

NKF erfolgreich und schnell einführen - geht das?

aus dem Newsletter "Für den Dienstgebrauch" des BDU-Fachverbands Öffentliche Auftraggeber, Ausgabe 1/2005

von Dr. Wilma Heim

Die Kommunen stehen vor einer großen Herausforderung: sie müssen ihr bisheriges Rechnungswesen von der Kameralistik auf die Doppik umstellen. In NRW muss dieser Umstellungsprozess bis zum 1.1.2009 abgeschlossen sein. Dass ein so tief in das Verwaltungsgeschehen eingreifendes Projekt nicht per Gesetz zum Erfolg wird ist, zeigen die Milliarden teuren Pannen bei Toll-Collect, der Hartz-IV-Software und der elektronischen Gesundheitskarte. Erfahrungen der Modellkommunen in NRW zeigen u. a. folgende projektgefährdende Risiken, wie im Internet-Umsetzungstagebuch nachzulesen ist:

- Der Umstellungsprozess läuft nicht „mal so eben“ neben dem Alltagsgeschäft. Eine große Anzahl an "Mischarbeitsplätzen" mit Mitarbeitern, die dem Projekt nur „neben“ dem Tagesgeschäft zur Verfügung stehen, erschweren die Einhaltung von Zeitplänen.
- Ein unstrukturierter Prozessablauf ist ein besonderer Risikofaktor. Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung sind klare organisatorische Regelungen.

Das NKF-Projekt ist weder ein Alleingang der Kämmerei noch der EDV. Von den Beteiligten werden im Rahmen der Reform unterschiedliche Eigeninteressen verfolgt. Die Ziele der beteiligten Ämter können hier deutlich voneinander abweichen. Dabei betrifft das Projekt nicht nur Fragen des Haushaltswesens, sondern auch zentrale Fragen des Kassenwesens, der Organisation, der Personalentwicklung, des Neuen Steuerungsmodells etc.

Hinzu kommen Ängste der Mitarbeiter vor unbekanntem Veränderungen, Reformmüdigkeit innerhalb der Verwaltung und ein Mangel an Fachkräften, wie der Städtetag NRW Ende 2004 festgestellt hat. Zu beobachten sind mentale Unterschiede zwischen Verwaltungsmitarbeitern und externen Software spezialisten, denen erstere häufig argumentativ nicht gewachsen sind.

Statt mit einem Alleingang den Projekterfolg zu gefährden, kann in dieser schwierigen Situation nachweislich externes Beratungsknowhow helfen, schneller und kostengünstiger zum Ziel zu kommen. Die Erfahrung zeigt:

- Probleme werden auch mal quergedacht und Optimierungspotenziale erkannt, um damit Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten.
- Die Kommunikation zwischen den Beteiligten kann durch eine neutrale Person „entpersonalisiert“ und versachlicht werden.
- Ein Zukauf von Methodenwissen über erfolgreiche Projektarbeit und eine stringente Projektleitung ohne persönliche Rücksichten wirken erfolgsfördernd.
- Verwaltungsmitarbeiter erhalten durch die Moderation die Chance, mit IT-Spezialisten auf gleicher Augenhöhe zu diskutieren.

Kontakt: heim@hc-berater.de