

Modernes Controlling in der Stadtverwaltung

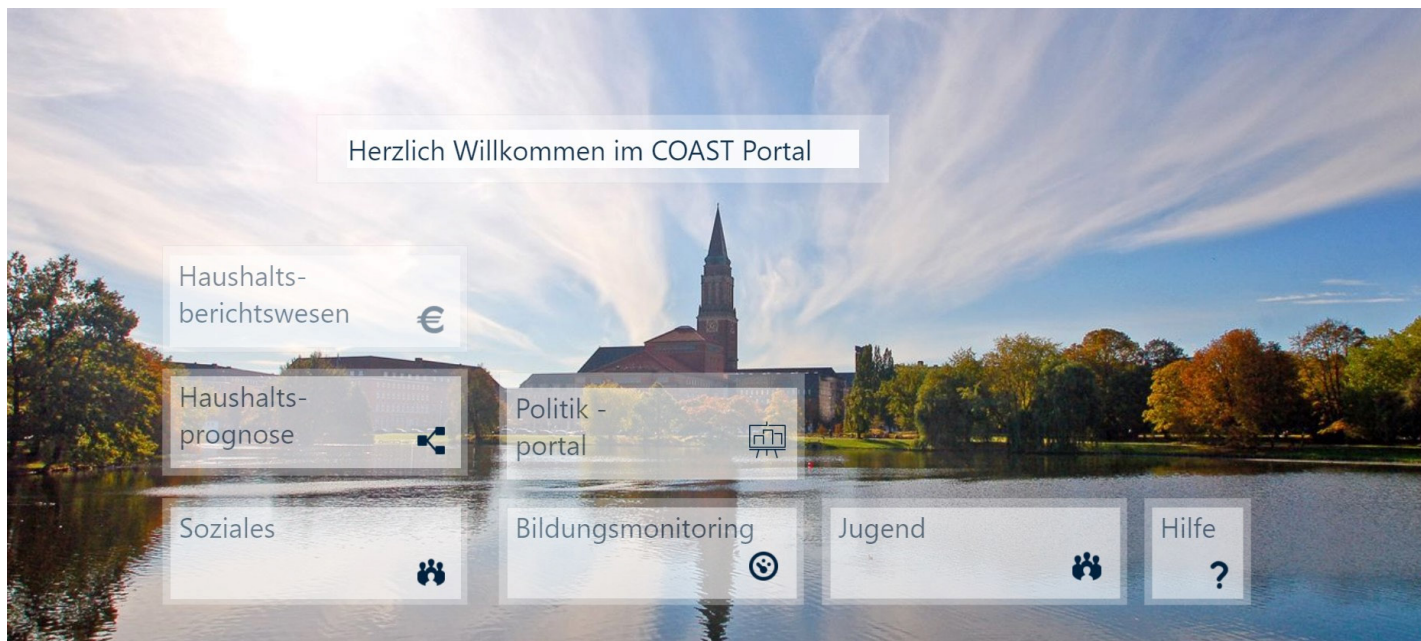
Die Landeshauptstadt Kiel hat beschlossen, ein zentrales Berichtswesen zu entwickeln und verfolgte damit zwei Ziele. Zum einen sollte mit diesem Projekt ein nachhaltiges, operatives sowie strategisches Berichtswesen zur zeitnahen Unterstützung aller internen Leistungs- und Entscheidungsträger etabliert werden. Dafür sollten die steuerungsrelevanten Kennzahlen und Daten identifiziert und in ein zentrales Dashboard, also eine grafische Benutzeroberfläche, die zur Visualisierung von Daten dient wie bei einem Armaturenbrett, überführt werden. Zum anderen sollte auf der Ebene der Gesamtstrategie das Berichtswesen zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit und Erhöhung der Transparenz gegenüber der Selbstverwaltung optimiert werden.

Vor Beginn des Projekts wurden in den unterschiedlichen Bereichen zwar eine Vielzahl an Berichten erstellt. Diese wurden jedoch weder zentral gesteuert noch standardisiert. Zusätzlich fehlte es an einer gesamtstädtischen Berichtswesen-Strategie. So wurden nicht nur unterschiedliche Datenquellen und -stände verwendet, mangels eines ausreichenden Automatisierungsgrads waren auch sehr viele Kapazitäten in manuellen Aufbereitungsprozessen gebunden. Das Berichtswesen war somit heterogen und bot ausschließlich eine ex-post-Betrachtung an.

Mitschreitende Kontrolle verbessern

Zur Erreichung dieser Ziele wurden gemeinsam mit der Linkfish Consulting GmbH mit Sitz in Hamburg und Niederlassung in Kiel folgende primäre Maßnahmen im Rahmen des Einführungsprojekts identifiziert:

- ▶ die Begrenzung der bisher heterogenen und manuellen (Excel-) Berichterstellung und -verteilung durch Überführung und Erweiterung der Berichtswesen-Prozesse in eine stadtweite Business-Intelligence-Lösung
- ▶ eine damit einhergehende Erhöhung der Aktualität der steuerungsrelevanten Informationen sowie eine bessere Transparenz
- ▶ eine Steigerung des Informationsgewinns durch die Kombination von Daten aus verschiedenen Fachthemen
- ▶ die Frequenzsteigerung der bisher nur jährlich durchgeführten Haushaltsprognose zu einem stadtweiten, quartalsweisen Prognoseprozess
- ▶ die Etablierung von einheitlichen Standards (etwa Standardberichte oder Kennzahlenkataloge) im Rahmen des stadtweiten Berichtswesens
- ▶ die Bereitstellung von flexiblen und programmierfreien (ad-hoc)



Analysefunktionen für alle berichtsverantwortlichen Mitarbeiter

Im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens entschied sich die Stadt für Linkfish als kommunal erfahrenen und ortsansässigen Partner für die Optimierung von Steuerungsprozessen. Um die Anforderungen optimal umzusetzen, wurde die Business-Intelligence (BI)-Plattform von Board International ist eine SA mit Sitz in Chiasso, Schweiz und Boston, USA, gewählt, die neben vielfältigen Analysefunktionen auch die Abbildung von individuellen Prognose- und Planungsprozessen ermöglicht.

Standardisiertes Haushaltsberichts-wesen und optimierte Prognoseprozesse sowie ein interaktives Dashboard für Politiker

Innerhalb von nur drei Monaten wurde gemeinsam mit dem Projektteam von Kiel in der ersten Ausbaustufe ein umfangreiches Haushaltsberichts-wesen mit Ist- und Planwerten auf Basis des städtischen Haushaltsverfahrens „Infoma newsystem“ aufgebaut. Zusätzlich definierte das Team in mehreren Konzeptphasen einen neuen Haushaltsprognoseprozess für den Ergebnis- und Investitionshaushalt, der anschließend technisch eingerichtet wurde. Die Haushaltsdaten können nun entlang verschiedener Dimensionen wie dem Produktrahmen (Budgets, Teilpläne, Produkte, Kostenträger) und der Konten- und Kostenstellenstruktur flexibel ausgewertet werden.

In weiteren Ausbaustufen wurden unterdessen Fall- und Kosteninformationen der Sozialhilfe (Fachverfahren OPEN/PROSOZ) und des Jugendwesens (Fachverfahren KDO Jugendwesen) in das Berichtswesen integriert. Der zentrale Datenpool von Kiel wird zudem um wesentliche Kontextinfor-

mationen ergänzt etwa aus dem Bereich der Statistik (wie Bevölkerungsdaten und -prognosen oder Kieler Schulinformationen).

Um die Kommunikation über das Projekt zu vereinfachen und die Identifikation der Mitarbeitenden mit den neuen Prozessen zu steigern, hat das System den zu Aufgabe und Küstennähe passenden „COAST“ (Controlling, Analyse und Steuerung) erhalten. Dies und die sichtbaren Erfolge während der Einführungsphase ließen im Projektverlauf die Bereitschaft zur Zusammenarbeit aller Beteiligten spürbar steigen.

So wuchs beispielsweise auch das Informationsinteresse der Politik im Sinne der Selbstverwaltung. Für sie wurde ein eigenes Politik-Portal als interaktives Dashboard entwickelt, in dem die Politiker nun jederzeit und von überall mit den bereitgestellten mobilen Endgeräten Zugriff auf die aktuellen Haushaltsdaten haben.

Die Schulung aller Nutzer wurde innerhalb von wenigen Wochen abgewickelt. Seit dem Projektabschluss wird die Kompetenz der hauptsächlichen (eigenständige Weiterentwicklung der Berichte innerhalb der BI-Lösung) stetig durch nachfolgende Teilprojekte ausgebaut. Aktuell wird COAST von über 130 stadtinternen Anwendern genutzt – Anzahl steigend. Die Betreuung der bisherigen Anwendungen und die strategische Planung weiterer Ausbaustufen erfolgt durch zwei eigens für das Projekt etablierte Vollzeitstellen im Amt für Finanzwirtschaft.

Nutzen durch geringeren Aufwand und höherem Informationsgehalt

Durch die Einführung von COAST konnten viele Prozesse der Steuerung bei der Landeshauptstadt Kiel verbessert werden:

- ▶ deutliche Senkung des Aufwands bei der Berichterstellung und -verteilung durch einheitliche Standards, einen erhöhten Automatisierungsgrad und der Festigung aller relevanten Daten
- ▶ Entlastung und Freiwerden von Kapazitäten für inhaltlich-qualitative Controllingaufgaben
- ▶ Gewinnung von mehr Informationen mit größerer Bedeutung für die Empfänger durch Kombination der Daten verschiedenster Fachrichtungen
- ▶ flexible Analysefunktionen (Ad-hoc-Analysen) für bessere Ursachenforschung von Abweichungen
- ▶ intuitive Softwarelösung mit leicht erlernbarer Bedienung, Verwaltung und eigenständigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- ▶ Steigerung der Informationsqualität und Transparenz durch die Erhöhung der Prognosefrequenz und der Etablierung von Standardberichten
- ▶ Schaffung von zusätzlichem Vertrauen in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik durch gesteigerte Transparenz über den Haushalt

Der Projektleiter im Amt für Finanzwirtschaft, Abteilung Haushalt, Controlling und Finanz-IT, Lars Ludewig, ist sehr zufrieden: „In Kombination mit unserem Partner Linkfish erhalten wir ‚Alles aus einer Hand‘: Vollumfassende BI-Funktionalität sowie professionelles Projektmanagement und -beratung. Gemeinsam mit Linkfish schaffen wir in unserer Stadtverwaltung in den unterschiedlichsten Ämtern konkrete Mehrwerte. Die intuitive Plattform macht den Know-how-Transfer für uns erfahrbar und versetzt uns in die Lage, die Anwendungen selbstständig weiterzuentwickeln.“ ●

Holger Alt