



HESSISCHER LANDTAG

31. 08. 2010

Kleine Anfrage

**der Abg. Ellen Enslin, Sigrid Erfurth und Frank-Peter Kaufmann
(BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) vom 30.03.2010**

**betreffend Verankerung und Verbesserung der Neuen
Verwaltungssteuerung (NVS) in der hessischen Landesverwaltung**

und

Antwort

des Ministers der Finanzen

Vorbemerkung der Fragesteller:

In einem Namensbeitrag in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 4. März 2010 zieht Ministerpräsident Roland Koch eine Zwischenbilanz der NVS-Umsetzung. Neben den bereits erzielten Erfolgen werden auch die zentralen Herausforderungen der weiteren NVS-Umsetzung benannt. Diese beziehen sich schwerpunktmäßig auf die "Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten", die mit den neu geschaffenen NVS-Instrumenten arbeiten müssen.

Koch nennt als Herausforderungen die Schaffung von Akzeptanz hinsichtlich der neuen NVS-Instrumente, das Erkennen der sich bietenden Chancen sowie den Umgang mit den Ängsten, Hoffnungen und Enttäuschungen der Mitarbeiter. Er sieht die Gefahr, dass die Motivation der Mitarbeiter in Aggression umschlagen kann, wenn diese den konkreten Nutzen der Neuen Verwaltungssteuerung für sich selbst nicht in angemessener Zeit erkennen können.

Demgemäß sieht auch der Ministerpräsident, dass die Verwaltungsmodernisierung weit mehr ist, als die Entwicklung und die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechnik. Es gilt deshalb, den Prozess mit Hilfe eines Veränderungsmanagements durchdacht zu steuern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv und nachhaltig einzubinden.

Diese Vorbemerkung der Fragesteller vorangestellt, beantworte ich die Kleine Anfrage wie folgt:

Frage 1. Auf welche Weise ist das Veränderungsmanagement für die Umsetzung der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) institutionell in der Landesverwaltung verankert hinsichtlich Aufgabenstellungen, organisatorischer Zuordnungen, Verantwortlichkeiten sowie Personal- und Finanzausstattungen?

Vorweggenommen sei, dass das Veränderungsmanagement keine Aufgabe ist, die sich ausschließlich institutionell oder personell verorten lässt. Ein über die Implementierung und Anwendung der SAP-Systeme hinausgehendes Veränderungsmanagement im Sinne einer koordinierenden Funktion, die gezielt darauf ausgerichtet ist, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften den Nutzen und die Chancen der NVS zu vermitteln, ist auf unterschiedlichste Weise und auf verschiedenen Ebenen verankert. Dies gilt auch für das Akzeptanzmanagement als wesentlichen Teil des Veränderungsmanagements.

So verfügt jedes Ministerium über Ressortbeauftragte für die Bereiche Rechnungs- und Personalwesen. Die Aufgabe ist regelmäßig auf Referatsleiter- oder Referentenebene angesiedelt. Die Ressortbeauftragten sind ressortweit zentrale Ansprechpartner für ihren Bereich und für die Umsetzung der Grundgedanken sowie die Fortentwicklung der NVS in ihrem Geschäftsbereich verantwortlich.

Weiterhin gibt es in jedem Ministerium sogenannte Ressortinteressenvertreter (RIV) für die Bereiche Rechnungs- und Personalwesen. Die Aufgabe ist regelmäßig auf Sachbearbeiterebene angesiedelt. Die RIVs sammeln und koordinieren ressortweit Änderungsanträge zu dem Landesreferenzmodell

Rechnungswesen (LRM ReWe) und Human Resources (HR), bringen sie in den Prozess "Anforderungsmanagement" ein und diskutieren und bewerten sie gemeinsam mit den jeweils federführenden Ressorts HMdF bzw. HMdIS und dem HCC in einem ressortübergreifenden Gremium.

Darüber hinaus existieren in allen Ministerien Referate, die den Prozess der Verwaltungsmodernisierung sowohl personal- und organisationsbezogen als auch IT-technisch vorantreiben.

Im nachgeordneten Bereich sind in allen Einheiten Controllinginstanzen eingerichtet. Dies gilt für Landesbetriebe, zentrale Dienstleister, Mittel- und Unterbehörden. Diese steuern die betriebswirtschaftlichen Prozesse und unterstützen die Mandanten- und Dienststellenleiter, welche als Kostenstellenverantwortliche den Prozess der wirtschaftlichen und sachgerechten Aufgabenerledigung bestimmen und verantworten.

Neben diesen organisatorischen Ansätzen wurden für den Reformprozess insgesamt und die SAP-Einführung selbst die Aufgaben des Veränderungsmanagements durch die im Finanzministerium angesiedelte Gesamtprojektleitung (GPL) wahrgenommen. Die Gesamtprojektleitung, die noch bis zum Ablauf des Haushaltsjahres 2010 in den Abteilungen I und III des HMdF verortet sein wird, agiert in enger Abstimmung mit der Staatskanzlei, was sich unter anderem in der Herausgabe verschiedener Publikationen (reform@tiv, hessen@ktiv), der Durchführung von ressortübergreifenden Tagungen und Informationsveranstaltungen etc. widerspiegelt. In der Organisation der Gesamtprojektleitung NVS selbst war als Stabsstelle das explizit benannte Akzeptanz- und Informationsmanagement (AIM) angesiedelt.

Eine weitere wichtige Rolle nimmt die Zentrale Fortbildung des Ministeriums des Innern und für Sport (HMdIS) ein. Sie hat den Auftrag, zentral und ressortübergreifend Fortbildungen für die Landesverwaltung durchzuführen. Ihre strategische Rolle bei der Einführung der NVS bestand darin, durch Vermittlung der Philosophie der Neuen Verwaltungssteuerung grundlegende und anwendungsbezogene Kenntnisse über die einzelnen Instrumente der NVS und über den Prozess als solchen zu vermitteln und den Gedankenaustausch und eine kritische Auseinandersetzung mit den neuen Instrumentarien und den mit der NVS angestrebten Zielen zu fördern, um so Akzeptanz für das große Reformprojekt zu schaffen sowie - nicht zuletzt - die Beschäftigten für die neuen Aufgaben zu qualifizieren.

Schließlich ist mit dem Hessischen Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung eine Institution geschaffen worden, die als zentrales Kompetenz- und Servicezentrum vielschichtige Aufgaben des Veränderungsmanagements wahrnimmt und Aufgaben, die zunächst bei der GPL NVS angesiedelt waren, sukzessive übernimmt.

Hier sind im Rahmen der Einführung und Weiterentwicklung der Instrumente der Neuen Verwaltungssteuerung eine Reihe von Werkzeugen und Verfahren etabliert worden, die das Veränderungs- und Akzeptanzmanagement im Land Hessen unterstützen. Auf Ebene einzelner Teilprojekte und Aktivitäten wird das Veränderungsmanagement von den zuständigen Projektmitarbeitern wahrgenommen. Ziel ist es, das Projekt nachhaltig zum Erfolg zu führen und den Veränderungsprozess im Linienbetrieb sicher zu stellen.

Die auf diesen unterschiedlichen Ebenen ergriffenen Maßnahmen sind vielfältig und werden unter den Fragen 3 und 4 näher erläutert. Als technischer Aspekt des Veränderungsmanagements ist abschließend noch die Anpassung und Aktualisierung bestehender Konzepte bzw. der Landesreferenzmodelle zu benennen, die vom HCC koordiniert und verantwortet wird (siehe hierzu auch unter Frage 6).

Frage 2. Welche Ziele sollen mit dem Veränderungsmanagement bis wann erreicht werden und was wurde bislang erreicht?

Mit dem Veränderungsmanagement werden zielgerichtet die gesamten Veränderungs- und Modernisierungsprozesse der hessischen Landesregierung begleitet. Um Verunsicherung sowohl bei den betroffenen Mitarbeitern als auch bei den verantwortlichen Führungskräften in eine positive Unterstützung des Veränderungsprozesses umzuwandeln, gilt es neben der transparenten Informationsvermittlung die Zusammenhänge darzustellen und den Nut-

zen der organisatorischen und führungsbezogenen Veränderungen aufzuzeigen.

Ziel des Veränderungsmanagements ist die Erhöhung der Akzeptanz durch einen offenen Dialog, um damit die grundsätzlich vorhandene umfassende Veränderungsbereitschaft des Einzelnen und dessen Innovations- und Optimierungspotentiale zu nutzen und möglichst viele Mitarbeiter zum aktiven Engagement und zum Mitgestalten zu motivieren.

Eine wesentliche Funktion im Veränderungsmanagement übernehmen die Führungskräfte der Landesverwaltung, wie dies explizit in den Grundsätzen über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung (StAnz 2007, 890) niedergelegt ist:

"Die Führungskräfte müssen als Motor im Veränderungsprozess fungieren und einen aktiven Part bei der Umsetzung vorgegebener Ziele und Maßnahmen sowie bei der Initiierung neuer Projekte und Aktivitäten einnehmen. Sie müssen - soweit möglich - Entwicklungen vorhersehen und aktiv steuern".

Frage 3. Welche Instrumente und Methoden kommen beim Veränderungsmanagement in der Landesverwaltung im Einzelnen zum Einsatz?

Frage 4. Welche konkreten Maßnahmen wurden in der Vergangenheit im Rahmen des Veränderungsmanagements ergriffen?

Die beiden zuvor genannten Fragen sind thematisch eng verflochten. Sie werden deshalb zusammen beantwortet.

Wie in Frage 1 bereits dargelegt, fußt das hessische Veränderungsmanagement auf den vier Säulen Ressorts, GPL NVS/Staatskanzlei, Zentrale Fortbildung und HCC. Aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielrichtungen dieser Bereiche resultieren die im einzelnen eingesetzten Instrumente, Methoden und Maßnahmen.

GPL NVS:

Bereits bei der NVS-Einführung wurden im Rahmen der Umsetzungsprojekte durch die Umsetzungsteams Maßnahmen des Akzeptanz- und Informationsmanagements ergriffen. So wurden beispielsweise im Rahmen von Personalversammlungen, Informationsveranstaltungen, Schulungen, Workshops oder mit Hilfe von Projektinformationswänden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Interessenvertretungen der Beschäftigten sowie den Führungskräften die Ziele der Reform und die einzelnen Komponenten der NVS und ihr Zusammenwirken näher gebracht.

Von Seiten des bei der GPL NVS angesiedelten AIM wurde während der Zeit der Umsetzungsprojekte ein sogenanntes Kommunikationspaket zur Verfügung gestellt. Dies beinhaltete verschiedene Elemente wie Projektinformationswand, allgemeine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter, Info-Café, Informationsveranstaltung für Umsetzungsprojektmitarbeiter und NVS-Ticker innerhalb der Dienststelle. Für die einzelnen Elemente wurden Materialien (Maßnahmenbeschreibungen, Aktivitätenlisten, Präsentationsfolien, Info-Blätter bzw. -Broschüren, Plakate und Feedbackbögen) zur Verfügung gestellt. In unterschiedlicher Form gab es auch personelle Unterstützungen durch Präsentationen bei Informationsveranstaltungen und Einzelgespräche bei Übergabe des Informationspaketes.

Weiterhin wurden Multiplikatoren ausgebildet und eingesetzt, die in den Dienststellen die Gründe für die Einführung der NVS vermittelten. Im unmittelbaren Dialog mit den Mitarbeitern und Führungskräften konnten sie dazu beitragen, Interesse für den Reformprozess zu wecken und Ängste abzubauen.

Daneben waren die Bereitstellung weiterer Informationsquellen (Landesintranet, Internet, BSCW bzw. Verteilung von Informationsmaterial (Projektzeitung "NVS aktuell", "Projektticker", Info-Briefe an die Ressorts, NVS-CD, Grundlagenkonzepte, Glossar, Info-Blätter bzw. Flyer (insbesondere auch "Informationsquellen zur NVS", Präsentationsfolien usw.) und die Förderung einer Corporate Identity durch Schaffung eines einheitlichen NVS-Logos weitere wichtige Instrumente.

Ferner verbesserte man stetig den Umgang bzw. die Kommunikation im Projekt miteinander, um die Partizipation der Projektmitarbeiter selbst am Akzeptanz- und Veränderungsmanagementprozess sicherzustellen. Dazu

wurden "Leitsätze für Führungskräfte zum Umgang mit Projektmitarbeitern" und "Kommunikationsrichtlinien" erarbeitet.

Als weitere Schwerpunkte der GPL NVS und des Bereiches Verwaltungsmodernisierung der Staatskanzlei sind die Veranstaltungen für Abteilungsleiter der Ministerien und Spitzenführungskräfte der Fachverwaltungen der Landesregierung mit dem Ministerpräsidenten sowie gemeinsam mit der Zentralen Fortbildung als auch die Vortragsreihe des damaligen Finanzstaatssekretärs Dr. Arnold für die Führungskräfte der hessischen Landesverwaltung (zu den Themen Steuerungsgrundlagen, z.B. zum Thema Produkthaushalt, Controlling etc.) hervorzuheben.

Zentrale Fortbildung:

Eine weitere Säule sind die zentral durchgeführten Schulungen zu NVS-Themen durch die Zentrale Fortbildung des HMdIS.

Hier wurden Veranstaltungen zur NVS ab dem Jahr 2000 durchgeführt. Zunächst wurden für Spitzenführungskräfte Seminare zu den Themen Dop-pik, KLR und Controlling angeboten.

Ab dem Jahr 2001 wurden mehrtägige Seminare gezielt zur Philosophie der NVS durchgeführt. Gleichzeitig wurden, Beschäftigte, die sich für die neuen Ideen begeisterten und diese an andere Beschäftigte weiterzugeben bereit waren, als Multiplikatoren bestellt. Die Vermittlung der wichtigsten Inhalte der NVS wurde so auf eine breite Basis gestellt. Diese Seminare wurden ab 2005 ergänzt durch Seminare zum Thema "Führen in der modernen Verwaltung", in denen die veränderten Anforderungen an Führung durch die Anwendung der neuen Rechnungswesensinstrumente vermittelt wurden. Im Einzelnen wurden folgende Veranstaltungen durchgeführt:

- 106 eintägige Veranstaltungen für Mitarbeiter aller Verwaltungsebenen
- 175 dreitägige Seminare für Führungskräfte
- 192 Einzelveranstaltungen zum Themenbereich "Führen in der modernen Verwaltung/Führung im Wandel" mit den Themenbereichen
 - Ziel-und Produktdefinition
 - Projektmanagement
 - Kosten-Leistungs-Rechnung
 - Rechnungswesen
 - Controlling
 - Qualitätsmanagement
 - Planspiel "MoVe"

Mit insgesamt 473 Einzelveranstaltungen wurden somit (bei einer geschätzten Zahl von 20 Teilnehmern pro Seminar) ca. 10.000 Mitarbeiter der hessischen Landesverwaltung erreicht.

Weiterhin wurden seit 2001 Inhouse-Veranstaltungen zum Thema "Ziele und Inhalt der NVS" auf Anfrage von nachgeordneten Behörden in den Ressorts in eigener Regie auf Grundlage der Seminarkonzeptionen der Zentralen Fortbildung und mit Empfehlung und Vermittlung eines sachverständigen Referenten durchgeführt. Die Nachfrage nach diesen Inhouse-Seminaren nahm ab 2005 stark zu und ersetzte damit mehr und mehr die ressortübergreifend ausgeschriebenen Seminare zum Thema NVS. Für den Zeitraum 2005 bis 2008 dürfte es sich hierbei um ca. 50 Veranstaltungen (ein-, zwei- und drei-tägig) pro Jahr, in der Gesamtsumme also ca. 200 Veranstaltungen, handeln. Ressortübergreifend ausgeschrieben waren für den gleichen Zeitraum 25 Führungskräfte-Seminare zum Themenbereich NVS.

Ab dem Jahr 2002 wurden als Teil des Schulungspfades für SAP-Anwenderinnen und -Anwender eintägige Seminare über die wichtigsten Ziele und Inhalte der NVS durchgeführt (2002-2004: 106 Maßnahmen, 2005: 8 Maßnahmen, 2006: 4 Maßnahmen). Seit 2007 gibt es das Angebot auf Anfrage für neue Beschäftigte.

Parallel dazu wurden seit 2000 Fortbildungsmaßnahmen zu den einzelnen Elementen des betrieblichen Rechnungswesens durchgeführt, also zu Dop-pik, KLR und Controlling, später dann auch zum Produkthaushalt. Auch hier beträgt die Zahl etliche hundert Veranstaltungen. Da das Thema NVS

von der Zentralen Fortbildung ganzheitlich gesehen wird, gab und gibt es weitere ergänzende Fortbildungsangebote zu dieser Thematik. Dazu gehören Seminare zu den Themen Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessanalyse, Veränderungen von Organisation, sowie Projektmanagement. Insgesamt wurden zu diesen Themen etliche dutzend Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt.

Mit den vorgenannten Maßnahmen konnte das methodische und theoretische Rüstzeug auf breiter Ebene vermittelt werden. Um auch die zukünftige Praxis so weit wie möglich zu simulieren, wurde ab dem Jahr 2002 ein eigenes Planspiel "MoVe" (= Moderne Verwaltung) entwickelt, bei dem in einem fiktiven Modellamt alle jeweils schon eingeführten Instrumente der NVS angewandt wurden. Die Führungskräfte konnten sich dadurch ein realistisches Bild über die zu erwartende Praxis machen und bereits am Modell einüben, wie mit den neuen Instrumenten zu verfahren sei. Das Planspiel wurde seither jeweils an den aktuellen Stand der NVS-Umsetzung angepasst. Es wurde bisher etwa 20-mal durchgeführt.

Schließlich wurden im Jahr 2009 im Vorfeld der öffentlichen Vorstellung der Eröffnungsbilanz insgesamt sechs Fortbildungen für die Spitzenführungskräfte des Landes durchgeführt.

HCC:

Auch das HCC bietet Führungskräftebildungen in Kooperation mit dem HMdIS an. Beispielhaft seien hier die Kurse zu den Themen Betriebswirtschaftliche Grundlagen, SAP-Controlling für Kostenstellenverantwortliche, Grundzüge und Modernisierung des öffentlichen Haushaltswesens, Produktorientierte Haushaltsaufstellung und HR-Berichtswesen genannt.

Das HCC-Schulungsangebot umfasst zusätzlich auch Schulungen vor Ort (Inhouse-Seminare), Produktivunterstützung am Arbeitsplatz sowie individuelle Workshops auf Initiative der Anwender.

Darüber hinaus wurden durch das HCC verschiedene Maßnahmen, die durch das AIM der GPL NVS initiiert waren, übernommen und an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst. So transportierte der NVS-Projektticker (NVS-Ticker), der während der Einführungsprojekte vom HMdF und HCC erstellt und im Mitarbeiterportal des Landes Hessen veröffentlicht wurde, kurz und prägnant Informationen und Beschlüsse aus dem NVS-Gesamtprojekt an alle Interessenten.

Nach Beendigung der Einführungsprojekte nahm der Bedarf an tiefergehender Informationsvermittlung zu. Deshalb wurde das Medium "Infomail" neu konzipiert. Infomails sind das zentrale Kommunikationsinstrument des HCC, um seine Kunden zeitnah, anwenderfreundlich und zielgruppenorientiert über SAP-Themen (z.B. Änderungen in den Landesreferenzmodellen, Verfügbarkeit der SAP-Systeme) zu informieren. Da die Informationen unterschiedlichen Charakter haben und die Empfängergruppen verschiedene Aufgaben wahrnehmen, wurde eine Lösung entwickelt, nach der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hessischen Landesverwaltung die Informationen nun gezielt und übersichtlich aufbereitet erhalten. Das Themenangebot ist sehr umfangreich und vielfältig und kann nach der Funktion des Empfängers differenzieren. Jeder Infomail-Empfänger und alle Buchungskreisverantwortlichen bzw. HR-Ansprechpartner erhalten einmal im Jahr eine Auswertung über abonnierte und zur Verfügung stehende Themen, um sicherzustellen, dass ein optimaler Informationsfluss gewährleistet ist.

Der funktionale Empfängerkreis sieht Informationen für Anwendungsbetreuer, Buchungskreisverantwortliche, Haushaltsbeauftragte, Teilkonzernverantwortliche, Ansprechpartner für Saldenabstimmung, Ressortinteressenvertreter, Ressortvertreter usw. vor.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hessischen Landesverwaltung können sich darüber hinaus regelmäßig über die Themen E-Government und Neue Verwaltungssteuerung über die Zeitungen "reform@tiv" (Herausgeber: Hessische Staatskanzlei und Hessisches Ministerium der Finanzen) bzw. seit Anfang 2008 "HESSEN@KTIV" (Herausgeber: Hessische Staatskanzlei) informieren. "HESSEN@KTIV" bringt Informationen für die gesamte hessische Landesverwaltung. Regelmäßig werden auch Beiträge zum Stand der Neuen Verwaltungssteuerung veröffentlicht.

Ressorts:

Abgerundet wird das Bild durch eine Vielzahl von Maßnahmen, die von den Ressorts in eigener Verantwortung auf die individuellen ressortspezifischen Bedürfnisse angepasst waren und sind. Exemplarisch seien hier Fortbildungsveranstaltungen des HMdJIE und HMAFG zu dem Bereich betriebswirtschaftliches Rechnungswesen mit besonderem Augenmerk auf die Führungskräfte aller Ebenen genannt.

Auch die Integration des Themas NVS in die Ausbildungsinhalte bzw. Verwaltungsstudieninhalte wurde zum Beispiel speziell für das Finanzressort vorangetrieben. So wurden spezielle NVS-Unterrichtseinheiten für die Steuerbeamtenausbildung erarbeitet, welche auch von anderen Ressorts genutzt werden können.

Frage 5. Welche konkreten Maßnahmen plant die Landesregierung zur Verbesserung des Veränderungsmanagements?

Schwerpunkt des Veränderungsmanagements der nächsten Jahre wird sein, den Führungs- und Kulturwandel, der mit der Neuen Verwaltungssteuerung einhergeht, weiterhin uneingeschränkt zu unterstützen, zum Beispiel indem Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage versetzt und ermutigt werden, mehr Verantwortung für das Erreichen von Zielen in ihrem Bereich zu übernehmen oder der Nutzen der sich hinter dem Schlagwort NVS stehenden Steuerungsphilosophie noch überzeugender vermittelt wird. Die Landesregierung wird dabei ihren begonnenen Weg, eine gewandelte Steuerungsphilosophie vorzuleben und mit den Folgen der neuen Transparenz, wie sie durch die Berichterstattung gegenüber dem Parlament oder durch die Vorlage einer Bilanz und eines Jahresabschlusses geschaffen wird, umzugehen, weiter fortsetzen.

Frage 6. Welche organisatorischen Maßnahmen hat die Landesregierung ergriffen oder plant sie, um bereits eingeführte Instrumente der Neuen Verwaltungssteuerung zu verbessern (z.B. Produkthaushalt, Dokumentenmanagement)?

Im Rahmen der Einführung und Weiterentwicklung der Instrumente der Neuen Verwaltungssteuerung sind eine Reihe von Werkzeugen und Verfahren etabliert worden, die das Veränderungs- und Akzeptanzmanagement im Land Hessen unterstützen.

Zur Verbesserung der NVS wurde zu Beginn des Projektes vom HMdF im Rahmen des sogenannten Anforderungsmanagements ein regelmäßig tagendes ressortübergreifendes Gremium eingerichtet (Arbeitsgruppe des Entwicklungs- und Steuerungsgremiums = AGdEG). Sofern die jeweiligen Fachverwaltungen Änderungs- und Verbesserungsvorschläge zum Rechnungs- oder Personalwesen entwickeln, werden diese ressortintern behandelt und schließlich vom Ressortinteressenvertreter in der AGdEG eingebracht. In diesem Gremium werden Anträge zur Änderung erörtert und entschieden oder dem HMdF oder dem HMdIS zur abschließenden Entscheidung vorgelegt und dementsprechend umgesetzt.

Aktuell wurden im Jahr 2009 die bislang ergriffenen Maßnahmen der NVS von einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe unter Leitung des HMdF auf ihre Tauglichkeit hin überprüft und angepasst. Dies betrifft u.a. die Einführung von Produktbudgets im Haushalt, den Ausweis von Mengenkennzahlen sowie der Kategorien zur Leistungswirkung und der Finanzwirtschaft.

Im Nachgang hierzu wurden regelmäßig tagende ressortübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich auf die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung von Teilsystemen der NVS, wie etwa der Kosten- und Leistungsrechnung oder eines Informationssystems befassen.

Von Seiten des HCC stehen mehrere etablierte Verfahren zur Verfügung, die auf unterschiedlichste Weise der Verbesserung und Fortentwicklung der NVS-Instrumente unter Einbindung der unmittelbaren Nutzer dienen.

So werden durch die HCC-Leitung zur Vorbereitung der Leistungsverrechnung (Zwischenbehördliche Leistungsverrechnung) und zur Abstimmung des Kontraktentwurfes jedes Jahr sogenannte Ressortgespräche mit den Buchungskreisverantwortlichen eines Ressorts geführt.

Im Rahmen dieser Gespräche können die Buchungskreise ihren Bedarf an Schulungen und Projektleistungen vortragen. Darüber hinaus können die Buchungskreise im Vorfeld des Ressortgespräches Themen nennen, die aus ihrer Sicht noch zu erörtern wären.

Bei Bedarf - auf Initiative eines Buchungskreises oder des HCC - wird mit den Vertretern des Buchungskreises ein Klimagespräch geführt. Die Themen für dieses Gespräch werden vorher ausgetauscht. Es kann sich hierbei um fachliche oder organisatorische Fragen, Kommunikationsprobleme, Fragestellungen zur Zusammenarbeit usw. handeln.

Für die Bearbeitung von Fehlern und Problemen sowie für fachliche Anforderungen (SAP-Probleme, Kontenanträge usw.) kann der Buchungskreis auf die etablierten Prozesse "Problemmanagement" oder "Änderungsmanagement" beim HCC zugreifen.

Das Problemmanagement umfasst die Identifizierung, Analyse und Behebung von SAP-bezogenen Fehlern und Fragen. Ziel ist es, eine zeitnahe, standardisierte und kontrollierbare Art der Fehler- und Problembehebung zu ermöglichen.

Beim Änderungsmanagement werden Anforderungen, die die Landesreferenzmodelle (LRM Rewe und LRM HR) weiterentwickeln (Änderungen, Weiterentwicklungen) umgesetzt. Ziel ist es, die Landeseinheitlichkeit der SAP-Anwendungen zu gewährleisten.

Für die Abwicklung des Problemmanagements als auch des Änderungsmanagements durch das HCC sind verbindliche Standardprozesse etabliert, die z.B. den ca. 700 Änderungswünschen der über 800 Dienststellen des Landes Hessen Rechnung tragen.

Darüber hinaus können sich die Buchungskreise auch für die Bearbeitung von fachlichen Fragen zur Buchhaltung, Bilanzierung und zu steuerlichen oder personalwirtschaftlichen Themen an das HCC wenden.

Frage 7. Auf welche Weise erfasst sie das Feedback der Nutzer der NVS-Instrumente systematisch und nachhaltig?

Durch die zuvor beschriebenen Werkzeuge und Verfahren wird das Feedback der Nutzer der NVS-Instrumente systematisch und nachhaltig erfasst.

Frage 8. Wie bindet sie die Nutzer der NVS-Instrumente in den Verbesserungsprozess ein?

Den Nutzern der NVS-Instrumente stehen hierfür die unter Frage 6 aufgeführten Einrichtungen und Verfahren, denen die Einbindung der Nutzer immanent ist, zur Verfügung. Dabei werden Anregungen und Wünsche der Nutzer über die jeweiligen Ressortvertreter kanalisiert.

Frage 9. Wie stellt sie die Verstärkung des Verbesserungsprozesses sicher?

Die im Rahmen der Einführung und Weiterentwicklung der Neuen Verwaltungssteuerung etablierten Verbesserungsprozesse wurden generisch ausgeprägt, damit sie in den verschiedenen Verwaltungsbereichen gleichermaßen zur Anwendung kommen können. Durch die Aufnahme der entsprechenden Regelungen in die maßgebenden Rahmendokumente ist sichergestellt, dass die Prozesse zur Verbesserung einheitlich und stetig gelebt werden.

In diesem Zusammenhang sind das NVS-Vorgehensmodell und das Projektmanagementhandbuch, die ein Rahmen- und Regelwerk zur Abwicklung von Projekten im NVS-Umfeld zur Verfügung stellen, besonders zu erwähnen. Hierin findet sich u.a. die Festschreibung klassischer Projektmanagementmethoden sowie eine aus dem Rahmenkonzept "IT-Kosten und Finanzcontrolling" abgeleitete Definition von Strukturen und Phasen. Im Rahmen dieser Regelungen gehört das Veränderungs- und Akzeptanzmanagement zum regulären und verbindlichen Projektvorgehen.

Besondere Bedeutung kommt schließlich dem Anforderungsmanagement zu, welches die wesentliche Grundlage für eine strukturierte und zielgerichtete Weiterentwicklung der NVS schafft. Das Anforderungsmanagement ist auf alle Anforderungen, seien sie betriebswirtschaftlich, personalwirtschaftlich oder informationstechnologisch bedingt, anwendbar. Anforderer können alle

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hessischen Landesverwaltung sein, deren Tätigkeit unmittelbar oder mittelbar im Zusammenhang mit den SAP-Systemen eines oder beider Landesreferenzmodelle steht.

Wiesbaden, 19. August 2010

Karlheinz Weimar