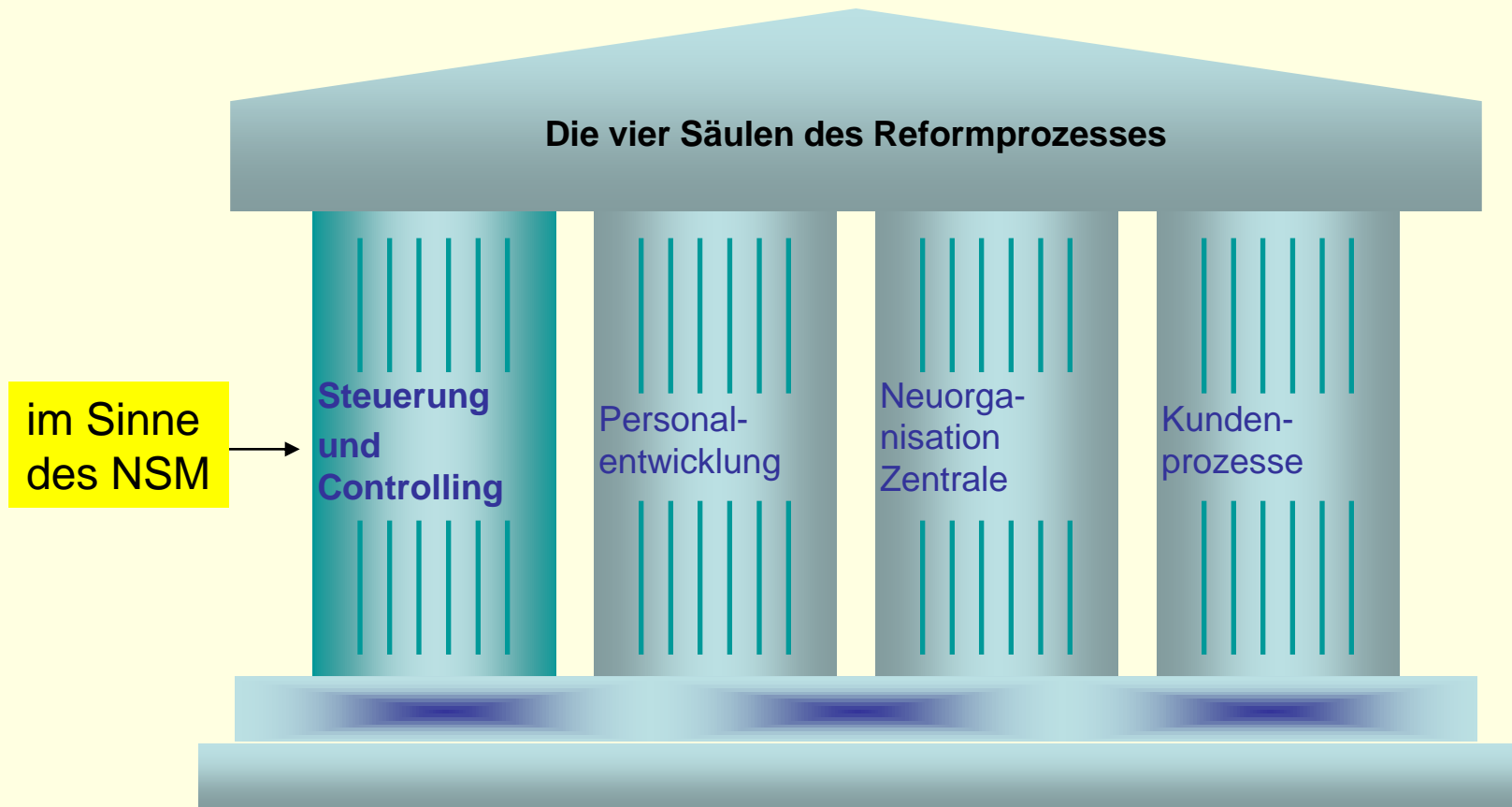


Ende des Stabscontrollings oder Aufwertung des Controllers?

Erfahrungen und Herausforderungen mit dem
„Neuen Steuerungsmodell“ in der
Bundesagentur für Arbeit

Dipl.-Kfm. Stephan Heuke
Leiter Finanzwesen

Zentrale Rolle des Controllings bei der Reform der Bundesagentur für Arbeit



Quelle: Projekt „Reform der BA“

Getrennte Rollen und Funktionen von Controller und „Finanzer“ im NSM

Controller

Zielvereinbarungen
Reporting
Aufgabenkritik

Stabsfunktion an
Behördenspitze

Kennziffersysteme
Statistik-
Reports, KLR

Finanzer (Kämmerer)

Haushaltsplanung
Haushaltsvollzug
(Sparvorgaben)
Finanzierung

Abteilung / Dezernat
Starke Stellung durch
Funktion, Vetorechte

Finanzanwendungen
Buchhaltung (teilw.
doppisch)

Kernaufgaben

Organisation

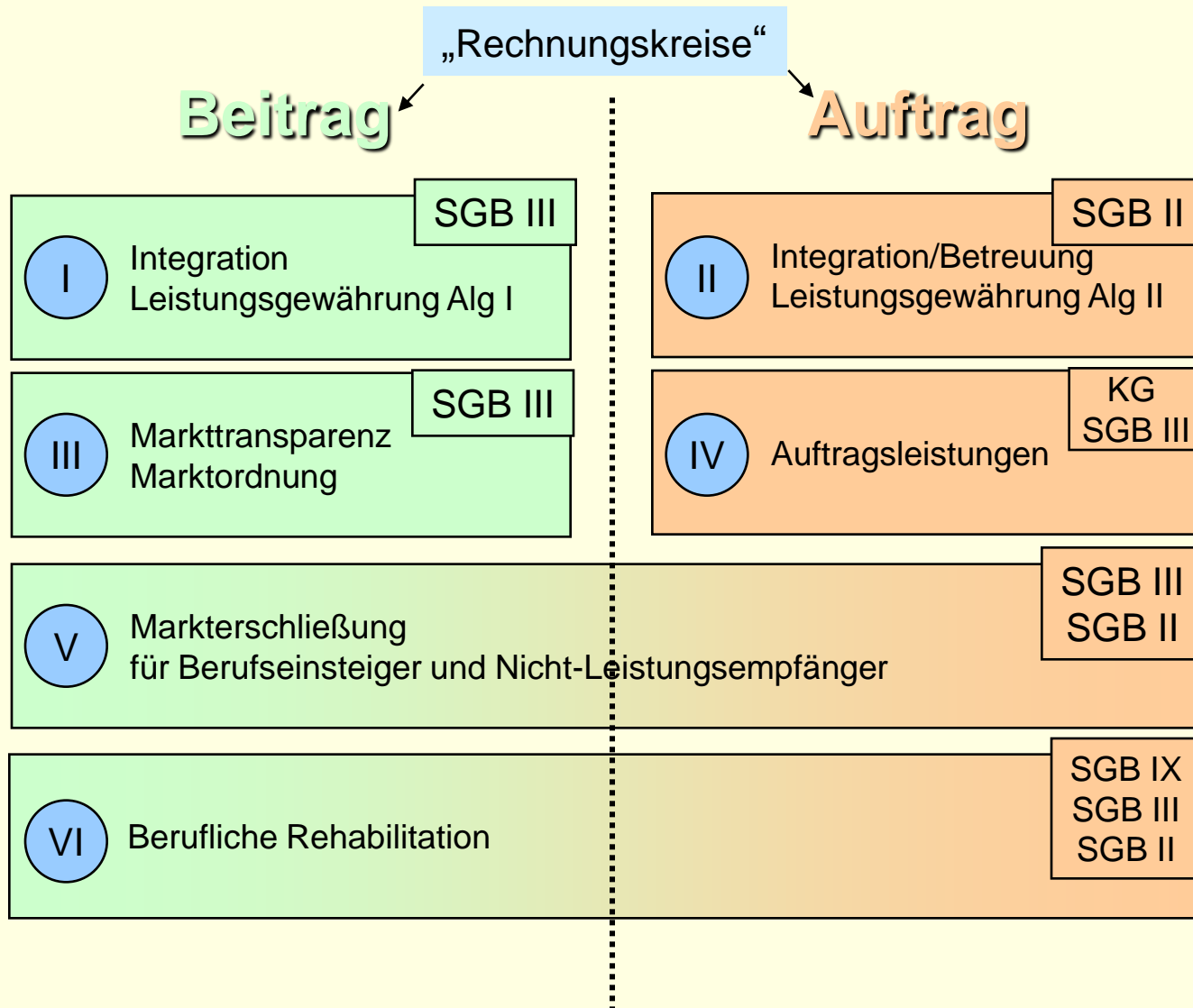
Informationsgrundlage

Finanzwirkung der Steuerungsaktivitäten
ex ante (I+F) und ex post (Ergebnis) nicht
stringent abgebildet. Keine bindenden Normen,
mangelnde Compliance (Datenqualität)

Compliance und Governance
nur im Finanzbereich sichergestellt (Vorgaben
aus Haushaltsrecht und HGB)
Gefahr von „Nebenrealitäten“ im Controlling

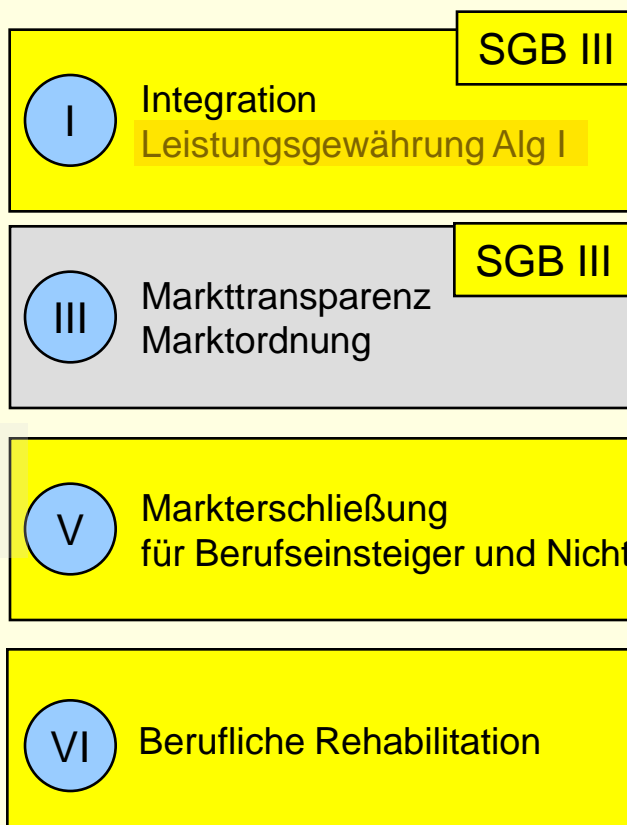
**Systembildung und Systemkopplung
über die Controlleraufgabe
finden im NSM nicht statt**

Strategische Geschäftsfelder der BA als Basis der geschäftspolitischen Steuerung

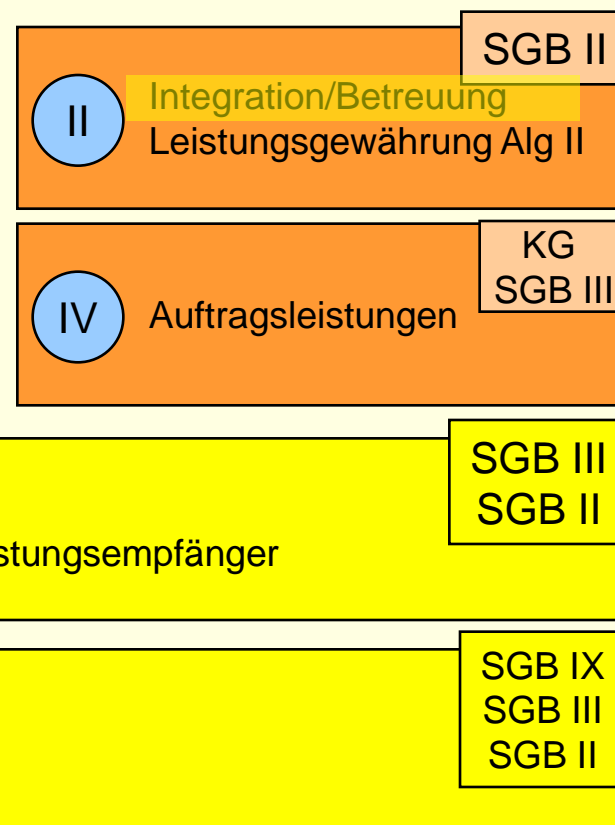


Controlling und Finanzen mit unterschiedlichen Rollen und Schwerpunkten ausgeprägt

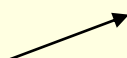
Fokus des Controllings: Integration



Fokus des Finanzbereichs: Geldströme



Ordnungsbereiche
als typische
Grauzone im NSM



Geschäftspolitisches Zielsystem der BA

Stringente und differenzierte **Ergebnissteuerung** im Sinne des NSM...



...aber keine **Finanzziele**: Finanzergebnisse nicht Produkt des Planungs- und Steuerungsprozesses

Hoher Stellenwert von **Mitarbeitern** und **Kunden** im Reformprozess (**BSC-Dimensionen**)

Herausforderung: Integration der BSC-Perspektiven in ganzheitlichem Informationssystem

FIS, monatsaktuell
DataWarehouse BA,
„Biodaten“
monatliche Standardreports
(praktisch ohne
Finanzdaten)

Proprietäre, tagesaktuelle
Finanzinformationssysteme
Quartalsberichte über Finanzen
„autonome“ KLR; entkoppelt
vom kameralen ReWe



Mitarbeiterbefragungen
Führungskräfte-
Feedbacks sowie ...

... Kundenbefragungen
in eigener Stabseinheit
organisiert

Das Ende des Stabscontrollings? Lösungsansätze aus der BA

Systemkopplung:

Etablierung ganzheitlicher Rollen im Controlling;
Aufwertung des Controllers

Systembildung:

Schaffung einer einheitlichen
betriebswirtschaftlichen Informationsgrundlage
im Rahmen der ERP-Einführung

Systemkopplung: In der Bundesagentur für Arbeit wurden die operativen Rollen vereint

BA-Controller

Zielvereinbarungen
Reporting
Aufgabenkritik...

Kernaufgaben

...mit Beteiligungsaufgaben im Vollzug und Finanzcontrolling vereint

Controller-Community...

Organisation

...mit Finanzverbund fusioniert, Teil der Linienorganisation

BA-DWH, interne KLR und...

Informationsgrundlage

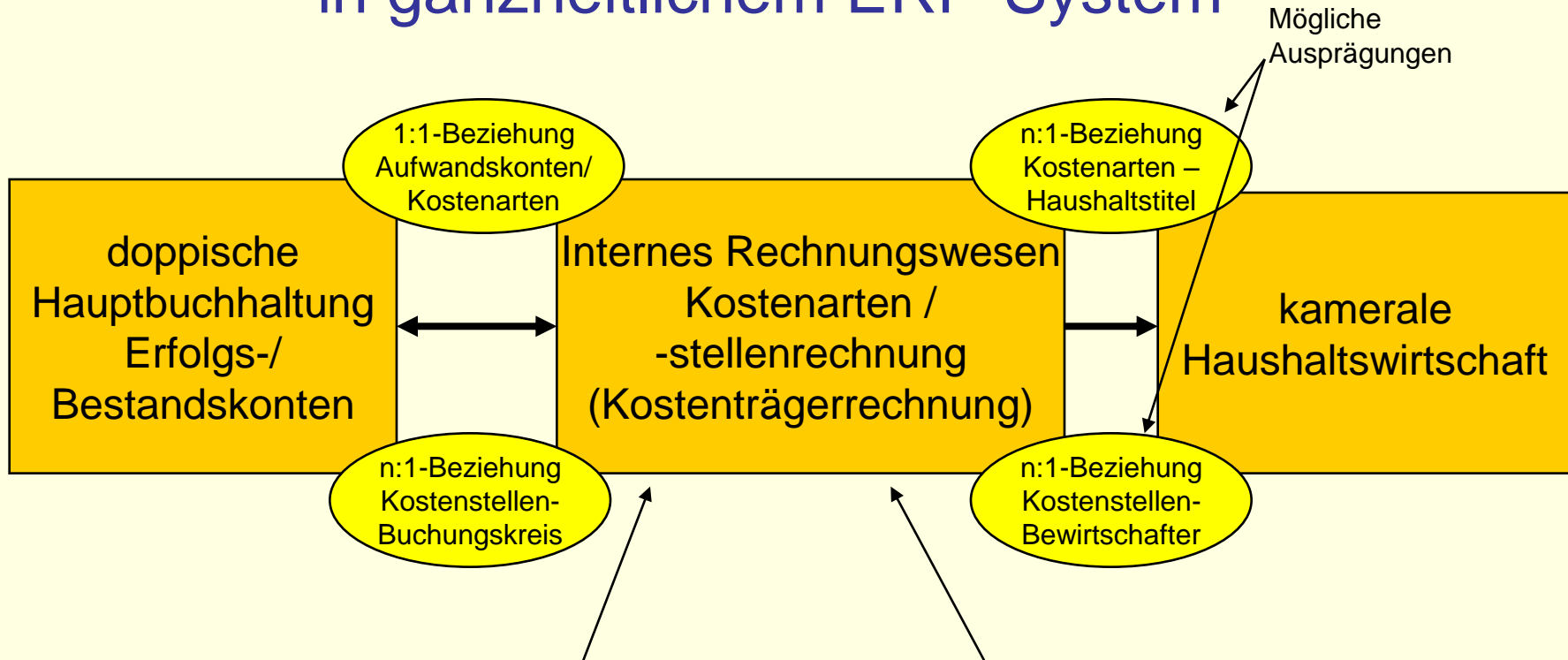
...Rechnungswesen wachsen über ERP zusammen

Die Controllerrolle wird erst durch die laufende Einbindung auch der Budgetierungs- und Vollzugsprozesse vervollständigt

Maßgeblichkeit des Rechnungswesens für Controlling-Informationen hilft, die Erkenntnis- und Vollzugslücke aus Finanzsicht zu schließen

Zentrale Rollenvorgabe für den Controller ist die Systemkopplung

Systembildung: Zentrale Bedeutung der KLR zur Herstellung von Integrität von Controlling und Finanzen in ganzheitlichem ERP-System



Durch geschickte Wahl der Objektbeziehungen kann eine redundanzfreie und logisch saubere Rechnungslegung sowie Budgetierung hergestellt werden. Damit wird die KLR zum Hauptwerkzeug des **Finanzbereichs**.

Mit dem Aufbau der Kostenträgerrechnung werden Outputs und ggf. Outcomes (unter Einbeziehung externer Datenquellen) mit dem Ressourceneinsatz in Planung, Ausführung und Kontrolle vernetzt abgebildet. Damit ist die Verbundrechnung die zentrale Information des **Controllingbereichs**!

Risiken für Systemkopplung

- Widerstände: Rolle des Controllers im NSM über Jahre gewachsen, „Beratermarkt“ und Community an Abgrenzung zu „traditionellem“ Financial Controlling interessiert, um eigene Rollen zu behalten
- Amorphe Zielsysteme: Dauernder Wechsel zwischen Minimal- und Maximalprinzip. In Zeiten finanzieller Entspannung leiden traditionell wirkungsorientierte Ansätze unter mangelnder Aufmerksamkeit, in Zeiten finanzieller Spannung an mangelnder Wirkung auf die öffentlichen Finanzen: „Erst das Fressen, dann die Moral“

Risiken für Systembildung

- ERP-Einführungen oft durch nur grob angepasste privatwirtschaftliche Prozesse mit hohen Adaptionsschwierigkeiten im Public Sector
- Überbetonung der Doppik als „Heilsbringer“ verstellt den Blick auf die Notwendigkeit eines ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Steuerungsansatzes und verschlingt Ressourcen
- Nach wie vor gravierender Mangel an betriebswirtschaftlich exzellent ausgebildetem Personal im Public Sector: Theoriedefizite schlagen voll auf die konzeptionelle Leistung der Controller durch und gefährden deren Erfolg in der Praxis

Fazit

- Einsatz betriebswirtschaftlicher Techniken und Methoden muss auch im Public Sector aus der vollen Bandbreite der BWL erfolgen
 - Bisherige Konzentration betriebswirtschaftlicher Reformen auf „Controlling“ und „Doppik“ verkürzt und diskreditiert die BWL im Public Sector und gefährdet Compliance und Performance
- ...In der BA kristallisiert sich daher die Notwendigkeit einer „**BWL-Agenda**“ heraus!

Betriebswirtschaftliche Agenda für den Public Sector

- Überführung **Stabscontrolling und Finanzen in voll integrierten Finanzbereich**
- Gestaltung von **Zielsystemen** unter Beachtung der Einflüsse auf die/von den Finanzen (Gesamtwirtschaftlichkeit)
- Wahl des hierfür adäquaten **Rechnungsstils**
- **Better Budgeting**: Kopplung von Planung und Vollzug unter Verzicht auf „quasi-Demokratie“ und Scheingenauigkeit
- Fokussierung von Investitionen auf ganzheitliche **Informationssysteme (ERP)**
- Rekrutierung und Entwicklung von umfassend ausgebildeten **Betriebswirten**