

Hamburger Fachtagung
zur Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens
Über Transparenz zu besserer Steuerung?

„Die Reifegradermittlung des öffentlichen Finanzwesens
als Kommunikationsprozess“

- Erfahrungswerte zum Nutzen des Reifegradmodells

Hamburg, 16. und 17. Mai 2019

Agenda

- 1** Steuerungsverständnis – Controlling im weiteren Sinne
- 2** Reifegradmodell – drei Normstrategien
- 3** Reifegradermittlung – Transparenz und Kommunikation

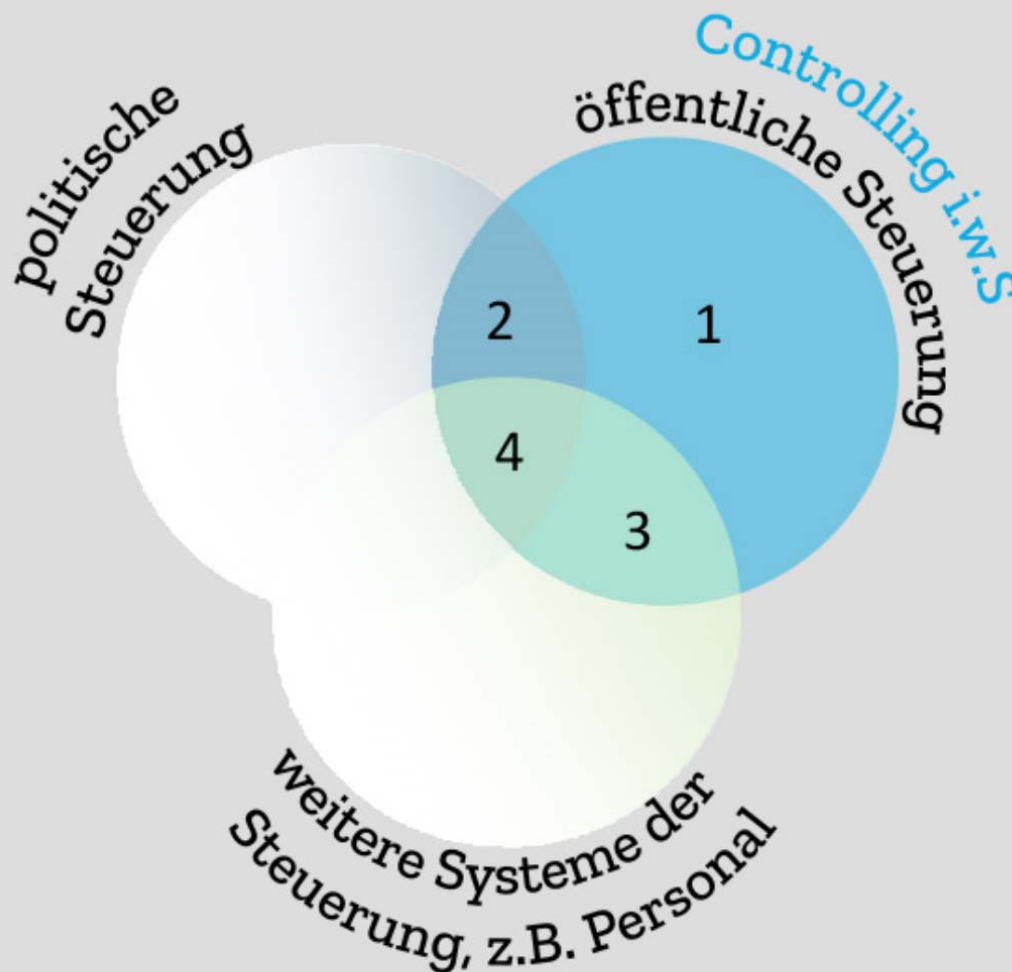
1. Das Steuerungsverständnis des Reifegradmodells

„Controlling im weiteren Sinne
schließt die Beratung
für Beschlüsse und Gremien mit ein.“

Controlling im weiteren Sinne

2. z.B. Beratung zum Haushalt

3. z.B. (monetäre) Wirkung der Personalstrategie



1. Controlling i.e.S.
Einsatz von Controlling-
Instrumente

4. z.B. Analysen,
Simulationen zu
finanzwirtschaftlichen
Kungen in der Bildung

Alle weißen Flecken, liegen außerhalb des Controllings

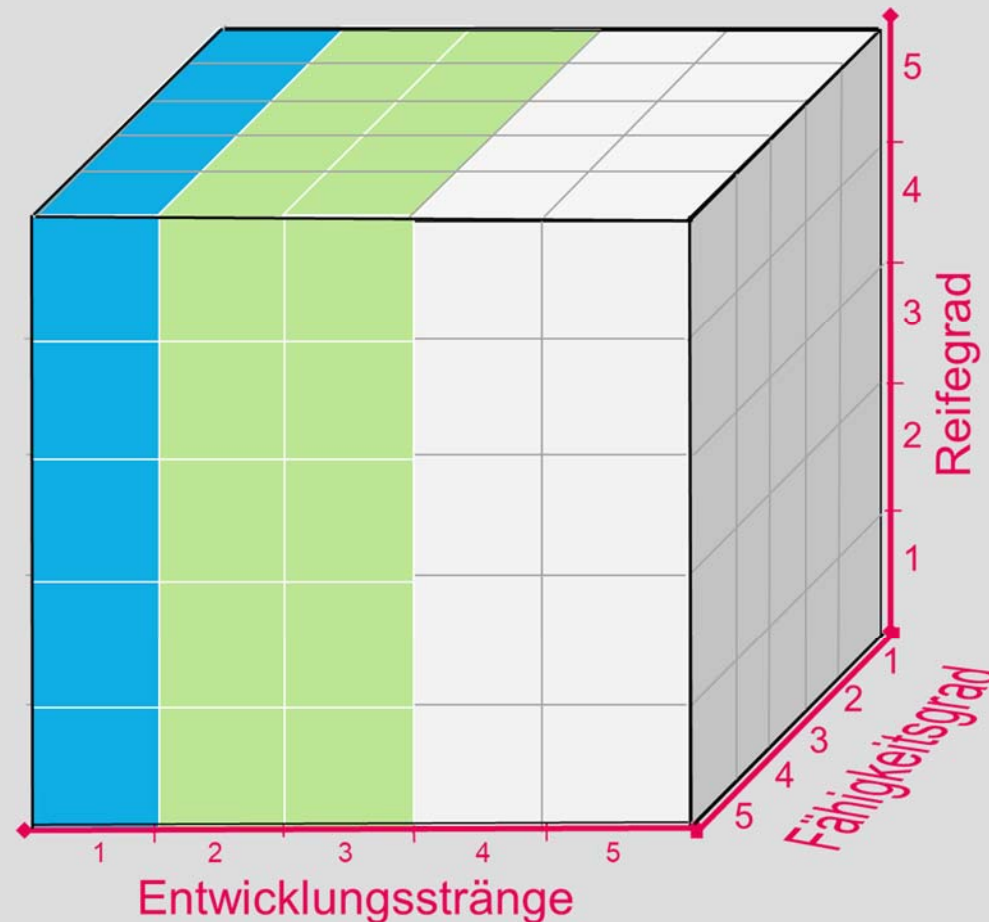
in Anlehnung an KGSt-Bericht, 3/2017, S.18

2. Das Reifegradmodell

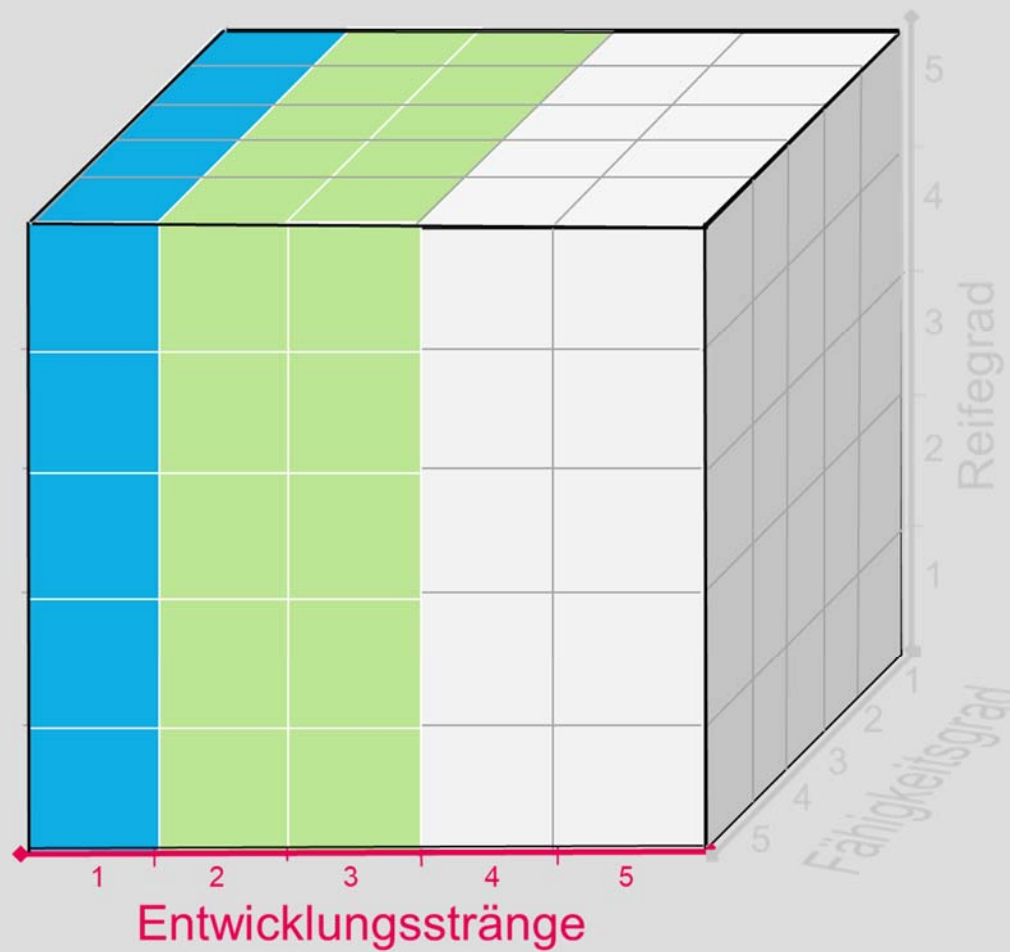
hat drei Dimensionen, aus denen drei Normstrategien abgeleitet werden:

entwickeln, ausbalancieren und stabilisieren

Das Reifegradmodell hat 3 Dimensionen mit je 5 Skalierungen



entwickeln (**Höhe**), ausbalancieren (**Breite**) und stabilisieren (**Tiefe**)
sind die drei Normstrategien des Reifegradmodells



In der Breite werden **fünf Entwicklungsstränge** betrachtet:

**1. Steuerung
und Controlling**

**2. Haushalt u.
externes ReWe**

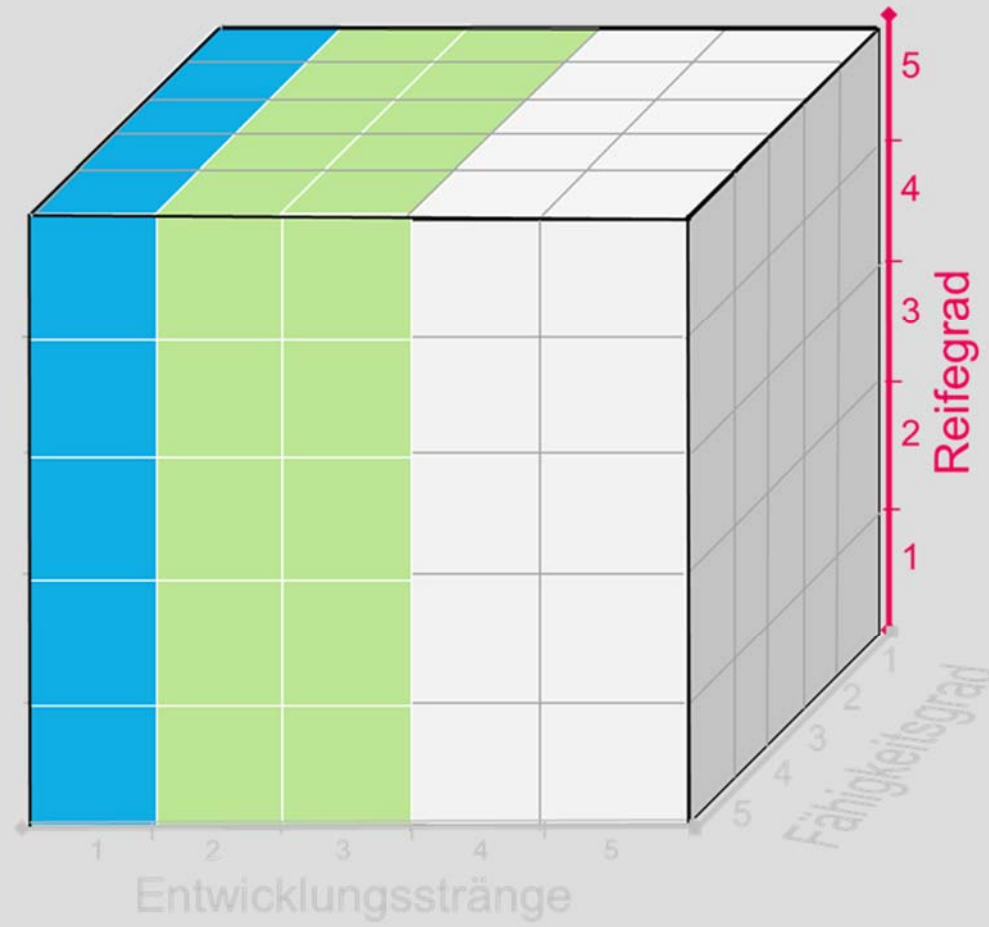
**3. internes
Rechnungswesen**

**4. eingesetzte
IT**

**5. Akteure und
Prozesse**

- Jedem Entwicklungsstrang sind bestimmte Instrumente und Methoden zugeordnet, die aufeinander aufbauend sortiert sind.
- Controlling ist eine bewusste Auswahl von aufeinander abgestimmten Instrumenten und Methoden aus den vier anderen Strängen.

Normstrategie 1 „ausbalancieren“: sich im Gleichmaß über alle Stränge hinweg entwickeln.



Jeder Entwicklungsstrang kann gemessen am Instrumenten- und Methodeneinsatz fünf unterschiedliche (Einzel-)Reifegrade erreichen.



Reifegrad 5 Integrierte Steuerung in vernetzten Verwaltungen.

Rollenbild der Hauptakteure im öffentlichen Finanzwesen: Wissensproduzent*in

Reifegrad 4 Wirkungsorientierte Steuerung und politische Beratung.

Rollenbild: Berater*in

Reifegrad 3 Ergebnisorientierte Steuerung auch für den politischen Bereich.

Rollenbild: Co-Pilot*in „NSM-Reifegrad“

Reifegrad 2 Ergebnisorientierte Steuerung mit Verwaltungsfokus.

Rollenbild: ökonomisches Gewissen

Reifegrad 1 Steuerung von Einzelfällen und -aktivitäten.

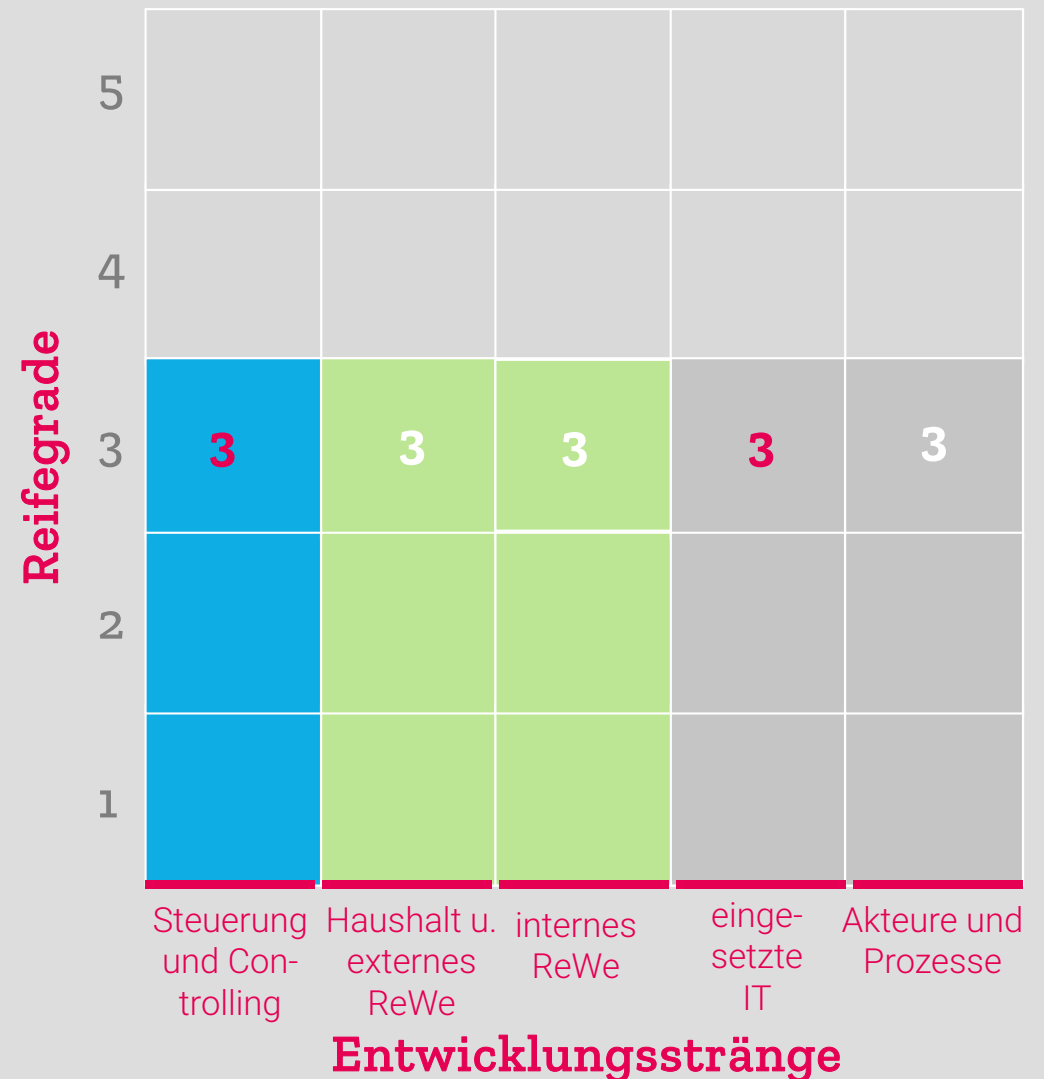
Rollenbild: Kontrolleur*in

Normstrategie 2 „entwickeln“: sich Schritt für Schritt planvoll entwickeln

Das Reifegradmodell in zwei Dimensionen am Beispiel (Ausschnitt)

- ☑ **Steuerung:** Konzept zur output-orientierten Steuerung liegt vor.
- ☑ **eingesetzte IT:** Das Standard-ERP-System wird für Buchungen und Jahresabschluss genutzt.

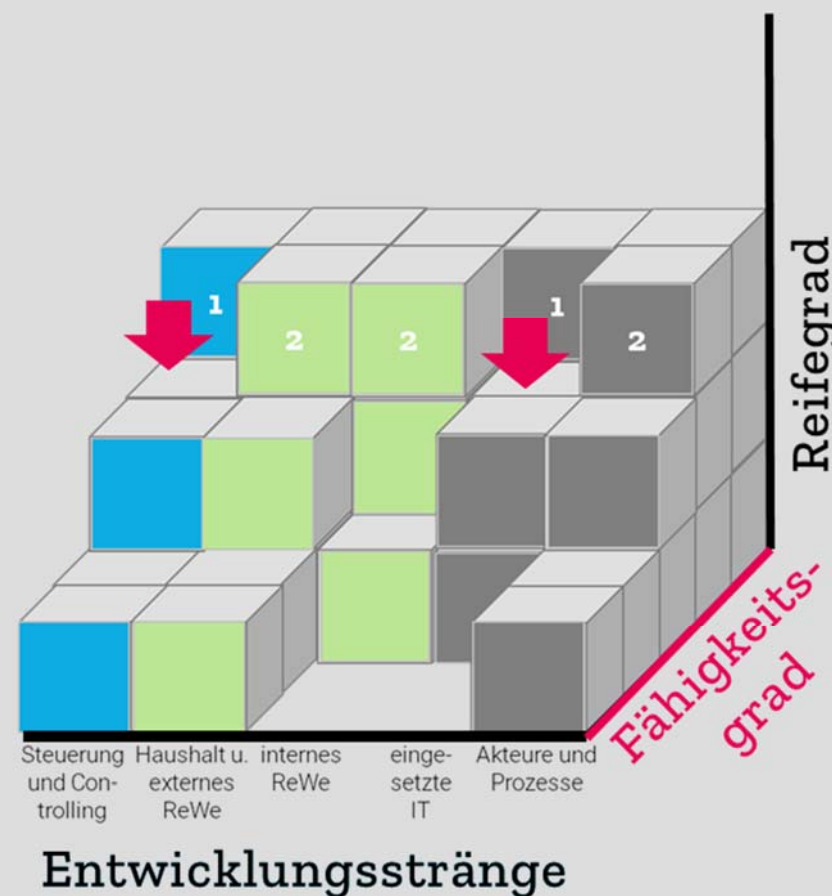
=> **insgesamt NSM-Reifegrad 3 ?**

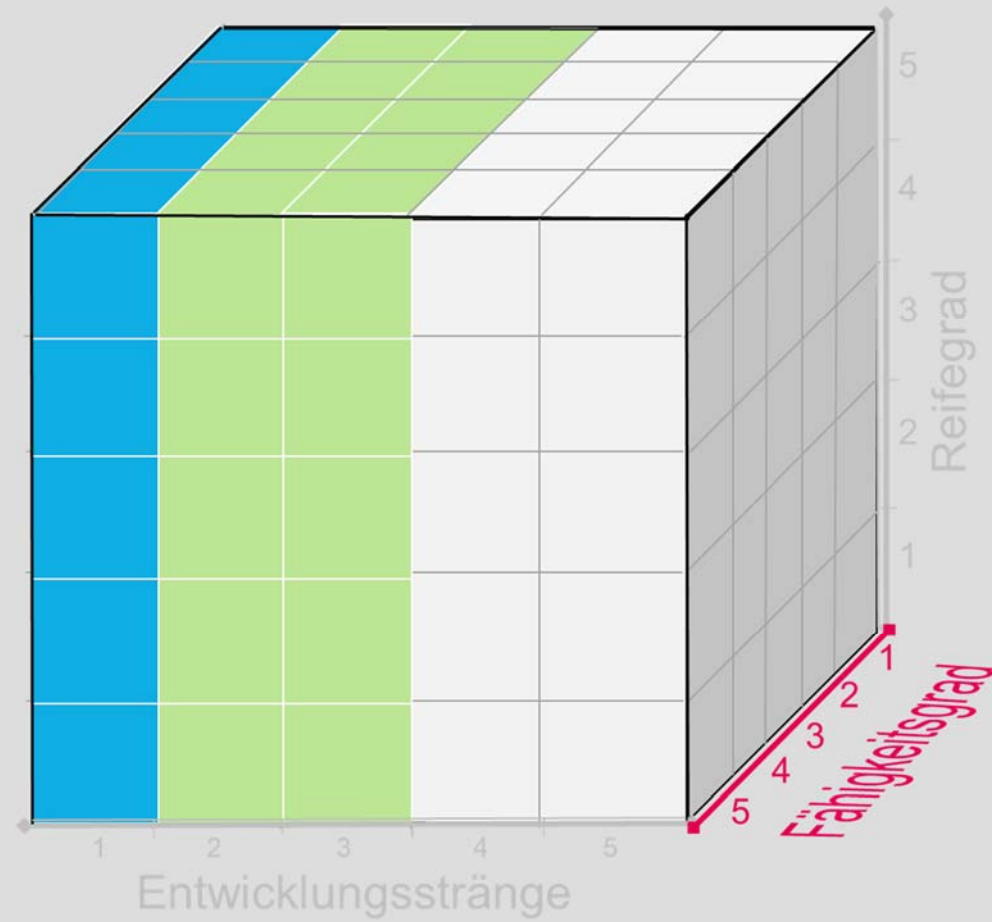


In der „Tiefendimension“ wird deutlich, dass für Reifegrad 3 Stabilität fehlt
(Ausschnitt)

- ✘ **Steuerung:** Wird auf Basis des Produkthaushalts im Rat bzw. in der Bürgerschaft von allen über und anhand von Zielen und Kennzahlen beraten, diskutiert und entschieden?
nur von wenigen > Fähigkeitsgrad 1

- ✘ **eingesetzte IT:** Gibt es eine technisch integrierte Fach- und Ressourcenplanung?
Technisch möglich, allerdings nur vereinzelte Integration von Fachverfahren > Fähigkeitsgrad 1





Ein **Fähigkeitsgrad** gibt an, wie gut die Methoden und Instrumente eines Reifegrads beherrscht und für die Steuerung und Entscheidungsfindung genutzt werden.

Es werden fünf Fähigkeitsgrade unterschieden, indem geprüft wird, ob die Methoden und Instrumente ...

- 1 in einzelnen Bereichen erprobt,
- 2 mit Konzepten unterlegt und pilotiert,
- 3 in der Fläche umgesetzt,
- 4 durch Regularien institutionell verankert oder
- 5 kontinuierlich optimiert werden.

Normstrategie 3 „stabilisieren“: sich stabil entwickeln

3. Reifegradermittlung

Einblicke und Erfahrungswerte

Gute Erfahrungswerte in verschiedenen Konstellationen:

Ermittlung des Reifegrads ...

- an zwei Tagen auf Basis einer detaillierten Abfrage
- an einem Tag im Schnelltest
- moderiert und vorbereitet

- im „kleinen Kreis“
 - fachlich > abgestimmtes, visualisiertes Ergebnis für die Politik in einheitlicher Sprache und mit klaren Botschaften
 - strategisch > fundierte, gemeinsam getragene Strategie
- im „großen Kreis“ > wechselseitiges Verständnis und übergreifender Austausch

- als Projekt

O-Töne

- ✓ „Begrifflicher Rahmen zur **Diskussion** und zum Vergleich.“
- ✓ „**Diskussionen** abteilungsübergreifend sind ein Wert an sich.“
- ✓ „Lerneffekt durch **Diskussion**.“
- ✓ „Einblick durch **Diskussion**: Was wird wo, wie genutzt?“
- ✓ „Beeindruckende **Diskussion**, Verständigung bemerkenswert.“
- ✓ „Angenehm überrascht von **Diskussion**.“
- ✓ „Als **Diskussionsinstrument** geeignet.“
- ✓ „Interessante **Diskussion**, Skepsis im Fluge vergangen.“

O-Töne

- ✓ „ **Ergebnis gefühlt getroffen** mit Reifegrad 2“
- ✗ „Vom Modell sollte Abstand genommen werden“
- ✓ „Sachdiskussionen kommen zu Tage, gemeinsames **ökonomisch-technisch-strukturelles** Verständnis konnte entwickelt werden.“
- ✗ „Definition bzw. Verständnis von Reifegrad 5 sollte überdacht werden.“
- ✓ „Eine **Diagnose des Finanzwesens** erstellen.“
- ✓ „Skepsis ggü. dem Modell weitgehend ausgeräumt, es lässt innerhalb des Rahmens bzw. der Würfellogik **genügend Freiräume zur individuellen Ausprägung**.“
- ✗ **Eindeutigkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse?**
- ✓ „Feststellen, was haben wir – was haben wir nicht?“
- ✓ „Das Modell **unterstützt den Verbesserungsgedanken** an Stelle vorschnell Neues aufzusetzen, mit dem Modell kann **systematisch und planvoll** das Ziel angegangen werden

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der „KOOP“
und der gemeinsamen Weiterentwicklung unseres
öffentlichen Finanzwesens

Kooperation zum öffentlichen Finanzwesen
www.KOOP-OEFW.de

Literatur

Müller-Osten, Anne; Schaefer, Christina; Winter Robert: Beratungsorientiertes Controlling – eine Weiterentwicklung der rationalitätsorientierten Controllingkonzeption am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit, In: ZögU 1-2/2018

KGSt: Reifegrad des kommunalen Finanzmanagements - Modell zur örtlichen Analyse
KGSt®-Bericht Nr. 3/2017

Blönnigen, Peter; Müller-Osten, Anne: Verwaltungssteuerung 3D - der Finanzreformwürfel, In: Verwaltung & Management, 19. Jg. (2013), Heft 5, S. 258 - 267.

Blönnigen, Peter; Müller-Osten, Anne: Integrierte Steuerung öffentlicher Institutionen - Ein Reifemodell, In: der gemeindehaushalt, 114. Jg. (2013), Heft 3, S. 58 - 64.

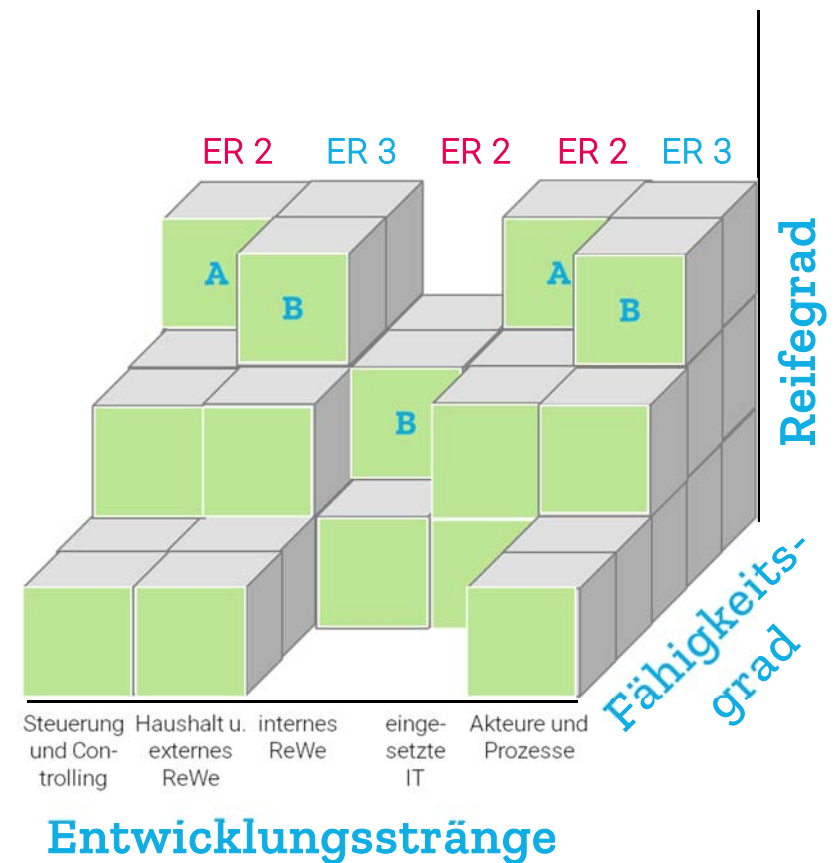
Berechnung des Gesamtreifegrades

Im Beispiel ist **der GESAMTREIFEGRAD 2** erreicht. Um Reifegrad 3 zu erreichen, müssen in mind. 3 Entwicklungssträngen, mind. 2 Fähigkeitsgrade erreicht sein.

Der Algorithmus zur Reifegradermittlung besteht aus zwei Schritten:

1. Schritt – (Einzel-)Reifegrad je Entwicklungsstrang [ER]:
Im Entwicklungsstrang wird der Reifegrad erreicht, bei dem mindestens der Fähigkeitsgrad B erreicht wird und bei dem dies auch für die darunterliegenden Reifegrade erfüllt ist.
2. Schritt – Der (Gesamt-)Reifegrad des öffentlichen Finanzwesens: Der gesamte Reifegrad wird durch den Entwicklungsstrang mit dem niedrigsten Reifegrad bestimmt.

= > **Gesamtreifegrad 2**



„Mit dem ... Modell ... wollen wir anregen

- Erreichtes kritisch-wertschätzend unter die Lupe zu nehmen und es nicht vorschnell zu verwerfen oder überhöht zu konservieren,
- die Fülle an Methoden und Instrumenten zu sortieren und zu systematisieren,
- eine zukunftsgerichtete Haltung einzunehmen und den Blick zur Weiterentwicklung zu schärfen und begründet die nächsten Schritte zu gehen....“

Manfred Pook, ehemaligen Programmbereichsleiter Finanzmanagement
KGSt Journal 3/2017, S. 8