



„Das Konzept der SAP Balanced Scorecard stärkt die Ergebnisverantwortung der Amtsleiter vor Ort.“

Alfred Wirtz, Regierungsvizepräsident, Bezirksregierung Münster

AUF EINEN BLICK

Zusammenfassung

In der Bezirksregierung Münster und den elf Versorgungsämtern in NRW wird die SAP® Balanced Scorecard als Führungsinformationssystem eingeführt.

Internetadresse

www.bezirksregierung-muenster.de

Die wichtigsten Herausforderungen

- Voraussetzungen schaffen für eine IT-gestützte strategische und operative Steuerung der Behörden und der einzelnen Fachbereiche
- Zusammenführen und Aufbereiten von Daten aus unterschiedlichen Quellen

Lösungen und Services

- SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM®)
- SAP Business Information Warehouse (SAP BW)

Entscheidung für SAP

- Einheitliche SAP-Plattform
- Standardisierte Verfahren
- Wirtschaftlichkeit und Adaptierbarkeit
- Umfassendes Rollen-, Berechtigungs- und Sicherheitskonzept
- Hohe Investitionssicherheit
- Problemlose Erweiterungsmöglichkeiten

Highlights der Implementierung

- Projekt erfüllt die Anforderungen von „L.I.N.K. – Landesinitiative für Innovative Kommunikation“ des Landes NRW
- Durchgängig medienbruchfreier Informations- und Datenfluss über mehrere Behörden hinweg

Hauptnutzen für den Kunden

- Verbesserte Informationen in Bezug auf Menge, Transparenz und Schnelligkeit
- Vereinfachtes Controlling
- Gewinnung und Analyse von qualitativ hochwertigen Kennzahlen und Auswertungen
- Erleichterte Kommunikation nach innen und außen
- Erhöhte Arbeitszufriedenheit
- Dezentralisierung von Verantwortung
- Geringerer Aufwand für Führungskräfte, Controller und Beschäftigte
- Reduzierte Kosten
- Bessere Behörden- und Fachbereichssteuerung

Implementierungspartner

T-Systems GEI GmbH

Vorhandene Systemlandschaft

mySAP™ ERP Financials

BEZIRKSREGIERUNG MÜNSTER

Einführung der SAP® Balanced Scorecard auf der Basis von SAP Strategic Enterprise Management und SAP Business Information Warehouse

Eine IT-Lösung mit Modellcharakter sorgt deutschlandweit in den Landesbehörden für Anerkennung: Die Bezirksregierung Münster führt das Konzept der SAP® Balanced Scorecard als Führungsinformationssystem ein. Ziel ist die strategische und operative Steuerung der einzelnen Fachbereiche. Kurzfristig wurde die Basis für die jährlichen Zielvereinbarungen geschaffen. Langfristig ist der Aufbau eines umfassenden Mitarbeiterportals vorgesehen. Pilotiert wurde das Projekt im Aufgabenbereich Schwerbehindertenrecht bei der Bezirksregierung in Münster und in den elf Versorgungsämtern des Landes NRW.

Offene und transparente Behörde

Die Bezirksregierung Münster (BR Münster) als staatlicher Dienstleistungsbetrieb mit etwa 1.400 Beschäftigten für rund 2,6 Millionen Einwohner ist eine von fünf Bezirksregierungen des Landes Nordrhein-Westfalen. Als staatliche Mittelinstanz nimmt sie ihre Verantwortung für das Allgemeinwohl wahr durch Bündelung ihrer Aktivitäten und abgestimmte Wertschöpfungsprozesse.

„Die BR Münster versteht ihre Arbeit als kundenorientierte Dienstleistung für die Menschen in ihrem Wirkungskreis. Sie setzt den eingeschlagenen Reformprozess innerhalb der Verwaltung fort und stellt sich dem Leistungsvergleich mit anderen Behörden“, fasst Regierungsvizepräsident Alfred Wirtz Anspruch und Auftrag der Behörde zusammen.

Berichtswesen aus unterschiedlichen Quellen

Neben einem breit gefächerten Aufgabenspektrum ist die BR Münster in NRW landesweit für die elf Versorgungsämter zuständig. Diese verfügen über eine nahezu identische Aufgabenstellung sowie eine einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation. Oberstes Ziel der BR Münster ist dementsprechend eine landesweit einheitliche Rechtsanwendung, um den Bürgerinnen und Bürgern unabhängig von ihrem Wohnort identische Rechtsauslegung zu garantieren. Für eine optimale Steuerung ist ein umfangreiches Berichtswesen mit zahlreichen Benchmarks

„Mit SAP-Software haben wir erstmals einen durchgängig medienbruchfreien Informationsfluss für den gesamten Fachbereich und über alle Behördenebenen realisiert.“

Alfred Wirtz, Regierungsvizepräsident, Bezirksregierung Münster

erforderlich. Vor der Implementierung des Führungsinformationssystems existierten für die einzelnen Fachbereiche der Versorgungsverwaltung NRW und der BR Münster separate Berichtssysteme aus den jeweiligen IT-Verfahren. Hinzu kamen die Daten der allgemeinen Verwaltung. Diese wurden von Führungskräften und Controllern zusammengeführt – eine mit viel Aufwand und manuellen Tätigkeiten verbundene Arbeit, die nicht mehr in das Konzept einer modernen Verwaltung passte.

Kontinuierliches Change Management

Im Zuge der in NRW forcierten Verwaltungsmodernisierung nahm die BR Münster mit der Versorgungsverwaltung schon frühzeitig eine Vorreiterrolle ein und dokumentierte dies unter anderem durch die Einrichtung des Dezernats „Behördensteuerung und Controlling“. Bereits seit 1999/2000 wurden auf der Basis der SAP Balanced Scorecard in der Versorgungsverwaltung Zielvereinbarungen abgeschlossen, die sich in erster Linie auf weitere Modernisierungsschritte bezogen. Die Beschäftigten wurden von Anfang an in die spezifischen Prozesse und Gespräche einbezogen.

Zukunftsprojekt mit hohem Anspruch

Als konsequente Fortsetzung des Modernisierungsprozesses rief die BR Münster Anfang 2004 das Projekt STRATOS (Strategische und operative Steuerung mit Balanced-Scorecard-basierten Führungsinformationssystemen) ins Leben, das bundesweit als richtungweisend betrachtet werden darf. Unter der strategischen Federführung von Regierungsvizepräsident Alfred Wirtz, der die ambitionierten Pläne mit großem Sachverstand und ebenso großer Reformfreude vorantrieb, entstand binnen weniger Monate ein durchgängig IT-gestütztes Führungsinformationssystem mit Vorzeigequalitäten.

Die Leitung des vielschichtigen Projekts übertrug Alfred Wirtz Birgit Gerhardt, Dezernentin für Behördensteuerung und Controlling des nachgeordneten Geschäftsbereichs der BR Münster. STRATOS erfüllt die Kriterien von „L.I.N.K. – Landesinitiative für Innovative Kommunikation“ und wurde als strategische Kooperation zwischen dem Land NRW und der Deutschen Telekom AG vereinbart. T-Systems, Systemhaus der Deutschen Telekom, lieferte externe Beratung und Unterstützung.

STRATOS umfasst drei Projektstufen:

- Einführung der SAP Balanced Scorecard auf der Basis eines Data Warehouse für den Pilotbereich Schwerbehindertenrecht
- Ausweitung der SAP Balanced Scorecard auf die anderen Bereiche der Versorgungsverwaltung NRW
- Aufbau eines umfassenden Mitarbeiterportals und des Data Warehouse

Von der Vision zu konkreten Inhalten

Zunächst entwickelten die Führungskräfte zur Balanced Scorecard eine Vision, hinterlegten diese mit Strategien, strategischen Stoßrichtungen und Zielen sowie den entsprechenden Kennzahlen und Aktionen. Dies geschah in insgesamt sechs eintägigen Workshops. Gleichzeitig wurden die Balanced-Scorecard-Perspektiven

- Wirtschaftlichkeit,
- Bürgerorientierung,
- Leistungsauftrag,
- Interne Prozesse und
- Mitarbeiterorientierung

bestimmt.

Die Sollwerte für die einzelnen Ziele wurden im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten festgelegt und werden jährlich neu definiert. Zur Darstellung der vorhandenen Zusammenhänge von verschiedenen Zielen erarbeitete das Führungskräfte-Team Ursache-Wirkungsketten.

Technische Realisierung auf SAP-Plattform

Die Software für das anspruchsvolle Balanced-Scorecard-Projekt kommt von SAP. Die informationstechnische Umsetzung erfolgt mit SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM®) und SAP Business Information Warehouse (SAP BW) und basiert auf der Integrations- und Anwendungsplattform SAP NetWeaver™. Die

„Die Geschäftslogik der SAP Balanced Scorecard liefert aktuelle, kennzahlen-basierende Führungsinformationen mit direkten Durchgriffsmöglichkeiten auf die dahinter liegenden Detailinformationen aus dem SAP Business Information Warehouse.“

Gerhard Hösel, Abteilungsdirektor, Bezirksregierung Münster

Lösung verbindet sowohl technisch als auch inhaltlich die Informationen aus den SAP-Workflow-Verfahren. Hinzu kommen – ebenfalls über automatisierte Schnittstellen – Informationen aus weiteren Datenquellen, zum Beispiel aus der Kosten- und Leistungsrechnung, dem Controlling und der allgemeinen Verwaltung. Dies betrifft Ergebnisse der Bürger- und Mitarbeiterbefragungen, Personalstatistiken, Organisationsdaten, Projektberichte und vieles mehr.

„Wir nutzen konsequent die Integration der betriebswirtschaftlichen Idee mit den technologischen Möglichkeiten, die uns SAP bietet und realisieren eine konsistente und transparente Datenbasis“, so Abteilungsdirektor Gerhard Hösel, einer der wichtigsten Promotoren und Ideengeber des Projekts.

Berechtigungs-, Rollen- und Sicherheitskonzept

Sämtliche Informationen werden rollenbasierend und anhand eines fein abgestuften Berechtigungs- und Sicherheitskonzepts in so genannten iViews – das sind für das Internet aufbereitete Bausteine, die auf SAP- und Nicht-SAP-Lösungen zugreifen – dargestellt und können von den Beschäftigten flexibel je nach Rolle verwendet werden.

Qualitativ hochwertige Führungsinformationen

Alle Statistiken und Informationen werden im monatlichen beziehungsweise vierteljährlichen Rhythmus in das Data Warehouse importiert. Von dort werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen in die SAP Balanced Scorecard übernommen und hinsichtlich Zielerreichungsgraden und Steuerungsnotwendigkeiten abgebildet und graphisch aufbereitet. Das Resultat ist ein vollständiger Überblick für alle Führungskräfte und Controller über alle sozialpolitisch und verwaltungstechnisch erforderlichen Daten an einem Ort. „Über das geplante Mitarbeiterportal, das noch weitere Anwendungen integriert, werden wir diese Informationen künftig allen Beschäftigten zur Verfügung stellen“, richtet Birgit Gerhardt den Blick in die Zukunft.

Reduzierung von Zeit und Kosten

Zunächst profitieren Führungskräfte und Controller – später alle Beschäftigten – von beachtlichen Vorteilen bei der Zusammenstellung und Auswertung von Zahlen, Daten und Fakten. Gleichzeitig reduzieren sich Personal- und Transaktionskosten durch den Wegfall des bislang aufwendig erstellten schriftlichen Berichtswesens. Weiterer Nutzen ergibt sich durch jederzeit zugängliche, verlässliche, graphisch aufbereitete und stets aktuelle Informationen am eigenen Arbeitsplatz. Es passieren keine Übertragungsfehler mehr. Im Controlling-Bereich der Versorgungsämter und insbesondere auch in der BR Münster fallen Aufgaben für die Erhebung, Zusammenstellung, Übersendung und graphische Darstellung von steuerungsrelevanten Kennzahlen ersatzlos weg.

Steigerung der Qualität

Datenauswertungen, Besprechungen und damit auch Zielvereinbarungen erreichen eine neue Qualität. Die Behörde und ihre Fachbereiche lassen sich optimal steuern. Visionen und Strategien der Verwaltungsspitze sind transparent abgebildet. Die Ausrichtung der einzelnen Organisationseinheiten wird vereinfacht. Zusätzlich erhalten die Führungskräfte zeitnahen Zugang zu neuartigen Informationen, beispielsweise zu Projektstatusberichten. Bisher gehörte die Erhebung, Kontrolle und Übermittlung von Kennzahlen an die Führungskräfte zu den Tätigkeitsschwerpunkten der Controller. Da sie nun über aktuelle, identische Informationen verfügen, können sie sich verstärkt auf die Analyse von Daten zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und Benchmarking-Prozessen konzentrieren. Auch sie erhalten Zugang zu neuem Informationsmaterial und können auf veränderte Rahmenbedingungen entsprechend schnell und qualifiziert reagieren.

**SAP Deutschland
AG & Co. KG**

Neurottstraße 15a
69190 Walldorf
T 08 00/5 34 34 24*
F 08 00/5 34 34 20*

* gebührenfrei in Deutschland

T +49/18 05/34 34 24**
F +49/18 05/34 34 20**

** gebührenpflichtig

E info.germany@sap.com

www.sap.de/public

Kostenloser Online Newsletter

www.sap.de/sapimfokus

Gesetzlich-politische Aufgabenerfüllung

Die NRW-weit einheitliche Rechtsanwendung wird durch die Bereitstellung aktueller Informationen deutlich unterstützt. Geschehnisse lassen sich transparent und im Zusammenhang aufzeigen. Neue Interpretationen führen zu zielgerichteten Maßnahmen. Davon profitieren in erster Linie die Bürger und die Sozialverwaltung erhält ein verbessertes Erscheinungsbild.

Zusammenarbeit und Personalführungskonzepte

Durch die vereinfachte Behördensteuerung lässt sich Verantwortung dezentralisieren, denn hier greift das Konzept der SAP Balanced Scorecard in Verbindung mit behördenübergreifenden

„Die Reaktionsgeschwindigkeit der gesamten Verwaltung hat sich spürbar erhöht, weil in allen Ämtern alle Informationen zeitgleich vorliegen.“

Birgit Gerhardt, Dezernentin für Behördensteuerung und Controlling des nachgeordneten Geschäftsbereichs, Bezirksregierung Münster

Zielvereinbarungen. Ebenso wird die Teamarbeit in den Versorgungssämtern mit abteilungs- und gruppenbezogenen Zielvereinbarungen gefördert. Die Kommunikation innerhalb der Behörde wird erleichtert und beschleunigt, denn alle Beteiligten greifen auf stets aktuelle Informationen zu und haben den gleichen Wissensstand. Für Gerhard Hösel steht fest: „Durch die SAP Balanced Scorecard erfolgt eine stringenter Behördensteuerung. Die Praxis der Zielvereinbarungen erhält deutliche Verbesserungen und eine noch tiefere Verbindlichkeit.“

Verbesserung der Außendarstellung

Zeitnahe und identische Informationen in den Behörden der Versorgungsverwaltung NRW sorgen dafür, dass die Pressesprecher zu allen angefragten Themen der Öffentlichkeit präzise Auskünfte geben können. Nicht zuletzt erfährt der Wirtschaftsstandort Deutschland durch die optimierte Außendarstellung und Aufgabenerfüllung der sozialpolitischen Fachbereiche eine indirekte Stärkung.

Stetig steigende Anwenderzahl

In der ersten Stufe nach dem Produktivstart im Januar 2005 haben rund 115 Führungskräfte und Controller auf das SAP-Balanced-Scorecard-System Zugriff. Später – etwa ab 2006 – werden rund 700 Führungskräfte aller Ebenen und Fachbereiche in den Versorgungssämtern sowie in zwei Abteilungen der BR Münster mit der neuen Lösung arbeiten. Nach Ausbau des geplanten Mitarbeiterportals werden circa 3.000 Anwender ihre benötigten Informationen aus dem Führungsinformationssystem beziehen.

Nutzen für andere Behörden

Birgit Gerhardt kann sich den Einsatz der SAP Balanced Scorecard nach dem Münsteraner Vorbild auch für andere Behörden gut vorstellen: „Die erarbeiteten Inhalte können in Form eines Templates von weiteren Verwaltungsorganisationen genutzt werden. Voraussetzung hierfür ist eine vergleichbare IT-Landschaft. Darüber hinaus lassen sich Kennzahlen, Ziele und Basisinformationen auch auf SAP-fremde Anwendungen übertragen und als Grundlage für eine individuelle Ausprägung heranziehen. Insbesondere können andere Bundesländer unsere Lösung übernehmen. Die SAP Balanced Scorecard ist für größere Behörden ein sehr gut geeignetes Führungsinstrument.“