

**Teil 4:
Rechnungswesen
und Mitarbeiterqualifikation**



**„Organisations- und Schulungskonzept
der Stadt Albstadt“**

Stand: 2012

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 und Kosten-Leistungs-Rechnung Albstadt
– „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“ –
- Teil 3: Kosten- und Leistungsrechnung (ab Nov. 2009 Fortführung in Teil 2)
- Teil 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation**
- Teil 5: Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Für Rückfragen oder Interesse an der Schriftenreihe stehen Ihnen die Teilprojektleitung sowie die Gesamtprojektleitung gerne zur Verfügung.

Kontakt:

Michaela Wild

Gesamtprojektleiterin

Teilprojektleiter TP 4 Mitarbeiterqualifikation und Organisation Rechnungswesen

Telefon: 07431/1602110

Michaela.Wild@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
16.06.2008	Alexander Hersam	Erstellen der Dokumentation
03.07.2008	Alexander Hersam	Erstellen Inhaltsverzeichnis
14.07.2008	Alexander Hersam	Ergänzungen Nebenbuchführung
23.07.2008	Alexander Hersam	Bearbeiten Punkt 3
01.08.2008	Alexander Hersam	Einfügen Punkt 3.4
13.11.2009	Kerstin Blaich	Einleitung ergänzt (Zusammenführung Doku TP 2 und TP 3)
03.02.2010	Kerstin Blaich Michaela Wild	Aufbau Grundstruktur 4.
08.02.2010	Kerstin Blaich Uwe Schlagenhauf	Einfügen von Punkt 5: Ergebnisse aus der 1. TP-Sitzung am 03.02.2010
11.02.2010	Uwe Schlagenhauf	Einfügen von Punkt 5.2
18.02.2010	Uwe Schlagenhauf	Aktualisierung der Punkte 5.1 und 5.2 Einfügen von Punkt 5.3
28.07.2010	Miriam Hagenmaier	Mitarbeiterqualifikation
22.09.2010	Kerstin Blaich/Peter Hotz	6.4.1. Berechtigungsgruppen PSCD
09/10.03.2011	Kerstin Blaich/Michaela Wild	Überarbeitung Gesamtwerk
2014	Michaela Wild	abschließende Überarbeitung

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

Die aktuellste Version wird im Internetportal

www.nkhr-albstadt.de

zum kostenlosen Download bereitgestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Organisation des Rechnungswesens.....	6
2.1	Aufbauorganisation.....	6
2.1.1	Dezentralisierung der Anlagenbuchhaltung	7
2.2	Ablauforganisation.....	8
2.2.1	Hauptbuchführung	8
2.2.2	Nebenbuchführung	9
3	Mitarbeiterqualifikation.....	11
3.1	Allgemeines	11
3.3.1	Modul I: Grundlagen NKHR	17
3.3.2	Modul II: Stammdaten	23
3.3.3	Modul III: Anordnungswesen.....	26
3.3.5	Modul V: Dezentrale Planung	29
3.3.6	Modul VI: Kosten- und Leistungsrechnung	29
4	Implementierung/Umstellung Finanzsoftware	35

1 Einleitung

Ausgangspunkt für die Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens ist die Abkehr vom Geldverbrauchskonzept hin zum Ressourcenverbrauchskonzept, um damit dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit und somit der Nachhaltigkeit auch in der Finanzwirtschaft besser Rechnung zu tragen. Dieser Systemwechsel in der Haushaltswirtschaft hat Auswirkungen auf das Rechnungswesen, seine Rechnungsgrößen, die Rechnungsmethodik, die Gestaltung und Inhalte der Planwerke und Rechnungsabschlüsse und demnach auch auf die zu beplanenden und zu bebuchenden Objekte.

Damit verbunden sind neue Anforderungen an die Organisation des Rechnungswesens.

Die Ausgestaltung des Rechnungswesens ist von erheblicher Bedeutung für die in rechtlicher Hinsicht gesetzmäßige und sichere sowie in betriebswirtschaftlicher Hinsicht effiziente und effektive Abwicklung und Dokumentation aller rechnungslegungsrelevanten Vorgänge.

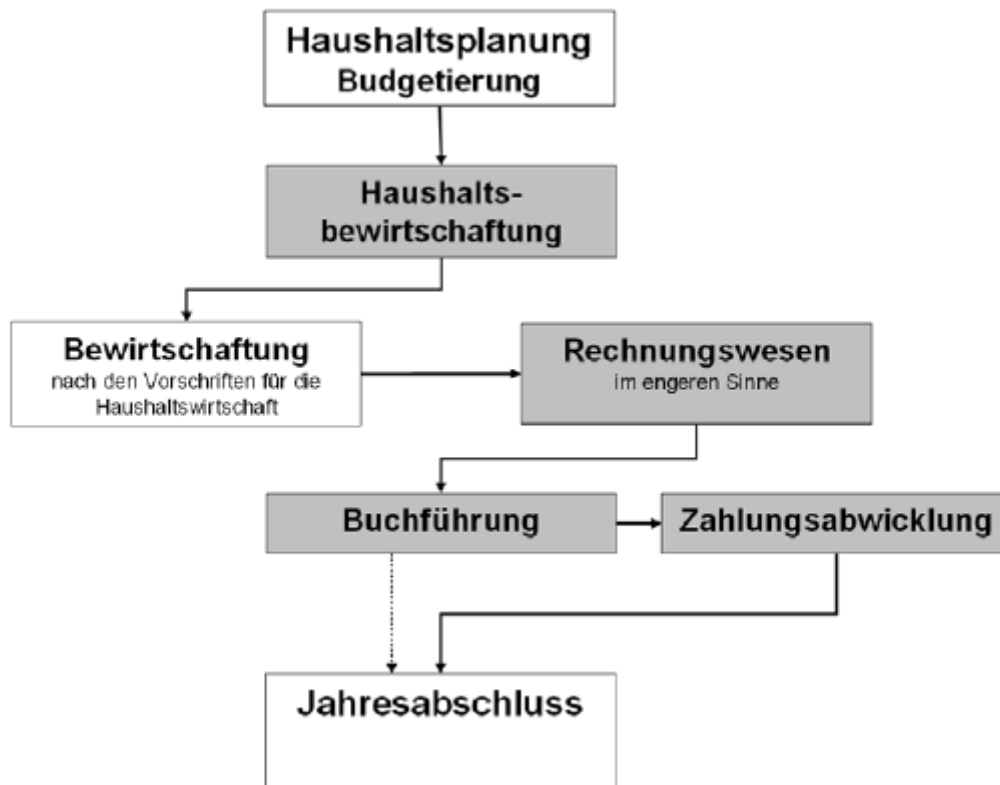
Die Entwicklung des kameralistischen Rechnungswesens zeigte, je mehr DV-gestützte Informationstechnik eingesetzt wird, um so dezentraler wird das Rechnungswesen organisiert. Dies betrifft besonders das Planungs-, Bewirtschaftungs- und Anordnungswesen.

Bei der Einführung der kommunalen Doppik geht es aber um mehr als nur um die Einführung eines neuen Haushalts- und Rechnungswesens. Neben einer Veränderung bei den Planungs- / Rechnungsgrößen und Kontierungsobjekten wird das Buchungsgeschäft zunehmend komplexer. Die doppelte Buchführung als Kontierungsform, die Buchungen von Abschreibungen und Rückstellungen, die Bildung von Sonderposten stellen nur einen Auszug aus den umfangreichen neuen Tätigkeitsfeldern dar.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeiten des Teilprojektes 4 bildet die Qualifikation der Mitarbeiter und des politischen Gremiums.

Das Ziel der Arbeiten ist daher, neben der Dokumentation der technischen Erweiterung der Finanzsoftware (Ziffer 4), die Entwicklung eines Schulungskonzepts, welches die Mitarbeiter aufgabenbezogen auf das NKHR vorbereitet.

2 Organisation des Rechnungswesens



2.1 Aufbauorganisation

Im Allgemeinen hat die Verwaltung 3 Möglichkeiten zur Organisation des Aufbaus: Sie kann ihr Rechnungswesen zentral, teilzentral oder dezentral organisieren.

Bei einer **zentralen Aufbauorganisation** werden sämtliche Aufgabenfelder der Finanzverwaltung an einem einzigen Ort innerhalb der Verwaltung zusammengeführt. Hier wäre die Qualität des Buchungsgeschäftes am höchsten, da wenige Spezialisten mit hoher Fachlichkeit und Buchungsroutine das Buchungsgeschäft vollziehen würden. Dem entgegen zu halten ist, dass fachliche Fragen regelmäßig auf dezentraler Ebene geklärt werden müssten.

Im Gegensatz hierzu wird bei einer **dezentralen Organisation** dieses Fachwissen explizit genutzt. Eine solche Organisationsform würde auch am ehesten dem Grundsatz der dezentralen Ressourcenverantwortung entsprechen.

Mit einem **teilzentralisierten Organisationsaufbau** werden die Elemente der zentralen und dezentralen Aufgabenwahrnehmung miteinander verknüpft. Die Notwendigkeit einer hohen Buchungsqualität mit Einbindung fachspezifischer Detailkenntnisse wäre sinnvoll miteinander

kombinierbar. Der Grad der Teilzentralisierung richtet sich nach den Aufbau und Bedarf einer Kommune. Insbesondere hat sie abzuwägen, wie einheitlich das Rechnungswesen gestaltet werden soll und wie die Sicherheit und Überwachung der Finanzbuchhaltung gewährleistet wird.

Das Rechnungswesen der Stadt Albstadt ist **teilzentral** organisiert.

Der erster Schritt zu dieser Form wurde von der Stadt Albstadt bereits mit der Einführung der neuen Finanzsoftware SAP (kameral – PSM) im Jahr 2002 unternommen. Diese Umstellung ermöglichte es, das Planungs- und Bewirtschaftungswesen dezentral bei den Fachämtern zu führen. Die Verwaltung der Finanzpositionen und Kreditoren, die Fortschreibung der Bücher und der komplette Zahlungsverkehr verblieben in der Finanzverwaltung. Im Besonderen wurden das Anordnungswesen und die Debitorenbuchhaltung dezentralisiert. Absicht war es, die Fachkompetenz vor Ort zu nutzen und dadurch die Arbeitsabläufe zu optimieren und zu vereinfachen. Seit dem Produktivstart sind mittlerweile über 8 Jahre vergangen und es zeigt sich, dass dieses Ziel erreicht wurde.

Während den Vorüberlegungen zur Einführung des NKHR in Albstadt wurde eine Überprüfung der Aufbauorganisation durchgeführt. Folgende Bereiche wurden dabei besonders unter die Lupe genommen:

2.1.1 Dezentralisierung der Anlagenbuchhaltung

Die Anlagenbuchhaltung der Stadt Albstadt war bis zum Jahr 2008 zentral bei der Stadtkasse angesiedelt. Alle Zu- und Abgänge wurden dort zentral erfasst und gebucht. Mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens wurde u. a. die flächendeckende Vermögensbewertung erforderlich, was bedeutet, dass sich die Aufgaben der Anlagenbuchhaltung enorm vergrößern.

Unter Anbetracht dieser Tatsache wurde daher innerhalb der Verwaltung beschlossen, einen Teil der Anlagenbuchhaltung – den Erwerb von beweglichen Vermögensgegenständen - zu dezentralisieren. Hierdurch sollte mehr Effizienz in der Verwaltung geschaffen werden.

Durch die Anschaffung der Inventarisierungssoftware „HalloKAI“ und der im September 2008 stattfindenden Mitarbeiterschulungen wurde die Verantwortung für die Inventarisierung auf die Fachämter übertragen. Im gleichen Zuge wurde die Schnittstelle zur Finanzsoftware SAP produktiv gesetzt. Dies bedeutet, dass sämtliche investiv angeschaffte Vermögensgegenstände automatisch im Zuge der Auszahlungsanordnung in die Anlagenbuchhaltung über-

führt werden, ohne dass buchhalterisches Wissen in den Fachämtern aufgebaut werden muss.

Durch die eigens ausgestaltete Schnittstelle HalloKai / SAP FI-AA kann den Anforderungen für den Jahresabschluss Rechnung getragen werden. Allerdings verbleibt ein erhöhter Kontrollaufwand in der zentralen Abschlussbuchhaltung.

2.2 Ablauforganisation

Die §§ 34 ff GemHVO verpflichten die Gemeinden zur Führung von Büchern nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen öffentlichen Buchführung (GoB). Insbesondere haben diese ein Grundbuch oder Journal und ein Hauptbuch zu führen. Ebenso können auch weiterhin Vor- oder Nebenbücher bedient werden. Diese Regelungen wurden aus dem § 24 GemKVO übernommen.

Im weiteren Verlauf dieser Dokumentation wird näher auf die Bereiche der Hauptbuchführung und der Nebenbuchführung eingegangen, da sich in diesen aufgrund der Einführung des NKHR Änderungen im Ablauf ergeben werden.

2.2.1 Hauptbuchführung

Das Hauptbuch enthält alle für die Aufstellung der Ergebnis-, der Finanz- und der Vermögensrechnung erforderlichen Sachkonten. Es ist so einzurichten, dass aus diesem der Kasensabschluss und die Jahresrechnung entwickelt werden kann. Daher werden an das Zusammenspiel von Kontierungs-, Anordnungs- und Buchungswesen neue und besondere Anforderungen gestellt. Mit Umstellung auf das NKHR und eine damit verbundene „doppische“ Kontierung wird dieses Zusammenspiel in Zukunft eine große Bedeutung bekommen.

Die Teildezentralisierung des Rechnungswesens bei der Stadt Albstadt führte dazu, dass die Kontierung/Zuordnung und Anordnung zu den entsprechenden Finanzpositionen im kameraleen Haushalt bereits **vor Ort** erfolgt. Die Buchung und Zahlungsabwicklung wird durch die Mitarbeiter der Stadtkasse durchgeführt. Eine Änderung dieses Systems mit der Einführung des NKHR ist nicht vorgesehen.

Voraussetzung für die Beibehaltung ist, dass in Zukunft die Bewirtschafter/Planer vor Ort über genügend betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um eine richtige Vorauswahl der Konten zu gewährleisten. Hierin wird auch der größte Schulungsbedarf bis zum Start des NKHR 2011 in Albstadt bestehen.

Die Finanzverwaltung ist sich im Klaren darüber, dass die Stadtkasse anfangs einen erhöhten Kontrollaufwand haben wird. Dieser wird sich aber im Laufe der Zeit reduzieren, da die Mitarbeiter eine Anordnungs- und Kontierungsroutine entwickeln werden. Das Gleiche gilt entsprechend für die Buchungsroutine der Mitarbeiter der Stadtkasse. Diese wird sich allerdings schneller einstellen, da sie die doppische Buchung und Zahlungsabwicklung für die Gemeinde Stetten a.k.M. im Rahmen einer kommunalen Zusammenarbeit bereits durchführen.

Um die Entwicklung dieser Routinen zu unterstützen, wurde ein anwenderfreundliches Kontierungshandbuch entwickelt und ständig fortgeschrieben. Durch dieses wird den Mitarbeitern die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen erleichtert

Das Kontierungshandbuch wurde im Intranet veröffentlicht und ist unter **I:\SAP\NKHR Schulungen\Grundlagen NKHR** für alle Mitarbeiter zugänglich.

2.2.2 Nebenbuchführung

So wie in der kameralen Haushaltsführung erlaubt auch das NKHR das Führen von Neben- und Vorbüchern. Deren Ergebnisse müssen auch in Zukunft zeitnah in das Grundbuch und das Hauptbuch übernommen werden, spätestens jedoch zum Ende eines Haushaltsjahres. Die Entscheidungsbefugnis, welche zusätzlichen Bücher geführt werden oder nicht liegt weiterhin beim Bürgermeister.

Werden Nebenbücher geführt, so unterliegen auch diese den GoöB's. Bei DV-gestützten Buchführungssystemen sind zusätzlich die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBs) zu beachten. Im Folgenden wird näher auf die Personenkontenführung bzw. auf die Anlagenbuchhaltung eingegangen.

2.2.2.1 Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung

Die Einführung des NKHR bedeutet für viele Kommunen auch eine Umstellung der vorhandenen bzw. die Einführung einer neuen Finanzsoftware. Die damit einhergehenden Veränderungen betreffen auch die Personenkontenführung.

In der Kameralistik wurde früher sehr häufig die Software FIWES Classic eingesetzt. Diese führte für betroffene Bürger/Unternehmen ein sog. Stammlieferantenverzeichnis bzw. ein Personenkonto. Mit Übergang auf eine neue Finanzsoftware (z.B. SAP oder KIRP) wurde in vielen Kommunen auf die aus der Betriebswirtschaft bekannte Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung umgestellt. Kommunen, die diesen Schritt bereits taten, fällt die Transformation zum NKHR einfacher. Die Mitarbeiter sind bereits geschult und handhabungssicher im Umgang mit der Software.

Die Stadt Albstadt hat, wie oben schon erwähnt, ihre Finanzsoftware bereits zum Jahresbeginn 2002 umgestellt. Damit verfügen unsere Mitarbeiter, zentral wie dezentral über eine

große Erfahrung im Umgang mit dieser Software. Ebenso werden durch die zentralen Dienste der Stadtverwaltung regelmäßig alte wie neue Mitarbeiter in Schulungen weitergebildet.

Die Debitorenbuchhaltung ist innerhalb der Verwaltung dezentralisiert. D.h., dass die Fach-einheiten vor Ort Debitoren anlegen und die Stammdaten pflegen. Die Vorteile wurden vorhergehend schon genannt.

Anders verhält es sich bei der Kreditorenbuchhaltung. Da der Zugriff durch gesamte Verwaltung erfolgt, muss eine hohe Qualität der Stammdaten gewährleistet sein. Dies ist ein Grund für die zentrale Verwaltung der Kreditoren durch die Mitarbeiter der Stadtkasse. Ein weiterer Grund ist der Datenschutz. Die Stammsätze enthalten zum Teil auch sensible Daten, die nicht für den Umgang mit einer Vielzahl der Mitarbeiter bestimmt sind. Auch braucht nicht jeder Mitarbeiter die kompletten Daten zur Erstellung einer Auszahlungsanordnung.

Mit Einführung des NKHR wird es vor allem Änderungen in der Debitorenbuchhaltung geben. Durch den Wandel des Moduls SAP R/3 ISPS zu SAP Kommunalmaster Doppik wird der Begriff des Geschäftspartners (sog. Einheitsdebitor) Einzug halten. Es werden in Zukunft alle Geschäftsvorfälle, die einen Bürger betreffen (z.B. Grundsteuer, Abwassergebühren, Hundesteuer etc.) unter einem Debitor zusammengefasst und als Geschäftspartner abgelegt.

Die Mitarbeiter der Stadtkasse Albstadt konnten auf diesem Gebiet bereits Erfahrungen sammeln. Dadurch, dass die Stadtkasse mit der Abwicklung der Kassengeschäfte der Gemeinde Stetten a.k.M beauftragt ist und diese als Pilotkommune das NKHR im Jahr 2006 einführt (einschließlich der Umstellung der Software auf SAP Kommunalmaster Doppik) erlebten unsere Mitarbeiter „hautnah“ die Einführung des Geschäftspartnermodells. Die dabei gemachten Erfahrungen und das angeeignete Wissen sind von unschätzbarem Wert für die derzeit laufenden Vorbereitungen zum eigenen Umstieg auf das NKHR.

Ergänzung 2012:

Im Zuge des ersten doppischen Jahresabschlusses wurde festgestellt, dass die Fehlerquote insbesondere im Bereich der Abgrenzung und Verbuchungen im investiven Bereich, trotz Schulungen und umfassenden Unterlagen, sehr hoch ist. Um die Korrekturen durch den „Anlagenbuchhalter“ oftmals Montar später zu vermeiden, wurde der Zeitpunkt der Übernahme einer Maßnahme in das Anlagenbuch verändert. Alle investiven Belege werden nach der Vorerfassung durch die Fachbereiche vor der Zahlbarmachung von der Anlagenbuchhaltung geprüft und sofort aktiviert bzw. passiviert. Falschbuchungen werden sofort geahndet und die Anlagenbuchhaltung ist (nahezu) immer aktuell!

3 Mitarbeiterqualifikation

Die folgenden Ausführungen beruhen auf



**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Mitarbeiterqualifikation im NKHR -
Entwicklung einer Schulungskonzeption
am Beispiel der Stadt Albstadt**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von
Miriam Hagenmaier

3.1 Allgemeines

Die Umstellung auf das NKHR hat Auswirkungen auf die Aufgabenausgestaltung zahlreicher Verwaltungsmitarbeiter.

Da die Unterschiede zur Kameralistik so grundsätzlich sind, besteht Einigkeit über den erheblichen Fortbildungsbedarf, der mit der Reform einhergeht.

Dieser wird umfassend im „Drei-Säulen-Modell“ der KGSt aufgegriffen, an dem sich auch das Qualifizierungskonzept der Stadt Albstadt orientiert.



Entscheidende Meilensteine im Einführungsprozess des NKHR, wie die Vermögensbewertung, können ohne die Einbeziehung des fachlichen Know-How der Mitarbeiter in den Fachämtern nicht erfolgreich realisiert werden. Beispielhaft kann an dieser Stelle die Ermittlung des Werts von Kunstgegenständen genannt werden, für die ein rein betriebswirtschaftlicher Hintergrund nicht ausreicht.

Im Rahmen dieser zwingenden Einbeziehung können durch den unmittelbaren Kontakt und den Umgang mit der neuen Materie zusätzlich positive Synergieeffekte für das Gesamtverständnis des NKHR oder zumindest für dessen Akzeptanz gewonnen werden.

Die erste Einbeziehung von Mitarbeitern aus den Facheinheiten erfolgte in Albstadt mit der Ausarbeitung der Entwürfe für den Produktplan. Dieser Aufgabe ging eine Informationsveranstaltung voran, bei der die Amtsleiter und Haushaltsbeauftragten der Fachämter eine allgemeine Einführung in das NKHR sowie insbesondere wichtige Informationen zur Produktbildung erhielten. Auch aktuell sind die zentralen Planer des ersten doppelhaushalts auf die Ausarbeitung der Produktblätter und die Mitarbeiterzuordnung durch die jeweiligen Fachämter angewiesen.

Bei den Informationsangeboten für alle Verwaltungsmitarbeiter stehen neben der reinen Wissensvermittlung der Abbau von Ängsten, Befürchtungen und Ungewissheiten durch die Reform, sowie der Aufbau von Vertrauen in die Projektarbeit im Vordergrund. Hierfür sind die Mitarbeiter über Ziele, Inhalte, Fortschritte und den aktuellen Stand des Projekts möglichst einfach, eindeutig und systematisch zu informieren.

Diese Qualifikationsangebote erfolgen im Rahmen des Projektmarketings. Als Instrumente können dabei Info-Flyer, Berichte in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet sowie Aushänge im Rathaus eingesetzt werden.

In Albstadt werden die Mitarbeiter durch den elektronischen Newsletter „NKHR aktuell“ mit den neuesten Entwicklungen und dem aktuellen Stand des Projekts vertraut gemacht. Mit seiner kompakten Form von durchschnittlich zwei DIN A 4 Seiten und den einfach gefassten Inhalten wird auch den in Sachen NKHR unvorbelasteten Mitarbeiter der Zugang zu dieser Thematik, sowie ein grundlegendes Verständnis hierfür ermöglicht. Für die Publizierung des Newsletters wurde die elektronische Versendung gewählt, da die Mitarbeiter auf diese Weise ohne eigenen Aufwand auf die Informationen zugreifen können.

Das Hauptaugenmerk der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR ist jedoch auf die Entwicklung einer Schulungskonzeption, sowie die Organisation der Durchführung zu legen. In die-

sem Rahmen werden die Mitarbeiter qualifiziert, deren Anforderungsprofil durch das NKHR im Vergleich zu ihrem Bisherigen verändert wurde.

3.2 Adressaten der Mitarbeiterqualifikation

Durch die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens werden Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen und Bereich mit neuen Anforderungen des NKHR konfrontiert. Nicht alle von ihnen kommen jedoch in gleichem Maß mit der neuen Thematik in Berührung.

Ausgehend von ihren jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsfeldern, sind die Beschäftigten in möglichst homogene Zielgruppen aufzuteilen. Auf diese Weise wird den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Zielgruppen Rechnung getragen.

Unter Beachtung der örtlichen Kapazitäten und Besonderheiten wurde in Albstadt die Differenzierung in folgende vier Zielgruppen vorgenommen.

1. Zielgruppe: Politischen Entscheidungsträger: An die Qualifizierungsangebote der Gemeinderäte ergeben sich auch in Albstadt besondere Anforderungen, die unter 3.2.1 losgelöst von der Fortbildung der übrigen Albstädter Mitarbeiter näher betrachtet werden.

2. Zielgruppe: Das Projektteam: Unter dieser Zielgruppe sind die Albstädter Mitarbeiter gefasst, die im Rahmen des Projekt „NKHR in Albstadt“ im Einführungsprozess des NKHR mitarbeiten.

3. Zielgruppe: Führungskräfte: Die Zugehörigkeit zu dieser Zielgruppe bezieht sich ämter-spezifisch auf die jeweilig zuständigen Amtsleiter, stellvertretenden Amtsleiter oder Sachgebietsleiter.

4. Zielgruppe: Anwender

4.1. Dezentrale Bewirtschafter

4.2. Dezentrale Planer:

Die Mitarbeiter aus den Fachämtern mit Befugnissen zur Mittelbewirtschaftung und/ oder Planung bilden als Anwender eine gemeinsame Zielgruppe.

3.2.1 Qualifikation der Politischen Entscheidungsträger

Durch die Umstellung auf das NKHR ergibt sich mit der Möglichkeit zur zielgenauen Steuerung auch für die Ratsmitglieder ein veränderter Aufgabenkomplex.

Unter Berücksichtigung des eingeschränkten Zeitrahmens der kommunalpolitischen Entscheidungsträger und der daraus resultierenden Konzentration auf die ausschließlich für ihre Anforderungen notwendigen Inhalte, sind von Verwaltungsseite Informations- und Fortbil-

dungsangebote für ihre Ratsmitglieder anzubieten. Dabei können sie sich Hilfsmitteln wie Broschüren, Seminaren, Schulungen, Workshops etc. zur Wissensvermittlung bedienen.

Die erste Aufgabe nach neuem Recht stellt für die Ratsmitglieder die Verabschiedung des Haushaltsplans für das Jahr der Produktivsetzung dar. Dementsprechend sind auch die Albstädter Entscheidungsträger spätestens bis zur Haushaltseinbringung am 04. November 2010 fit für ihre neuen Anforderungen zu machen.

Der Startschuss für die Vorbereitungen der Albstädter Kommunalpolitiker auf das NKHR erfolgte bereits zu Beginn des Projekts. In einer ersten Informationsveranstaltung wurden sie mit den Zielen und Inhalten des NKHR in Albstadt vertraut gemacht.

Zusätzlich werden die Ratsmitglieder im fortwährenden Projektverlauf mittels Sachstandberichten über den aktuellen Stand des Projekts informiert.

Zur vertieften Vermittlung der wesentlichen Aspekte des NKHR und dem Umgang mit ihren neuen Steuerungsinstrumenten, entschieden sich die Albstädter Verantwortlichen für den Einsatz einer Broschüre in Form der Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ und einem Seminar, das im Rahmen einer Klausurtagung abgehalten wurde.

Mit der Verteilung der Ratsinformation Mitte Juni 2010 und der Klausurtagung am 03. Juni 2010 wurden die Gemeinderäte rechtzeitig vor ihrer ersten Herausforderung vertieft in das Projekt einbezogen. Durch die zeitnahe Anwendung in der Praxis kann sichergestellt werden, dass das Erlernete nicht wieder vergessen wird.

Zur Festigung und Vertiefung der bisher vermittelten Inhalte ist für die Albstädter Stadträte eine weitere Qualifizierungsrunde geplant. Diese wird im Zeitraum zwischen Haushaltseinbringung und Haushaltsverabschiedung anhand realem Zahlenmaterial erfolgen.

Die für die Qualifizierung der politischen Entscheidungsträger entwickelte Ratsinformation und Präsentation zur Klausurtagung können auch im Projektportal www.nkhr-albstadt.de eingesehen und heruntergeladen werden.

3.2.2 Einbindung von Problemgruppen

Spätestens zum 01.01.2020 wird das NKHR in allen baden-württembergischen Kommunen Realität. Da die Möglichkeit zum Verzicht auf diese Reform fehlt, ist auch die Qualifizierung der Mitarbeiter für ihre neuen Anforderungen zwingend.

Bei bestimmten Beschäftigungsgruppen müssen im Zuge von Neueinführungen oder Reformen jedoch Gedanken über etwaige Sonderregelungen angestellt werden. In diesem Zusam-

menhang werden in der gängigen Literatur vor allem ältere Mitarbeiter angeführt, die wegen ihrer langjährig beruflichen Tätigkeit nach altem Regelwerk und ihrer nur noch relativ gering verbleibenden „Restdienstzeit“, oft besonders schwer für anstehende Neuerungen zu gewinnen sind.

In Albstadt stellte sich in der Vergangenheit die Akzeptanz für Neueinführungen oder Reformen nicht als reines „Altersproblem“ dar, sondern trat unabhängig vom Alter in allen Arbeiterschichten auf. Von dieser Tendenz wird auch im weiteren Verlauf des „NKHR in Albstadt“ ausgegangen.

Damit aber auch diese Mitarbeiter für die optionslose Reform des Haushalts- und Rechnungswesens gewonnen werden können, werden sie in Albstadt gesondert auf dem Weg ins NKHR abgeholt. Es wird versucht ihnen zu vermitteln, dass ihre Ängste und Sorgen ernst genommen werden. Dabei erhalten diese Mitarbeiter eine auf sie zugeschnittene Betreuung, in der sowohl inhaltliche als auch persönliche Aspekte von der Projektleitung selbst noch einmal aufgegriffen werden. Hier rücken verstärkt „Soft Skills“ wie die soziale, kommunikative und methodische Kompetenz der Projektleitung in den Vordergrund, deren zielgerichteter Einsatz sich konfliktlösend und damit akzeptanzfördernd für das NKHR auf die verunsicherten Mitarbeiter auswirkt.

3.3. Schulungsinhalte

Mit den Qualifizierungsangeboten ist den Verwaltungsmitarbeitern

- ein betriebswirtschaftliches Verständnis für die Bestandteile des NKHR sowie
- die Fähigkeit zur Abwicklung ihrer neuen Aufgaben im DV-System

zu vermitteln.

Für alle Kommunen, die zu Zeiten kameralistischer Haushalts- und Rechnungslegung noch nicht über eine Finanzsoftware mit Option zum Umstieg auf die kaufmännische Buchführung verfügen, geht mit der Einführung des NKHR auch die Implementierung einer neuen Software einher. Die oben angeführten Qualifizierungsbereiche sind insofern um die Anwendung einer neuen Finanzsoftware zu erweitern. Für diesen Fall ist frühzeitig vor der inhaltlichen Qualifizierungsrunde mit den Softwareschulungen zu beginnen, um so zu einer Entspannung der zeitlichen Belastung für alle Beteiligten zu führen.

Die Frage der Auswahl einer geeigneten Software stellte sich in Albstadt nicht, da hier bereits seit 2002 das PSM (früher ISPS) von SAP im Einsatz ist. Mit der Umstellung auf den SAP-DZ-Kommunalmaster®Doppik entsteht im Vergleich zur Einführung einer komplett neu-

en Software ein deutlich geringerer Fortbildungsbedarf. Da den Mitarbeitern der Stadtkasse durch die Führung der Kassengeschäfte der Gemeinde Stetten am kalten Markt das „doppische System“ bereits bekannt ist, reduziert sich der systemtechnische Fortbildungsumfang in Albstadt zusätzlich.

Bei der Zusammenstellung der inhaltlichen Themenkomplexe für die Schulungskonzeption muss beachtet werden, dass die derzeitigen Mitarbeiter in den Kinderschuhen der Kameralistik groß geworden sind. Für sie stellt die Umstellung auf das NKHR- beruhend auf der Doppik- einen tiefgreifenden Wandel dar, der mehr als nur neue Planungs- und Rechnungsgrößen mit sich bringt.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich die Entwicklung eines modularen Schulungskonzepts, das dem unterschiedlichen Fortbildungsbedarf der Zielgruppen Rechnung trägt. Die entscheidenden Themenbereiche sind dabei zu folgenden Modulen zu fassen:

- Modul 1: Grundlagen NKHR
- Modul 2: Stammdaten
- Modul 3: Anordnungswesen
- Modul 4: Berichtswesen
- Modul 5: Dezentrale Planung
- Modul 6: Kosten- und Leistungsrechnung

Der modulare Ansatz nimmt dabei zum einen zielgruppenübergreifende Inhalte mit Relevanz für den Großteil der fortzubildenden Mitarbeiter auf. Spezifische Anforderungen einzelner Zielgruppen werden andererseits in separaten Modulen erfasst.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, inwieweit die Albstädter Zielgruppen in den einzelnen Modulen qualifiziert werden. Die Zielgruppe des Projektteams ist wegen seines besonderen Qualifizierungsprozess (siehe 3.5) nicht mit in den Vergleich aufgenommen.

	Grundlagen NKHR	Stammdaten	Anordnungs- wesen	Berichtswesen	Dezentrale Planung	KLR
<u>Zielgruppe 1:</u> Politische Entscheidungsträger	X					
<u>Zielgruppe 3:</u> Führungskräfte	X	X		X		X
<u>Zielgruppe 4.1:</u> Dezentrale Bewirtschaftler	X	X	X			X
<u>Zielgruppe 4.2:</u> Dezentrale Planer	X	X			X	X

Die einzelnen Module werden in je einem Dokument der Schriftenreihe „Schulungsunterlagen NKHR in Albstadt“ abgehandelt und sind dabei wie folgt aufgebaut:

3.3.1 Modul I: Grundlagen NKHR

In diesem Modul erhalten die Albstädter Beschäftigten einen ersten Überblick über das NKHR. Es wird aufgezeigt, dass hinter der Reform des Haushalts- und Rechnungswesens mehr als nur der Austausch des Buchhaltungssystems steckt.

Ziel dieses Moduls ist es, bei den betreffenden Mitarbeitern ein betriebswirtschaftliches Verständnis für die Bausteine des NKHR zu generieren, die für die Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben im NKHR notwendig sind. Grundsätzlich gilt, auf ausschweifende Einzelausführungen zu verzichten und vornehmlich die Hintergründe und Grundlagen für die täglichen Verwaltungsaufgaben zu vermitteln.

Zur Einführung in die neue Materie werden die städtischen Mitarbeiter auf den IMK-Beschluss vom 21.11.2003 und die dabei ergangenen Leittexte verwiesen, die die gesetzliche Ausgangssituation für ihre neuen Anforderungen durch die Reform des Gemeindehaushaltsrechts darstellen.

Danach werden sie in einem ersten großen Themenblock mit den wesentlichen Eckpunkten vertraut gemacht, die mit dem IMK-Beschluss einhergehen. Es werden jedoch nur diejenigen weitergehend erläutert, die für ihre künftige Aufgabenerledigung von Bedeutung sind.

In diesem Rahmen wird zunächst das Ressourcenverbrauchskonzept angeführt, das mit der Umstellung auf ein Neues Haushalts- und Rechnungswesen Einzug in die öffentliche Verwaltung nimmt. Für ein Verständnis des neuen Rechnungskonzepts ist zielgruppenübergreifend, mit Blick auf das bisherige Geldverbrauchskonzept, ein grundlegendes Umdenken notwendig. Daher werden fortfolgend die Grundzüge des Ressourcenverbrauchskonzeptes näher beleuchtet. Entscheidende Stichpunkte sind in diesem Zusammenhang:

- Die Abkehr vom zahlungsorientierten Geldverbrauchskonzept der Kameralistik, das im Kern auf Einnahmen und Ausgaben beruht.
- Die Einführung des Ressourcenverbrauchskonzepts der kommunalen Doppik, basierend auf Erträgen und Aufwendungen.
- Die künftig vollständige und periodengerechte Ausweisung des gesamten kommunalen Ressourcenaufkommens und Ressourcenverbrauchs und damit auch die Abbildung nicht zahlungswirksamer Erträge und Aufwendungen.
- Beispiele für nicht zahlungswirksame Aufwendungen: Abschreibungen, Zuführung zu den Rückstellungen.
- Beispiele für nicht zahlungswirksame Erträge: Inanspruchnahme von Rückstellungen, Auflösungen von Sonderposten.

Keine vertiefte Behandlung ist für die Abgrenzung der Rechnungsgrößen vorgesehen. Der Hinweis auf die Veränderungen in diesem Bereich reicht in diesem Fall aus. Gut gemeinte Erklärungsversuche würden in diesem Kontext nur verwirrend und demotivierend wirken. Für die Interessierten ist am Ende des Dokuments ein Begriffslexikon beigefügt, dem sie unter anderem die Definitionen der Rechnungsgrößen entnehmen können.

Als zweiter wichtiger Eckpfeiler wird die intergenerative Gerechtigkeit erläutert. Dabei werden die Mitarbeiter auf ihre Verpflichtung aus diesem Prinzip hingewiesen, gemeinsam mit ihrer Generation den von ihnen verursachten Ressourcenverbrauch auch selbst wieder zu erwirtschaften, um künftige Generationen nicht zu belasten.

Da sich dieses Prinzip vor allem im neuen Haushaltsausgleich niederschlägt, wird in diesem Zug auch hierzu ein Wort verloren. Es reicht jedoch aus, auf die Einbeziehung des kompletten Ressourcenverbrauchs in den Haushaltsausgleich, die Definition desselbigen sowie den daraus resultierenden Erhalt des kommunalen Vermögens einzugehen.

Für einen Überblick über die weiteren Reformideen der IMK, werden auch die anderen wesentlichen Eckpunkte ihres Beschlusses in jeweils ein bis zwei Sätzen dargelegt. Soweit möglich, wird für einen praktischen Bezug auf die Verhältnisse der Stadt Albstadt abgestellt.

Folgende Eckpunkte werden dabei angeführt:

- Darstellung der Verwaltungsleistung als Produkt (Outputsteuerung statt Inputsteuerung)
- Zielvereinbarungen und Kennzahlen
- Budgetierung personeller und sächlicher Ressourcen nach Fachbereichen
- Berichtswesen
- Konzernabschluss
- Zusammenfassung von Aufgaben- und Ressourcenverantwortung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Gesamtdarstellung des Ressourcenaufkommens und Ressourcenverbrauchs sowie der Vermögens- und Kapitalposition einer Kommune

Nach der Vorstellung der bundesweit einheitlichen Reformideen, wird in einem weiteren Schritt die baden-württembergische Umsetzung ins Auge gefasst. Dabei wird zunächst auf die Gemeindeordnung und ihre Verordnungen, sowie den Produktplan BW und Kontenrahmen II/2 eingegangen, die verbindliche Vorgaben für die Einführung des NKHR von Gesetzgeberseite enthalten. Entscheidend ist auch der Hinweis, dass es in Baden-Württemberg keine Option zur erweiterten Kameralistik gibt und das NKHR spätestens zum Haushaltsjahr 2016 in allen Kommunen geltendes Recht ist. Damit soll den Albstädter Beschäftigten verdeutlicht werden, dass es sich mit der Umstellung auf das NKHR nicht um eine der zahlreichen, freiwillig aus dem Boden gestampften Reformen innerhalb der eigenen Verwaltung handelt, sondern ihre bevorstehenden Aufgabenänderungen auf einer landesweit gültigen Rechtsnorm basieren.

An dieser Stelle wird auf das „NKHR in Albstadt“ übergeleitet. Auf Ausführungen zum Projekt wird jedoch verzichtet, da alle Verwaltungsmitarbeiter durch den Newsletter „NKHR aktuell“ bereits über die wesentlichen Fortschritte und den Stand des „NKHR in Albstadt“ informiert sind.

Allein der Einführungszeitpunkt des NKHR in Albstadt zum 01.01.2011 wird kurz aufgegriffen, da er letztlich immer Dreh- und Angelpunkt für die Terminierung der Qualifizierung einer jeden Zielgruppen ist. Dies gilt im Besonderen auch für die dezentralen Bewirtschafter, die zur Produktivsetzung fit für das NKHR sein müssen.

In einem zweiten großen Themenblock werden die Verwaltungsmitarbeiter in das Herzstück der kommunalen Doppik - dem 3-Komponenten-Modell - eingeführt, da sich mit der Haushaltsplanung und -bewirtschaftung sowie der Rechnungslegung das Tätigkeitsfeld eines breiten Mitarbeiterkreises auf dieses Modell stützt.

Für einen einfachen Einstieg wird zunächst Bezug zum Altbekannten hergestellt. In diesem Rahmen wird auf den Verwaltungs- und Vermögenshaushalt verwiesen, von denen sich die Mitarbeiter im NKHR verabschieden müssen. Weitergehend folgen ausführliche Erläuterungen zur 3-Komponenten-Rechnung.

Als erste Komponente wird die Ergebnisrechnung vorgestellt. Mit einem Seitenblick auf den Verwaltungshaushalt wird erklärt, dass hier alle laufenden Vorgänge abgebildet werden. Anschließend wird zur Abgrenzung zwischen dem bisher und zukünftig geltenden Element der wesentliche Unterschied zwischen den beiden aufgezeigt: Im Verwaltungshaushalt werden Einnahmen und Ausgaben dargestellt, wohingegen die Ergebnisrechnung künftig die kompletten Erträge und Aufwendungen einer Periode ausweist. An dieser Stelle werden auch die nicht zahlungswirksamen Größen thematisiert, die mit der Umstellung auf das NKHR ebenfalls in die Ergebnisrechnung einfließen müssen. Vor allem für die bewirtschaftenden Mitarbeitern aus den Fachämtern stehen die nachfolgenden Ausführungen zur Bildung des Gesamtergebnisses der Ergebnisrechnung - dem Ressourcenbedarf bzw. -überschuss - im Interesse, da alle von ihnen erfassten Geschäftsvorfälle (im Bereich der Ergebnisrechnung) nach ihrer Buchung darin einfließen.

Weitergehend wird die Finanzrechnung ausgeführt. Bei der Darstellung dieser Komponente ist wiederum für die Zielgruppe der dezentralen Bewirtschafter besonders interessant, dass sich alle von ihnen erfassten, zahlungswirksamen Vorgänge nach ihrer Buchung hier auswirken.

Anschließend wird mit den Einzahlungen und Auszahlungen der einschlägige Rechnungsbetrag dargelegt. Anmerkungen zum detaillierten Aufbau der Finanzrechnung sind für die noch zu schulenden Mitarbeiter irrelevant. Zur besseren Einordnung ist es jedoch hilfreich zu erwähnen, dass sowohl das bisherige „kammerale ist“ des Verwaltungs- und Vermögenshaushalts sowie des Sachbuchs für haushaltsfremde Vorgänge in der Finanzrechnung gefasst sind. Zuletzt wird kurz auf das Gesamtergebnis der Finanzrechnung - den Finanzierungsmittelüberschuss bzw. -bedarf - eingegangen werden, da dieses noch für spätere Erläuterungen zu den Zusammenhängen zwischen den drei Komponenten notwendig ist.

Mit der Darstellung der Vermögensrechnung schließt sich der Kreis der 3-Komponenten-Rechnung. Dabei werden die Ausführungen auf folgende Punkte beschränkt:

- Die Funktion der Vermögensrechnung mit der Gegenüberstellung des Vermögens und der Finanzierungsmittel zum Jahresabschluss.
- Die Einteilung der Vermögensrechnung in Aktiv- und Passivseite, und ihre jeweilig dazugehörigen Inhalte (Abbildung kommunales Vermögen = Mittelverwendung, Abbildung Finanzierung des kommunalen Vermögens = Mittelherkunft).

Abschließend werden im Themenbereich der 3-Komponenten-Rechnung die Zusammenhänge innerhalb dieses geschlossenen Systems behandelt. In diesem Zusammenhang wird die Vermögensrechnung hervorgehoben, über welche die drei Bausteine mit einander verbunden sind. Weitergehend werden diese Verbindungen näher beschrieben. Dabei wird zum einen aufgezeigt, dass das Gesamtergebnis der Finanzrechnung in die Position „liquide Mittel“ auf der Aktivseite der Vermögensrechnung eingeht und diese entsprechend vergrößert bzw. verringert. Zum anderen wird auf den Saldo der Ergebnisrechnung abgehoben. Demnach wird fortfolgend erklärt, dass sich dieser Saldo in der Position „Ergebnis“ auf der Passivseite der Vermögensrechnung wiederfindet und bei einem Ressourcenüberschuss positiv bzw. bei einem Ressourcenbedarf negativ auf das „Ergebnis“ auswirkt. Mit dieser Darstellung soll den Mitarbeitern - insbesondere den bewirtschaftenden Kollegen aus den Fachämtern - verdeutlicht werden, dass sich die von ihnen (Bewirtschaftern) erfassten Vorgänge auch über die Ergebnis- und Finanzrechnung hinaus in der Vermögensrechnung auswirken und dabei direkten Einfluss auf den Bestand des Basiskapitals und die Finanzlage der Stadt Albstadt haben.

Als Mittelpunkt der kommunalen Finanzwirtschaft steht für alle Zielgruppen der neue Haushalt in ihrem Interesse. Dabei wird zur Einführung in diesen Themenbereich zunächst allgemein auf die Änderungen beim Inhalt sowie Aufbau des Haushalts hingewiesen.

Für eine anfängliche Orientierung im neuen Haushalt wird den städtischen Beschäftigten in einem ersten Unterpunkt seine Struktur näher gebracht.

In diesem Zusammenhang wird auf die künftige Abbildung der kommunalen Leistungen im Haushalt in Form von Produkten eingegangen. Die sich daraus ergebende Definition der Produkte und der Hinweis, dass die Mitarbeiter ab sofort in der kommunalen Doppik alle Informationen produktbezogen an einer Stelle im Haushalt finden können, folgen.

Als ein weiterer wichtiger Stichpunkt werden die Gliederungsmöglichkeiten des Haushalts nach den vom Innenministerium verbindlich vorgegebenen Produktbereichen bzw. nach der örtlichen Organisationsstruktur unter Beibehaltung der Produktorientierung sowie die diesbezüglich in Albstadt gewählte Mischform dargelegt.

Anschließend wird erläutert, dass der Haushalt nicht wie bisher durch Einzelpläne, sondern durch Teilhaushalte strukturiert ist. Dies wird an Hand der Darstellung der fünf Albstädter Teilhaushalte unterstrichen.

An einem praktischen Beispiel wird die weitergehende Gliederung der Teilhaushalte in Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte veranschaulicht. Daran anschließend wird der Grundsatz „ein Produkt - ein Teilhaushalt - ein Verantwortlicher“ mit seinen Ausnahmen dargestellt und die Bedeutung für die Bewirtschaftung anhand albstadtspezifischer Beispiele hervorgehoben.

Im zweiten Unterpunkt zum neuen Haushalt wird ein Überblick über seine einzelnen Bestandteile gegeben. Für einen einfacheren Zugang zur neuen Materie wird auch hier - soweit möglich - der Bezug zu den bekannten Elementen aus der Kameralistik hergestellt.

Dies ist beispielsweise im Zuge der Erläuterung zum Gesamthaushalt möglich. Hierbei werden die Zusammenhänge zwischen Verwaltungs- und Gesamtergebnishaushalt bzw. Vermögens- und Gesamtfinanzhaushalt zur Einordnung der bisherigen Inhalte im neuen Haushaltsaufbau genutzt.

Ergänzend wird an dieser Stelle auch der Haushaltsquerschnitt und seine Funktion erwähnt. In den fünf Teilhaushalten können sich die Mitarbeiter der unterschiedlichen Ämter wiederfinden. Diese erhalten daher eine vertiefte Betrachtung. Neben der Zusammensetzung in Teilergebnis- und Teilfinanzhaushalt, wird demnach auch auf die gesetzliche Mindestgliederung der Teilhaushalte bis zu den Produktgruppen und die Abbildung von Schlüsselprodukten (Produkte, die finanziell oder örtlich für die Stadt Albstadt von besonderer Bedeutung sind) in den Teilhaushalten der Stadt eingegangen.

An dieser Stelle erfolgt auch ein Hinweis auf die Leistungsziele und Kennzahlen, die für die in den Teilhaushalten ausgewiesenen Produktgruppen und Schlüsselprodukte gebildet und ebenfalls im Haushaltsplan dargestellt werden. Sie sind Richtschnur bei der Erstellung der Produkte durch die Albstädter Stadtverwaltung und damit entscheidend für das Handeln der Verwaltungsmitarbeiter.

Der Stellenplan und die einzelnen Anlagen sind für die zukünftig noch zu schulenden Mitarbeiter nur von nachrangiger Bedeutung und werden daher ausschließlich der Vollständigkeit halber kurz angesprochen.

Im dritten und letzten Unterpunkt zum neuen Haushalt werden die Beschäftigten auf die Veränderungen bei der „Haushaltsstelle“ vom bisherigen kameralen System zum NKHR vorbereitet. Für die bewirtschaftenden Mitarbeiter ist der Austausch der Gliederung und Gruppierung durch ein Produkt bzw. eine Kostenstelle und ein Ertrags- bzw. Aufwandkonto (Ergeb-

nishaushalt/-rechnung) bzw. Projekt und ein Einzahlungs- bzw. Auszahlungskonto (Finanzhaushalt/-rechnung) vor allem mit Blick auf die künftige Kontierung relevant.

In einem vierten Themenblock wird ein kleiner Ausblick in Richtung KLR geworfen, die in einem separaten Modul noch ausführlich behandelt wird. Da es in der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zu den privaten Unternehmen jedoch keine strikte Trennung zwischen internem und externem Rechnungswesen gibt, ist es notwendig das kommunale Planungs- und Rechnungssystem, mit seinen drei Komponenten, in einem Zuge ergänzt um eine Weitere - der KLR - zu betrachten.

Dabei werden zur Einführung zunächst der Hauptzweck der KLR sowie ihre grundlegende Systematik ausgeführt. In diesem Zusammenhang geht abschließend hervor, dass alle in einer Kommune anfallenden Kosten auf die Produkte, als Kostenträger der kommunalen KLR, verteilt werden. Anschließend wird nun die Verbindung zum originären Rechnungssystem der Kommunen hergestellt und dabei der Unterschied der kommunalen KLR zu ihrem unternehmerischen Pendant in den Vordergrund gerückt. In diesem Zuge wird aufgezeigt, dass die Produkte der KLR auch Teil der öffentlich ausgewiesenen Ergebnisrechnung sind und deren Rechnungsgrößen, Aufwand und Ertrag, abgesehen vom Detaillierungsgrad, den Kosten und Leistungen der KLR entsprechen.

Abschließend werden die wesentlichen Eckpunkte der Kameralistik mit denen des NKHR gegenübergestellt. Damit sollen die entscheidenden Unterschiede zwischen dem alten und neuen Haushalts- und Rechnungswesen noch einmal in Erinnerung gerufen und durch die Wiederholung bei den Mitarbeitern verfestigt werden.

Zum schnellen Nachschlagen wichtiger Begrifflichkeiten aus diesem Modul, enthält das Begriffslexikon die dazugehörigen einfach formulierten Definitionen.

3.3.2 Modul II: Stammdaten

Im Modul zu den Stammdaten werden die Mitarbeiter mit der systemtechnischen Umsetzung des NKHR in Albstadt vertraut gemacht. Ziel ist es dabei, die Abbildung der Bewirtschaftungs- und Planungselemente im SAP-DZ-Kommunalmaster@Doppik näher zu beleuchten, die sie für ihre spätere Aufgabenwahrnehmung in den jeweiligen Bereichen benötigen. Weitergehend werden die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Auswertung der Stammdaten für das unterjährige Berichtswesen behandelt.

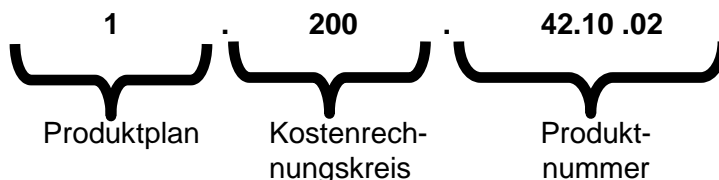
Aus den Inhalten dieses Moduls stehen für die bewirtschaftenden Kollegen aus den Fachämtern, mit Blick auf das Anordnungswesen, die Abbildung der Bewirtschaftungselemente und die diesbezügliche Auswertung im besonderen Interesse.

Im Bereich der konsumtiven Geschäftsprozesse werden in einem ersten Schritt die Produkte näher beleuchtet. Dabei wird zur Einführung in diesen Themenbereich in Erinnerung gerufen, dass mit den Produkten die Leistungen der Stadtverwaltung Albstadt dargestellt werden.

Im Anschluss werden die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Abbildung von Produkten im SAP-DZ-Kommunalmaster@Doppik beschrieben.

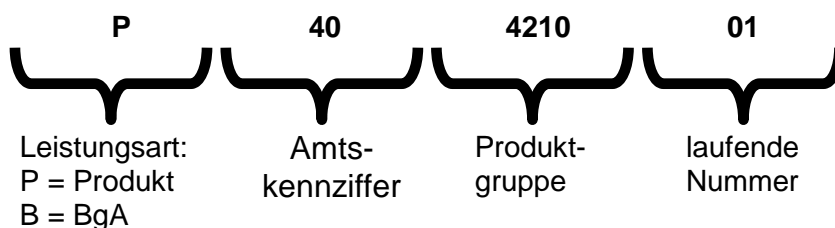
In diesem Zusammenhang ist für die Mitarbeiter der in Albstadt getroffene Grundsatz entscheidend: „Die Planung erfolgt immer auf PSP-Elemente, die Bewirtschaftung hingegen immer auf Innenaufträge.“

Der Aufbau des PSP-Elements in Albstadt wird weitergehend an Hand der folgenden Darstellung erläutert.



Dabei wird darauf verwiesen, dass der Kostenkreis einheitlich für die gesamte Verwaltung gilt und im exemplarisch angeführten PSP-Element die Produktnummer das Produkt „Sportveranstaltungen“ abbildet.

Entsprechend den Ausführungen zum PSP-Element wird die Numerik des Innenauftrags ebenfalls am Beispiel „Sportveranstaltung“ veranschaulicht.



In diesem Zuge wird zunächst darauf eingegangen, dass die Leistungsart der „Sportveranstaltung“ durch ein P dargestellt wird, da das Produkt nicht im Verantwortungsbereich eines Betriebs gewerblicher Art liegt. Es folgen kurze Anmerkungen zur Abbildung der dazugehörigen Produktgruppe (hier: Förderung des Sports) sowie der laufenden Nummer. Besonders interessant ist für die Mitarbeiter die enthaltene organisatorische Zuordnung, über die sie ihr Amt in der Numerik des Innenauftrags wiederfinden können. Exemplarisch wird auf die im Beispiel enthaltene Amtskennziffer 40 abgehoben, die für das Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales in Albstadt steht.

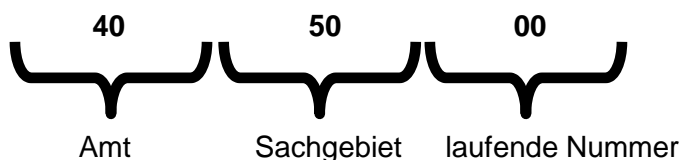
Vor allem für die Mitarbeiter, die sowohl im Bereich der Planung als auch der Bewirtschaftung tätig sind, ist der anschließende Hinweis wichtig, dass die PSP-Elemente und Innenaufträge nicht losgelöst voneinander zu betrachten sind. Demnach wird ausgeführt, dass es für ein Produkt (hier: Produkt im Sinne der untersten Ebene des Produktplans) grundsätzlich stets ein PSP-Element als auch einen Innenauftrag gibt und der Stammsatz eines Innenauftrags immer ein PSP-Element enthält.

An einem Regelbeispiel wird der angeführte Grundsatz verdeutlicht und seine Ausnahmen exemplarisch an den Albstädter Büchereien und Museen erklärt.

Im Rahmen der Ausführungen zur systemtechnischen Abbildung von Kostenstellen wird zunächst hervorgehoben, dass diese sowohl bei der Planung als auch bei der Bewirtschaftung gleichermaßen dargestellt werden.

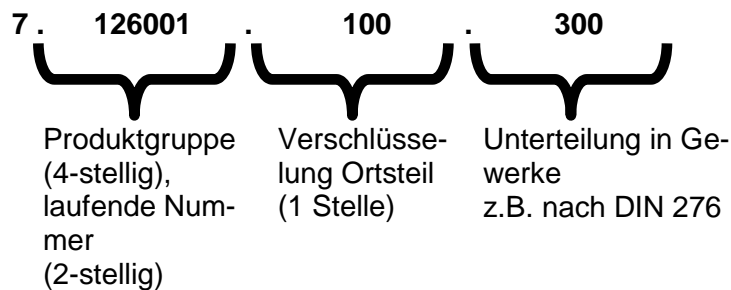
Für eine bessere Einordnung werden anschließend die inhaltlichen Unterschiede zwischen einer organisatorischen Kostenstelle und einer Objektkostenstelle erläutert: Dabei ist entscheidend, welche Kostenstelle in welchem Zusammenhang auszuwählen ist. Zur Abgrenzung wird vertieft auf die Objektkostenstellen eingegangen und betont, dass diese immer nur dann benötigt werden, soweit die gebäudebezogenen Gemeinkosten (z.B. Abschreibungen) nicht direkt einem Produkt oder einer bereits bestehenden organisatorischen Kostenstelle zugeordnet werden können. In diesem Zuge wird das häufig auftretende Beispiel des unterschiedlich/gemischt genutzten Gebäudes angeführt.

Da in den Modulen zum Anordnungswesen und der dezentrale Planung die Besonderheiten der systemtechnischen Darstellung von Objektkostenstellen vertieft behandelt werden, beschränken sich die Erläuterungen an dieser Stelle auf die Abbildung des „Regelfall“ unter den Kostenstellen - den organisatorischen Kostenstellen. Am Beispiel „Sportangelegenheiten“ wird aufgezeigt, dass die Numerik der jeweiligen Kostenstelle sowohl das zugehörige Amt als auch das Sachgebiet fasst. In der exemplarischen Darstellung der Kostenstelle sind demnach das Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales (40) sowie das Sachgebiet Sport (50) enthalten.



Zu Beginn des Themenbereiches der investiven Maßnahmen wird für die Abgrenzung zu den konsumtiven Prozessen zunächst der wesentliche Unterschied bei der systemtechnischen Umsetzung dargelegt: „Im investiven Bereich erfolgt nicht nur die Planung, sondern auch die Bewirtschaftung auf PSP-Elemente.“

Inwieweit die investiven Maßnahmen im System abgebildet werden, wird den Mitarbeitern am Beispiel „Gebäude/Bauwerk inklusive Nebenkosten“ für das Feuerwehrgebäude im Ortsteil Ebingen näher gebracht.



Dabei wird zunächst auf die „7“ verwiesen, die immer die erste Stelle eines PSP-Elements im investiven Bereich einnimmt. Weitergehend wird erläutert, dass sich der zweite Baustein der Numerik aus der dazugehörigen Produktgruppe (hier: 12.60 Brandschutz) und einer laufenden Nummer zusammensetzt. Es schließen sich die Ausführungen zur Verschlüsselung der Ortsteils an, in deren Zuge geschildert wird, dass sich die beispielhaft abgebildete investive Maßnahme auf Grund der „1“ auf den Ortsteil Ebingen bezieht. Zuletzt wird noch die „Unterteilung in Gewerke“ herausgestellt, die, wie exemplarisch verdeutlicht, unter anderem nach der DIN 276 gegliedert werden kann. Für die Maßnahme „Gebäude/Bauwerk inkl. Nebenkosten“ steht demnach die 300 für Bauwerke/Baukonstruktionen.

In zweiten Abschnitt des Moduls wird anschließend ein Überblick über die verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten der Stammdaten für das unterjährige Berichtswesen gegeben. Die Darstellungen beschränken sich jedoch auf die unmittelbar mit der Produktivsetzung relevant werdenden einfachen Berichte zur Auswertung von PSP-Elementen, Projekten, Aufträgen und Kostenstellen. Das Berichtswesen im Sinne der Managementsteuerung für Führungskräfte wird separat im Modul IV Berichtswesen behandelt.

3.3.3 Modul III: Anordnungswesen

Das Modul Anordnungswesen erfasst ausschließlich Inhalte, die für die Zielgruppe der dezentralen Bewirtschafter von Bedeutung sind. Es zielt darauf ab, die betreffenden Mitarbeiter in den Fachämtern für ihre künftig im DV-System anfallenden Aufgaben zu qualifizieren. Unterstützt durch Bildschirmauszüge aus dem SAP-DZ-Kommunalmaster@Doppik erhalten sie zur Abwicklung ihrer einzelnen Tätigkeiten eine schrittweise, detaillierte Anleitung.

Zu Beginn des Moduls werden die Mitarbeiter zunächst mit dem Aufbau und der Benutzeroberfläche des neuen SAP-Verfahrens vertraut gemacht. Dabei wird im Einzelnen auf die Anmeldung am System, verschiedene Arbeitserleichterungen sowie die Handhabung persönlicher Daten eingegangen. Trotz der vielen Ähnlichkeiten zum derzeitigen System, wurde in

Albstadt die Entscheidung zu Gunsten der Einbeziehung dieser Grundlagen in die Schulungsunterlagen getroffen. Damit sollen zum einen die über die Jahre entstanden Unterschiede beim Wissensstand der Mitarbeiter bereinigt werden. Zum anderen wird es somit auch Neueinsteigern ermöglicht, ihren Zuständigkeitsbereich erfolgreich zu bewirtschaften.

Das erste große Aufgabenfeld das beleuchtet wird, ist die Erfassung einer Auszahlungsanordnung.

Nachdem dargelegt wurde, in welchem Menübaum die dazugehörige Transaktion zu finden ist, wird zunächst der „Normalfall“ unter den Auszahlungsanordnungen - die Einzelauszahlungsanordnung (eine Rechnung, ein Empfänger, ein Sachkonto, ein Kontierungselement) - vorgestellt.

Schritt für Schritt wird aufgezeigt, welche Felder für die Mitarbeiter relevant sind, welche Bedeutung sie haben und vor allem welche Eingabemöglichkeiten es gibt. Hier wurde eine detaillierte und ausführliche Beschreibung gewählt, auf die bei den anderen Varianten der Auszahlungsanordnung immer wieder verwiesen wird.

Weitergehend folgen die Anleitung zur Plausibilitätsprüfung und Sicherung der Daten sowie Hinweise zum abschließenden Druckvorgang.

Im Anschluss werden die Arbeitsschritte der Varianten der Auszahlungsanordnung ausgeführt, deren Einstieg über denselben Menübaum der Einzelauszahlung erfolgt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Erläuterungen zur Erfassung der unterschiedlichen Anzahl von Empfängern bzw. Kontierungselementen.

Der zweite Abschnitt im Bereich der Erfassung setzt sich mit der Annahmeanordnung auseinander. Auch hier werden, identisch zum Auszahlungsbereich, die relevanten Felder mit ihrer Bedeutung und den in Frage kommenden Eingabemöglichkeiten ausführlich beschrieben. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf den „Geschäftspartner“ gelegt, der im SAP-DZ-Kommunalmaster@Doppik an die Stelle des bisherigen Debtors tritt.

In einem weiteren Schritt wird den Mitarbeitern geschildert, was jeweils zu tun ist, wenn sie eine bisher ausschließlich vorerfasste Auszahlungsanordnung bzw. Annahmeanordnung „ändern“ oder zurücknehmen (= „löschen“) möchten. Dabei werden ihnen zur Verdeutlichung die genauen Fälle aufgelistet, bei denen diese Transaktionen anzuwenden sind (z.B. „ändern“, wenn eine Anordnung mit dem falschen Sachkonto, Kostenstelle oder PSP-Element erfasst und noch nicht gebucht wurde; „löschen“, wenn eine Anordnung versehentlich doppelt erfasst und noch nicht gebucht wurde). In diesem Zuge wird auch auf die Möglichkeit zum erneuten Abruf einer Anordnung hingewiesen (= „Anordnung anzeigen“), da auch hier,

wie beim „ändern“ und „löschen“, derselbe Button „Belegselektion“ zur gewünschten Anordnung führt.

Im Gegensatz zu den Anordnungen im „vorerfassten“ Status bedarf es für die teilweise oder komplette Stornierung einer bereits durch die Kasse gebuchten Anordnung einer Absetzung. Demnach werden jeweils für den Bereich der Auszahlung (z.B. bei Erzielung einer nachträglichen Minderung des Kaufpreises) und der Annahme (z.B. bei nachträglicher Feststellung einer zu hoch ausgestellten Rechnung an den Geschäftspartner) die einzelnen Schritte zur Erfassung einer Absetzungsanordnung erläutert.

Für Umbuchungen von einem Kontierungselement auf ein anderes, nach der Verbuchung durch die Kasse, und für Verrechnungen innerhalb des eigenen Amtes werden die Mitarbeiter auf die Erfassung einer Verrechnungsanordnung vorbereitet. In diesem Zusammenhang werden neben der allgemeinen Buchungslogik die verschiedenen „Empfänger-Sender-Kombinationen“ dargestellt.

Der letzte Themenblock dieses Moduls beschäftigt sich mit der internen Leistungsverrechnung zwischen den Ämtern. Dabei wird erklärt, in welchem Fall welche der drei möglichen Alternativen (1. Interne Leistungsverrechnung mit Leistungsarten, 2. Verrechnungsanordnung, 3. Umlage) zu wählen ist und wie die systemtechnische Umsetzung erfolgt.

In der Anlage zu diesem Modul finden die dezentralen Bewirtschafter das Kontierungshandbuch der Stadtverwaltung Albstadt. Da dieses in konsequenter Anlehnung an die Albstädter Geschäftsprozesse erstellt wurde, kann es als probates Hilfsmittel bei der Suche nach dem einschlägigen Kontierungselement dienen und vereinfacht somit den bewirtschaftenden Mitarbeitern den Einstieg in das veränderte Anordnungswesen erheblich

3.3.4 Modul IV: Berichtswesen

Ursprünglich war vorgesehen, dass im Modul Berichtswesen ausschließlich der Bedarf der Führungskräfte an einem unterjährigen Berichtswesen aufgegriffen werden sollte. Demnach lag der bisherige Fokus auf der weitergehende Informationsversorgung der Führungskräfte auf Amts- und Sachgebietsebene, die sie für das Steuerungsmanagement in ihrem Verantwortungsbereichs benötigen. Die Anforderungen an dieses **strategischen Berichtswesens** gehen dabei weit über das in Modul II Angeführte hinaus, das lediglich einfache Berichte zur kurzfristigen Auswertung von PSP-Elementen, Projekten, Aufträgen und Kostenstellen vorsieht. Die in diesem Modul vorgestellten Berichte können ihre Management unterstützende Wirkung jedoch nur auf der Basis einer bestimmten Masse an lebendigem Zahlenmaterial entwickeln. Ursprünglich war vorgesehen diese Schulungen zeitversetzt um ein halbes Jahr

zur Produktivsetzung durchzuführen. Auf Grund der Erfahrungen aus der ersten Schulungswelle im Herbst 2010 sowie der ersten „produktiven Wochen“, muss dieser Ansatz an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden.

Zunächst ist deshalb eine Vertiefung des zur täglichen Arbeit erforderlichen Berichtswesens für alle Verwaltungsmitarbeiter notwendig.

Das strategische Reporting wird daher ins Haushaltsjahr 2012 verschoben. Dies erfolgt auch vor dem Hintergrund, dass sich landesweit eine AG mit der Formulierung der entsprechenden Anforderung beschäftigt.

3.3.5 Modul V: Dezentrale Planung

Mit dem Modul zur Dezentralen Planung wird die Zielgruppe der dezentralen Planer ab dem zweiten Quartal 2011 auf die Planung des Haushalts nach dem NKHR vorbereitet. Ziel ist es dabei, die betreffenden Mitarbeiter in dem Umfang zu qualifizieren, dass die für das erste doppelte Haushaltsjahr noch zentral angesiedelte Erstellung des Plans wieder vollständig an die Fachämter zurückgegeben werden kann. Für den ersten doppelten Haushaltsplan ist die unmittelbare Mitwirkung aus den Fachämtern auf die Mittelanmeldung für den Finanzhaushalt und die mittelfristige Finanzplanung beschränkt. Die anspruchsvolle und komplexe Planung des Ergebnishaushalts liegt in den Händen des Projektteams. Daher sind Schulungen im Rahmen der dezentralen Planung für das Jahr 2010 nicht vorgesehen.

3.3.6 Modul VI: Kosten- und Leistungsrechnung

Im Modul I wurde bereits ein erster Einblick in die KLR gewährt. Im Verlauf des Produktionsjahres werden die dezentralen Kostenrechner (aus der Zielgruppe der Führungskräfte und Anwender) mit weitergehenden Anforderungen in diesem Bereich konfrontiert, für die eine vertiefte Einführung notwendig ist. Ziel ist es dabei mit diesem Modul das notwendige Wissen in den Fachämtern sukzessive hochzuziehen, um die bisweilen noch zentral geführte Steuerung in die Breite zu verlagern.

3.4. Lernformen

Die Formen zur Vermittlung der neuen Inhalte des NKHR für die Kommunen sind überschaubar.

Trotz ansteigender Akzeptanz ist das eigenständige Lernen noch nicht flächendeckend in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Bei einer grundlegenden Reform wie der des Haushalts und Rechnungswesens darf deshalb nicht allein auf das eigenständige Anlesen des Stoffes in Fachbüchern oder Fachzeitschriften gesetzt werden.

Als besonders zeitgemäße Lernform gilt seit einigen Jahren das E- Learning. Hierbei erarbeiten sich Mitarbeiter selbständig in Interaktion mit einem Medium die neuen Inhalte. Jedoch kann das E-Learning nur in Verbindung mit Präsenzlernen die gewünschten Erfolge erzielen. Aus diesem Grund ist auf das E- Learning in Reinform im Rahmen der Umstellung auf das NKHR zu verzichten.

Eigenständiges Lernen und E- Learning können von den Kommunen jedoch ergänzend zum Präsenzunterricht zur Vertiefung, Übung sowie Nach- und Vorbereitung im Qualifizierungsprozess eingesetzt werden. Ein großer Teil des Lernbedarfs ist jedoch in Schulungen durch Präsenzlernen abzudecken.

Auch in Albstadt fiel die Wahl der Lernformen zu Gunsten des bewährten Präsenzlernens aus. Dieses wird in Form von interaktiven Schulungen realisiert. Dabei wird besonderen Wert gelegt auf:

- zielgruppenspezifische Fachvorträge (durch die Teilprojektleitungen)
- Verbindung der theoretischen Inhalte mit den Aufgaben der Verwaltungsmitarbeiter
- Anwendung im DV- System
- Raum für Fragen, Anregungen, Diskussionen

3.5. Zeitliche Umsetzung

Im Hinblick auf die zeitliche Umsetzung der Mitarbeiterqualifikation ist im Sinne eines reibungslosen Umstellungsprozess zielgruppenübergreifend mit allen Fortbildungsmaßnahmen rechtzeitig zu beginnen. Damit die Lerninhalte jedoch nicht vergessen werden, darf die Wissensvermittlung gemäß dem „Just- in Time- Prinzip“ erst kurz vor ihrer Anwendung erfolgen. Durch die zeitnahe Praxisanwendung kann das Erlernete schließlich vertieft werden und geht somit nicht mehr verloren.

Diesbezügliche Erfahrungen mussten auch die Albstädter Projektverantwortlichen machen. Die bereits für 2007 und 2009 vorgesehenen Fortbildungsmaßnahmen für die Einführung der Stadtkassenmitarbeiter in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, wurden wegen begrenzter Erfolgsaussichten frühzeitig abgebrochen. Es hat sich auch hier gezeigt, dass trotz eines global und umfassend angelegten Qualifizierungskonzepts, zeitnahe zur Praxisanwendung angesiedelte Schulungen ein Muss sind.

Da auch der Systemaufbau erst im späteren Projektverlauf anstand, konnten diese Schulungen nur als reine Trockenübungen ohne Bezug zum Tagesgeschäft erfolgen und erwiesen sich auch aus diesem Grund als weiterhin nicht praktikabel zur nachhaltigen Wissensvermittlung.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurden und werden in Albstadt die Schulungsinhalte seither ausschließlich unmittelbar vor dem Anwendungsbedarf in der Praxis vermittelt.

Entsprechend wurden auch die Schulungen zur Einführung der Mitarbeiter der Stadtkasse in die Betriebswirtschaftslehre im Mai 2010 im Zusammenhang mit der Qualifizierung für ihre Aufgaben im Bereich des Customizing wieder aufgegriffen.

Neben diesen allgemeinen Anforderungen müssen bei der Terminierung der Qualifikation zielgruppenspezifische Prioritäten zur Verfügung über das neue Wissen beachtet werden.

Als Verantwortliche für die Umsetzung der Meilensteine des NKHR muss die Zielgruppe des Projektteams noch vor dem Einführungsprozess mit erster Priorität qualifiziert werden. Nur so können sie die inhaltlichen Anforderungen des NKHR erfolgreich realisieren und ihr Wissen an die anderen Mitarbeiter weitergeben.

Der doch eher a-typische Qualifizierungsprozess des Projektteams in Albstadt kann auf Grund seiner individuellen Besonderheiten nicht als Orientierungsmaßstab für andere Kommunen genommen werden. Dennoch beispielhaft ist sein früher Beginn, der seine Wurzeln bereits im Jahr 2005 hat: In dem Pilotprojekt „Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen bei der Gemeinde Stetten am kalten Markt in Zusammenarbeit mit der Stadtkasse Albstadt“ wirkten mehrere Zielgruppenmitglieder maßgeblich an der Erstellung des ersten Haushalts und der ersten Eröffnungsbilanz für die Gemeinde Stetten am kalten Markt mit. In diesem Rahmen konnten sie frühzeitig vor dem Startschuss des „NKHR in Albstadt“ erste Erfahrungen mit der Haushalts- und Rechnungslegung nach neuem Recht sammeln. Auch die Führung der Kassengeschäfte für den Kooperationspartner lässt den Erfahrungsschatz des Projektteams im Umgang mit der kommunalen Doppik stetig anwachsen. Im gesamten Projektverlauf sind die Mitglieder des Projektteams außerdem durch ihre Mitarbeit in den verschiedenen Arbeitsgruppen des Innenministeriums und den Projektgruppen der Datenzentrale immer auf dem neuesten Stand in Sachen NKHR.

Beim Fortbildungsbedarf der Führungskräfte steht, neben einem globalen Überblick über die Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich, vor allem die Pflege und Auswertung ihres Berichtswesens im Vordergrund.

Damit die Führungskräfte möglichst frühzeitig einen vertieften Einstieg in das NKHR erhalten, wurden sie in Albstadt in die erste Qualifizierungsrunde der politischen Entscheidungsträger im Sommer 2010 miteinbezogen. Da sie als Produktverantwortliche für ihren Zuständigkeitsbereich auch Ansprechpartner bei Rückfragen der Gemeinderäte sind, wird diese erfolgreiche Verzahnung der beiden Qualifizierungsprozesse beibehalten.

Die Schulungen für das Berichtswesen ihres Zuständigkeitsbereichs sind für das zweite Halbjahr 2011 geplant, da es erst im fortgeschrittenen Verlauf des ersten doppischen Haushaltsjahres Bedarf für die Berichte der Führungskräfte anfallen wird. Allen interessierten Führungskräften wird jedoch die Möglichkeit gegeben, bereits bei den Anwenderschulungen ab Anfang Oktober 2010 in die Grundlagen des Berichtswesen, sowie den anderen Modulen der Schulungskonzeption hinein zu schnuppern.

Bei der Zielgruppe der Anwender muss auch bei der zeitlichen Festsetzung der Qualifikation zwischen den dezentralen Planer und dezentralen Bewirtschafter unterschieden werden.

Letztere müssen erst zur Produktivsetzung fit für die kommunale Doppik sein. Die Priorität ihrer Qualifizierung ist daher durchschnittlich und kann im Verlauf des Einführungsprozess erfolgen. Unter Einbeziehung des Aspekts einer zeitnahen Praxisanwendung, erfolgen in Albstadt die Schulungen für die dezentralen Bewirtschafter von Anfang Oktober 2010 bis Mitte Dezember.

Der Zeitpunkt der Fortbildung der dezentralen Planer hängt unmittelbar von der Entscheidung ab, durch wen der erste doppische Haushalt erstellt wird. In Albstadt wird diese komplexe Aufgabe vom Projektteam selbst übernommen. Mit Blick auf den Haushalt 2012 ist die Fortbildung der dezentralen Planer für das zweite Quartal 2011 vorgesehen.

Soweit die Planung des ersten Haushalts dezentral erfolgt, müssen die betroffenen Mitarbeiter aus den Facheinheiten spätestens im Frühjahr vor der Produktivsetzung geschult werden.

Auf Ausführungen zur Zielgruppe der politischen Entscheidungsträger wird an dieser Stelle verzichtet, da bereits unter 3.2.1 auf die zeitliche Umsetzung ihrer Qualifikation eingegangen wurde.

3.6. „Qualifikationen“- wer soll die Doppik lehren?

Bei der Wahl des Lehrpersonals kann auf externe Kooperationspartner, sowie Mitarbeiter aus der eigenen Verwaltung zurückgegriffen werden.

Als erstes Glied im Fortbildungsprozess können die Mitarbeiter, die für die Einführung des NKHR verantwortlich sind, ausschließlich durch externe Qualifikationsangebote auf das NKHR vorbereitet werden.

Für alle anderen Zielgruppen, die mit einer geringeren Priorität zu qualifizieren sind, stehen optional Fortbildungsmöglichkeiten durch eigene Mitarbeiter oder externe Kooperationspartner zur Wahl.

Für die Qualifikation durch eigene Mitarbeiter sprechen insbesondere

- der Kostenfaktor, der auf Grund des eigenen Personaleinsatz im Vergleich zu externen Angeboten geringer ausfällt,
- die Anpassungsmöglichkeit der Schulungsinhalte an örtliche Bedürfnisse sowie
- die Flexibilität, die Fortbildungsangebote entsprechend den Fortschritten im Einführungsprozess zu verschieben.

Als externe Kooperationspartner stehen Referenten von Verwaltungsakademien, Rechenzentren, Studieninstituten, Modellkommunen etc. zur Wissensvermittlung zur Auswahl. Diese können sowohl für In- House Schulungen als auch für Fortbildungsangeboten im Haus der Anbieter engagiert werden. Für die Wahl von externem Lehrpersonal spricht insbesondere

- die Bereitstellung von fertigen Schulungsunterlagen,
- die Erfahrung und Routine in der Funktion als Wissensvermittler sowie,
- dass in den Kommunen keine personale und räumliche Kapazitäten gebunden werden.

Für eine qualitativ hochwertige Schulungskonzeption ist eine für die örtlichen Verhältnisse passende Kombination aus den verschiedenen Angeboten zusammenzustellen.

Bei der Betrachtung der „Qualifikatoren“ in Albstadt, kann zunächst das Projektteam fast vollständig ausgeklammert werden. Dies geht auf die außergewöhnliche Qualifizierung(s.o.) dieser Zielgruppe zurück, bei der sie weder explizit durch eigene Mitarbeiter noch durch externe Kooperationspartner auf ihre neuen Anforderungen durch das NKHR vorbereitet werden. Die Ausnahme im Fortbildungsprozess des Projektteams stellt ein dreijähriges Kontaktstudium zur staatlich geprüften Bilanzbuchhalterin IHK dar. Dieses externe Qualifizierungsangebot wurde von einer tragenden Mitarbeiterin dieser Zielgruppe wahrgenommen und birgt für das „NKHR in Albstadt“ einen hohen qualitativen Mehrwert.

Für die Zielgruppen der politischen Entscheidungsträger, Führungskräfte und den Anwendern wird in Albstadt ausschließlich auf Lehrpersonal aus den eigenen Reihen gesetzt.

Die Mitglieder des Projektteams konnten sich wie oben beschrieben in ihrem Qualifizierungsprozess ein großes Wissen im Bereich des NKHR aneignen, das sie als sogenannte Multiplikatoren im weiteren Projektverlauf an die Mitglieder der anderen Zielgruppen weitergeben.

3.7. Fortbildungskosten

Das NKHR hat unter anderem zum Ziel, das gesamte kommunale Handeln wirtschaftlicher zu gestalten und einen effektiven und effizienten Ressourceneinsatz in den öffentlichen Verwaltungen zu verankern.

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die allgemeine Verpflichtung der öffentlichen Verwaltung zur sparsamen Haushaltswirtschaft, muss es für alle Kommunen eine Selbstverständlichkeit darstellen, diesen Maßstab auch an den eigenen Einführungsprozess des NKHR- einschließlich Mitarbeiterqualifikation- anzulegen.

Trotz aller Sparsamkeiten, müssen die Mitarbeiter jedoch entsprechend den Anforderungen des NKHR ausreichend auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden.

Dabei sind neben den „Standardschulungen“, für einzelne Mitarbeiter auch umfangreichere Qualifizierungsangebote notwendig, die vergleichsweise hohe finanzielle Aufwendungen für die Kommune verursachen.

In Albstadt wurde, wie oben erwähnt, eine Mitarbeiterin des Projektteams mit dem Studium zur staatlich geprüften Bilanzbuchhalterin IHK besonders intensiv auf ihren veränderten Aufgabenkomplex vorbereitet. Da der Mitarbeiterin mit erfolgreicher Absolvierung der Zusatzausbildung auch höherwertige Aufgaben außerhalb des Projekts zukommen, können die Kosten von 3000 Euro jedoch nur anteilig der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR zugerechnet werden.

Die externen Kosten für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf das NKHR in Albstadt belaufen sich gegen null. Im oben ausgeführten Qualifizierungsprozess der Zielgruppe des Projektteams, entstanden ebenso wenig finanzielle Belastungen, wie durch die übrigen Schulungsmaßnahmen. Da sowohl die politischen Entscheidungsträger, Führungskräfte wie auch die Anwender in Albstadt ausschließlich durch eigene Mitarbeiter in eigenen Räumlichkeiten auf das NKHR vorbereitet werden, fallen weder teure Referentenhonorare noch Mieten für externe Schulungsräume an. **Ausgehend vom Beispiel Albstadt zeigt sich deutlich, dass hinsichtlich des Kostenfaktors interne Schulungen durch eigene Mitarbeiter, die Kommunen am wenigsten belasten.**

Entgegen den Empfehlungen der KGSt wird in Albstadt die Erstellung einer Kalkulation zur eigenen Kostenermittlung der Mitarbeiterqualifikation nicht thematisiert, da auf die Verrechnung der im Rahmen der Qualifikation anfallenden Kosten (z.B. anteilige Personalkosten, Kosten durch Arbeitsausfall der Teilnehmer Materialkosten) bisher keinen Wert gelegt wird.

4 Implementierung/Umstellung Finanzsoftware

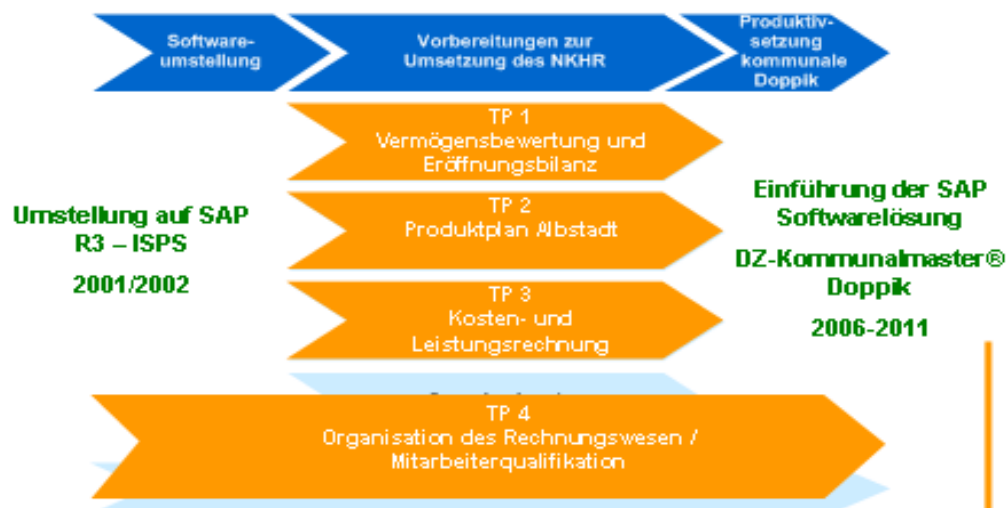
Die Stadt Albstadt hat bereits seit 2002 die Finanzwesensoftware „SAP-PSM (früher ISPS)“ im Einsatz.

Durch das Pilotprojekt „**Einführung des Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen bei der Gemeinde Stetten am kalten Markt in Zusammenarbeit mit der Stadtkasse Albstadt**“ wurde für den Mandanten Stetten am kalten Markt im Jahr 2006 die die Softwarelösung „Integrierte Doppik“ der Firma SAP auf Grundlage des DZ-Kommunalmasters® Doppik der Datenzentrale Baden-Württemberg eingeführt. Dadurch dass die kompletten Kassengeschäfte seit 01.01.2004 von der Stadtkasse Albstadt erledigt werden, ist das „doppische System“ bereits bekannt und die Mitarbeiter sind mit den Besonderheiten vertraut. (siehe <http://www.albstadt.de/rathaus-politik/nkhr/ikz.php>).

Der technische Systemaufbau im Mandanten 310 Stadt Albstadt erfolgt in den Teilprojekten 1-3 entsprechend des Aufbaus des betriebswirtschaftlichen Konzeptes bereits seit 2006.

Grundsätzlich ist die „**Technische Umsetzung Bewirtschaftung/Kasse/Schnittstellen (kurz: BKS)**“ in unserem **TP 4** (Organisation und Qualifikation) angesiedelt.

Vorgehensweise – Einführung des NKHR



Für die einzelnen Themenblöcke innerhalb BKS ist während des NKHR-Projekts folgendes Team schwerpunktmäßig zuständig:

- **Kreditorenbuchhaltung, Anordnungswesen, DVV Personal** – Frau Braun
- **Geschäftspartnerbuchhaltung, Migration Debitoren, Koordination KMV, Schnittstellen** – Frau Beck
- **Technisches Mahnen** – Herr Schlagenhaut
- **Darlehensverwaltung, Bankbuchhaltung, Zahlungsverkehr, Elko** - Frau Leisten
- **Berechtigungen, Optische Archivierung Questys** – Herr Hotz

Da es sich hierbei im Wesentlichen um den systemtechnischen Aufbau des SAP-Systems handelt, fließen die Arbeitsergebnisse direkt in die einzelnen Fachkonzepte der DZ bzw. ins SAP-System selbst ein.

Das Delta-Customizing der Stadt Albstadt ist in folgenden DZ-Fachkonzepten dokumentiert:

- PSM Grundeinstellungen / Haushaltsplanung
- CO/PS
- Anlagenbuchhaltung FI-AA
- Investitionsplanung und Rechnung
- AVK Budgetierung_CO

Die jeweiligen Dokumentationen sind im IE2 Mandant 310 im Business Workplace abgelegt.