

Controlling in der Hamburger Verwaltung

Kurzfassung

Die Hamburger Verwaltung hat Mitte bis Ende der siebziger Jahre Controlling verstärkt in den Ämtern und Dienststellen eingeführt. Der Schwerpunkt der Aktivitäten lag dabei auf der Implementierung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente in den Betriebsbereichen der Stadt, die in ihren Strukturen eher mit Betrieben der Privatbetrieben vergleichbar waren und sind als die ministeriell-administrativ geprägten Bereiche der vielerorts als „Kernverwaltung“ bezeichneten Ämter und Dienststellen. Aufgrund der Verfügbarkeit geeigneter Software geschah dies von Anfang an in einem hohen Maß automationsunterstützt.

Ausgehend von den Erfahrungen in diesen Organisationseinheiten haben auch die klassische Verwaltung Controlling eingeführt. Dies geschah prozesshaft und bereichsweise. Wegen der Vielfältigkeit der Aufgaben wurden für die technische Unterstützung sowohl kamerale Standardsoftware als auch - teils manuelle, teils automatisierte - Verfahren primär auf der Basis von Tabellenkalkulationen eingesetzt. Diese Programme wurden stetig weiterentwickelt und decken einen Großteil der Informationsbedarfe ab.

Die zunehmende Technisierung zeigt allerdings die Grenzen dieser Vorgehensweise. Die Schnittstellenproblematik und die Gewinnung von Personal zur Betreuung der Altverfahren seien hier nur stellvertretend genannt. Die Hamburger Verwaltung wird diese Verfahren im Zuge der Verwaltungsmodernisierung durch integrierte Standardsoftware ablösen. Die Entscheidung fiel nach Ausschreibung und Anbietervergleich auf SAP R/3. Dieses Softwarepaket ermöglicht es, das Haushaltsplan-, das Kassen- und das Mittelbewirtschaftungsverfahren abzulösen und die Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen der integrierten Ressourcensteuerung zu optimieren. In diesem Rahmen wird sich das Controlling künftig neben der kameral orientierten Steuerung und Kontrolle auch auf vollautomatisierte produktbezogene Soll-Ist-Kostenvergleiche beziehen.

Wichtige Grundlage sind hierbei die im Produktkatalog der Hamburger Verwaltung zusammengefaßten Dienstleistungen der Stadt, die als „Kostenträger“ im System hinterlegt sind. Dies ermöglicht deren Kontierung und mittels spezieller Berichtshierarchien unterschiedlich aggregierte Auswertungen entsprechend der jeweiligen Informationsbedarfe. Ergänzt wird die outputorientierte Sicht durch eine Mitbebuchung der Kostenstellen, wodurch weitere Daten hinsichtlich der örtlichen Kostenentstehung für das Controlling verfügbar sind. Dieses Controllingsystem ist zunächst auf der Basis des SAP-Moduls CO (Controlling) in mehreren Bereichen der Hamburger Verwaltung produktiv gegangen. Die Einführungszeiten betragen lediglich ein halbes bis ein Dreivierteljahr. Zudem gelang es, die unterschiedlichsten Anforderungen in einem System abzubilden.

Die Darstellung der Einzelheiten erfolgt auszugsweise im Referat.