

## Neue Wege in Berlin

### Politisches Risiko- und Erfolgsmanagement mit ZWOS und ePBN

Es war eine kleine Meldung in der Berliner Tagespresse: „Die Revolution kommt - und keiner merkt' s. Der Senat hat auf der letzten Sitzung des Jahres 2002 heimlich, still und leise etwas Umstürzlerisches beschlossen: den Aufbau eines finanz- und fachpolitischen Controllingverfahrens in der Berliner Verwaltung. Wieder so ein Verwaltungsreform-Zeugs, mögen viele denken. Aber diesmal bewegt sich der Plan auf einer anderen Ebene: Nicht der Preis für einen Sozialhilfebescheid steht im Fokus des «Ziel-Wirkungsorientierten Controllings», sondern die Frage, mit welchen Instrumenten man die gesteckten Ziele am kostengünstigsten erreicht. Experten rechnen mit Einsparungen von bis zu 20 Prozent allein dadurch, dass Geld gezielter eingesetzt wird.“

Was seit Frühjahr 2003 in Berlin das Licht der Alltagswelt erblickt, war zuvor zwei Jahre in Probeläufen von der Berliner Verwaltung auf Herz und Nieren geprüft worden: ein völlig neues, DV-gestütztes Verfahren zur ziel-wirkungsorientierten Steuerung mit dem Namen ZWOS - ein Verfahren, das politische und administrative Entscheidungsabläufe revolutionieren soll. Ende des Jahres liegen erste berlinweite Ergebnisse vor. Man darf gespannt sein.

**Was ist das Neue?** ZWOS ist ein **glaubwürdiger Ansatz zur Messung und Bewertung der Zielerreichung** politischer und administrativer Entscheidungen. Die methodischen und technischen Möglichkeiten zur Ableitung und Verwaltung entsprechender Indikatoren zur Zielerreichung sind weitreichend, einfach gestaltbar und praxisnah.

Das Verfahren misst nicht nur den Istzustand, sondern hilft bei der **Ableitung und Umsetzung ganz konkreter Umsteuerungsentscheidungen**. „Ziel der Einführung der ZWOS ist letztlich eine professionellere Unterstützung der Entscheider in Politik und Verwaltung“ meint Dr. Thomas Hauser, Geschäftsführer des ZWOS-Entwicklers „hauser, furch & partner“ (hfp), einer seit nunmehr 10 Jahren auf den öffentlichen Sektor spezialisierten Beratungsfirma aus dem Großraum Frankfurt. „Die Führungskräfte im öffentlichen Sektor sind nicht zu beneiden. Die Komplexität und der Erwartungsdruck steigen ständig. Ohne Zielcontrolling und eine entsprechende Risikobewertung wird's einfach nicht mehr gehen.“ Kristian Furch, ebenfalls hfp-Geschäftsführer, ergänzt: „In vielen Berichten an die Verwaltungsspitze wird zwar die – meist dramatische – Lage der betroffenen Verwaltung deutlich. Konkrete **Handlungsoptionen**, erwartete Ergebnisse und mögliche **Auswirkungen auf die Ziele** werden aber selten sichtbar. Was bleibt dem Entscheider? Nach Außen beschönigen - nach Innen den Blindflug fortsetzen. Wir können helfen, aus dieser Sackgasse herauszufinden und konkrete Ansätze zur Umsteuerung zu eröffnen. Systematisches Management ist notwendig - und möglich.“

Technisch umgesetzt wird die ZWOS mit der **Software ePBN** („elektronisch Planen Budgetieren Navigieren“). Es ist ein zentrales Verfahren, die **Systemanforderungen** für den Nutzer sind **gering**, ebenso die Einstellungs- und **Einführungszeiten**. Das System ist zudem sehr **flexibel**. Nichts ist in Stein gemeißelt: Ziele, Indikatoren, Leistungskataloge und die entsprechenden Verknüpfungen zu den Arbeitsprozessen und –verfahren lassen sich schnell ändern und aktualisieren. Man sammelt Erfahrungen und kann diese sofort einarbeiten. Das Verfahren lernt ständig dazu, Informationen werden so immer präziser und nutzergerechter.

Der ePBN integriert vielfältige Möglichkeiten zum Datenimport aus bereits produktiven Fachverfahren, u.a. auch aus SAP. Außerdem bietet es eine technisch voll integrierte internet-/intranetbasierte Erfassungsmöglichkeit für Daten, die in Fachverfahren nicht verfügbar sind. „Wer einen Überblick über seinen Verantwortungsbereich erhalten und konkret handeln will, kommt mit unseren Verfahren in jedem Fall ans Ziel“ sagt Ulrich Mayer, der Produktmanager des ePBN.

Der Ansatz dürfte erreichen, was vielen anderen Reformkonzepten bisher verwehrt blieb: die **Akzeptanz in der Politik**. Das Verfahren wird in Berlin maßgeblich von **Finanzsenator Dr. Sarrazin** vorangetrieben – einem Politiker, dem der Ruf vorausieht, Politik als Erfolgsmanagement zu verstehen und zu praktizieren. „In der Politik wird es völlig andere Diskussionen geben müssen“ meint zudem eine **Berliner Abgeordnete**. „Nicht mehr einzelne Haushaltstitel stehen im Mittelpunkt, sondern die Frage, wie die Politiker erreichen, was sie eigentlich wollen.“ Der ehemalige Bezirksbürgermeister Schilling bestätigt dies: „Das Verfahren hilft, Handlungsbedarfe zu erkennen und den politischen Willen besser im Alltag durchzusetzen.“

Die Praxisnähe und Professionalität der ZWOS ist kein Zufall. Entwickelt wurde sie von einer Gruppe von Innovatoren mit langjähriger Erfahrung bei der Beratung von Entscheidern in Wirtschaft und Politik, der Optimierung von operativen Arbeitsabläufen und der Anwendung IT-gestützten Wissensmanagements – eine seltene Kombination...

#### Dimensionen der ZWOS

