

**Sonderheft zum Thema Neues Steuerungsmodell
- Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung -**

Fortbildung zum Betriebswirt - Public Management (TVS)

„Tragen Sie Ihr Wissen in die Verwaltungen ...“

Diesen Auftrag gab Ministerpräsident Dieter Althaus den Absolventen des ersten Fortbildungslehrgangs der Thüringer Verwaltungsschule zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“ anlässlich einer Feierstunde zur Zeugnisüberreichung im Festsaal des Rathauses in Weimar am 19.09.2006 mit auf den Weg.

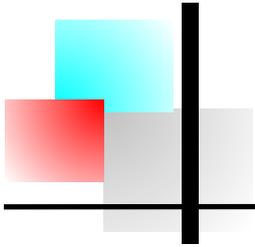
Er betonte in seiner Festrede die Bedeutung der Betriebswirtschaft in der modernen öffentlichen Verwaltung. Aufgrund der angespannten finanziellen Lage der öffentlichen Hand müsse die Effizienz der Behördentätigkeit gesteigert werden. Thüringen sei in dieser Hinsicht auf einem guten Weg. Den Kommunen werden Instrumente an die Hand gegeben, die Doppik als neues Steuerungsmodell einzuführen. Allerdings wolle man keine ausgesuchten Modellprojekte. Die Städte und Gemeinden müssten aus Überzeugung den Weg der betriebswirtschaftlichen Haushaltsführung gehen, deshalb solle es auch keine gesetzliche Verpflichtung geben. Er zeigte sich überzeugt, dass sich die betriebswirtschaftliche Denkweise flächendeckend in den Kommunen durchsetzen werde (*beachten Sie hierzu auch S. 5*). Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des nun zu Ende gehenden Lehrganges, die er bereits im Jahre 2004 zur Eröffnung in der Thüringer Verwaltungsschule begrüßte, bescheinigte er, sie

verfügten jetzt über einen Wissensvorsprung, den sie in die Verwaltung hineintragen und weitergeben müssten, um die Vorteile des neuen Steuerungsmodells auf breiter Ebene zu verdeutlichen.

Neben zahlreichen Ehrengästen begrüßte der Direktor der Thüringer Verwaltungsschule, Axel Schneider, auch den Hausherrn, Herrn Oberbürgermeister Stefan Wolf, der sich über vier frischgebackene Betriebswirte bei der Stadtverwaltung Weimar freuen darf, sowie die Vorsitzende der CDU-Fraktion im Thüringer Landtag, Frau Christine Lieberknecht, die in ihrer Ansprache das langjährige Engagement der Thüringer Verwaltungsschule in der Aus- und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörden in Thüringen lobte.



Christine Lieberknecht, CDU-Fraktionsvorsitzende, Stefan Wolf, Oberbürgermeister der Stadt Weimar, Ministerpräsident Dieter Althaus, Axel Schneider, Direktor der TVS, Erich Bruckner, stellv. Direktor der TVS und Vorsitzender des Prüfungsausschusses



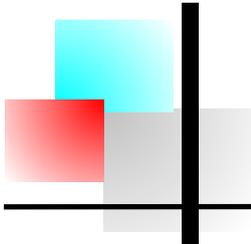
Axel Schneider betonte in seiner Rede die dringende Notwendigkeit der Einführung der betriebswirtschaftlichen Denkweise in der öffentlichen Verwaltung. Er zitierte unter anderem Geheimrat Goethe, seines Zeichens Präsident der Finanzkammer des Großherzogtums Sachsen – Weimar, dem heutigen Finanzminister entsprechend, mit den Worten: „Welche Vorteile gewährt die doppelte Buchhaltung ...! Es ist eine der schönsten Erfindungen des menschlichen Geistes, und ein jeder gute Haushalter sollte sie in seiner Wirtschaft einführen. Sie lässt uns jederzeit das Ganze überschauen, ohne dass wir nötig hätten, uns durch das Einzelne verwirren zu lassen.“ Direktor Schneider führte weiter aus, die Thüringer Verwaltungsschule selbst sei das beste Beispiel für die Vorteile der Betriebswirtschaft auch im öffentlichen Sektor. Bereits seit 15 Jahren arbeite diese als kostenrechnende Einrichtung und könne so flexibel auf veränderte Ausgangssituationen, wie z. B. schwankende Teilnehmerzahlen, gezielt und schnell reagieren. Erfreut nahmen Direktor Schneider und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Zusammenhang die Bemerkung des Ministerpräsidenten zur Kenntnis, dass in Anbetracht dieser Tatsache die Frage der Zusammenlegung der Thüringer Verwaltungsschule mit anderen Einrichtungen oder deren Erhalt als selbstständige Einheit nochmals sorgfältig überdacht werden müsse. Die Einführung von Doppik und Kostenrechnung in den Behörden sei eine Notwendigkeit, betonte Schneider (s. auch S. 15). Er hoffe, diese Überzeugung wird sich auf Landes- und Kommunalebene in ganz Thüringen durchsetzen. Die Thüringer Verwaltungsschule könne hierfür den wertvollen Beitrag leisten, den verantwortlichen Beschäftigten das Know-how zu liefern.

Für die 21 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten betriebswirtschaftlichen Lehrganges im Bereich Public Management endete mit der Zeugnisüberreichung eine zweijährige Fortbildung, in der sie in vier Modulen über die Grundlagen der Betriebswirtschaft, des Gesellschaftsrechts, der kostenorientierten Steuerung und Budgetierung sowie des Managements in der öffentlichen Verwaltung unterrichtet wurden. In einer Abschlussprüfung mit vier schriftlichen Arbeiten mussten sie diese Kenntnisse unter Beweis stellen. Auch der Prüfungsausschussvorsitzende und stellvertretende Direktor der Thüringer Verwaltungsschule, Erich Bruckner, gratulierte den Teilnehmern und bescheinigte deren hervorragende Leistungen.



Die besten Ergebnisse erzielten Rocco Kröber (Landesamt für Verfassungsschutz, Note 1,75), Silvio Werner (Landratsamt Sonneberg, Note 1,75), Ullrich Böttcher (Stadtverwaltung Arnstadt, Note 2,25) und Claudia Weise (Thüringer Verwaltungsschule, Note 2,25), s. Foto links.

Nachdem sich Frau Petra Stockmann, nun selbst Betriebswirtin - Public Management (TVS), im Namen aller Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer bei den Dozentinnen und Dozenten, Arbeitgebern sowie der Direktion und Verwaltung der Thüringer Verwaltungsschule bedankt hatte (s. auch Seite 14), ließen alle Beteiligten den Abend bei einem Glas Sekt und einem italienischem Imbiss ausklingen. Weitere Fotoimpressionen dieses gelungenen Festaktes und Informationen zur Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“ finden Sie auf den folgenden Seiten.

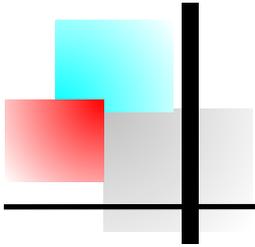


Als Lohn für ihre Anstrengungen durften die Lehrgangsteilnehmer und –teilnehmerinnen ihre Abschlusszeugnisse aus der Hand des Ministerpräsidenten am 19.09.2006 entgegennehmen.



Inhalt	Seite
<u>Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“</u>	
Zeugnisfeier am 19.09.2006	1
<u>Neues Kommunales Finanzwesen in Thüringen</u>	
Die Einführung der Doppik aus Sicht des Ministerpräsidenten des Freistaates Thüringen, Herrn Dieter Althaus	5
Unterschiede zwischen doppelter kaufmännischer Buchführung und der Verwaltungskameralistik - Aufsatz von Oliver Karls	7
Das Neue Kommunale Finanzwesen aus Sicht der Kommunalen Spitzenverbände: -Interview mit Klaus Vetzberger, Geschäftsführer des Thüringischen Landkreistages -Interview mit Bernhard Schäfer, stellv. Geschäftsführer des Gemeinde- u. Städtebundes Thüringen	9 11
Machen wir die Dinge richtig ...? Rede v. Petra Stockmann, VG Buttstedt	14
Betriebswirtschaftliche Haushaltsführung, Budgetierung und Controlling - Vortrag von Axel Schneider	15
<u>Stichwort</u> Reformprojekt Neues Kommunales Finanzwesen Thüringen — NKFT	12
<u>Lehrbuchreihe</u> Gut gewappnet in die Betriebswirtschaft	19
<u>Fortbildungsangebot der TVS - Qualifizierungskonzept zum Neuen Steuerungsmodell</u>	20
<u>TVS-INTERN</u> INFO-ECKE Ihre Ansprechpartner Schlusslicht	24

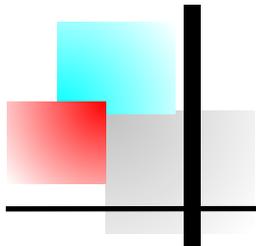




Festakt anlässlich des Abschlusses des ersten Fortbildungslehrganges zum/zur „Betriebswirt - Public Management (TVS)“ am 19.09.2006 im Festsaal des Rathauses in Weimar

**FOTO-
IMPRESSIONEN**





■ Neues Kommunales Finanzwesen in Thüringen

Die Einführung der Doppik in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht des Ministerpräsidenten des Freistaates Thüringen Dieter Althaus

Derzeit werden in Thüringen die gesetzlichen Voraussetzungen geschaffen, um den Kommunen die Einführung einer betriebswirtschaftlichen Haushaltsführung zu ermöglichen.

Anlässlich der Zeugnisüberreichung zum Abschluss des Fortbildungslehrganges zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“ stellte TVS-INFO Herrn Ministerpräsidenten Dieter Althaus zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens folgende Fragen:



TVS-INFO: Herr Ministerpräsident, welchen Erfolg verspricht sich der Freistaat von einer Umstellung der Buchführungssysteme der öffentlichen Verwaltung von der Kameralistik auf die doppelte Buchführung?

Ministerpräsident Dieter Althaus: Für den Bereich der Landesverwaltung Thüringens ist eine Umstellung der Buchungssysteme nicht geplant. Eine solche Umstellung wäre auch nach den derzeit rechtlichen Regelungen – insbesondere des 1. Teils des Haushaltsgrundsätzegesetzes – nicht zulässig.

TVS-INFO: Der Freistaat Thüringen will mit der anstehenden Änderung der ThürKO im Regelfall den Städten, Gemeinden und Landkreisen – mit Rücksicht auf die kommunale Selbstverwaltung – die Entscheidung über die Einführung der doppelten Buchführung überlassen. Führt dieses Optionsmodell Ihrer Meinung nach nicht zu absehbaren Problemen, insbesondere für die Verwaltungsgemeinschaften und Kommunalaufsichtsbehörden, die einen zeitlichen und personellen Mehraufwand bei der Aufstellung und Prüfung der kommunalen Haushalte befürchten? Und wird es aus diesen Gründen langfristig zu einer generell verpflichtenden Umstellung auf die Doppik kommen?

Ministerpräsident Dieter Althaus: Die Landesregierung hat sich in der Kabinettsentscheidung vom 24. Januar 2006 für die Einführung der Doppik auf der Basis eines Optionsmodells ausgesprochen. Diese Reform soll durch Bereitstellung besserer Informationen über die Finanz- und Vermögenssituation der Kommunen die Effizienz der Verwaltung verbessern. Soweit es nicht zu Effizienzsteigerungen kommt, sind die Einführung der Doppik für die Kommunen und der damit verbundene Aufwand allerdings nicht zu rechtfertigen. Die Umstellung des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens auf die Doppik soll deshalb dort erfolgen, wo dies den Städten und Gemeinden Vorteile bringt. Diese Entscheidung kann nur durch

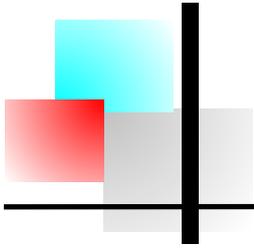
die einzelne Kommune selbst getroffen werden.

In den Verwaltungsgemeinschaften kann die Entscheidung für die Doppik nur einheitlich für alle Gemeinden erfolgen. In einer Verwaltungsgemeinschaft, die sowohl für doppisch als auch für kameralistisch buchende Kommunen die Verwaltungsgeschäfte führt, würden sich keine Vorteile ergeben.

Für die Kommunalaufsichtsbehörden wird es den Übergang auf die Doppik erleichtern, dass nicht alle Kommunen zum gleichen Zeitpunkt die Umstellung vornehmen. Dadurch wird der Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter zeitlich gestreckt. Des Weiteren kann die Kommunalaufsichtsbehörde mit den ersten doppisch buchenden Kommunen die Erfahrungen sammeln, die sie für den Umgang mit dem neuen kommunalen Haushaltsrecht benötigt.

Die Frage, ob es langfristig zu einer generell verpflichtenden Umstellung auf die Doppik kommen wird, hat die Landesregierung im Kabinettsbeschluss vom 24. Januar 2006 offen gelassen. Es wurde entschieden, dass die Kommunen, die eine Umstellung auf das Neue Kommunale Finanzwesen nicht beschließen, das bisherige kameralistische System „bis auf weiteres“ fortführen können. In dem Gemeinschaftsprojekt „Neues kommunales Finanzwesen Thüringen (NKFT)“ (s. Stichwort auf S. 12, Anmerkung der Redaktion) werden zurzeit von Vertretern aus den Kommunen, den kommunalen Spitzenverbänden und den betroffenen Landesbehörden Vorschläge für die Gesetz- und Verordnungsentwürfe sowie Praxis-hilfen für die Kommunen erarbeitet. Bei einer Entscheidung über den langfristigen Fortbestand der Optionslösung werden die Ergebnisse dieses Projekts sowie die Erfahrungen anderer Bundesländer und der ersten doppisch buchenden Kommunen in Thüringen berücksichtigt.

TVS-INFO: Ist bei Anwendung der unterschiedlichen Buchungssysteme noch die Vergleichbarkeit der kommunalen Haushalte gegeben?



Ministerpräsident Dieter Althaus: Die kommunale Doppik ist nicht identisch mit der kaufmännischen Buchführung. So führen die Kommunen mit dem so genannten Drei-Komponenten-System neben der Erfolgs- und Vermögensrechnung auch eine Finanzrechnung. Diese wird vereinfachend als eine Fortsetzung der Kameralistik bezeichnet, so dass mit der Einführung der Doppik keine Informationen verloren gehen, sondern durch Vermögens- und Erfolgsrechnung neue Informationen gewonnen werden. Die statistischen Anforderungen werden daher auch durch doppisch buchende Kommunen erfüllt. Unterschiede ergeben sich jedoch in Einzelfragen, wie z. B. den Anforderungen an den Haushaltsausgleich. Hier werden Kommunen, die das neue Haushaltsrecht anwenden, nicht mit kameralistisch buchenden Kommunen verglichen werden können. Aber auch unter dem geltenden kameralistischen Gemeindehaushaltsrecht hat der Vergleich zwischen einer kreisfreien Stadt und einer Gemeinde mit einigen hundert Einwohnern nur einen begrenzten Erkenntniswert.

TVS-INFO: Halten Sie es für wichtig, auch die obersten Landesbehörden sowie die nachgeordneten Dienststellen als kostenrechnende Einheiten zu führen?

Ministerpräsident Dieter Althaus: Die Doppik dient dazu, den Gewinn eines Unternehmens zu ermitteln. Die öffentliche Hand ist aber kein gewinnorientiertes Unternehmen. Sie muss in bestimmten Bereichen – so bei der Polizei oder der Justiz – auch unwirtschaftliche Dienstleistungen erbringen. Ebenso ist noch nicht belegt, dass die Umstellung der Buchführungssysteme unmittelbar zu einer Aufgaben- und Kostenoptimierung führt. Mit der Einführung der Kameralistik – mit einer Kosten- und Leistungsrechnung in bestimmten Bereichen – möchte die Thüringer Landesverwaltung einen anderen, auch kostengünstigeren Weg beschreiten – einen Weg zu mehr Kostentransparenz und Effizienz in der Verwaltung.

TVS-INFO: Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach der Abschluss der von der Thüringer Verwaltungsschule durchgeführten Lehrgänge zum/zur „Betriebswirt/in – Public Management (TVS)“ im Zusammenhang mit der Einführung der doppelten Buchführung in der öffentlichen Verwaltung?

Ministerpräsident Dieter Althaus: Der Lehrgang der Thüringer Verwaltungsschule zum/zur „Betriebswirt/in – Public Management (TVS)“ hat eine besondere Bedeutung, da auch schon heute fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse in den kommunalen Betrieben benötigt werden. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens wird sich ein erheblicher

Fortbildungsbedarf ergeben. Hierbei sollten alle für die öffentliche Verwaltung maßgeblichen Bildungseinrichtungen in Thüringen zusammenwirken, um ein flächendeckendes und inhaltlich differenziertes Aus- und Fortbildungsangebot zur Verfügung zu stellen. Wir sollten dort, wo es möglich ist, Synergieeffekte nutzen.

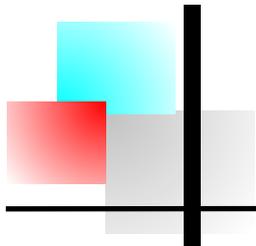
TVS-INFO: Die Einführung eines Neuen Steuermodells in Thüringen würde langfristig gesehen zu ganz erheblichen Einsparungen führen. Beabsichtigt die Thüringer Landesregierung, den Umstellungsprozess finanziell zu unterstützen? Sind Haushaltsmittel eingeplant, um die erforderliche Qualifizierung der Beamten und Beschäftigten zu finanzieren?

Ministerpräsident Dieter Althaus: Das Gemeinschaftsprojekt „Neues kommunales Finanzwesen Thüringen“ stellt Praxishilfen und Informationen bereit – sowohl im Internet (www.nkf-thuer.de) als auch über eine Telefonhotline für die Kommunen. Eine darüber hinausgehende finanzielle Förderung ist nicht vorgesehen. Ohnehin werden die Kommunen von der Option nur dann Gebrauch machen, wenn sie damit Einsparungen erzielen können. Haushaltsmittel zur Qualifizierung von Landbediensteten werden unabhängig von dem konkreten Reformvorhaben in den Landeshaushalt eingestellt. Des Weiteren werden den kommunalen Spitzenverbänden Mittel zur Fortbildung kommunaler Bediensteter zur Verfügung gestellt, die auch für Fortbildungsangebote auf dem Gebiet des Neuen Kommunalen Finanzwesens genutzt werden können.

TVS-INFO: Die Thüringer Verwaltungsschule bietet ein Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept für die Bediensteten des Landes Thüringen sowie der Kommunalverwaltungen an, welches je nach Bedarf auf die Einführung des Neuen Steuermodells vorbereitet. Wie schätzen Sie den Bedarf an entsprechenden Qualifizierungen der Mitarbeiter/innen in den Landesbehörden bzw. Kommunalbehörden ein, die an der Thüringer Verwaltungsschule fortgebildet werden sollen?

Gegenwärtig ist es schwer, einen genauen Fortbildungsbedarfs zu benennen, da die staatlichen Fortbildungsangebote auch in Konkurrenz zu Seminaren und Schulungen von privaten Wirtschaftsberatungsgesellschaften stehen. Die Thüringer Verwaltungsschule sollte ihre Angebote immer dem jeweils aktuellen Stand des Umstellungsprozesses anpassen und flexibel gestalten, um bei einer entsprechenden Nachfrage kurzfristig reagieren zu können.

TVS-INFO: Vielen Dank für Ihre Ausführungen.



Unterschiede zwischen der doppelten kaufmännischen Buchführung und der Verwaltungskameralistik - Überblick über die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens

Aufsatz von Oliver Karls, Verwaltungsleiter und hauptamtlicher Dozent der Thüringer Verwaltungsschule, Mitglied der Projektgruppe „Aus- und Fortbildung“ des Gemeinschaftsprojekts Neues Kommunales Finanzwesen Thüringen

Die doppelte kaufmännische Buchführung und die Verwaltungskameralistik unterscheiden sich sowohl im Hinblick auf die Buchungstechnik als auch bezüglich der Datenaufbereitung und damit der finanzwirtschaftlichen Aussagekraft.

Während bei der Kameralistik die Geschäftsvorfälle im Zeit- und im Sachbuch gebucht werden, sind bei der kaufmännischen Buchführung zwei inhaltlich unterschiedliche Konten auf zwei verschiedenen Seiten, nämlich der Soll- und der Habenseite berührt. Die unterschiedliche Buchungstechnik ist jedoch nicht das entscheidende Kriterium für oder gegen die Einführung der doppelten Buchführung.

Bedeutsamer sind die inhaltlichen Unterschiede, und zwar im Hinblick auf die durch den Buchungsvorgang erfassten Daten. Der Grund dafür liegt in den unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Buchungstechniken.

Die Kameralistik erfasst die Ausgaben- und Einnahmenströme aller Geschäftsvorfälle eines Haushaltsjahres. Es erfolgt eine Trennung zwischen Soll- und Ist-Zahlungen, mit der nicht nur die tatsächlich geleisteten Zahlungen erfasst werden, sondern auch die zu den Fälligkeitsterminen angeordneten Beträge und die verwaltungsinternen, aber zahlungsunwirksamen Vorgänge. Damit liefert sie finanzwirtschaftliche und liquiditätsorientierte Informationen, die die öffentliche Verwaltung benötigt, um den Haushaltsausgleich und die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns sicherzustellen.

Die kameralistische Buchführung zielt folglich darauf ab, die Zahlungsströme eines Haushaltsjahres zu kontrollieren. Eine Aussage zum pagatorischen Erfolg eines Haushaltsjahres, ob nämlich ein Gewinn oder Verlust erzielt wurde, ist nicht möglich und war nach Meinung vieler bislang auch nicht notwendig.

Die doppelte kaufmännische Buchführung, die in der Regel von den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen angewendet wird, muss vor allem zwei Zielen gerecht werden. Zum einen muss sich der betriebliche Erfolg, Gewinn oder Verlust, aus der Buchführung ableiten lassen und zum anderen müssen die Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeit auf das Reinvermögen, die Differenz zwischen Vermögen und Verbindlichkeiten dargestellt werden. Neben dem Gewinnziel wird auch das Liquiditätsziel berücksichtigt.

Daher werden bei der doppelten kaufmännischen Buchführung

Einzahlungen und Auszahlungen,
Aufwendungen und Erträge und
Vermögen und Verbindlichkeiten

gebucht.

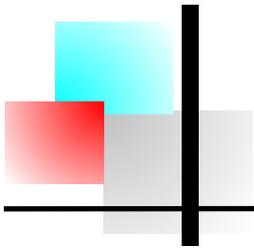
Am Ende eines Geschäftsjahres werden zwei Rechnungen erstellt, die Gewinn- und Verlust-Rechnung, die den betrieblichen Erfolg ausweist, und die Bilanz, bei der die Finanzierung der Vermögenswerte mit Fremd- und Eigenkapital dargestellt werden.

Die Liquidität wird auf den Konten „Bank“ und „Kasse“, zwei Vorkonten der Bilanz, permanent dargestellt.

Wesentliche Vorteile der kaufmännischen Buchführung im Vergleich zur Kameralistik entstehen durch die Buchung der Aufwendungen und der Erträge, da hier zum Beispiel die bilanziellen Abschreibungen, die den Vermögensverzehr und ihre Wirkungen auf das Eigenkapital nachweisen, direkt erfasst werden.

Ferner findet eine periodengerechte Zuweisung des Ressourcenverbrauchs statt. Beides ist bei der Kameralistik nicht, jedenfalls nicht im Zusammenhang mit der Buchung einzelner Geschäftsvorfälle, möglich. Die Beurteilung finanzwirtschaftlicher Spielräume reduziert sich daher nicht ausschließlich auf die vorhandene Einnahme- bzw. die Ausgabesituation eines kommunalen Haushalts. Es werden umfassendere Informationen über Vermögen, Verbindlichkeiten und Ressourcenverbrauch ermittelt und somit auch umfassendere Entscheidungs-

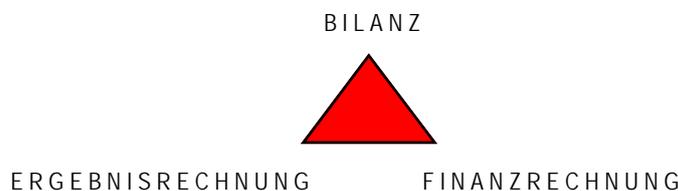




grundlagen geschaffen.

Die doppelte kaufmännische Buchführung kann allerdings nicht ohne die Berücksichtigung der kommunalen Besonderheiten als Buchungssystem von den Kommunen übernommen werden. Bereits Klaus Chmielewicz hat in seiner 1973 erschienen Schrift „Betriebliches Rechnungswesen 1“ überzeugend dargestellt, wie man die traditionelle kaufmännische Buchführung zu einem „Drei-Komponenten-Rechnungssystem“ ausbauen kann, in dem die Erfassung der Einzahlungen und Auszahlungen in einem eigenen Zweig der Buchhaltung erfolgt. In seiner Schrift „Konzeptionelle Grundlagen des Neuen Kommunalen Rechnungswesens“ hat Prof. Dr. Klaus Lüder diesen Ansatz, der auch als „Speyer-Verfahren“ bekannt geworden ist, weiterentwickelt.

Neues Kommunales Finanzwesen als 3-Komponenten-System



Die Haushaltsplanungen erfolgen zum einen im Finanzplan, in dem alle geplanten Einzahlungen und Auszahlungen veranschlagt werden. Daneben erfolgt die Planung aller Aufwendungen und Erträge in einem gesondert aufgestellten Ergebnisplan.

Auf der Grundlage dieser Plandaten erfolgt im Haushaltsjahr die laufende Buchung der Geschäftsvorfälle, die auch die Buchung von Änderungen des Nicht-Geldvermögens und der Verbindlichkeiten sowie der übrigen Passiva umfasst.

Damit werden die besonderen Anforderungen der Kommunen an ein Rechnungswesen berücksichtigt. Es kann das Jahresergebnis ermittelt werden, was im Hinblick auf den Haushaltsausgleich notwendig ist, und mit Hilfe der Finanzrechnung kann ein Beitrag zur Liquiditätssicherung geleistet werden. Zudem können die Plandaten mit dem Jahresergebnis verglichen werden, so dass auch die Einhaltung des Haushaltsplanes überprüft werden kann.

NKF ALS 3-KOMPONENTEN-SYSTEM

BILANZ		FINANZ-RECHNUNG	ERGEBNIS-RECHNUNG
AKTIVA ANLAGEVERMÖGEN	PASSIVA EIGENKAPITAL	EINZAHLUNGEN J. AUSZAHLUNGEN	ERTRÄGE J. AUFWENDUNGEN
UMLAUFVERMÖGEN	FREMDKAPITAL	= LIQUIDITÄTSSALDO (FINANZDECKUNG)	= JAHRESERGEBNIS

Abschließend bleibt festzuhalten, dass mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens nicht automatisch alle finanziellen Sorgen der Kommunen beseitigt werden. Es werden im Gegenteil zunächst zusätzliche Investitionen in die Ausstattung der Verwaltung und die Köpfe der Mitarbeiter/innen notwendig sein, um die sich bietenden Chancen auf

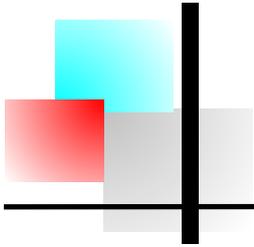
Konsolidierung der öffentlichen Finanzen zu erreichen. Das setzt auch voraus, dass weitere Instrumente des Neuen Steuerungsmodells, zum Beispiel die Kosten- und Leistungsrechnung, die dezentrale Ressourcenverantwortung und Budgetierung und ein bedarfsgerechtes Controlling und Berichtswesen eingeführt werden.

Fazit und Ausblick

Eines wird durch die aktuelle Finanznot in den allermeisten öffentlichen Verwaltungen Deutschlands und nicht nur auf der kommunalen Ebene überdeutlich, die herkömmlichen organisatorischen und finanzwirtschaftlichen Instrumente reichen offenbar nicht aus, um eine moderne, bürgernahe und outputorientierte Steuerung der öffentlichen Verwaltungen zu errichten, die gleichzeitig die berechtigten Interessen künftiger Generationen ausreichend berücksichtigt.

Die verantwortlichen Entscheidungsträger im Bund, in den Ländern und den Kommunen bedürfen heute umfangreicherer finanzwirtschaftlicher Informationen, um sach-, zukunfts- und generationengerecht urteilen zu können.

Die Einführung der doppelten kaufmännischen Buchführung und die Umsetzung der übrigen als „Neues Steuerungsmodell“ bekannten Instrumente bieten hierzu eine Chance.



Das Neue Kommunale Finanzwesen aus Sicht der Kommunalen Spitzenverbände in Thüringen

Die Einführung des neuen kommunalen Finanzwesens ist für die Gemeinden, Städte und Landkreise in Thüringen Chance und Herausforderung zugleich. TVS-INFO befragte deshalb die Vertreter der beiden Kommunalen Spitzenverbände, Thüringischer Landkreistag und Gemeinde- und Städtebund Thüringen, zu den geplanten Änderungen des kommunalen Haushaltsrechts.

Interview mit dem Geschäftsführer des Thüringischen Landkreistages, Herrn Klaus Vetzberger



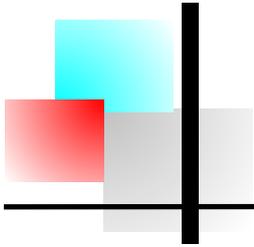
TVS-INFO: *Herr Vetzberger, welchen Erfolg verspricht sich der Thüringische Landkreistag von einer Umstellung der Buchführungssysteme der öffentlichen Verwaltung von der Kameralistik auf die doppelte Buchführung?*

Klaus Vetzberger: Als Geschäftsführer des Thüringischen Landkreistages sehe ich persönlich in der Einführung der Doppik zwei Vorteile. Der erste Vorteil ist die intergenerative Gerechtigkeit des betriebswirtschaftlichen Systems, denn der Werteverzehr des öffentlichen Vermögens, wie der Gebäude und Ausstattungen z. B. im Bereich der Schulträgerschaft, der Volkshochschulen oder des öffentlichen Personennahverkehrs, wird sichtbar gemacht. Das ist notwendig, um künftigen Generationen deutlich zu machen, dass kein verbrauchtes Vermögen hinterlassen wird. Der zweite Vorteil der Doppik ist die Transparenz der Mittelverwendung. Leistungseinheiten, also Produkte, machen deutlich, was die Aufgabenerfüllung kostet. Diese Kostenübersicht gibt die Chance, Mittel effizienter einzusetzen. Mit der Einführung der Kostenrechnung wird ein Benchmarking möglich, welche kommunale Einheiten wirtschaftlich arbeiten und welche weniger wirtschaftlich. Dieser Vergleich wird künftig eine große Rolle spielen, denn ab 2010 bricht meiner Ansicht nach ein finanzpolitischer Flächenbrand in Thüringen aus. Zum einen werden die Osttransferleistungen ab 2009 in größeren Jahresscheiben zurückgeführt werden, zum anderen wird die demografische Entwicklung zu einem vergleichsweise niedrigeren Steueraufkommen führen. Diese zwei Faktoren bewirken eine Verstärkung der Verteilungskämpfe im Bereich der öffentlichen Hand. Der Ressourcenverbrauch für öffentliche Leistungen wird nur durch die Doppik transparent und nachweisbar. Die Doppik ist damit das adäquate Instrument, um Verteil-

lungskämpfe zu rationalisieren, denn die Verteilung erfolgt dann auf deren Basis und nicht nur nach politischem Lobbyismus.

TVS-INFO: *Damit stellt sich die Frage, ob die Doppik für alle Kommunen verbindlich eingeführt werden soll. Der Freistaat Thüringen will mit der anstehenden Änderung der gesetzlichen Grundlagen im Regelfall den Städten, Gemeinden und Landkreisen — mit Rücksicht auf die kommunale Selbstverwaltung — die Entscheidung über die Einführung der doppelten Buchführung überlassen. Wie steht der Thüringische Landkreistag zu diesem Optionsmodell? Würden Sie die Pflichtumstellung auf doppelte Buchführung bevorzugen?*

Klaus Vetzberger: Derzeit wird ein sog. Thüringen-Modell der Doppik entwickelt, mit dem die Kriterien zur Einführung des neuen Finanzwesens vereinheitlicht werden. Die neue Gemeindehaushaltsverordnung soll die Option ermöglichen, das Thüringen-Modell der Doppik oder die klassische Kameralistik für die Rechnungslegung anzuwenden. Wir werden also zwei Gemeindehaushaltsverordnungen haben! Ich spreche hier auch ausdrücklich im Namen der Mitglieder des Thüringischen Landkreistages, wenn ich sage, dieses Optionsmodell istbarer Unsinn. Das Argument für dieses Modell ist die Rücksicht auf die Klein- und Kleinstgemeinden, die in der Umstellung auf die Doppik nur Arbeit sehen und keinen Vorteil. Dieses Argument wird jedoch dadurch entschärft, dass zum einen die nicht zu vermeidende Gemeindegebietsreform größere Einheiten bringen wird, und zum anderen die Verbindlichkeit der Doppik für diese Gemeinden auch etwas später eingeführt werden könnte. Der Kabinettsbeschluss sieht zwar vor, das Optionsmodell anzubieten, der Thüringische Landkreistag ist jedoch für ein Pflichtmodell mit zeitlichen Spielräumen. Die Doppik könnte z. B. ab 2012 verbindlich sein. Erkennbar muss jedenfalls sein, dass die Doppik kommt. Unser Vorschlag fand jedoch beim Thüringer Innenministerium bisher keinen Anklang. Der Verweis auf Bayern in dieser Frage hinkt, denn



dort wurde das Optionsmodell aus ganz anderen Gründen kreiert. Das in der Bayerischen Verfassung festgeschriebene Konnexitätsprinzip verlangt, dass den Gemeinden entstehende Kosten durch gesetzliche Änderungen, die das Land verpflichtend einführt, ersetzt werden müssen. Das Optionsmodell findet in Bayern also aus finanziellen Gründen den Vorzug, wird sich aber wohl auch dort auf Dauer nicht beibehalten lassen. Sollte das Optionsmodell in Thüringen kommen, wird die Geschäftsstelle des Thüringischen Landkreistages jedenfalls versuchen, alle Kreise Thüringens von der Doppik zu überzeugen.

TVS-INFO: Wie will der Thüringische Landkreistag seine Mitglieder auf dem Weg zur Doppik dann begleiten?

Klaus Vetzberger: Die Landkreise sind größere Einheiten. Es lohnt sich deshalb, den Werteverzehr zu dokumentieren. Vermögen muss für künftige Generationen erhalten bleiben. Die Kreise haben keine Angst vor der Transparenz und vor der Einführung von Benchmarks. Wir wollen bei der Wirtschaftlichkeit an der Spitze Thüringens stehen. Das richtige Instrument dafür ist die Doppik.

TVS-INFO: In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie und wann die Thüringer Landkreise auf die Einführung des Neuen Steuermodells in Hinsicht auf die entsprechende Qualifizierung des Personals reagieren sollen?

Klaus Vetzberger: Der Thüringische Landkreistag bietet jetzt schon Fortbildungen zu diesem Thema an. Naturgemäß werden diese zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht so angenommen. Der Bedarf wird jedoch dann steigen, wenn das Thüringen-Modell steht. Das soll voraussichtlich im Frühjahr 2007 der Fall sein. Der Thüringische Landkreistag will in der Zusammenarbeit mit dem Thüringer Innenministerium seine Spur verdeutlichen und seinen Beitrag dazu leisten, dass im zweiten Halbjahr 2007 ein erster Entwurf einer Verordnung zur Einführung der Doppik vorliegt. Deshalb wird im Laufe des Jahres 2007 ein erheblicher Bedarf an Fortbildung und Qualifizierung bestehen. Vor allem die Mitglieder der Arbeitsgruppen, die sich mit der Einführung der Doppik befassen, sind bereits jetzt an Fortbildung sehr interessiert.

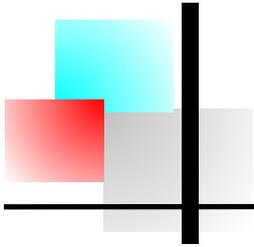
TVS-INFO: Die Thüringer Verwaltungsschule bietet ein Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept für die Bediensteten des Landes Thüringen sowie der Kommunalverwaltungen an, welches je nach Bedarf (auch als Inhouse-Seminare) auf die Einführung des Neuen Steuermodells vorberei-

tet. Wie schätzen Sie den Bedarf an entsprechenden Qualifizierungen der Mitarbeiter/innen bei den Landkreisen ein, die an der Thüringer Verwaltungsschule fortgebildet werden sollen?

Klaus Vetzberger: Die Thüringer Verwaltungsschule hat den Vorteil, dass sie sehr flexibel auf den Aus- und Fortbildungsbedarf reagieren kann. Sie wird deshalb sehr gute Angebote zur Einführung der Doppik machen können, um den Qualifizierungsbedarf bei den Kommunen abzudecken. Dabei kann man auch Hand in Hand mit dem Thüringischen Landkreistag Abreden treffen. So sehe ich z. B. die systematischen Fortbildungsmaßnahmen eher bei der Thüringer Verwaltungsschule angesiedelt. Die Schule wird durch die Einführung des Neuen Steuermodells eine gute Chance haben, ihr Profil weiter zu verbessern – auch das wirtschaftliche. Weniger Menschen werden vielleicht von Auflösung oder Zusammenlegung der Thüringer Verwaltungsschule sprechen. Die Landesregierung hat vielleicht noch nicht so ganz verstanden, dass Qualität und Wirtschaftlichkeit zusammenfallen können – wie im Falle der Thüringer Verwaltungsschule. Die Doppik ist eine Chance für die Schule, sich in dieser Hinsicht weiter zu profilieren.

TVS-INFO: Die Thüringer Verwaltungsschule befasst sich seit geraumer Zeit mit dem Thema „Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung“ und bietet die Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/in – Public Management (TVS)“ an, die vom Berufsbildungsausschuss anerkannt ist. Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach der Abschluss im Zusammenhang mit der Einführung der Doppik in der öffentlichen Verwaltung?

Klaus Vetzberger: Natürlich werden wir auch in Zukunft eine demokratische Verwaltung haben, d. h. bei der Aufgabenerfüllung der Kommunen spielen auch politische Elemente mit, die die rein betriebswirtschaftliche Betrachtung einschränken. Ebenso kann die Daseinsvorsorge nicht immer mit betriebswirtschaftlichen Mitteln erledigt werden. Deshalb werden auch künftig nicht ausschließlich Betriebswirte in der Behörde gefragt sein. Die Qualifizierung wird aber immer mehr an Bedeutung gewinnen, denn die Kommunen sind so nicht auf Hilfe von außerhalb, z. B. durch Wirtschaftsprüfer, angewiesen, sondern haben eigene Fachkräfte, die den Weg in die Betriebswirtschaft begleiten und die Anwendung des neuen Steuermodells beurteilen können. Die durch den Lehrgang zum/zur „Betriebswirt/in – Public Management (TVS)“ qualifizierten Mitarbeiter haben den Vorteil, dass sie auch über den normativen Hintergrund



verfügen. Sie besitzen ein gesundes Verhältnis von Normenverständnis und Kenntnissen zu betriebswirtschaftlichen Abläufen.

TVS-INFO: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führten Doris Bruckner, hauptamtliche Dozentin der Thüringer Verwaltungsschule, und Claudia Weise, stellv. Verwaltungsleiterin der Thüringer Verwaltungsschule, beide TVS-INFO-Redaktion, am 10.10.2006.

Interview

mit dem stellv. Geschäftsführer des Gemeinde- und Städtebundes Thüringen, Bernhard Schäfer



TVS-INFO: *Das Land Thüringen will mit der anstehenden Änderung der gesetzlichen Grundlagen die Haushaltsführung der Kommunen von der Kameralistik auf die Doppik umstellen. Dabei soll – mit Rücksicht auf die kommunale Selbstverwaltung – die Entscheidung über die Einführung der doppelten Buchführung den Gemeinden selbst überlassen bleiben. Wie steht der Gemeinde- und Städtebund Thüringen grundsätzlich zur Einführung der Doppik und zum geplanten Optionsmodell?*

Bernhard Schäfer: Lassen Sie mich zunächst einmal die geschichtliche Entwicklung zur Einführung des neuen Haushaltsrechts in Thüringen darstellen. Bereits im Jahr 1995 hat der Gemeinde- und Städtebund Thüringen das Thüringer Innenministerium wegen der Einführung des neuen Steuerungsmodells angeschrieben. Mit Beschluss der Innenministerkonferenz sind nunmehr die Voraussetzungen für ein neues kommunales Finanzwesen in Deutschland geschaffen worden. Danach sollten die Länder entscheiden, welches Modell sie bevorzugen: eine erweiterte Kameralistik oder die Doppik. Der dritte Weg war das Optionsmodell, das zunächst Bayern wählte. Die Thüringer Landesregierung hat im Januar 2006 beschlossen – angelehnt an die Regelung in Bayern – den Thüringer Kommunen die Einführung der Doppik zu ermöglichen, aber eben auf freiwilliger Basis als Optionsmodell.

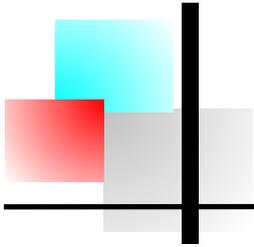
Die Neuregelungen sollen in Thüringen ab 01.01.2009 gelten. Ich persönlich finde es gut und richtig, dass man sich für ein Optionsmodell entscheiden will, weil Thüringen ländlich strukturiert ist und die Auswirkungen des Neuen Kommunalen Rechnungswesens für kleinere Gemeinden geringer sind als für größere Städte und Landkreise. Außerdem bestehen zwischen den alten und neuen Bundesländern

Unterschiede, die den Nutzen des neuen Steuerungsmodells beeinflussen. Die Kommunen in den alten Bundesländern haben derzeit einen Kostenaufwand von 120 % - sie wollen ihn auf 100 % zurückführen, während die Kommunen in den neuen Bundesländern mit einem Kostenaufwand von derzeit ca. 85 % arbeiten und damit unterschiedliche Ausgangssituationen bestehen. Die Kostensteuerung durch die Doppik ist also in den neuen Bundesländern noch nicht so erforderlich. Schließlich ging die Idee des neuen Steuerungsmodells von Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen aus, wo aus städtischer Sicht ein Umdenken Mitte der 90iger Jahre notwendig wurde, weil die schlechte finanzielle Situation dies erforderte. Wenn also die Doppik in Thüringen kommen soll, so wird meines Erachtens ein Optionsmodell den Gegebenheiten gerecht. So werden voraussichtlich vor allem die größeren Kommunen ab 01.01.2009 umstellen, andere können dann nachziehen. Thüringen wird hier auch von den Erfahrungen der anderen Bundesländer profitieren, die das neue Rechnungswesen schon früher einführen bzw. eingeführt haben. Der Gemeinde- und Städtebund Thüringen wird jedenfalls die Kommunen, die den Weg der Doppik gehen wollen, unterstützen.

TVS-INFO: *Ist es nicht schwierig, Vergleiche zu ziehen, wenn die Kommunen in Thüringen unterschiedliche Systeme – Kameralistik und doppelte Buchführung – anwenden?*

Bernhard Schäfer: Das Thüringer Landesamt für Statistik bestätigt, dass die Zahlen trotz der beiden unterschiedlichen Systeme verglichen werden können. Es gibt entsprechende Möglichkeiten, diese Vergleichbarkeit herzustellen, so dass die Befürchtung nicht besteht. Probleme könnte es beim kommunalen Finanzausgleich geben. Es kann nicht sein, dass die Kommunen, die umstellen, benachteiligt werden. Darüber hinaus ist in der Doppik der Haushaltsausgleich schwieriger herzustellen, wenn aber vergleichbare Daten vorhanden sind, kann dieses Problem gelöst werden.



**Stichwort:****Reformprojekt Neues Kommunales Finanzwesen Thüringen — NKFT**

Das Land Thüringen, der Gemeinde- und Städtebund Thüringen sowie der Thüringische Landkreistag haben das Reformprojekt „Neues Kommunales Finanzwesen (NKFT)“ ins Leben gerufen. Ziel des Projektes ist die Erarbeitung von Grundlagen für ein neues doppeltes kommunales Haushaltsrecht für den Freistaat Thüringen.

Den Kommunen und Verwaltungsgemeinschaften sollen praktische Hilfestellungen zu allen Fragen der Umstellung auf das neue kommunale Haushaltsrecht an die Hand gegeben werden, u. a. in Form von Leitfäden, Musterrichtlinien und -plänen.

Das Reformprojekt selbst wird aus einer Lenkungsgruppe, der die Steuerung der Projektarbeit obliegt, und sieben Projektgruppen bestehen. So soll beispielsweise die Projektgruppe „Aus- und Fortbildung“, der auch der Verwaltungsleiter der TVS, Herr Oliver Karls, angehört, den Aus- und Weiterbildungsbedarf ermitteln und einen zielgruppenspezifischen Schulungsplan erstellen.

Am 17. Mai 2006 war gemeinsamer Projektstart mit den Mitgliedern der Lenkungs- und Projektgruppen. Die Arbeit in den einzelnen Gruppen soll bis Ende März 2007 abgeschlossen und die entsprechenden Gesetzes- und Verordnungsentwürfe noch vor der Sommerpause 2007 vorgelegt werden.

Weitere Informationen zum Reformprojekt und den Ergebnissen der Projektgruppen können Sie der eigens eingerichteten Internetseite www.nkf-thuer.de entnehmen. Der Freistaat Thüringen plant außerdem die Einrichtung einer Hotline, um die auftretenden Fragen während des Umstellungsprozesses beantworten zu können.

TVS-INFO: Wie viele Gemeinden werden nach Ihren Kenntnissen voraussichtlich auf das neue Steuerungssystem umstellen?

Bernhard Schäfer: Es ist aus jetziger Sicht schwer zu sagen, sehr weit ist z. B. schon die Stadt Erfurt. Auch der Landkreis Eichsfeld und die Städte Heiligenstadt und Jena haben die Umstellung auf die Doppik signalisiert. Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten. In Rheinland-Pfalz wird die Doppik ab 01.01.2007 eingeführt. Die dortigen Erfahrungen kann man für Thüringen nutzen und dann entscheiden.

TVS-INFO: Wie will der Gemeinde- und Städtebund Thüringen die Kommunen auf dem Weg zur Doppik begleiten?

Bernhard Schäfer: Wir werden denjenigen Gemeinden, die umstellen wollen, entsprechendes Arbeitsmaterial an die Hand geben. Außerdem ist in der Projektstelle Neues Kommunales Finanzwesen in Thüringen eine Arbeitsgruppe gebildet worden, die sich mit Fragen der Mitarbeiterqualifikation befasst. Es müssen jedenfalls alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgenommen werden, wenn die Umstellung auf die Doppik erfolgt. Das Verständnis in der Belegschaft muss vorhanden sein, deshalb müssen auch erforderliche Kenntnisse vermittelt werden. Entsprechende Maßnahmen wird auch der Gemeinde- und Städtebund Thüringen mit seiner Kommunalen Dienstleistungsgesellschaft Thüringen initiieren.

TVS-INFO: Wie hoch sehen Sie den Qualifizierungsbedarf?

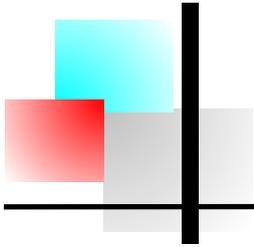
Bernhard Schäfer: Zunächst sind die Ergebnisse der Arbeitsgruppen der Projektstelle abzuwarten, die sich auch mit der notwendigen Qualifizierung der Beschäftigten befassen. Wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen stehen, kann der genaue Bedarf ermittelt werden.

TVS-INFO: Sollte die Fortbildung zum Zwecke der Einführung der Doppik in den Kommunen finanziell gefördert werden?

Bernhard Schäfer: Die Fortbildungsarbeit des Verbandes wird vom Land gefördert. Die Fortbildung bildet für den Gemeinde- und Städtebund Thüringen einen Schwerpunkt seiner Arbeit, insbesondere künftig auch im Rahmen der Umstellung auf die Doppik. Daher werden wir uns nachdrücklich für die Fortdauer dieser Förderung einsetzen. Die Mittel dürfen auf keinen Fall gekürzt werden.

TVS-INFO: Werden künftig in der öffentlichen Verwaltung neue Berufsbilder auftauchen, wie z. B. der/die Controller/in, Personalmanager/in oder Bilanzbuchhalter/in?

Bernhard Schäfer: Natürlich wird es nach wie vor die klassischen Verwaltungsberufe geben. Doch durch die Entwicklung hin zur Betriebswirtschaft gewinnen diese Berufsbilder sicherlich künftig in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung.



TVS-INFO: Die Thüringer Verwaltungsschule will in ihren Stoffplänen das Thema Betriebswirtschaft noch mehr verstärken. Wie wichtig ist dieser Bereich für die allgemeine Ausbildung der künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunalverwaltung aus Ihrer Sicht?

Bernhard Schäfer: Das Element Betriebswirtschaft sollte unbedingt in den Lehrplänen verstärkt werden. Das Thema wird Normalität werden. Wenn es gilt, das neue Haushaltsrecht umzusetzen, muss es bereits in der Ausbildung vermittelt worden sein. Ich würde vorschlagen, die Einarbeitung in die Stoffpläne zügig umzusetzen und bereits für die nächsten Jahrgänge die Lehrpläne zu erweitern. Das Thema wird auch in nächster Zeit in einem Gespräch mit dem Thüringer Innenministerium angesprochen werden. Dabei sollten die Schulen, auch die Thüringer Verwaltungsschule, mit eingebunden werden. Wenn die rechtlichen Grundlagen vorhanden sind, müssen die Voraussetzungen für den Unterricht zügig geschaffen werden.

TVS-INFO: Die Thüringer Verwaltungsschule bietet die Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/in – Public Management (TVS)“ an, die vom Berufsbildungsausschuss anerkannt ist. Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach der Abschluss im Zusammenhang mit der Einführung der Doppik in den Gemeinden?

Bernhard Schäfer: Das Berufsbild wird in Zukunft verstärkt gebraucht werden. Aber auch die Verwaltungsfachwirte brauchen zusätzliche Kenntnisse. Wenn künftig die Buchführung dezentralisiert wird, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Grundlagen beherrschen. Allerdings muss auch jemand die Fäden in der Hand halten und den Gesamtüberblick haben. Das kann der Betriebswirt sein. Dementsprechend ist die Qualifizierung gut geeignet.

TVS-INFO: Der ursprüngliche Gedanke des neuen Steuerungsmodells ist das Einsparen von Finanzmitteln angesichts knapper Kassen bei den Kommunen. Ist dieses Ziel durch das neue Haushaltsrecht zu erreichen?

Bernhard Schäfer: Zwar ist die Anfangseuphorie vorbei, in der die Doppik als das Allheilmittel angesehen wurde. Die Doppik schafft es jedoch, Vergleiche anzustellen und eine größere Transparenz zu erreichen. Kosten können verglichen und eingespart wer-

den. Wenn z. B. bei der einen Kommune die Ausstellung eines Personalausweises Kosten von 40,00 Euro verursacht, bei der anderen 60,00 Euro, dann muss man sich fragen, warum? Allerdings bringt das neue Haushaltsrecht nur etwas, wenn auch ein Umdenken bei den Entscheidungsträgern stattfindet. Folgekosten für Investitionen werden deutlicher – dies muss bereits bei der Grundentscheidung bedacht werden. Wenn ein Umdenken stattfinden würde, dann wäre der Zweck des Neuen Kommunalen Finanzwesens erfüllt.

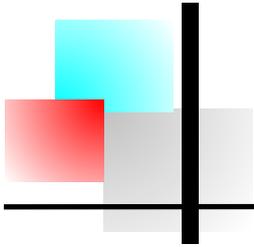
TVS-INFO: Die Chancen für eine Verbesserung sind also gegeben?

Bernhard Schäfer: Die Finanzsituation der öffentlichen Haushalte wird sich auf Dauer gesehen nicht verbessern, deshalb muss es Einschnitte geben. Wenn man alle Möglichkeiten ausschöpfen würde, die das jetzige Haushaltsrecht schon bietet, und ein Umdenken in den Köpfen erreicht würde, wäre keine Neuregelung notwendig. Wenn die Umstellung allerdings dieses Umdenken bewirkt, dann ist sie gut und richtig. Sie muss Anstoß werden zu einer neuen Betrachtungsweise. Diese Chance sollten die Kommunen nutzen.

TVS-INFO: Vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führten Doris Bruckner, hauptamtliche Dozentin der Thüringer Verwaltungsschule, TVS-INFO-Redaktion, und Oliver Karls, Verwaltungsleiter und hauptamtlicher Dozent der Thüringer Verwaltungsschule, am 18.10.2006.





Machen wir die Dinge richtig oder machen wir die richtigen Dinge?

Rede der Lehrgangsteilnehmerin Petra Stockmann, Verwaltungsgemeinschaft Buttstedt, anlässlich der Zeugnisüberreichung am 19.09.2006 in Weimar

Sehr geehrter Herr Ministerpräsident, sehr geehrter Herr Schneider, sehr geehrte Gäste,

anlässlich der heutigen Feierstunde gestatten Sie mir im Namen aller Lehrgangsteilnehmer des Lehrganges „Betriebswirt - Public Management (TVS)“ eine kurze zusammenfassende Einschätzung abzugeben:

Am 21. Mai 2004 wurde dieser Lehrgang durch unseren Ministerpräsidenten, Herrn Dieter Althaus, in der Thüringer Verwaltungsschule eröffnet. Dieser Lehrgang war der Erste dieser Art in Thüringen, insofern haben wir uns scherzhafter Weise auch oft als Probanden bezeichnet.

22 Lehrgangsteilnehmer aus den verschiedensten Verwaltungen mit einem Altersdurchschnitt von immerhin 41 Jahren stellten sich erwartungsvoll dieser Aufgabe. Für uns bedeutete dies, für die nächsten zwei Jahre neben der beruflichen Aufgabenerfüllung und unter Verzicht auf Freizeit im 14-tägigen Rhythmus freitags und samstags die Schulbank zu drücken.

Mit diesem Lehrgang erfuhren wir eine hoch qualifizierte Ausbildung, die uns befähigt, zukünftig die öffentliche Verwaltung als modernes Dienstleistungsunternehmen zu führen, mit dem Ziel, Kostentransparenz in der Verwaltung herzustellen und Ergebnisverantwortung neu zu definieren. Wir werden in der Lage sein, den Bürger als Kunden anzusehen, der im Rathaus nach einem Produkt nachfragt.

Allein die eben genannten Begriffe wie „Unternehmen, Kunde, Produkt und Nachfrage“ lassen erkennen, dass wir betriebswirtschaftlich denken und handeln müssen. Gesetze, wie das HGB, die breite Palette der Unternehmensbesteuerung oder das GmbH-Gesetz werden neben der Kommunalordnung unsere ständigen Begleiter sein.

Uns wurde aufgezeigt, dass die Kameralistik in vielen Punkten nicht mehr zeitgemäß ist. Aus diesem Grund wird die neue Form der Verwaltung, vorgestellt als Neues Steuerungsmodell, zusammen mit einem Neuen Kommunalen Finanzmanagement die traditionelle Verwaltung reformieren.

Das Erfassen des Lehrstoffes, insbesondere neuer Begrifflichkeiten, ist uns nicht immer leicht gefallen. Daraus resultierte auch so manche rege Diskussion

im Unterricht. Eine große Herausforderung für uns alle war die Prüfungszeit, die viel Kraft und Nerven von jedem abverlangte.

Umso mehr freuen wir uns heute, dass wir alle den Lehrgang erfolgreich abgeschlossen haben.

Nun würden wir uns wünschen, diese gewonnenen Erkenntnisse auch in die Praxis umzusetzen. An dieser Stelle möchten wir die politischen Entscheidungsträger sowohl in der Landesregierung als auch auf kommunaler Ebene in das Boot der Verantwortlichkeit setzen, nämlich auf schnellstem Wege hierfür die entsprechende Weichenstellung vorzunehmen.

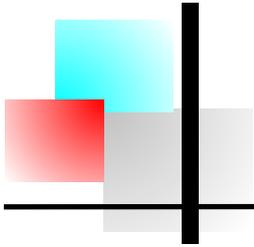
Dies bedeutet vor allem die Schaffung von Verwaltungsstrukturen und Verwaltungsgrößen, welche den Ansprüchen für ein sinnvolles, wirtschaftliches Verwaltungshandeln gerecht werden.



Frau Petra Stockmann, Kämmerin der Verwaltungsgemeinschaft Buttstedt, sprach als Vertreterin der Lehrgangsteilnehmer

Allein die demographische Entwicklung und die Finanzsituation in unserem Lande sollten uns mahnen, das Neue Steuerungsmodell so rasch wie möglich in die Tat umzusetzen. Nur so können die Kommunen in Zukunft noch handlungsfähig bleiben.

Als Resümee sei gesagt, dass dieser Fortbildungslehrgang ein richtiges und vor allem wichtiges Instrument ist, um die Mitarbeiter in den öffentlichen Verwaltungen auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten. Er ist auf jedem Fall weiterzuempfehlen.



Abschließend möchten wir all denen Dank sagen, die es uns ermöglicht haben, an diesem Lehrgang teil zu nehmen.

An erster Stelle sind hier natürlich die Verantwortlichen der Thüringer Verwaltungsschule, als Initiatoren des Fortbildungslehrganges, zu nennen.

Ein großes Dankeschön richten wir an die Dozenten, die uns mit ihrem qualitativ fachlich fundierten Wissen einen interessanten Unterrichtsablauf geboten haben.

Nicht vergessen wollen wir aber auch unsere Arbeitgeber, welche uns letztendlich die Teilnahme ermöglichten.

Am Ende bleibt die Überlegung:

„Machen wir die Dinge richtig ?

oder

Machen wir die richtigen Dinge ?!“

In diesem Sinne alles Gute für die Zukunft und Danke für ihre Aufmerksamkeit!

Betriebswirtschaftliche Haushaltsführung, Budgetierung und Controlling – Schlüssel zur Schaffung effizienter, zukunftsfähiger Verwaltungsstrukturen

Vortrag* von Axel Schneider, Direktor der Thüringer Verwaltungsschule, Mitglied der Enquetekommission „Zukunftsfähige Verwaltungs-, Gemeindegebiets- und Kreisgebietsstrukturen in Thüringen und Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen Land und Kommunen“ des Thüringer Landtags



a.) Thesen

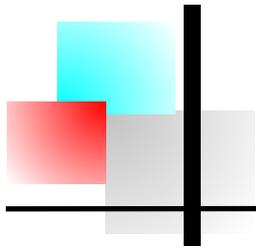
Betriebswirtschaftliche Haushaltsführung, Budgetierung und Controlling – Schlüssel zur Schaffung effizienter, zukunftsfähiger Verwaltungsstrukturen“ – das Thema dieses Vortrags enthält bereits dessen inhaltliche Kernaussage, die ich durch folgende Thesen konkretisieren möchte:

- 1** Die Einführung des sog. Neuen Steuerungsmodells für die öffentlichen Verwaltungen führt zu einer Transparenz, die die Schwachstellen der derzeitigen Verwaltungsstrukturen sichtbar macht und gleichzeitig erkennen lässt, wo und wie diese Strukturen geändert werden müssen, damit ein effizienter, zukunftsfähiger Verwaltungsapparat geschaffen wird.
- 2** Nur durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells wird eine nachhaltige Sanierung der öffentlichen Finanzen möglich.
- 3** Durch die im Zuge der Einführung des Neuen Steuerungsmodells sichtbar werdenden ineffizienten und unwirtschaftlichen, anderen Anbietern gegenüber nicht konkurrenzfähigen Teilen der öffentlichen Verwaltung können weitreichende Personaleinsparungen – bis zu 30 % des derzeitigen Personalstandes – und damit eine nachhaltige, massive Entlastung der öffentlichen Haushalte erzielt werden.
- 4** Die Aufgabe der bisherigen kommunalen Gebietsstrukturen in Thüringen zugunsten von Großkreisen und –gemeinden ist weder notwendig noch zielführend.
- 5** Erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Reform ist die flächendeckende, verbindliche Einführung des Neuen Steuerungsmodells nicht nur in allen Kommunalverwaltungen, sondern auch und vor allem in sämtlichen Bereichen der unmittelbaren staatlichen Verwaltung. Das sog. Optionsmodell ist nicht zielführend, sondern verhindert den Eintritt des gewünschten Konkurrenzeffekts und die nur damit erzielbaren Personaleinsparungen.
- 6** Zweite Voraussetzung hierfür ist ein klares und verbindliches Fortbildungs- und Qualifizierungskonzept für das verbleibende Personal („Qualität statt Quantität“), das sich nicht nur auf die betriebswirtschaftliche Schulung der am Umstellungsprozess beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht, sondern auf eine kontinuierliche, berufsbegleitende, tätigkeitsbezogene fachliche Qualifizierung aller Bediensteten angelegt ist.

b.) Der gegenwärtige Stand zur Einführung der Doppik

Am 21.11.2003 hat die Innenministerkonferenz beschlossen, dass das Haushaltswesen der öffentlichen Hände grundlegend nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen neu strukturiert werden soll.

* Den Vortrag hielt der Verfasser am 01.09.2006 vor den Mitgliedern der oben näher bezeichneten Enquetekommission des Thüringer Landtags



Im August 2006 hat als erstes Bundesland die Freie und Hansestadt Hamburg eine Eröffnungsbilanz vorgelegt und sich damit von der kameralistischen Haushaltsführung verabschiedet. Im Dezember wird in Hamburg das erste kaufmännische Geschäftsjahr eines deutschen Bundeslandes enden, im September 2007 folgt der erste Jahresabschluss mit Gewinn- und Verlustrechnung.

Das Bundesland Hessen folgt ab dem Haushaltsjahr 2007 diesem Beispiel, und zwar nicht nur für den Bereich der kommunalen Haushaltsführung, sondern auch für den der unmittelbaren Landesverwaltung.

In Thüringen wurde beim Thüringer Innenministerium ein Fachbeirat zur Einführung des Neuen kommunalen Finanzwesens eingerichtet; gleichzeitig hat sich eine „Projektgruppe NKF“ zu Fragen der Aus- und Fortbildung im Zusammenhang mit der Reform des Haushaltswesens konstituiert, der die kommunalen Spitzenverbände und der Freistaat Thüringen angehören. Dem Vernehmen nach ist angestrebt, ab dem Jahre 2009 auf kommunaler Ebene das Neue kommunale Finanzwesen einzuführen.

c.) Zur Notwendigkeit der Einführung der Doppik in Thüringen

Es ist allgemein bekannt, dass zwischen den Einnahmen und Ausgaben fast aller Kommunen und vor allem des Freistaates Thüringen selbst eine Lücke klafft, und dass sich diese Situation aufgrund eines Bündels von Faktoren wie

- demografische Entwicklung,
- Reduzierung der Mittel aus dem Solidarpaket,
- Schuldendienst etc.

eher verschärfen als entspannen wird. Diese Schieflage hat bereits jetzt bedrohliche Ausmaße angenommen und es stellt sich die Frage, wie dem entgegengewirkt werden kann.

Ohne jeden Zweifel ist einer der Hauptkostenfaktoren in der Verwaltung das beschäftigte Personal; durch die Reduzierung der Zahl der Beschäftigten um rd. 1/3 ließe sich eine ausschlaggebende und nachhaltige Entlastung der Haushalte erzielen. Dies setzt zwingend voraus, dass durch geeignete Maßnahmen eine Bündelung von Aufgaben erfolgt. Ob die Schaffung größerer Landkreise und größerer Gemeinden, ein genereller Abschied von Verwaltungsgemeinschaften sowie die Eingliederung der kreisfreien Städte in die Landkreise jedoch insoweit zielführend sind, ist keineswegs erwiesen und kann ohne konkrete, einzelfallbezogene Analyse nicht zuverlässig prognostiziert werden. Wichtig ist, durch umfassende Informationen das notwendige Maß an Transparenz zu schaffen, damit erkennbar wird, was geändert werden muss und vor allem wie es geändert werden muss.

Diese Transparenz kann nur durch eine möglichst umgehende und flächendeckende Umstellung von der bisherigen kameralistischen Haushaltsführung auf die betriebswirtschaftlich ausgerichtete erfolgen, und zwar sowohl für den Bereich der unmittelbaren Landesverwaltung als auch den der mittelbaren, vor allem der Kommunalverwaltungen.

Mit der Haushaltsplanung und –durchführung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen ist nämlich ein grundlegendes Umdenken verbunden, eine Abkehr von in der Verwaltung tief verwurzelten Gedankengängen und Sichtweisen, die einer wirklich erfolgreichen Reform im Wege stehen und daher die Gefahr in sich bergen, dass die angestrebte Reform scheitert. Die mangelnde Durchschaubarkeit kameralistischer Haushaltsführung soll anhand des folgenden Beispiels deutlich gemacht werden:

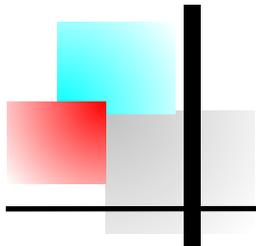
d.) Beispiel: Thüringer Verwaltungsschule

Am Beispiel der Thüringer Verwaltungsschule (TVS), die nach Maßgabe des Landesgesetzes über die Thüringer Verwaltungsschule vom 17. Juli 1991 (GVBl. S. 219) als kostenrechnende Einrichtung ihre Ausgaben durch Erhebung von Lehrgangs- und Prüfungsgebühren und einer höchstens 25 v. H. der Ausgaben betragenden Umlage ihrer Mitglieder deckt, kann exemplarisch deutlich gemacht werden, wie durch den Zwang zur Kostenkalkulation Transparenz in der Haushaltsführung geschaffen und hierdurch wiederum die erforderlichen Einsparmöglichkeiten an der richtigen Stelle sichtbar werden.

Bei der vorzunehmenden Gebührenkalkulation der Schule war zu berücksichtigen, dass die gebühren- und umlagepflichtigen Mitglieder der TVS – der Freistaat, die Landkreise und die sonstigen Kommunen – aufgrund ihrer eigenen Finanzsituation von Anfang an nicht in der Lage waren, Gebühren in beliebiger Höhe zu entrichten, so dass automatisch ein unmittelbarer Sparzwang mit der Gebührenkalkulation verbunden war.

Ferner war zu berücksichtigen, dass zunehmend höhere Anforderungen an das von der Schule angebotene Produkt – Durchführung qualitativ dem Bundesniveau entsprechender Aus- und Fortbildungslehrgänge – gestellt wurden, was zwangsläufig mit höheren Kosten verbunden war. Die Entwicklung eigener Lehrbücher, der Aufbau eines funktionierenden EDV-Systems, die Qualifizierung des eigenen Personals, die zeitgemäße Ausstattung der Unterrichts- und Büroräume etc. erforderten unumgängliche kostenträchtige Investitionen.

Bei der vorzunehmenden Gebührenkalkulation der Schule war zu berücksichtigen, dass die gebühren- und umlagepflichtigen Mitglieder der TVS – der Freistaat, die Landkreise und die sonstigen Kommunen – aufgrund ihrer eigenen



Finanzsituation von Anfang an nicht in der Lage waren, Gebühren in beliebiger Höhe zu entrichten, so dass automatisch ein unmittelbarer Sparzwang mit der Gebührenkalkulation verbunden war.

Ferner war zu berücksichtigen, dass zunehmend höhere Anforderungen an das von der Schule angebotene Produkt – Durchführung qualitativ dem Bundesniveau entsprechender Aus- und Fortbildungslehrgänge – gestellt wurden, was zwangsläufig mit höheren Kosten verbunden war. Die Entwicklung eigener Lehrbücher, der Aufbau eines funktionierenden EDV-Systems, die Qualifizierung des eigenen Personals, die zeitgemäße Ausstattung der Unterrichts- und Büroräume etc. erforderten unumgängliche kostenträchtige Investitionen.

Diesem Dilemma begegnete die Schule durch genaue Ermittlung der Kosten jedes einzelnen Produkts, d. h. jeder Lehrgangsart und jedes einzelnen Lehrgangs bzw. jeder Prüfung aufgrund der Faktoren:

- benötigtes Personal in der Verwaltung,
- benötigte Dozenten,
- anteilig anfallende Raummiete,
- anteilig anfallende Sachkosten anderer Art.



Hierbei wurde deutlich, dass zwar ein bundesweit besonders niedriger Gebührensatz ohne Qualitätsverlust möglich war, allerdings war hierzu erforderlich, dass

- das Internat als riesiger Kostenfaktor sowohl im Hinblick auf die Sachkosten (Mietzins, Mobiliar, Wäsche) als auch die Personalkosten (Reinigungspersonal, Pförtner, Hausmeister) umgehend aufgegeben werden musste,
- die Zahl der am Schulstandort Weimar vorgehaltenen Lehrsäle auf das für die Durchführung zentraler Lehrgänge sowie solcher für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der näheren Region notwendige Maß zu beschränken war,
- durch die Qualifizierung des eigenen Verwaltungspersonals die Zahl der Beschäftigten aufgrund der erzielten höheren Effizienz der qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert werden konnte,
- die Zahl der hauptamtlichen Dozenten, die betriebswirtschaftlich gesehen das doppelte an Kosten verursachen wie vergleichbar qualifizierte nebenamtliche Dozenten ebenfalls auf das unumgänglich notwendige Maß reduziert wurde (5,5),
- durch die rationellere Gestaltung der Haushaltsplanung, -führung und -abwicklung konnte der Verwaltungsleiter seine Aufgaben so rationalisieren, dass die Hälfte seiner Planstelle eingespart werden konnte; er ist jetzt zusätzlich als Dozent für Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen tätig,
- und – wenn irgend möglich – Lehrgänge in Form s. g. In-house-Seminare dezentral an den jeweiligen Behördensstandorten (Landratsämter, Stadtverwaltungen etc.) durchgeführt werden.

Insgesamt konnte auf diese Weise die Zahl der Planstellen von ursprünglich 39 auf derzeit 24,5 reduziert werden; dies bedeutet eine Personaleinsparung von über 37%.

Der Zwang zur Kostenermittlung, der Zwang genau festzustellen, was das Produkt „Unterrichtsstunde/Teilnehmer“ tatsächlich kostet und aus welchen einzelnen Faktoren sich diese Kosten zusammensetzen, zwingt also zum Sparen, weil sonst niemand mehr das Produkt bezahlen kann oder es woanders kauft, wo es billiger ist. Gleichzeitig zwingt der Umstand, dass die Qualität des Produkts nicht leiden darf, nur in dem Maße zu sparen, wie es ohne Qualitätseinbuße möglich ist.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass der betriebswirtschaftliche Sparzwang gleichzeitig durchaus zu einer wünschenswerten Qualitätssteigerung des Produkts geführt hat:

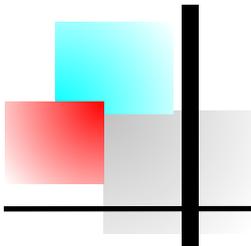
- der kostengünstigere Einsatz nebenamtlicher Dozenten, die im Hauptamt als Beamte oder Angestellte in den Bereichen tätig sind, für die sie auch im Unterricht eingesetzt werden, ermöglicht in der Regel einen wesentlich praxisbezogeneren Unterricht als dies bei hauptamtlichen Dozenten möglich ist, jedenfalls nach einigen Jahren reiner Dozententätigkeit,
- die dezentrale Durchführung von Lehrgängen (In-house-Seminare) führt dazu, dass der Dozent zu den Teilnehmern fährt und nicht viele Teilnehmer zum Dozenten, so dass die Beschäftigungsbehörden Reisekosten und als Arbeitszeit bezahlte Reisezeiten für die Teilnehmer einsparen; zudem ist es dem jeweiligen Mitarbeiter möglich, nach Unterrichtsschluss zumindest die dringendsten Angelegenheiten an seinem Arbeitsplatz zu erledigen.

e.) Übertragung auf die Staats- und Kommunalverwaltung

Was bedeutet dies für die Bereiche der staatlichen Verwaltung und der Kommunalverwaltung? Es muss zu einer Abkehr von der zentralen Haushaltsführung und zu einer produktbezogenen Budgetierung kommen, d. h. einzelne Zweige einer Verwaltung mit eigenem Aufgabengebiet wie z. B.:

- Hausdruckerei, Kurierdienst, Reinigungsdienst, Bauhof, Friedhofsamt, Kfz-Zulassungsstelle, Bauamt etc.

werden so behandelt, als seien sie eigenständige Betriebe, erhalten ein eigenes Budget zur Bewirtschaftung und tragen weitgehend Eigenverantwortung bei der Frage, wie sie wirtschaften; Grundlage ist ebenfalls Kostenkalkulation und daraus



resultierend die errechneten Kosten des jeweiligen Produkts, die auch innerhalb der Gesamtverwaltung gegenseitig in Rechnung gestellt werden.

Der Oberbürgermeister der Stadt Wiesloch, die das Neue Steuerungsmodell bereits vor einigen Jahren eingeführt hat, Herr Franz Schaidhammer, hat im Jahre 2004 über seine diesbezüglichen Erfahrungen wie folgt berichtet: „Ist eine Serviceeinrichtung unwirtschaftlich, so muss sie entweder zu nichtkostendeckenden Marktpreisen anbieten oder sie verliert Aufträge. In beiden Fällen ist das Problem am Betriebsergebnis der Serviceeinrichtung abzulesen. Eine Reaktion (rationellere Aufgabenerledigung, Kapazitätsabbau usw.) ist dann unvermeidbar. Sofern interne Serviceleistungen in einem Maße gemieden werden, die zu einer Unwirtschaftlichkeit in der Gesamtbetrachtung führen, bleibt dem Verwaltungsvorstand die Möglichkeit, Abnahmeverpflichtungen zu verfügen. In Wiesloch war dies bislang nicht notwendig, weil auf veränderte Inanspruchnahme rechtzeitig reagiert werden konnte.“

f.) Notwendigkeit der flächendeckenden Einführung des Neuen Steuerungsmodells

Der oben dargestellte weitere wesentliche Spareffekt durch die Umstellung auf das Neue Finanzwesen, nämlich die Rationalisierung oder Auflösung ineffizienter Zweige der Verwaltung setzt jedoch voraus, dass das Neue Steuerungsmodell flächendeckend in allen Bereichen der unmittelbaren und mittelbaren staatlichen Verwaltung Thüringens eingeführt wird, da ansonsten die Grundvoraussetzung für das Funktionieren dieses Ausleseprozesses, nämlich eine echte Konkurrenz zwischen Anbietern gleicher Produkte nicht möglich ist.

Das beste Beispiel hierfür bietet das Bildungszentrum der Finanzverwaltung in Gotha. Da aufgrund der Besonderheiten der kameralistischen Haushaltsführung Thüringer Landesbehörden wie z. B. das Thüringer Innenministerium, die Thüringer Finanzämter und das Thüringer Landesverwaltungsamt für dort stattfindende Fortbildungsveranstaltungen keine Gebühren entrichten müssen, während die gleichen Veranstaltungen bei der Thüringer Verwaltungsschule gebührenpflichtig sind, entsteht der unzutreffende Eindruck, die Einrichtung in Gotha koste nichts oder sei zumindest kostengünstiger.

Ein anhand der bekannten – lückenhaften – Kostenfaktoren des Bildungszentrums in Gotha vorgenommener Vergleich mit der Thüringer Verwaltungsschule macht deutlich, wie die Verhältnisse sich tatsächlich darstellen:

Kostenvergleich TVS – Bildungszentrum Gotha

	TVS Weimar	Bildungszentrum Gotha
Hauptamtliche Dozenten	5,5	34,0
Beschäftigte insgesamt	24,5	79,0
Absolventen 2005	1.931	256
Ausgaben	2,2 Mio. Euro	6,1 Mio. Euro
Kosten/Unterrichtsstunde	7,66 Euro	ca. 30,00 Euro

Derzeit befinden sich rd. 130 Anwärter in Gotha, so dass auf einen Dozenten 3,8 Schüler kommen.

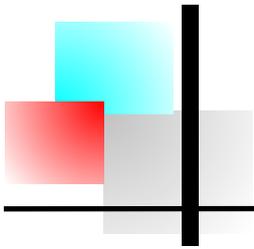
Die Unwirtschaftlichkeit der Einrichtung besteht infolge deren Überdimensionierung von Anfang an; nicht in die Berechnung einbezogen sind die Rückstellungen für die Ruhebezüge der dort tätigen Beamten und neben anderen nicht bekannten Sachkosten die kalkulatorische Miete für die umfänglich genutzten Liegenschaften, wie etwa das über 300 Betten umfassende Internat oder die großzügig dimensionierte Mensa etc. Für die Teilnehmer in Gotha entstehen zusätzlich hohe Reisekosten und hohe Arbeitszeitverluste durch die Reisezeiten.

Um den Betrieb in Gotha wenigstens notdürftig auszulasten, werden Fortbildungsaufgaben, für die nach Gesetzeslage die TVS zuständig wäre, in das Bildungszentrum verlagert. So hat die Thüringer Finanzverwaltung beispielsweise etwa 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gotha fortbilden lassen, obwohl die dortige Einrichtung eigentlich nur für die Ausbildung der Finanzanwärter des mittleren und gehobenen Dienstes und der Anwärter des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes zuständig ist. Diese für die beteiligten Behörden scheinbar kostenlose Maßnahme kostete tatsächlich über 3 Mio. Euro; bei der zuständigen TVS hätte sie hingegen lediglich 0,5 Mio. Euro gekostet.



Auf eine diesbezügliche Kleine Anfrage vom 14. Februar 2006 hat das Finanzministerium mitgeteilt, dass es das Problem so zu lösen beabsichtigt, dass die Thüringer Verwaltungsschule in das Bildungszentrum Gotha eingegliedert wird, um so „insgesamt eine optimale Ausnutzung der dort vorhanden Infrastruktur und Synergieeffekte beim Dozenteneinsatz“ zu erreichen. Dies zu tun, ohne zuvor die Einrichtung in Gotha betriebswirtschaftlich zu durchleuchten und die dadurch zu Tage tretenden Schwachstellen – eben die „dort vorhandene Infrastruktur“ einzusparen und die Zahl der dort tätigen hauptamtlichen Dozenten auf ein vertretbares Maß zu reduzieren, liefe auf eine Zementierung der Unwirtschaftlichkeit hinaus.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass echte Einspareffekte nur zu erzielen sind, wenn eine echte Konkurrenz unter allen Zweigen der öffentlichen Verwaltung möglich ist; dies setzt jedoch voraus, dass die Einführung des Neuen Steuerungsmodells verbindlich gemacht wird und auf Halbheiten wie etwa das s. g. Optionsmodell verzichtet wird und stattdessen das Neue Steuerungsmodell nach sorgfältiger Vorbereitung sowohl für den Bereich der unmittelbaren Staatsverwaltung als auch der Kommunalverwaltung verbindlich eingeführt wird.



g.) Fazit – Die Auswirkungen der Einführung der Doppik

Sobald das Neue Steuerungsmodell flächendeckend eingeführt ist, wird durch die oben dargestellten Konkurrenzeffekte ganz von selbst ein Rationalisierungsprozess sowohl innerhalb der unmittelbaren staatlichen als auch der Kommunalverwaltungen stattfinden, in dessen Verlauf auch deutlich werden wird, ob überhaupt und – falls ja – wo und in welchem Umfang auch Veränderungen an der derzeitigen Kreis- und Gemeindestruktur in Thüringen erforderlich sind.

Hierbei dürfen jedoch folgende Prämissen nicht außer Acht gelassen werden:

- Schaffung gleichwertiger und gleichgewichtiger Lebensbedingungen im kreisangehörigen Raum,
- Beachtung der regionalen Identität der Bürger,
- Ermöglichung und Bewahrung bürgerschaftlichen Engagements sowie auf Kreisebene eines Kreisbewusstseins,
- Beachtung der Verflechtungsbereiche der zentralen Orte,
- Beachtung der räumlichen Lage strukturstarker und –schwacher Landkreise/kreisfreier Städte,
- Berücksichtigung der landschaftlich topografischen Situation sowie der historischen Beziehungen.

Diese Prämissen gebieten grundsätzlich ein Festhalten an den bisherigen gewachsenen und bewährten Gebietsstrukturen.

Es ist wichtig, zunächst unter Beibehaltung der bisherigen Gebietsstrukturen durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells die oben beschriebenen Mechanismen in Gang zu setzen und das Ergebnis abzuwarten, das dann die ggf. notwendigen Schritte auch in diese Richtung weisen wird, anstatt den zweiten vor dem ersten Schritt zu tun.

Meiner Überzeugung nach wird im Laufe des Prozesses deutlich werden, dass es – von Einzelfällen abgesehen – einer Änderung der kommunalen Gebietsgliederung in Thüringen überhaupt nicht bedarf, um effiziente Verwaltungsstrukturen zu schaffen. Es wird vielmehr deutlich werden, dass die bürgerfreundlichen kleinteiligen Strukturen durchaus beibehalten werden können, und dass es vollkommen ausreicht, unter Ausschöpfung der Möglichkeiten des Gesetzes über die kommunale Gemeinschaftsarbeit auf Kreis- und Gemeindeebene zu kooperieren, um kostengünstig und zukunftsfähig zu sein.

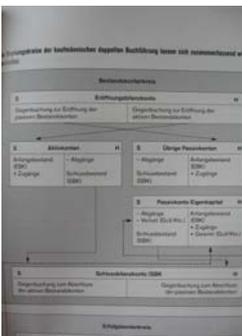
Erfahrungen mit der in dieser Richtung durchgeführten Gebietsreform im Nachbarland Hessen Anfang der 1970er Jahre zeigen jedenfalls, dass die Bildung großer Einheitsgemeinden zu einer Kostenexplosion in der Verwaltung bei gleichzeitig eintretender Bürgerferne führten.

Unerlässlich für das Gelingen des Umstellungsprozesses ist allerdings nicht nur die entsprechende prozessbezogene Fortbildung des hiervon betroffenen Personals, sondern darüber hinaus die aufgabenbezogene Qualifizierung der verbleibenden zwei Drittel der derzeitigen Mitarbeiter durch entsprechende berufsbegleitende Fortbildungsmaßnahmen. Bedenkt man, dass die Kosten hierfür sich über zwei Jahre auf jeweils etwa ein zusätzliches Monatsgehalt pro Jahr und geschultem Mitarbeiter belaufen, während anschließend auf Dauer ein Drittel der bisherigen Gesamtpersonalkosten eingespart werden, wird deutlich, dass es zu den o. a. Maßnahmen keine Alternative gibt. Die Umstellung der Verwaltung in Thüringen auf betriebswirtschaftliche Grundsätze wird im Ergebnis zu einer Stärkung dezentraler, weitestgehend voneinander unabhängiger bürgernahe Verwaltungseinheiten führen.

Lehrbuchreihe

Gut gewappnet in die Betriebswirtschaft

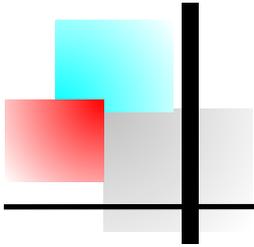
Die Lehrbuchreihe der Thüringer Verwaltungsschule hält auch für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells einige wertvolle Helfer parat.



Das Lehrbuch **L16 „Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung“** bietet einen umfassenden und praxisnahen Einblick in die Materie. Dabei gelingt es den Autoren Wolfgang Och, Diplom-Volkswirt, und Monika Wagner, Revisionsdirektorin und Referentin, eine Brücke zwischen den allgemein gültigen Grundsätzen der Betriebswirtschaftslehre und den speziellen Anforderungen der Verwaltung zu schlagen. Das 322 Seiten umfassende Werk greift neben den Grundbegriffen der Betriebswirtschaft selbstverständlich auch das Thema „Neues Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung“ auf. Ausführlich werden die Schwerpunkte Rechtsformen der Betriebe, Beschaffungswesen, Produktion, Absatz und Marketing behandelt. Da der betriebswirtschaftliche Weg nur mit den entsprechenden Instrumentarien geebnet werden kann, finden die Themen Führung, Organisation, Personal- und Projektmanagement einen angemessenen Raum. Die Kapitel Investition und Finanzierung, Bilanzbuchhaltung und kaufmännische doppelte Buchführung dringen schließlich zum Kern des Neuen Steuerungsmodells vor, ebenso wie die Ausführungen zur Kosten- und Leistungsrechnung, zum Controlling und zur Statistik und Vergleichsberechnung und dies alles zu einem Preis von nur 27,00 Euro.



Fortsetzung S. 20



Ergänzend zum Thema Betriebswirtschaft bietet das Lehrbuch **L14 „Organisation, Führung, Verwaltungstechnik“** in Teil 1 einen kompakten Überblick über die äußere und innere Behördenorganisation, über Leitungs- und Führungssysteme sowie Organisationsmethoden und -techniken. Das Lehrbuch, das derzeit von Oliver Karls, Verwaltungsleiter und hauptamtlicher Dozent der Thüringer Verwaltungsschule, und Matthias Dick, Dozent an der FH Schmalkalden und nebenamtlicher Dozent der Thüringer Verwaltungsschule, überarbeitet wird und voraussichtlich im ersten Halbjahr 2007 in Neuauflage erscheint, greift darüber hinaus im Teil 2 die Ablauforganisation vom Dienstverkehr bis zur Schriftgutverwaltung auf. Der Verkaufspreis für dieses Lehrbuch beträgt derzeit 20,00 Euro.

Einen volkswirtschaftlichen Gesamtüberblick vermittelt das Lehrbuch **L17 „Volkswirtschaft“**. Sandra Waller und Hubert Siplý, beide Diplom-Volkswirte, haben sich zum Ziel gesetzt, volks- und weltwirtschaftliche Zusammenhänge einfach und praxisnah darzustellen. Diesem Anspruch wurden sie mit dem Lehrbuch gerecht, das damit auch bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells zum besseren Verständnis der Gesamtmaterie beiträgt und zu einem Preis von 20,00 Euro erhältlich ist.

Das gesamte Lehrbuchangebot der Thüringer Verwaltungsschule ist auf Seite 24 aufgelistet. Ihre Bestellung richten Sie bitte an Frau Gerhardt, Tel. 03643/207-134.

■ Fortbildungsangebot der Thüringer Verwaltungsschule — Qualifizierungskonzept zum Neuen Steuerungsmodell

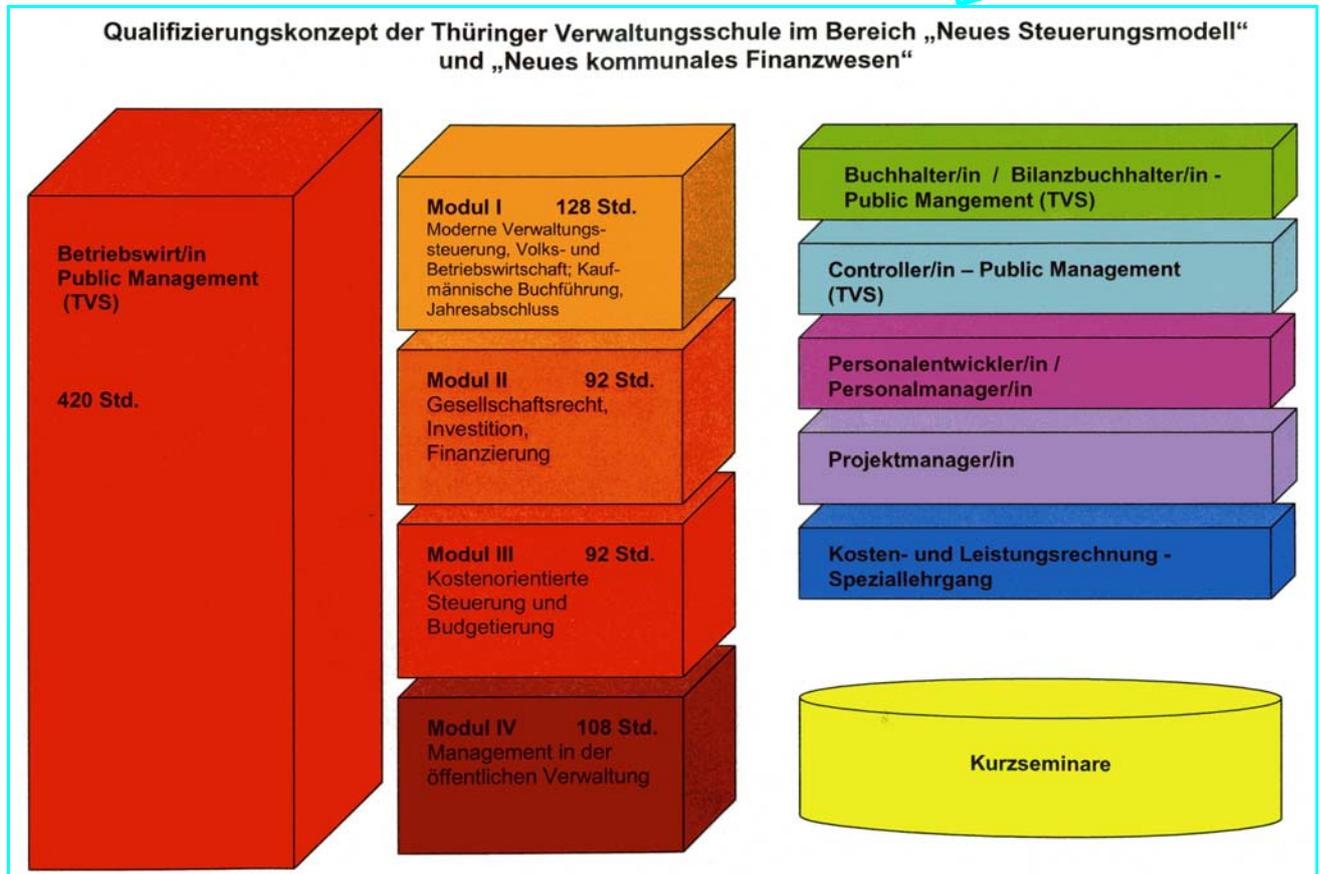
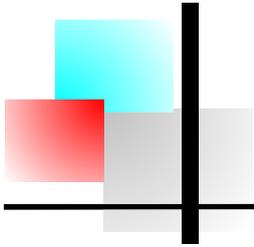
Die Thüringer Verwaltungsschule entwickelt derzeit zum Thema Neues Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung bzw. Neues Kommunales Finanzwesen ein Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept. Ziel ist es, den Kommunen ein inhaltlich kompaktes Seminarangebot vorzulegen, das individuell auf die verschiedenen Bereiche und Beschäftigten abgestimmt werden kann, die vom Neuen Steuerungsmodell berührt sind.

Das Konzept beinhaltet verschiedene Lehrgänge und Fortbildungsseminare, die jeweils auf den Bedarf der entsprechenden Zielgruppe zugeschnitten sind. Von der umfassenden Fortbildung zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“, die vom Berufsbildungsausschuss staatlich anerkannt ist, über die Sonderqualifizierungen zum/zur Buchhalter/in oder weiterführend zum/zur Bilanzbuchhalter/in in der öffentlichen Verwaltung, zum/zur Controller/in, zum/zur Personalentwickler/in und Personalmanager/in bis hin zum/zur Projektmanager/in. Ebenfalls im Angebot ist ein Speziallehrgang „Kosten- und Leistungsrechnung“. Tagesseminare für den schnellen Überblick über ein Thema sollen das Qualifizierungskonzept abrunden.

Das Besondere an diesem Konzept ist der sehr variable modulare Aufbau der verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen. So werden beispielsweise absolvierte Module aus dem Fortbildungslehrgang zur/zum „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“, die auch einzeln belegt werden können, als Grundlagenmodule für weitere Qualifizierungen z. B. zum Bilanzbuchhalter oder Controller anerkannt, so dass sich die Weiterqualifizierung für den Teilnehmer verkürzt.

Das Qualifizierungs- und Weiterbildungskonzept der Thüringer Verwaltungsschule zum Neuen Steuerungsmodell, das nach Bestätigung durch den Verwaltungsrat der Thüringer Verwaltungsschule ab Januar 2007 detailliert vorgestellt werden kann, wird sich auch an den Ergebnissen der Projektgruppe „Aus- und Fortbildung“ des Reformprojekts „Neues Kommunales Finanzwesen – NKF“ (s. auch Stichwort S. 12) orientieren. Zusammen mit den Kommunen kann so ein individuell zugeschnittener Qualifizierungsplan für die zu schulenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgestellt werden. Das Grundmodell sieht folgende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vor:





Folgende Fortbildungsangebote können derzeit schon belegt werden:

1. Fortbildungslehrgang zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“

Abschluss: „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“ als staatl. Bezeichnung
Umfang: 420 Stunden in vier Modulen (Freitag/Samstag, 14-tägig)
Lehrgangsort: Weimar oder andere Lehrgangsorte nach Bedarf
Beginn: voraussichtlich Frühjahr 2007

Auskunft zu Inhalten und Zugangsvoraussetzungen erteilt Frau Romstedt, Tel. 03643/207-137.

2. Einzelmodul I „Moderne Verwaltungssteuerung, Volks- und Betriebswirtschaft, Kaufmännische Buchführung, Jahresabschluss“

Umfang: 128 Stunden

Einzelmodul II „Gesellschaftsrecht, Investition und Finanzierung“

Umfang: 92 Stunden

Einzelmodul III „Kostenorientierte Steuerung und Budgetierung“

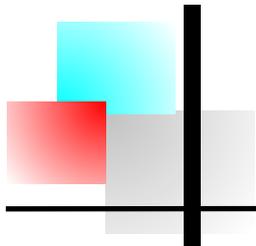
Umfang: 92 Stunden

Einzelmodul IV „Management in der öffentlichen Verwaltung“

Umfang: 108 Stunden

Lehrgangsort: jeweils Weimar oder andere Lehrgangsorte nach Bedarf

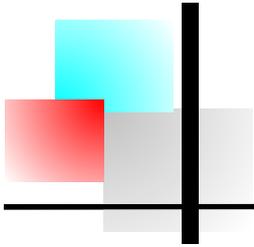
(je nach Teilnehmerzahl als eigenständige Veranstaltung oder Einbindung in den Fortbildungslehrgang zum/zur „Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“



Jedes Modul ist gesondert belegbar. Auskunft zu den Inhalten der einzelnen Module erteilt Frau Romstedt, Tel. 03643/207-137.

3. Kurzseminare

- 3.1 **Die Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommunalverwaltung**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 10.09. - 11.09.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.2 **Betriebswirtschaftliche Steuerung durch Controlling**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 21.11.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.3 **Bewertung von kommunalem Vermögen**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 13.06.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.4 **Die Eröffnungsbilanz**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 05.06.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.5 **Erfassung und Bewertung von Straßen, Wegen und Plätzen für kommunale Eröffnungsbilanzen im Rahmen der Doppik**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 19.04.2007, alternativ 12.10.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.6 **Grundlagen des Neuen Kommunalen Rechnungswesens**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 04.06.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.7 **Kosten – Nutzen – Analysen**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 13.06. – 14.06.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.8 **Jahresabschluss, Analyse und Auswertung**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 12.11. – 13.11.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.9 **Betriebswirtschaftliche Grundlagen – Grundkurs**
Umfang: 1 Tag (8 Unterrichtsstunden)
Termin: 24.05.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.10 **Betriebswirtschaftliche Grundlagen – Aufbaukurs**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 28.11. - 29.11.2007
Lehrgangsort: Weimar



- 3.11 **Übersicht – von der Kameralistik zur Doppik und Kosten- und Leistungsrechnung in der Kommunalverwaltung mit MS-Excel**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 14.05 - 15.05.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.12 **Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit MS Excel – Teil I**
Umfang: 3 Tage (24 Unterrichtsstunden)
Termin: 09.07. – 11.07.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.13 **Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit MS Excel – Teil II**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 06.11. – 07.11.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.14 **Finanzmathematik mit MS Excel – innovative Finanzierung kommunaler Aufgaben – Vorbereitung von Finanzentscheidungen**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 13.11. – 14.11.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.15 **Strategisches und operatives Kostenmanagement unter Einsatz von MS Excel**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 27.11. – 28.11.2007
Lehrgangsort: Weimar
- 3.16 **„Spielerischer“ Wechsel von der Kameralistik zur Doppik – City Management (Brettplanspiel)**
Umfang: 2 Tage (16 Unterrichtsstunden)
Termin: 21.05. – 22.05.2007
Lehrgangsort: Weimar

Nähere Auskünfte zu Lehrgangsinhalten und Zielgruppen erteilt
Frau Sambale, Tel. 03643/207-136.

Die einzelnen Seminare können bei Bedarf auch als Inhouse-
Seminare vor Ort in der Behörde durchgeführt werden.

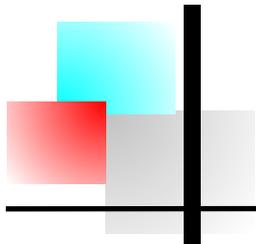


In den nächsten Tagen wird das komplette Aus- und Fortbildungsprogramm der Thüringer Verwaltungsschule in Buchform an alle Behörden Thüringens versandt. Außerdem finden Sie das Angebot auch im Internet auf unserer Homepage unter www.tvs-weimar.de.

Druckfrisch - soeben erschienen - sind weiterhin
die drei neuen Lehrbücher der Thüringer Verwaltungsschule

„Die Kunst, Fälle zu lösen“.

Bitte beachten Sie hierzu auch das beiliegende Bestellblatt!



TVS- intern

INFO - ECKE

Übersicht über die gesamte Lehrbuchreihe:

L 1	Staatsrecht	20 €
L 2	Verfassung des Freistaates Thüringen	15 €
L 3	Einführung in das Recht	20 €
L 4	Bürgerliches Recht	23 €
L 5*	Allgemeines Verwaltungsrecht	23 €
L 6	Kommunalrecht (erscheint demnächst)	23 €
L 7	Arbeitsrecht	13 €
L 8*	Beamtenrecht	20 €
L 9	Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen	23 €
L 10	Soziale Sicherung (erscheint demnächst)	23 €
L 11	Öffentliches Baurecht Auflage 2006	23 €
L 12	Allgemeines Ordnungs- und Polizeirecht (einschl. Ordnungswidrigkeiten-, Pass- u. Melderecht)	23 €
L 13	Gewerberecht	20 €
L 14*	Organisation, Führung, Verwaltungstechnik	20 €
L 15*	Tarifrecht im öffentlichen Dienst	20 €
L 16	Betriebswirtschaftslehre in der öffentlichen Verwaltung	27 €
L 17	Volkswirtschaft	20 €
S 2	Aufsichts- und Prüfungsarbeiten (Neuaufgabe 2006)	15 €
Die Kunst, Fälle zu lösen		
	<i>Band 1 (Staats- u. Verfassungsrecht, Allg. Verwaltungsrecht, Bürgerliches Recht, Öffentliches Baurecht, Kommunalrecht)</i>	15 €
	<i>Band 2 (Ordnungsrecht, Sozialrecht, Beamtenrecht, Arbeits- und Tarifrecht)</i>	15 €
	<i>Band 3 (Kommunale Finanzwirtschaft, Betriebswirtschaft)</i>	15 €
	Komplettreis für alle 3 Bände	40 €

Ihre Bestellung richten Sie bitte an Frau Gerhardt, Tel. 03643/207-134.

*Die Lehrbücher L 5, L 8, L 14 und L 15 werden z. Zt. überarbeitet.

Weitere Informationen unter

 www.tvs-weimar.de

Ihre Ansprechpartner:

Ausbildung:

Verwaltungsfachangestellte/ Fachangestellte für Bürokommunikation	
Frau Demske	03643/207-124
Frau Krüger	03643/207-135
Frau Thiers	03643/207-111

Beamtenanwärter mittlerer Dienst

Frau Giegling	03643/207-133
---------------	---------------

Fortbildung:

Verwaltungsfachangestellte/r extern (FL I)

Verkehrsüberwachung Zertifikatslehrgänge Wasser/Abwasser	
Frau Thiers	03643/207-111

Fortbildungslehrgänge zum/zur

Verwaltungsfachwirt/in (FL II)	
Frau Giegling	03643/207-133

Fortbildungslehrgänge zum/zur

„Betriebswirt/in - Public Management (TVS)“	
Frau Romstedt	03643/207-137

Ausbildung der Ausbilder (AdA-Lehrgänge)

Frau Romstedt	03643/207-137
---------------	---------------

Fachbezogene Kurzseminare (auch zum NKf)

Frau Sambale	03643/207-136
--------------	---------------

Prüfungsangelegenheiten

Frau Franke	03643/207-138
Frau Blüthner	03643/207-131
Frau Schmidt	03643/207-121

Bestellung Lehrbücher

Frau Gerhardt	03643/207-134
---------------	---------------

Abrechnung der Lehrgangsgebühren

Frau Graf	03643/207-145
-----------	---------------

Impressum

TVS-INFO

Herausgeber:

Thüringer Verwaltungsschule
Hinter dem Bahnhof 12
99427 Weimar
Tel.: 03643/207-0
Fax: 03643/207-125
www.tvs-weimar.de

Redaktion: Doris Bruckner / Claudia Weise
E-Mail: info@vsweimar.thueringen.de
Für den Inhalt der Fachbeiträge zeichnen die Autoren selbst verantwortlich.

SCHLUSSLICHT

Sparen ist die richtige Mitte zwischen Geiz und Verschwendung.

Theodor Heuss (1884-1963), dt. Politiker (FDP) u. Schriftsteller, 1949-59 Bundespräsident