

Anhang 6: Aufbau des internen Controllings auf der Basis der ILW

Was ist Controlling?

Controlling ist Ausdruck einer **Führungshaltung**, die systematisches, bewusstes **Steuern** von zielgerichteten Prozessen auf das angestrebte Ziel hin in den Mittelpunkt stellt.

Controlling ist als zentrale Führungsaufgabe durch alle Vorgesetzten auf allen Führungsebenen zu leisten. Es setzt Steuerungswillen, -können und -kompetenzen voraus.

Controlling als Steuerungshilfe

Controlling unterstützt als Steuerungshilfe die Führungsarbeit. Es ermittelt führungsrelevante Informationen und bereitet diese zu Entscheidungsgrundlagen auf. Hierzu begleitet es kontinuierlich:

- die Planung und Zielvereinbarung (werden die richtigen Ziele vereinbart?)
- den Planungsvollzug und die Leistungserstellung (kann der Plan eingehalten werden?)
- die Bewertung (Evaluation) der Ergebnisse (entsprechen die Ergebnisse den Zielvorgaben?)

Controlling als Managementsystem

Zur Durchführung des Controlling werden die Instrumente, Vorgehensschritte und Zuständigkeiten systematisch aufeinander abgestimmt und organisatorisch in die Verwaltungsstelle eingebunden. Das Controlling orientiert sich am Führungs- und Berichtsrhythmus der Verwaltungsstelle.

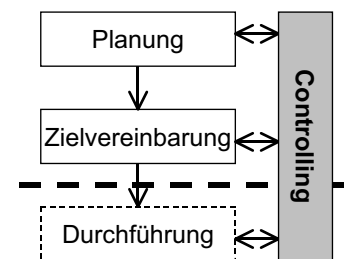
Das Controlling auf Stufe Verwaltungsstelle dient in erster Linie als Steuerungshilfe für die eigene Führungsarbeit. Darüber hinaus bildet es die Grundlage für das Berichtswesen zuhanden des Departements. Damit wird es selbst zu einem Bestandteil von dessen Controllingssystem.

Abgrenzung ILW und Controlling

Die ILW stellt im Sinne der nebenstehenden Grafik ein Planungswerkzeug dar, welches als zentrales Element ein Ziel- und Indikatorensystem (Tableau de bord) bereitstellt. Damit sollen Leistungen, Wirkungen und die "inneren" Fähigkeiten einer Amtsstelle mittels Indikatoren gesteuert werden.

Den vollen Nutzen kann die ILW erst dann entwickeln, wenn zusätzlich ein wirkungsvolles Controlling implementiert wird.

Führungsfunktionen



Die Planung stellt auf übergeordnete Vorgaben ab.

Die Zielvereinbarung betrifft die nachgelagerte/n Führungsstufe/n

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anforderungen an ein zeitgemässes Controlling schematisch auf.

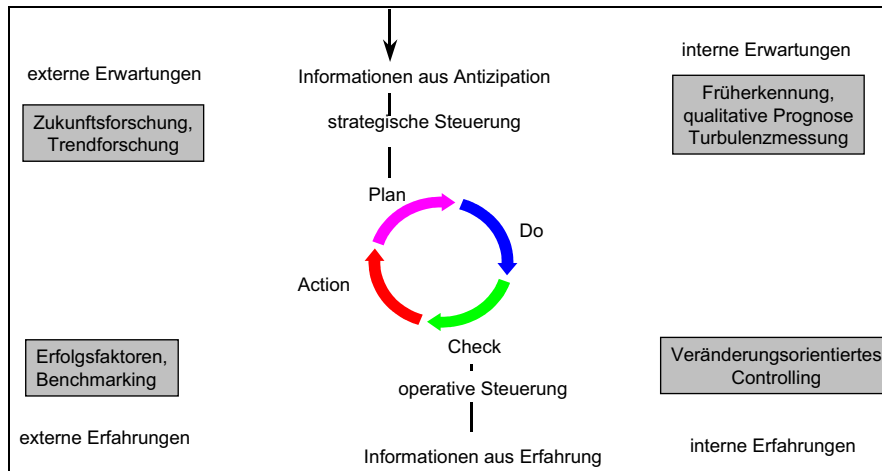


Abb. 8: Anforderungen an das Controlling (Quelle: Chancen im Controlling, Horvarth und Partner GmbH)

Im Rahmen des Controllings gilt es, die Einhaltung der formulierten Ziele mittels der festgelegten Indikatoren zu überwachen und zu steuern. D.h.:

- Soll-/Ist-Vergleiche
- Analyse der Abweichungen
- Festlegen von Massnahmen
- Berichterstattung / Reporting

Das Berichtswesen konzentriert sich dabei auf die zentralen führungsrelevanten Kernaussagen (Kennziffern, Zielfortschritt, Abweichungen Massnahmen und erwartete Ergebnisse) und orientiert sich am Führungs- und Bereichsrhythmus der Verwaltungsstelle (siehe auch Kapitel 3 des ILW-Konzeptes).

Elemente des Controllings

Die nachfolgende Grafik zeigt die einzelnen Elemente eines Controlling-systemes für eine Verwaltungsstelle auf. Sie kann als eine Art "Checkliste" für den amtsspezifischen Aufbau angewendet werden.

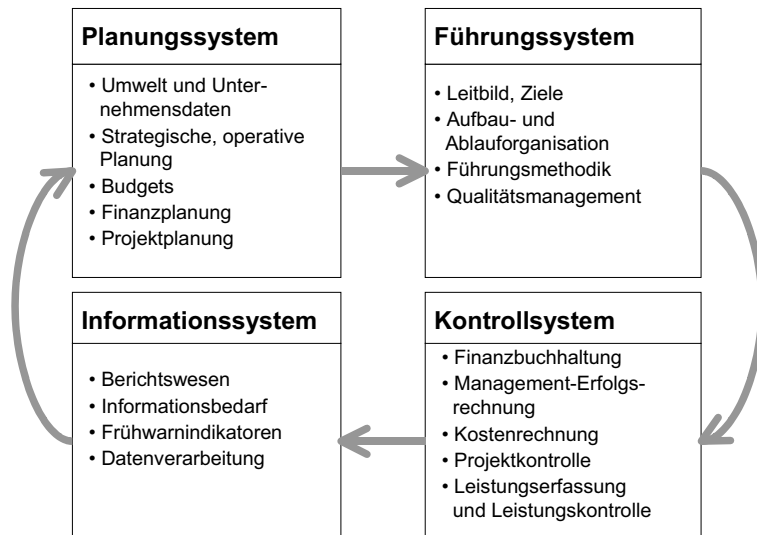


Abb. 9: Elemente des Controllings

Ein Controlling ist dann gut, wenn es:

- von allen Führungskräften eingesetzt wird,
- bedarfs- und stufengerecht ausgestaltet ist,
- quantitative und qualitative Führungsinformationen zeitgerecht bereitstellt,
- kontinuierlich und systematisch betrieben wird,
- an veränderte Steuersituationen angepasst wird,
- nach den Grundsätzen der Wirksamkeit aufgebaut ist,
- unbürokratisch betrieben wird.