



Willi Russ

Controllerforum

Moderne Controllinginstrumente und deren Anwendung in der öffentlichen Verwaltung

Praxiserfahrungen und Practice Lösungsansätze

30. April 2009
im Ramada Hotel Hamburg Bergedorf

- Es gilt das gesprochene Wort. -

Stand: 21.04.2009

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

zum diesjährigen Controllerforum der dbb akademie zum Thema
**„Moderne Controllinginstrumente und deren Anwendung in der
öffentlichen Verwaltung“** möchte ich Sie hier im im Ramada Hotel
Hamburg Bergedorf herzlich begrüßen.

Mit dieser nunmehr dritten Controllerforum haben wir im rheinischen
Sinne – Sie wissen, unser Dienstsitz befindet sich in Bonn – längst eine
Tradition geschaffen, die auch in den kommenden Jahren fortgeführt
werden soll. Und so möchten wir auch die diesjährige Veranstaltung dazu
nutzen, das Thema „Controlling in öffentlichen Verwaltungen“ auf eine
breite Diskussionsgrundlage zu stellen.

Nach Berlin und Köln hat es uns in diesem Jahr in die Hansestadt
Hamburg gezogen. Wir sind gern hier und herzlich begrüßen möchte ich
an dieser Stelle Herrn Prof. Dietrich Budäus von der Universität Hamburg.

Prof. Budäus konnten wir für den Eröffnungsvortrag zum Thema
„Controlling in öffentlichen Verwaltungen auf der Grundlage des neuen
Haushalts- und Rechnungswesens“ gewinnen. Herzlich willkommen, Herr
Prof. Budäus.

An den Vortrag schließen sich vormittags und unterbrochen durch einen
Mittagsimbiss am Nachmittag jeweils acht Foren an, in denen
Einzelthemen vertieft und Erfahrungen mit bestehenden Lösungen
präsentiert werden. Die Referenten und Gesprächspartner in den Foren

kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen der öffentlichen Verwaltung. Sie alle sind ausgewiesene Fachleute auf ihrem Gebiet und erfahrene Praktiker.

In diesem Zusammenhang freue ich mich **Thomas Schneppenheim** aus dem Leitungstab des Bundeszentralamt für Steuern, **Ulrich Kiedaisch**, Stadtkämmerer der Stadt Ludwigsburg, **Prof. Dr. Gunnar Scharting**, Geschäftsführer vom Städtetag Rheinland-Pfalz, **Lessli Eismann**, Leiterin der Stabstelle Neue Steuerung und Umwandlung von Landeseinrichtungen aus dem Finanzministerium Baden-Württemberg, den Stadtrat und Finanzvorstand der Stadt Osnabrück, **Dr. Horst Baier**, **Prof. Dr. Karl Schäfer**, Direktor beim Hessischen Rechnungshof, **Dr. Ulrich Müller**, Lehrbeauftragter an der Universität der Bundeswehr in München und **Jens Findeisen** als Geschäftsführer B&P, einer Gesellschaft für kommunale Beratung in Dresden, begrüßen zu dürfen.

Im Anschluss an die Foren und erfrischt durch eine Kaffeepause, gibt ein Round Table Gespräch noch einmal die Möglichkeit zur unterschiedlichen Positionierung. Die Moderation des Gesprächs übernimmt **Frank Henrich** von der Competence Group Strategy, Process & Transformation BearingPoint Management & Technology Consultants. Auch Ihnen ein herzliches Willkommen.

Meine sehr verehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, die öffentliche Verwaltung muss sich sicher nicht täglich neu erfinden, aber immer wieder neu ausrichten. Zukunftsorientierte Verwaltungen sollten bereits heute überzeugende Antworten auf die Anforderungen von morgen bereithalten. Controlling als ein entscheidendes Steuerungselement spielt in diesem Zusammenhang eine nicht zu unterschätzende Rolle – denn Potenziale und Schwachstellen von Verwaltungen lassen sich bei einem wirkungsorientierten Controlling klar aufdecken und analysieren.

Gezieltes Controlling beginnt mit der Haushaltsplanung und der Formulierung relevanter Steuerungsgrößen. Wenn klar ist, welche Ziele im Vordergrund stehen und was analysiert werden soll, kann Controlling Vorschläge für Veränderungen unterbreiten und so zur Koordination und Vorbereitung von Entscheidungen im positiven Sinne beitragen.

Controlling schafft Transparenz. Zahlen, Daten, Fakten können Diskussionen im politischen Raum im Idealfall versachlichen – ein hehres Ziel, wenn man sich den Verlauf manch politischer Auseinandersetzung vor Augen führt.

Im Zusammenhang mit dem Thema Controlling möchte ich auch auf den Aspekt der lernenden Organisation hinweisen, der uns als dbb akademie ein besonderes Anliegen ist – nämlich Controlling als Wegbereiter für eine sich weiter entwickelnde Organisation.

Ausgehend davon, dass Controlling zunächst auf einer neuen inhaltlichen Ausrichtung von Planung, Kontrolle und Information beruht, verknüpft es darüber hinaus diese Elemente zu Prozessen, die wiederum bei der Realisierung einer lernenden Organisation helfen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang vor allem, auf welchem Weg Controlling hilft, eine lernende Organisation zu werden. Im Vordergrund steht nicht mehr die bisher gern angestrebte Deckungsgleichheit von Soll und Ist, sondern der konstruktive Umgang mit Abweichungen, um diese im Sinne einer lernenden Organisation zu nutzen.

Abweichungen als Chance für sinnvolle Veränderungen begreifen – dieser Denkansatz setzt eine Veränderung in den Köpfen bis hin zu einer neuen Führungskultur voraus.

Sind wir bereits an diesem Punkt angelangt oder ist die lernende Organisation mit Arbeitsplätzen, die zu Lernorten werden, noch eine Vision?

Verehrte Damen und Herren,

der Schwerpunkt der Controllerfachtagung liegt 2009 auf der Implementierung und Nutzung moderner Controllinginstrumente im Rahmen der outputorientierten Steuerung.

Ausgehend von den Veränderungen im Haushaltsführungssystem - weg von der Kameralistik und hin zu einer integrierten Verbundrechnung auf

Basis der Doppik - soll die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als ein Controllinginstrument zur Schaffung von Transparenz auf der Kosten- und Leistungsebene im Fokus stehen.

In der Balanced Scorecard als integriertes Steuerungsmodell spielt die KLR eine gewichtige Rolle. Schwerpunktmäßig wird es heute darum gehen, gute Erfahrungen, aber auch Probleme bei der Umstellung des Haushaltsführungssystems und der Einführung der KLR vorzustellen und im Kontext einer Balanced Scorecard zu beleuchten.

Wie sind die bisherigen Erfahrungen bei der Umstellung des Haushaltsführungssystems und bei der Einführung der KLR? Welche Schwierigkeiten können auftreten? Durch welche Komponenten zeichnen sich Best practice Beispiele aus?

Bevor wir zu diesen einzelnen Punkten kommen, erlauben Sie mir noch einige grundsätzliche Anmerkungen.

Wie Sie wissen, ist die dbb akademie als Bildungs- und Beratungseinrichtung auf die Belange des öffentlichen Dienstes spezialisiert.

Wir sehen uns in der Verantwortung, die Beschäftigten bei Veränderungsprozessen kompetent zu begleiten und sie fit zu halten für die Aufgaben der Zukunft.

Wie nie zuvor können alle an Verwaltungsverfahren Beteiligte wie Bürger, Wirtschaft, Ämter, Behörden miteinander kommunizieren und Abläufe vom Antrag bis zum Bescheid als Wertschöpfungskette gestalten.

Der Modernisierungsprozess in der öffentlichen Verwaltung verlangt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Flexibilität und Einsatz, bietet aber auch immer wieder neue Chancen.

Nicht nur am heutigen Tag bietet die dbb akademie differenzierte Fortbildungsmöglichkeiten im Bereich Controlling an. Denn „GEWUSST WIE“ ist gerade bei diesem Thema ein wesentlicher Faktor.

Durch kontinuierliche Qualifizierung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und in diesem Fall auch gerade der Leitungsebene lassen sich Missverständnisse ausräumen und dem Bereich Controlling eine neue Bedeutung zuweisen. Nur wenn die Beschäftigten auf neue Wege „mitgenommen“ werden, können sie diese mit Kompetenz und Engagement beschreiten.

Für den Aufbau eines erfolgreichen Controllings ist in jedem Fall ein hohes Maß an Sozialkompetenz notwendig – gerade in den Führungsetagen. Das sollten wir bei allem Ringen um Effizienz und Wirtschaftlichkeit nicht vergessen.

Überlassen wir nun den Fachleuten das Wort - allen Referentinnen und Referenten danke ich, dass sie zu uns gekommen sind und mit uns heute Erfahrungen austauschen und diskutieren. Ihnen, verehrte Gäste, danke ich für Ihr Interesse am Thema und wünsche Ihnen anregende Diskussionen und weiterführende Erkenntnisse.