

Kernprozess – Monitoring

Basis produktbezogener Haushaltsplanungen

Ändern sich die Aufgaben über die Jahre nicht, werden also laufend die gleichen Produkte in der Leistungseinheit erstellt und gibt es keinen Modernisierungsbedarf, so ist die Fortschreibung des Ressourcenverbrauchs keine große Herausforderung für ein Planungssystem. Eine ergebnisorientierte Planung wird hier wohl kaum zum Einsatz kommen.

In vielen Behörden sieht die Wirklichkeit anders aus. Schon allein der seit langen Jahren bestehende Modernisierungsdruck mit einer Reduzierung der bereitgestellten Ressourcen (Geld, Personal) und mit den geänderten und meist gehobenen Anforderungen an die Leistungsergebnisse erfordert eine kontinuierliche Veränderung der Geschäftsprozesse. Die Messergebnisse sind nur eingeschränkt auf künftige Perioden übertragbar. Problematisch ist die Verwendbarkeit von Kennzahlen aus der Kosten- und Leistungsrechnung für die ergebnisorientierte Haushaltsplanung, da sie vergangenheitsbezogen in starren Verrechnungsstrukturen ermittelt werden.

Hier liegen die Herausforderungen, denen sich ein Planungssystem stellen muss, wenn es den Budgetverantwortlichen in der ergebnisorientierten Haushaltsplanung unterstützen will. Ein wesentliches Hilfsmittel sind die Funktionen und Präsentationsebenen, die es ermöglichen, Geschäftsprozesse in angemessene und veränderte Bedingungen zu transportieren. Dazu gehören auch die Bildung von Szenarien und Varianten, in denen die Vergangenheitswerte in einen neuen Kontext gestellt und neue Geschäftsprozesse als Simulation durchgerechnet werden können.

Diese Flexibilität der Planungsmöglichkeiten kann leicht eine anspruchsvolle Komplexität erreichen. Der ergebnisorientierte Ansatz gilt jedoch nicht nur für das Planungsziel sondern auch für die Wahl der Planungswerkzeuge. Die Relation zwischen dem für Planung und

(BS/Manfred Siller) Ein elementares Instrument der ergebnisorientierten Haushaltsplanung ist die Einschätzung des zukünftigen Ressourcenverbrauchs für die Erstellung der gewünschten Produkte in Quantität und Qualität. Wie und mit welchen Hilfsmitteln erfolgt der Blick in die Zukunft? Ist man nicht im Besitz einer "Kristallkugel", wird man notgedrungen auf Daten zurückgreifen, die aus der Beobachtung bzw. der Messung von Geschäftsprozessen anfallen, die den momentanen oder bereits vergangenen Zustand festhalten. Die Frage ist, welche Daten und wie diese bestmöglich genutzt werden können, um Geschäftsprozesse und Ressourceneinsätze für die Zukunft so zu planen, dass die gewünschten Ziele erreichbar werden.



Manfred Siller ist Vorstand der ION AG (zuständig für Projekte & Services, Organisation und Finanzen).

Foto: BS/Archiv

Steuerung erforderlichen Aufwand einerseits und dem tatsächlich zu erzielenden Steuerungsnutzen andererseits sollte möglichst günstig gestaltet sein. Eine zu detaillierte Budgetplanung trägt auch das Risiko in sich, die Flexibilität zur Anpassung an tatsächliche Bedarfe zu verlieren.

Einen Ansatz für eine qualifizierte Vereinfachung bildet die Konzentration auf die ressourcenintensivsten Kernprozesse auf der Basis des Kernprozess-Monitorings.

Konzentration auf ressourcenintensive Kernprozesse

Das Personal ist die zentrale und für die Budgetkalkulation bedeutendste Ressource in der öffentlichen Verwaltung. Da der Personalbestand selbst nur in sehr engen Grenzen kurzfristig an veränderte Bedarfe angepasst werden kann, ist die Disposition über den Personaleinsatz die wichtigste Stellschraube in den Budgetplanungen.

Für das Kernprozess-Monitoring (Das Konzept wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Verwaltungswissenschaften in Gelsenkir-

chen und der ION AG entwickelt) ist die Messung und Fortschreibung der Personalkosten die entscheidende Größe. Die Budgetplanung konzentriert sich dabei auf besonders ressourcenintensive nach außen gerichtete Kernprozesse der jeweiligen Behörde oder Einrichtung. Sie misst sowohl die spezifischen Kosten als auch den benötigten Arbeitsaufwand. Dazu sind in den Behörden und Einrichtungen jeweils diejenigen zu externen Produkten gehörenden Leistungsprozesse zu identifizieren, die einen überwiegenden Teil des gesamten Ressourceneinsatzes erfordern (z. B. 75 Prozent der gesamten für die Erstellung der Produkte direkt aufgewendeten Arbeitszeit). Behördeninterne Produkte und Dienstleistungen z. B. der Zentralen Dienste ohne unmittelbaren Bezug zu externen Produkten werden nur summarisch erfasst und gehen als Zuschlag in die Budgetkalkulation ein. Das entsprechende Personal braucht daher auch nur dann und insoweit seinen Arbeitsaufwand zu dokumentieren, als dieser einem der Kernprozesse direkt zugeordnet werden kann. Da dieser Aufwand in der Regel nicht oder nur in geringem Maße davon abhängt, für welche Produkte eine Behörde in welchem Umfang tätig ist, kann für ein vereinfachtes und aufwandsoptimiertes Budgetplanungsverfahren mit einer Zuschlagskalkulation gearbeitet werden (Overhead-Quote). Die nicht den Kernprozessen, gleichwohl aber (anderen) externen Produkten zuzuordnenden Arbeiten

werden summarisch durch Aufzeichnungen der Beschäftigten dokumentiert.

Der Ansatz des Kernprozess-Monitoring erlaubt es, laufend die für die Steuerung der Kernaktivitäten der Behörden notwendigen Informationen mit wenig Erhebungsaufwand zu sammeln, auszuwerten und zentral bereitzustellen. Mit der laufenden Erfassung des Arbeitsaufwandes (Ressourceneinsatz) wird eine zentrale Forderung der Output bezogenen Budgetierung erfüllt, und zwar die Ermittlung und Zuordnung des Ressourcenverbrauchs zu den Produkten der Behörden.

So können z. B. Teilprozesse, die als Kostentreiber eine besondere Bedeutung für das Budget besitzen, erkannt und im Zuge eines Behördenvergleichs als Best-Practice-Lösungen identifiziert werden. Ferner führt das Verfahren zu einer größeren Transparenz wesentlicher budgetrelevanter Faktoren und Strukturen und unterstützt deren Vergleich und Bewertung. Dieser Ansatz ermöglicht unter der Annahme der dominanten Bedeutung der Personalkosten bei den Geschäftsprozessen in den meisten Behörden einen Einstieg in eine Prozess- und Leistungsrechnung und in eine produktorientierte Haushaltsplanung

auch unabhängig von einer direkten Kopplung an ein Bewirtschaftungssystem. Das System lässt sich aber auch nahtlos um Ergebnisdaten der Bewirtschaftung und der Kosten- und Leistungsrechnung ergänzen.

Das Planungssystem der ION AG unterstützt sowohl die komplexe produktbezogene Budget-Planung als auch Planungen auf der Basis des Kernprozess-Monitorings. Neben den Werkzeugen u. a. zur KLR, zur Plan-Kostenrechnung und zu den Planungsfunktionen sowohl für kammerale wie doppelte Budget-Kostenstrukturen besitzt es sehr umfangreiche Funktionen zur Personalwirtschaft. Die hohe Integrierbarkeit in Bewirtschaftungssysteme, aber auch die Unabhängigkeit von diesen, sowie flexible Varianten und Szenarienbildung erlauben einen hohen Gestaltungsspielraum der Planungsprozesse. Mit dem System lässt sich die Forderung erfüllen, dass auch eine produktbezogene Haushaltsplanung die Wahl der einzusetzenden Instrumente unter dem ergebnisorientierten Ansatz treffen sollte.

Mehr Nutzen und Komfort

MACH baut Funktionen der ERP-Software aus

(BS) Einen nutzenfokussierten Ausbau der Funktionen, mehr Flexibilität in der Bedienung und eine an vielen Stellen optimierte Programmlogik bietet die neue Version der integrierten MACH Software, die Ende September ausgeliefert wurde. Die Erweiterungen gingen, so das Unternehmen, Hand in Hand mit den spezifischen Anforderungen der Kunden aus dem öffentlichen Bereich. Wie zum Beispiel für Bundeseinrichtungen: Hier ist im Dialog mit zahlreichen Behörden ein Konzept zum Re-Design der sogenannten F15-z-Schnittstelle entstanden. Über dieses Verfahren wickeln Bundeseinrichtungen ihren Zahlungsverkehr mit der Bundeskasse (HKR-Verfahren) und dem Zahlungsverkehr (ZUV) auf elektronischem Weg ab. Mit dem Versionswechsel werden die ersten Optimierungen dieses Konzepts umgesetzt und fließen in den Standard ein.

Mit der neuen Version wurde die bestehende Client/Server-Anwendung für das Mahnwesen entschlackt und in der Browser-Technologie umgesetzt. Dabei standen ein hoher Anwendungskomfort und eine einfache Bedienung im Vordergrund. Besonders ergonomisch und nutzerorientiert zeigt sich die neue Eingabemaske für die Rechnungswesenbelege, die sehr flexibel konfiguriert werden kann. Als weitere Neuerung stehen erste Funktionen der Anlagenwirtschaft Web-basiert zur Verfügung. Damit kann die bisherige "zweigleisige" Belegerfassung von anlagenrelevanten und nicht anlagenrelevanten Belegen aufgelöst werden. Der gesamte Prozess der Belegerfassung inklusive der Zusatzkontierung von anlagenrelevanten Belegen kann vollständig via Browser erfolgen.

MACH Personalmanagement berücksichtigt mit der neuen Version die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung noch präziser als bisher, zum Beispiel in der elektronischen Personalakte in Bezug auf Verträge, Vertragsversionen sowie Stellenzuordnungen. Gleichzeitig wurde der Funktionsumfang erweitert und die Praxistauglichkeit ausgebaut. Ein Beispiel: Künftig kann eine Vertragsversion ohne spezifische Stellenzuordnung angelegt werden. Das macht besonders dann Sinn, wenn noch nicht endgültig klar ist, welche Stelle eine Person besetzen soll.

Nicht nur für wichtige E-Government-Vorhaben wie die IT-Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie ist ein effizientes Fristenmanagement wichtige Voraussetzung. Mit der Möglichkeit, die Wieder-

vorlage sowie einen Kurzhinweis für eine Bearbeitungsaktion direkt in der Bearbeitungs- und Federführungsliste editieren zu können, bietet das System neue Komfortfunktionen für die fristgerechte Aufgabenerledigung. Weiter investiert wurde auch in einen zukunftssicheren Standard: Für die sichere Langzeitarchivierung elektronischer Dokumente unterstützt MACH InformationManager das ISO-zertifizierte Format PDF/A. Die Konvertierung in dieses universelle Format nutzt die Software gleichzeitig für die Vorschau im integrierten Viewer. Der Nutzen: Dokumente verschiedener Formate lassen sich auf diese Weise im System laden und anzeigen, ohne die mit dem Dokument verbundene Anwendung starten zu müssen.

Die LoB-Software für kühle Rechner.

ab € 399,-

Mit dem TVöD LeistungsRechner § 18 TVöD vollständig umsetzen.

- Top Flexibilität
- Top Service
- Top Preis-Leistung

Bereits in vielen Kommunen im Einsatz.

Jetzt live erleben: www.haufe.de/leistung

Infoline: 0180-50 50 172
0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abw. Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.

NKF-Zeitung 2008

DAS JOURNAL für Kämmerer und Bürgermeister

Ausgabe 02/08

In dieser Ausgabe:
Wie die Kämmerer in NRW den NKF-Umstellungsprozess bewerten
 Außerdem:
Das NKF-Netzwerk vor dem Abschlusskongress

Zu bestellen unter: Behörden Spiegel, Am Buschhof 8, 53227 Bonn oder E-Mail an verlag@behoerendenspiegel.de
 Einzelpreis EUR 5,- inklusive Versandgebühren

