

„Branche“ im Wandel

von Thomas Schild

Die Modernisierung der Verwaltung begann mit der Reform des Rechnungswesens. Diese Binnenorientierung reicht heute nicht mehr aus. Wie können öffentlichen Verwaltungen ihre „Außenbeziehungen“ besser regeln?

Die strategische Modernisierung des öffentlichen Sektors ist heute eine entscheidende Aufgabe, die Leistungspotenziale von Politik und öffentlichen Verwaltungen zu erhalten und zu stärken. Staat und Verwaltungen müssen ihre Aufgaben und Verantwortungen unter sich ändernden wirtschaftlichen und auch gesellschaftlichen Bedingungen neu bestimmen. Knappe finanzielle Ressourcen und steigende Anforderungen durch die Wirtschaft und die Bürger erfordern die Notwendigkeit nach effizienten Prozessen. Begriffe wie Produkthaushalt, Neues Steuerungsmodell, Serviceorientierung, Public Private Partnership oder Bürgerportale verdeutlichen den Trend zu aktiver Reorganisation, zu Modernisierung und zum Einsatz neuer Technologien. Seit vielen Jahren beschäftigen sich Organisationen der öffentlichen Ver-

waltungen auf allen Ebenen mit unterschiedlichen Modernisierungsansätzen. Die Reformprozesse starteten, als die ersten großen finanziellen Engpässe in den öffentlichen Haushalten sichtbar wurden. Der Ruf nach neuen Steuerungsinstrumenten wurde immer lauter. Im öffentlichen – kameralistischen – Haushalts- und Rechnungswesen dominieren Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit als entscheidende Prinzipien. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind zwar ebenfalls Bestandteil der kodifizierten Haushaltsgrundsätze, allerdings liefert das einseitig auf die Finanzsphäre gerichtete öffentliche Rechnungswesen den Verwaltungen keine entscheidungsrelevanten Informationen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ihres Handelns – weder für die Kalkulation von Gebühren und Erstattungsbeträgen noch für Fragen der Beschaffung (Kauf oder Leasing), der Leistungserstellung (make or buy) oder des Leistungsprogramms. Im Mittelpunkt der Diskussion stand deshalb von Beginn an die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), da diese den instrumentellen Kern und die zentrale Informationsbasis des Controllings von Privatunternehmen bildet.

In dem Maße, wie die Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung Verbreitung findet, gewinnt auch die Erkenntnis an Boden, dass sich eine wirklich zukunftsweisende Reform des öffentlichen Haushaltswesens an der kaufmänni-



Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Software erfordert intensive Schulung.



SAP: „Business Process Reengineering“ für Verwaltungen.

schen Rechnungslegung, der Doppik, orientieren muss. Nicht mehr „ob“, sondern „wie“ sich die kaufmännische Buchführung im öffentlichen Sektor durchsetzen wird, scheint mittlerweile noch die alleinige Frage zu sein. Nach der Einführung einer integrierten Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines integrierten Controllings folgten Reformen in anderen Geschäftsfeldern, wie zum Beispiel Personalwirtschaft, Logistik und Gebäudemanagement.

Der Einsatz einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Softwarelösung und die dadurch bedingte Integration der Verwaltungsprozesse über Logistik, Personalwirtschaft und Finanzwesen hinweg ermöglicht auch in den öffentlichen Verwaltungen ein sogenanntes „Business Process Reengineering“ und eine besse-

re Steuerung der ganzen Organisation (siehe S. 20). Verwaltungsabläufe werden effizienter, transparenter und bewertbar, die Produktivität und Effektivität der Verwaltungen wird gesteigert, Kosten können ge-

senkt werden. Viele Verwaltungen haben durch ihre Reform- und Modernisierungsprojekte große Fortschritte erzielt, dennoch stehen auch sie immer noch vor Herausforderungen. Der Weg zu modernen Dienstleistungsunternehmen erfordert eine verbesserte Abwicklung der „Außenbeziehungen“ der öffentlichen Ver-



Trend für Kommunen: Mobilise your e-Government.

waltungen und Institutionen. Verwaltungsprozesse müssen über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg abgewickelt und Bürger sowie Wirtschaft als gleichberechtigte Partner anerkannt werden. Hier spielt die Entwicklung des Internets eine entscheidende Rolle. Neue Möglichkeiten der Kommunikation und neue Wege der Interaktion werden geschaffen. Virtuelle Marktplätze und Portale entstehen – diese überschreiten die Grenzen und Möglichkeiten herkömmlicher Angebote der Behörden und eröffnen öffentlichen Verwaltungen neue Dimensionen von Kommunikation und Interaktion. Dienstleistungen werden in neuer Qualität und Geschwindigkeit den Bürgern offeriert, politische Entscheidungen transparenter gemacht und Meinungsbilder der Bürger abgerufen. Bürger, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen können über virtuelle Marktplätze nahezu uneingeschränkt miteinander in Dialog treten. Straffe, integrierte und verwaltungsübergreifende Prozesse sparen nicht nur Zeit und Kosten, sondern wirken sich positiv auf den Wirtschaftsstandort Deutschland aus.

Thomas Schild ist Marketing Manager für den Bereich Public Services der SAP Deutschland AG & Co.KG, Walldorf.

Was ist e-Government?

Was für die Wirtschaft e-Business ist, ist für die öffentliche Verwaltung e-Government. Aber nicht alles, was von Behörden, Verwaltungen und öffentlichen Institutionen im „Netz der Netze“ angeboten wird, ist e-Government.

Eine statische Homepage im Internet zu betreiben, auf der die Stadtgeschichte beschrieben, ein Stadtplan zur Verfügung gestellt und auf die Öffnungszeiten des Rathauses hingewiesen wird, kann den Ansprüchen des e-Government nicht gerecht werden. Auch die interne elektronische Abwicklung von Verwaltungs- und Geschäftsprozessen, welche durch die Modernisierung der IT-Infrastruktur und der Einführung moderner Bürokommunikations-

mittel wie e-Mail und Workflowmanagement Einzug in die öffentlichen Verwaltungen gehalten hat, entspricht nicht den Inhalten des e-Government. Der Begriff bezeichnet vielmehr die elektronische Abwicklung und digitale Unterstützung von Information, Kommunikation und Transaktion im Bereich der öffentlichen Verwaltung. e-Government bezieht sich dabei sowohl auf den behördlichen Bereich, als auch auf die Interaktionen zwischen Verwaltung und Bürger sowie auf die Interaktionen zwischen Verwaltung und Wirtschaft. e-Government beschreibt die integrierte und kooperative Abwicklung von Geschäftsprozessen der öffentlichen Verwaltungen über die Grenzen ihrer eigenen Organisation hinweg. (T.S.)