

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema

Controllingkonzeption

Arbeitspaket 7: Erfolgsfaktoren der Controllingeinführung



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass zahlreiche deutsche Bundes- und Landesbehörden moderne Steuerungs- und Controllingkonzepte verwenden. Sie nutzen diese auf unterschiedliche Weise, mit unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichem Erfolg.

Wie im einführenden Arbeitspaket bereits erläutert, hängt die erfolgreiche Einführung von Controlling in öffentlichen Institutionen von einer Vielzahl an Faktoren sowie formalen und inhaltlichen Voraussetzungen ab. In den bearbeiteten Dimensionen einer Controllingkonzeption haben wir uns daher mit den verschiedenen relevanten Themenbereiche intensiver befasst und detaillierte Handlungsempfehlungen formuliert. Das vorliegende Arbeitspaket fasst die gewonnenen Erkenntnisse noch einmal systematisch zusammen und benennt kompakt die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer Controllingeinführung.

Mit diesem Arbeitspaket schließen wir eine inhaltliche Klammer um die Untersuchungsaspekte des ersten Jahresthemas des Arbeitskreises. Aufbauend auf den erarbeiteten Ergebnissen werden wir uns im nächsten Jahr dem Thema „Strategische Steuerung öffentlicher Behörden“ widmen. Damit wollen wir nicht nur der Bedeutung einer strukturierten Auseinandersetzung der Behördenleitung mit dem eigenen Auftrag, den eigenen Zielen und deren Umsetzung Rechnung tragen. Vielmehr wollen wir auch die Besonderheit öffentlicher Verwaltungen thematisieren, dass diese – teilweise sehr einzelfallspezifisch und ad hoc getrieben – von Vorgaben der Politik geprägt werden. Wie deren teils kurzfristige Ziel- und Maßnahmenvorgaben in die mittel- und langfristige Strategie einer Behörde integriert werden können, erscheint uns eine spannende und noch wenig thematisierte Frage.

Es gibt noch viel zu tun! Wir machen weiter!

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Bernhard Hirsch



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Inhaltsverzeichnis

Überblick	4
Masterplan Controlling	6
Politisch-taktische Aspekte berücksichtigen	9
Veränderungen aktiv begleiten	13
Impressum	16

Agenda

Überblick

Die vorhergehende Analyse der einzelnen Teilaspekte der Controllingkonzeption hat oftmals gezeigt, dass die Controller selbst als Role Maker ohne Zweifel zu den wichtigsten Akteuren bei der Einführung des Controllings gehören. Sie unterstützen bei der Formulierung der strategischen Stoßrichtung und dem Steuerungsmodell, sind verantwortlich für den Aufbau der Ziel- und Kennzahlensysteme oder unterstützen mit ihren Instrumenten die Planung und Nachhaltung konkreter Umsetzungsschritte. Daneben sorgen sie für Transparenz zur Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung und fungieren als Prozesstreiber für die oberste Führungsebene.

Damit sie diese Aufgaben in der erforderlichen Qualität erbringen können, sollte bereits bei der Auswahl der Controllingmitarbeiter und Besetzung der Controllerstellen ein Fähigkeits- und Kompetenzprofil zugrundegelegt werden, das die in der Einführungsphase erforderlichen Aspekte adäquat berücksichtigt. Die Anforderungen an die Controller verändern sich im Laufe der üblicherweise mehrjährigen Einführung und Weiterentwicklung des Controllings. Die Vermittlung der entsprechenden Kompetenzen ist Aufgabe der Controllerqualifizierung.

Die Qualität und Quantität der Controllerressourcen zu einem gewissen Maß berücksichtigend, sollte im Vorfeld, mindestens aber in einer sehr frühen Phase der Controllingeinführung, beschrieben werden, wie das Controllingmodell der Organisation im Detail ausgestaltet sein soll. Hierzu hat sich das Format eines „Masterplan Controlling“ bewährt. Er umfasst in erster Linie die in den vorangegangenen Teilpaketen

beschriebenen Elemente der Controllingkonzeption und detailliert diese für die spezielle Situation der Verwaltung.

Doch es ist nicht nur das fachliche und methodische Wissen der Controller und das strukturierte und systematische Planen der Einführung, das über den Erfolg entscheidet. Erfahrungsgemäß sind es zu einem erheblichen Anteil auch die eher politisch-taktisch geprägten Aspekte sowie Aspekte der Führung, die eine gewichtige Rolle bei der erfolgreichen Einführung des Controllings spielen. Hierzu zählen beispielsweise der adäquate Umgang mit den übergeordneten Behörden und den politischen Stakeholdern, die Positionierung des Controllings auf den unterschiedlichen Ebenen der Verwaltung, die Akzeptanzsicherung insbesondere bei den Führungskräften, oder die Konsequenz in der Verfolgung der formulierten Ziele.

Daneben sollte auch der Bearbeitung der sogenannten „weichen“ Faktoren ausreichend Platz eingeräumt werden. Die mit einer Controllingeinführung einhergehenden Veränderungen sind in der Verwaltung, die häufig keine Historie, manchmal eine mit durchwachsenem Erfolg, in Einzelfällen aber auch eine eher negativ besetzte Controllinghistorie aufzuweisen hat, sehr groß. Die entsprechend anstehenden Aufgaben und einzuplanenden Ressourcen- und Zeitaufwände werden erfahrungsgemäß sehr oft unterschätzt. Dabei ist es auch wichtig, sich zu verdeutlichen, dass die Controller nicht nur Treiber der Veränderung sind, sondern selbst zum Gegenstand des Change Managements gemacht werden sollten, denn auch sie erledigen ihre Controlleraufgaben häufig zum ersten Mal.

Die nachfolgenden Abschnitte sollen die genannten Aspekte weiter erklären und detaillierter beleuchten.

Masterplan Controlling

- Controllingeinführung systematisieren und strukturieren
- Typische Elemente eines Masterplans Controlling

Ein leistungsfähiges Controlling besteht aus einer Vielzahl von Einzelementen, die eng aufeinander abgestimmt werden müssen. Zu ihrer Entwicklung und Einführung bedarf es entsprechender Ressourcen, deren Einsatz über einen längeren Zeitraum zu planen ist. Beide Aspekte weisen darauf hin, dass die Controllingeinführung sehr strukturiert angegangen werden sollte.

Masterplan zur Strukturierung von Controllinginhalten

Zur Strukturierung der Controllinginhalte bietet sich ein „Masterplan Controlling“ an. Dieser dokumentiert in erster Linie die künftigen Eckpunkte des Controllings. Er sollte sehr früh im Einführungsprozess durch die Controllingverantwortlichen erstellt werden. Eine sehr intensive Beschäftigung mit den Topthemen der Controllingeinführung hat sich als erfolgskritisch herausgestellt. Einmal erarbeitet, bietet der Masterplan sowohl den Controllern aber auch allen anderen Beteiligten in einem überschaubaren Umfang die erforderliche Orientierung.

In der Bundesagentur für Arbeit wurde ein solcher „Masterplan Controlling“ früh im Reformprozess erstellt und bildet bis heute die Basis der Weiterentwicklung des Controllings. Auch in der Controllerqualifizierung wird er genutzt, um in der Controller-Community ein möglichst einheitliches Bild der Entwicklungsstufen und des Zielzustands des Controllings entstehen zu lassen. Der Masterplan sollte im Sinne eines „lebenden“ Dokuments regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Typische Inhalte eines Masterplans Controlling

Typischerweise umfasst der Masterplan Controlling Aussagen zur grundsätzlichen Einordnung des Controllings in die Steuerungslogik und zum geplanten Beitrag des Controllings zur Erreichung der (strategischen) Ziele der Organisation (vgl. auch die Übersicht auf der Folgefolie). Er dient der Beschreibung der Aktivitäten des Controllings im Steuerungsregelkreis, gibt Auskunft zur gewünschten Aufgabenteilung zwischen Management und Controlling, und zeigt auf, welche Rollen die Controller in welchen Situationen einnehmen können sollen. Die Anbindung der Controllingeinheiten, die Aufbauorganisation innerhalb des Controllings sowie die Aufgaben und deren Entwicklungsstufen im Zeitablauf sind weitere wichtige Inhalte des Masterplans, über die eine klare Vision entwickelt werden muss. Schließlich sollten auch Aussagen zu den geplanten Kommunikationswegen und -mitteln in der Controller-Community getroffen und ein Ausblick auf die notwendigen Instrumente und Werkzeuge erarbeitet werden.

Aktivitäten parallelisieren

Während der Masterplan die Eckpunkte des künftigen Controllings strukturiert, sollte der Einführungsprozess inhaltlich, zeitlich und ressourcenseitig gut geplant werden. Die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft und aus den ehemals öffentlichen Unternehmen, wie beispielsweise der Deutschen Telekom, der Deutschen Bahn oder der Deutschen Post, zeigen, dass die wichtigen und großen Controllingthemen nicht zeitlich

gestaffelt, sondern parallel in Angriff genommen werden müssen. Das, was das Bundesministerium des Innern für die Umsetzung von Reformvorhaben in der öffentlichen Verwaltung konstatiert, nämlich: „Die Weiterentwicklung von Personal, Steuerung, Organisation und die Implementierung der Informationstechnik müssen zeitlich parallel und sachlich komplexer unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten erfolgen“ (Quelle: BMI (2006), S. 7), gilt im Speziellen auch für die Einführung des Controllings.

Leider ist es nicht möglich, zunächst die technische Versorgung mit Controllinginformationen sicherzustellen, um sich erst danach der Planung, dann dem Berichtswesen, und schließlich der Qualifizierung oder der Kommunikation in der Controller-Community zu widmen. Gerade zu Beginn der Einführung müssen viele in der Verwaltung noch unbekannte Themen angestoßen und erfolgreich sowie für alle Beteiligten sichtbar umgesetzt werden. Dies hat Einfluss auf das Ausmaß der erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen. Die parallele Steuerung der Aktivitäten erfordert eine sauber aufgesetzte Projektplanung und ein konsequent exekutiertes Projektcontrolling.

Masterplan Controlling

Typische Elemente eines Masterplans Controlling



Politisch-taktische Aspekte berücksichtigen

- Klare Zielvorstellung entwickeln
- Rückendeckung sicherstellen
- Konsequenz zeigen

Politisch-taktische Aspekte berücksichtigen

Klare Zielvorstellung entwickeln

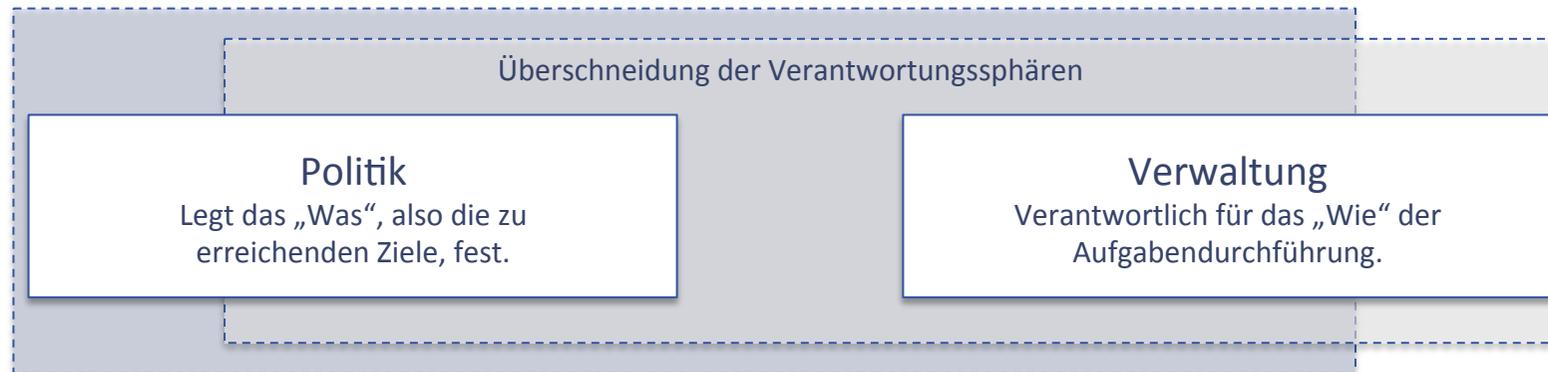
Spannungsfelder zwischen Verantwortungssphären der Politik und der Verwaltung berücksichtigen

Unabhängig davon, ob auf Bundes-, Länder- oder kommunaler Ebene ein leistungsfähiges Controlling eingeführt und Aktivitäten zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung in Angriff genommen werden, befinden sich die Akteure immer im Spannungsfeld zwischen den

Verantwortungssphären der Politik und der Verwaltung. Im Idealfall beschränkt sich die Politik auf die Festlegung des „Was“, legt also fest, welche Ziele erreicht werden sollen, und überlässt der Verwaltung das „Wie“ der Aufgabendurchführung. Doch auch in diesem Idealfall ist es für die öffentliche Institution erfolgsentscheidend, zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Controllingeinführung Klarheit über die Zukunftsvision zu schaffen

und ein realistisches Bild zur Erfolgsaussicht zu zeichnen. Dabei gilt es, mögliche Zielkonflikte und Risiken zu bedenken und in die Planung des Vorgehens einzu beziehen. Nicht alles, was „in der reinen Lehre“ notwendig wäre, ist politisch umsetzbar. Und nicht jedes Vorgehen, das in anderen Unternehmen oder öffentlichen Institutionen erfolgreich war, lässt sich auf die eigene Organisation übertragen.

Spannungsfeld zwischen Politik und Verwaltung



Konkretisierung und Kommunikation der Zielvorstellung

Zur Entwicklung der Zielvorstellung bedarf es daher einer intensiven Auseinandersetzung mit der Ausgangslage, den Rahmenbedingungen, den Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten im

Rahmen der bestehenden Verantwortung, um darauf aufbauend ein klares und verständliches Bild der Zukunft zu schaffen. Dieses muss im Anschluss sowohl intern gegenüber Führungskräften, Mitarbeitern, Personalvertretung und Aufsichtsgremien als auch in einem gewissen Ausmaß extern gegenüber der Politik und gegebenenfalls auch gegenüber den Kunden und

der Öffentlichkeit nachvollziehbar und mit Finger- spitzengefühl kommuniziert werden.

Rückendeckung sicherstellen

Das Controlling ist in der öffentlichen Verwaltung eine vergleichsweise junge Disziplin. Die Einführung löst bei Führungskräften und Mitarbeitern üblicherweise sehr gemischte Gefühle aus. Daher ist es wichtig, bei den wichtigen Stakeholdern die Rückendeckung, die erforderlich ist, um den mitunter schweren und langen Weg der Controllingeinführung erfolgreich zu bewältigen, zu erlangen und zu behalten.

Wichtige politische Stakeholder überzeugen

Dabei sollte immer in zwei Richtungen gearbeitet werden. Zum einen müssen die wichtigsten politischen Stakeholder von der Umsetzung der Veränderungen überzeugt werden. Die Schwierigkeit dabei ist, dass deren Commitment für einen in der Zeitrechnung der Politik eher langfristigen Zeitraum Gültigkeit aufweisen muss. Die Politik wird damit in das Dilemma geführt, zwar eine langfristige Strategie haben, aber möglichst kurzfristig Erfolge aufweisen zu müssen. Wie entscheidend dieser Aspekt trotz allem ist, zeigt sehr anschaulich das Beispiel zur Einführung des Rechnungswesens in der Stadt Nürnberg: „Es gab somit von politischer Seite eine uneingeschränkte Rückendeckung sowohl inhaltlicher Art als auch in Bezug auf die Bereitstellung finanzieller Mittel. Rückblickend denke ich, dass das ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Projektes war.“ (Quelle: Köhler et al. (2008), S. 221)

Die Führung voranstellen und die eigene Organisation mitnehmen

Zum anderen muss auch die eigene Organisation hinter dem Vorhaben versammelt werden. Eine besondere Rolle spielen dabei die obersten Führungskräfte. Sie verantworten in der Folge viele der Projektinitiativen, entscheiden über den Einsatz interner und externer Ressourcen und werden an der Erreichung der angestrebten Ziele gemessen. Der Veränderungswille, den sie ausstrahlen, überträgt sich üblicherweise unmittelbar auf große Teile der Organisation. Die obersten Führungskräfte sind damit nicht Adressaten, sondern Teil der Kommunikation, die nach innen aufgebaut werden muss. Indem sie üblicherweise die Schnittstelle in die übergeordneten Instanzen und die Politik darstellen, kommt ihnen zudem eine wichtige Funktion in der Außendarstellung der Veränderungsinitiativen zu, so dass auf sie als Unterstützer der Projekte nicht verzichtet werden sollte.

Gezielte Kommunikation als Erfolgsfaktor

Wichtige Aufgabe in diesem Zusammenhang ist es, zu klären, wer die Stakeholder vor allem in der Politik, der Öffentlichkeit und den Aufsichtsgremien sind, welche Interessen sie verfolgen und welche Informationsbedarfe sie im Hinblick auf die Rückmeldung zum Verlauf der Controllingeinführung haben. Auf dieser Basis ist eine gezielte Ansprache der einzelnen Interessengruppen möglich und verwaltungsintern kann ein geeignetes Kommunikationskonzept erarbeitet werden, mit dem die Rückendeckung gesichert wird.

Insbesondere die systematische und intensive Kommunikation von frühen Erfolgen hat sich als äußerst wirksam für das weitere Vorgehen im Prozess gezeigt. Innerhalb der öffentlichen Verwaltung spielen die Kommunikationsaktivitäten als Teil des begleitenden Change Managements eine wichtige Rolle. Gegenüber den externen Anspruchsgruppen ist eine angemessene Offenheit ebenso erfolgskritisch. Sowohl mit den Befürwortern als auch mit den Kritikern der Reform sollte aktiv in einen offenen Dialog zu den Erfolgen und Herausforderungen im Projekt getreten werden.

Politisch-taktische Aspekte berücksichtigen

Konsequenz zeigen

Veränderungen erfordern auch unbequeme Entscheidungen

Die Durchsetzung von Veränderungen bedeutet auch immer, unbequeme Entscheidungen treffen zu müssen. Mittlerweile überflüssige, aber eventuell lieb gewonnene Vorschriften und Verfahren müssen gestrichen werden. Es gilt, Prioritäten neu festzulegen, unübersichtliche Verantwortlichkeiten zu entflechten und Doppelzuständigkeiten auszuräumen. Auch bestehende, den Prozess hemmende „Seilschaften“ müssen sichtbar aufgelöst und personelle Maßnahmen vollzogen werden. Neben die Trennung von der Vergangenheit tritt die Wahrnehmung neuer Aufgaben, das Zuschneiden und Zuweisen neuer Verantwortungsbereiche und die Einführung von positiven wie negativen leistungsabhängigen Anreizen. Alle diese Aspekte können Widerstände von Führungskräften, Mitarbeitern und Personalvertretungen auf den Plan rufen, denen, die Zielvorstellung vor Augen, mit Konsequenz begegnet werden muss.

Controller sorgen für Transparenz

Die Controllingeinführung sorgt üblicherweise sehr schnell für deutlich steigende Transparenz der Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation, aber auch der einzelnen Teilbereiche der Institution. Eine solche war zuvor häufig noch nicht im entsprechenden Ausmaß vorhanden und wird in Teilen der Organisation erfahrungsgemäß auch mit großer Skepsis betrachtet: die Organisationsbereiche werden vergleichbar, Gutleister und Schwachleister identifizierbar. Mit dem schritt-

weisen Aufsetzen der Planung, der Etablierung des Managementreportings, der Institutionalisierung einer regelmäßigen Zielnachhaltung oder der Erstellung aussagefähiger Analysen unterstützen die Controller das Management bei der Entscheidungsfindung. Sie erhöhen damit aber auch den Druck auf die schwächeren Organisationseinheiten, ihre Leistungserbringung zu verbessern. Insbesondere die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung stellt für die meisten Führungskräfte eine neue Erfahrung dar.

Persönlicher Dialog zur Einordnung von Ergebnissen

Die erzielten Ergebnisse sollten im persönlichen Dialog zwischen zentral und dezentral verantwortlichen Führungskräften, oberster Führungsebene und Controlling erörtert und Maßnahmen zur Weiterentwicklung gemeinsam abgestimmt werden. Indem sich die Organisationsführung regelmäßig persönlich an der Zielnachhaltung beteiligt, signalisiert sie die Wichtigkeit, die gemeinsame Zielvorstellung zu erreichen. Bei den operativ verantwortlichen Führungskräften erhöht die regelmäßige persönliche Auseinandersetzung zu den erzielten Ergebnissen die Verbindlichkeit im Handeln.

Konsequentes Führen über Ziele

Ein konsequenter nächster Schritt ist das Führen über Ziele, das durch die Controller sowohl in der Konzeption als auch in der regelmäßigen Umsetzung unterstützt werden sollte. Erst nach der Übungsphase mit dem Instrument Zielvereinbarungen sollte über Anreiz-

systeme mit leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen entschieden werden.

Veränderungen aktiv begleiten

- Change Management betreiben
- Ressourcen einplanen

Veränderungen aktiv begleiten

Change Management betreiben

Auch in der öffentlichen Verwaltung reicht es nicht aus, wenn nur ein paar wenige die Controllingeinführung aktiv vorantreiben. Hierzu bedarf es der Unterstützung nahezu aller Mitarbeiter und Stakeholder, die aus diesem Grund aber auch von Anfang an aktiv in den Einführungsprozess eingebunden werden müssen. „Akzeptanzmanagement und Stakeholdermanagement sind zwei wesentliche Komponenten des föderalen Projektmanagements“ (Quelle: Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2008), S. 99), bestätigen die Verantwortlichen für die Einführung des E-Government in Hessen. Und auch bei der Bundesagentur für Arbeit war das den Veränderungsprozess begleitende Change Management ein zentraler Erfolgsfaktor: „Weil diese

Veränderungen einen tiefgreifenden Wandel für die BA brachten, wurden sie intensiv begleitet durch ein Netz von Change Agents sowie durch Workshops mit Führungs- und Fachkräften.“ (Quelle: Weise et al. (2009), S. 37).

Die typischerweise einzusetzenden Methoden und Instrumente des Veränderungsmanagements sind nahezu identisch zu denen, die in der Privatwirtschaft eingesetzt werden. Sie reichen von der systematischen projektbegleitenden Kommunikation über die Übertragung von Verantwortung für Teilaufgaben im Projekt bis hin zur Qualifizierung der Mitarbeiter. Der einzige Unterschied besteht darin, dass gegebenenfalls deutlich

stärker die kulturellen Aspekte der über Jahrzehnte gewachsenen, traditionell inputorientierten und regelgesteuerten Verwaltung respektiert und adäquat berücksichtigt werden müssen.

Auch die Controller selbst sollten Zielgruppe des Change Managements sein. Häufig wird die Controllingfunktion beispielsweise im Rahmen der Umsetzung von Reformvorhaben erstmals eingerichtet. Die Mitarbeiter finden sich in einer neuen Rolle mit neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, auf die sie insbesondere mit geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet werden sollten.

Typische, in der Privatwirtschaft bekannte Change-Instrumente (vgl. Capgemini Consulting: Change-Management-Studie 2008, S. 28 f.)

Bekanntheitsgrad 95% - 100%	Training/ Schulung	Personalentwicklung	Workshops	Kommunikation persönlich	Kommunikation Intranet
	Projektmanagement	Befragungen/ Surveys	Führungsgrundsätze	Konfliktmanagement	Veranstaltungen/ Events
Bekanntheitsgrad 90% - 95%	Anreizsysteme/ Motivation	Coaching	Organisationsentwicklung	Teambuilding- Aktivitäten	Visionsentwicklung
	Assessment-Center/ Audits	Kommunikation Print- Medien	Interviews	Train-the-Trainer für Führungskräfte	Mitarbeitermobilisierung

Veränderungen aktiv begleiten

Ressourcen einplanen

Controllingeinführung braucht Zeit

Die Verantwortlichen in den öffentlichen Institutionen benötigen einen langen Atem, um ihre Organisation zielgerichtet zu verändern. Der Reformprozess der Bundesagentur für Arbeit begann im Jahr 2003 und etwa zum gleichen Zeitpunkt begannen die ersten Aktivitäten zur Einführung des Controllings. Nach circa sieben Jahren konnte man dem Controlling einen bereits weit fortgeschrittenen Status konstatieren, was der Gewinn des Controllerpreises des Internationalen Controllervereins im Jahr 2010 eindrucksvoll bestätigt. Auch die Beispiele aus den ehemals öffentlichen Institutionen, wie die Deutsche Telekom oder die Deutsche Bahn zeigen, dass die Controllingeinführungen inhaltliche, aber auch zeitliche Parallelitäten aufweisen. Die erste Phase der Controllingeinführung bei der Deutschen Telekom verlief rückblickend betrachtet unter der Überschrift „Transparenz“ und dauerte circa zwei bis drei Jahre. Bis zum Aufbau des Geschäfts-controllings dauerte es in Summe circa sechs Jahre. Bei der Deutschen Bahn dauerte die Controlling-Grundlagenarbeit circa vier Jahre. Die Rolle des anerkannten internen Beraters füllten die Controller nach etwa acht Jahren der Controllingeinführung und -weiterentwicklung aus. In kleineren Behörden kann dies gegebenenfalls schneller gehen, allerdings sollte auch hier den Projekten ausreichend Zeit eingeräumt werden, um die gewünschten Veränderungen zu erzielen.

Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcenausstattung sicherstellen

Neben den zeitlichen Ressourcen sind zudem ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen bereitzustellen. Die Beispiele aus den öffentlichen und ehemals öffentlichen Institutionen zeigen, dass für die Beförderung eines schnellen Aufbaus des Controllings gerade in der Startphase ein vergleichsweise hoher Controlleranteil an der Gesamtbelegschaft realisiert wurde. Diese waren zu Beginn sehr stark in unterschiedlichen Projekten gebunden, mussten aber auch schnell in ihre Linienaufgabe hineinwachsen. Mit zunehmender Prozesssicherheit, IT-Unterstützung und Qualifikation kann der Controlleranteil an der Gesamtbelegschaft sukzessive zurückgefahren werden. Üblicherweise liegt das Know-How zum Aufbau eines Controllings in den öffentlichen Institutionen selbst nicht vor. Nur selten wechseln Controller der oberen Führungsebenen aus der Privatwirtschaft in die Behörden, so dass das Wissen um das Controlling-Gesamtkonzept und das geeignete Vorgehen zur erfolgreichen Einführung von außen zugekauft werden muss. Dazu bedarf es finanzieller Ressourcen, die im Controllingeinführungsprozess ebenfalls eingeplant werden sollten.

Impressum

Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Dr. Mathias Erfort

Celina Gisch

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Arbeitspaket 7: Erfolgsfaktoren der Controllingeinführung

Universität der Bundeswehr München
Institut für Controlling
Werner-Heisenberg-Weg 39
D-85577 Neubiberg
www.unibw.de/ifc

WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Management und Controlling (IMC)
Burgplatz 2
D-56179 Vallendar
www.whu.edu/control

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.