Strategische Steuerung

# Gemeinsam zum Ziel

## [25.03.2015] Ein großes Potenzial der Doppik bleibt ohne Verbesserung der Verwaltungssteuerung ungenutzt. Praxiserfahrungen aus Projekten von Infoma und Forschungsergebnisse der Hochschule Harz zeigen mögliche Entwicklungsperspektiven für kleine und mittlere Kommunen.

Die Kommunalverwaltungen der meisten Bundesländer können bereits Vollzug vermelden: Sie haben die Doppik eingeführt und im Finanzwesen kehrt wieder der Alltag ein. So weit, so gut? Nicht ganz. Alle vorliegenden Evaluationen zeigen, dass die Umstellung des Rechnungswesens weitgehend gelungen ist. Das zweite Ziel der Reform, eine Verbesserung der Steuerung der Kommunen, insbesondere über Ziele und Kennzahlen, wurde jedoch kaum umgesetzt. Damit sind durch die Reform zwar mehr Informationen verfügbar, für eine stringentere und konsistentere Steuerung werden diese aber nicht genutzt. Das unterstreichen zahlreiche Rückmeldungen aus Kommunen, die eine strategische Steuerung als unrealistisch beurteilen. Auch praxiserfahrene Verwaltungswissenschaftler bezweifeln, dass die Einführung einer strategischen Steuerung als zweite Stufe der Haushaltsreform ein Selbstläufer ist. Jedoch gibt es Kommunen, die sich mit Fragestellungen strategischer Steuerung beschäftigen und die teilweise auch über Erfahrung mit Steuerungssystemen verfügen. Dazu zählen der bayerische Landkreis Ebersberg (Gewinner des Infoma-Innovationspreises 2013) und die nordrhein-westfälische Stadt Remscheid (Finalist beim Infoma-Innovationspreis 2013).

**Wirksame Zusammenarbeit**

Im bayerischen Kreis Ebersberg war eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung der Erfolgsfaktor für die neue Steuerung. Heute steuert die Politik über einen Eckwertebeschluss und fünf Budgets. Die Planungs- und Steuerungsfunktionen liegen bei fünf Fachausschüssen, die Querschnittsausschüsse wurden abgeschafft. Der Kreistag gibt über den Eckwertebeschluss die Ziele vor und die Verwaltung plant die operativen Maßnahmen. Der Bedarf an Steuerungsinformationen in Politik und Verwaltung ist gestiegen und wird über das Infoma-Berichtswesen befriedigt. Mittlerweile werden wichtige Steuerungsinformationen direkt auf die Smartphones von Führungskräften übertragen. Eine Befragung im Jahr 2012 hat gezeigt, dass weit über 75 Prozent der Kreisräte den Haushalt für gut oder sehr gut verständlich und die Festsetzung der Eckwerte durch den Kreistag für sinnvoll halten. In Remscheid haben die Verantwortlichen den Doppik-Umstieg genutzt. Unterstützt von Infoma und dem Infoma Analyse- und Steuerungssystem (BI) sowie unter Schaffung personeller und organisatorischer Voraussetzungen, führte die nordrhein-westfälische Stadt schrittweise ein bedarfsgerechtes strategisches Controlling ein. Das Besondere dabei ist der ganzheitliche Ansatz mit Berücksichtigung der strategischen und operativen Ebene. Rat und Ausschüsse erhalten nun in Form von Kennzahlen ein regelmäßiges Reporting über den Haushalt, die Auflagen aus dem bis 2021 geltenden Stärkungspakt und den Haushaltssanierungsplan.

**Forschungsergebnisse**

Im Rahmen mehrerer Forschungsprojekte am Fachbereich Verwaltungswissenschaften wurden seit Februar 2013 Erfahrungen mit Verfahren strategischer Steuerung aus über 60 deutschen Kommunen ausgewertet. In vielen dieser Kommunen steht die Entwicklung strategischer Steuerung noch am Anfang.

Für über zehn Kommunen liegen mittlerweile Ergebnisse aus Interviews vor Ort vor. Sie zeigen, dass eine strategische Steuerung auf kommunaler Ebene funktionieren kann. Dabei lassen sich folgende Gemeinsamkeiten ausmachen: Alle Kommunen haben eine längere Modernisierungsgeschichte. In der Regel haben sich sowohl die Verwaltungen als auch die Politik bereits seit über zehn Jahren mit Aspekten der Verwaltungsmodernisierung intensiv beschäftigt. Damit verbunden gibt es sowohl in der Politik als auch in der Verwaltung ein breites Know-how zu Steuerungsthemen, vor allem aber eine vergleichsweise hohe Akzeptanz von Steuerungsinstrumenten. In den Best-Practice-Fällen gibt es außerdem ein über viele Jahre entwickeltes, vergleichsweise vertrauensvolles Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung. In fast allen Fällen entstanden relativ früh Tandems von Akteuren aus Verwaltung und Politik, die den Reformprozess in der Anfangsphase maßgeblich angetrieben haben. Die durchgeführten Interviews machen deutlich, dass die strategische Steuerung sowohl von der Politik als auch in der Verwaltung als nützlich angesehen wird. Abstimmungsprozesse seien einfacher, teilweise gehe sogar die operative Arbeit für die Politik zurück, während in der Verwaltung eine Konzentration der Ressourcen auf wesentliche Bereiche möglich sei. Zukünftige Probleme könnten eher erkannt und Gegenmaßnahmen früher eingeleitet werden. Die Mehrzahl der untersuchten Kommunen will auf Basis der bisherigen Erfahrungen ihre strategische Steuerung weiter ausbauen.

**Abkürzung zum Erfolg**

Viele Infoma-Projekte zeigen, dass die verfügbaren IT-Lösungen, wie das integrierte Analyse- und Steuerungssystem (BI), nur dann ihren Nutzen entfalten können, wenn es gelingt, eine neue Steuerungsphilosophie zu etablieren: Die verfügbaren Daten müssen auch von Politik und Verwaltung genutzt werden. Die Forschungsergebnisse aus den Beispielkommunen zeigen, wie langwierig dieser Prozess sein kann. Um diesen Prozess anzustoßen, empfiehlt es sich, der Politik relevante Informationen anzubieten, um eine Diskussion über Steuerungsthemen anzuregen. Mit Blick auf die Realisierung in kleinen und mittleren Kommunen hat das Unternehmen Infoma in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz ein Verfahren entwickelt, das sich dafür eignet, einen neuen Steuerungsdialog mit der Politik anzustoßen. Auf Basis einer einfachen Scorecard-Systematik werden der Politik steuerungsrelevante Daten geliefert und Steuerungsmöglichkeiten aufgezeigt. Wichtig ist, sich in Erinnerung zu rufen, dass die Doppik nicht nur die Einführung eines neuen Rechnungswesens zum Ziel hatte. Ohne Verbesserung der Verwaltungssteuerung bleibt ein großes Potenzial der Doppik ungenutzt, und der Erfolg der Reform zweifelhaft.

()

http://www.infoma.de

Stichwörter: Finanzwesen, Politik, Hochschule Harz, Kreis Ebersberg, Remscheid