

Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR)



Dokumentation des Gesamtprojekts

NKHR in **ALB**STADT

—

Leitfaden zum Projektmanagement

Stand: 14.07.2009

Die Schriftenreihe zum Projekt „NKHR in Albstadt“ informiert den Leser über das Projekt und fasst die Ergebnisse der Projektarbeit zusammen.

In dieser Reihe sind bisher folgende Berichtsteile erschienen (bzw. werden in Kürze erscheinen):

**Prolog: Leitfaden zum Projektmanagement –
Dokumentation des Gesamtprojekts „NKHR in Albstadt“**

Teil 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz –
„Bewertungsrichtlinie der Stadt Albstadt“

Teil 2: Produktplan Albstadt – „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“

Teil 3: Kosten- und Leistungsrechnung

Teil 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation

Teil 5: Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Für Rückfragen oder Interesse an der Schriftenreihe steht Ihnen die Projektleitung gerne zur Verfügung.

Kontakt:

Michaela Wild

Telefon: 07431/1602110

michaela.wild@albstadt.de

Peter Hotz

Telefon: 07431/1602107

peter.hotz@albstadt.de

© Stadt Albstadt, Projektleitung „NKHR in Albstadt“

Dieser Leitfaden ist Eigentum der Stadt Albstadt.

Die Schriftenreihe spiegelt die Verhältnisse der Stadt Albstadt wider. Sie wurde mit größter Sorgfalt erstellt, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Jegliche Verwertung, Weitergabe oder sonstige Verwendung ist nur mit Genehmigung der Stadt Albstadt gestattet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Weiterverarbeitung mit elektronischen Medien.

Änderungsdokumentation

Datum	Autor	Beschreibung
26.05.2008	Stefan Ostermaier	Erstellung der Erstfassung
06.06.2008	Michaela Wild	Redaktionelle Anpassungen und Aufnahme Punkt 7.3
06.08.2008	Michaela Wild	Verschiedene redaktionelle Anpassungen
07.08.2008	Stefan Ostermaier	Änderungen des Layouts
23.10.2008	Simone Mohn	Redaktionelle Anpassung Punkt 6.6
16.02.2009	Michaela Wild	Anpassung Projektorganisation – TP 5 Gebäudemanagement 3.3, 4.1
14.07.2009	Kerstin Blaich	Anlagen aktualisiert – NKHR News 5 eingebaut

Die inhaltlichen Ausführungen des „Leitfadens zum Projektmanagement“ beruhen im Wesentlichen auf der Diplomarbeit „Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Albstadt“ von Herrn Thomas Bronner (*siehe 7.2 Betreuung von Diplomanden der Fachhochschulen*).

Die einzelnen Berichtsteile können als „**work in progress**“ bezeichnet werden. Sie werden laufend weiterentwickelt und unterliegen einer ständigen Aktualisierung und Überarbeitung.

Die aktuellsten Versionen sind im Internetportal

www.nkhr-albstadt.de

zum kostenlosen Download bereitgestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Status quo	5
2	Projekt „NKHR in Albstadt“ – Quo vadis?	6
3	Projektvorbereitung	7
3.1	Projektantrag - Projektverfügung	7
3.2	Projektziel	8
3.3	Projektorganisation	9
3.3.1	Lenkungsgruppe	11
3.3.2	Projektleitung	11
3.3.3	Teilprojektteams	12
3.4	Geschäftsordnung	13
4	Projektplanung	14
4.1	Projektstrukturplan inklusive Zeit- und Meilensteinplan	14
4.2	Ressourcenplan	16
5	Projektrealisierung	17
5.1	Kick-Off-Meeting	17
5.2	Teilprojekte	18
5.2.1	TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz	18
5.2.2	TP 2: Produktplan Albstadt	19
5.2.3	TP 3: Kosten- und Leistungsrechnung	19
5.2.4	TP 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation	20
5.2.5	TP 5: Zentrales Gebäudemanagement	21
5.3	Projektcontrolling	22
6	Projektmarketing	25
6.1	Corporate Design	26
6.2	Newsletter „NKHR-News“	26
6.3	Kick-Off-Meeting	27
6.4	Ratsinformation „NKHR in Albstadt“	27
6.5	NKHR-Flyer	27
6.6	Projektportal www.nkhr-albstadt.de	27
6.7	Berichterstattung in der Presse	28
6.8	Wissensvermittlung: Vorträge / Präsentationen / Workshops	28
7	Weitere Aspekte im Rahmen des Projekts	29
7.1	„Inventarisierungsrichtlinie“ – Inventarisierungssoftware „HalloKAI“	29
7.2	Betreuung von Diplomanden der Fachhochschulen	29
7.3	Technische Umsetzung	30

Anlagen

1 Status quo

Seit einiger Zeit befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem tief greifenden Veränderungsprozess. Schlagworte wie „Kundenorientierung“, „Dezentrale Ressourcenverantwortung“ und „Wirtschaftlichkeit“ sind in aller Munde. Das bisherige kamerale Rechnungswesen kann mit dieser Modernisierungswelle nicht stand halten und kann somit die angestrebten Reformbemühungen nicht adäquat unterstützen.

Durch Beschluss der Innenministerkonferenz vom November 2003 sind die Weichen für das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) gestellt. Die bisherige zahlungsorientierte kameralistische Buchführung hat ausgedient und wird vom neuen ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen abgelöst.

Mit der Einführung des NKHR hält der doppelte Buchungsstil (Doppik) Einzug in die öffentliche Verwaltung. Zahlungsunwirksame Rechnungsgrößen wie Abschreibungen, Rückstellungen oder die Auflösung erhaltener Ertragszuschüsse können so sichtbar gemacht werden. Des Weiteren soll mehr Transparenz im kommunalen Finanzwesen entstehen und – verbunden mit der Steuerung über die Vorgabe von Zielen (Output) – auch ein höheres Kostenbewusstsein gefördert werden.

Als ideale Organisationsform, die besonders geeignet ist, solche Veränderungsprozesse zu steuern und Neuerungen zu implementieren, bietet sich das Projektmanagement an. Die Stadt Albstadt hat sich daher entschlossen, das Projekt „NKHR in Albstadt“ einzurichten und das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen zum Stichtag 01. Januar 2011 einzuführen.

Um objektive und nachprüfbar Informationen zu liefern, wurden nachfolgend sämtliche Arbeitsschritte des Projekts auf ihrem Weg „von der Kameralistik – hin zur Doppik“ dokumentiert und dargestellt.

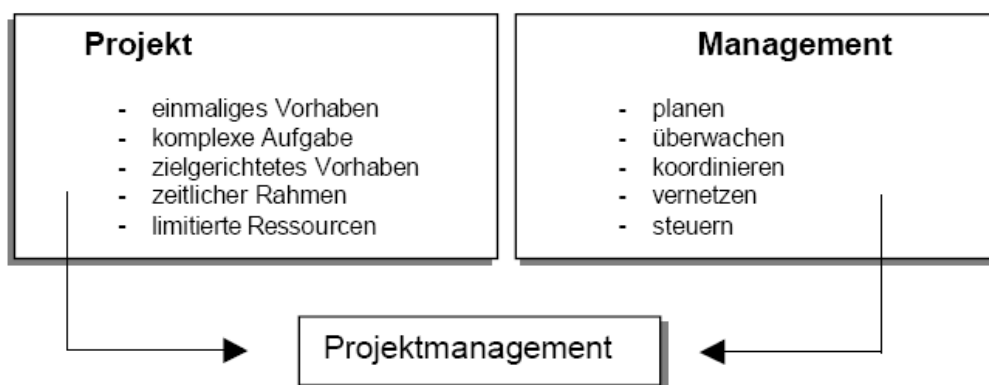
Diese Projektdokumentation soll auch den eingebundenen Mitarbeitern der beteiligten Fachämter als Grundlage dienen und ihnen einen Überblick über das Projekt „NKHR in Albstadt“ liefern.

2 Projekt „NKHR in Albstadt“ – Quo vadis?

Unter dem Begriff **Projektmanagement** wird die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“ verstanden.

Projektmanagement ist eine Führungskonzeption, die dazu dient, Projekte zielorientiert und effizient abzuwickeln. Dazu gehören organisatorische, methodische und zwischenmenschliche Aspekte. Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehören neben der Projektplanung und der Projektsteuerung auch die Führung des Projektteams, die organisatorische Gestaltung und die Koordination des Projekts.

Ein **Projekt** ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. zeitliche Befristung; klare Zielvorgabe; finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.



Die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen erfüllt eindeutig die Merkmale eines Projekts. Neben der vom Gesetz vorgegebenen zeitlichen Befristung, die die Anwendung des NKHR ab dem Haushaltsjahr 2016 vorsieht, sind auch die Merkmale Einmaligkeit und Zielsetzung gegeben, da ein neues, leistungsfähiges und zukunftssicheres Haushaltsrecht geschaffen werden soll. Es ist daher zweckmäßig, die Aufgabenstellung nicht als „Tagesgeschäft mit den Methoden der Routine-Bearbeitung“, sondern als Projekt zu behandeln.

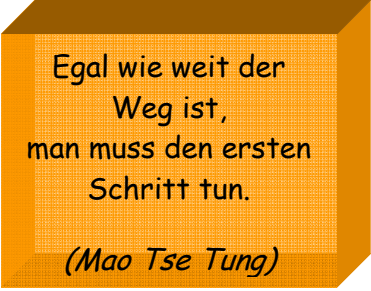
Diese Erkenntnis hat auch bei der Stadt Albstadt dazu geführt, das Projekt „**NKHR in Albstadt**“ zu installieren. Das Ziel des Projekts besteht darin, die Umstellung „von der Kameralistik auf die Doppik“ effektiv und effizient zu bewältigen.

3 Projektvorbereitung

Um ein Projekt erfolgreich starten zu können, sind zunächst diverse Vorarbeiten notwendig. Auch für die Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen sind daher zahlreiche Vorüberlegen anzustellen.

Die Aufgabe der Projektvorbereitung bestand darin, neben dem inhaltlichen auch den personellen, organisatorischen,

zeitlichen, finanziellen und kommunikativen Handlungsrahmen für das Gesamtprojekt „NKHR in Albstadt“ abzustecken. Die Anforderungen und Ziele des Gesamtprojekts wurden daher systematisch erarbeitet und in der Projektverfügung klar definiert. Des Weiteren wurde die Projektorganisation entworfen und eine Geschäftsordnung aufgestellt.



Egal wie weit der
Weg ist,
man muss den ersten
Schritt tun.

(Mao Tse Tung)

3.1 Projektantrag - Projektverfügung

Ohne das Vorliegen eines Projektauftrages kann das Projekt nicht begonnen werden, da die Projektleitung keine Ermächtigung besitzt, auf Ressourcen zurückzugreifen, Kostenstellen zu belasten oder Personal einzusetzen. Der Projektantrag ist der Antrag auf die „Projektgründung“, d.h. auf den Beschluss, das benannte Projekt durchzuführen. Ziel dieses Antrages ist es, einen förmlichen Auftrag zu erwirken, der das Einleiten vorbereitender Maßnahmen, Überlegungen und Planungen rechtfertigt. Der Projektantrag sollte neben der Projektbezeichnung auch die Benennung des Projektleiters enthalten. Des Weiteren sollte er klären, warum und wozu das Projekt benötigt wird, wer für die Umsetzung des Projekts zuständig ist und wie das Projekt organisiert wird.

Auf Grundlage des Projektantrags kann eine Projektverfügung (Projektauftrag) ergehen, die als Legitimationsbasis für das weitere Vorgehen dient und somit das Bindeglied zwischen dem Projektteam (Auftragnehmer) und der Verwaltungsführung (Auftraggeber) darstellt.

Auch für das Projekt „NKHR in Albstadt“ wurde ein entsprechender Projektantrag gestellt, der am 19.05.2006 seitens der Verwaltungsführung unterzeichnet wurde und die in **Anlage 1** beigefügte **Projektverfügung „Umsetzung des Neuen Haushalts- und Kassenrechts (jetzt: Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen) bei der Stadt Albstadt“** darstellt. Ein wesentliches Merkmal dieser Projektverfügung ist die Projektorganisation, die das Gesamtprojekt zunächst in vier Teilprojekte gliedert. Neben dem Zeitplan und der Einrichtung eines Projektraumes enthält die Projektverfügung auch die förmliche Beauftragung der Projektleitung.

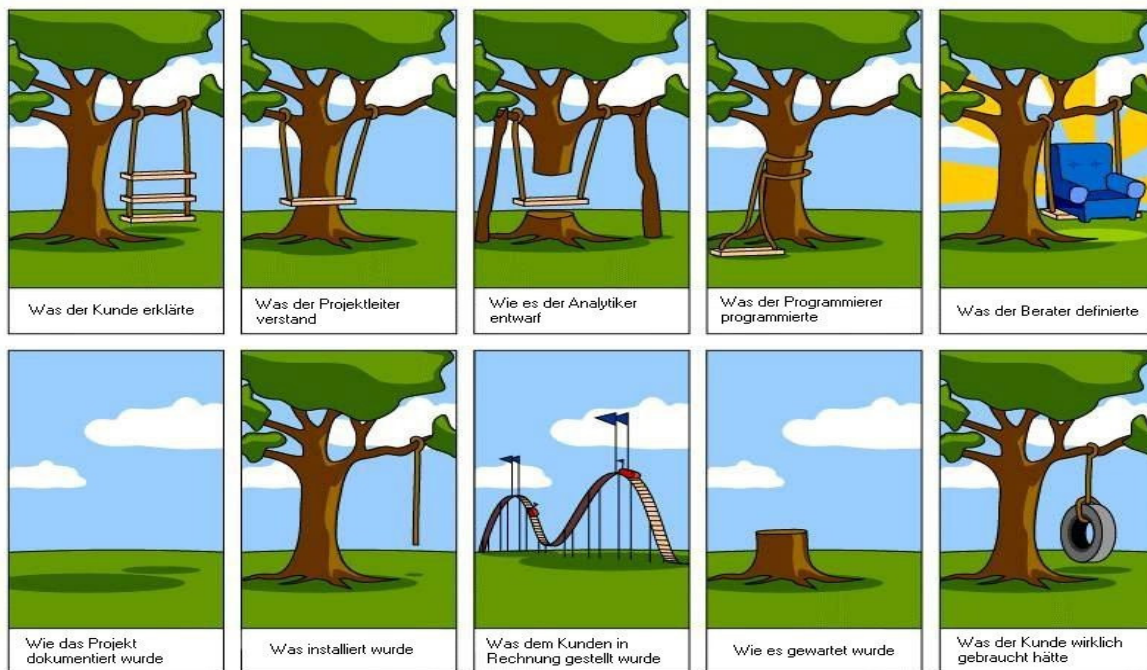
3.2 Projektziel

Das Projektziel, also der zu erreichende Soll-Zustand, ist ebenfalls Bestandteil des Projektantrags. Es sollte sowohl realistisch, konkret, widerspruchsfrei als auch eindeutig und verständlich beschrieben werden. Die richtige Beschreibung des Zieles hat einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg, da sich dieser nur dann einstellt, wenn das angestrebte Ziel erreicht wird.

„Nur wer sein
Ziel kennt,
findet den Weg.“

(Laozi)


Ein Projektziel wird immer über die drei Zielkomponenten Leistung, Zeit und Kosten definiert. So muss die zur Zielerreichung erbrachte Leistung kontrollierbar und messbar sein, ein klarer Zeitrahmen muss festgelegt werden und die bereitgestellten Ressourcen (= Projektkosten) müssen klar bestimmt sein. Um unterschiedliche Interpretationen des Zielinhalts zu vermeiden sollten auch alle Projektbeteiligten an der Formulierung der Ziele beteiligt sein.



Das **Ziel des Projekts „NKHR in Albstadt“** wurde den obigen Erläuterungen entsprechend ausgerichtet und in der Projektverfügung verankert. Die **Einführung des doppischen Rechnungswesens mit Ergebnis-, Finanz- und Vermögensrechnung sowie einer Kosten- und Leistungsrechnung bis zum 01.01.2009**, soll **ausschließlich mit eigenem Personal** gemeistert werden. Der Zeitrahmen sieht die Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen **innerhalb von 3 Jahren** vor. Aufgrund der Unsicherheit im Gesetzgebungsverfahren, konnten jedoch sowohl das Leistungs- als auch das Zeitziel nicht erreicht werden. Die NKHR-Einführung in Albstadt wurde daher auf den **01.01.2011** verschoben (siehe 5.3 Projektcontrolling – Änderungsverfügung und Anlage 2).

3.3 Projektorganisation

Um den Projektauftrag verwirklichen zu können, müssen geeignete Strukturen geschaffen werden. Es ist oftmals erforderlich die in der öffentlichen Verwaltung gewohnten Organisationsstrukturen zu durchbrechen und eine neue Projektorganisation zu etablieren, die eine optimierte Zusammenarbeit ermöglicht. Die Projektorganisation definiert



Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des einzelnen zu vervielfältigen.

(Peter F. Drucker)

nicht nur das Verhältnis zwischen den beteiligten Personen, sondern bestimmt auch „Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen“. Für die Einführung des NKHR bieten sich besonders die Grundformen der Linien-, Stab- und Matrixprojektorganisation an, die auch variiert bzw. zu Mischformen kombiniert werden können.

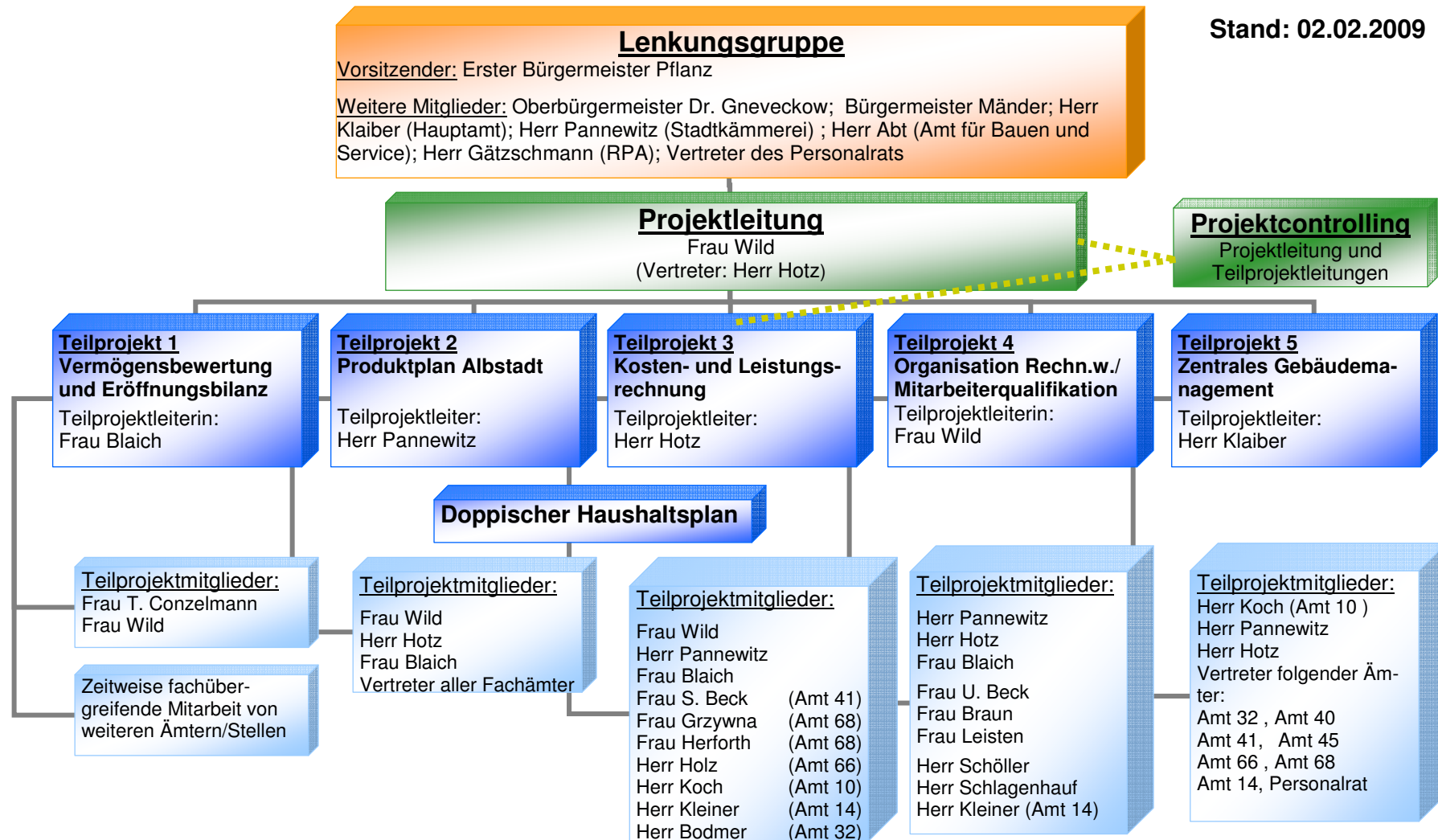
Wie in der Projektverfügung ersichtlich, hat sich die Stadt Albstadt bei der Wahl der Projektorganisation für eine Mischform entschieden, die weitestgehend der „**Stab-Linien-Projektorganisation**“ entspricht. Die Projektleitung erhält hierbei eine, direkt der Verwaltungsführung zugeordnete Stabstelle. Dadurch soll deutlich werden, dass das Projekt von der Verwaltungsführung gewünscht und unterstützt wird.

Die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter der Projektgruppe wurden für die Projektarbeit nicht von den Routineaufgaben freigestellt, sie unterstehen in diesen Fragen den gewohnten übergeordneten Stellen. Für die Projektarbeit sind sie jedoch der Projektleitung unterstellt.. Diese Organisationsform soll so einen flexiblen Informationsweg und unkomplizierte Kommunikation innerhalb der Projektgruppe garantieren.

Auch beim Projekt „NKHR in Albstadt“ hat es sich bewährt, die Projektorganisation grob in drei Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu untergliedern. Zum einen ist dies die Projektleitung, die für das gesamte operative Management des Projektes zuständig ist, zum anderen das Projektteam, das die eigentliche Projektarbeit übernimmt, und die Lenkungsgruppe, die als höchstes Gremium letztgültige Entscheidungen trifft, beispielsweise den Projekterfolg feststellen oder das Projekt abbrechen kann.

Das Projekt „NKHR in Albstadt“ wurde zunächst in 4 Teilprojekte unterteilt. Im Laufe der Projektarbeit hat sich die Notwendigkeit ergeben, das NKHR-Projekt um ein weiteres Teilprojekt zu ergänzen (*siehe Änderungsverfügung vom 02.02.2009 – Anlage 2*). Das Projekt wurde gemäß folgendem Schaubild organisiert:

Stand: 02.02.2009



3.3.1 Lenkungsgruppe

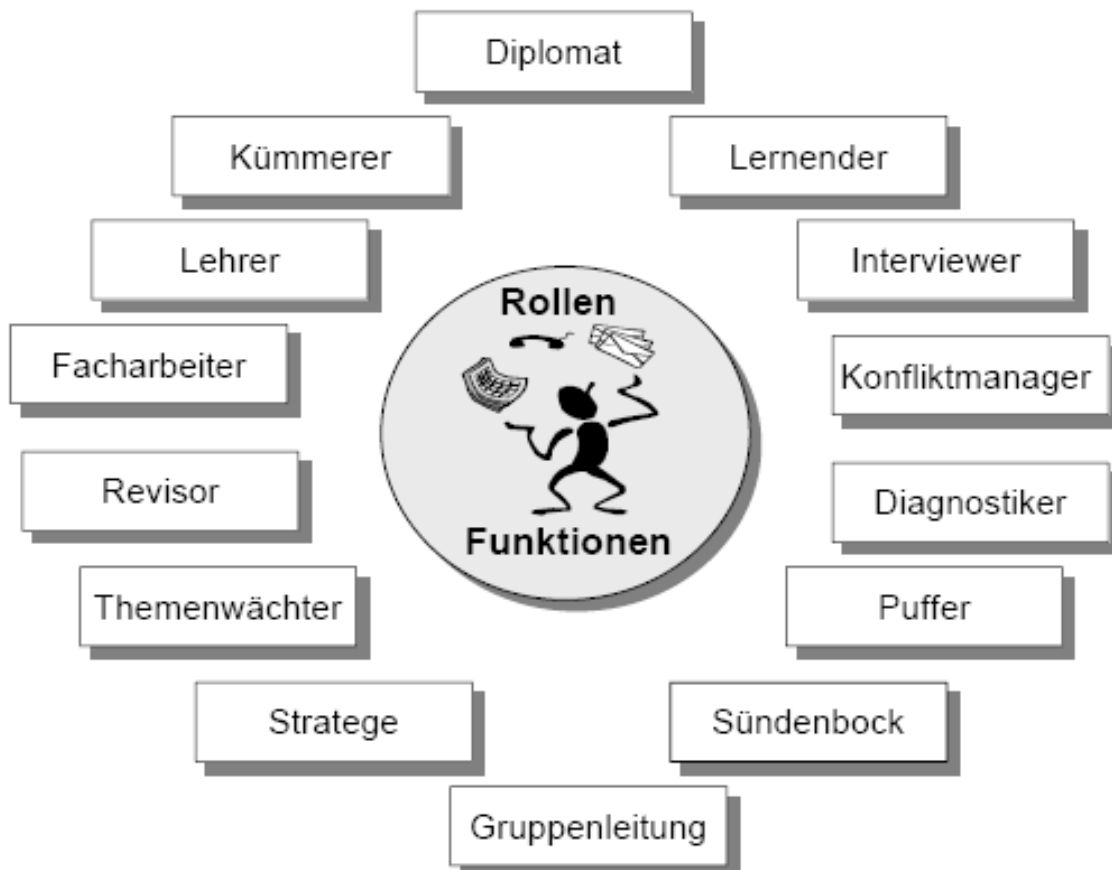
Die Lenkungsgruppe im Projekt „NKHR in Albstadt“ ist das „Entscheidungs- und Kontrollorgan“. Dementsprechend wichtig ist es für den Projekterfolg, dass die Lenkungsgruppe voll und ganz hinter dem Projekt steht und dessen Umsetzung unterstützt.

Da das Projekt NKHR gesamtkommunale Relevanz hat, besteht die Lenkungsgruppe insbesondere aus Personen der Verwaltungsführung sowie Vertretern der Querschnittsämter, des Rechnungsprüfungsamtes und des Personalrats. Aufgrund der finanzwirtschaftlichen Bedeutung dieses Projekts wurde der Vorsitz dem Ersten Bürgermeister (Finanzdezernent) übertragen. Die Lenkungsgruppe wird in angemessenen Abständen oder bei Termin- oder Budgetüberschreitungen über den Projektverlauf informiert. Am Ende des Projekts nimmt die Lenkungsgruppe die Projektarbeit ab und entlastet somit Projektleitung und Projektgruppe.

3.3.2 Projektleitung

Der Projektleitung obliegt, im Rahmen der oben dargestellten Struktur, die gesamte Projekt- abwicklung sowohl aus organisatorischen als auch aus inhaltlichen Gesichtspunkten.

Sie nimmt je nach Situation und Anlass unterschiedliche Funktionen und Rollen wahr, wie die folgende Abbildung zeigt:



Die Projektleitung sollte über ein hohes Maß an Führungsqualität und –kompetenz verfügen. Im Speziellen sollte bei der Einführung des NKHR darauf geachtet werden, dass die Projektleitung sowohl im Bereich des kameralen als auch im kaufmännischen Rechnungswesen auf ein großes Fachwissen zurückgreifen kann. Um unnötige Effizienzverluste zu vermeiden, soll die Projektleitung aus einer Person bestehen.

Für das Projekt „NKHR in Albstadt“ wurde Frau Michaela Wild – Leiterin der Stadtkasse – mit der Projektleitung beauftragt. Sie war im Jahr 2001 für das Projekt zur Umstellung des Finanzwesens auf SAP R3 - ISPS verantwortlich und konnte sich daher ein hohes Maß an Projekterfahrung aneignen. Des Weiteren konnte sie durch das Pilotprojekt „Einführung der Kommunalen Doppik bei der Gemeinde Stetten a.k.M“ fundierte Kenntnisse über den Einführungsprozess des NKHR erwerben.

Neben der Definition der Projektziele überwacht sie die Planeinhaltung und bewältigt eventuelle Risiken des Projekts. Des Weiteren arbeitet sie aktiv in allen Projektphasen mit und ist Ansprechpartner für alle Beteiligten.

3.3.3 Teilprojektteams

Bei einem Großprojekt, wie es die Einführung des NKHR darstellt, ist die Bildung von Projektteams erforderlich.

In den Teilprojektteams erfolgt die Situationsanalyse, die Konzeptentwicklung und die operative Umsetzung der Arbeitspakete. Die einzelnen Teilprojekte beim „NKHR in Albstadt“ unterstehen jeweils direkt der Projektleitung und werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtkämmerei geleitet. Diese verfügen nicht nur über eine hohe fachliche Qualifikation bezüglich des NKHR, sondern sind auch sehr teamfähig.

Darüber hinaus nehmen die Teilprojektleiter und die Gesamtprojektleiterin die Aufgaben des Projektcontrollings (*siehe 5.3*) wahr. In den Teambesprechungen findet ein reger Informationsaustausch über den aktuellen Stand und den künftigen Fortgang des Projekts statt.

Da sich die Stadt Albstadt schon lange vor Projektbeginn für die Softwarelösung „DZ-Kommunalmaster® Doppik“ auf Basis von SAP R3 - ISPS entschieden hatte, konnte auf ein Teilprojekt zur Auswahl einer Finanzsoftware verzichtet werden. Die *technische Umsetzung* des NKHR-Projekts wird unter 7.3 dargestellt.

Im Bereich des Teilprojekts 1 (Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz) und im Bereich des Teilprojekts 2 (Produktplan Albstadt) hat sich die Projektleitung für die Organisationsform des sog. „temporären Teams“ entschieden. Für bestimmte Zeiträume oder Aufgabenkomplexe (z.B. Bewertung von Kunstobjekten, Produktbildung) wird hier das Projektteam durch eine zeitweise fachübergreifende Mitarbeit von weiteren Stellen und Ämtern unterstützt. Das „temporäre Team“ stellt somit eine sehr flexible Lösung dar, das den Projekterfordernissen entsprechend variiert werden kann.

Im Gegensatz hierzu ist für den Aufbau der Kostenrechnung im Teilprojekt 3 eine „dauerhafte“ ämterübergreifende Mitarbeit erforderlich. Hierfür wurde seitens der Projektleitung und dem Teilprojektleiter ein Besetzungsvorschlag erarbeitet, der der Lenkungsgruppe zur Beschlussfassung unterbreitet wurde. Ebenso wurde im Teilprojekt 4 (Organisation Rechnungswesen/Mitarbeiterqualifikation) verfahren.

Auf das Teilprojekt 5 wird im Rahmen dieser Dokumentation nicht näher eingegangen.

3.4 Geschäftsordnung

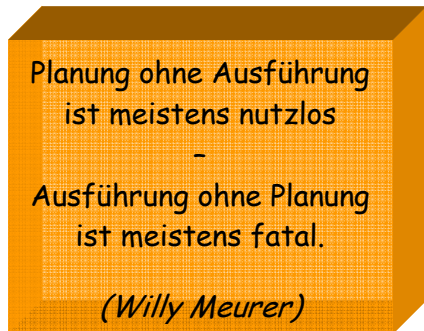
In einer Geschäftsordnung werden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten definiert und für alle Beteiligten verbindlich festgehalten. Sie soll über Ziele und Aufgaben informieren, sowie eine Basis für nachträgliche Kontrollen liefern.

Von der Projektleitung wurde für das Projekt „NKHR in Albstadt“ die in **Anlage 3** beigefügte Geschäftsordnung erarbeitet und erlassen. Neben den Zielen, gibt sie auch über die Projektstruktur, die Grundsätze des Projekts, den Zeitplan, die Projektdokumentation, die Projektarbeit sowie über die Vorgehensweise bei der Besetzung der Teilprojekte Auskunft. Des Weiteren legt die Geschäftsordnung die einzelnen Zuständigkeiten und Aufgaben fest und klärt wie das Projekt finanziell ausgestattet wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Geschäftsordnung somit die „Spielregeln“ für das Projekt festhält und damit den Projektmitgliedern das tägliche Arbeiten im Projekt erleichtern soll.

4 Projektplanung

Mit dem Abschluss der Projektvorbereitungen beginnt die eigentliche, detaillierte Projektplanung und damit auch die Konkretisierung der Ziele bezüglich des Inhalts, zur Zeit und zu den Kosten des Projektes. Im Rahmen der Projektplanung werden so die strukturellen Grundlagen geschaffen, die Fundament, Maßstab und Wegweiser für das Projekt und alle erforderlichen Aktivitäten bilden.



Die Projektplanung beim Projekt „NKHR in Albstadt“ richtete ihr Augenmerk vor allem auf die 4 Teilprojekte, die gemäß der Projektorganisation eingerichtet wurden. Neben einem Projektstrukturplan inklusive Zeit- und Meilensteinplan wurde auch ein Ressourcenplan erarbeitet. Die Ergebnisse dieser Projektplanung liefern verbindliche Vorgaben für die Projektrealisierung und dienen als Grundlage für das Projektcontrolling.

4.1 Projektstrukturplan inklusive Zeit- und Meilensteinplan

Um alle im Projekt anfallenden Aufgaben erledigen zu können, ist es oftmals notwendig die Hauptaufgabe in einzelne, überschaubare Teilaufgaben und Arbeitspakete zu unterteilen. Diese Teilaufgaben (hier: Teilprojekte) und Arbeitspakete (hier: einzelne Aufgaben im Teilprojekt) können dann mit Hilfe des sog. Projektstrukturplans systematisch gegliedert und optisch aufbereitet werden.

Der Projektstrukturplan stellt somit eine Übersicht über alle zur Umsetzung des Projekts erforderlichen Aufgaben dar und hilft der Projektleitung und dem gesamten Projektteam, den Überblick über die abzuarbeitenden Aufgaben bzw. Arbeitspakete zu behalten und die Zuständigkeiten und Verantwortungen abzugrenzen.

Mit Hilfe eines sog. Zeit- und Meilensteinplans kann der Projektstrukturplan um die zeitliche Dimension erweitert werden. Der erweiterte Projektstrukturplan klärt nun nicht nur was zu tun ist, sondern auch bis wann die Teilaufgaben und/oder die Arbeitspakete begonnen und abgeschlossen sein müssen, so dass die Arbeit im Gesamtprojekt nicht behindert wird.

Die Meilensteine, die im Zeitplan integriert sind, stellen Ereignisse mit besonderer Bedeutung für den Projektverlauf dar wie z.B. die Unter- bzw. Zwischenziele. Außerdem können sie Anfangs- und Endzeitpunkte für die bestimmten Teilaufgaben und/oder die Arbeitspakete und den Übergang von einer in die nächste Projektphase markieren. Da es sich bei einem Meilenstein nicht um einen gewissen Zeitraum, sondern um einen fixen Zeitpunkt handelt, kann immer klar definiert werden, ob der Meilenstein erreicht wurde oder nicht. Durch die Planung von Meilensteinen ist es damit jederzeit möglich den Projektfortschritt zu messen.

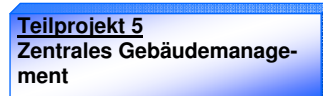
Beim Projekt „NKHR in Albstadt“ wurde zunächst das Gesamtprojekt in folgende Teilaufgaben bzw. Teilprojekte untergliedert:



Aus diesen einzelnen Teilaufgaben bzw. Teilprojekten wurden dann verschiedene Arbeitspakete entwickelt (z.B. im TP 3: Vorbereitung, Stammdaten, Verrechnungsmodell, Planung).

In Verbindung mit der Zeit- und Meilensteinplanung konnten nun sowohl für die Teilprojekte als auch für die einzelnen Arbeitspakete Zeiträume definiert werden, in denen die jeweiligen Aufgaben zu erledigen sind.

Das seit Februar 2009 implementierte „Projekt im Projekt“ ist nicht Gegenstand der NKHR-Schriftenreihe.



Der Projektstrukturplan ist durch die Erweiterung mit der Zeit- und Meilensteinplanung beim Projekt „NKHR in Albstadt“ somit nicht in der klassischen Form des Projektmanagements vorzufinden, sondern gliedert sich entsprechend der Teilaufgaben bzw. Teilprojekte in 4 einzelne Projektstrukturpläne, die im Projekt „NKHR in Albstadt“ als Zeitschienen bezeichnet werden. Die 4 Zeitschienen, die als **Anlagen 2 – 5 in der Geschäftsordnung** abgebildet sind, enthalten daher nicht nur die jeweiligen Arbeitspakete, sondern auch die jeweilige Zeit- und Meilensteinplanung. Die abgebildeten Zeitschienen sind bereits an die Änderungsverfügung (*siehe 5.3 und Anlage 2*) angepasst.

4.2 Ressourcenplan

Ausgehend vom erweiterten Projektstrukturplan (Zeitschiene) und den dort definierten Teilaufgaben und Arbeitspaketen ermöglicht ein Ressourcenplan das Projekt hinsichtlich der Einsatzmittel, wie z.B. Personal, Sachmittel usw. zu planen. Die zentralen Fragen sind hier „wer, wann, wie viel und wie lange“. Ziel der Ressourcenplanung ist es, einen Überblick über die benötigten Ressourcen zu bekommen, zu prüfen ob die benötigten Ressourcen zur Verfügung stehen und im Verlauf des Projekts diese Ressourcen zu überwachen.

Beim Projekt „NKHR in Albstadt“ wurden zunächst die Projektmitglieder qualifikationsgerecht auf die Teilprojekte und Arbeitspakete zugeordnet. Dabei war es von Anfang an weder gewollt, noch möglich, die Projektmitglieder ihrem Alltagsgeschäft und damit der Linie zu entziehen. Logische Konsequenz dieser Mehrbelastung durch die Projektarbeit ist der Anfall von Überstunden. Um die im Rahmen der Umstellung geleistete Arbeit angemessen anzuerkennen, hat die Stadt Albstadt die als **Anlage 6a in der Geschäftsordnung** abgebildete **Überstundenregelung** erlassen. Somit können die Überstunden auf Wunsch bis zur Hälfte ausbezahlt werden. Die restlichen Überstunden werden auf einem Überstundenkonto angesammelt und können dann in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren nach Ende des Projekts abgeleitet werden.

Der Projektgruppe steht zur Projektarbeit insbesondere zu den Projektsitzungen ein Projekt-raum im Rathaus in Albstadt zur Verfügung.

Darüber hinaus sind jedoch keine nennenswerten Umstellungskosten zu erwarten.

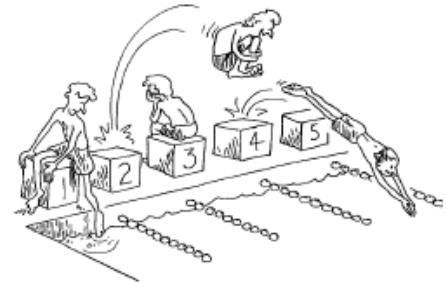
Da einige Mitarbeiter sowohl in den Arbeitsgruppen des Innenministeriums zur Einführung des NKHR wie auch in den Projektgruppen der Datenzentrale vertreten sind, kann weitestgehend auf externe Beratung und Schulung verzichtet werden.

Durch das Pilotprojekt **NKHR in Baden-Württemberg mit der SAP-Softwarelösung und des DZ-Kommunalmaster® Doppik** bei der Gemeinde Stetten am kalten Markt, konnte das systemtechnische Know-How bereits erarbeitet werden, so dass die Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens im „Mandant Albstadt“ voraussichtlich ohne zusätzlichen Beratungsaufwand möglich sein sollte.

Sollten zur Umsetzung des Projekts „NKHR in Albstadt“ dennoch Finanzmittel benötigt werden, könnten diese im Rahmen der regulären Haushaltsmittelanmeldungen beantragt werden.

5 Projektrealisierung

Nach der Projektplanung beginnt mit der Projektrealisierung die wichtigste Projektphase. Grundlage für die Projektrealisierung ist, dass alle bisher erläuterten organisatorischen Voraussetzungen geschaffen wurden. Beim Projekt „NKHR in Albstadt“ wird die Projektrealisierung von der Projektkontrolle (Projektcontrolling) begleitet. Das in der Planung entwickelte Projektkonzept soll nun aktiv verwirklicht werden und in die Realität umgesetzt werden. Der Projektfortschritt wird dabei mit Hilfe eines Plan/Ist-Vergleichs überprüft und gegebenenfalls soll die Planung angepasst und aktualisiert werden.



So wie Sie starten, liegen Sie im Rennen

5.1 Kick-Off-Meeting

Neben der Bereitstellung von Informationen und Sachmitteln zum Projekt ist auch eine Auftaktveranstaltung erforderlich, die den offiziellen Start des Projekts bekannt gibt. Für die Ausgestaltung des Kick-Off-Meetings gibt es dabei mehrere Alternativen, die einen unterschiedlichen Aufwand verursachen, aber auch unterschiedliche Qualitäten haben.

Qualität		hoch			Projekt-workshop
		mittel		Projekt-sitzung	
	niedrig	Einzel-gespräche			
			niedrig	mittel	hoch
			Ressourcen-bedarf		

Da der Projektworkshop einen hohen Planungs- und Ressourcenaufwand verursacht und in der öffentlichen Verwaltung mehr Ausnahme als Regel ist, hat man sich beim Projekt „NKHR in Albstadt“ für ein Kick-Off-Meeting in Form einer Projektsitzung entschieden. Diese Veranstaltungsform stellt einen guten Mittelweg zwischen Minimum und Optimum dar.

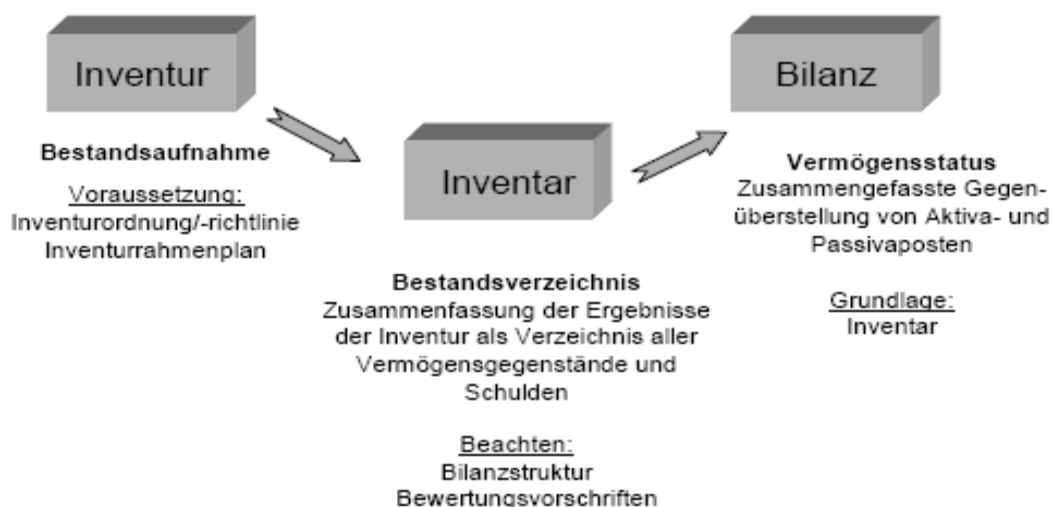
Für das Kick-Off-Meeting wurden den Beteiligten zwei Termine angeboten. Neben den Projektmitgliedern nahmen auch alle Amtsleitungen und Haushaltsbeauftragten der einzelnen Fachämter teil. Dabei wurde den Beteiligten die Bedeutung des Projekts erläutert und die Ziele und Inhalte des Projektauftrags nahegebracht. Des Weiteren wurden die Beteiligten über das Projektthema „Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen“ informiert und die anfallenden Fragen wurden diskutiert und beantwortet. Regeln für die Zusammenarbeit innerhalb des Projekts wurden erarbeitet und das weitere Vorgehen wurde geklärt und abgestimmt. Darüber hinaus wurde das Thema „Produkte“ vertieft vorgestellt, da die Fachämter bei der Bildung der Produkte für den „Produktplan Albstadt“ maßgeblich beteiligt sind und eigene Entwürfe hierzu ausarbeiten.

5.2 Teilprojekte

Da die Hauptaufgabe „Einführung des NKHR“ in einzelne, überschaubare Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt wurde, sind die Teilprojekte für die Projektrealisierung entscheidend. In den folgenden Ausführungen wird auf die einzelnen Teilprojekte, auf Basis des Projektaufbaus „NKHR in Albstadt“ eingegangen.

5.2.1 TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz

Ziel dieses Teilprojekts ist es, Klarheit über den tatsächlichen Stand von Vermögen und Schulden zu erhalten. Die Eröffnungsbilanz dient zugleich als Grundlage für die Eröffnungsbuchungen der künftigen Rechnungsperiode und stellt den Ausgangspunkt für die Erstellung zukünftiger Abschlüsse dar. Über eine Inventur und die Vermögensbewertung können die Daten der Eröffnungsbilanz ermittelt werden.



Der **Berichtsteil 1 „Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz“** der Schriftenreihe „NKHR in Albstadt“ informiert über die genaue Vorgehensweise in Albstadt.

5.2.2 TP 2: Produktplan Albstadt

Ziel dieses Teilprojekts ist es, einen Produktplan zu erstellen, der die einzelnen Produkte (= Leistungen der Verwaltung) der jeweiligen Kommune abbildet.

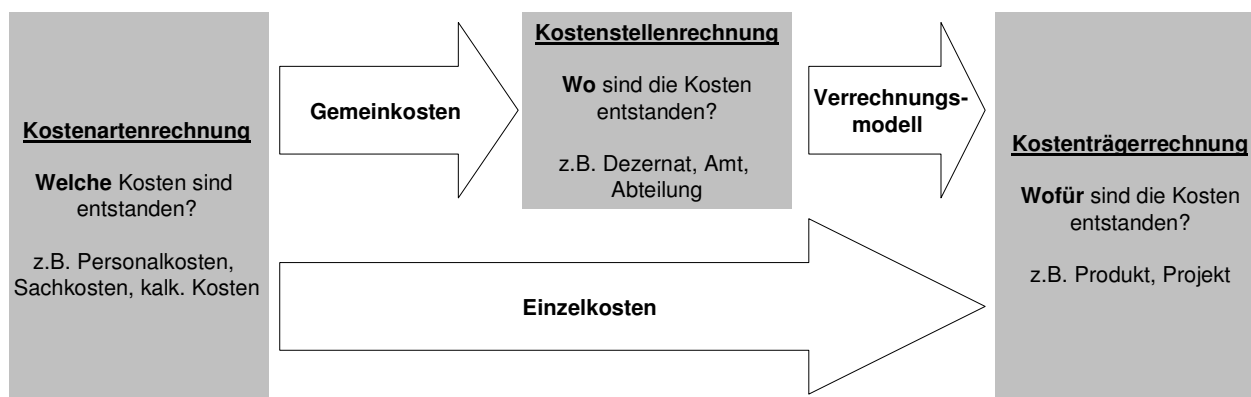
Die Kommunen müssen sich daher zunächst einen Überblick über die von der Verwaltung erbrachten Leistungen und Produkte verschaffen. Diese Produkte sind auf Grundlage des „Kommunalen Produktplan BW“ zu definieren, von einander abzugrenzen und systematisch darzustellen, damit die entsprechenden Aufwendungen und Erträge bzw. Einzahlungen und Auszahlungen exakt den Produkten zugeordnet werden können.

Der **Berichtsteil 2 „Produktplan Albstadt“** der Schriftenreihe „NKHR in Albstadt“ informiert über die genaue Vorgehensweise in Albstadt.

5.2.3 TP 3: Kosten- und Leistungsrechnung

Ziel dieses Teilprojekts ist es, die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Verwaltung zu implementieren. Die Kosten- und Leistungsrechnung hat die Aufgabe die Kosten und Erlöse verursachungsgerecht auf die Kostenträger (Produkte) zu verteilen, sowie die Wirtschaftlichkeit der Produkterstellung zu beurteilen und zu kontrollieren.

Zu diesem Zweck muss ein KLR-Konzept erarbeitet werden, das Aussagen zum Aufbau der Kostenarten sowie der Kostenstellen und Kostenträger enthält. Außerdem müssen im KLR-Konzept die Leistungsbeziehungen zwischen den Kostenstellen und den Kostenträgern dargestellt werden (Verrechnungsmodell).



Der **Berichtsteil 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“** der Schriftenreihe „NKHR in Albstadt“ informiert über die genaue Vorgehensweise in Albstadt.

5.2.4 TP 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation

Ziel dieses Teilprojekts ist es, die Umstellung auf das NKHR im Rechnungswesen vorzubereiten, neu zu organisieren und die Mitarbeiter für das NKHR zu qualifizieren.

Vom Umstieg auf ein doppisches Rechnungswesen mit veränderten Planungs- und Rechnungsgrößen und Kontierungsobjekten, ist nicht nur die Kämmerei betroffen, sondern auch alle Fachämter,

Im Bereich der Kassengeschäfte muss entschieden werden, ob die Buchhaltung zentral (von der Stadtkasse) oder wie die Ressourcenverantwortung dezentral (in den Fachämtern) erfolgen soll. Auch bei der Stadt Albstadt steht diese Entscheidung noch aus. Derzeit laufen hier die ersten vorbereitenden Maßnahmen.

Gleichzeitig findet aktuell der neue Systemaufbau „Bewirtschaftung Kasse“ statt, bei dem die wesentlichen Grundstrukturen/Geschäftsprozesse festgelegt und im System hinterlegt bzw. implementiert werden.

Des Weiteren sind von allen mit der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung betrauten Stellen gute Kenntnisse im und mit dem NKHR erforderlich. Neben einem betriebswirtschaftlichen Verständnis für die neuen Elemente des NKHR, sind auch Kenntnisse über die künftigen Bearbeitungsprozesse der Buchhaltung unabdingbar.

Das Projekt „NKHR in Albstadt“ hat sich bei der **Qualifizierung seiner Mitarbeiter** an das von der KGSt vorgeschlagene „Drei-Säulen-Modell“ gehalten.



Die oben erwähnte Auftaktveranstaltung (Projektsitzung) diene zunächst dazu, die Kollegen über die Grundsätze des NKHR und insbesondere über die Produktbildung zu informieren.

Bei der Vermögensbewertung wie auch bei der Ausarbeitung des Entwurfs für den Produktplan Albstadt und dem Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung war es teilweise unerlässlich, Mitarbeiter aus den einzelnen Fachämtern in das Projekt einzubeziehen.

Des Weiteren wurde der Newsletter „NKHR-News“ entwickelt, der die Mitarbeiter der gesamten Verwaltung über den Fortschritt und den aktuellen Stand des Projekts informiert (s.a. 8.2 *NKHR-Newsletter und Anlage 4*).

Die inhaltliche Vorbereitung wurde durch eine amtsinterne Schulung im Bereich der Kämmererei bereits angestoßen und wird noch vor der Einführung des „NKHR in Albstadt“ zum 01.01.2011 fortgesetzt und um fachübergreifende Anwenderschulungen ergänzt.

Das Kontierungshandbuch, das verbindliche Vereinbarungen darüber enthält, welche Geschäftsvorfälle wie zu buchen sind, befindet sich derzeit im Aufbau. Die Geschäftsvorfälle werden anhand von Beispielen erläutert und aufgrund von Praxis-Erfahrungen permanent überarbeitet.

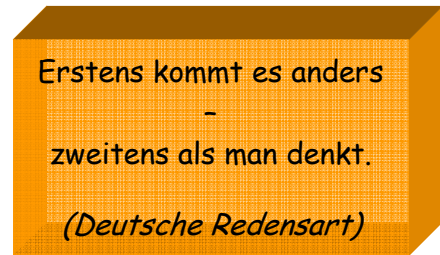
Der **Berichtsteil 4 „Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation“** der Schriftenreihe „NKHR in Albstadt“ wird über die genaue Vorgehensweise in Albstadt berichten.

5.2.5 TP 5: Zentrales Gebäudemanagement

Derzeit findet keine Erweiterung unserer Schriftenreihe um das Teilprojekt 5 statt.

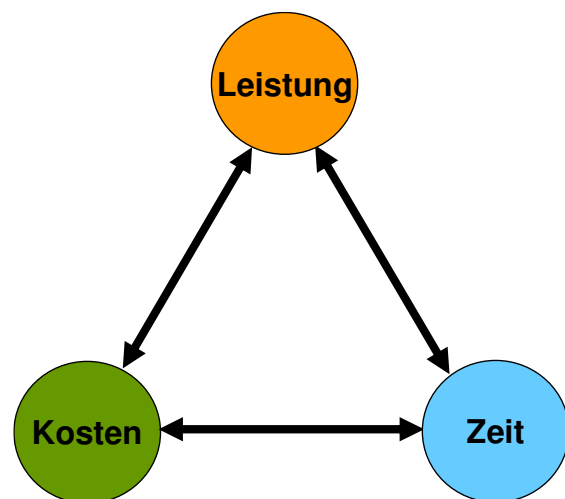
5.3 Projektcontrolling

Unter dem Begriff Projektcontrolling werden die Prozesse und Regeln verstanden, die innerhalb des Projektmanagements sicherstellen, dass das Projektziel erreicht wird und dass das Projekt störungs- und reibungslos abläuft. Das Projektcontrolling hat die Aufgabe, die Zielvorgaben des Gesamtprojekts und der Teilprojekte mit dem laufenden Projektstatus zu vergleichen. Dieser ständige Soll-/Ist-Vergleich bewirkt, dass Abweichungen von Planvorgaben frühzeitig erkannt werden und durch die Projektsteuerung beseitigt werden können.



In Kapitel 3.2 und 4.1 wurde auf die Zielformulierung im Projekt und in den Teilprojekten eingegangen. Sowohl die inhaltlichen Anforderungen (Leistungsziel), als auch die zeitlichen Vorgaben (Zeitziel) und die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Kostenziel) stellen die Grundlagen des Projektcontrollings dar.

Auf Grund der Tatsache, dass diese Komponenten in konkurrierender Beziehung zueinander stehen, muss das Projektcontrolling diese immer im Zusammenhang betrachten und auswerten. Das herrschende Spannungsverhältnis wird auch als „Steuerndreieck des Projektcontrollings“ oder alternativ als „Magisches Dreieck“ bezeichnet.



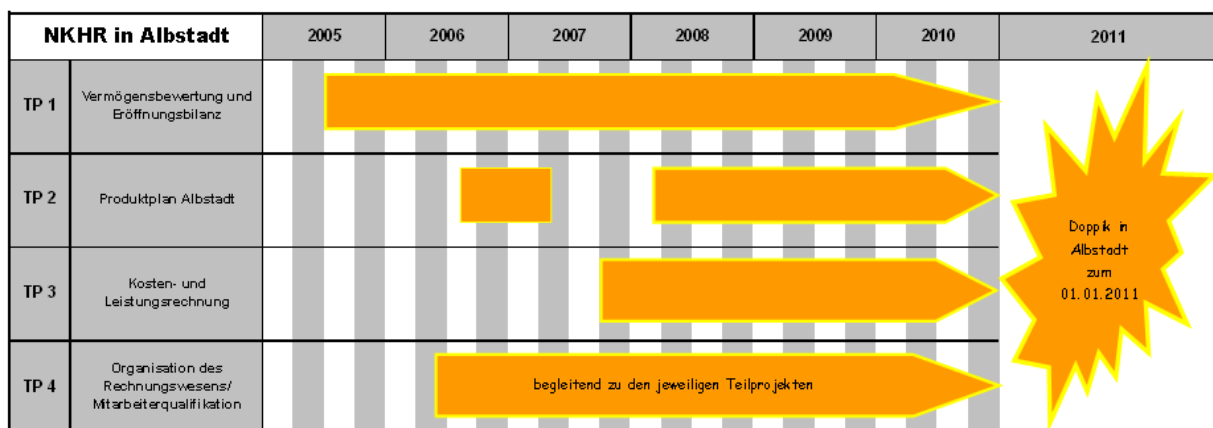
Da sich im Verlauf eines Projekts immer wieder Änderungen ergeben, muss das Steuerndreieck ständig kontrolliert und mit den Planvorgaben verglichen werden. Abweichungen von den Planvorgaben müssen über das Steuerndreieck angepasst und beseitigt werden. Als wirksames Instrument wird hierzu die Projektsteuerung empfohlen.

Zur **Projektsteuerung** zählen alle Maßnahmen, die dazu dienen, den tatsächlichen Projektverlauf mit der ursprünglichen Planung in Einklang zu bringen bzw. die Projektplanung aufgrund neuer Erfordernisse, modifizierter Zielsetzung oder bisheriger Erfahrungen aus dem Projektverlauf an die realen Gegebenheiten anzupassen.

Auf Grund der Tatsache, dass diese Faktoren in konkurrierender Beziehung zueinander stehen, muss bei einer Verlängerung des Zeitziels auch das Leistungsziel entsprechend verändert werden. Das Projektcontrolling regte daher eine Anpassung des Projektauftrags in Form einer **Änderungsverfügung** an. Die Einführung des „NKHR in Albstadt“ wurde um 2 Jahre verschoben und soll nun bis zum 01.01.2011 (vorher: 01.01.2009) gemeistert werden. Gleichzeitig wurde der Zeitrahmen für die Umstellung auf das NKHR von 3 auf 5 Jahre verlängert.

Zwar kann durch die Anpassung der Verfügung das Ausgangsziel nicht mehr erreicht werden, jedoch konnte durch den **Erlass der Änderungsverfügung** am 17.01.2008 mit der Verwaltungsführung wieder ein Konsens über die zu erreichenden Ziele hergestellt werden.

Die Zeitschienen der Teilprojekte wurden wie oben erwähnt an die Änderungsverfügung angepasst. Auch der Projektzeitplan wurde an die neuen Gegebenheiten angepasst und sieht nun wie folgt aus:



Deutlich zum Vorschein kommt, dass das Projektcontrolling eines der wichtigsten Instrumente des Projektmanagements darstellt. Jedoch sollte nicht verschwiegen werden, dass auch dieses Instrument seine Grenzen hat:

- Erfolg** Projektcontrolling garantiert keinen Projekterfolg, es unterstützt ihn!
- Projekt** Projektcontrolling unterstützt das Projekt, aber ist nicht das Projekt!
- Mensch** Projektcontrolling ist immer nur so gut, wie die Menschen die es durchführen!
- Zahlen** Projektcontrolling ist immer nur so gut, wie die Zahlen auf denen es basiert!

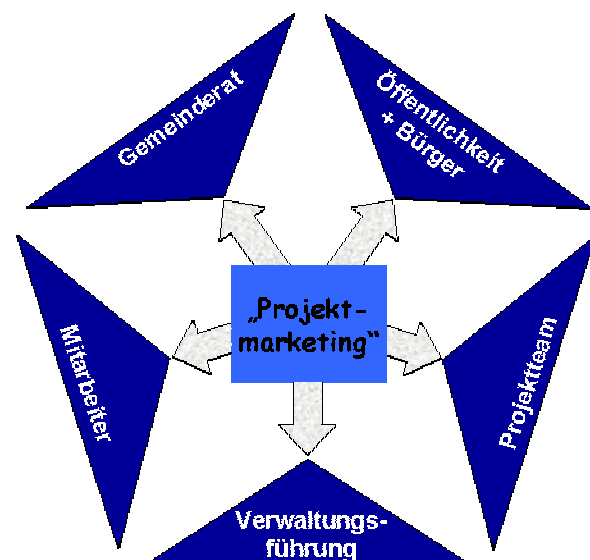
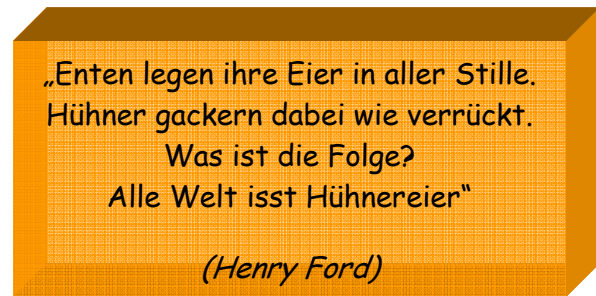
6 Projektmarketing

Projektmarketing und seine Wirkung wird in der Praxis oft unterschätzt, da hauptsächlich die Energie in das Bewältigen der fachlichen Anforderungen gesteckt wird. Das Projektmarketing hat jedoch in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Gerade bei Projekten wie dem NKHR, bei denen mit Ablehnung zu rechnen ist oder die tief greifende Veränderungen nach sich ziehen, ist es wichtig über die Projekthalte, den Stand des Projekts und die Ziele zu informieren. Dadurch können etwaige Missverständnisse, Verunsicherungen und Ablehnungshaltungen reduziert und beseitigt und eine Bereitschaft zur Akzeptanz des NKHR geschaffen werden. Ziel des Projektmarketings ist es daher, das Projekt auf dem Weg zur Zielerreichung optimal unter Miteinbezug des Projektumfeldes und der strategischen Ausrichtung zu unterstützen.

Das Projekt NKHR muss sowohl intern als auch extern durch Präsentation und werbende Darstellung gut „verkauft“ und „vermarktet“ werden. In erster Linie ist das Projektmarketing eine „Bringschuld“ des Projektes, die aber durch die Bereitstellung eines Informationsangebotes als „Holschuld“ der nicht am Projekt direkt Beteiligten definiert werden kann.

Für das Projektmarketing im Bereich des NKHR lassen sich die „üblichen Verdächtigen“ als Adressaten benennen:

- Die **Verwaltungsführung**, die Ressourcen bereitstellen und Unterstützung bieten soll.
- Das eigene **Projektteam**, das sich für die vereinbarten Projektziele und ihre Erreichung begeistern soll.
- Die **Mitarbeiter**, die sich mit dem Projekt positiv identifizieren sollen und dem Projekt Wertschätzung entgegenbringen sollen.
- Der **Gemeinderat**, dessen Unterstützung für das Projekt erreicht werden soll.
- Die **Öffentlichkeit** wie Medien, andere Kommunen, etc. und die **Bürger** die über das Projekt informiert werden sollen.



Die Projektleitung ist für das Projektmarketing verantwortlich. Umgesetzt wird Projektmarketing in der Praxis vorwiegend durch verschiedene Mittel der Kommunikation wie z.B. Projektportal, Info-Flyer, Workshops, etc.

Die größten Risikofaktoren bei der Durchführung des NKHR Projekts liegen heute bei den Beteiligten und deren Kommunikation. Projekte, die schief laufen, scheitern nicht an der Strategie und der Technik, sondern zumeist an der Kommunikation. Dies zeigt deutlich, wie wichtig der **menschliche Faktor** im NKHR Projekt ist.

Auch beim Projekt „NKHR in Albstadt“ wird ein besonderes Augenmerk auf den Faktor Mensch in Form des **Projektmarketing** gerichtet. Das NKHR erfordert einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der Verwaltungsmitarbeiter wie auch politische Entscheidungsträger gleichermaßen herausfordern wird. Neue Strategien und Abläufe werden nicht nur durchgeführt, sondern werden offen kommuniziert. Um die Menschen (egal ob intern oder extern) vom Projekt „NKHR in Albstadt“ überzeugen zu können, werden verschiedene Marketinginstrumente eingesetzt, die in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet werden.

6.1 Corporate Design

Unter Corporate Design wird die visuelle Identität verstanden, die einen Teilbereich der Corporate Identity bezeichnet und das Erscheinungsbild eines Unternehmens oder wie hier der Stadt Albstadt beinhaltet. Dazu gehört vor allem die Gestaltung der Kommunikationsmittel.

Beim Projekt „NKHR in Albstadt“ wurde das Corporate Design der Stadt Albstadt an das Projekt angepasst



und für das Projekt individualisiert. Das Projekt wurde daher mit dem zutreffenden Namen „NKHR in Albstadt“ bezeichnet und das Projektlogo wurde gestaltet. Durch die einheitliche Gestaltung soll so ein Wiedererkennungseffekt für das Projekt und die Stadt erreicht werden.

6.2 Newsletter „NKHR-News“

Als Newsletter wird ein elektronisches Rundschreiben bezeichnet. Informationen (meist zu speziellen Themen) werden bei dieser Publikationsform mehr oder weniger regelmäßig per Email an eine Gruppe von Empfängern gesendet.

Beim Projekt „NKHR in Albstadt“ werden alle Verwaltungsmitarbeiter und die Verwaltungsführung in entsprechenden Zeitabständen über die aktuelle Entwicklung und den momentanen Stand des Projekts über den Newsletter „NKHR-News“ (siehe **Anlage 4** „NKHR News Nr. 1 – 3“) informiert. Die Inhalte des Newsletters werden von der Projektleitung und dem Projektteam zusammengestellt und in einer optisch ansprechenden und inhaltlich verständlichen Form aufbereitet und per Email an die Gesamtverwaltung versendet. Dies soll ermöglichen, dass die in Sachen NKHR unvorbelasteten Mitarbeiter Zugang zur Thematik finden und die Entwicklungen nachvollziehen können. Die Abstände zwischen den einzelnen Ausgaben sind im Voraus nicht definiert; der Newsletter wird nach Bedarf erstellt.

6.3 Kick-Off-Meeting

Der Einfluss des Kick-Off-Meetings sollte nicht unterschätzt werden. Da sich eine gute Auftaktveranstaltung zumeist lohnt, wurde das unter 5.1 näher erläuterte *Kick-Off-Meeting* im Rahmen des Projektmarketings organisiert und durchgeführt.

6.4 Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Die Umstellung auf das NKHR ist ein Reformprozess, der auch den Ratsmitgliedern Vorteile verschaffen kann. In einer von Ressourcenknappheit geprägten Zeit haben die Ratsmitglieder durch das NKHR erstmalig die Möglichkeit eine zielgenaue Steuerung vorzunehmen.

Um den Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten und den Umstieg von der Kameralistik auf das NKHR transparent zu machen, wird derzeit eine umfassende Broschüre mit dem Titel Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ entwickelt. Diese soll den Stadträten der Stadt Albstadt als Arbeitsgrundlage dienen und sie über die wesentlichen Änderungen und die Grundzüge des neuen Rechts informieren.

Zur Erläuterung der behandelten Inhalte ist das Inhaltsverzeichnis der Ratsinformation in **Anlage 5** beigefügt. Derzeit ist die Ratsinformation wie oben erwähnt in Arbeit. Nach Veröffentlichung wird sie als **Teil 5 der Schriftenreihe „NKHR in Albstadt“** erscheinen.

6.5 NKHR-Flyer

Aus der recht ausführlichen Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ wird eine kurze Zusammenfassung in Form eines Flyers entworfen. Der Flyer hat dabei verschiedene Zielgruppen im Fokus. Als Hand-Out bei einem Vortrag über das NKHR im **Stadtrat** wirkt er einem Verschwinden des „roten Fadens“ entgegen. Ebenfalls informiert er die **Öffentlichkeit** über das NKHR, indem er die Kernelemente stichwortartig zusammenfasst.

6.6 Projektportal www.nkhr-albstadt.de

Ein eigenes Projektportal eignet sich besonders für das interne und externe Projektmarketing. In diesem virtuellen Projekttraum kann sich jeder individuell informieren.

Das Projekt „NKHR in Albstadt“ ist seit Oktober 2008 auf dem Projektportal www.nkhr-albstadt.de dargestellt. Wichtige Informationen und wesentliche Inhalte, wie die Projektorganisation, die Teilprojekte, die Zeitplanung, Ansprechpartner, usw. werden dort präsentiert und bereitgestellt. Herzstück des Projektportals ist zweifellos die Dokumentenverwaltung, die ähnlich wie auf einer Festplatte, die wichtigsten Dokumente in ihrer aktuellsten Version zur Verfügung stellt.

6.7 Berichterstattung in der Presse

Ein gutes Projektmarketing sollte auch die Berichterstattung in der Presse nicht außer acht lassen. Durch die gute Zusammenarbeit mit der (lokalen) Presse, ist es möglich, die breite Öffentlichkeit über das Projekt „NKHR in Albstadt“ und die anstehende Reform des NKHR zu informieren. Der Pressespiegel in **Anlage 6** bildet die bisher erschienenen Artikel ab.

6.8 Wissensvermittlung: Vorträge / Präsentationen / Workshops

Eine weitere Form des Projektmarketings beim Projekt „NKHR in Albstadt“ stellt die Wissensvermittlung bzw. die Kommunikation des Wissens dar.

Bei den unterschiedlichsten Veranstaltungen wie der KomCom, dem Kundeninformationstag der Kommunalen Informationsverarbeitung Reutlingen-Ulm (KIRU), der Verwaltungsakademie (VWA), der Kehler Hochschule usw. wird das NKHR und das Projekt „NKHR in Albstadt“ in Form von Vorträgen / Präsentationen und Workshops einem interessierten Publikum vorgestellt.

Ziel ist es, das erlangte Know-How und die bisher gesammelten Erfahrungen anderen weiterzugeben. Gleichzeitig soll die Wissensvermittlung nicht nur für das eigene NKHR Projekt, sondern auch für die Umsetzung des NKHR in anderen Kommunen werben.

7 Weitere Aspekte im Rahmen des Projekts

7.1 „Inventarisierungsrichtlinie“ – Inventarisierungssoftware „HalloKAI“

Mit dem Übergang zur Doppik wird es auch in Sachen Inventarisierung ernst. Neubeschaffungen, Abgänge, Veränderungen der Inventare müssen im organisatorischen Ablauf der Kommune abgebildet werden und Inventuren müssen fachgerecht und revisionssicher geplant, durchgeführt, nachbearbeitet und nachgewiesen werden.

Gemeinsam mit dem Hauptamt, das in diesem Bereich federführend ist, ist das Teilprojekt 1 „Eröffnungsbilanz und Vermögensbewertung“ auch für die Ausarbeitung einer Inventarisierungsrichtlinie und die Umsetzung der Inventarisierung verantwortlich. Das Teilprojekt 1 beschäftigt sich hierbei nicht nur mit der Implementierung der Inventarisierungssoftware, sondern übernimmt auch die System- und Anwenderbetreuung, da in diesem Bereich eine enge Verbindung zur Anlagenbuchhaltung bestehen sollte.

Bei der Auswahl der geeigneten Software hat sich das Teilprojekt 1 und damit die Stadt Albstadt für die Inventarisierungssoftware „hallo **KAI**“ entschieden. „**KAI**“ kann **alles** inventarisieren und sorgt dafür, dass die altertümlichen Papierverzeichnisse abgelöst werden und die Wirtschaftsgüter in einem **elektronischen Inventurverzeichnis** erfasst werden. Ein wesentlicher Vorteil von KAI liegt dabei vor allem in der unbeschränkten Möglichkeit der Inventarbeschreibung.



Inventartypen, Daten- und Suchfelder legen die Fachämter selbst fest und werden vom Teilprojekt 1 im System hinterlegt. Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist für die Stadt Albstadt in der Direktzugriffs-Schnittstelle zu sehen. KAI kann problemlos eine Verknüpfung zum Anlagebuch und damit zur Anlagebuchführung über SAP herstellen.

7.2 Betreuung von Diplomanden der Fachhochschulen

Einige Studenten der Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung Kehl und Ludwigsburg, die im Bereich des NKHR diplomieren, werden vom Projektteam „NKHR in Albstadt“ betreut. Zunächst arbeiten die Studenten in einer Praxisphase im 3. Ausbildungsjahr direkt als Projektteammitglied im Projekt mit. Die in der FH erlernten (theoretischen) Kenntnisse können so praktisch vertieft werden und es können Informationen und Erfahrungen rund um das NKHR gesammelt werden.

Im Gegenzug übernimmt die Projektleiterin die „Praxisbetreuung“ der Diplomanden im 4. Ausbildungsjahr (theoretisches Jahr an der FH). Sie steht dem Diplomanden während der Erstellungsphase der Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite und ist für die Zweitkorrektur der Diplomarbeit verantwortlich.

Folgende Diplomarbeiten sind bisher erschienen:

- „Bewertung des Sachanlagevermögens der Stadt Albstadt nach den Grundsätzen des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts -Planung und Durchführung -“ von Herrn Michael Müller (Studienjahr 2006/2007)
- „Aufbau und Inhalt des neuen Produkthaushalts – verdeutlicht am Beispiel der Stadtverwaltung Albstadt -“ von Herrn Christan Greber (Studienjahr 2007/2008 - Veröffentlichung September 2008)
- Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Albstadt“ von Herrn Thomas Bronner (Studienjahr 2007/2008 - Veröffentlichung September 2008)

7.3 Technische Umsetzung

Seit 2006 befindet sich der Doppikmandant der Stadt Albstadt (310) im Aufbau. Bereits 2007 wurde ein Teilbereich (Anlagenbuchhaltung) in diesem Mandanten produktiv gesetzt.

Parallel zum inhaltlichen Fortgang in den einzelnen Teilprojekten wird der neue Mandant Albstadt mit der Softwarelösung „Integrierte Doppik“ der Firma SAP auf Grundlage des DZ-Kommunalmasters® Doppik entsprechend den Sollkonzepten eingerichtet (Customizing) und getestet. Ziel dabei ist es, bereits bis Mitte 2010 ein „fertiges Produktivsystem“ für die Planung des Haushalts 2011 zur Verfügung zu haben.

-

Leitfaden zum Projektmanagement

Anlagen

1. **Projektverfügung vom 19.05.2006**
2. **Änderungsverfügungen vom 17.01.2008 und 02.02.2009**
3. **Geschäftsordnung**
4. **NKHR-Newsletter Nr. 1 - 5**
5. **Inhaltsverzeichnis „Ratsinfo“**
6. **Pressespiegel**

Über das
Dezernat II
Herrn EBM Pflanz

Neues Haushalts- und Kassenrecht (NKHR)
Frau Wild

und das
Dezernat I
Herrn OB Dr. Gneveckow

Albstadt, den 19.05.2006

an das
Dezernat III
Herrn BM Mänder

Umsetzung des Neuen Haushalts- und Kassenrechts bei der Stadt Albstadt - Projektverfügung

Bezug: Schreiben von Herrn EBM Pflanz vom 15.06.2005

Mit dem Beschluss der Innenministerkonferenz vom 21. November 2003 wurden die Weichen für ein ressourcenorientiertes Haushalts- und Kassenrecht (NKHR) gestellt. Nach heutigem Stand soll das NKHR im Laufe des Jahres 2007 in Kraft treten. Die Übergangsfrist in Baden-Württemberg ist derzeit bis zum Jahr 2012 vorgesehen.

Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen ist eine eindeutige Positionierung der Verwaltungsführung für das NKHR, die Entwicklung eines zukünftigen Steuerungsverständnisses und die Vorbereitung für ein methodisches Vorgehen bei der Umsetzung, um zu qualitativ hochwertigen Lösungen bei wirtschaftlich vertretbarem Ressourceneinsatz zu kommen. Dies soll mit Hilfe eines auf die Aufgabenstellung zugeschnittenen Projektmanagements erfolgen.

Ziel des Projektes „NKHR in Albstadt“ ist die Einführung des doppelischen Rechnungswesens

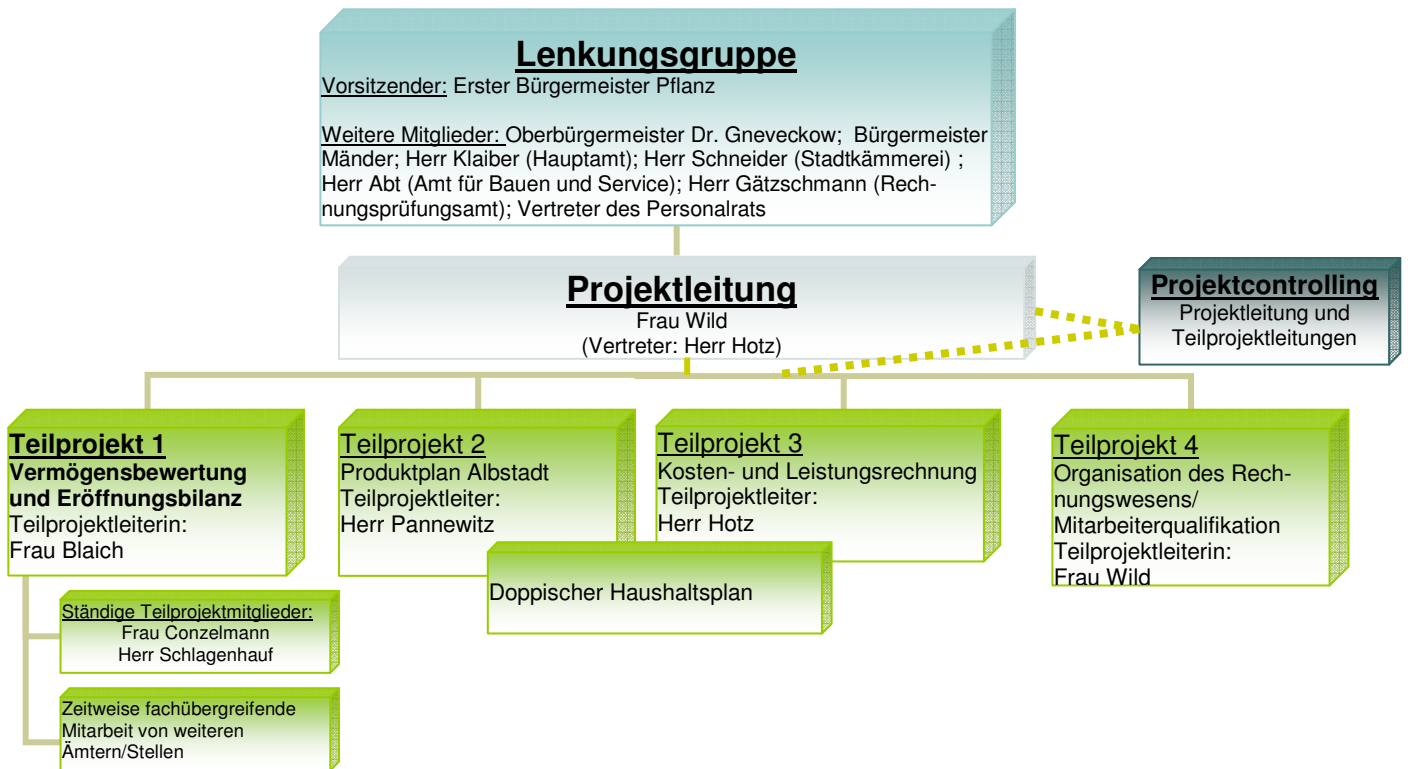
- mit der Darstellung des Gesamtressourcenaufkommens und –verbrauchs (Ergebnisrechnung),
- einer Gesamtdarstellung des kommunalen Vermögens und der Schulden (Bilanz),
- der Darstellung der Liquiditätsentwicklung und der Investitionstätigkeit (Finanzrechnung)
- sowie einer Kosten- und Leistungsrechnung

bis zum 01.01.2009.

Das Gesamtprojekt ist aufgrund der umfangreichen anstehenden Änderungen in nachfolgende vier Teilprojekte zu untergliedern:

- TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz
- TP 2 Produktplan Albstadt / Aufstellung des Haushaltsplans auf doppischer Basis
- TP 3 Kosten- und Leistungsrechnung
- TP 4 Organisation des Rechnungswesens / Mitarbeiterqualifikation

Von der Projektleitung wurde daher nachfolgend dargestellte Projektstruktur erarbeitet:



Die Umstellung auf das Neue Haushalts- und Kassenrecht soll entsprechend nachfolgendem (groben) Zeitplan durchgeführt werden:

TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz:

01.07.2005 – 31.12.2008: Vermögensbewertung
Erstellung der Eröffnungsbilanz zum 01.01.2009 (im ersten Quartal 2009)

TP 2: Produktplan Albstadt

Beginn: 2. Halbjahr 2006:
Erarbeitung Produktkatalog

TP 3: Kosten- und Leistungsrechnung

Beginn: 1. Halbjahr 2007:
Entwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung

**Doppischer
Haushaltsplan
ab Frühjahr 2008**

TP 4: Organisation des Rechnungswesens / Mitarbeiterqualifikation

Beginn: 1. Halbjahr 2007 – begleitend zum Fortgang in den jeweiligen Teilprojekten

Der Vorschlag zur Besetzung der einzelnen Teilprojekte wird dem Lenkungsausschuss zeitnah zur Entscheidung vorgelegt werden. Grundsätzlich soll in jedem Teilprojekt einem Vertreter des Rechnungsprüfungsamts und des Personalrates die Möglichkeit zur Mitwirkung eingeräumt werden.

Da das Projekt ausschließlich mit eigenem Personal realisiert werden soll, sind grundlegende Rahmenbedingungen zu erfüllen:

1. adäquate Überstundenreglung (analog SAP-Einführung)
siehe Ausführungen Schreiben von Herrn EBM Pflanz vom 15.06.2005
2. Einrichtung eines Projektraumes
3. finanzielle Mittel
Bei Bedarf wird für die Projektarbeit ein separater Unterabschnitt in den Haushaltsplan mit aufgenommen, wo Mittel für die Umsetzung des Projektes veranschlagt werden können (z. B. EDV-Umstellungskosten).

Es ergeht daher folgende

V E R F Ü G U N G

1. Das neue Haushalts- und Kassenrecht - „**NKHR in Albstadt**“ - wird zum **01.01.2009** umgesetzt.
2. Die Projektleitung wird mit der Umsetzung des Neuen Haushalts- und Kassenrechts beauftragt.
3. Die Durchführung des Projekts soll in der dargestellten Struktur erfolgen.
4. Das Hauptamt wird mit der Erarbeitung einer Überstundenregelung sowie der Schaffung eines Projektraums beauftragt.

Albstadt, den 19.05.2006

Dr. Jürgen Gneveckow
Oberbürgermeister

Axel Pflanz
Erster Bürgermeister

Rainer Mänder
Bürgermeister

Über das
Dezernat II
Herrn EBM Pflanz

an das
Dezernat I
Herrn OB Dr. Gneveckow

und das
Dezernat III
Herrn BM Mänder

Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens bei der Stadt Albstadt

Änderung der Projektverfügung vom 19.05.2006

Die Projektverfügung vom 19.05.2006 war der offizielle Startschuss für die Aufnahme der Arbeiten des Projekts „Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) in Albstadt“.

In der Folge ist es uns gelungen, in allen wichtigen Arbeitsgruppen des Innenministeriums Baden-Württemberg sowie in den Projektgruppen der Datenzentrale vertreten zu sein. Diese Arbeits- bzw. Projektgruppen bieten uns die Möglichkeit sowohl die neuen rechtlichen Inhalte mit zu gestalten, als auch Einfluss auf die technische Umsetzung zu nehmen. Dadurch bietet sich für uns außerdem die Möglichkeit wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Ein weiterer Bonus für unser NKHR-Projekt ist meine Mitarbeit im Lenkungsausschuss des Innenministeriums Baden-Württemberg (Mitglieder: IM, GPA, Landkreistag, Städtetag, Gemeindetag).

Weitere Erkenntnisse konnten wir durch die Kooperation und das Pilotprojekt in Stetten am kalten Markt (Einführung des NKHR in Stetten am kalten Markt als Pilotprojekt in und für Baden-Württemberg) sammeln und somit unseren Wissensvorsprung gegenüber anderen Kommunen ausbauen.

Unter den genannten Aspekten wurde bislang hervorragende Arbeit in unseren Teilprojekten geleistet. Vor allem im Bereich der Vermögensbewertung haben wir eine Vorreiter-Rolle in Baden-Württemberg eingenommen. Auch bestehen bereits vielversprechende Überlegungen und Entwürfe unserer Kollegen zum zukünftigen Produktplan.

Durch die Diskussionen im vergangenen Jahr über den Inhalt der neuen Gemeindeordnung und Gemeindehaushaltsverordnung (Bayrischer Weg/Wahlrecht) und dem damit verbundenen Stillstand im Gesetzgebungsverfahren haben wir uns bereits Anfang 2007 entschieden die Arbeit in den anderen Teilprojekten zunächst zurückzustellen.

Nach dem eindeutigen Votum der CDU-Landtagsfraktion in ihrer Sitzung am 06.11.2007 für die Kommunale Doppik ist klar, dass Schlagworte wie „Erweiterte Kameralistik“ und „Wahlrecht“ von nun an vom Tisch sind. Der Ministerrat hat am 17. Dezember 2007 das Innenministerium beauftragt, das Anhörungsverfahren zum Gesetzentwurf zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts, mit der Kommunalen Doppik als alleinigem Recht, durchzuführen. Nach den Vorstellungen des Innenministeriums wird das Gesetz in der zweiten Hälfte des Jahres 2008 in Kraft treten, so dass für das Haushaltsjahr 2009 eine rechtsverbindliche Grundlage für die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen vorliegen wird.

Unser bisheriges Ziel - die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens zum 01.01.2009 – kann allerdings aufgrund des Zeitverlusts nicht mehr erreicht werden.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Projektleitung den Umstellungszeitpunkt auf den **01.01.2011** zu verschieben. Die bisherige Zeitschiene soll demnach wie folgt angepasst werden:

TP 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz:

Bis zum 01.01.2011 ist eine kommunale Eröffnungsbilanz zu erstellen.
Hierzu wird bis zum 31.12.2010 das gesamte städtische Vermögen bewertet.

TP 2: Produktplan Albstadt

Fortsetzung: 1. Halbjahr 2008:
Weitere Erarbeitung Produktkatalog

TP 3: Kosten- und Leistungsrechnung

Beginn: 1. Halbjahr 2008:
Entwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung

} Doppischer Haushalt
ab Frühjahr 2010

TP 4: Organisation des Rechnungswesens / Mitarbeiterqualifikation

Läuft begleitend zu den jeweiligen anderen Teilprojekten

Der Zeitpunkt zur Umstellung wurde durch „das Projektkernteam“ gezielt auf 01.01.2011 gesetzt. Eine weitere Verschiebung in die Zukunft sollte aufgrund der nachfolgend aufgeführten Gründe keinesfalls in Betracht gezogen werden.

Zum einen gilt Albstadt derzeit als „Vorzeigekommune“ im Bereich des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens. Unser Know-how sowie unsere bisherigen Arbeiten (Projektdokumentationen) sind landauf und landab sehr gefragt. Dieses durch intensive Arbeit erkämpfte Image sollte unbedingt aufrecht erhalten werden. Dies ist allerdings nur möglich, wenn wir jetzt an unserem Projekt weiterarbeiten und die bereits gesammelten Kenntnisse zeitnah in die Praxis umsetzen.

Zum Anderen ist es uns durch diese Stellung möglich in den gefragten Arbeitsgruppen weiterhin mitzuarbeiten und somit die Interessen der Stadt Albstadt nachhaltig zu vertreten.

Ein weiterer Vorteil für eine Umstellung zum Zeitpunkt 01.01.2011 besteht darin, dass die Software sowie der bisherige Wissenstand der Rechenzentren immer weiter entwickelt bzw. verbessert werden. Durch diesen frühzeitigen Umstieg genießen wir eine individuellere Betreuung durch die DZ und KIRU, und geraten nicht in den Massenrollout der anderen Kommunen.

Diese Massenumstiegsphase könnte dann allerdings von uns genutzt werden, um die von uns unter der Doppik gesammelten Erfahrungen insbesondere im Bereich der Stadtkasse an andere Kommunen weiterzugeben, indem wir unser bisheriges Dienstleistungsangebot deutlich ausbauen.

Zuletzt verschaffen wir nicht nur unseren Kolleginnen und Kollegen im Haus weitere Zeit sich mit dem recht komplexen Thema „Neues kommunales Haushalts- und Rechnungswesen“ auseinanderzusetzen, sondern können hierdurch auch das Know-how „des Kernteams“ weiter ausbauen. Durch den Wissenszuwachs können wir unsere Kolleginnen und Kollegen besser schulen, was eine reibungslose Umstellung gewährleisten wird.

Aufgrund der oben genannten Gründe ergeht daher folgende

Ä N D E R U N G S V E R F Ü G U N G

-zur Verfügung vom 19.05.2006-

1. Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen - „NKHR in Albstadt“ – wird aufgrund der oben genannten Gründe erst zum 01.01.2011 umgesetzt.
2. Weitere Regelungen der Verfügung vom 19.05.2006 bleiben unberührt.

Albstadt, den 17.01.2008

Gez.

Dr. Jürgen Gneveckow
Oberbürgermeister

gez.

Axel Pflanz
Erster Bürgermeister

gez.

Rainer Mänder
Bürgermeister

Über das
Dezernat II
Herrn EBM Pflanz
an das
Dezernat I
Herrn OB Dr. Gneveckow

und das
Dezernat III
Herrn BM Mänder

Erweiterung des Projekts „NKHR in Albstadt“ um das Teilprojekt Zentrales Gebäudemanagement
Änderung der Projektverfügung vom 19.05.2006 und der Änderungsverfügung vom 17.01.2008

In den vergangenen Jahren wurde unser bisheriges Rechnungswesen – die Kameralistik – immer wieder durch neue Steuerungsmodelle, wie Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, etc. ergänzt. Durch diese Elemente, die aus der doppelten Buchführung abgeleitet sind, wurde versucht den Ressourcenverbrauch der Kommunen darzustellen.

Da das Zusammenspiel der beiden Komponenten jedoch nicht zum gewünschten Erfolg führte, wurde die aktuelle Reform des Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) unumgänglich. Zentrales Element dieser Reform ist die Umstellung von der zahlungsorientierten Darstellungsform auf die vollständige Abbildung des Ressourcenverbrauchs und des Ressourcenaufkommens. Zusätzlich zu den Zahlungsvorgängen wird damit auch der nicht zahlungswirksame Vermögensverzehr, insbesondere Abschreibungen und Rückstellungen erfasst. Aus diesen Informationen kann mehr Transparenz über das Verwaltungshandeln gewonnen und somit eine effektivere Verwaltungssteuerung (Outputsteuerung) erzielt werden.

Durch die Implementierung unseres Projekts „NKHR in Albstadt“ haben wir uns bereits für diesen zukunftsorientierten Weg entschieden. Um die Vorteile des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens effektiv und effizient nutzen zu können, sollten wir auch weiterhin nach geeigneten Lösungsansätzen zur Ausschöpfung von vorhandenen Optimierungs- und Einsparpotentialen suchen.

Vor diesem Hintergrund und unter Bezug auf die in der Anlage 2 und 3 beigefügten Schreiben des Dezernats III und der Stadtkämmerei hat sich die Projektleitung mit dem Bereich Gebäudewirtschaft, der neben den Personalkosten den größten Kostenblock im Verwaltungshaushalt darstellt, befasst.

Unsere dezentrale Organisationsform stellt ein input-orientiertes Konzept dar, dass deutlich im Widerspruch zum neuen und für alle Kommunen verpflichtenden output-orientierten Haushaltsrecht steht.

Hinzu kommt, dass neben einer erheblichen Zersplitterung der Zuständigkeiten auch fehlende Verantwortung vor allem im Bereich der gemischt genutzten Gebäude festzustellen ist, d.h. die formelle und die tatsächliche Organisation ist häufig nicht deckungsgleich. Das Fachamt ist zwar eigentlich die zuständige und bewirtschaftende Stelle, jedoch obliegen die tatsächliche Durchführung von Maßnahmen und die Überwachung der Kosten der Abteilung Hochbau. Die umgekehrte Problematik ist im investiven Bereich vorzufinden.

Es ist festzuhalten, dass das jetzige System zu vielfältigen Problemen im täglichen Betrieb führt. Umsetzungsprobleme bei der Bauunterhaltung, lange Wartezeiten bei der Bearbeitung von Vorgängen und Schnittstellenprobleme verschiedenster Art (z.B. Doppelbearbeitung, Zuständigkeitsabgrenzung, dezernatübergreifender Dienstweg) sind festzustellen.

Außerdem mangelt es neben Kostentransparenz auch an aussagekräftigen immobilienwirtschaftlichen Kennzahlen. Der Gebäude- und Flächenbestand sowie der Zustand und die konkrete Nutzung der Gebäude sind nur unzureichend erfasst. Angaben über Flächengröße pro Objekt sowie Flächengröße pro Nutzer sind unvollständig vorhanden. Eine weitere Unbekannte stellt in diesem Zusammenhang der Bereich der Betriebskosten dar. Aufgrund der fehlenden Kostentransparenz und der immobilienwirtschaftlichen Kennzahlen ist ein kostenorientiertes Nutzerverhalten der Mitarbeiter nicht möglich.

Um diese Probleme beseitigen zu können und gleichzeitig eine Effizienzsteigerung in diesem Bereich erzielen zu können, ist es unserer Meinung nach unablässig ein Zentrales Gebäudemanagement bei der Stadt Albstadt zu installieren.

Mit der Einführung eines Zentralen Gebäudemanagements können beachtliche Einsparpotentiale erzielt werden. Wie aus der DStGB-Dokumentation „Kommunales Immobilienmanagement“ (Anlage 4) und Praxiswerten entnommen werden kann, geht man davon aus, dass bereits nach rund acht Jahren ebenso hohe Kosten für den Betrieb eines Gebäudes angefallen sind, wie für dessen Erstellung nötig waren. Erfahrungsgemäß kann davon ausgegangen werden, dass eine verbesserte Organisation der Gebäudebewirtschaftung mittel- und langfristig zu Kosteneinsparungen von bis zu 20% führen kann, was ein effektives jährliches Einsparpotential von bis zu 5% des Verwaltungshaushalts bedeuten würde.

Ebenfalls ermöglicht ein Zentrales Gebäudemanagement die Verantwortlichkeit organisatorisch klar zu definieren, was eine Optimierung der Geschäftsprozesse nach sich zieht. Ein weiterer Vorteil liegt auch darin, dass das bisher in den verschiedenen Ämtern verstreute Fachwissen durch diese zentrale Stelle zusammengeführt werden kann.

Auch im Hinblick auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen wäre ein Zentrales Gebäudemanagement positiv zu bewerten, da der Gesetzgeber dies durch die Festlegungen im Kommunalen Produktplan (Produktbereich 11.24) bereits vorsieht.

Somit stellt das Zentrale Gebäudemanagement eine zentrale Organisationseinheit dar, die betriebswirtschaftliche, technische und organisatorische Angelegenheiten zusammenführt. Kompetenzbündelung und Konzentration der Kräfte sorgen dafür, dass nachhaltige Synergieeffekte erzielt werden.

Aufgrund der vorstehenden Ausführungen empfehlen wir, das Projekt „NKHR in Albstadt“ um das Teilprojekt Zentrales Gebäudemanagement zu erweitern. Eine fachübergreifende Arbeitsgruppe, die die Thematik vorbereitet und umsetzt, soll gebildet werden.

Das Kernteam dieser Arbeitsgruppe soll aus Vertretern folgender Ämter bestehen:

- ❖ Stadtkämmerei
- ❖ Hauptamt
- ❖ Amt für Bauen und Service
- ❖ Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales
- ❖ Amt für Kultur, Tourismus und Bürgerschaftliches Engagement
- ❖ Betriebsamt
- ❖ Amt für öffentliche Ordnung
- ❖ Museen

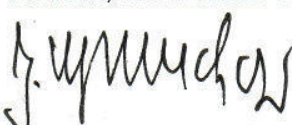
Die Teilprojektleitung soll vom Hauptamt, Amtsleiter J. Klaiber, wahrgenommen werden. Zusätzlich sollten je ein Vertreter des Personalrats und des Rechnungsprüfungsamtes im Teilprojekt mitwirken.

Zu den Verfügungen vom 19.05.2006 und 17.01.2008 ergeht daher folgende

ÄNDERUNGSVERFÜGUNG

1. Das Projekt „NKHR in Albstadt“ wird aufgrund der oben genannten Gründe um das Teilprojekt Zentrales Gebäudemanagement erweitert.
2. Die bisherige Projektstruktur soll wie in Anlage 1 dargestellt erweitert werden.
3. Weitere Regelungen der Verfügung vom 19.05.2006 und der Änderungsverfügung vom 17.01.2008 bleiben unberührt.

Albstadt, den 02.02.2009



Dr. Jürgen Gneveckow
Oberbürgermeister



Axel Pfanz
Erster Bürgermeister



Rainer Mänder
Bürgermeister

Stand: 02.02.2009

Lenkungsgruppe

Vorsitzender: Erster Bürgermeister Pflanz

Weitere Mitglieder: Oberbürgermeister Dr. Gneveckow; Bürgermeister Mänder; Herr Klaiber (Hauptamt); Herr Pannewitz (Stadtkämmerei); Herr Abt (Amt für Bauen und Service); Herr Gätzschmann (RPA); Vertreter des Personalrats

Projektleitung

Frau Wild
(Vertreter: Herr Hotz)

Projektcontrolling

Projektleitung und
Teilprojektleitungen

Teilprojekt 1 Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz

Teilprojektleiterin:
Frau Blaich

Teilprojekt 2 Produktplan Altstadt

Teilprojektleiter:
Herr Pannewitz

Teilprojekt 3 Kosten- und Leistungsrechnung

Teilprojektleiter:
Herr Hotz

Teilprojekt 4 Organisation Rechn.w./ Mitarbeiterqualifikation

Teilprojektleiterin:
Frau Wild

Teilprojekt 5 Zentrales Gebäudemanagement

Teilprojektleiter:
Herr Klaiber

Doppischer Haushaltsplan

Teilprojektmitglieder:
Frau T. Conzelmann
Frau Wild

Zeitweise fachüber-
greifende Mitarbeit von
weiteren Ämtern/Stellen

Teilprojektmitglieder:
Frau Wild
Herr Hotz
Frau Blaich
Vertreter aller
Fachämter

Teilprojektmitglieder:
Frau Wild
Herr Pannewitz
Frau Blaich
Frau S. Beck (Amt 41)
Frau Grzywna (Amt 68)
Frau Herforth (Amt 68)
Herr Holz (Amt 66)
Herr Koch (Amt 10)
Herr Kleiner (Amt 14)
Herr Bodmer (Amt 32)

Teilprojektmitglieder:
Herr Pannewitz
Herr Hotz
Frau Blaich
Frau U. Beck
Frau Braun
Frau Leisten
Herr Schöller
Herr Schlagenhaut
Herr Kleiner (Amt 14)

Teilprojektmitglieder:
Herr Koch (Amt 10)
Herr Pannewitz
Herr Hotz
Vertreter folgender
Ämter:
Amt 32
Amt 40
Amt 41
Amt 45
Amt 66
Amt 68
Amt 14
Personalrat

Lenkungsgruppe

Vorsitzender: Erster Bürgermeister Pflanz

Weitere Mitglieder: Oberbürgermeister Dr. Gneveckow; Bürgermeister Mänder; Herr Klaiber (Hauptamt); Herr Pannewitz (Stadtkämmerei); Herr Abt (Amt für Bauen und Service); Herr Gättschmann (RPA); Vertreter des Personalrats

Projektleitung

Frau Wild
(Vertreter: Herr Hotz)

Projektcontrolling

Projektleitung und
Teilprojektleitungen

Teilprojekt 1
Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz
Teilprojektleiterin:
Frau Blaich

Teilprojekt 2
Produktplan Albstadt
Teilprojektleiter:
Herr Pannewitz

Teilprojekt 3
Kosten- und Leistungsrechnung
Teilprojektleiter:
Herr Hotz

Teilprojekt 4
Organisation Rechn.w./ Mitarbeiterqualifikation
Teilprojektleiterin:
Frau Wild

Teilprojekt 5
Zentrales Gebäudemanagement
Teilprojektleiter:
Herr Klaiber

Doppischer Haushaltsplan

Teilprojektmitglieder:
Frau T. Conzelmann
Frau Wild

Teilprojektmitglieder:
Frau Wild
Herr Hotz
Frau Blaich
Vertreter aller Fachämter

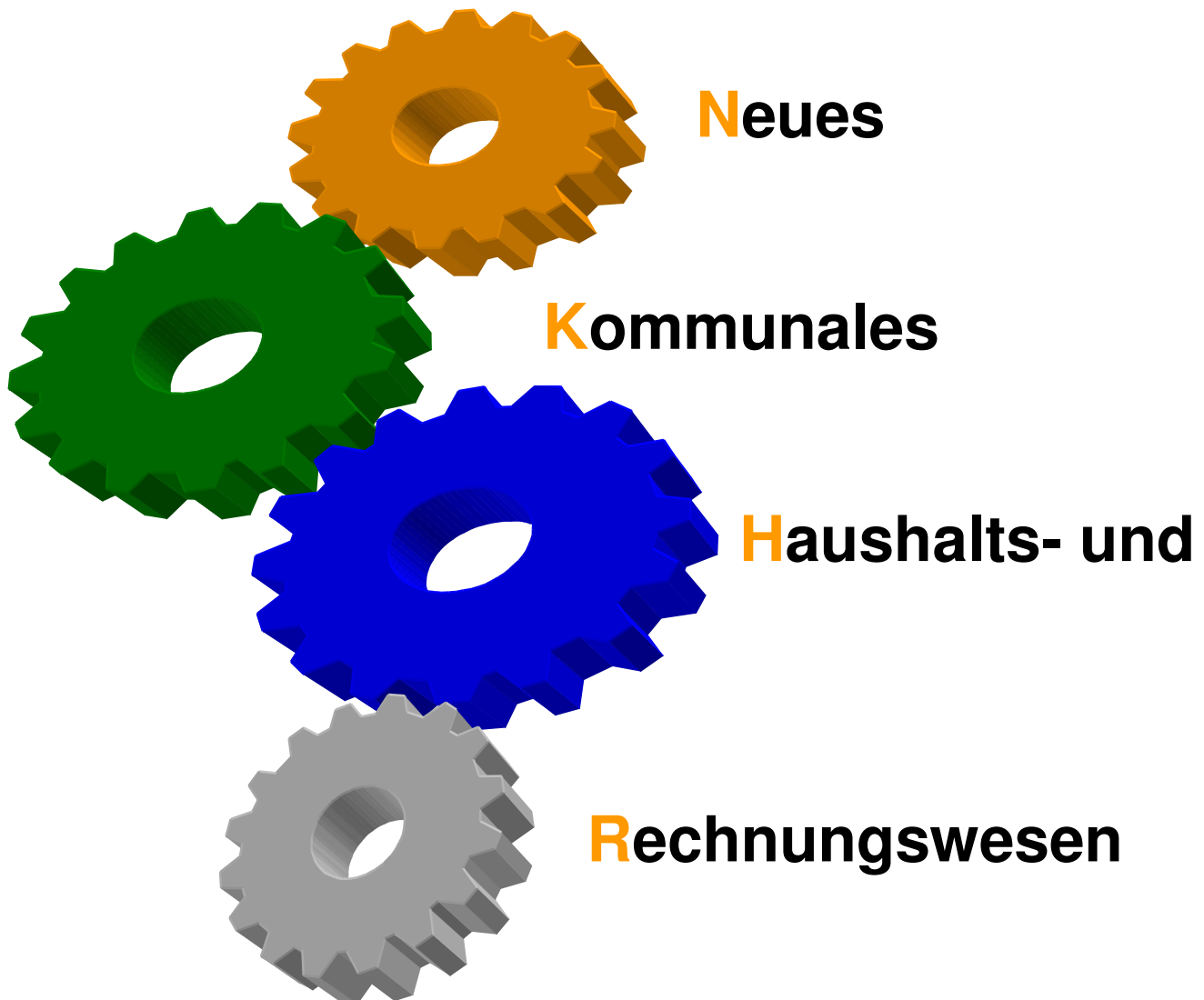
Teilprojektmitglieder:
Frau Wild
Herr Pannewitz
Frau Blaich
Frau S. Beck (Amt 41)
Frau Grzywna (Amt 68)
Frau Herforth (Amt 68)
Herr Holz (Amt 66)
Herr Koch (Amt 10)
Herr Kleiner (Amt 14)
Herr Bodmer (Amt 32)

Teilprojektmitglieder:
Herr Pannewitz
Herr Hotz
Frau Blaich
Frau U. Beck
Frau Braun
Frau Leisten
Herr Schöller
Herr Schlagenhaut
Herr Kleiner (Amt 14)

Teilprojektmitglieder:
Herr Koch (Amt 10)
Herr Pannewitz
Herr Hotz
Vertreter folgender Ämter:
Amt 32
Amt 40
Amt 41
Amt 45
Amt 66
Amt 68
Amt 14
Personalrat

Zeitweise fachübergreifende Mitarbeit von weiteren Ämtern/Stellen

GESCHÄFTSORDNUNG **des Projekts**



Stand: Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
§ 1 Ziele und Aufgaben des Gesamtprojekts	4
§ 2 Projektstruktur	4
§ 3 Grundsätze des Projekts	4
§ 4 Zeitplan	6
§ 5 Projektdokumentation	6
§ 6 Projektarbeit	6
§ 7 Besetzung.....	7
§ 8 Zuständigkeiten und Aufgaben.....	7
§ 9 Finanzielle Ausstattung des Projekts	8

Anlagen:

Anlage 1: Projektstruktur	9
Anlage 2: Zeitschiene Teilprojekt 1 „Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz“	10
Anlage 3: Zeitschiene Teilprojekt 2 „Produktplan Albstadt“	11
Anlage 4: Zeitschiene Teilprojekt 3 „Kosten- und Leistungsrechnung“	12
Anlage 5: Zeitschiene Teilprojekt 4 „Organisation des Rechnungswesens / Mitarbeiterqualifikation“	13
Anlage 6a: Überstundenregelung (Veröffentlichung folgt ohne diese Anlage)	14
Anlage 6b: Arbeitszeitliste.....	15

Vorwort

Eine erhebliche und tiefgreifende Reform im Haushalts- und Rechnungswesen steht mit der Einführung der neuen kommunalen Doppik in Baden-Württemberg an, die eine Umstrukturierung der bisherigen Aufbau- und Ablauforganisation der Kommunen zur Folge hat.

Die ideale Organisationsform um diese Veränderungsprozesse und Neuerungen effizient steuern und implementieren zu können, ist das Projektmanagement, für welches sich die Stadt Albstadt zur Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NHKR) entschieden hat.

Aufbau, Steuerung und Planung sind dabei wesentliche Bausteine, die für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts „NKHR in Albstadt“ unumgänglich sind.

Neben der Projektverfügung, den Projektdokumentationen sowie den Zeitplänen stellt die Geschäftsordnung ein weiteres wichtiges Instrument des formellen Projektmanagements dar. Sie soll über Ziele und Aufgaben der Projektmitglieder informieren sowie eine Basis für nachträgliche Kontrollen liefern. Zusätzlich werden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für alle Beteiligten verbindlich definiert.

Vor diesem Hintergrund und um das tägliche Arbeiten im Projekt zu erleichtern, hat die Projektleitung nachfolgende „Spielregeln“ entwickelt, die von allen Projektmitgliedern einzuhalten sind.

§ 1 Ziele und Aufgaben des Gesamtprojekts

- (1) Ziel und Aufgabe der Projektgruppe ist die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) in Albstadt (Projektverfügung vom 19.05.2006, geändert mit Verfügung vom 17.01.2008, in der Fassung der Änderungsverfügung vom 02.02.2009).
- (2) Das Neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen wird zum 01. Januar 2011 umgesetzt.

§ 2 Projektstruktur

- (1) Das Gesamtprojekt wird in vier Teilprojekte unterteilt, die eigenständige Arbeitsgruppen bilden (siehe Anlage 1).
- (2) Die Koordination aller Teilprojekte erfolgt durch die Projektleitung, die der Lenkungsgruppe direkt unterstellt ist.
- (3) Für jedes Teilprojekt wird durch die Verwaltungsspitze und die Projektleitung ein Teilprojektleiter bestimmt. Dieser ist der Projektleitung direkt unterstellt.
- (4) Zur Steuerung der Projektarbeit kann ein Projektcontrolling eingeführt werden. Mitglieder des Controllings sind Vertreter aller Teilprojekte sowie der Projektleitung.
- (5) Mitarbeiter der Stadtverwaltung Albstadt, die nicht unmittelbar im Projekt mitwirken, können zurzeitweisen Mitarbeit in das Gesamtprojekt oder in ein Teilprojekt aufgenommen werden, wenn dies die Projektarbeit erfordert.

§ 3 Grundsätze des Projekts

- (1) Die Arbeit im Gesamtprojekt und in den Teilprojekten ist durch ein vom Gesamtprojekt und von jedem Teilprojekt zu führendes Berichtswesen nachvollziehbar zu dokumentieren, d. h. ein individueller Zeitplan (§ 4), eine Projektdokumentation (§ 5) sowie eine Offene-Punkte-Liste ist anzufertigen.

- (2) Den Mitarbeitern ist die Zeitaufteilung zwischen Tagesgeschäft und Projektarbeit freigestellt, die Projektarbeit muss nicht an bestimmten Tagen oder in bestimmter Intensität erfolgen.
- (3) Die Mitarbeiter in den Teilprojekten kommen im Rahmen des Erforderlichen in regelmäßigen Abständen zu Projektsitzungen zusammen. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren.
- (4) Zur Projektarbeit, insbesondere aber zu Projektsitzungen kann der Projektraum (Rathaus Albstadt – Zimmer 414/415) genutzt werden.
- (5) Allen Beteiligten sind Informationen zeitnah zur Verfügung zu stellen. Es gilt: Informationen sind „Bringschulden“. Wer Änderungen in Dokumenten vornimmt oder neue Informationen besitzt, informiert über die Änderungen und hängt ggf. die Info an eine Email an oder verweist auf das Verzeichnis, in dem das entsprechende Dokument abgelegt wurde.
- (6) Für die EDV-unterstützte Projektarbeit ist das Netzlaufwerk „G:“ und der Netzlaufwerkordner „Projekt Neues Haushalts- und Rechnungswesen“ zu nutzen. Für das Projekt erstellte Dokumente sind nur in einem der Unterordner des Netzlaufwerkordners abzuspeichern und getrennt von Daten des Tagesgeschäftes aufzubewahren. Der Dateipfad, in dem das jeweilige Schriftstück gespeichert wurde, ist in der Fußzeile des Dokuments anzugeben.
Die Struktur der Unterordner ist übersichtlich und nachvollziehbar zu gestalten.
- (7) Die im Rahmen der Projektarbeiten erstellten Dokumente (Texte, Tabellen, Präsentationen) sollen ein einheitliches Erscheinungsbild aufweisen.¹

¹ Hierzu ist bei farblichen Hervorhebungen u. ä. in erster Linie ein oranger oder ein die Farben des „Albstadt“-Logos wiedergebender Farbton zu benutzen.

§ 4 Zeitplan

- (1) Für das Gesamtprojekt gilt der Zeitpunkt der Umstellung auf das NKHR gemäß der bestehenden Projektverfügung und der Änderungsverfügung.
- (2) Für die Teilprojekte ist eine Termin- und Zeitplanung mit Hilfe eines Balkendiagramms zu erstellen, in dem der Teilprojektstrukturplan in Form der zeitlichen Abfolge der Phasen und ihrer Arbeitspakete abgebildet wird.

§ 5 Projektdokumentation

- (1) Die Projektentscheidungen sind nachvollziehbar und transparent zu dokumentieren. Des Weiteren soll die Dokumentation über den inhaltlichen, zeitlichen und wirtschaftlichen Sachstand im Gesamtprojekt und in den Teilprojekten informieren.
- (2) Die Dokumentation besteht aus
 - einer Sammlung aller Unterlagen, die das Projekt selbst und das Projektgeschehen betreffen und
 - der Zusammenstellung aller inhaltlichen Ergebnisse.
- (3) Die Projektdokumentationen dienen grundsätzlich zur Vorlage an die Lenkungsgruppe und die politischen Entscheidungsträger sowie als Prüfungsgrundlage für das Rechnungsprüfungsamt und die Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg.

§ 6 Projektarbeit

- (1) Zur Abstimmung und Koordination der Ergebnisse der Teilprojekte im Hinblick auf das Gesamtprojekt finden gemeinsame Sitzungen der Projektleitung und den Teilprojektleitern statt (Dienstag, 9 Uhr, „Doppikraum“).
- (2) Die Zeitpläne der einzelnen Teilprojekte sind den Anlagen 2-5 zu entnehmen.

§ 7 Besetzung

- (1) Der Vorschlag zur Besetzung der einzelnen Teilprojekte wird der Lenkungsgruppe zeitnah zur Entscheidung vorgelegt werden. Grundsätzlich soll in jedem Teilprojekt einem Vertreter des Rechnungsprüfungsamts und des Personalrates die Möglichkeit zur Mitwirkung eingeräumt werden.
- (2) Gemäß der Projektverfügung soll das Projekt nur mit eigenem Personal umgesetzt werden.

§ 8 Zuständigkeiten und Aufgaben

- (1) Aufgabe der Lenkungsgruppe ist insbesondere die Genehmigung des Gesamtprojektes und der Arbeitsplanung, die Definition der Projektgruppen und die Bestellung der Projektleitung.
- (2) Die Projektleitung ist insbesondere für die Zeitplanung, Ideengenerierung, Koordination der Projektgruppen, Information der Lenkungsgruppe, Organisation interner und externer Öffentlichkeitsarbeit und Organisation des Controllings zuständig. Die Projektleitung ist Ansprechpartner für alle Beteiligten des Gesamtprojekts.
- (3) Aufgabe der Teilprojektleitungen ist die Koordination der Arbeit des Teilprojekts, Ideenentwicklung, Sammlung, Überprüfung und Auswertung von Daten, Vorbereitung von Arbeitssitzungen und Präsentationen. Die Teilprojektleitungen sind verantwortlich für die Einhaltung des erstellten Zeitplans. Die damit verbundene rechtzeitige Erfüllung der Aufgaben sowie die Führung der Projektdokumentationen liegen ebenfalls im Aufgabenbereich der Teilprojektleitungen. Über Arbeitsstände, Engpässe oder Verzögerungen ist die Projektleitung durch die Teilprojektleitungen zu informieren.
- (4) Die Projektleitung sowie die einzelnen Teilprojektleiter sind u. a. in den Arbeitsgruppen des Innenministeriums Baden-Württemberg sowie in den Projektgruppen der Datenzentrale vertreten.
- (5) Das Projektcontrolling ist zuständig für den Zeit- und Kostenüberblick über die Teilprojekte und das Gesamtprojekt.

§ 9 Finanzielle Ausstattung des Projekts

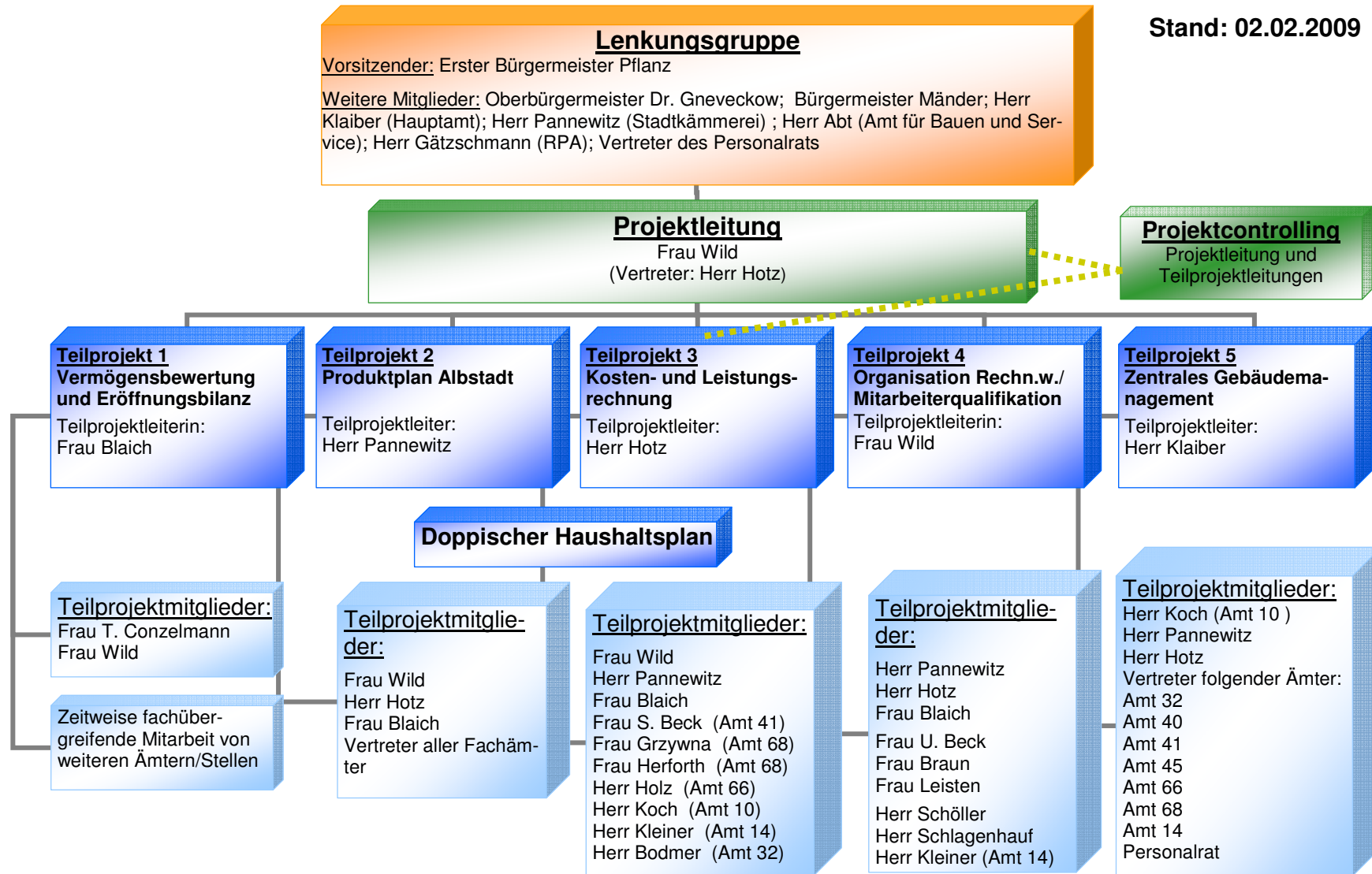
- (1) Für die Dauer des NKHR-Projekts gilt die in Anlage 6a beigefügte Überstundenregelung. **(nicht veröffentlicht!)**
Die im Projekt erbrachte Arbeitszeit ist in der Arbeitszeitliste separat auszuweisen (Anlage 6b). Die Projektleitung erhält die Arbeitszeitlisten (Kopie) über die Teilprojektleiter.
- (2) Externe Berater sind für das Projekt nicht vorgesehen.
- (3) Sollten zur Umsetzung des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens Finanzmittel benötigt werden, können diese im Rahmen der regulären Haushaltsmitelanmeldungen beantragt werden.

Albstadt, den 17.02.2009

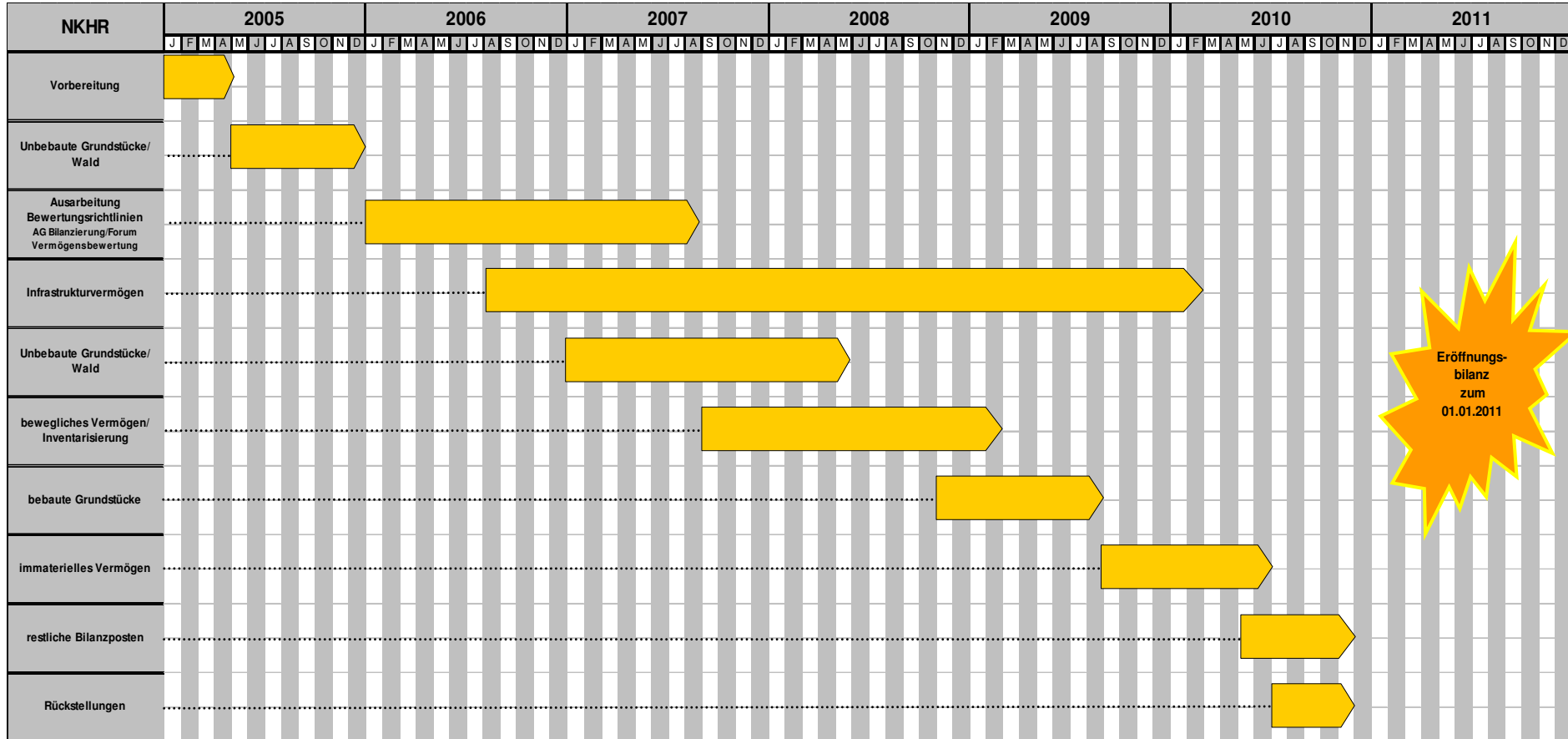
Michaela Wild
Projektleiterin NKHR in Albstadt

Anlage 1: Projektstruktur

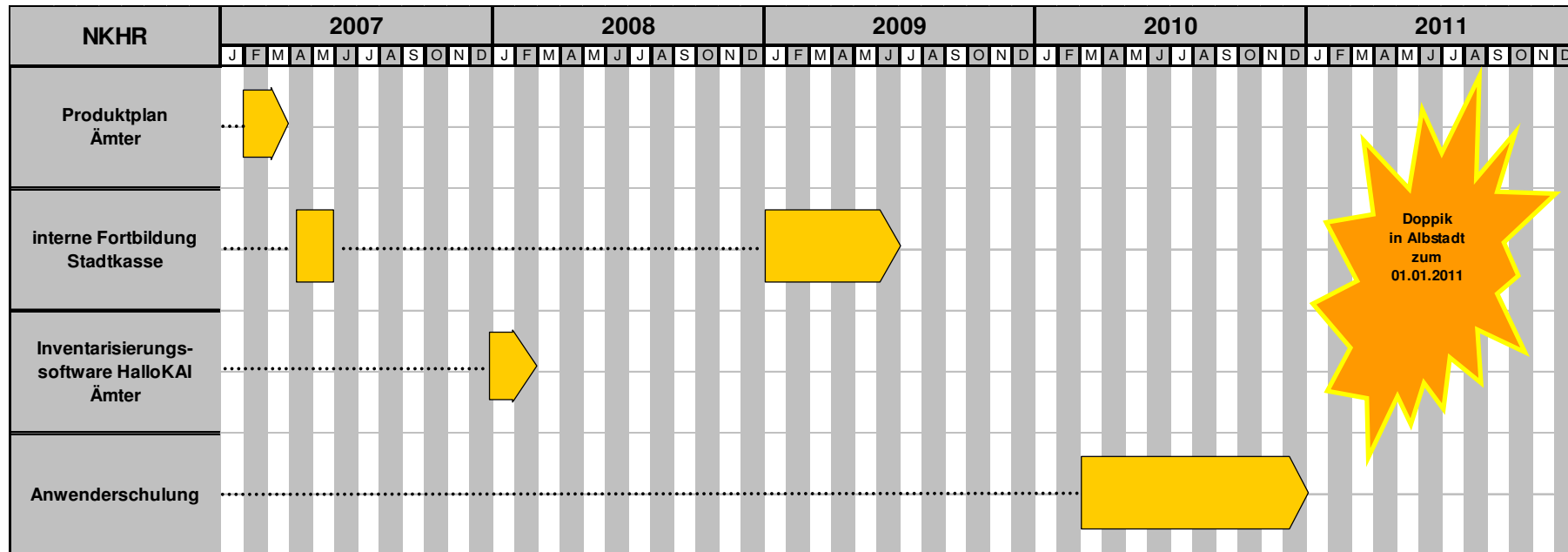
Stand: 02.02.2009



Anlage 2: Zeitschiene Teilprojekt 1 „Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz“



Anlage 5: Zeitschiene Teilprojekt 4 „Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation“



Anlage 6a: Überstundenregelung

Wird nicht im Projektportal veröffentlicht!

Anlage 6b: Arbeitszeitliste

Stadtverwaltung Albstadt
Arbeitszeitliste für Monat: **Januar 08**
für Max Müller

Anmerkung: Beispiel in Stunden und Minuten

Monats-/ Wochen- arbeitstag	Arbeits- beginn	Beginn der Mittagspause	Ende	Arbeits- ende	IST Std.	SOLL Std.	Bemerkungen	+/- Std.
Übertrag (Plus- bzw. Minuszeiten aus dem Vormonat)								+ 0.00
Mo.								
Di.								
Mi.	02. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Do.	03. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Fr.	04. Jan 08				0.00	7.00		- 7.00
Summe Woche 1					0.00	23.00		- 23.00
Mo.	07. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Di.	08. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Mi.	09. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Do.	10. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Fr.	11. Jan 08				0.00	7.00		- 7.00
Summe Woche 2					0.00	39.00		- 39.00
Mo.	14. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Di.	15. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Mi.	16. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Do.	17. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Fr.	18. Jan 08				0.00	7.00		- 7.00
Summe Woche 3					0.00	39.00		- 39.00
Mo.	21. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Di.	22. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Mi.	23. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Do.	24. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Fr.	25. Jan 08				0.00	7.00		- 7.00
Summe Woche 4					0.00	39.00		- 39.00
Mo.	28. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Di.	29. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Mi.	30. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Do.	31. Jan 08				0.00	8.00		- 8.00
Fr.								
Summe Woche 5					0.00	32.00		- 32.00
insgesamt geleistet (IST Std. / SOLL Std. Woche 1 -5)					0.00	172.00		
Zwischensumme (Plus- bzw. Minuszeiten)					-	172.00		
nicht abbaubare NKHR - Überstunden zu vergüten i.d.R.nicht mehr als 50 %					0.00		Teilprojektl. gesehen:	
nicht abbaubare NKHR - Überstunden (zu übertragen auf Überstundenkonto)					0.00			
Übertrag auf den nächsten Monat (Plus- bzw. Minuszeiten)					172.00			

SOLL-Std./Tag
8:00

Mi

02.01.2008

Die Richtigkeit wird versichert

11. Mrz 08

Unterschrift

**Neues Kommunales Haushaltsrecht
(NKHR) in Albstadt**

NKHR News 01/2006

Albstadt, den 19.12.2006

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

bei der Einführung des **Neuen kommunalen Haushaltsrechts (NKHR)** geht es um mehr als nur der Einführung eines neuen Buchungsstils; vielmehr handelt es sich um eine längst überfällige, ämterübergreifende und zukunftsorientierte Reform der gesamten öffentlichen Finanzwirtschaft.

Mit Hilfe der „**kommunalen Doppik**“ - wie das NKHR oft vereinfacht genannt wird, wird es möglich sein, die wirtschaftliche Lage der Kommune transparent zu machen, sparsamen und effizienten Ressourceneinsatz zu fördern um somit dem Gedanken der intergenerativen Gerechtigkeit Rechnung zu tragen.

Dass uns das NKHR alle betrifft, haben Sie sicher schon bemerkt. Es ist nicht allein die Kämmerei, die auf das NKHR umstellen wird; jede und jeder Einzelne von Ihnen ist an der Herstellung der im neuen Haushaltsrecht entscheidenden **Produkte** beteiligt.

Mit diesem Info-Schreiben möchten wir Sie über den aktuellen Sachstand des Projekts „NKHR in Albstadt“ informieren, weitere werden folgen.

Am 19.05.2006 erging von der Verwaltungsführung eine **Projektverfügung**, die vorsieht, das NKHR in Albstadt bis zum **01.01.2009** umzusetzen.

Zur Verwirklichung dieses Ziels wurde von der Projektleitung eine Projektstruktur ausgearbeitet.

Diese sieht **vier Teilprojekte** vor:

TEILPROJEKT 1:

Vermögensbe-
wertung und
Eröffnungsbilanz

TEILPROJEKT 2:

Produktplan
Albstadt

TEILPROJEKT 3:

Kosten- und
Leistungsrechnung

TEILPROJEKT 4:

Organisation des
Rechnungswesens,
Mitarbeiterqualifikation

Aus den Teilprojekten 2 und 3 soll im Frühjahr 2008 der Haushalt für das Jahr 2009 unter den neuen Gesichtspunkten entstehen.

In allen Teilprojekten sind die darin involvierten Mitarbeiter mit Erfolg und viel Engagement dabei, Albstadt für die Zukunft zu rüsten. So wurde auf Initiative der Stadt Albstadt am 11. April 2006 das „**Forum Vermögensbewertung**“ gegründet.

Das Forum Vermögensbewertung hat die Aufgabe, einen **Leitfaden zur Bilanzierung und Bewertung kommunalen Vermögens** für die Verwaltung zu erarbeiten. Zur Erstellung einer Eröffnungsbilanz muss das gesamte kommunale Vermögen erfasst und bewertet werden.



Hierzu zählen neben Grundstücken und Immobilien zum Beispiel auch sämtliche städtischen Fahrzeuge sowie die komplette Ausstattung aller Museen und der Galerie Albstadt. Mitglieder des Forums Vermögensbewertung sind neben Albstadt u.a. die Städte Tübingen, Ravensburg,

Ulm, Friedrichshafen und Rottweil sowie die GPA Baden-Württemberg und der Gemeindetag Baden-Württemberg.

Im Bereich des **Teilprojekts 2** (Produktplan Albstadt) sind die einzelnen Ämter gefragt:

Jedes Amt hat die Aufgabe, bis zum 15.02.2007 einen Entwurf der jeweils erstellten Produkte anzufertigen. **Ein Produkt ist eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb der betrachteten Organisationseinheit / Fachbereich (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) erstellt werden.** Als Hilfestellung zur Produktbildung fanden am 30.11.2006 und am 04.12.2006 zwei **Einführungs- und Informationsveranstaltungen** statt, an denen Vertreter aller Ämter beteiligt waren.

Auch die Vorbereitungen in den Teilprojekten 3 und 4 sind in vollem Gange, Einzelheiten hierzu werden Sie in einem der nächsten NKHR NEWS erfahren.

Eine grobe Übersicht über die **Zeitplanung** des Großprojekts „NKHR in Albstadt“ finden Sie in der Anlage.

Für Rückfragen zu den Teilprojekten oder zum Gesamtprojekt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Teilprojekt 1: Frau Kerstin Blaich (kerstin.blaich@albstadt.de)

Teilprojekt 2: Herr Gerd Pannewitz (gerd.pannewitz@albstadt.de)

Teilprojekt 3: Herr Peter Hotz (peter.hotz@albstadt.de)

Teilprojekt 4 und Gesamtprojektleitung : Frau Michaela Wild (michaela.wild@albstadt.de)

Anlage

Zeitplan

TP 1 Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz:

01.07.2005 – 31.12.2008: Vermögensbewertung
Erstellung der Eröffnungsbilanz zum 01.01.2009
(im ersten Quartal 2009)

TP 2 Produktplan Albstadt

Beginn: 2. Halbjahr 2006
Erarbeitung Produktkatalog

TP 3 Kosten- und Leistungsrechnung

Beginn: 1. Halbjahr 2007
Entwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung

TP 4 Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation

Beginn: 1. Halbjahr 2007
– begleitend zum Fortgang in den jeweiligen Teilprojekten

Doppischer
Haushaltsplan
ab Frühjahr
2008

**Neues Kommunales Haushalts- und
Rechnungswesen (NKHR) in Albstadt**

NKHR News 01/2007

Albstadt, den 01.10.2007

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

wie Sie sicherlich schon bemerkt haben, ist es um unser „NKHR-Projekt“ recht ruhig geworden. Obwohl der Referentenentwurf zur neuen Gemeinde- bzw. Gemeindehaushaltsverordnung bereits seit Mitte 2005 vorliegt und das ursprüngliche Inkrafttreten der neuen Regelungen zum 01.01.2006 vorgesehen war, hat der baden-württembergische Landtag bis heute keine Entscheidung getroffen.

Auf Grund dieser momentanen Rechtsunsicherheit mussten auch wir unser Projekt und die damit verbundenen Vorbereitungen zeitlich anpassen. Für das Projekt „NKHR in Albstadt“ bedeutet dies nun, dass die endgültige Umstellung auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen nicht wie geplant am 01.01.2009 stattfinden wird. Einen neuen Umstellungszeitpunkt werden wir erst nach Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens festlegen.

Trotzdem möchten wir Sie während des gesamten Projektablaufs über den jeweils aktuellen Stand der Projektarbeit informieren und auf dem Laufenden halten.

TEILPROJEKT 2:
Produktplan
Albstadt

Seit dem letzten Info-Schreiben wurde vor allem im Bereich des **Teilprojekts 2**, also der Erstellung des **Produktplans für Albstadt**, wichtige und bedeutende Arbeit geleistet. Die jeweiligen Produkte wurden von den einzelnen Ämtern ausgearbeitet, an die Projektgruppe weitergeleitet und von dieser zur endgültigen Erstellung des Produktplans vorbereitet.

Die nun vorliegenden Entwürfe zeigen, dass sich die an der Erstellung Beteiligten mit dem Thema „NKHR in Albstadt“ auseinandergesetzt und vorzügliche Arbeit in der Ausgestaltung der Produkte geleistet haben. Hierfür danken wir Ihnen allen recht herzlich!

Sobald die neuen Regelungen verabschiedet sind, werden wir unseren Entwurf des Produktplans Albstadt prüfen, gegebenenfalls überarbeiten, mit den Dezernenten abstimmen und anschließend der Lenkungsgruppe zur Beschlussfassung vorlegen.

Die **Bewertung des Albstädter Vermögens** und die Mitarbeit in den **Arbeitsgruppen** (AG Kontenplan / Buchungsbeispiele, AG Berichtswesen und Controlling, AG Bilanzierung / Inventarisierung) werden trotz der momentanen Verzögerungen im Gesetzgebungsverfahren parallel weiterhin nachhaltig verfolgt.

So kann zum Beispiel der erste große „Meilenstein“, die Bewertung der unbebauten und bebauten Grundstücke, in den nächsten Wochen komplett abgeschlossen werden.



TEILPROJEKT 1:

Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz

Parallel zu den Grundstücksbewertungen werden derzeit in Zusammenarbeit mit dem Hauptamt Richtlinien zur Inventarisierung und für die Bewertung des beweglichen Vermögens erarbeitet. Soviele sei schon mal gesagt: Die Inventarisierung soll weiterhin dezentral erfolgen. Wir sind daher auf die Mitarbeit der einzelnen Ämter angewiesen und hoffen dass sie unser Teilprojekt-Team tatkräftig unterstützen werden.

Mit weiteren Informationen hierzu werden wir in den nächsten Wochen auf Sie zukommen.

Sobald sich im Bereich NKHR Neuheiten oder wichtige Änderungen ergeben, werden wir in einer neuen Ausgabe der NKHR-News auf Sie zukommen.

Für Rückfragen zu den Teilprojekten oder zum Gesamtprojekt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Teilprojekt 1: Frau Kerstin Blaich (kerstin.blaich@albstadt.de)

Teilprojekt 2: Herr Gerd Pannewitz (gerd.pannewitz@albstadt.de)

Teilprojekt 3: Herr Peter Hotz (peter.hotz@albstadt.de)

Teilprojekt 4 und Gesamtprojektleitung: Frau Michaela Wild (michaela.wild@albstadt.de)

**Neues Kommunales Haushalts- und
Rechnungswesen (NKHR) in Albstadt**

NKHR News Nr. 3

Albstadt, den 05.03.2008

**Gesetzentwurf zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts endlich zur Anhörung
freigegeben - „NKHR in Albstadt“ wird zum 01.01.2011 umgesetzt**

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

wie bereits in der ersten Ausgabe unseres NKHR Newsletters angekündigt, möchten wir Sie während des gesamten Projektsablauf „NKHR in Albstadt“ über den aktuellen Stand des Projekts informieren.



Am 17.12.2007 gab der Ministerrat den Gesetzentwurf zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts zur Anhörung durch das Innenministerium frei. Lang diskutierte Themen, wie die Einführung einer „Erweiterten Kameralistik“ oder eines „Wahlrechts“ sind damit endgültig vom Tisch.

Nach unserem heutigen Wissenstand soll ab dem Haushaltsjahr 2009 eine rechtsverbindliche Grundlage für die Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen vorliegen.

Welche Auswirkungen hat dies für unser Projekt „NKHR in Albstadt“???

Auf Grund des eindeutigen Votums für die Doppik, können wir nun unsere Aufgaben wieder angehen, die in der Zeit der Rechtsunsicherheit zurückgestellt wurden. Jedoch kann unser bisheriges Ziel – die Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesen zum 01.01.2009 – nicht erreicht werden.

Die bereits bestehende Projektverfügung wurde daher durch Änderungsverfügung vom 17.01.2008 geändert. Der Umstellungszeitpunkt wurde zeitlich angepasst und um 2 Jahre auf den **01.01.2011** verschoben.



Die Zeitplanung der einzelnen Teilprojekte wurde auf die Dauer des Gesamtprojekts abgestimmt. Eine grobe Übersicht über die zeitliche Anpassung können Sie der Anlage „Zeitplan“ entnehmen.

TEILPROJEKT 1:

Vermögens-
bewertung und
Eröffnungs-
bilanz

Parallel zur laufenden Projektarbeit unterstützt das Teilprojekt 1 derzeit das Hauptamt bei der Umsetzung der neuen Inventarisierungsrichtlinie, die am 01. Januar 2008 in Kraft getreten ist. In diesem Zusammenhang sollen die bisherigen *altertümlichen* Papierverzeichnisse durch die Inventarisierungssoftware „hallo KAI“ abgelöst werden. Dieser technische Fortschritt wird eine direkte Verknüpfung zur Anlagenbuchhaltung ermöglichen. Der Systemaufbau ist derzeit in vollem Gange und kann in den nächsten Wochen abgeschlossen werden. Im Anschluss daran sind Anwenderschulungen vorgesehen, so dass die tatsächliche Produktivsetzung des Systems im 2. Quartal 2008 verwirklicht werden kann. Damit dies gelingen kann, ist das „Inventarisierungsteam“ auch weiterhin auf Ihre Mitarbeit angewiesen.

Dank Ihrer Unterstützung konnte im Teilprojekt 2 bereits eine gute Grundlage für den Produktplan erarbeitet werden. In den nächsten Wochen werden wir diese Arbeitsergebnisse einer nochmaligen Prüfung hinsichtlich des fortgeschriebenen Entwurfsrechts unterziehen und noch bestehende Unklarheiten mit den jeweiligen Ämtern besprechen. Sobald diese Arbeiten abgeschlossen sind, werden wir einen ersten Entwurf mit den Dezernenten abstimmen und anschließend der Lenkungsgruppe zur Beschlussfassung vorlegen.

TEILPROJEKT 2:

Produktplan
Albstadt

TEILPROJEKT 3:

Kosten- und
Leistungs-
rechnung

Basierend auf den Ergebnissen des Teilprojekts 2 können nun auch im Teilprojekt 3 die Arbeiten intensiviert werden. In einem ersten Schritt sind die Mitglieder des Teilprojekts zu benennen. Hierfür werden derzeit Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern geführt, um dem Lenkungsausschuss eine entsprechende Empfehlung vorlegen zu können. Wir hoffen, dass Sie uns auch in diesem Teilprojekt tatkräftig zur Seite stehen werden.

Ein wichtiger Punkt im Projekt „NKHR in Albstadt“ stellt auch die Mitarbeiterqualifikation dar. So wurden bereits im vergangenen Jahr interne Schulungen durch das Teilprojekt 4 für die Mitarbeiter der Stadtkasse abgehalten. Dieses Schulungsangebot soll künftig für alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung entsprechend des Projektstadiums ausgebaut werden.

TEILPROJEKT 4:

Organisation
Rechnungswesen
Mitarbeiter-
qualifikation

Sobald sich im Bereich NKHR weitere Neuheiten oder wichtige Änderungen ergeben, werden wir Sie in einer neuen Ausgabe der NKHR News informieren.

Für Rückfragen zu den Teilprojekten oder zum Gesamtprojekt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Teilprojekt 1: Frau Kerstin Blaich (kerstin.blaich@albstadt.de)

Teilprojekt 2: Herr Gerd Pannewitz (gerd.pannewitz@albstadt.de)

Teilprojekt 3: Herr Peter Hotz (peter.hotz@albstadt.de)

Teilprojekt 4 und Gesamtprojektleitung: Frau Michaela Wild (michaela.wild@albstadt.de)

Anlage



**Neues Kommunales Haushalts- und
Rechnungswesen (NKHR) in Albstadt**

NKHR News 01/2008

Albstadt, den 17.10.2008

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

in unserem Projekt „NKHR in Albstadt“ hat sich seit dem letzten Newsletter vieles getan.

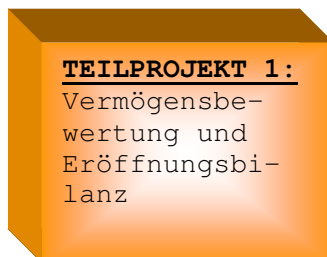


Bisher wurden Sie immer in größeren Zeitabständen über unsere NKHR-News auf dem Laufenden gehalten. Dies möchten wir auch in Zukunft beibehalten. Jedoch möchten wir Ihnen zusätzlich die Möglichkeit geben, sich laufend und noch detaillierter über unsere Projektarbeit zu informieren. Wir haben daher das Projektportal www.nkhr-albstadt.de ins Leben gerufen.

Im Projektportal finden Sie die Ergebnisse unserer Arbeit. Darüber hinaus dient es – getreu unserem Motto „teile Dein Wissen“ – anderen Kommunen als Hilfestellung auf deren Weg ins NKHR.

Über zahlreiche „Klicks“ auf unser Projektportal würden wir uns freuen. Für Anregungen und Kritik sind wir jederzeit offen.

Aber auch die Arbeit in den Teilprojekten ging voran.



Die Umsetzung der neuen Inventarisierungsrichtlinie und der Aufbau der Software „HalloKai“ stand beim Teilprojekt 1 in den letzten Wochen und Monaten im Vordergrund. Nachdem die Vorarbeiten Anfang diesen Monats abgeschlossen werden konnten, fanden nun die ersten Endanwenderschulungen statt, so dass dem geplanten **Produktivstart am 03. November 2008** nichts mehr im Wege steht.

Neuanschaffungen, deren Anschaffungswert 150 € übersteigt, sind ab diesem Zeitpunkt direkt zu inventarisieren. Mit diesem Schritt ist der erste Meilenstein des „Inventarisierungsteams“ erreicht.



Zusätzlich wird unser „HalloKai-Laptop“ vom 01.01.2009 bis 31.12.2010 zur Erstinventarisierung des Altvermögens auf Reisen gehen. Am Ende wird dieser jedes Amtszimmer der Stadt Albstadt gesehen sowie deren Einrichtungen erfasst haben.

Daneben greift das Teilprojekt Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz gegenwärtig wieder die Thematik der Straßenbewertung auf. Erste Grundsätze zur Erfassung bzw. Bewertung des Infrastrukturvermögens wurden bereits festgelegt. Deren Umsetzung soll nun in Zusammenarbeit mit dem Amt für Bauen und Service konkretisiert werden.

TEILPROJEKT 2:
Produktplan
Albstadt

Ein entscheidendes Etappenziel im Teilprojekt 2 wurde im Sommer diesen Jahres erreicht. Eine erste Entwurfsfassung unseres Produktplans wurde fertig gestellt. Diese soll nun im November mit den Dezernenten abgestimmt werden. Im Anschluss daran ist vorgesehen, den abgestimmten Entwurf im März 2009 der Lenkungsgruppe und dem Gemeinderat vorzulegen.

Parallel hierzu werden die einzelnen Produkte von den Fachämtern detaillierter definiert. Dies erfolgt über Produktblätter, die ausführliche Produktbeschreibungen, -ziele und -kennzahlen enthalten.

TEILPROJEKT 3:
Kosten- und
Leistungs-
rechnung

Das Teilprojekt 3 hat im Juni 2008 seine Arbeit aufgenommen, mit dem Ziel, ein auf unsere individuellen Verhältnisse angepasstes Konzept der Kosten-Leistungsrechnung auszuarbeiten.

Auf Basis des vom Innenministerium vorgegebenen Kontenrahmens wurden zunächst die relevanten Kosten- und Erlösarten ermittelt. Derzeit wird eine aussagekräftige und praxistaugliche Kostenstellenstruktur entwickelt. Die Zusammenführung all dieser Komponenten erfolgt dann im nächsten Schritt mit der Definition der Regeln, nach denen sich die Kosten und Erlöse auf die im Teilprojekt 2 erarbeiteten Produkte verteilen (Verrechnungsmodell).

TEILPROJEKT 4:
Organisation
Rechnungswesen
Mitarbeiter-
qualifikation

Im Teilprojekt Organisation Rechnungswesen/Mitarbeiterqualifikation finden derzeit interne Weiterbildungen für die Teilprojektleiter statt. In Zukunft werden nicht nur Projektmitglieder, sondern auch Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, im notwendigen Umfang auf das Thema „NKHR“ vorbereitet. Hierfür erarbeiten wir ein detailliertes Schulungskonzept, über das Sie zu gegebener Zeit informiert werden.

Des Weiteren werden wir im Frühjahr 2009 unseren Gemeinderat mit den Grundzügen des „NKHR in Albstadt“ vertraut machen.

Für Rückfragen zu den Teilprojekten oder zum Gesamtprojekt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Teilprojekt 1: Frau Kerstin Blaich (kerstin.blaich@albstadt.de)

Teilprojekt 2: Herr Gerd Pannewitz (gerd.pannewitz@albstadt.de)

Teilprojekt 3: Herr Peter Hotz (peter.hotz@albstadt.de)

Teilprojekt 4 und Gesamtprojektleitung: Frau Michaela Wild (michaela.wild@albstadt.de)

**Neues Kommunales Haushalts- und
Rechnungswesen (NKHR) in Albstadt**

NKHR News 01/2009

Albstadt, den 13.07.2009

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

„was lange währt...“ – am 22.04.2009 wurde das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts durch den Landtag von Baden-Württemberg nun endgültig beschlossen. Unsere in die Jahre gekommene „Kameralistik“ hat ausgedient. Die kommunale Doppik wird als alleiniger Rechnungsstil in den Rathäusern Einzug halten.

Unsere Teilprojekte arbeiten daher mit Hochdruck daran, dass wir gemeinsam zum 01. Januar 2011 den großen Schritt bewältigen können. Hier ein kleiner Einblick in die Projektarbeit der letzten Monate:

TEILPROJEKT 1:
Vermögensbe-
wertung und
Eröffnungsbilanz

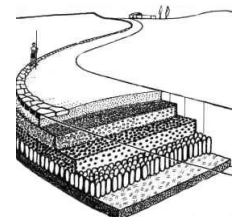
Die Mitglieder des Teilprojekts 1 haben einen weiteren Meilenstein erreicht: Zum 03. November 2008 wurde die neue Inventarisierungssoftware „Hallo Kai“ flächendeckend in unserer Verwaltung eingeführt. Zwischenzeitlich sind die ersten Anlaufschwierigkeiten überwunden, so dass die dezentrale Bewirtschaftung wieder in gewohnter Art und



Weise sehr routiniert erfolgt. Für das gute Miteinander ein herzliches Dankeschön an alle Inventarisierungsbeauftragten und „Bewirtschafter“ in den Fachämtern!

Neben der Erfassung der Neuzugänge wurden auch schon bei vielen verschiedenen städtischen Ämtern und Dienststellen die bereits vorhandenen Gegenstände – die sog. Altbestände – im neuen digitalisierten Inventarverzeichnis erfasst. Bis Ende Juli 2010 werden sämtliche beweglichen Vermögensgegenstände ab einem Anschaffungswert von 150 Euro aufgenommen, so dass ein komplettes Inventarverzeichnis für die Stadt Albstadt aufgestellt werden kann. Die bisher (mehr schlecht wie recht) geführten „Papierverzeichnisse“ können dann endgültig entsorgt werden!!

Aber nicht nur im Bereich des beweglichen Vermögens spielt sich derzeit das Tagesgeschäft des TP 1 ab. Die Bewertung des Infrastrukturvermögens läuft ebenfalls hervorragend, so dass hier der Zeitplan mit großer Sicherheit eingehalten werden kann und die gesamten Straßen, Wege und Plätze bis ins Frühjahr 2010 ebenfalls komplett bewertet sind. Dieser Erfolg geht zu großen Teilen auf die tolle Zusammenarbeit mit dem Amt für Bauen und Service zurück, dem wir an dieser Stelle nochmals recht herzlich danken möchten.



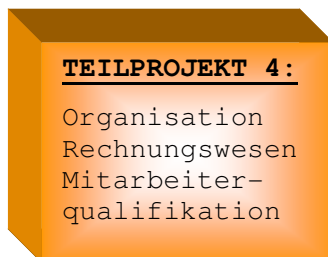


Die Teilprojekte 2 und 3 verfolgen ein gemeinsames Ziel: Die Erstellung des doppelten Haushalts.

Daher wachsen die anfänglich noch getrennten Bereiche Produktplan und Kosten-/Leistungsrechnung im Zuge der fortschreitenden Projektarbeit immer mehr zusammen.

Wie einige von Ihnen sicherlich in der letzten Zeit bemerkt haben, sind wir nun verstärkt auf Ihre Mitarbeit angewiesen. Konkret geht es dabei um die Erstellung der Produktblätter sowie um die Personalkostenverteilung auf die Produkte.

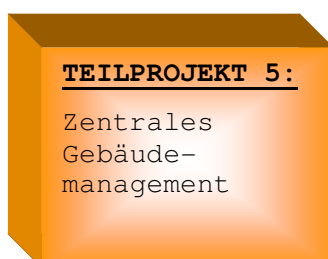
Die Produktblätter mit ihren Angaben zur Produktbeschreibung, den Zielen und Kennzahlen stellen einen wesentlichen Bestandteil unseres neuen Haushalts dar. Ein weiteres Kernelement des neuen Haushalts- und Rechnungswesens ist eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung sämtlicher Kosten auf die Produkte. Als möglichen Verteilungsschlüssel können z. B. die Personalkosten herangezogen werden. Wir erwarten mit Spannung Ihre Rückmeldungen – Abgabetermin 30.09.2009 – bitte nicht vergessen©!!



Unser Schulungskonzept wächst und gedeiht. Diejenigen von Ihnen, welche bereits an einer „Kai“ Schulung teilgenommen haben, konnten sich bereits ein erstes Bild davon machen. Seien Sie gespannt, was wir noch alles für Sie vorbereitet haben.

Parallel zu den Arbeiten in den einzelnen Teilprojekten bauen wir derzeit unser „neues doppeltes SAP-System“ auf. Das „Customizing“ (= der Systemaufbau) läuft auf Hochtouren und die ersten Anwendungstest wurden bereits durchgeführt.

Unser Projekt hat Zuwachs bekommen: Das TP 5 hat im Mai seine Arbeit aufgenommen. Die Schwer-



punkte liegen in der Erarbeitung eines Sollkonzeptes und in der Prüfung der Frage, ob die Gründung einer Organisationseinheit „Gebäudemanagement“ zielgerecht ist. Um Sicherzustellen, dass die Interessen aller Beteiligten auch Berücksichtigung finden, besteht das TP 5 aus Vertretern aller Ämter, die derzeit in der Gebäudebewirtschaftung „unterwegs sind“. Begleitet wird die Arbeit durch die Gemeindeprüfungsanstalt BW. In einem ersten Schritt wurde der Ist-Zustand erho-

ben und beurteilt: Darauf aufbauend beschäftigen wir uns zwischenzeitlich bereits mit den gebäudebezogenen Aufgaben, die für ein zentrales Gebäudemanagement in Frage kommen.

Sie sehen, das NKHR spielt sich nicht nur im Stillen in der Kämmerei ab, sondern hat Auswirkungen auf die gesamte Verwaltung.

Für Rückfragen zu den Teilprojekten oder zum Gesamtprojekt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Teilprojekt 1: Frau Kerstin Blaich (kerstin.blaich@albstadt.de)

Teilprojekt 2: Herr Gerd Pannewitz (gerd.pannewitz@albstadt.de)

Teilprojekt 3: Herr Peter Hotz (peter.hotz@albstadt.de)

Teilprojekt 4 und Gesamtprojektleitung: Frau Michaela Wild (michaela.wild@albstadt.de)

Teilprojekt 5: Herr Josef Klaiber (josef.klaiber@albstadt.de)

Inhaltsverzeichnis „Ratsinfo“

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Von der Kameralistik zur Doppik	7
1.1 Einführung	7
1.2 Vorteile	9
2. Grundzüge des NKHR	11
2.1 Die Drei-Komponenten-Rechnung und ihre Bestandteile	11
2.2 Begriffe	12
2.3 Ergebnisplan und Ergebnisrechnung	13
2.4 Finanzplan und Finanzrechnung	14
2.5 Die kommunale Bilanz	14
2.5.1 Die einzelnen Bestandteile der Bilanz	15
2.5.1.1 Anlagevermögen	15
2.5.1.2 Rechnungsabgrenzungsposten	16
2.5.1.3 Eigenkapital	16
2.5.1.4 Rückstellungen	17
2.5.1.5 Verbindlichkeiten	17
2.6 Bewertung und Bewertungsvereinfachung	19
3. Der neue Haushaltsplan	20
3.1 Finanzhaushalt	21
3.2 Ergebnishaushalt	22
3.3 Gesamthaushalt und Haushaltsplan	22
3.4 Produkte	24
3.2 Budgetierung und Budgetierungsprozess	25
3.2.1 Budgetierung	25
3.2.2 Budgetierungsprozess	27
3.2.2.1 Zentrale Budgetierung	28
3.2.2.2 Dezentrale Budgetierung	28
3.3 Kosten- und Leistungsrechnung	29
3.3.1 Kostenartenrechnung	30
3.3.2 Kostenstellenrechnung	30
3.3.3 Kostenträgerrechnung	30
3.3.4 Leistungen	31

3.4 Kennzahlen	31
4. Zustandekommen der Haushaltssatzung	32
5. Jahresabschluss und Haushaltsausgleich	34
5.1 Jahresabschluss	34
5.2 Haushaltsausgleich	34
6. Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Haushaltsrecht	37
7. Das NKHR in der Öffentlichkeit	40
Anlagen	42
Anlage 1: Beispielhafte Analyse der kommunalen Bilanz	42
a) Vermögensstruktur	46
b) Kapitalstruktur	47
c) Finanzstruktur / Liquidität	48
d) Ertrags- und Aufwandsstruktur	49
Anlage 2: Die wichtigsten Änderungen der Gemeindeordnung	50
a) Allgemeine Haushaltsgrundsätze (§ 77 GemO)	50
b) Haushaltssatzung (§ 79)	51
c) Haushaltsplan (§ 80)	52
Anlage 3: Begriffslexikon	53

Wie viel Milch gibt die Kuh?

Neues Kommunales Haushaltsrecht beschäftigt Albstädter Finanzausschuss

Von Simone Link

Albstadt-Ebingen. Von einer »Jahrhundertreform« spricht Michaela Wild – die Leiterin der Stadtkasse in Albstadt ist außerdem Projektleiterin bei der Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts.

Die Rede ist von einer Reform des Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, das bislang zahlungsorientiert war. Das heißt, vor allem der Geldverbrauch war entscheidend. Künftig sollen laut Wild aber auch die kalkulatorischen Kosten mit eingerechnet werden. Das neue Konzept stellte sie gestern im Verwaltungs- und Finanzausschuss vor.

Vereinfacht dargestellt besagt es: Die Kommunen sollen in Zukunft kalkulieren wie ein

Privatmann, der beim Autokauf mit einrechnen muss, dass der Wagen von Jahr zu Jahr weniger wert sein wird und in einem absehbaren Zeitraum ein neues Fahrzeug angeschafft werden muss.

Zurück geht das Neue Kommunale Haushaltsrecht auf den länderübergreifenden Beschluss der Innenministerkonferenz im Jahre 2003. Sicher gestellt werden soll, dass in Zukunft beim Haushalt entscheidend ist, »was hinten raus kommt«. Wild wählt den Vergleich mit einer Kuh, bei der die Milch der wichtige Faktor sei, nicht das Futter. Ein Erfolg soll sich mit einer möglichst geringen Mittelaufwendung einstellen. Künftig sollen Ziele formuliert werden, wobei nicht-monetäre Ziele zwingend vorgeschrieben seien. Wild erhofft sich von der Reform mehr Transparenz und Zielorientierung – und natürlich ein stärkeres Bewusstsein

für die Kosten: »Wer seine Kosten kennt, kann auch steuern.«

Als erster Schritt hatte Albstadt in Kooperation die Kommunale Doppik, eine doppelte Buchführung wie beim Kaufmann, in Stetten am kalten



Markt eingeführt. Bei dem baden-württembergischen Pilotprojekt seien wichtige Erfahrungen gesammelt worden, so Wild, die nun bei der Einführung in Albstadt helfen sollen. »2009 gehen wir in Produktion«, konstatiert sie.

Doch bis der erste Haushaltsplan für Albstadt basierend auf dem neuen Recht erstellt ist, liegt noch viel Arbeit vor Wilds Projektteam. Dabei kann sie auf die Hilfe dreier Diplomanden an der Hochschule bauen, die sich mit dem Thema befassen. Die Vermögensbewertung begann bereits im vergangenen Jahr: Bis 31. Dezember 2008 soll das komplette städtische Vermögen bewertet sein. Dazu gehören unter anderem zirka 8000 Grundstücke, etliche Gebäude, Fahrzeuge und Einrichtungsgegenstände.

In der Zwischenzeit ist es Michaela Wild vor allem wichtig, über ihre Arbeit zu informieren. Denn: »Die Jahrhundertreform ist auch eine Frage der Akzeptanz.«

KOMMUNALES / Albstadt ganz vorne mit dabei:

„Jahrhundertprojekt“ doppelte Buchführung

Die Umsetzung des neuen kommunalen Haushaltsrechtes sei, formuliert Projektleiterin Michaela Wild „ganz klar ein Jahrhundertprojekt“. Denn Anfang 2009 soll die Umstellung auf die „Kommunale Doppik“ in Albstadt erfolgen. Die diesbezüglich bereits in Stetten a.k.M. erworbenen Erfahrungen wurden - bezogen auf Albstadt - gestern dem Verwaltungs- und Finanzausschuss vorgestellt.

HOLGER MUCH

ALBSTADT ■ Denn in Stetten a.k.M., dessen Kasse Albstadt seit 2004 als Dienstleistung führt, wird diese doppelte Buchführung, auch Doppik genannt, seit 2006 bereits als Pilotprojekt erprobt. Eine hierfür ins Leben gerufene Projektgruppe im Albstädter Rathaus unter der Leitung von Michaela Wild kann diese Erfahrungen im Rahmen der kleinen Kommune nun auf die größeren Albstädter Verhältnisse beziehen. Auf externe Berater wurde bewusst verzichtet. So rückt die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens in Albstadt von der Einnahmen- Ausgabenrechnung auf die - im Hinblick auf spezielle kommunale Gegebenheiten modifizierte - doppelte Buchführung näher.

Seit 2005 beispielsweise läuft die Vermögensbewertung Albstadts bereits unter den neuen Vorzeichen. Einbezogen wird hier das gesamte Vermögen ab 60 Euro aufwärts, von Grundstücken über Gebäude, Fahrzeuge, Schreibtische oder Schränke. Zum 1. 1. 2009 soll die Eröffnungsbilanz fertig sein, dann soll auch der neue Haushaltsplan auf der Basis des neuen Rechts stehen.

Möglich macht diese Umstellung auch die bereits im Jahr 2002 erfolgte Einführung der Software von SAP,

dem Marktführer im Bereich kaufmännischer Software. Mit ihr kann die Stadt Albstadt nun sowohl die Kassenführung in Stetten als auf die eigene Kassenführung unter veränderten Vorzeichen bewältigen.

Was ist nun der Unterschied zwischen bisheriger und neuer, doppelter, Buchführung? „Bisher hatten wir einen geldorientierten Haushaltsplan“, erklärt Michaela Wild. Maßgebend war der Geldverbrauch. In Zukunft steht der Ressourcenverbrauch im Vordergrund, sprich Zahlungsvorgänge, bei denen aber immer auch der so genannte Werteverzehr mit im Auge behalten werden muss. Sprich: Wenn ich mir ein neues Auto kaufen will, rechne ich nicht nur die aktuellen Kosten, sondern muss den Werteverlust des erworbenen Fahrzeugs und die in einige Jahren vermutlich anstehende Anschaffung eines neuen Autos im Hinterkopf haben.

Werteverlust einkalkulieren

Den ein- oder anderen Euro beiseite zu legen, ist dann der zweite Gedankenschritt. Diese Rechnungsweise, so Wild, sei bisher nur in einigen Bereichen angewandt worden - beispielsweise bei den Feuerwehren. In Zukunft werde sich diese differenzierte Sicht aufgrund der Reform des kommunalen Haushaltsrechtes durch den gesamten Albstädter Haushalt ziehen. Auch Zielsetzungen und die Qualität der erbrachten Leistung soll mit dem neuen System mehr in Betracht gezogen werden. Das neue System, betont Wild, liefere nur die Zahlen - was damit zu tun sei, sei Sache der politischen Entscheidungsträger.

Oberbürgermeister Dr. Gneveckow freute sich ebenso wie Rainer Günther über das leistungsfähige Team, Dr. Willi Merkel wünschte mit leicht ironischem Unterton „Viel Spaß“ bei der Umsetzung des laut Michaela Wild „langen und steinigen Weges“. Doch der erste Schritt ist getan. Und Albstadt wird landesweit ganz vorne mit dabei sein.

Schatzhüter wird zum Kaufmann

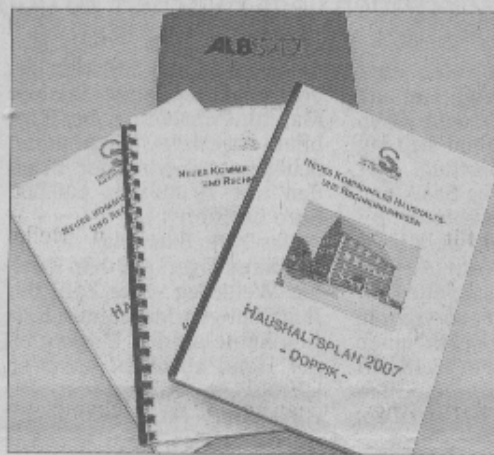
Auch Albstadt muss von kameralistischer auf doppelte Buchführung umstellen / Folge 1

Von Martin Kistner

Albstadt. Die Nachricht kam kurz vor Weihnachten: Baden-Württemberg reformiert sein Haushaltsrecht. Spätestens bis 2016 müssen alle Gemeinden vom derzeitigen kameralistischen Buchungsstil auf den »doppischen«, das heißt, auf die doppelte Buchführung umsteigen.

Die Option, den Gemeinden die Wahl zwischen Kameralistik und Doppik zu lassen, ist damit vom Tisch: Sie müssen umsaateln, ob sie wollen oder nicht. Im Albstädter Rathaus will man. Die vor zwei Jahren erfolgte Umstellung des Gemeindehaushalts von Stetten am kalten Markt auf die doppelte Buchführung – ein Pilotprojekt – ging unter der Regie der Albstädter Kämmerer über die Bühne; Michaela Wild, Stellvertreterin von Kämmerer Gerd Pannewitz, sitzt im Lenkungsausschuss des Landes für die Umsetzung des »neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens«. Soviel Know-how eignet man sich nicht an, um es brach liegen zu lassen: Die Nachricht, wann Albstadt auf die Doppik umstellt, wird nicht mehr lange auf sich warten lassen.

Der Glaubenskrieg zwischen den eingeschworenen Kameralisten und Doppikern unter den Fiskalpolitikern und -beamten ist weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit



Die Zukunft heißt Doppik. In Stetten am kalten Markt hat sie schon begonnen. Albstadt wird nachziehen. Foto: Kistner

ausgefochten worden – für viele Bürger sind Kameralistik und Doppik böhmische Dörfer. Dabei betrifft sie der Streit unmittelbarer, als sie annehmen. Die Kameralistik, die herkömmliche Buchungstechnik mit Verwaltungs- und Vermögenshaushalt, mit Zuführungs- und Nettoinvestitionsrate, berücksichtigt primär die Kassensituation – der Kämmerer alten Stils ist ein Nachfahre der königlichen Schatzmeister, die von ihren Herrschern den Finanzbedarf genannt bekamen und dann zusehen durften, wie sie ihn deckten. Der doppische Kämmerer dagegen – der Ausdruck ist ein Widerspruch in sich – verfährt wie ein Kaufmann. Er prüft nicht nur seine Liquidität, sondern auch andere, nicht monetäre Ressourcen seiner Gemeinde. Konkret: Er erstellt eine Bilanz, und zwar – wie jedes Unternehmen – eine mit Aktiva und Passiva.

Dabei wird er mit einigen unangenehmen Wahrheiten konfrontiert, die zwar auch der Kameralist kennt, die jedoch für die Haushaltspraxis keine unmittelbare Bedeutung haben: Der Doppiker bewertet Aktiva wie Straßen, Schulen, Rathäuser, Museen, Grundstücke und berücksichtigt per Abschreibung, dass dieser Wert schleichend verfällt, weil Mauern und Asphalt bröckeln und der Rost an den Stahlträgern nagt. Den Wertverfall muss er in der Bilanz ausgleichen – der Kameralist kann ihn ignorieren bis zu dem Tag, an dem der Gemeinderat beschließt, jetzt die Schule zu sanieren. Oft bleibt dann nur der Weg zur Bank.

Ein anderes Beispiel: Rückstellungen für die Pensionskasse. Den Doppiker zwingt seine Buchhaltung, Rückstellungen vorzunehmen, damit das Geld zum Fälligkeitsdatum zur Verfügung steht. Dem

Kameralisten steht es frei, sich dem Problem an dem Tag zuzuwenden, an dem der Pensionär anklopft. Der könnte dann aber sehr ungelegen kommen.

Das ist der Hauptkritikpunkt, den die Verfechter der Doppik gegen die Kameralistik vorbringen: Gewiss, sie verbietet es verantwortungsvollen Gemeinderäten nicht, Vorsorge zu treffen – aber sie zwingt sie auch nicht dazu. Schuldentilgung schreibt auch das alte Haushaltsrecht vor; es hindert aber nicht, dass eine Gemeinde ihr Eigenkapital vervespert. Das neue tut es, mit Folgen: Zumindest die Übergangszeit, in der zugleich die Schulden der Vergangenheit beglichen und die Ressourcen für die Zukunft angespart werden müssen, bringt doppelte Lasten. Keine rosigen Aussichten – für die Bürger so wenig wie für die Kommunalpolitiker.

INFO

Der baden-württembergische Ministerrat hat Ende 2007 den Gesetzesentwurf für das »Neue kommunale Haushaltsrecht« (NKHR) zur Anhörung freigegeben. Es wird aller Voraussicht nach 2009 in Kraft treten; danach haben die Gemeinden Zeit bis 2016, vom althergebrachten kameralistischen Buchungsstil auf die »Doppik«, die doppelte Buchführung, wie sie Unternehmen praktizieren, umzustellen. Der Schwarzwälder Bote wird sich in mehreren Beiträgen mit dem Thema befassen.

Albstadt stellt Anfang 2011 auf Doppik um

Albstadt. Die Stadt Albstadt wird ihre Finanzen mit Wirkung zum 1. Januar 2011 von der kameralistischen auf die doppische Buchführung (wir berichteten) umstellen; das bedeutet, dass der Haushalt 2011 der erste »doppische« sein wird. Dies hat der erste Bürgermeister Axel Pflanz gestern dem Verwaltungs- und Finanzausschuss des Gemeinderats mitgeteilt.

Die Umstellung sollte ursprünglich 2009 erfolgen, doch dann war auf Landesebene eine Diskussion zwischen Land und Gemeindetag entbrannt, ob die Gemeinden zur Umstellung verpflichtet werden oder die Wahl haben sollten. Diese Diskussion hatte die Vorbereitungen auch in Albstadt ins Stocken gebracht. Das Gesetzgebungsverfahren in Stuttgart ist jetzt wieder in Gang gekommen, nachdem der Ministerrat im Dezember beschlossen hatte, dass alle Gemeinden bis 2016 umstellen müssen. Das Gesetz tritt Anfang 2009 in Kraft.

Wieviel ist Albstadt 2011 wert?

Im Rathaus Albstadt wird die Umstellung auf doppische Haushaltsführung vorbereitet

Von Martin Kistner

Albstadt. Die Stadt Albstadt wird im Haushaltsjahr 2011 erstmals einen so genannten doppischen Haushalt erstellen. Arbeitet die Kämmerei bis dahin nach altem Muster? Keineswegs – die Einführung der Doppik will gut vorbereitet sein.

Das »Neue kommunale Haushaltsrecht«, kurz NKHR, steht auf drei Säulen: dem Ergebnishaushalt, der in etwa der kaufmännischen Gewinn- und Verlustrechnung entspricht, dem Finanzhaushalt, der der kaufmännischen Kapitalflussrechnung ähnelt, und der Vermögensrechnung, der Bilanz. Wer Kameralistik und Doppik vergleicht, wird bei den ersten beiden Punkten Parallelen entdecken: Der Ergebnishaushalt führt unter anderem Erträge wie Gebühren- und Steuereinnahmen sowie Ausgaben wie Personal- und Sachaufwendungen auf – das geschieht im

herkömmlichen Verwaltungshaushalt auch. Die Finanzrechnung gibt Auskunft über die Liquidität der Kommune, die unabdingbare Voraussetzung für Investitionen ist – damit enthält sie viele Informationen, die im kamerale System der Vermögenshaushalt liefert.

Keine Entsprechung hat die dritte Säule, die Bilanz. Sie gibt, wie jede kaufmännische Bilanz, Auskunft darüber, was eine Kommune hat beziehungsweise »gut hat« – das sind ihre Aktiva – und woher sie hat, was sie hat – das sind die Passiva. In diese Bilanz geht mehr ein als nur schwarze oder rote Zahlen auf dem Konto: Hallen, Schulen, Kindergärten, Straßen, Grundstücke – all das hat seinen Wert, der bilanziert werden muss. Warum, pflegten Gegner der kommunalen Doppik gerne zu fragen? Vor allem, weil dieser Wert mit jedem Jahr geringer wird und der Wertverfall gegenfinanziert werden muss – andernfalls könnte eine Gemeinde mit leeren Händen dastehen, wenn eines Tages die jeweilige

Schul- oder Hallensanierung fällig wird.

Auf der anderen Seite stehen die Passiva: Schulden, Rückstellungen für anstehende Aufgaben, die nicht angetastet werden dürfen, und das Eigenkapital. Wie hoch es ist, ergibt sich – anders als bei einem Unternehmen – aus einem Rechenexempel: Wer wissen will, wieviel Eigenkapital eine Gemeinde besitzt, muss die Summe aller anderen Passiva von der der Aktiva abziehen. Die Differenz gibt Auskunft darüber, wieviel die Kommune selbst eingebracht hat.

Aber diese Subtraktion setzt voraus, dass man weiß, wieviel eine Gemeinde »wert« ist. Die »erstmalige Bewertung« von Albstadts Vermögen für die Eröffnungsbilanz 2011 ist eines von drei Teilprojekten des »Kommandounternehmens« NKHF, die derzeit im Albstädter Rathaus laufen. Alles, was sich im Eigentum der Stadt befindet, von der Immobilie bis zur Gartenschere, muss mit seinen Anschaffungs- und Herstellungskosten verbucht werden – vermindert

um die Abschreibungen, versteht sich: Der Unimog, der heute angeschafft wird, wird am 1. Januar 2011 nicht mehr denselben Wert haben wie 2008, und er wird in den Folgejahren weiter an Wert einbüßen. Die kommunale Doppik macht dies aktenkundig – einer der Hauptgründe für ihre Einführung.

INFO

Bis 2016 müssen alle Gemeinden Baden-Württembergs ihre Haushaltsführung umstellen. Die Kameralistik hat ausgedient; künftig wird doppelt Buch geführt. Der Unterschied zum bisherigen System: Die Gemeinde führt, genau wie ein Unternehmen, eine Bilanz, in die alle ihre Ressourcen und auch alle ins Haus stehenden Belastungen, beispielsweise Sanierungen oder Pensionszahlungen eingehen. Der Schwarzwälder Bote nimmt sich des Themas »Doppik« in mehreren Beiträgen an – dieser ist der zweite, der erste erschien am 17. April.

SO GESEHEN

Halle wie Hose

Wie viel ist Albstadt wert? Diese spannende Frage wird uns Bürgern spätestens im Jahr 2011 beantwortet werden, und zwar von Gerd Pannewitz, dem Kammerer, der dann keiner mehr sein wird. Mit der Abschaffung der Kameralistik mutiert er zum Buchhalter. Oder vornehmer: zum Geschäftsführer des Unternehmens (Alb-)Stadt.

Die »Doppik«, die doppelte Buchführung, die 2011 eingeführt wird, ist im Prinzip eine feine Sache: Endlich enden die langen Diskussionen, wo das Geld für diese oder jene Saniierung herkommen soll. Denn die Besitztümer der Stadt werden aufgelistet und abgeschrieben. Während sie an Wert verlieren, muss die Stadt in gleicher Höhe Geld zurücklegen, um sie dereinst zu ersetzen.

Für die Geschäftsleute im

Gemeinderat - egal ob Bürgermeister oder Buchhändler, Hotelier oder Sparkassenfachwirt - wird alles einfacher. Sie kennen sich mit Bilanzen bestens aus, müssen selbst jährlich eine erstellen und wissen folglich auch die der Stadt zu lesen. Für alle anderen wird's erstmal eine Umstellung: Aktiva und Passiva, das hat man im Wirtschafts- und Sozialkundeunterricht mal gelernt. Und es uns nicht allen so?

Mit der Kameralistik haben sich wohl die wenigsten von uns je auseinander gesetzt - abgesehen von denen, die in den Gemeinderat gewählt werden, und jenen, die über dessen Arbeit berichten. Und die Bürger? Eine Haushaltsitzung ist die beste Garantie für gute Luft im Sitzungssaal - raumklimatisch gesehen. Denn Zuhörer verirren sich nur sel-

ten dorthin, es sei denn, im Fernsehen kommt absolut gar nichts Vernünftiges, der Ehepartner ist samt den Kindern verreis und die Lieblingskneipe wird gerade renoviert. Eigentlich schade, denn wie sehr uns das, was in der Haushaltsdebatte entschieden wird, persönlich betrifft, merken Desinteressierte erst dann, wenn Fakten bereits geschaffen wurden. Dabei haben die Kommunen mehr Macht, uns das Geld aus der Tasche zu ziehen - oder es dort zu belassen - als mancher gemeinhin für möglich hält: Hundesteuer, Grundsteuer, Kindergartenbeiträge, Erschließungsbeiträge, Gewerbesteuer, Friedhofsgebühren, Wasser- und Abwassergebühren - die Liste ließe sich fortsetzen. Manche langen bei der Grundsteuer ordentlich zu, die anderen bei der Gewerbesteuer und wieder andere bei ei-



Von
Karina Eyrich

nem anderen Posten. So wird Politik gemacht, so werden junge Familien und Unternehmen gelockt, wird Hundehaltern der Wunsch nach dem Zweitund ausgetrieben, werden Hausbesitzer geschrippt oder Schwaben zum Bauen motiviert. Zugegeben: Es gibt kaum etwas Langweiligeres als eine fünfstündige Debatte über Einnahmen und Ausgaben, Sinn und Unsinn dieser Gebühr und jener Steuer. Egal - für die Bürger einer Stadt gibt es auch kaum etwas

Wichtigeres. 100 Euro Grundsteuer mehr sind eine chice Hose im Schrank weniger, und ein Aufschlag bei den Wasser- und Abwassergebühren kann uns manchen Kinobesuch und manches Essen im Restaurant verniesen.

Doch vielleicht ändert die Doppik ja alles. Schließlich gibt es mehr Geschäftsleute, Buchhalter und ehemalige Wirtschaft- und Sozialkundeschüler als Kameralistik-Spezialisten. Und noch einen positiven Nebeneffekt verspricht die Umstellung zu haben: Wenn uns Gerd Pannewitz erstmal verraten hat, wie viel dieser städtische Spielplatz und jene Turnhalle wert sind, gehen wir Bürger vielleicht auch sorgsamer mit unserem Eigentum um. Denn dann wissen wir, wie viele Hosen und Kinokarten wir uns zum Zwecke der Reparatur verkreifen müssen.

10
21
20

Das Produkt löst die Aufgabe ab

Die doppische Haushaltsführung zwingt Albstadts Verwaltung und Stadtrat zu intensiverer Güterabwägung

Von Martin Kistner

Albstadt. Ende 2010 wird Albstadts Gemeinderat seinen ersten Haushalt auf der Grundlage der doppelten Buchführung verabschieden. Er könnte in höherem Maß als der herkömmliche kameralistische Haushalt als politisches Steuerungsinstrument dienen.

Hinter den Kulissen, in den Amtsstuben der Kämmererei im Rathaus Albstadt, laufen die Vorbereitungen für die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR). Die Vermögensbewertung, Voraussetzung für die Erstellung der Eröffnungsbilanz, ist laut Michaela Wild, der Stellvertreterin von Kämmerer Gerd Pannewitz, auf gutem Weg – präsentiert werden kann diese Bilanz aber frühestens im Frühjahr 2011, wenn der Jahresabschluss 2010 vorliegt. Also erst einmal keine Auflistung von Aktiva und Passiva – was ist dann eigentlich das »Doppische« am doppischen Haushalt?

Die Herangehensweise. Der Kameralist hat seine Aufgaben zu erledigen, und dafür ordert und erhält er Geldbeträge, die in den Einzelplänen seines Haushalts aufgelistet sind. Der Doppiker bietet, ähnlich wie der Kaufmann, mit dessen Buchführung er arbeitet, Leistungen und Produkte an, und er hat zu beachten, dass der finanzielle, zeitliche und personelle Aufwand, den die »Produktion« erfordert, im vertretbaren Verhältnis zum Ertrag steht.

Aber was heißt »vertretbar«? Der Verwaltungsmann erwirtschaftet keinen Profit, ganz gleich, ob er nun mit ka-

meralistischer oder mit kaufmännischer Buchführung arbeitet. Er kann sich, wenn er doppisch rechnet, bei der Selbstkontrolle an Vergleichszahlen orientieren, die ihm Stuttgart oder die Statistik zur Verfügung stellen; letztlich aber muss er selbst herausfinden, was in seiner Situation der angemessene »Erzeugerpreis« für welches Produkt ist. Ist der finanzielle Aufwand, den der Durchschnittseinsatz von Feuerwehrabteilung A kostet, zu rechtfertigen, wenn man ihn mit dem von Abteilung B vergleicht? Ist eine museale Sonderausstellung das Geld wert, das in sie gesteckt wird? Und welche Kriterien legt man bei der Beantwortung dieser Frage an? Besucherzahl? Presse-

echo? Den erzieherischen Nährwert für die Schulklassen, die im Unterricht das Mu-

seum besuchten? Man sieht, es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Wert einer Investition zu bemessen. Die Entscheidung, welcher man Vorrang einräumt, ist letztlich eine politische.

Aber galt das nicht schon bisher? Sicher, es stand jedem Verwaltungsmann oder Stadtrat frei, auf eigene Faust Kosten-Nutzen-Rechnungen anzustellen – aber es gehörte nicht zur Routine der Haushaltsplanung. Der alte kameralistische Haushaltsplan enthielt weder ausdrückliche Zielvorgaben noch Produktdefinitionen; er gab auch keinen Aufschluss über die Einzelkosten einer Leistung. Dafür lieferte er Informationen, die für die Entscheidungsträger

eher unbedeutend waren. Im neuen Haushaltsplan könnte stehen, wieviele Kinder eines Kindergartenjahrgangs Sprachdefizite aufweisen – aber vielleicht nicht mehr, wieviel Geld für Kinderbücher da ist.

Die neuen Informationen und Zahlen, die von 2011 an die alten ersetzen sollen, müssen allerdings erst einmal beschafft werden. Zurzeit erstellt eine Projektgruppe der Kämmererei einen sogenannten Albstädter Produktplan und eine weitere die entsprechende Kosten- und Leistungsrechnung. Beide sollen im kommenden Jahr dem Albstädter Gemeinderat vorgestellt werden und im Sommer 2010 die Grundlage von Albstadts erstem doppischem Haushaltsplan bilden.



Die Zukunft heißt »Doppik« – und Albstadt ist dabei: Michaela Wild, Stellvertreterin von Kämmerer Gerd Pannewitz, sitzt im Lenkungsausschuss des Landes für die Umsetzung des »Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens«. Fotos: Kistner

INFO

Bis 2016 müssen alle Gemeinden Baden-Württembergs ihre Haushaltsführung umstellen. Die Kameralistik hat ausgedient; künftig wird doppelt Buch geführt. Der Schwarzwälder Bote nimmt sich des Themas Doppik in mehreren Beiträgen an – dieser ist der dritte und vorläufig letzte.



Bereits »gedoppelt«: Stetten a.k.M.