

# Projekt: Neuer Haushalt

von Beatrice Dott

Bei der Einführung des Neuen Haushalts- und Rechnungswesens ist ein professionelles Projekt-Management erforderlich. Nur so können der Umstellungsprozess gemeistert und die Ziele erreicht werden.

Jetzt wird für die Kommunalverwaltungen und ihre politischen Gremien Realität, was Fachleute seit Jahren diskutieren: Das kommunale Rechnungswesen als eine der Grundlagen für die Haushalts- und damit auch politische Planung wird einer fundamentalen Modernisierung unterzogen. Die Innenminister und -senatoren der Bundesländer haben sich auf eine gemeinsame Grundlage geeinigt; nun steht der Umsetzung in den einzelnen Ländern nichts mehr entgegen – abgesehen von der sicher noch spannenden parlamentarischen Diskussion vor Gesetzesbeschluss. Gewiss ist: Das Neue Haushalts- und Rechnungswesen kommt und alle Kommunen werden jetzt oder in naher Zukunft davon berührt sein.

Wesentlicher Erfolgsfaktor für einen gelungenen Einführungsprozess ist ein eindeutiges Bekenntnis der Verwaltungsführung zum Neuen Haushalts- und Rechnungswesen. Die Entwicklung und Formulierung eines zukünftigen Steuerungsverständnisses ist der strategische Moment des Einführungsprozesses. Ein methodisches Vorgehen bei der Umsetzung schafft die Basis, um zu qualitativ hochwertigen Lösungen bei wirtschaftlich vertretbarem Res-

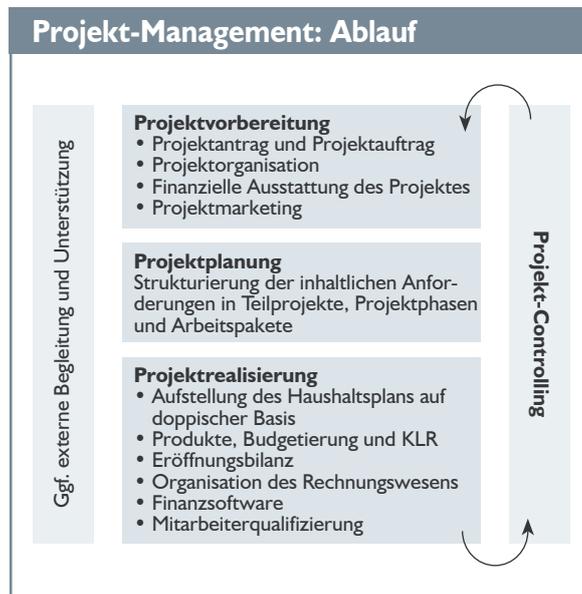
sourceneinsatz zu kommen. Dies geschieht mithilfe eines auf die Aufgabenstellung zugeschnittenen Projekt-Managements.

Die eindeutige Positionierung der Verwaltungsführung gibt der Projektarbeit von vornherein Richtung und Kontur. Damit werden grundsätzliche Voraussetzungen für die Einführung und Umsetzung des Neuen Haushalts- und Rechnungswesens geschaffen. Jede Kommune sollte

- sich über ihre jeweiligen, mit der Umstellung verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen verständigen,
- ein verwaltungsweites Verständnis für die Erforderlichkeit und den Nutzen einer veränderten Finanzsteuerung entwickeln,
- die für die örtlichen Verhältnisse geeignete Einführungsstrategie erarbeiten und dabei
- die geeigneten Methoden und Instrumente zur Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen anwenden sowie
- im Rahmen der Umsetzung bestimmte Vorgehensweisen und Inhalte berücksichti-

gen, die bereits erprobt wurden und die sowohl eine effektive als auch effiziente Arbeit ermöglichen und langfristig sicherstellen.

Die Vorgehensweise im Rahmen eines Projekt-Managements mag aufwändig erscheinen, sie ist aber die beste Möglichkeit, den Umstellungsprozess auf Dauer im Griff zu behalten, den Überblick zu wahren und die gesteckten Ziele zu erreichen. Im Rahmen der Projektvorbereitung wird neben dem inhaltlichen auch der personelle, organisatorische, zeitliche, finanzielle und kommunikative Handlungsrahmen gesteckt, der Grundlage für die Projektplanung ist.



Die Projektplanung greift die Zielsetzungen, die mit dem Neuen Haushalts- und Rechnungswesens verbunden sind, auf und strukturiert die inhaltlichen Anforderungen, ohne Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu vernachlässigen. Dabei ist auch die Verbindung mit den erforderlichen Ressourcen (Personal, Finanzen, Technikunterstützung) herzustellen. Die Projektplanung stellt so die verbindliche Vorgabe für die Projektrealisierung dar und ist Grundlage für die Projektsteuerung durch ein Projekt-Controlling.

Die Projektrealisierung umfasst die inhaltliche Bearbeitung der Elemente des Neuen Haushalts- und Rechnungswesens (Haushaltsplan auf doppischer Basis, Produkte, Budgetierung und KLR sowie Aufstellung der Eröffnungsbilanz) und daraus resultierender Aufgaben (Organisation des Rechnungswesens, Auswahl und Inbetriebnahme der Finanzsoftware sowie Qualifizierung der Mitarbeiter) auf der Basis der Projektplanung. Die Reihenfolge der Bearbeitung richtet sich dabei nach dem Entwicklungsstand, der Prioritätensetzung und der ge-

planten Zeitschiene der jeweiligen Kommune. Auch hier gilt es, trotz Strukturierung in Teilprojekte inhaltliche und zeitliche Abhängigkeiten zu beachten. So ist das Zusammenspiel zwischen der Aufstellung des Haushaltsplans auf doppischer Basis und der Produkt-, Budget- sowie KLR-Strukturen von entscheidender Bedeutung für die zukünftige finanzwirtschaftliche Steuerung. Die frühzeitige Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Organisation des Rechnungswesens und der Qualifizierung der Mitarbeiter sowie der erforderlichen Ausstattung mit neuer Finanzsoftware hat erheblichen Einfluss auf die finanzielle Belastung durch den Umstellungsprozess.

Das Projekt-Controlling unterstützt die Steuerung des Projektgeschehens. Es gleicht kontinuierlich die zu erfüllenden inhaltlichen Anforderungen, die zeitlichen Vorgaben und die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit den aktuellen Projektständen ab. Ziel ist es, zeitnah Anpassungsbedarfe zu erkennen, um einen störungs- und reibungslosen Projektablauf sicherzustellen.

Da das für die anstehenden Aufgaben erforderliche Know-how nicht überall und gleichermaßen vorhanden ist, kann die Nutzung externen Fachwissens eine zeitnahe und ergänzende Alternative zur internen Qualifizierung darstellen. Die Formen der Nutzung reichen dabei von einem aktiven interkommunalen Erfahrungsaustausch bis hin zur Wahrnehmung externer Qualifizierungsangebote. Auf beiden Feldern steht den Kommunen die KGSt, Köln, mit ihren Fortbildungsveranstaltungen, aber auch als kompetenter Ansprechpartner für den Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Das Spektrum reicht weiter über die Neueinstellung von betriebswirtschaftlich ausgebildetem Personal, eine wissenschaftliche Begleitung oder eine Kooperation mit einer Datenverarbeitungszentrale bis hin zum gezielten Einsatz von Unternehmensberatungen.

Eine zielgerichtete Vorgehensweise bei der Einführung ist somit Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung des Neuen Haushalts- und Rechnungswesens. Neben dem Neuen Rechnungswesen bieten sich insbesondere weit gehende Möglichkeiten zur Neugestaltung des Haushalts. Der Neue Haushalt mit Informationen über Produkte, Ressourcenverbrauch, Ziele und Wirkungen kann eine verbesserte Grundlage für die politische Steuerung darstellen. Diese Chancen sollten genutzt werden. Politik und Verwaltungsführung sollten frühzeitig ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

*Beatrice Dott ist als Referentin im Programmbereich Finanz-Management der KGSt tätig.*

## Bericht zum neuen Rechnungswesen

Der KGSt-Bericht „Einführungsstrategien für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen“ (2/2004), unterstützt Kommunen dabei, den Einführungs- und Umsetzungsprozess vor Ort zu initiieren, eine geeignete Projektorganisation zu implementieren, den Projektverlauf zu strukturieren und die zu erwartenden gesetzlichen Vor-

gaben vorbereitend anzugehen. Der KGSt-Bericht, der unter dem Vorsitz von Beatrice Dott von einer Arbeitsgruppe kommunaler Fachleute erarbeitet wurde, kann auf der Website des Fachverbandes bestellt werden, außerdem per Fax (02 21 / 3 76 89-59) oder e-Mail (kgst@kgst.de).

• [www.kgst.de](http://www.kgst.de)