

Eigene Führungskräfte qualifizieren: Stadt Wuppertal – ein Praxisbeispiel

Dr. Johannes Slawig und Monika Heigermoser*, Wuppertal

Welche Faktoren tragen dazu bei, wenn die Führungskräftequalifizierung einer Kommune tatsächlich zu den gewünschten Ergebnissen führt? Das Praxisbeispiel »Fit für Führung Update« der Stadtverwaltung Wuppertal zeigt auf, dass klare Ziele der Verwaltungsspitze, passgenaue Qualifizierungsprogramme, Praxisbezug und die Ausdauer aller Beteiligten zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren gehören.



Welche Faktoren tragen dazu bei, wenn die Führungskräftequalifizierung einer Kommune tatsächlich zu den gewünschten Ergebnissen führt? Das Praxisbeispiel »Fit für Führung Update« der Stadtverwaltung Wuppertal zeigt auf, dass klare Ziele der Verwaltungsspitze, passgenaue Qualifizierungsprogramme, Praxisbezug und die Ausdauer aller Beteiligten zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren gehören.

I. Einführung

Jede Stadtverwaltung, die in der heutigen turbulenten Zeit ihren kommunalen Auftrag ernst nimmt und weiterhin aktiv steuert und gestaltet, wird sich Gedanken um die Handlungskompetenz ihrer Führungskräfte machen müssen. Die Entscheidung zur Qualifizierung von Führungskräften liegt dann auf der Hand, die Modelle sind aber in ihrem Nutzen für die Kommune sehr unterschiedlich.

Die einfachste Variante ist dann immer noch, die Fortbildung den Führungskräften selbst zu überlassen und vermutlich folgenden Effekt zu erzeugen: Während eine Reihe motivierter Amts- und Abteilungsleiter/-innen an Führungsseminaren teilnehmen wird, können sich andere Führungskräfte dieser Entscheidung nicht anschließen, weil es ihre Zeit nicht zulässt oder weil die Seminare »zu wenig bringen«. In der Folge ergibt sich eine Scherenwirkung: Die Unterschiede in der Führungskompetenz einer Stadtverwaltung vergrößern sich und das kann zu Konflikten führen.

Eine weitere Variante ist, Führungskräftefortbildung zwar einzuführen, diese inhaltlich aber weitgehend den Trainingsunternehmen zu überlassen. Obwohl die einzelnen Seminare durchaus gute Wertungen erhalten können, ist die Gefahr der Schonraum-Position, der Praxisferne und damit der betrieblichen Untauglichkeit groß. Die Seminarwirklichkeit passt nicht immer überein mit der Wirklichkeit der Stadtverwaltung.

Weitere Varianten sind Bauchladen-Modelle (von allem etwas), Sparmodelle (billige zwei Seminartage im Rathaus) oder Dezernats-Modelle (Beispiel: nur für Führungskräfte aus dem Sozialdezernat). In ihrer Wirkung wird keine dieser Lösungen die betriebliche Realität einer Stadtverwaltung nachhaltig beeinflussen können.

Auch für die Stadtverwaltung Wuppertal hat die Handlungskompetenz ihrer Führungskräfte in den vergangenen Jahren an Bedeutung zugenommen. Bereits in den späten 90er Jahren startete ein ambitioniertes Programm für den Führungsnachwuchs: Über 35 ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten sich fit für Führungsaufgaben. Sie setzten sich in einer fast einjährigen Fortbildung mit der gesamten Breite an Führungsthemen auseinander, wurden über ein Mentoring von internen Führungskräften begleitet und absolvierten abschließend ein 4-wöchiges Praktikum in einem regionalen Wirtschaftsunternehmen. Dies erzeugte Eindruck bei vielen städtischen Führungskräften, führte zu verstärkten Nachfragen, ob nicht etwas Ähnliches auch für sie selbst angeboten werden sollte, und ließ dadurch den Resonanzboden für Führungskräftequalifizierung entstehen.

II. Notwendigkeit systematischer Qualifizierung

Ausschlaggebend für den Einstieg in eine systematische Führungskräftequalifizierung war aber letztlich die Erkenntnis der Verwaltungsführung, dass eine Stadtverwaltung ohne gemeinsames Führungsverständnis heute große Probleme bekommen wird: Einerseits steigt die Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger an die Leistungsfähigkeit einer öffentlichen Verwaltung – gemessen an der Arbeit privater Dienst-

* Der Autor ist Stadtdirektor und Kämmerer der Stadt Wuppertal; die Autorin ist Leiterin der Kommunalen Fortbildung der Stadtverwaltung Wuppertal.

leistungsunternehmen. Andererseits führt die massive Haushaltskrise zu immer neuen finanziellen und personellen Engpässen. Die Folge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Arbeitsverdichtung und Leistungsdruck. Die Folge für die Führungskräfte sind Verteilungskonflikte im »Kampf« um die knappen Ressourcen, häufig erschwert durch fehlende strategische Ziele und deshalb unzureichende Prioritätensetzung. Planungssicherheit wird für sie immer mehr zum Fremdwort. Die Anforderung an Mitarbeiterführung steigt, gleichzeitig hat sich die Führungsspanne vergrößert und zu einer weiteren Belastung der Führungskräfte geführt. Ihr Alltag wird durch den ständigen Umgang mit neuen, schwer überschaubaren Aufgaben bestimmt – unter den kritischen Blicken der Öffentlichkeit, der Presse und der Politik.

Diese veränderten Rahmenbedingungen machen deutlich, dass es im originären Interesse einer Stadtverwaltung liegen muss, ihre Führungskräfte systematisch und nach einem gemeinsamen Standard zu qualifizieren. Im Mittelpunkt steht die Stärkung der Führungskompetenz, also der Fähigkeit von Führungskräften, ihre eigene Arbeit und die Arbeit von Mitarbeiter/-innen an gesamtstädtischen Zielen auszurichten, Ziele und Maßnahmen frühzeitig abzustimmen und gerade in den Konfliktsituationen Orientierung zu geben.

In diesem Sinne kann die Qualifizierung der Führungskräfte zum integrierten Bestandteil einer Organisationsentwicklung mit folgendem Anspruch werden: eine Stadtverwaltung als große, heterogene Organisation immer wieder auf neue Anforderungen auszurichten, für das Aushalten von Konflikten und Widersprüchen fit zu machen, die ständigen Veränderungen von innen und außen als »Normalfall« aufzufassen und den Umgang mit »Schrumpfungsprozessen« positiv zu gestalten.

III. Fit für Führung Update

Dieses Grundverständnis zu Grunde gelegt, startete die Stadt Wuppertal das Programm »Fit für Führung Update«. Dabei ging man davon aus, dass in den Kommunen ebenso wie in Wirtschaftsunternehmen die Handlungskompetenz von Führungskräften Updates benötigt. Führungskräfte, die sich allein auf ihre jahrelangen persönlichen Erfahrungen stützen, werden mit den rasenden Veränderungsprozessen nicht mithalten können.

»Fit für Führung Update« hat von den Erfahrungen und Ideen vorangegangener Qualifizierungsmaßnahmen profitiert. Bereits bei der Konzeptentwicklung war die Mitwirkung von Führungskräften gefordert: Treffen wir mit dem Programm die richtigen, im Führungsalltag relevanten Themen? Ist die zeitliche Beanspruchung leistbar? Können wir den Einstieg in die Praxiswochen in Wirtschaftsunternehmen wagen? Wie halten wir es mit der Verbindlichkeit? In einer Pla-

nungsrunde mit Führungskräften aus allen Geschäftsbereichen wurden diese Fragen beraten. Klar wurde allen, »Fit für Führung Update« ist eine große Chance für die Entwicklung von Führungskompetenz quer durch die Stadtverwaltung, das Programm muss aber von der Verwaltungsleitung aktiv unterstützt werden und es erfordert von den teilnehmenden Führungskräften viel Zeit und Engagement.

1. Die Verbindlichkeit der Teilnahme garantieren
Die Wuppertaler Verwaltungsleitung hat der Qualifizierung »Fit für Führung Update« eine hohe strategische Bedeutung mit auf den Weg gegeben: Alle städtischen Führungskräfte werden – auf der Grundlage eines Beschlusses des Verwaltungsvorstandes – an einer der Maßnahmen »Fit für Führung Update« teilnehmen – sukzessive über einen mehrjährigen Zeitraum hinweg. Für die einzelnen Geschäftsbereiche¹ gibt es Kontingente an Teilnehmerplätzen, deren Verteilung diese selbst steuern. Gewährleistet wird dadurch, dass sich einerseits alle Geschäftsbereiche gleichermaßen beteiligen, dass andererseits Führungskräfte mit einem klaren Votum aus ihren Geschäftsbereichen teilnehmen. Die Entstehung einer sehr heterogenen Zusammensetzung der Gruppen ist gewünscht und eine große Herausforderung für das Projekt.

Alle Führungskräfte schließen vor dem Start der Qualifizierung eine schriftliche Vereinbarung ab, in der ihre Präsenz bei den einzelnen Seminaren geregelt ist. Es zeigt sich, dass gerade diese Vereinbarungen den Teilnehmenden Legitimität und damit einen gewissen Schutz vor dienstlichen Spontan-Zugriffen bieten und ihnen somit eine kontinuierliche Teilnahme ermöglichen.

Diese Verbindlichkeit musste auch für den Verwaltungsvorstand selbst gelten, denn ein gemeinsames Führungsverständnis setzt die aktive Einbindung der Verwaltungsspitze voraus. Deshalb hat der Verwaltungsvorstand in einem 2-tägigen Workshop seine Anforderungen an Führungsverständnis und -verhalten erarbeitet und dieses später auf einem Führungskräfte-treffen vorgestellt. Weitere Workshops sind geplant.

2. Das Programm

Mit einer Laufzeit von über einem halben Jahr umfasst »Fit für Führung Update« insgesamt 8 Seminarbausteine (14 Schulungstage), wobei der klare Schwerpunkt bei Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung liegt:

- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Mitarbeiterführung,
- Arbeitsrecht in der Mitarbeiterführung,
- Intensivtraining Konfliktgespräche,

¹ Geschäftsbereiche entsprechen in Wuppertal den Dezernaten anderer Kommunen.

- Instrumente der Steuerung,
- Besprechungsmanagement,
- Medientraining,
- Marketing.

Die Hälfte der Schulungstage findet in einem externen Tagungshaus mit Übernachtung statt – für die Teilnehmenden verbunden mit einem intensivem Erfahrungsaustausch quer über alle Geschäftsgrenzen hinweg.

Die Schulungsqualität von »Fit für Führung Update« hat herausragenden Stellenwert. Professionelle Trainerinnen und Trainer mit einem weitreichenden Erfahrungshintergrund aus der Personal- und Organisationsentwicklung von Wirtschaftsunternehmen und kommunalen Einrichtungen bieten fundierte Inputs zu allen wesentlichen Führungsthemen (Veränderungsprozesse, Führungs- und Steuerungsinstrumente, Motivation, Eskalation von Konflikten, arbeitsrechtliche Handlungsmöglichkeiten etc.) und verbinden diese Informationen für die Teilnehmenden mit der aktiven Auseinandersetzung der eigenen Führungspraxis. Selbstverständlich stehen auch gezielte Trainingssequenzen, Fallarbeit und der intensive Austausch in Arbeitsgruppen auf dem Programm – für alle Beteiligten harte Arbeit, die sich jedoch sehr bewährt.

Wichtiger Erfolgsfaktor ist außerdem die konsequente Projektsteuerung und Qualitätssicherung durch die verwaltungsinterne Kommunale Fortbildung, die auch umfangreiche Erfahrungen aus anderen Qualifizierungsprojekten einbringen konnte.

3. Der Praxisbezug

Folgende Elemente tragen dazu bei, dass die teilnehmenden Führungskräfte den Praxisbezug als ungewöhnlich hoch einschätzen.

a) Führungsthemen mit Brückenfunktion

In den Seminaren von »Fit für Führung Update« sind die wesentlichen Aussagen zu Führungs- und Steuerungsthemen abgestimmt. Die Trainerinnen und Trainer verständigen sich im Vorfeld ihrer Veranstaltungen mit denjenigen städtischen Entscheidungsträgern, die aufgrund ihrer Position verbindliche Aussagen zu folgenden Fragen treffen können: Was wird denn nun tatsächlich von Seiten der Verwaltungsleitung von städtischen Führungskräften erwartet? Wie sollen sie sich in Zielkonflikten verhalten? Wie ist das mit dem Spagat zwischen dem Einfordern von Arbeitsleistung und der Mitarbeitermotivation? In den Seminaren kommen aber auch Fragestellungen ans Tageslicht, die innerhalb der Stadtverwaltung zum gegenwärtigen Zeitpunkt ungeklärt, manchmal sogar konfliktgeladen sind. Für die Teilnehmenden ist es äußerst hilfreich, dass zu allen Seminaren mit strategisch relevanten Themen Entscheidungsträger der Stadtverwaltung eingeladen sind und Fragen mit Klärungsbedarf, hinter denen oft Ver-

ärgerung oder Verunsicherung stecken, aufgreifen. So manche Rückmeldung aus dem Teilnehmerkreis führt später zur Verbesserung interner Regelungen. So mancher städtische Entscheidungsträger hat eigene Entscheidungen durchaus noch einmal überprüft. »Fit für Führung Update« wurde mittlerweile dreimal durchgeführt. Seit 2002 nahmen insgesamt 27 Abteilungsleiter/-innen und 12 Ressort-/Stadtbetriebsleiter/-innen teil. Zwei weitere Update-Reihen mit insgesamt 16 Ressort-/Stadtbetriebs-/Eigenbetriebsleiter/-innen² und 16 Abteilungsleiter/-innen können noch im 1. Halbjahr 2005 abgeschlossen werden.

b) Projektarbeit

Seminar-Inputs zu Veränderungsprozessen, zu Steuerungsinstrumenten oder zur Organisationsentwicklung verfliegen, wenn sie nicht in der Praxis verankert werden. Aus diesem Grund ist »Fit für Führung Update« für alle teilnehmenden Abteilungsleiter/-innen mit Projektarbeit verbunden. Mancher mag jetzt möglicherweise zusammenzucken beim Gedanken an den zeitlichen Mehraufwand. Leistbar und überzeugend wird die Projektarbeit durch folgende Ausrichtung: Alle Teilnehmenden bearbeiten ein Projekt aus ihrem eigenen Führungsbereich, das sie auch ohne die Qualifizierung – »sowieso« – hätten anpacken müssen. Diese Projekte stellen den roten Faden der Qualifizierung dar. Sie bilden die Basis, um Steuerungsinstrumente zu erläutern oder Projektfortschritte zu reflektieren. Ihre Ergebnisse werden auf der Abschlussveranstaltung präsentiert und regen so manchen Abteilungsleiter zum (gewünschten) Nachahmen an. Auf diese Weise erhalten die Schulungsinhalte ungewöhnlich hohe Praxisrelevanz, und auf diese Weise trägt »Fit für Führung Update« aktiv zu Organisationsverbesserungen und damit zu einer echten Transferwirkung bei.

Im Gegensatz zu den Abteilungsleiter/-innen bearbeiteten die städtischen Ressort- und Stadtbetriebsleiter/-innen ein übergreifendes Transferprojekt: Sie entwickelten im vergangenen Jahr in einem diffizilen Beratungsprozess einen Vorschlag zur erweiternden Einführung von kennzahlengestützten Zielvereinbarungen.

c) Begleitgruppen

In »Fit für Führung Update« stellen die verwaltungsweiten Begleitgruppen ein weiteres wichtiges Arbeitselement dar. Diese selbstorganisierten kleinen Gruppen sind für die Führungskräfte der Ort, an dem sie sich gegenseitig ihre Arbeitsbereiche und Organisationslösungen vorstellen können, sich Tipps geben und dadurch zu einem vertieften Verständnis füreinander

² Aus der Wuppertaler Verwaltungsreform ist die Bezeichnung »Ressort- oder Stadtbetriebsleitung« hervorgegangen. In anderen Kommunen entspricht sie hierarchisch den Amtsleitungen.

beitragen. Erfahrungen zeigen, dass nach Abschluss der Qualifizierungsreihen die Begleitgruppen oft fortbestehen, weil sie unkonventionelle einfache Unterstützung für die Führungspraxis bieten.

4. Praxiswochen Kommune – Wirtschaft

Im Programm »Fit für Führung Update« gibt es ein Element, das in der kommunalen Landschaft bisher noch sehr ungewöhnlich ist: die Praxiswochen Kommune – Wirtschaft (für die Ressort-/Stadtbetriebsleitungen sind es Praxistage). Teilweise unterstützt durch die Wuppertaler Wirtschaftsförderungsgesellschaft, teilweise durch eigene Initiative durchlaufen alle Abteilungsleiter/-innen eine 10-tägige »Hospitation« in einem der regionalen Wirtschaftsunternehmen³, verständigen sich dort mit den Führungskräften über deren Führungsgeschäft, sehen sich die betrieblichen Abläufe an und kommen mit Anregungen und Ideen zurück in die Stadtverwaltung. Die Praxiswochen haben einen wichtigen Effekt: Städtische Führungskräfte lernen eine völlig andere betriebliche Praxis kennen, erfahren dabei aber auch, dass ein gleichberechtigtes Voneinander-Lernen zwischen Kommunen und Wirtschaftsunternehmen möglich ist und das gegenseitige Verständnis fördert. Die Betriebe wiederum lernen mit den Praxiswochen die Stadtverwaltung aus einer neuen Perspektive mit ungewohnten Kontakten kennen. Ihre Bereitschaft, sich weiterhin an Praxiswochen/Praxistagen der Wuppertaler Stadtverwaltung zu beteiligen, ist auch für 2005 ohne Einschränkung vorhanden. Von der Regionalpresse wurden die Praxiswochen im Übrigen mit einigen Artikeln und Interviews⁴ als Beispiel für einen gelungenen betrieblichen Austausch bewertet.

IV. Die Resonanz der Teilnehmenden

Auch die Resonanz der Teilnehmer/-innen an der Qualifizierungsmaßnahme ist überaus positiv ausgefallen.

K. D. – Leiterin Personalressort: »16 Tage Fortbildung während sich die Arbeit auf dem Schreibtisch staut?! Das war anfangs die Sorge von einigen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Schon während der Maßnahme wurden wir uns zunehmend einig: Die investierte Zeit lohnt sich wirklich! Die Inhalte helfen im Arbeitsalltag, die vielfältigen Anforderungen besser zu bewältigen. Dabei haben wir durch die gemeinsame Arbeit – immer dicht an der Praxis – viel voneinander gelernt, eingefahrene Vorgehensweisen hinterfragt, neue kennen gelernt. »Fit für Führung Update« ist für mich in jeder Hinsicht sehr wertvoll und gut investierte Zeit!«

³ Beteiligt waren bisher mehr als 30 regionale Wirtschaftsunternehmen, u. a. Barmenia Versicherungen, Barmag AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Bank AG; DuPont Performance Coatings GmbH, Johnson Controls Interiors GmbH, Knipex-Werke, Membrana GmbH, Muckenhaupt & Nusselt GmbH, Stadtparkasse Wuppertal oder Vorwerk Elektrowerke GmbH.

⁴ Beitrag in der WDR Lokalzeit vom 23. 7. 2004.

J. L. – Leiter Ressort Zuwanderung und Integration: »Es hat sich für mich gelohnt, »altes Wissen« wieder aufzufrischen und in seiner aktuellen Praxisbedeutung ins Bewusstsein zu rufen. »Fit für Führung Update« hat sich für mich aber auch deshalb gelohnt, weil ich intensivere Kontakte zu anderen Kolleginnen und Kollegen bekommen habe und wir uns gegenseitig Anregungen geben konnten, die einen oft nicht erreichen, wenn man nur in der eigenen »Geschäftsbereichssauce« schwimmt.«

S. B. – Leiter Stadtbetrieb Feuerwehr: »»Fit für Führung Update« war für mich eine der wertvollsten Fortbildungen. Die Themen wurden kompetent referiert, deckten sich mit den langjährigen Erfahrungen und gaben wichtige Impulse für Veränderungen. Wir Teilnehmer mussten uns aktiv einbringen. Dadurch reflektierten wir auch unser eigenes Verhalten. Es entstand ein direkter Bezug zur täglichen Arbeit und ein kreativer Austausch mit Kollegen/-innen aus anderen Fachbereichen.«

V. Zusammenfassung und Ausblick

Schon jetzt lässt sich ohne Übertreibung feststellen: Die Wirkung ist größer und weitreichender als vorher vermutet. Um mit dem Naheliegenden zu beginnen: Unsere Führungskräfte haben neue Methoden und Instrumente der Führung nicht nur kennen gelernt, sondern praktisch erprobt und können sie nun für ihre konkrete Führungsaufgabe nutzen. Zum Beispiel durch Zielvereinbarungen. Als Ergebnis der Verwaltungsreform war dieses Instrument zwar schon seit längerem Bestandteil des Steuerungssystems, die praktische Umsetzung aus vielen Gründen jedoch ins Stocken geraten – nicht zuletzt weil die Akzeptanz fehlte. Die Teilnehmer/-innen aus »Fit für Führung Update« haben etwas geschafft, was Projektgruppen aus Fachleuten nicht auf den Weg gebracht hätten: Trotz vieler unterschiedlicher Meinungen und Vorbehalte entwickelten sie einen gemeinsamen Vorschlag für den Einstieg der Stadtverwaltung in ein Zielvereinbarungssystem. Wie wichtig dieser Schritt ist, lässt sich nur vor dem Hintergrund beurteilen, dass bisher schriftliche kennzahlengestützte Vereinbarungen über Ziele zwischen Vertretern zweier Hierarchieebenen kaum existierten. Jetzt werden zum 1. 1. 2005 Zielvereinbarungen zwischen den Geschäftsbereichsleitern und ihren Ressort- bzw. Stadtbetriebsleitern sowie zwischen Ressort- und Stadtbetriebsleitern und ihren Abteilungsleitern abgeschlossen.

Eine weitere Wirkung, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, ist der »Blick über den Tellerand«. Während der Maßnahme haben Kolleginnen und Kollegen intensiv zusammen gearbeitet, die sich vorher entweder überhaupt nicht oder nur flüchtig gekannt haben. Verständnis für die schwierige Arbeit des anderen, Lernen voneinander, gegenseitiger Erfah-

rungsaustausch bis hin zur Bildung kollegialer Netzwerke sind daraus entstanden – wichtige Bestandteile der Zusammenarbeit in einer großen, heterogen und häufig anonymen Großorganisation.

Hinzu kommt die größere Aufgeschlossenheit für gemeinsame und gesamtstädtische Ziele und Projekte. Denn gerade in einer sehr dezentralisierten Verwaltungsstruktur besteht häufig die Gefahr, dass die ohne Zweifel wichtigen fachlichen Aufgaben in den Vordergrund gestellt werden – gerade in Zeiten, in denen die Verteilungskonflikte um die knappen Ressourcen schärfer werden.

Und noch ein Weiteres: Die Praxistage in Unternehmen haben unsere Führungskräfte nicht nur konkrete Beispiele von Führungssystemen und Führungsinstrumenten kennen lernen lassen, die auch in öffent-

lichen Verwaltungen eingesetzt werden können. Gleichzeitig ist auch deutlich geworden, dass sich eine Stadtverwaltung mit ihren Strukturen und Prozessen gegenüber privaten Unternehmen nicht zu verstecken braucht. Denn in den langen Jahren der Haushaltskrise haben Verwaltungen häufig Verbesserungen an Effizienz und Effektivität erreicht, die dem Stand eines Privatunternehmens vergleichbar sind. Und wir machen auch die Erfahrung, dass der einmal erreichte Status keinesfalls ausreicht, sondern dass immer aufs Neue Optimierungen erforderlich und auch möglich sind.

»Fit für Führung Update« hat die Führungskräfte und die Stadt Wuppertal ein großes Stück weitergebracht und diese Entwicklung ist noch lange nicht abgeschlossen.

Auf dem Weg zu einem effektiven und effizienten Controlling in der öffentlichen Verwaltung

Diplom-Kaufmann Oliver Prase*, Bonn

Die öffentlichen Verwaltungen stehen unter Druck, sich zu modernisieren und effizienter zu gestalten. Es wurden Konzepte entwickelt, die u. a. die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente in das Verwaltungshandeln zum Inhalt haben. Der folgende Beitrag geht insbesondere auf die Einführung und den Einsatz eines Verwaltungscontrollings in der öffentlichen Verwaltung ein und zeigt zugleich die Grenzen der Übernahme betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente auf.



I. Einleitung

Zunehmend wird Controlling auch in öffentlichen Institutionen eingeführt. Sowohl die dauerhaft angespannte Haushaltssituation als auch der zunehmende Werte- und Bedürfniswandel der Bürger gegenüber dem Staat wirken in die gleiche Richtung: Öffentliche Institutionen unterliegen einem erheblichen Veränderungsdruck. Gefordert ist u. a. eine stärkere Ausrichtung auf den »Kunden« öffentlicher Leistungen. In privatwirtschaftlichen Unternehmungen ist das Controlling seit vielen Jahren im Einsatz und immer weiter ver-

bessert worden. Diese umfangreichen Erfahrungen sollte sich das »Unternehmen« Öffentliche Verwaltung zu Nutzen machen.

II. Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Die Einführung der KLR als effizientes betriebswirtschaftliches Instrument ist problematisch, da sie häufig in eine nicht effizient ausgerichtete öffentliche Verwaltung implantiert werden soll¹. Die KLR als Basis des Controllings dient nicht nur der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kosten und Leistungen, sondern auch der Verhaltenssteuerung im Sinne kosten- und leistungsbewussten Verhaltens. Ein wichtiges Ziel der KLR ist es, mehr Transparenz von Kosten und Leistungen zu erzeugen. Das Sichtbarmachen der Kosten für bestimmte Leistungen allein kann schon zu Verhaltensänderungen führen. Dies insbesondere dann, wenn man sich Gedanken macht, welche bisher erbrachten Leistungen überhaupt wichtig sind. Ein wesentliches Ziel der Verwaltungsreform ist eine verbesserte Steuerung. Die in der Kameralistik dominierende Inputsteuerung, d. h. Steuerung insbesondere über Haushaltsplan und Stellenplan, gestattet lediglich eine Finanzmittel-, nicht aber eine Wirtschaftlichkeitssteuerung. Eine betriebswirtschaftliche Steuerung muss an den zu erstellenden (Verwaltungs-)Leistungen und an den beabsichtigten (gesellschaftlichen) Wirkungen,

* Der Verfasser ist als Referent bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht tätig.

¹ Ebrhard Mundbenke, Controlling/KLR in der Bundesverwaltung, 2001, S. 54.