselbe Ziel verfolgen, innerhalb und gerade zwischen Ressorts bislang nicht systematisch angelegt. Darüber hin-

Table.Briefings

aus ist selbst bei der Verwendung einheitlicher Indikatoren bei gleichen Zielsetzungen ein Vergleich auf Basis dieser Indikatoren nicht immer zielführend. So kann die Zielerreichung zweier sehr unterschiedlicher finanzwirksamer Maßnahmen (beispielsweise Renaturierung von Mooren und Förderung von E-Mobilität) mit dem gleichen übergeordneten Ziel (Reduzierung von Treibhausgasemissionen) durchaus mit einheitlichen Indikatoren (Einsparung von CO_2 in Tonnen) überprüft werden. Ein Vergleich der Wirkung der finanzwirksamen Maßnahmen allein auf Basis dieses Indikators würde aufgrund der sehr unterschiedlichen Wirkungsweise (z. B. Unterschiede bezüglich anderer Ziele, externer Effekte oder Zielbeziehungen) jedoch zu kurz greifen.

2.4.2 Verfügbarkeit von Indikatoren auf der Ebene von Outcome und Impact

Ein weiteres Problemfeld, das eine Abweichung vom Idealbild der Verwendung von Indikatoren in der zwoH notwendig machen kann, ist deren Fokus auf die Ebenen des Outcomes und des Impacts. Dieser Fokus ist in der Praxis jedoch nicht immer realisierbar. In einigen Fällen können Indikatoren, die den SMART-Kriterien genügen für die Betrachtung von Wirkungen insbesondere auf der Impact-Ebene, schlichtweg nicht verfügbar oder nicht entwickelbar sein. Dies kann durch eine regionale Ausrichtung von Fördermaßnahmen bei einer wenig feingliedrigen Verfügbarkeit geeigneter Indikatoren der Fall sein. Ein weiteres Feld, in dem die Erstellung von Indikatoren vor spezifischen Herausforderungen steht, ist die Förderung von Forschung und Entwicklung und Innovationen (FuEuI). Hier treten Impacts oder Outcomes häufig nur mit großer zeitlicher Verzögerung ein, was die Anwendbarkeit in Frage kommender Indikatoren einschränkt.

Indikatoren für den Outcome der finanzwirksamen Maßnahme FuEuI-Förderung (Generierung von Wissen und Erkenntnissen) sind regelmäßig anhand der Zahl der Zitationen der, aus der finanzwirksamen Maßnahme resultierenden, Publikationen zu bewerten. So müsste nicht auf Indikatoren auf der Ebene des Outputs, die die Durchführung von Studien in quantitative Messgrößen übersetzen, zurückgegriffen werden. Dies wäre beispielsweise die Anzahl laufender und abgeschlossener Forschungsprojekte. Ein Rückgriff auf Indikatoren auf der Ebene des Outputs kann notwendig sein, sollte jedoch nur als letzte mögliche Option gewählt werden, nach reiflicher Prüfung alternativer Indikatoren auf der Ebene des Impacts oder des Outcomes und in dem Bewusstsein, dass in diesem Fall keine vollumfängliche zwoH betrieben wird. So leisten bestimmte finanzwirksame Maßnahmen (z. B. FuEuI-Förderprogramme) in der Regel einen Beitrag zu einem oder mehreren Impact-Ziel(en). Dieser lässt sich aber nicht immer eindeutig quantifizieren. Wenn Indikatoren auf der Ebene des Outputs verwendet werden, sollte kontinuierlich und wenn möglich an einem Wechsel hin zu Indikatoren auf der Ebene des Outcomes oder Impacts gearbeitet werden. Mindestens sollten Outcome- und Impact-Ziele immer benannt werden, auch wenn diese nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand überprüfbar sind.

2.5 Einbeziehung der Betroffenen in der Indikatorenentwicklung

In der Kommunikation zu und über Indikatoren ist final auch eine Einbeziehung der relevanten Stakeholder innerhalb und außerhalb der Bundesregierung maßgebend für eine erfolgreiche Erfolgskontrolle. Diese sind beispielsweise die Mitarbeiter im Ressort, in den administrierenden Stellen, Förderempfänger oder beauftragte Unternehmen. Dies bedeutet zum einen, dass alle beteiligten Stellen motiviert werden müssen engagiert bei der Erhebung, Nutzung und Organisation der dafür notwendigen Daten mit zu arbeiten und damit einen Beitrag zur Ermittlung der Werte zu den Indikatoren leisten. So muss die Sinnhaftigkeit der Verwendung relevanter Indikatoren allen Beteiligten deutlich gemacht werden. Nur so kann eine zwoH wirksam umgesetzt werden. Zum anderen müssen jedoch auch Kommunikationskanäle zwischen den an der Erstellung von Indikatoren beteiligten Stellen geöffnet werden um Wissensaustausch, gerade mit Blick auf die Indikatorenentwicklung und -evaluation, zu ermöglichen. Hierfür kann die Einbeziehung unabhängiger, externer Stellen hilfreich sein. Eine transparente Kommunikation, die Teil einer ausgeprägten Evaluationskultur ist und externe Stellen einbezieht, kann so verhindern, dass die Auswahl der Indikatoren zielgerichtet auf das bestmögliche Evaluationsergebnis erfolgt. Dadurch hilft Transparenz, die Effektivität der Zielerreichungskontrolle und Wirkungskontrolle sicherzustellen.

Inside Briefings

2.6 Beispiele für Indikatoren im praktischen Verwaltungshandeln

Grundlegendes Beispiel: Förderung der nachhaltigen Modernisierung von Küstenschiffen

Ein Praxisbeispiel des Bundesministeriums für Verkehr (BMV), mit dessen Hilfe diese Abgrenzungen von Indikatoren auf Ebene des Outcomes und Impacts greifbar wird, ist die finanzwirksame Maßnahme der Förderung der nachhaltigen Modernisierung von Küstenschiffen.

Der Input für die finanzwirksame Maßnahme besteht in den Aufwendungen von Finanzmitteln und Personal auf Seiten des Zuwendungsgebers. Die abgeschlossene Umrüstung der Antriebssysteme der Küstenschiffe auf Systeme mit reduziertem Ausstoß von Luftschadstoffen sowie Treibhausgasen und verbesserter Energieeffizienz sowie nachhaltige alternative Antriebe, Abgasnachbehandlungssysteme zur Senkung von Stickstoffoxid- oder Partikelemissionen) stellen hingegen den unmittelbaren Output der finanzwirksamen Maßnahme dar.

Die messbare Reduktion der Treibhausgase und Luftschadstoffe im Küstenbereich und Stärkung der Nachfrage nach alternativen Kraftstoffen ist der erste Outcome der finanzwirksamen Maßnahme. Darüber hinaus wird so eine Modernisierung der Flotte herbeigeführt. Ein weiterer Outcome wird in der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Küstenschifffahrt zu sehen sein. Durch die verstärkte Wettbewerbsfähigkeit ist eine Verlagerung von Transporten auf die Wasserstraße zu erwarten.

Zu den gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen (Impacts) zählen beispielsweise eine größere ökologische Nachhaltigkeit in der Küstenschifffahrt und der flächendeckende Einsatz von nachhaltigen Antriebssystemen in der Schifffahrt als Standard. Hierdurch wird ein erheblicher Beitrag zur Zielerreichung zu „fit for 55“[13] geleistet.

[13] Das Paket „Fit für 55“ umfasst eine Reihe von Rechtsvorschriften der EU, die darauf abzielen, die Treibhausgasemissionen der EU bis 2030 um mindestens 55 % zu senken und die EU bis 2050 klimaneutral zu machen.

Public Briefings

3 Literaturhinweise

Die folgenden Dokumente bieten weitere vertiefende Einblicke zu den in diesem Dokument genannten Regeln und konzeptionellen Grundlagen, sowie auf veröffentlichte Indikatorensysteme.

Forschungsvorhaben „Erstellung eines Konzepts zur Einführung einer ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung“

Im Rahmen des Forschungsvorhabens hat die Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH mit dem Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ein Konzept für eine verbesserte zwoH des Bundeshaushalts entwickelt. Der Abschlussbericht ist unter folgendem Link abrufbar:

Link zum Forschungsgutachten „Erstellung eines Konzepts zur Einführung einer ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung“ [PDF, 6,3 MB]

Spending Reviews im Bundeshaushalt

Spending Reviews sind themenbezogene Haushaltsanalysen. Einen Überblick über das Thema Spending Reviews im Bundeshaushalt findet sich auf der Webseite des Bundesministeriums der Finanzen (BMF).

Link zur BMF-Webseite zu Spending Reviews

Subventionspolitische Leitlinien (BMF, 2023)

Die Bundesregierung hat mit den Subventionspolitischen Leitlinien Regeln formuliert, die für Subventionen in der Verantwortung des Bundes zu berücksichtigen sind. Dazu zählt die Verpflichtung, alle Subventionen „grundsätzlich regelmäßig in Bezug auf den Grad der Zielerreichung sowie auf Effizienz und Transparenz“ zu evaluieren. Die Subventionspolitischen Leitlinien sind abgedruckt im Subventionsbericht des Bundes

Link zum 29. Subventionsbericht des Bundes 2021–2024 [PDF, 5,9 MB]

Beschlüsse Staatssekretärsausschuss „Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau“ 2013 und 2019

Zwei Beschlüsse des Staatssekretärsausschusses „Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau“ haben maßgebliche Vorgaben zur Durchführung von Evaluationen für Regelungsvorhaben (Gesetze oder Verordnungen) des Bundes gemacht. Der erste Beschluss vom 23. Januar 2013 (Statistisches Bundesamt 2022a, Anhang I) formuliert Evaluationskriterien, klärt Zuständigkeiten, zeitliche Vorgaben und allgemeine Anforderungen an Evaluationsberichte und setzt Schwellenwerte.

Der zweite Beschluss vom 26. November 2019 (Statistisches Bundesamt 2022a, Anhang II) präzisiert die Anforderungen an neue Regelungsvorhaben. Beide Beschlüsse sind als Anhänge in der „Arbeitshilfe zur Evaluierung von Regelungen der Bundesregierung“ enthalten.

Der dritte Beschluss vom 30. September 2024 enthält kurzfristig umsetzbare Maßnahmen, die die Darstellung des Erfüllungsaufwandes sowie auch das Instrument der Evaluierung schärfen und eine Fokussierung auf belastungsintensive Regelungsvorhaben ermöglichen.

Link zur Arbeitshilfe zur Evaluierung von Regelungen der Bundesregierung [PDF, 2,4 MB]

Grundlagen Evaluationen

Einen Überblick über das Thema Evaluationen gibt Stockmann, R. (2022), Handbuch zur Evaluation – Eine praktische Handlungsanleitung.

Good Practices for Performance Budgeting der OECD und OECD performance budgeting framework

Die OECD gibt einen Überblick über das Thema Wirkungsorientierung.

Link zur OECD-Webseite „Good Practices for Performance Budgeting” in englischer Sprache

Link zum “OECD performance budgeting framework” in englischer Sprache [PDF, 298 KB]

Table.Briefings

Evaluierungskriterien der OECD

Die OECD hat sechs weitreichend angewandte Evaluierungskriterien veröffentlicht. Diese Kriterien sind Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, übergeordnete Wirkungen (Impact) und Nachhaltigkeit. Sie beschreibt und definiert diese und gibt Evaluatoren Hinweise für ihre Anwendung.

Link zur OECD-Webseite „Evaluation Criteria" in englischer Sprache

Link zur OECD-Webseite „Applying Evaluation Criteria Thoughtfully" in englischer Sprache

Frascati-Handbuch der OECD: Leitlinien für die Erhebung und Meldung von Daten über Forschung und experimentelle Entwicklung

Link zum OECD-Webseite „Frascati-Handbuch 2015"

Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) bzw. des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) und des wissenschaftlichen Beirats des BMWE zu Evaluation

Link zum BMWK Schlaglichter-Artikel „Ziel- und Handlungsebenen im Blick" [PDF, 263 KB]

Link zum Schreiben des wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie „Moderne Wirtschaftspolitik braucht Evaluierung" [PDF, 202 KB]

Link zum „Methodikpapier zur ex-ante Abschätzung der Energie- und THG-Minderungswirkung von energie- und klimaschutzpolitischen Maßnahmen" [PDF, 716 KB]

Dokumente der EU-Kommission mit Bezug zu Evaluation

Link zur Webseite der EU-Kommission (EU-KOM) „Transparency and Evaluation procedures" in englischer Sprache

Link zum Dokument der EU-KOM „Common methodology for State aid evaluation" in englischer Sprache [PDF, 379 KB]

Link zur Webseite der EU-KOM „Impact assessment, evaluation and monitoring of EU research and innovation programmes" in englischer Sprache

Link zur Verordnung (EU) 2021/1057

Link zur Webseite von ERA-LEARN „Monitoring and Evaluation of European R&I Partnerships " in englischer Sprache

Link zur Webseite der EU-KOM „Innovation Radar methodology" in englischer Sprache

Gutachten der Expertenkommission Forschung und Innovation (E-FI)

Link zur Webseite der E-FI

Gutachten 2024 und 2025 mit Fokusthema bzw. Aussagen zu Kausalanalysen:

Link zum E-FI-Gutachten 2024 [PDF, 8,6 MB]

Link zum E-FI-Gutachten 2025 [PDF, 27,5 MB]

Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsindikatoren

Link zur Webseite der Bundesregierung zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie

Link zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie Weiterentwicklung 2025 [PDF, 2,5 MB]

Link zur Webseite des Statistischen Bundesamts zu den Indikatoren der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie

Table.Briefings

4 Abkürzungsverzeichnis / Glossar

(Definitionen wie in diesem Rahmenkonzept zwoH verwendet)

AAWU:	Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Aggregierbarkeit:	Möglichkeit zur Zusammenfassung mit anderen Einzelgrößen hinsichtlich eines gleichartigen Merkmals ist gegeben
Agenda 2030:	Von der UN im Jahr 2015 beschlossene Agenda für nachhaltige Entwicklung mit 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs)
Allokation:	Verteilung, Zuweisung
Analysing:	Systematische Befassung mit Daten zu klar vorab definierten übergreifenden strategischen bzw. politischen Zielen oder diesen Zielen zugeordneten Indikatoren (wenn die Zielerreichung nicht direkt messbar ist) auf Ebene eines Haushaltstitels oder in titelübergreifender Weise
BHO:	Bundeshaushaltsordnung
BMWE:	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMF:	Bundesministerium der Finanzen
BMV:	Bundesministerium für Verkehr
BMWK:	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
CO_2:	Kohlenstoffdioxid
comply or explain:	Einhalten einer Verpflichtung oder Abweichungen davon erklären
Dashboard:	Übersichtsseite
DNS:	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie
E-FI:	Expertenkommission Forschung und Innovation
Effektivität:	Wirksamkeit
Effizienz:	Wirtschaftlichkeit
Erfolgskontrolle:	Systematisches Prüfungsverfahren zur Feststellung, ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden, ob die finanzwirksame Maßnahme ursächlich für die Zielerreichung war und ob die finanzwirksame Maßnahme wirtschaftlich war (Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle)
EU:	Europäische Union
EU-KOM:	Kommission der Europäischen Union
Evaluation:	Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Evaluation“ existiert nicht. Zu den Zielen von und Anforderungen an die Durchführung von Evaluationen s. Abschnitt 1.6
evidenzbasiert:	Auf der Basis empirisch zusammengetragener und bewerteter wissenschaftlicher Erkenntnisse
finanzwirksame Maßnahme:	Finanzwirksam ist eine Maßnahme, wenn sie die Einnahmen oder die Ausgaben des Bundeshaushaltes entweder einzeln oder kumulativ (d. h. entweder nur die Einnahmen oder nur die Ausgaben oder sowohl Einnahmen und Ausgaben des Bundeshaushaltes) unmittelbar oder mittelbar beeinflusst (vgl. VV Nr. 1 zu § 7 BHO)

Table.Briefings

Fördermaßnahme: Eine finanzwirksame Maßnahme, die eine Förderung begründet, u. a. sind dies Förderprogramme oder Einzelförderungen

Förderprogramm: Ein Förderprogramm dient als Zielsetzung und Grundlage für eine Vielzahl einzelner Förderfälle/Vorhaben/Projekte

FuEuI: Forschung und Entwicklung und Innovationen

Indikator: Empirisch erfassbares Merkmal, das ein definiertes, nicht direkt beobachtbares oder messbares Ziel überprüfbar macht

Impact: Der Impact beschreibt den Beitrag einer finanzwirksamen Maßnahme zum Erreichen übergeordneter, häufig gesamtwirtschaftlicher Ziele

Input: Ressourceneinsatz

Metadaten: Strukturierte Daten, die Informationen über Merkmale anderer Daten enthalten

Meta-Evaluation: Evaluation einer oder mehrerer Evaluationen zur Beschreibung und Bewertung ihrer Güte, Tauglichkeit und Bedeutsamkeit

Mittelallokation: Mittelumschichtung zur optimalen Kapitalverwendung bzw. Verteilung von Finanzmitteln

Monitoring: Laufende Beobachtung

OECD: Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development)

Outcome: Der Outcome beschreibt die Veränderungen bei einer Bezugsgruppe oder einem Bezugssystem durch die Umsetzung einer finanzwirksamen Maßnahme

Output: Der Output beschreibt das unmittelbare Resultat einer finanzwirksamen Maßnahme

performance budgeting: Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung

Scoring-Modell: Punktebewertungsverfahren

SDG: Sustainable Development Goal – Ziel für nachhaltige Entwicklung

Signaling: Formulierung von mit Nachhaltigkeitszielen konformen Vorworten und Vorbemerkungen; Begriff eingeführt durch 10. Spending Review

SMART-Kriterien: Qualitative Anforderungen an eine Konkretisierung von Zielen, um sie überprüfbar zu machen (spezifisch, messbar/überprüfbar, akzeptiert/ambitioniert, realistisch, terminiert)

Spending Review: Themenbezogene Haushaltsanalyse

Stakeholder: Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat

Standardindikator: Ein Indikator, der einen Standardisierungsprozess durchlaufen hat und zu dem Daten verfügbar gemacht werden, die von mehreren Einheiten genutzt werden können

Tagging: Verknüpfung von Haushaltstiteln mit Nachhaltigkeitszielen; Begriff eingeführt durch 10. Spending Review

VV-BHO: Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung

Table.Briefings

Wirkmodell (Wirkungskette):
Ein Wirkmodell stellt plausible Annahmen zu den unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen einer finanzwirksamen Maßnahme dar und hat regelmäßig mindestens die Kategorien Input, Output, Outcome, Impact, kann aber auch komplexer sein

zwoH: Ziel- und wirkungsorientierte Haushaltsführung

Table.Briefings

www.bundesfinanzministerium.de

Table.Briefings

10.3 Zentrale Kernanforderungen eines digitalen ziel- und wirkungsorientierten Monitorings

- Realisierung im Rahmen der Gemeinsamen IT des Bundes
- Verfügbarkeit des Tools für alle Ressorts auf Basis einer sicheren, skalierbaren und anpassbaren Cloud-Plattform
- Erfassung von Zielen und Indikatoren auf Ebene der finanzwirksamen Maßnahmen (z. B. je Förderprogramm)
- Zuordnung der finanzwirksamen Maßnahme zum entsprechenden Titel des Haushaltsplans
- Eingabemöglichkeit für auswählbare Standardziele (z. B. strategische Ziele aus den Strategien der Bundesregierung) und benutzerdefinierte Ziele
- Folgende Eingabemöglichkeiten für Indikatoren:
  - auswählbare Standardindikatoren und benutzerdefinierte Indikatoren
  - Soll- und Ist-Werte für Indikatoren für jedes Jahr der kommenden Jahre
  - Ist-Werte in absoluten Zahlen sowie als Prozentsatz des Jahres- und Gesamt-Solls
- Erfassungsmöglichkeit dieser Daten jeweils als Output-, Outcome- und Impact-Indikator
- Speicherung und Anzeige der Daten auch für bereits erfasste vergangene Jahre
- Option zur Eingabe/Zuordnung zusätzlicher Attributen als auswählbare Standardattribute (z. B. von Nachhaltigkeitszielen) oder benutzerdefinierte Attribute auf den verschiedenen Ebenen der Ziel-Hierarchie und auf Ebene der durchführenden Stellen, um übergreifende Auswertungen und Vergleiche zu ermöglichen (z. B. im Rahmen einer Taxonomie)
- Für alle Nutzer zugängliche Informationen zu auswählbaren Standardzielen, Standardindikatoren und Standardattributen in einem einheitlichen Format
- Erfassung von Evaluationen
- Konkreter, belastbarer, einheitlich erfasster Stammdatensatz
- Fortlaufende Aktualisierung der Eingaben und Bewertungen
- Einbindung von KI zur Unterstützung der Bearbeitenden, z. B.
  - durch ein Sprachmodul verbunden mit einem Datawarehouse, um unkompliziert Anfragen zur Entwicklung bestimmter finanzwirksamer Maßnahmen durchzuführen,
  - perspektivisch (in einer 2. Stufe) zur Interpretation von Abweichungen von Soll-/Ist-Werten u. ä. im Datenset
- Auswertungsmöglichkeiten durch übersichtliche und aussagekräftige Dashboards zur Entwicklung der Zielerreichung der finanzwirksamen Maßnahmen
- Konfigurierbare Beschränkungen der Lese- und Bearbeitungsrechte (Rollenmodell)
- Abgestimmte Data Governance einschließlich Open Data und Transparenz
- Automatisierte Schnittstellen für den Import und Export von Daten auf Basis von Metadatenstandards sowie einfache Exportmöglichkeiten für Endanwender

Table.Briefings

10.4 Beispiel der abgefragten Inhalte zur Berücksichtigung der zwoH in Aus-, Fort- und Weiterbildungen

Werden seit 2022 Inhalte von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen / Erfolgskontrollen, zu Evaluationen, Indikatorenfestlegung oder der ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung (zwoH) in Fort- / Weiterbildungen sowie Ausbildungen gelehrt und in welcher Form?

Name der Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung- Bitte Ausfüllhinweise beachten	Oberste Bundesbehörde und nachgeordnete Behörden (Abkürzung)	Offen für				Teilnehmendenzahl seit Beginn der Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung (evtl. Schätzung)	Ausbildung oder Fort-/Weiterbildung enthält Inhalte zu ...					Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung	Regelmäßige Veranstaltung oder einmaliger Workshop	zeitlicher Umfang der Veranstaltung (in Stunden)	Weitere Bemerkungen
		mD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	gD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	hD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	Soldat/innen		Wirtschaftlichkeits-untersuchungen	Erfolgskontrollen	Evaluationen	Indikatoren-festle-gung	zwoH				
Haushaltsfortbildung der Abteilung II	BMF	JA	JA	JA	NEIN	60	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	2	Interne Fortbildung für (neue) Beschäftigte der Haushaltsab-teilung des BMF, 40 Std. ge-samt, davon rund 2 Stunden zu WU.
Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement	BMF	JA	NEIN	NEIN	NEIN	14	JA	JA	JA	JA	NEIN	Ausbildung	wieder-kehrend		Genaue Stundenzahl kann nicht ermittelt werden.
Wirtschaftlichkeitsunter-suchungen	GZD (BWZ)	JA	JA	JA	JA	15	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	22	...
Grundlagen Haushalts-recht und Ressourcen	ITZBund	JA	JA	JA	NEIN	454	JA	JA	NEIN	JA	JA	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	6	Inhouseschulung
Grundlagenschulung Kos-ten- und Leistungsrech-nung (KLR)	ITZBund	JA	JA	JA	NEIN	176	JA	JA	JA	NEIN	JA	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	6	E-Learning
Prüfen einer Controlling-Abteilung: Controlling für Prüfer	ITZBund	JA	JA	NEIN	NEIN	2	JA	JA	JA	JA	JA	Fort-/ Weiter-bildung	einmalig	16	Externe Schulung
Bachelorstudiengang "Zolldienst des Bundes" (LL.B.)	HS Bund, FB Finan-zen	NEIN	JA	NEIN	JA	800	JA	NEIN	NEIN	NEIN	JA		wieder-kehrend	34	zwoH nicht expressis verbis, Finanzverfassung, Haushalts-systematik und Haushalts-grundsätze aber als Grundlage für Umsetzung einer zwoH subsumierbar.

Table.Briefings

Name der Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung- Bitte Ausfüllhinweise beachten	Oberste Bundesbehörde und nachgeordnete Behörden (Abkürzung)	Offen für				Teilnehmendenzahl seit Beginn der Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung (evtl. Schätzung)	Ausbildung oder Fort-/Weiterbildung enthält Inhalte zu ...					Ausbildung oder Fort-/ Weiterbildung	Regelmäßige Veranstaltung oder einmaliger Workshop	zeitlicher Umfang der Veranstaltung (in Stunden)	Weitere Bemerkungen
		mD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	gD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	hD oder vergleichbar Tarifbeschäftigte	Soldat/innen		Wirtschaftlichkeits-untersuchungen	Erfolgskontrollen	Evaluationen	Indikatoren-festle-gung	zwoH				
Haushaltsfortbildung der Abteilung II	BMF	JA	JA	JA	NEIN	60	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	2	Interne Fortbildung für (neue) Beschäftigte der Haushaltsab-teilung des BMF, 40 Std. ge-samt, davon rund 2 Stunden zu WU.
Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement	BMF	JA	NEIN	NEIN	NEIN	14	JA	JA	JA	JA	NEIN	Ausbildung	wieder-kehrend		Genaue Stundenzahl kann nicht ermittelt werden.
Wirtschaftlichkeitsunter-suchungen	GZD (BWZ)	JA	JA	JA	JA	15	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	22	...
Grundlagen Haushalts-recht und Ressourcen	ITZBund	JA	JA	JA	NEIN	454	JA	JA	NEIN	JA	JA	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	6	Inhouseschulung
Grundlagenschulung Kos-ten- und Leistungsrech-nung (KLR)	ITZBund	JA	JA	JA	NEIN	176	JA	JA	JA	NEIN	JA	Fort-/ Weiter-bildung	wieder-kehrend	6	E-Learning
Prüfen einer Controlling-Abteilung: Controlling für Prüfer	ITZBund	JA	JA	NEIN	NEIN	2	JA	JA	JA	JA	JA	Fort-/ Weiter-bildung	einmalig	16	Externe Schulung
Bachelorstudiengang "Zolldienst des Bundes" (LL.B.)	HS Bund, FB Finan-zen	NEIN	JA	NEIN	JA	800	JA	NEIN	NEIN	NEIN	JA		wieder-kehrend	34	zwoH nicht expressis verbis, Finanzverfassung, Haushalts-systematik und Haushalts-grundsätze aber als Grundlage für Umsetzung einer zwoH subsumierbar.

Abbildung 15: Beispiel der vom BMF abgefragten und ausgefüllten Inhalte (Auszug) zum Status quo der Aus-, Fort- und Weiterbildungslandschaft zu den Themen der zwoH

Table.Briefings

www.bundesfinanzministerium.de

Table.Briefings