

Kurzbericht zum Symposium „Zielvereinbarungen und Doppik“

Mit der Einführung der Doppik in den Kommunen wird beabsichtigt, den Ressourcenverbrauch periodengerecht darzustellen sowie den nicht zahlungswirksamen Werteverzehr abzubilden. Durch die damit geschaffene Transparenz soll wirtschaftliches Handeln auf der Basis von wirtschaftlichen Kennzahlen erfolgen und somit eine nachhaltige Finanzwirtschaft ermöglichen. Mit Transparenz allein ist es allerdings nicht getan. Wenn die mittels der Doppik abgebildeten Informationen nicht aktiv für Steuerung verwendet werden, sind sie zweifelsohne sinnlos. Gesteuert wird nicht zuletzt auch durch die Formulierung von Zielen. Die Festlegung von Zielen zählt zu den klassischen Aufgaben der Politik. Der Prozess der Zielerreichung mittels entsprechender Maßnahmen fällt überwiegend in den Zuständigkeitsbereich der Verwaltung. Konkrete Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung sollen dabei helfen, diesen Veränderungsprozess von der Ausgangssituation zur angestrebten Situation möglichst effizient zu gestalten.

Was sind nun Faktoren, die Zielvereinbarungen zwischen Verwaltung und Politik auf Basis der Doppik zum Erfolg führen? Werten Zielvereinbarungen auf Basis der Doppik die Zielplanung bzw. Zielerreichung auf? Lässt sich die Prognoseleistung verbessern? Diese und andere Fragen wurden zu Beginn des Symposiums in den Raum gestellt.

Im Ergebnis des Symposiums lässt sich festhalten, dass mit der Einführung von Zielvereinbarungen auf Basis der Doppik nicht nur Chancen wie eine bessere Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung, mehr Kostenbewusstsein und größere Transparenz gesehen werden. Vielmehr sind auch Probleme identifiziert worden. Zu nennen sind dabei u. a. Akzeptanzprobleme, neue Bürokratietendenzen, Kohärenzverluste in der Verwaltung und umstrittene Leistungslohnsysteme. Hinzu kommt das generelle Problem, dass Aufgaben, die außerhalb des vereinbarten Ziels liegen, vernachlässigt werden könnten.

Die Doppik allein kann nicht als Allheilmittel angesehen werden. Sie allein löst bestehende Finanzprobleme nicht. Es bedarf der richtigen Anwendung von Kennzahlen, um wirkungsvoll steuern zu können. Dabei ist zu bedenken, dass es im politisch-administrativen Mehr-Ebenen-System unterschiedliche Steuerungsbereiche gibt, die auch unterschiedliche Steuerungselemente benötigen. Doppik und Zielvereinbarungen überall anzuwenden, ist demnach wenig sinnvoll. Des Weiteren wird erkannt,

dass die Doppik zwar bessere Informationen über Inputs liefert als die Kameralistik. Informationen über die Outputs und Outcomes liefert sie jedoch ebenso wenig. Eine Erweiterung der Doppik wurde daher vorgeschlagen.

Was in dem Symposium etwas zu kurz kam, ist die Betrachtung des Menschen. Sämtliche Veränderungen können nur dann gelingen, wenn sie von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Da der Mensch in aller Regel ein Gewohnheitstier ist, ist ein aktives Management des Veränderungsprozesses notwendig. Andernfalls könnten sonst neue Regelungen von den Mitarbeitern umgangen werden.