



DIE SERIE

Jobs mit Zukunft (2)

Wer rettet unsere Kommunen vor dem Finanzkollaps? Wer baut Netze für die Energie der Zukunft? Wer hilft, wenn das nächste Hochwasser droht? In unserer **neuen zwölfteiligen Serie** besuchen wir Frauen und Männer, die schon heute in Berufen arbeiten, die morgen noch wichtiger sein werden

Diese Woche:
Rechnungsprüfer

Nächste Woche:
Diagnostiker



Beate Behnke-Hahne leitet das Steueramt der Stadt Essen

Foto: Andre Zelik für DIE ZEIT/www.andrezelik.com

Das Zitat ...

»Ein Experte ist ein Mann, der hinterher genau sagen kann, warum seine Prognose nicht gestimmt hat«

Winston Churchill

... und Ihr Gewinn:

Der Experte beschwört seinen Chef: »Das Produkt ist noch nicht marktreif, glauben Sie mir!« Doch der Chef hält es mit Winston Churchill: Er nimmt die Aussage seines Spezialisten zur Kenntnis, aber er nimmt sie nicht ernst. Bedenkenträger hier, Schlips-träger dort: Der Graben zwischen Fach- und Führungskräften ist breit wie der Grand Canyon. Der Experte wird das Gefühl nicht los, den Chef kümmern die Feinheiten seiner Arbeit nicht (was stimmt!); und der Chef wird das Gefühl nicht los, der Experte schere sich nicht um die Zusammenhänge (was ebenfalls stimmt!).

Diese Differenz hat eine natürliche Ursache. Denn warum wird eine Fachkraft gemessen? Vor allem am Fachwissen. Und warum eine Führungskraft? Vor allem am Gesamtergebnis. Der Chef dirigiert das Orchester und hört das ganze Stück. Die Fachkraft spielt ein Instrument und fixiert ihr Notenblatt.

Kluge Experten schauen über den Rand der eigenen Arbeit hinaus: Welche Ergebnisse sind wichtig für den ganzen Bereich und die Firma (einfach mal nachfragen!)? Welche Rolle spielt meine Arbeit dabei? Worauf muss ich achten, um den größten Gesamtnutzen zu bieten? Zum Beispiel kann es intelligent sein, bei Produkten ein Fehlerchen zu tolerieren, sofern der Markt es akzeptiert – statt das gelungene Firmenkonzert durch Protestrufe zu stören.

Aber Achtung! Wer jahrzehntlang als Spezialist auftritt, dem geht es wie Pierre Brice mit Winnetou: Die Rolle bleibt an ihm kleben; als Chef wäre er nicht mehr glaubwürdig. Für einen Aufstieg sollten Sie Ihre Führungsqualitäten schnell in der Fachrolle beweisen. Zum Beispiel indem Sie Ergebnisse nicht nur erzeugen, sondern sie beim Meeting selbst präsentieren – und dabei rhetorische Kompetenz beweisen. Indem Sie nicht nur Ihre Tagesarbeit verrichten, sondern auch Strategiepapiere für die Zukunft schreiben – und dabei Weitblick zeigen. Indem Sie Ihre Facharbeit nicht im Alleingang erledigen, sondern delegieren und Teams koordinieren – und so Führungskompetenz beweisen.

Ein solcher Spezialist ragt über seine Fachposition so weit hinaus, dass es nur zwei Möglichkeiten gibt: Die Firma macht ihn um einen Kopf kürzer – was unklug wäre. Oder sie befördert ihn – was klug ist und wahrscheinlich. Denn Spezialisten werden in Zukunft immer begehrter sein. Das zumindest ist meine Prognose. Als Karriereexperte. Ob Churchill mir glauben würde? MARTIN WEHRELE

Unser Autor ist Karriereberater und hat das »Lexikon der Karriereirrtümer« geschrieben

Was es kostet, was es bringt

Kommunen müssen neuerdings wie Konzerne bilanzieren – und brauchen dafür Controller und Rechnungsprüfer VON NICOLE BASEL

Als Beate Behnke-Hahne Mitte der neunziger Jahre ihren Job wechselte, müssen ihre Freunde sie wohl für ganz schön bescheuert gehalten haben. Behnke-Hahne hatte eine tolle Stelle in der Möbelindustrie, reiste um die Welt, traf interessante Menschen, verdiente gutes Geld. Und das alles tauschte sie ein gegen einen Schreibtisch in der Stadtverwaltung Herford, gegen Aktenordner und Behördenstempel.

Heute, 16 Jahre später, wirkt Behnke-Hahne dennoch alles andere als betrübt. Direkter Blick, zackiger Schritt, fester Händedruck. Eine, bei der man denkt, dass ihr so schnell keiner was vormachen kann. Und sie sagt Erstaunliches: Das Rechnungswesen und die Buchführung einer Kommune seien mindestens so interessant und anspruchsvoll wie die in einem Unternehmen. Behnke-Hahne ist mittlerweile vom kleinen Herford zur Stadt Essen gewechselt und leitet dort das Stadtsteueramt und das Rechnungswesen. Ihr Fachbereich erstellt unter anderem den Jahresabschluss für den Konzern Stadt. Dazu gehören beispielsweise die Stadtwerke, die Verkehrsbetriebe und die Messe. Ihre Leute haben es mit unbezahlten Strafzetteln und hohen Summen für den Umbau von Schulen zu tun. Nein, um die Welt reist sie jetzt nicht mehr. Aber Beate Behnke-Hahne ist Chefin von 250 Mitarbeitern, sie sitzt in einem großen Eckbüro in der 20. Etage des Rathauses mit einem fantastischen Ausblick. Und sie hat einen riesigen Schreibtisch. Ohne Stempel.

Jahrelang war die Frau aus der Wirtschaft in ihrer Behörde eine Exotin: Im Gegensatz zu fast allen anderen hier hat sie BWL studiert. Der höhere Dienst in der öffentlichen Verwaltung ist traditionell den Juristen vorbehalten. Doch genau das ändert sich gerade. Denn landauf, landab findet in den Kommunen und auch in einigen Landesverwaltungen ein großer Umbruch statt: Die Haushälter bilanzieren neuerdings, wie Unternehmen es tun, arbeiten mit einem modernen, kaufmännischen Rechnungswesen. Und dafür brauchen die Verwaltungen betriebswirtschaftliches Know-how.

»Es gibt jetzt ganz neue Fragen«, sagt Beate Behnke-Hahne. »Um die zu beantworten, brauchen wir qualifiziertes Personal.« Bereits 15 ihrer Mitarbeiter haben einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Einige spezialisierten sich während ihrer Verwaltungsausbildung an der Fachhoch-

schule auf BWL, andere sind Diplomkaufleute mit Universitätsabschluss. Auch im SAP-Kompetenzzentrum werden Leute mit kaufmännischen Kenntnissen eingesetzt. Denn der Kostendruck steigt. Durch die Einführung der Schuldenbremse braucht man vermehrt Kosten-Leistungs-Rechnungen, die Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen muss geprüft werden – dafür braucht es Experten. Gern, sagt Behnke-Hahne, würde sie noch ein paar Betriebswirte einstellen, wenn die Haushaltslage endlich wieder besser wird oder wenn altgediente Verwaltungsfachleute in Rente gehen. Aber es bewirbt sich kaum jemand.

An den Universitäten und Fachhochschulen habe es sich vielleicht noch nicht herumgesprochen, dass es in vielen Verwaltungen eine Umstellung des Rechnungswesens gegeben habe, bestätigt Reinert Maerker. »Viele Absolventen der Wirtschaftswissenschaften wissen möglicherweise noch nicht genügend über diesen Bedarf.« Maerker hat die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens in Nordrhein-Westfalen geleitet. Das Bundesland hat neben Hessen, Hamburg und Bremen die Buchhaltung nicht nur in sämtlichen Kommunen, sondern auch auf Landesebene modernisiert. Die Umstellung ist Teil einer größeren Reform, durch die ein Wettbewerbsdenken Einzug hält: Die einzelnen Verwaltungen müssen sich aneinander messen lassen – Benchmarking, wie in der Privatwirtschaft. Es fällt jetzt auf, wenn etwa die Passstelle einer Stadt ineffizienter arbeitet als in vergleichbar großen Kommunen, wenn für die Passvergabe dort mehr Geld veranschlagt wird und die Bürger länger warten müssen. Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz, durch den sich die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter ändern.

Die Verwaltungen versuchen die neuen Aufgaben zum größten Teil durch Schulungen ihres vorhandenen Personals zu erfüllen. Bei Neueinstellungen werden aber BWL-Kenntnisse eine zunehmende Rolle spielen, egal, ob beim Controlling im Sozial-

amt oder ganz klassisch in der Finanzverwaltung. Die größeren Kommunen und die Landesverwaltungen, erwartet Maerker, werden ihren Nachwuchs vor allem aus ihren eigenen Verwaltungsschulen rekrutieren, die kleineren Kommunen könnten auf BWL-Absolventen der Fachhochschulen zurückgreifen. Auf der Führungsebene der Verwaltungen, wo heute fast ausschließlich Juristen zu finden sind, werden Diplomkaufleute von den Universitäten Platz finden. »Langfristig könnten dort bis zu zehn Prozent der Positionen von Wirtschaftswissenschaftlern ausgefüllt werden«, sagt er.

Beate Behnke-Hahne glaubt, dass der Einfluss der Betriebswirte ihrem Rathaus guttun wird. Sie wünscht sich, dass mehr Leute aus der Privatwirtschaft so wie sie in die Verwaltung wechseln. »Da geht es nicht nur um das Fachliche, darum, wie man eine Bilanz erstellt«, sagt die Diplom-Kauffrau. Vielmehr müsse man Prozesse und Abläufe optimieren, dafür sorgen, dass die Leistungen der Kommune, von der Müllabfuhr bis zum Personalausweis, auch wirtschaftlich erbracht würden. »Nicht mehr nach dem Prinzip: Koste es, was es wolle.«

Die neue, moderne Buchführung, die sogenannte Doppik, bringt jetzt nämlich zutage, wie sehr einige Kommunen über ihre Verhältnisse gelebt haben. Das »Unternehmen« Essen etwa erwirtschaftete 2009 ein Defizit von 146 Millionen Euro. Vor der Umstellung im Jahr 2007 wurden in der Buchführung der öffentlichen Verwaltung lediglich Einnahmen und Ausgaben festgehalten, wie bei einem Kassenswart. Dadurch war etwa der Bau eines Kindergartens nur eine lästige Ausgabe, die das Jahresergebnis trübte. Jetzt macht sie sich in der Bilanz auch positiv bemerkbar: Das Anlagevermögen der Stadt steigt. Die eigenen Anlagen instand zu halten scheint nun viel attraktiver.

Heute fällt auch auf, wenn auf Kosten zukünftiger Generationen gewirtschaftet wird. Während etwa früher bei einem Beamten nur das derzeitige Gehalt zu Buche geschlagen hat, wird jetzt be-

rücksichtigt, dass sich die Stadt auch verpflichtet, später seine Pension zu bezahlen. Allein die Rückstellungen dafür machen nun in der Bilanz der Stadt Essen etwa eine Milliarde Euro aus.

»Es wird ein anderes Denken geben, das stärker betriebswirtschaftlich orientiert ist«, sagt Professor Hermann Hill von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. »Der Bedarf an Wirtschaftswissenschaftlern ist schon in den neunziger Jahren angekurbt worden, durch die Einführung des sogenannten neuen Steuerungsmodells.« Aber die Umstellung der Buchführung auf die Doppik versetze dem Trend einen neuen Schub. Seine Hochschule reagiert mit einem neuen Studiengang: dem Master Öffentliche Wirtschaft. Durch die kaufmännische Buchführung sei es nun aber auch leichter, von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung zu wechseln.

Und wieder zurück, wie Beate Behnke-Hahne gerade erleben musste. Einer ihrer Mitarbeiter, der aus der Privatwirtschaft kam, ist nun wieder abgeworben worden. »Er hat jetzt enorme Entwicklungsmöglichkeiten«, sagt sie. »Als er bei uns arbeitete, hat er den Abschluss als Wirtschaftsprüfer gemacht.« Und weil er nun auch die Strukturen der kommunalen Verwaltung kennt, ist er als Berater in der Wirtschaft gefragt. »Da konnte ich ihn nicht halten.«

Die Zahl:

3074,05 Euro beträgt das Einstiegsgehalt im öffentlichen Dienst Nordrhein-Westfalen (höherer Dienst)

Der Vergleich:

Mitarbeiter in deutschen Kommunalverwaltungen: rund 250 000. Mitarbeiter der Daimler AG weltweit: rund 250 000

Interessant zu wissen:

Um eine Bilanz zu erstellen, muss auch das Vermögen der Kommunen geschätzt werden. Bei der Stadt Essen haben allein die Bäume (Amtsdeutsch: Straßenbegleitgrün) einen Buchwert von 30 Millionen Euro

Für wen ist das was?

Für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung, die sich für Wirtschaftsfragen interessieren. Und für Wirtschaftswissenschaftler, die in einer Kommunal- oder Landesverwaltung arbeiten wollen.

Was ist neu daran?

Früher waren Wirtschaftsexperten vor allem in der Privatwirtschaft gefragt. Jetzt haben sie auch bei öffentlichen Arbeitgebern gute Karten.

Wie kommt man da hin?

An der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer lernen BWLer in Fortbildungen, wie eine Kommune funktioniert. FHs und Unis bieten Masterprogramme zu Öffentlicher BWL oder Public Administration an. Die können auch von Wirtschaftswissenschaftlern besucht werden.

ANZEIGE

MODERNER STAAT

14. FACHMESSE UND KONGRESS

Strategie und Best Practice für IT, Personal und Finanzen
27.-28. Oktober 2010 | Messegelände Berlin

Ihr Besuch auf MODERNER STAAT:
Innovationskraft durch neue Ansätze

Aktuelle Kongressthemen:

- I. Transformation der Verwaltung von heute in die Verwaltung von morgen – zwischen Notwendigkeit und Machbarkeit
- II. Vernetzung & Kooperation – zwischen Kästchendenken und ganzheitlichen Lösungen
- III. Prozess- und Organisationsmanagement – zwischen Umbau und Umdenken
- IV. Dienstleistungsmanagement für den Bürger – zwischen äußerem Druck und Erfolgswillen
- V. Finanzmanagement – zwischen Rasenmäher und innovativen Ansätzen
- VI. Personalmanagement im demografischen Wandel – zwischen Verwalten und Handeln
- VII. IT-Management – zwischen Datenverfügbarkeit und Datenschutz

Mehr Informationen finden Sie unter www.moderner-staat.com/kongress.

Tickets jetzt online buchen unter: www.moderner-staat.com/Tickets und bis zu 25 % Preisnachlass sichern!

Von Experten empfohlen:



Dr. Thomas de Maizière, Bundesminister des Innern



Dr. Siegfried Balleis, Oberbürgermeister der Stadt Erlangen



Ulrich Freise, Staatssekretär Berliner Senatsverwaltung für Inneres u. Sport



Dr. Pablo Mentzins, Leiter Public Sector, BITKOM e.V.



Prof. Dr. Eckhard Schröter, Department Head Public Management & Governance, Zeppelin University



Dr. Marianne Wulff, Geschäftsführerin Vitako

www.moderner-staat.com

Veranstalter:
Reed Exhibitions

Kongresspartner:
KGS

Partnerland:
berlin

Reed Exhibitions Deutschland GmbH | Projekt MODERNER STAAT 2010 | Völklinger Straße 4 | 40219 Düsseldorf | Tel.: 0211-90191-264 | E-Mail: info@moderner-staat.com