

**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Wahlpflichtfach im Wirtschaftszweig:

**Finanzmanagement in öffentlichen Gebietskörperschaften und
ihren Unternehmen**

**Budgetierung als Instrument der Steuerung am Beispiel
der Stadtbibliothek Göppingen**

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades eines
Diplom-Verwaltungswirtes (FH)

vorgelegt von

Uwe Geiße

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Wolfgang Rieth
Zweitgutachter: Prof. Dr. Oliver Sievering

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | V |
| Anlagenverzeichnis | VI |
| 1 Einführung | 1 |
| 1.1 Anlass und methodischer Aufbau der Arbeit | 1 |
| 2 Budgetierung | 3 |
| 2.1 Budgetierung im kameralen Rechnungswesen | 3 |
| 2.2 Budgetierung im NKHR | 5 |
| 3 Budgetierung als Instrument der Steuerung..... | 5 |
| 3.1 Kontraktmanagement | 6 |
| 3.2 Controlling | 7 |
| 3.2.1 Strategisches Controlling..... | 8 |
| 3.2.2 Operatives Controlling | 8 |
| 3.2.3 Kennzahlen..... | 9 |
| 3.3 Das Berichtswesen..... | 10 |
| 3.3.1 Berichte an den Gemeinderat..... | 11 |
| 3.3.2 Berichte an die Verwaltungsführung | 12 |
| 3.4 Instrumente der Steuerung bei Abweichungen im Budget | 13 |
| 3.4.1 Überschreitung des Budgets..... | 14 |
| 3.4.1.1 Steuerung im Einzelbudget..... | 14 |
| 3.4.1.2 Steuerung über das Einzelbudget hinaus | 16 |
| 3.4.2 Unterschreitung des Budgets..... | 17 |
| 3.4.2.1 Formen der Mittelverwendung | 17 |
| 4 Stand und Entwicklung der Budgetierung in Göppingen .. | 19 |
| 4.1 Kontraktmanagement als Grundlage..... | 20 |
| 4.1.1 Die Rolle der am Budgetierungsprozess Beteiligten..... | 21 |
| 4.2 Controlling und Berichtswesen..... | 22 |

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5 | Die Stadtbibliothek Göppingen als Musterbereich | 23 |
| 5.1 | Erläuterung von Zielen und Kennzahlen der Stadtbibliothek..... | 24 |
| 5.2 | Budgetierung als Instrument am Beispiel der Stadtbibliothek | 26 |
| 5.3 | Vergleich mit anderen Städten | 27 |
| 5.3.1 | Anhand der Umfrage | 27 |
| 5.3.2 | Anhand des BIX..... | 30 |
| 5.4 | Vergleich mit den Empfehlungen aus der Literatur..... | 33 |
| 5.5 | Kritikpunkte an der Umsetzung der Budgetierung | 36 |
| 6 | Handlungsempfehlungen zur Steuerung am Beispiel der Stadtbibliothek | 39 |
| 6.1 | Neue Formen des Kontraktmanagements mit dem Gemeinderat | 39 |
| 6.2 | Anpassen des Controllings an neue Herausforderungen | 42 |
| 6.3 | Optimierung des Berichtswesens | 42 |
| 6.3.1 | Optimierung der Berichte an den Gemeinderat | 43 |
| 6.3.2 | Einführung von Berichten an die Verwaltungsführung | 44 |
| 6.4 | Steuerung des Budgets bei Abweichungen..... | 45 |
| 6.4.1 | Verwaltungsinterne Steuerung bei Budgetunterschreitung ... | 45 |
| 6.4.1.1 | Steuerung durch Kämmerei und Controlling | 46 |
| 6.4.1.2 | Steuerung durch die Verwaltungsführung..... | 48 |
| 6.4.2 | Steuerung des Budgets durch den Gemeinderat..... | 49 |
| 6.4.3 | Steuerung bei Unterschreitung des Budgets | 52 |
| 7 | Fazit | 53 |
| Anlagen | | IX |
| Literaturverzeichnis | | L |
| Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVw gD | | LIII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1 Ziele der Stadtbibliothek im Haushaltsjahr 2009..... | 24 |
| Abbildung 2 Kennzahlen zum BIX | 30 |
| Abbildung 3 BIX 2009 Bibliotheken aus Baden-Württemberg | 32 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| BIX | Der Bibliotheksindex 2009 |
| BW | Baden-Württemberg |
| d.h. | das heißt |
| GBL | Gesetzblatt des Landes Baden-Württemberg |
| GPA | Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg |
| E-GemHVO | Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg in Kraft getreten zum 01.01.2010 |
| EW | Einwohner |
| GemHVO | Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg außer Kraft getreten zum 31.12.2009 |
| KGSt | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement |
| NKHR | Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen |
| z.B. | zum Beispiel |

Anlagenverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Anlage 1: Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009 | IX |
| Anlage 2: Organigramm der Stadtverwaltung Göppingen | X |
| Anlage 3: Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen..... | XI |
| Anlage 4: Zwischenbericht der Stadtbibliothek zur Realisierung der Zielplanung..... | XV |
| Anlage 5: Präsentation über „Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek“ | XVI |
| Anlage 6: Protokoll des Interviews mit der Bibliotheksleiterin | XXXII |
| Anlage 7: E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement | XXXIV |
| Anlage 8: Auswertung der Umfrage an Städte in Baden-Württemberg | XXXVI |
| Anlage 9: Auswertung der Gemeinderatsbefragung | XL |
| Anlage 10: Rede des baden- württembergischen Innenministers..... | XLV |
| Anlage 11: Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009 | XLIX |
| Anlage 12: Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2010 | XLIX |

1 Einführung

Mit der Verkündung der Gemeindehaushaltsverordnung in Baden-Württemberg im Dezember 2009¹ wurde endlich Rechtssicherheit für die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) gegeben. Das, im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung viel zitierte, Neue Steuerungsmodell wird damit kodifiziert,² d.h. es wurde ein rechtlicher Rahmen für die Umsetzung in Baden-Württemberg geschaffen.

In seiner Rede beim Kongress über das NKHR, am 12.11.2009 in Kehl, machte der baden-württembergische Innenminister Heribert Rech deutlich, dass die Doppik dem kameralistischen Rechnungswesen überlegen ist, weil sie den Ressourcenverbrauch systemimmanent erfasst. Weiter führte Innenminister Rech aus: „Sie stellt die Steuerungsinformationen für die kommunalen Entscheidungsträger unmittelbar zur Verfügung.“³

Mit Hilfe dieser, von Innenminister Rech hervorgehobenen, Steuerungsinformationen soll es in Zukunft gelingen, dass die kommunalen Entscheidungsträger eine Steuerung der Verwaltungsarbeit durchführen.

Daraus lässt sich auch das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit ableiten. Es soll am Beispiel der Stadtbibliothek Göppingen herausgearbeitet werden, wie anhand dieser Steuerungsinformationen die Budgetierung von den kommunalen Entscheidungsträgern als Steuerungsinstrument genutzt werden kann.

1.1 Anlass und methodischer Aufbau der Arbeit

Das erkenntnisleitende Interesse bezieht sich somit nicht auf die Einführung der Budgetierung sondern darauf wie mit der, in der Mustereinrich-

¹ GBl. 2009, S. 770

² Reif, Karl: Der Haushaltsplan – kein Buch mit sieben Siegeln, Von der Kameralistik zur Doppik, in: Die Gemeinde (BWGZ) 12/2009, S. 526

³ Anlage 10, Rede des Innenministers Heribert Rech

tung Stadtbibliothek Göppingen, bereits eingeführten Budgetierung durch die Verwaltung und den Gemeinderat gesteuert werden kann.

Hierbei wird der Fokus vor allem auf die Steuerung durch den Gemeinderat und die Verwaltungsführung gerichtet, da eine budgetinterne Steuerung in der Stadtbibliothek bereits erfolgreich erfolgt.

In den ersten Kapiteln dieser Arbeit werden die Instrumente erläutert, die eine solche Steuerung mit der Budgetierung überhaupt erst ermöglichen.

Anschließend wird kurz der allgemeine Stand in Göppingen erläutert um dann mit Hilfe der Stadtbibliothek Göppingen als Musterbereich ins Detail zu gehen. Hierbei werden die Ziele und Kennzahlen der Bibliothek herausgearbeitet und mit anderen Kommunen in Baden-Württemberg verglichen, wobei ich hier nur Bezug auf den Verwaltungs- bzw. Ergebnishaushalt nehmen werde.

Darauf folgen Handlungsempfehlungen, am Beispiel der Stadtbibliothek, wie mit Hilfe der Budgetierung und ihrer Instrumente eine Steuerung in Zukunft in Göppingen erfolgen könnte.

Den Abschluss bildet ein Resümee über die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und ein Ausblick auf die mögliche weitere Entwicklung in Göppingen.

Wird in dieser Arbeit vom Entwurf der Gemeindehaushaltsverordnung (E-GemHVO) gesprochen, so ist damit die ab 01.01.2010⁴ gültige Fassung der GemHVO gemeint. Dies wird deshalb so gehandhabt, damit eine Verwechslung mit der bis dato gültigen Fassung ausgeschlossen werden kann. Des Weiteren wird aus Gründen der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit nur die männliche Sprachform benutzt, welche in dieser Arbeit die weibliche Form mit einschließt.

⁴ GBl. 2009, S. 770

2 Budgetierung

Spricht man in diesen Tagen von der Modernisierung der Verwaltung, dem Neuen Steuerungsmodell und dem Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, so kommt man nicht umhin sich auch mit der Budgetierung zu befassen. Die Budgetierung in den kommunalen Haushalten ist ein zentrales Element dieser Modernisierungsprozesse.⁵ Doch gibt es im Sprachgebrauch immer wieder verschiedene Definitionen für die kommunale Budgetierung, ganz davon abgesehen von der Vielzahl von Definitionen für die Privatwirtschaft.

Für den kommunalen Bereich in Baden-Württemberg wird Budget in § 61 Nr. 9 E-GemHVO folgendermaßen definiert:

„Budget: im Haushaltsplan für einen abgegrenzten Aufgabenbereich veranschlagte Personal- und Sachmittel (Ermächtigungen), die dem zuständigen Verantwortungsbereich zur Bewirtschaftung im Rahmen vorgegebener Leistungsziele zugewiesen sind.“

Vereinfacht gesagt bedeutet Budgetierung die Übertragung von Finanzmitteln auf die Fachbereiche um vereinbarte Ziele zu erreichen.⁶

2.1 Budgetierung im kameralen Rechnungswesen

Bevor mit der Einführung der sogenannten Experimentierklausel in § 49 Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) im Jahr 1994 eine flächendeckende Budgetierung in Baden-Württemberg ermöglicht wurde, konnte schon seit dem Jahr 1974 eine dezentrale Haushaltsverantwortung verwirklicht werden. Dies war möglich über die §§ 16 ff. der damals gültigen GemHVO und die Tolerierung durch die Rechtsaufsichtsbehörden. Durch

⁵ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S.133

⁶ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 140

eine Teilnovelle der GemHVO im Jahr 2000 wurde mit der Novellierung der §§ 16 ff. GemHVO die Bildung von Budgets zugelassen.⁷

Hierbei können drei Gruppen der Budgetierung unterschieden werden. Die klassische Form der Budgetierung, bei der innerhalb der Budgets starke Vorgaben gemacht werden. Die Ertrags- und Aufwandsbudgetierung, bei der Gruppen von Haushaltsstellen und Finanzpositionen innerhalb eines Budgets zusammengefasst werden. Bei der Zuschuss- bzw. Überschussbudgetierung wird lediglich der Betrag des Zu- oder Überschusses bestimmt.⁸

Markant für alle Formen der Budgetierung im kameralem Rechnungswesen ist, dass hier oftmals eine inputorientierte Budgetierung praktiziert wird. Dies bedeutet, dass die zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen nicht an konkrete Leistungsvorgaben geknüpft sind. Dies mag der Verwaltung einen größeren Spielraum bei der Aufgabenerfüllung gewähren, jedoch droht damit der Verlust von Einfluss durch den Gemeinderat,⁹ was einer Steuerung durch dieses Organ entgegen wirkt.

⁷ GPA: Geschäftsbericht 2001, S.65

⁸ Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, S 19

⁹ KGSt (Hrsg): Das Neue KGSt-Politikerhandbuch, S. 52

2.2 Budgetierung im NKHR

Im NKHR wird zukünftig in § 4 Abs. 1 E-GemHVO die Bildung von mindestens zwei Teilhaushalten gefordert. Nach Absatz 2 dieses Paragraphen muss ein Teilhaushalt mindestens eine Bewirtschaftungseinheit (Budget) bilden, wobei Produktgruppen zwingend darzustellen sind. Zusätzlich dazu sollen Schlüsselprodukte, Leistungsziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung dargestellt werden. Werden mit der Umstellung auf das NKHR auch die in § 4 E-GemHVO genannten, nicht verpflichtenden Instrumente der Budgetierung umgesetzt, bedeutet dies einen Wandel von der bisher oft praktizierten inputorientierten Budgetierung, hin zu einer outputorientierten Budgetierung. Dies hat zur Folge, dass der Gemeinderat nicht nur die Höhe eines Budgets vorgibt, sondern auch damit verbundene Zielsetzungen formuliert. Dafür ist dann ein funktionierendes Controlling und Berichtswesen Voraussetzung.¹⁰

3 Budgetierung als Instrument der Steuerung

Um die Budgetierung als Instrument der Steuerung einsetzen zu können, bedarf es weiterer Instrumente, die den zwei verschiedenen Ebenen des Managements, dem strategischen und dem operativen, zugeordnet werden können. Das strategische Management wird von der Verwaltungsspitze und dem Gemeinderat ausgeführt. Instrumente des strategischen Managements sind das Kontraktmanagement und das strategische Controlling. Ziel ist es, langfristig Erfolge zu erzielen. Hier getroffene Entscheidungen haben eine große Relevanz auf die zukünftige Ausrichtung der Kommune.

Das operative Management hingegen setzt die Ziele des strategischen Managements um. Es wird durch die Verwaltungsmitarbeiter ausgeführt und ist für die Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse verantwortlich. Instrumente des operativen Managements sind das

¹⁰ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 140

operative Controlling, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Berichtswesen.¹¹ Auf die oben genannten Managementinstrumente, die eine Steuerung mit der Budgetierung erst ermöglichen, wird im Folgenden detailliert eingegangen werden. Aussparen werde ich detaillierte Ausführungen zur Kosten- und Leistungsrechnung, da diese hauptsächlich Daten für das Controlling und Berichtswesen bereitstellt und dadurch eine vernachlässigbare Komponente für meine Arbeit darstellt.

3.1 Kontraktmanagement

Ein zentraler Begriff in der Reformierung der Kommunalverwaltung ist das Kontraktmanagement. Die KGSt hat es treffend formuliert: „Kontraktmanagement bedeutet, über Zielvereinbarungen zu steuern. Das heißt, Kontrakte enthalten Ziele“.¹² Diese Kontrakte können sowohl Sach- sowie Finanzziele beinhalten. Erster Schritt im Mehrebenensystem Kontraktmanagement sind Kontrakte zwischen dem Gemeinderat als politischem Organ und der Verwaltungsführung. In diesen Kontrakten wird der Grundstein gelegt, um die Verwaltung an der Zielerreichung messen zu können. Aufbauend auf diesen Kontrakten werden Kontrakte zwischen der Verwaltungsführung und den Fachbereichen, sowie der Fachbereichsleitung und der Ausführungsebene abgeschlossen.¹³

Durch diese Zielvereinbarungen wird sichergestellt, dass eine Kontrolle der Zielerreichung in allen Ebenen der Verwaltung ermöglicht wird. Positiver Nebeneffekt ist, dass Vorgesetzte entlastet werden und die Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert wird. Die mit dem Gemeinderat geschlossenen Kontrakte sind dem strategischen Management zuzuordnen, da sie auf langfristige Sicht (mindestens für ein Haushaltsjahr) abgeschlossen werden und von großer Relevanz sind. Die auf unteren Hierarchieebenen geschlossenen Kontrakte gehören dagegen

¹¹ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, S. 68 – 71, 132 f.

¹² KGSt-Bericht 4/1998, Kontraktmanagement, Steuerung über Zielvereinbarungen, S. 12

¹³ Tondorf, Karin (Hrsg.): Steuerung durch Zielvereinbarung, S. 17 f.

zum operativen Management, da sie einen kurzfristigen, operativen Charakter haben.¹⁴

3.2 Controlling

Die vereinbarten Kontrakte werden durch Messung der Zielerreichung verifiziert. Dies geschieht im Rahmen des Controllings. Doch oftmals stellt sich die Frage was Controlling überhaupt bedeutet, häufig wird der Begriff fälschlicherweise direkt mit „kontrollieren“ übersetzt. Im neuen KGSt-Politikerhandbuch wird folgende Definition getroffen:

„Controlling unterstützt die Politik und Verwaltungsführung durch die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen und trägt zur Steuerung der Verwaltung durch eine ergebnisorientierte Planung, Analyse und Überwachung bei“.¹⁵

Controlling unterstützt somit die Führungsebene bei der Entscheidungsfindung. Um Informationen zur Steuerungsunterstützung aufbereiten zu können, bedarf es klar definierten Sach- und Finanzziele, der Zuarbeit der Finanzbuchhaltung sowie der Kosten- und Leistungsrechnung. Vor allem jedoch ist das Controlling abhängig von der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen. Will man das Controlling nicht nur reaktiv zur Analyse der Zielabweichung, sondern zum aktiven Steuern laufender Prozesse nutzen, so ist eine Rückkopplung mit den Fachbereichen auch außerhalb der Berichtszeiträume notwendig.¹⁶

Organisatorisch kann das Controlling zentral an einer Stelle oder dezentral in den Fachbereichen angesiedelt werden. Eine Zwischenlösung mit einem zentral angeordneten Controlling und der zusätzlichen eigenständigen Überwachung in den Fachbereichen ist jedoch auch denkbar.¹⁷

¹⁴ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 311, S. 69 f.

¹⁵ KGSt (Hrsg): Das Neue KGSt-Politikerhandbuch, S. 124

¹⁶ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 173 f.

¹⁷ Beyer, Werner: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Teil II: Produkte und Controlling, S. 191 f.

Das Controlling kann, wie in den folgenden Abschnitten erläutert, in strategisches und operatives Controlling aufgeteilt werden. Des Weiteren wird auf Kennzahlen sowie das Berichtswesen als Instrumente des Controllings eingegangen werden. Nicht eingegangen werden wird auf qualitative Controlling-Instrumente wie die Balanced-Scorecard oder die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse), da diese keinen Einfluss auf meine Betrachtung der Budgetierung als Instrument der Steuerung haben.

3.2.1 Strategisches Controlling

Strategisches Controlling stellt die Frage, ob die richtigen Dinge getan werden. Wie auch im oben genannten strategischen Management ist das strategische Controlling auf langfristigen, politischen Erfolg ausgerichtet. Es müssen die geplanten Zeitabläufe überprüft und fortgeschrieben sowie ergriffene Maßnahmen auf Ihre Wirksamkeit hin kontrolliert werden. In die Bewertung fließen externe Faktoren, wie gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Veränderungen ein. Das strategische Controlling stellt ein Frühwarnsystem für die Strategieentwicklung dar und ist auf die Versorgung der Verwaltungsspitze und des Gemeinderats mit Informationen ausgelegt. Auf Grund dieser Informationen kann dann entschieden werden, ob die verfolgte Strategie und die daraus resultierenden Ziele noch die richtigen sind oder ob es einer Veränderung bedarf.¹⁸

3.2.2 Operatives Controlling

Die Frage, die sich beim operativen Controlling stellt, ist ob die Dinge richtig getan werden. Das operative Controlling überwacht die laufenden Prozesse und somit unterjährig den Haushaltsvollzug in den Budgets. Des Weiteren wird geprüft, ob die Arbeit in den Fachbereichen mit der übergeordneten, strategischen Zielsetzung noch im Einklang ist. Das „Wie“ der Aufgabenerledigung und somit auch die kurzfristige Effizienz, steht hier im

¹⁸ Rau, Thomas: Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden, 2. A., S. 153

Vordergrund. Dies kann durch die Auswertung der von der Kosten- und Leistungsrechnung bereitgestellten Daten sowie durch Plan–Ist Vergleiche und durch die Prognose der weiteren Budgetentwicklung geschehen. Der Blick ist nicht auf externe Faktoren sondern auf interne Prozesse gerichtet. Das operative Controlling ist Teil des operativen Managements und auf eine detaillierte Informationsversorgung der Empfänger ausgerichtet.¹⁹

3.2.3 Kennzahlen

Mit der Einführung des NKHR in den Kommunen bekommen Kennzahlen eine noch größere Bedeutung. Kennzahlen sind Messgrößen, um Zielvereinbarungen und Sachverhalte messbar zu machen. Sie quantifizieren Informationen und stellen dadurch eine Unterstützung für die ergebnisorientierte Steuerung vor Ort dar.²⁰ Unterteilt werden können Kennzahlen in absolute Zahlen (Summen, Differenzen, Mittelwerte) und in Verhältniszahlen (Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahlen). Durch den Einsatz von Kennzahlen werden interkommunale Vergleiche sowie Vergleiche innerhalb der Behörde ermöglicht. Eine große Schwierigkeit ist, geeignete Kennzahlen zu entwickeln. Hierbei muss darauf geachtet werden, das Informationsbedürfnis des Adressaten nicht aus den Augen zu verlieren, jedoch genauso einen interkommunalen Vergleich zu ermöglichen.²¹

¹⁹Rau, Thomas: Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden, 2. A., S 155 - 156

²⁰KGSt (Hrsg): Das Neue KGSt-Politikerhandbuch, S. 124

²¹Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 144 - 145

3.3 Das Berichtswesen

Schon im kameralen Rechnungswesen waren Berichte an den Gemeinderat vorgeschrieben. So ist dem Haushaltsplan ein Vorbericht über den Stand und die Entwicklung der Haushaltswirtschaft beizufügen (§ 2 Abs. 2, Nr. 1 GemHVO) genauso wie der Rechenschaftsbericht eine erforderliche Anlage zum Jahresabschluss ist (§ 39 Abs. 2, Nr. 3 GemHVO).

Im NKHR bekommen Berichte und somit auch das Berichtswesen eine ganz neue Qualität. In § 28 Abs. 1 E-GemHVO ist geregelt, dass der Gemeinderat „unterjährig über den Stand des Haushaltsvollzugs (Erreichung der Finanz- und Leistungsziele) in den Teilhaushalten und im Gesamthaushalt zu unterrichten“ ist. Absatz 2 dieses Paragraphen regelt das unverzügliche Unterrichten des Gemeinderats bei wesentlichen Verschlechterungen des Planergebnisses im Ergebnis- und Finanzhaushalt sowie bei wesentlichen Erhöhungen von Gesamtauszahlungen einer Maßnahme im Finanzhaushalt.

§ 28 Abs. 1 E-GemHVO lässt offen wie oft unterjährige dem Gemeinderat berichterstattet werden muss. In der E-GemHVO Fassung mit Stand vom 21.12.2007 wird im selben Paragraphen noch von einer mehrmals jährlichen Berichterstattung an den Gemeinderat gesprochen. Diese mehrmalige Berichterstattung ist auch notwendig, wenn mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird. Durch die Vereinbarung eines Kontrakts über konkrete Leistungsziele durch den Gemeinderat mit der Verwaltung bzw. intern durch die Verwaltungsführung mit den Fachbereichen ist es erforderlich, mehrmals jährlich zeitnah den Kontraktpartnern Bericht zu erstatten. Dadurch wird die Möglichkeit gegeben unterjährig auf Veränderungen zu reagieren und gegenzusteuern. Wie oft und zu welchen Zeitpunkten im Jahr berichtet werden soll, muss individuell auf die einzelne Kommune abgestimmt werden.²² Die Daten für diese Berichte werden durch das Controlling bereitgestellt. Eine eindeutige Zuordnung zu den zwei, in Kapi-

²² KGSt-Bericht 8/2004, Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, S. 31 f.

tel 3.2 genannten, Arten des Controlling ist nicht möglich, wobei die turnusmäßigen Berichte eher in Bezug auf die vom operativen Controlling bereitgestellten Informationen verfasst werden. Da wie erwähnt nicht nur Kontrakte mit dem Gemeinderat geschlossen werden, sondern auch Verwaltungsintern, spielt nicht nur das in der E-GemHVO genannte Berichten an den Gemeinderat eine Rolle. Das Berichtswesen muss nun gleichfalls Berichte für die Verwaltungsführung anfertigen, um diese über den Stand der internen Zielerreichung in Kenntnis zu setzen. Dabei müssen die Berichte an den Gemeinderat und die an die Verwaltungsführung variieren, da sich hier das Informationsbedürfnis unterscheidet.²³

Auf die unterschiedlichen Anforderungen an diese Berichte wird in den folgenden Kapiteln eingegangen, wobei ich mich auf die turnusmäßigen, unterjährigen Berichte zum Haushaltsvollzug beschränken werde. Ausgespart werden Sonderberichte wie sie in § 28 Abs. 2 E-GemHVO genannt sind, da dies über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde.

3.3.1 Berichte an den Gemeinderat

Unterjährige Berichte an den Gemeinderat sind im NKHR vorgeschrieben und es wird, wie in Kapitel 3.3 erläutert, mehrmaliges Berichten pro Jahr empfohlen. Diese Berichte sollten nach einem standardisierten Muster erstellt werden, um die Übersichtlichkeit und Kontinuität zu gewährleisten.²⁴ In diesen Berichten soll der Gemeinderat über den gesamten Haushaltsvollzug, die Entwicklung des kommunalen Vermögens, Informationen zu jeweils ausgewählten Zielfeldern und zur Zielerfüllung im Bereich Personal informiert werden. Dabei sollten Daten zu vereinbarten Planzahlen, dem zum Zeitpunkt des Berichts eingetretenen Ist-Zustand inklusive einer Abweichungsanalyse zu den Planzahlen und einer Prognose zur voraussichtlichen Weiterentwicklung abgebildet werden. Bei der Prognose sollte

²³ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 198 f.

²⁴ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 148

aufgezeigt werden, wie sich das Ziel ohne zusätzliche Maßnahmen und mit etwaigen Maßnahmen zum Gegensteuern entwickeln wird.²⁵

Damit es auf Grund dieser Berichte überhaupt möglich ist zu steuern, ist es notwendig, dass sich die Berichte explizit auf die mit der Verwaltung vereinbarten Ziele fokussieren.²⁶ Abhängigkeiten, die zu Zielkonflikten führen können, sollten erläutert und berücksichtigt werden. Bei der Verwendung von Kennzahlen ist es erforderlich, nicht nur reaktive Kennzahlen zu verwenden sondern auch vorausschauende Prognosen abzugeben, um auch unterjährig steuernd eingreifen zu können

Alle Informationen in diesen Berichten sollten dem Gemeinderat in komprimierter Form vorgelegt werden, um die Mitglieder nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern.²⁷

3.3.2 Berichte an die Verwaltungsführung

Interne Berichte an die Verwaltungsführung, in größeren Verwaltungen auch an die Fachbereichsleitungen, sind im Gegensatz zu Berichten an den Gemeinderat nicht durch die E-GemHVO vorgeschrieben. Dennoch gehören Berichte an diese Adressaten zur Aufgabe des Berichtswesens.²⁸ Hierbei sollten zusätzlich zu den in Kapitel 3.3.1 genannten Informationen und Daten detaillierter berichtet werden, da die Verwaltungsführung einen erhöhten Informationsbedarf auf Grund ihrer operativen Steuerungsaufgabe hat. Eine übermäßige Komprimierung der Daten ist nicht zu empfehlen, da die verwaltungsinternen Adressaten diese tiefgreifenden Informationen zur Meinungsbildung benötigen. In diesen Berichten ist es auch sinnvoll, interne Daten zu verwenden, die nicht für externe Betrachter bestimmt sind. Verwaltungsinterne Berichte sollen der Verwaltungsführung die Mög-

²⁵ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Kommunales Management in der Praxis: Controlling und Berichtswesen, S. 21

²⁶ KGSt-Bericht 8/2004: Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, S. 27, 56

²⁷ Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. A., S. 147

²⁸ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 202

lichkeit geben steuernd einzugreifen, bevor es zu Planabweichungen und somit zum Bericht dieser Abweichungen an den Gemeinderat kommt.²⁹

3.4 Instrumente der Steuerung bei Abweichungen im Budget

Grundlage für die Steuerung bei Abweichungen im Budget bilden die Informationen, die aus den in den vorhergehenden Kapiteln erläuterten Instrumenten Kontraktmanagement, Controlling und Berichtswesen, hervorgehen.

Notwendig wird eine entsprechende Steuerung, wenn Abweichungen im Budget festgestellt werden. Dies kann eine Budgetüberschreitung bzw. eine in diese Richtung gehende Entwicklung des Budgets sein. In solchen Fällen können die Budgetverantwortlichen in den Fachbereichen, meist die Fachbereichsleitung, die Verwaltungsführung oder aber auch der Gemeinderat steuernd auf das Budget einwirken. Dagegen ist es jedoch auch möglich, dass das Budget unterschritten wird, was bedeutet, dass Budgetmittel nicht völlig ausgeschöpft werden. Ist dies der Fall, muss unter Umständen nicht aktiv gegengesteuert werden, sondern die Weiterverwendung der überschüssigen Mittel muss schon im Vorfeld geklärt werden.³⁰

Des Weiteren kann es auch vorkommen, dass vereinbarte Leistungsziele nicht eingehalten werden, ohne dass dies zu Veränderungen am Budget führt.

In den folgenden Kapiteln wird von Über- bzw. Unterschreitung des Budgets im Ergebnis- bzw. Verwaltungshaushalt ausgegangen. Auf entsprechende Abweichungen im Finanz- bzw. Vermögenshaushalt wird nicht eingegangen werden, da dies über den Rahmen dieser Arbeit hinausführen würde. Dadurch, dass ich mich in dieser Arbeit auf die budgetwirksamen Abweichungen und deren Steuerung konzentriere, werde ich die

²⁹ KGSt-Bericht 8/2004: Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, S. 57 f.

³⁰ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 207 f.

nicht budgetwirksamen Zielverfehlungen im Folgenden nicht weiter erörtern.

3.4.1 Überschreitung des Budgets

Überschreitung des Budgets bedeutet, dass die zur Erreichung der vereinbarten Ziele bereitgestellten Ressourcen verbraucht sind bzw. auf Grund von Hochrechnungen festgestellt wurde, dass die Ressourcen nicht für die Zielerreichung ausreichen werden. Gegengesteuert werden kann in diesem Fall durch die Veränderung von Finanz- und Sachzielen im, den einzelnen Fachbereichen zuzuordnenden, Einzelbudget sowie über das Einzelbudget hinaus.

3.4.1.1 Steuerung im Einzelbudget

Steuerung im Einzelbudget bedeutet vorrangig eine dezentrale Steuerung durch die Budgetverantwortlichen. Damit diese angemessen steuern können, müssen Ihnen ausreichend Instrumente der Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt werden. Dazu zählt die ständige Überwachung des Budgets und des Finanzstatus durch die Budgetverantwortlichen. Sie sollten die Befugnis zur Mittelfreigabe, der haushaltswirtschaftlichen Sperre und zur Auftragserteilung haben.³¹ Das Mittel der haushaltswirtschaftlichen Sperre bedeutet, dass nur noch Ausgaben für Maßnahmen getätigt werden dürfen, zu denen die Kommune rechtlich oder auf Grund von Verträgen verpflichtet ist. Dieses Instrument kann angewandt werden, um Zeit zu gewinnen, den Fehlentwicklungen im Einzelbudget entgegen zu steuern. Eng damit zusammen hängt die Befugnis, Aufträge zu erteilen. So können, auch wenn die Kommune ein zentrales Beschaffungswesen betreibt, Beschaffungen verschoben werden und die kostenmäßige Belastung kann durch diese Maßnahme verzögert werden.

³¹ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 207

Zu einer solchen flexiblen Bewirtschaftung des Budgets gehörte bisher im kameralen Haushalt auch die Mittelübertragung von Finanzpositionen im Rahmen der echten Deckungsfähigkeit. Dies ist insofern im NKHR kein Problem der Delegation von Verantwortung mehr, da nach § 20 Abs. 1 E-GemHVO Aufwendungen im Ergebnishaushalt, die zu einem Budget gehören gegenseitig deckungsfähig sind, sofern nicht im Haushaltsplan etwas Anderes bestimmt ist. Anders verhält es sich jedoch bei der unechten Deckungsfähigkeit. Hier gilt, wie ehemals im kameralen Rechnungswesen, nach § 19 E-GemHVO das Prinzip der Zweckbindung von Erträgen. Sollen hier mit Mehrerträgen bestimmte Aufwendungsersätze erhöht werden, so muss dies nach § 19 Abs. 2 E-GemHVO im Haushalt vermerkt werden. Solche Mehrerträge können generiert werden, indem versucht wird, die Nachfrage nach Produkten oder Leistungen zu erhöhen. Dabei muss jedoch immer mit einberechnet werden, dass die Erhöhung der Nachfrage oft auch mit einem Mehraufwand im finanziellen Sinne verbunden ist. Eine andere Möglichkeit Mehrerträge zu erwirtschaften besteht darin, die Entgelte für erbrachte Leistungen zu erhöhen. Dies kann aber nur bei solchen Leistungen und Produkten geschehen, bei denen die Entgeltfestsetzung in der Verantwortlichkeit der Kommune liegt. Problematisch hierbei ist, dass die Festsetzung von Entgelten in der Regel dem Gemeinderat obliegen. Trotzdem kann versucht werden, dieses Mittel einzusetzen, um Mehraufwendungen im Budget auszugleichen.

Selbstverständlich ist auch darauf zu achten, dass Zuschüsse rechtzeitig beantragt werden und dass auf den pünktlichen Eingang von Forderungen geachtet wird. Dadurch soll sichergestellt werden, dass immer die maximale Höhe an liquiden Mitteln zur Verfügung steht.

Bisher wurde nur davon ausgegangen, dass Finanzziele im Budget nicht erreicht werden. Hier können die Fachbereiche oft eigenverantwortlich entgegensteuern. Werden jedoch in Folge dessen vereinbarte Leistungsziele nicht erreicht, muss gegen diese Abweichung durch höhere Ebenen

gegengesteuert werden, da die Veränderung von Kontrakten nur durch beide Kontraktpartner geschehen kann.³²

3.4.1.2 Steuerung über das Einzelbudget hinaus

Reichen Eingriffe im Einzelbudget zur Steuerung nicht mehr aus, muss über die Budgetgrenzen hinaus gesteuert werden. Handelt es sich hierbei um Mindererträge, die nicht zu einer Finanzierungslücke geführt haben, so reicht es, diese im Budgetabschluss einzukalkulieren. Anders verhält es sich jedoch mit Mehraufwendungen. Diese müssen noch im laufenden Haushaltsjahr abgedeckt werden. Ist eine Deckung im Budget selbst nicht möglich, muss versucht werden, Mittel aus den in der Budgethierarchie nächsthöheren Budgets oder aus anderen Budgets auf Fachbereichs- oder Dezernatsebene zur Deckung zu verwenden. Die Beantragung einer über- oder außerplanmäßigen Ausgabe beim Gemeinderat oder Kämmerer ist in diesem Fall nicht nötig, da dies im Verantwortungsbereich der Budgetverantwortlichen liegt.³³

Können auch auf Fachbereichs- oder Dezernatsebene nicht ausreichend finanzielle Mittel bereitgestellt werden, so kann eine Deckung aus dem Sonderbudget allgemeine Finanzwirtschaft angestrebt werden. Ist auch dies nicht möglich, so hat die Budgetabweichung Auswirkungen auf das Gesamtbudget der Kommune und damit auf alle Einzelbudgets. Welche Maßnahmen in einem solchen Fall ergriffen werden, liegt in der Verantwortung der Verwaltungsführung. Mögliche Maßnahmen sind die Abänderung von Leistungszielen oder aber auch das Instrument der gesamthaushaltswirtschaftlichen Sperre, um Zeit für die Findung weiterer Gegenmaßnahmen zu gewinnen.

Mussten im Haushaltsjahr Fremdmittel zur Deckung des Minderergebnisses im Budgets verwendet werden, so sollte nach der Sanktionierungsphilosophie der Budgetierung im darauffolgenden Jahr das Budget um den

³² Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 209 - 222

³³ Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, S. 54

entsprechende Betrag gekürzt werden. Bevor es zu einer solchen Kürzung des Budgets im folgenden Haushaltsjahr kommt, ist es ratsam zu prüfen, wie die Deckungslücke zustande gekommen ist. Handelt es sich hierbei um eine managementbedingte Deckungslücke, so ist der Ansatz, die Budgetmittel im folgenden Jahr zu kürzen, richtig, da ansonsten der Anreiz den Budgetrahmen einzuhalten fehlen würde. Ist die Deckungslücke jedoch nicht managementbedingt und wurde zum Beispiel durch eine Gesetzesänderung hervorgerufen, muss überlegt werden, ob es sinnvoll ist, das Budget überhaupt zu kürzen oder in welcher Höhe eine solche Maßnahme im folgenden Haushaltsjahr erfolgen soll.³⁴

3.4.2 Unterschreitung des Budgets

Unterschreitung des Budgets bedeutet, dass die zur Verfügung gestellten Finanzmittel im Haushaltsjahr nicht vollständig aufgebraucht worden sind. Dies kann verschiedene Gründe haben. So können Mehrerträge aufgetreten sein oder durch Minderaufwendungen wurden weniger liquide Mittel benötigt wie eigentlich geplant. Liegt eine solche Budgetunterschreitung vor, so muss überlegt werden, was mit den übrig gebliebenen Mittel geschehen soll.

3.4.2.1 Formen der Mittelverwendung

Wurde der Budgetrahmen am Ende des Haushaltsjahres nicht voll ausgeschöpft, dann muss die Form der weiteren Mittelverwendung bereits festgelegt sein. Die Budgetverantwortlichen müssen die Gewissheit haben, was mit den überschüssigen Mitteln geschieht. Ist dies nicht definiert, so besteht die Gefahr, dass ein sogenanntes Dezemberfieber ausbricht und versucht wird, das noch übrige Geld auszugeben, um den Budgetrahmen vollständig auszuschöpfen. Um dies zu verhindern und auch als Anreiz um

³⁴ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S. 224

Aufwendungen zu reduzieren und Mehrerträge zu erwirtschaften, sollten die Mittel zumindest teilweise in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden können.

Nach § 21 Abs. 2 E-GemHVO können Ansätzen für Aufwendungen und Auszahlungen ganz oder teilweise für übertragbar erklärt werden. Es stellt sich somit also nicht nur die Frage ob, sondern auch in welcher Höhe, Mittel ins Folgejahr übertragen werden sollen. Bevor man sich jedoch diese Frage stellt, sollte man sich zuerst Gedanken darüber machen, wie es zu Minderaufwendungen gekommen ist. Hierbei ist zwischen managementbedingten und nicht managementbedingten Minderaufwendungen zu unterscheiden. Managementbedingte Minderaufwendungen sollten zumindest anteilig dem Budget verbleiben. Zwar wäre eine vollständige Übertragung systemgerechter, jedoch wird sich in der aktuellen schlechten finanziellen Situation der meisten Kommunen eine vollständige Übertragung nicht realisieren lassen. Bei nicht managementbedingten Minderaufwendungen ist vor allem die aktuelle Haushaltslage zu betrachten. Sofern es die Haushaltslage erlaubt, kann es sinnvoll sein die Minderaufwendungen, zumindest teilweise, in das Folgejahr zu übertragen.³⁵ Ist jedoch anhaltend mit diesen nichtmanagementbedingten Minderaufwendungen zu rechnen, so sollte meiner Meinung nach in Erwägung gezogen werden, das Budget um diesen Betrag dauerhaft zu kürzen.

Ungleich schwieriger gestaltet sich die Übertragung von Mitteln, wenn diese durch Mehrerträge zustande gekommen sind. Wie oben erwähnt gilt die in § 21 Abs. 2 E-GemHVO genannte Übertragbarkeit nur für Ansätze für Aufwendungen und Auszahlungen. Hier muss also anders verfahren werden. Sollen Finanzmittel in das Folgejahr übertragen werden, kann dies durch über- oder außerplanmäßige Bereitstellung der vereinbarten Beträge im folgenden Haushaltsjahr geschehen. Dazu müssen dann im Folgejahr entsprechende Deckungsmittel vorgesehen werden.³⁶ Eine Un-

³⁵ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, S. 224 - 230

³⁶ Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, S. 58

terscheidung in managementbedingte und nichtmanagementbedingte Mehrerträge sollte auch hier, wie oben bei den Minderaufwendungen geschildert, erfolgen.

Wie die Übertragung von Finanzmitteln geregelt wird, muss in jeder Kommune individuell entschieden werden. Eine allgemeingültige Regelung gibt es schon deshalb nicht, da dies immer von der Haushaltslage der jeweiligen Kommune abhängig gemacht werden muss. Wichtig ist es jedoch, dass bereits zu Beginn des Haushaltsjahres feststeht, wie die Mittelübertragung zumindest bei Minderaufwendungen geregelt ist. Dies ist deshalb nötig, um das oben geschilderte Dezemberfieber zu vermeiden. Bei Mehrerträgen ist dagegen eine solche Regelung für die gesamte Kommune im oben genannten Umfang nicht möglich, da dies auf Grund der außerplanmäßigen Bereitstellung im Einzelfall entschieden werden wird.

4 Stand und Entwicklung der Budgetierung in Göppingen

Die Große Kreisstadt Göppingen ist eine Stadt am Fuße der schwäbischen Alb mit rund 57.400 Einwohnern.³⁷ Aufgeteilt ist die Stadtverwaltung in drei Dezernate und neun Fachbereiche, die in weitere Referate unterteilt sind. Hinzu kommen noch weitere Einrichtungen, wie zum Beispiel die Stadtbibliothek sowie Eigenbetriebe, die direkt den Dezernenten zugeordnet sind³⁸

Bei der Stadt Göppingen wird bisher noch das kamerale Rechnungswesen eingesetzt. Die Umstellung auf das NKHR ist zum 01.01.2011 geplant.

Im Rahmen der in Göppingen eingeführten Budgetierung werden bisher in acht Einrichtungen die Personal-, Sachkosten, Erträge und Interne Leistungsverrechnungen budgetiert. D.h., dass in diesen Einrichtungen die Einnahmen und Ausgaben im Haushaltsplan für unecht deckungsfähig erklärt werden. Die für diese Organisationseinheiten eingerichteten Finanzpositionen sind in einem Deckungsring zusammengefasst und für

³⁷ Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2009 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 38

³⁸ Anlage 2, Organigramm der Stadt Göppingen

gegenseitig deckungsfähig erklärt worden. Ferner wurden einige Einnahmepositionen in diesen Budgets für unecht, budgeterhöhend deckungsfähig erklärt. Die Ausgabeansätze in diesen Bereichen können auf das Folgejahr übertragen werden. Als neunter budgetierter Bereich kommen noch die Schulen hinzu, wobei dort nur die Sachkosten budgetiert sind. Hier sind die Ausgabeansätze gegenseitig deckungsfähig und können ins Folgejahr übertragen werden.³⁹ Das angewandte System kann als inputorientierte Budgetierung betrachtet werden, da trotz eines Kontraktmanagements mit dem Gemeinderat, die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel zum großen Teil nicht an die Erfüllung von konkreten Leistungszielen gebunden sind.

In den folgenden Kapiteln wird erläutert, wie der Budgetierungsprozess der schon bisher budgetierten Einrichtungen im kameralen Rechnungswesen erfolgt.

4.1 Kontraktmanagement als Grundlage

Wie in Kapitel 3.1 Kontraktmanagement geschildert, ist es notwendig mit Kontraktmanagement zu arbeiten, um sinnvoll budgetieren zu können. Ein solches Kontraktmanagement gibt es in Göppingen zwischen Verwaltungsführung und dem Gemeinderat und intern in allen Ebenen der Verwaltung.

Hierbei werden jedoch nur Ziele mit dem Gemeinderat vereinbart, die auch konkrete finanzielle Belastungen verursachen. Diese sogenannten A-Ziele und die damit verbundenen finanziellen Mehrbelastungen werden in den Gemeinderat eingebracht und durch diesen beraten und beschlossen. Als weitere Zielvereinbarung können die im Haushaltsplan aufgeführten Leistungskennzahlen angesehen werden, da sie dadurch ebenfalls Bestandteil der Haushaltsberatungen sind und folgerichtig auch durch den Gemeinderat beschlossen werden.

³⁹ Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009, S. 21-25, 42

Intern werden B- und C-Ziele durch die Einrichtungen erarbeitet und in Zielvereinbarungen mit der Verwaltungsführung festgehalten.⁴⁰

4.1.1 Die Rolle der am Budgetierungsprozess Beteiligten

Verwaltungsintern sind am Budgetierungsprozess die Verwaltungsführung und die Leitung der budgetierten Einrichtungen und deren Vorgesetzte beteiligt. Die Verwaltungsführung besteht in Göppingen aus dem Oberbürgermeister sowie den ihm beigeordneten zwei Bürgermeistern. Die Rolle der Verwaltungsführung im Prozess der Budgetierung ist in Göppingen nicht genau geregelt. Eingegriffen wird in den Budgetierungsprozess im Rahmen der gängigen Verwaltungshierarchie. Über Budgetaufstockungen entscheidet die Verwaltungsführung im Rahmen der Besprechung des Haushaltsplanentwurfs.⁴¹

Der eigentliche Prozess der Budgetierung wird durch das Referat Finanzen und Controlling in Absprache mit den budgetierten Einrichtungen durchgeführt. Dies erfolgt dadurch, dass die Budgets der vergangenen Jahre fortgeschrieben werden. Eine Erhöhung des Budgets erfolgt durch eine jährliche prozentuale Erhöhung der Personalaufwendungen auf Grund der zu erwartenden tariflichen Lohnsteigerungen sowie teilweise durch prozentuale Fortschreibung der Sachkosten. Diese Informationen zur Fortschreibung der Budgets sind zusätzlich im Haushaltsplan dargestellt.⁴²

Der Gemeinderat wird erst bei den Vorberatungen zum Haushaltsplan, die gewöhnlich zu Beginn des vierten Quartals stattfinden, an diesem Prozess beteiligt.⁴³

⁴⁰ Anlage 7, E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

⁴¹ laut Aussage Referatsleiterin Kämmerei und Controlling, Stadtverwaltung Göppingen

⁴² Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009, S. 42

⁴³ Anlage 7, E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

4.2 Controlling und Berichtswesen

Zur Steuerungsunterstützung gibt es in Göppingen das Referat Kämmerei und Controlling. In diesem Referat, das für die Haushaltsplanung, dessen Vollzug und Überwachung verantwortlich ist, ist die Controllingabteilung zentral angesiedelt. Über das Controlling hinaus werden hier auch die Berichte an den Gemeinderat erstellt. Diese Finanzstatusberichte werden jeweils zum 31. Mai, 30. September und zum 31. Dezember eines jeden Jahres erstellt. Inhaltlich wird in diesen Berichten der Haushaltsvollzug der einzelnen Fachbereiche und Einrichtungen zu den betreffenden Stichtagen dargestellt. Hierbei werden sowohl Plan-Ist-Vergleiche aufgestellt als auch Hochrechnungen der Budgets auf das Jahresende. Zusätzlich vervollständigen Kennzahlen und Grafiken die Steuerungsinformationen.⁴⁴

Momentan werden diese Berichte aber auf Grund des Projekts zur Einführung des NKHR nur in reduzierter Form erstellt, da die Personalressourcen zur Zeit in diesem Projekt gebunden sind.

Über die Finanzstatusberichte hinaus, gibt es keine Berichte an die Verwaltungsführung bzw. die Fachbereiche mehr. Diese internen Berichterstattung wurde mit der Einführung der Finanzsoftware SAP im Jahre 2002 eingestellt, da nun die Informationen am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern selbst aus SAP abgefragt werden können.⁴⁵

⁴⁴ Anlage 1, Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009

⁴⁵ laut Aussage Frau Elschner, Mitarbeiterin Referat Kämmerei und Controlling, Stadtverwaltung Göppingen

5 Die Stadtbibliothek Göppingen als Musterbereich

In den folgenden Kapiteln wird die Budgetierung in Göppingen anhand der, dem Dezernat II zugehörigen, Stadtbibliothek als Musterbereich näher erläutert. Die Gründe für die Auswahl dieses Bereichs sind vielfältig. Zum einen wird die Stadtbibliothek seit der Einführung der Budgetierung in Göppingen im Jahr 1998 budgetiert und war somit schon in die Projektarbeit zur Einführung der Budgetierung involviert. Des Weiteren handelt es sich bei der Stadtbibliothek um eine, aus finanzwirtschaftlicher Sicht, übersichtliche Einrichtung. Ein weiterer großer Vorteil ist die sehr gute interkommunale Vergleichbarkeit von Bibliotheken. Dies ist dadurch begründet, dass Göppingen am Bibliotheksindex BIX teilnimmt. Dieser Bibliotheksindex wurde durch den Deutschen Bibliotheksverband e.V. in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung entwickelt und nun durch das Kompetenznetzwerk für Bibliotheken erstellt. Der BIX erscheint jährlich unter dem Namen „BIX-Magazin“ als Sonderheft der Zeitschrift B.I.T.-Online.⁴⁶ Die Teilnahme der Göppinger Stadtbibliothek am BIX hat eine umfangreiche Anzahl von Zielen und Kennzahlen zur Folge, mit denen seither eine Steuerung innerhalb der Stadtbibliothek stattfindet. Diese Gründe waren ausschlaggebend dafür, die Stadtbibliothek als Musterbereich auszuwählen.

⁴⁶ B.I.T. online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex 2009, S.1-5

5.1 Erläuterung von Zielen und Kennzahlen der Stadtbibliothek

Wie in Kapitel 4.1 schon angesprochen, werden im Rahmen des Kontraktmanagements Ziele zwischen Gemeinderat und Verwaltung sowie verwaltungsintern vereinbart. Für das Jahr 2009 hatte die Stadtbibliothek ein A-Ziel, vier B-Ziele sowie ein C-Ziel formuliert, die in der folgenden Abbildung erläutert werden.

Abbildung 1 Ziele der Stadtbibliothek im Haushaltsjahr 2009

| lfd. Nr. | Art | Kontrakt Nr. | Bezeichnung |
|----------|-----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | A | 9.0.3 | RFID Rückgabeautomat 2008/2009 |
| 2 | B | | Begleitaktion zur Schließzeit während des Umbaus im EG der Stadtbibliothek (A-Ziel Nr. 9.03 "RFID Rückgabeautomat") |
| 3 | B | | Veranstaltungen der Stadtbibliothek |
| 4 | B | | Weiterentwicklung der Angebote für Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund |
| 5 | B | | Ausarbeitung einer neuen Entgeltordnung: Vereinfachung der Entgeltstruktur Vermeidung weiterer Einnahmerückgänge Beförderung der Akzeptanz für Entgelte |
| 6 | C | | Aufbau eines geregelten Beschwerdemanagements (Kundenfeedback) |

Quelle: In Anlehnung an den „Zwischenbericht zur Realisierung der Zielplanung zum Stand 30.09.2009“ der Stadt Göppingen

Das durch Kontrakt mit dem Gemeinderat beschlossene A-Ziel ist eine Fortsetzung des A-Ziels aus dem Jahr 2008. Der als Ziel genannte Einbau eines RFID Rückgabeautomat ist ein Automat, der auch außerhalb der Öffnungszeiten entlehene Medien zurücknimmt und selbständig vom Leserkonto des Bibliothekskunden ausbucht. Während der Öffnungszeiten trägt ein solcher Automat zur Entlastung des Personals bei.

Die vier in Abbildung 1 aufgeführten B-Ziele gehen aus dem jährlichen Mitarbeitergespräch der Bibliotheksleitung mit dem zuständigen Dezenten, dem ersten Bürgermeister, hervor. Sie befassen sich inhaltlich mit Verbesserungen für den Bürger bzw. organisationsübergreifenden Verbesserungsprozessen.

Das C-Ziel, oder auch Ziel zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP-Ziel) genannt, wird in Mitarbeitergesprächen der Bibliotheksleitung mit den Mitarbeitern der Bibliothek gefunden. Inhaltlich bezwecken C-Ziele die Verbesserung von Abläufen oder Strukturen innerhalb der Stadtbibliothek.⁴⁷ Jedoch werden B- und C-Ziele in verschiedenen anderen städtischen Einrichtungen in der Praxis nicht mehr durch Mitarbeitergespräche ermittelt. Dies liegt daran, dass oftmals keine solchen Mitarbeitergespräche geführt werden. In diesen Einrichtungen werden die wesentlichen Jahresaufgaben als B- bzw. C-Ziele durch die Leitung der Einrichtung dargestellt. Somit wird dem selbstdefinierten Anspruch an die Zielplanung bei der Stadt Göppingen nicht mehr flächendeckend entsprochen.⁴⁸

Dargestellt werden die Ziele der Stadtbibliothek im Haushaltsplan und in den in Kapitel 4.2 erläuterten turnusmäßigen Berichten an den Gemeinderat. Hierbei werden jedoch nur die A-Ziele, die auch vom Gemeinderat beschlossen werden, aufgeführt. B- und C-Ziele sind nur zur internen Verwendung und werden somit nur intern mit dem Dezernenten bzw. den Mitarbeitern besprochen und dargestellt.

Die Kennzahlen, im Göppinger Haushaltsplan auch Qualitäts- und Leistungsdaten genannt, leiten sich von den Oberzielen der Stadtbibliothek ab. Diese drei Oberziele sind die Bibliothek als Bildungsort, kultureller Ort sowie als Ort der Information. So lassen sich die Kennzahlen in Leistungskennzahlen zum Bestand, zu Services und nach Zielgruppen unterscheiden. Des Weiteren gibt es die sogenannten Finanzdaten zur Wirtschaftlichkeit und zur Budgetentwicklung.

All dies sind Kennzahlen zum Haushalt und Berichtswesen. Zusätzlich gibt es weitere interne Kennzahlen mit denen das Budget innerhalb der Stadtbibliothek aufgeteilt wird⁴⁹

Die eben geschilderten Kennzahlen der Stadtbibliothek sind eng an die vom BIX erfragten und im folgenden Kapitel 5.3.2 erläuterten angelehnt. Dies dient vor allem der interkommunalen Vergleichbarkeit.

⁴⁷ Anlage 6, Protokoll des Interviews mit der Bibliotheksleiterin

⁴⁸ Anlage 7, E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

⁴⁹ Anlage 5, Präsentation über „Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek“

Dargestellt werden diese Kennzahlen im Haushaltplan sowie in den Berichten an den Gemeinderat. Hierbei wird in den Berichten immer der Ist-Zustand zum jeweiligen Berichtszeitpunkt mit dem des Vorjahres und dem Planansatz des laufenden Jahres verglichen, sowie eine Prognose zum Jahresende erstellt.⁵⁰ Ebenso wird die Abweichung der Prognose zum Planansatz in Prozent errechnet. Im Haushaltsplan werden stattdessen die Zahlen der vier vorhergehenden Haushaltsjahre mit den Planzahlen des Haushaltsjahres sowie des vorangegangenen Jahres dargestellt.⁵¹

5.2 Budgetierung als Instrument am Beispiel der Stadtbibliothek

Anhand der in den turnusmäßigen Finanzstatusberichten dargestellten Finanzsituation wird sowohl eine interne Steuerung durch die budgetierten Einrichtungen selbst und die Verwaltungsführung, als auch eine externe Steuerung durch den Gemeinderat ermöglicht.

Die interne Steuerung in der Einrichtung Stadtbibliothek auf Grund der Finanzstatusberichte ist jedoch vernachlässigbar, da diese Berichte anhand der durch die Einrichtungen an das Controlling und Berichtswesen gelieferten Informationen erstellt werden und schon vorher mit diesen aus SAP entnommenen Daten gesteuert werden kann. Somit kann eine Steuerung innerhalb der Einrichtungen schon vor dem Erstellen der Finanzstatusberichte erfolgen.

Für den Gemeinderat stellen diese Berichte jedoch eine Grundlage zur Steuerung dar. Die Berichte werden durch den Kämmerer in den Gemeinderat eingebracht und bei größeren Planabweichungen auch kritisch hinterfragt. Jedoch wird die Verwaltung nicht durch Beschlüsse oder Anträge zu gegensteuernden Maßnahmen beauftragt. Genauso verhält es sich mit der Verwaltungsführung, von welcher diese Berichte ebenfalls nur bedingt als Steuerungsinstrument genutzt werden. Vielmehr stellen diese Berichte hauptsächlich eine Information für den Gemeinderat und die Verwaltungs-

⁵⁰ Anlage 1, Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009

⁵¹ Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009, S. 272

führung dar, ohne dass diese Adressaten, auf Grund der Berichte, steuernd in den Haushaltsvollzug eingreifen.⁵²

5.3 Vergleich mit anderen Städten

Um die in Göppingen angewandte Form der Budgetierung mit anderen Städten in Baden-Württemberg vergleichen zu können, werden im Folgenden zwei verschiedene Quellen zur Analyse herangezogen. Dies ist zum Einen die durch den Verfasser erstellte Umfrage, bei der verschiedene Städte in Baden-Württemberg zu deren Stand der Budgetierung mit den Komponenten Kontraktmanagement, Kennzahlen und Berichtswesen befragt wurden. Die Fragestellung erfolgte immer mit dem Fokus auf die Stadtbibliotheken.⁵³ Die zweite Quelle für diesen interkommunalen Vergleich ist der BIX 2009. Hierbei werden vor allem die im BIX aufgeführten Zieldimensionen mit den dazugehörigen Kennzahlen der teilnehmenden Baden-Württembergischen Städte erläutert und miteinander verglichen.

5.3.1 Anhand der Umfrage

Dieser Fragebogen wurde an die 12 Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 50.000 und 100.000 Einwohnern in Baden-Württemberg versandt.⁵⁴ Die Abgrenzung auf diese Größenordnung wurde verwendet, da die als Mustereinrichtung dienende Göppinger Stadtbibliothek im BIX in dieser Größenklasse eingeordnet ist. Von den 12 versandten Fragebogen, wurden neun beantwortet. Bei der Auswertung musste jedoch ein Fragebogen herausgenommen werden, da die betreffende Kommune die Budgetierung im Sinne der Umfrage noch nicht einsetzt und der Fragebogen deshalb

⁵² laut Aussage Referatsleiterin Kämmerei und Controlling, Stadtverwaltung Göppingen

⁵³ Anlage 8, Auswertung der Umfrage an Städte in Baden-Württemberg

⁵⁴ Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2009 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 38-39

Dies sind die Städte Waiblingen, Baden-Baden, Friedrichshafen, Offenburg, Sindelfingen, Schwäbisch-Gmünd, Aalen, Villingen-Schwenningen, Konstanz, Tübingen, Ludwigsburg, Esslingen am Neckar.

nicht ausgefüllt wurde. Somit beruhen die Ergebnisse auf einem Rücklauf von acht Fragebögen.

Die Budgetierung wird bei fünf der acht Kommunen bereits eingesetzt, drei Kommunen budgetieren, wie Göppingen auch, nur bestimmte Einrichtungen, wozu die Stadtbibliothek einer Kommune zählt. Gravierende Unterschiede gibt es jedoch beim Umfang der Budgetierung, so wird nur der Sachaufwand in allen Kommunen budgetiert. Zwar gaben sechs Kommunen an, Erträge zu budgetieren, davon budgetieren jedoch drei die Erträge nur teilweise. Personalaufwand und interne Leistungsverrechnungen spielen bei der Budgetierung nur bei vier bzw. drei Kommunen eine Rolle. Es ist festzustellen, dass die Budgetierung in allen der acht Kommunen bereits, wenn auch nur teilweise, eingeführt wurde.

Ganz anders als bei der Budgetierung, verhält es sich beim Kontraktmanagement. So haben nur zwei von acht Kommunen Ziele im Rahmen eines Kontraktmanagements mit dem Gemeinderat festgelegt. Diese Ziele werden jährlich durch die Fachbereiche formuliert und durch den Gemeinderat beschlossen. Abgebildet werden die Ziele bei beiden Kommunen im Haushaltsplan, nur eine Kommune bildet diese Ziele dann auch in Berichten an den Gemeinderat ab. Die Hälfte der Städte arbeitet bereits mit Kennzahlen, die wiederum bei jeweils zwei Kommunen von den Fachbereichen selbst, bei den anderen zwei von den Fachbereichen in Zusammenarbeit mit der Kämmerei, erarbeitet werden. Die Abbildung dieser Kennzahlen erfolgt bei drei Städten im Haushaltsplan und bei zwei in Berichten an den Gemeinderat, wobei eine Kommune die Kennzahlen ausschließlich im Berichtswesen verwendet. Lediglich eine Kommune gibt an, auf Grund der dargestellten Kennzahlen unterjährig nach Bedarf zu steuern. Inhaltlich unterscheiden sich die Kennzahlen der Bibliotheken, sofern angegeben nicht wesentlich, da die drei Kommunen, die Beispiele zu ihren Kennzahlen geliefert haben, auch am BIX teilnehmen.

Jedoch gaben alle befragten Kommunen an, bereits jetzt den Gemeinderat im Rahmen eines Berichtswesens über den Haushaltsvollzug zu informieren. Fünf Kommunen informieren den Gemeinderat zum Ende der

Quartale durch Berichte, die restlichen drei erstatten zum Ende des dritten Quartals Bericht an den Gemeinderat. In vier der acht Kommunen nimmt der Gemeinderat die Berichte lediglich zur Kenntnis. Bei den restlichen vier Städten werden die Berichte hinterfragt, wobei wiederum nur in zwei Gremien die Verwaltung zum Ergreifen von Maßnahmen beauftragt wird.

Ähnlich verhält es sich auch bei der Verwaltungsführung als Adressat dieser Berichte. So werden die Berichte in einer Kommune von der Verwaltungsführung lediglich zur Kenntnis genommen. In sieben Kommunen dagegen hinterfragt die Verwaltungsführung die Berichte und nur in einer Kommune werden auf Grund der dargestellten Daten steuernde Maßnahmen ergriffen.

Dieser Vergleich mit anderen Städten zeigt auf, dass die Stadt Göppingen im Bereich der Budgetierung zwar keine Vorreiterrolle übernimmt, jedoch vor allem im Hinblick auf das Kontraktmanagement und die Darstellung von Kennzahlen im Berichtswesen einen interkommunalen Vergleich nicht scheuen muss. So ist, auch unter dem Gesichtspunkt, dass erst eine der befragten Kommunen auf das NKHR umgestellt hat, der Einsatz einer flächendeckenden Budgetierung und vor allem der Einsatz von Kontraktmanagement und die Darstellung von Kennzahlen in mehrmaligen unterjährigen Berichten noch nicht weit verbreitet. So verwundert es auch nicht, dass nur in zwei der befragten Städte der Gemeinderat und die Verwaltungsführung anhand der in den unterjährigen Berichten präsentierten Informationen steuernd in den Haushaltsvollzug eingreifen.⁵⁵

⁵⁵ Anlage 8, Auswertung der Umfrage an Städte in Baden-Württemberg

5.3.2 Anhand des BIX

Der Bibliotheksindex BIX wird für öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken erstellt und basiert auf freiwilliger Teilnahme. Im Jahr 2009 habe 177 öffentliche Bibliotheken, davon 48 aus Baden-Württemberg an diesem Benchmarking für Bibliotheken teilgenommen.⁵⁶

Wie in Kapitel 5 schon kurz dargestellt nimmt die Stadtbibliothek Göppingen am jährlichen Bibliotheksbenchmarking BIX teil. Abhängig von der Einwohnerzahl der Stadt Göppingen, ist diese bei den Städten mit 50.000 bis 100.000 EW eingeordnet. Von den 13 baden-württembergischen Städten dieser Größenordnung haben neun (inklusive Göppingen) am BIX 2009 teilgenommen.⁵⁷ Dabei konnte Göppingen, sowohl in Baden-Württemberg, wie auch im bundesweiten Vergleich den ersten Platz erreichen. Das Ranking basiert auf den in Abbildung 2 dargestellten vier Zieldimensionen mit den dazugehörigen Kennzahlen.

Abbildung 2 Kennzahlen zum BIX

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auftragserfüllung (Quantität) | Kundenorientierung (Qualität) |
| <ul style="list-style-type: none"> · Medien je Einwohner (1,0) · Publikumsfläche in qm je 1.000 EW (0,5) · Mitarbeiter je 1.000 EW (1,0) · Computerangebote in Stunden je EW (0,5) · Internet-Services (0,5) · Veranstaltungen und Programme je 1.000 EW (0,5) | <ul style="list-style-type: none"> · Besuche je EW (1,5) · Entleihungen je EW (1,0) · Umschlag (1,5) · Jahresöffnungsstunden je 1.000 EW (1,0) |
| Wirtschaftlichkeit | Entwicklung |
| <ul style="list-style-type: none"> · Medienetat je Entleihung in Euro (-0,5) · Mitarbeiterstunden je Öffnungsstunde (-0,5) · Besuch je Öffnungsstunde (0,5) · Laufende Ausgaben je Besuch in Euro (-0,5) | <ul style="list-style-type: none"> · Erneuerungsquote (1,5) · Fortbildungsquote (0,2) · Investition je EW in Euro (0,2) |

Quelle: B.I.T. online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex 2009, nicht nummerierter Auswertungsteil

⁵⁶ B.I.T.online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex 2009, nicht nummerierter Auswertungsteil

⁵⁷ Dies sind die Städte Aalen, Esslingen/Neckar, Göppingen, Konstanz, Ludwigsburg, Schwäbisch Gmünd, Tübingen, Villingen-Schwenningen, Waiblingen

Unter der Zieldimension Auftragserfüllung wird die Ausstattung der Bibliothek mit Ressourcen der Bereiche Medienbestand und Gebäudeausstattung abgefragt. Im Hinblick auf die immer weiter fortschreitende Digitalisierung von Medien, wird der für Besucher zugängliche Bestand an EDV-Ausstattung in diese Zieldimension mit eingeordnet.

Bei der Kundenorientierung werden die Entleihungen, der Umschlag des Medienbestandes sowie die Anzahl der Besucher pro Einwohner mit dem zusätzlichen Indikator Jahresöffnungszeiten aufgenommen. Die beiden letztgenannten Punkte sind deshalb so wichtig, da viele Besucher die Bibliothek nicht nur zum Ausleihen aufsuchen sondern auch tagesaktuelle Medien, die nur als Präsenzexemplare ausliegen, nutzen.

Bei der Zieldimension Entwicklung wird abgefragt, ob ausreichend Potenzial für notwendige Veränderungen vorhanden ist. Dies wird in der Weise dargestellt, dass die Erneuerungsquote der Medien, die Fortbildungsquote der Bibliotheksmitarbeiter und die Investitionen je EW in Gebäude und Ausstattung der Bibliothek bewertet wird. Auffallend bei dieser Zieldimension ist, dass diese Kennzahlen zur Personalentwicklung zwar im BIX abgebildet werden, jedoch in Göppingen nicht zur externen Abbildung im Haushaltsplan und in den Berichten verwendet wird.

Die aber für diese Arbeit wichtigste Zieldimension ist die Wirtschaftlichkeit. Hier wird der Medienetat je Entleiher, das benötigte Personal pro Öffnungsstunde, die Besuche je Öffnungsstunde sowie die laufenden Ausgaben je Besuch dargestellt. Bei der Zieldimension Wirtschaftlichkeit werden nur die laufenden Kosten bewertet, nicht aber die einmaligen Investitionen. Die, in Abbildung 2, in Klammer hinter den jeweiligen Kennzahlen dargestellten Zahlenwerte geben die Gewichtung der einzelnen Indikatoren an. Die bei der Wirtschaftlichkeit mit einem Minus versehenen bedeuten, dass, je niedriger der ermittelte Wert ist, es sich umso besser auf das Ranking im BIX auswirkt. Abbildung 3 zeigt auf, welchen Platz die Stadtbibliothek Göppingen in den jeweiligen Zieldimensionen im Vergleich mit den baden-württembergischen Städten belegt. Bei der Zieldimension Wirtschaftlichkeit belegt Göppingen den vierten Platz und befindet sich infol-

gedessen sowohl in Baden-Württemberg wie auch im bundesweiten Durchschnitt im oberen Mittelfeld. Um diese Zieldimension näher betrachten zu können, werden die Kennzahlen in Abbildung 3 detailliert abgebildet. Hieraus wird ersichtlich, dass die Göppinger Stadtbibliothek, außer bei der Höhe des Medienetats je Entleihung, besser als der Mittelwert abschneidet. Bei dieser Betrachtung kann nun der Anschein erweckt werden,

Abbildung 3 BIX 2009 Bibliotheken aus Baden-Württemberg

| Bibliothek | Rang BW | Auftrags- erfüllung | Kundenorientierung | Wirtschaftlichkeit | Medienetat je Entleihung in EUR | Mitarbeiterstunden je Öffnungsstunde | Besuch je Öffnungs- stunde | Laufende Ausgaben je Besuch in EUR | Entwicklung |
|------------------------|---------|------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| Göppingen | 1 | 7 | 1 | 4 | 0,30 | 10,40 | 88,00 | 4,10 | 1 |
| Ludwigsburg | 2 | 1 | 2 | 8 | 0,26 | 13,40 | 77,60 | 5,76 | 4 |
| Esslingen/Neckar | 3 | 4 | 3 | 7 | 0,26 | 13,70 | 86,80 | 5,92 | 2 |
| Tübingen | 4 | 6 | 5 | 1 | 0,24 | 9,50 | 76,60 | 3,84 | 3 |
| Waiblingen | 5 | 3 | 4 | 3 | 0,21 | 10,20 | 73,00 | 4,80 | 7 |
| Aalen | 6 | 2 | 6 | 6 | 0,29 | 10,10 | 69,30 | 4,80 | 6 |
| Schwäbisch-Gmünd | 7 | 8 | 7 | 2 | 0,23 | 18,00 | 132,20 | 4,49 | 8 |
| Konstanz | 8 | 9 | 9 | 5 | 0,34 | 12,40 | 106,90 | 4,03 | 5 |
| Villingen-Schwenningen | 9 | 5 | 8 | 9 | 0,31 | 12,60 | 60,80 | 7,87 | 9 |
| Mimumum | | | | | 0,21 | 9,50 | 60,80 | 3,84 | |
| Mittelwert | | | | | 0,27 | 12,26 | 85,69 | 5,07 | |
| Maximum | | | | | 0,34 | 18,00 | 132,20 | 7,87 | |

Quelle: Eigene Auswertung, nach B.I.T.online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex 2009, nicht nummerierter Auswertungsteil

dass hier noch Einsparpotential besteht. Dies mag zwar nach Betrachtung der vorliegenden Zahlen richtig sein, doch muss auch immer bedacht werden, dass nicht nur eine mit geringen finanziellen Mitteln arbeitenden Bibliothek eine gute ist, sondern diejenige Bibliothek, bei der die Ausstattung, die Ressourcenverwendung und der Nutzen in einem optimalen Verhältnis zueinander stehen.⁵⁸ Auf Grund der Auswertung des BIX kann zwar zu

⁵⁸ B.I.T.online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex 2009, nicht nummerierter Auswertungsteil

dem Ergebnis gekommen werden, dass ein wirtschaftlicherer Betrieb der Stadtbibliothek Göppingen möglich wäre, dies aber mit Sicherheit Einfluss auf die sehr gute Gesamtplatzierung hätte.

5.4 Vergleich mit den Empfehlungen aus der Literatur

In diesem Kapitel wird der in den Kapiteln 4 bis 5.3.2 erläuterte Stand der Budgetierung mit der im Kapitel 3 herausgearbeiteten Lehrbuchmeinung verglichen. Die in diesen Vergleich einfließende Literatur ist die im Literaturverzeichnis aufgeführte der KGSt und das Buch „Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte und Controlling“ von Prof. Dr. Gunnar Schwarting. Die Beschränkung auf diese Quellen erfolgte aus dem Grund, den Vergleich nicht ausufern zu lassen. Beginnen wird der Vergleich mit dem Kontraktmanagement, das als Grundlage für eine zielorientierte Budgetierung angesehen wird.⁵⁹ In der Stadtbibliothek wurden für das Jahr 2009 Kontrakte über A- sowie auch über B- und C-Ziele geschlossen. Jedoch schlossen von neun budgetierten Einrichtungen im Haushaltsjahr 2009 nur vier Einrichtungen Kontrakte über A-Ziele mit dem Gemeinderat ab.⁶⁰ Auch intern werden in vielen Einrichtungen keine B- und C-Ziele mehr im Rahmen von Mitarbeitergesprächen entwickelt. Problematisch ist auch, dass der Gemeinderat nicht in die Zielfindung für etwaige A-Ziele eingebunden wird. Der Gemeinderat wird erst im Rahmen des Haushaltsplanungsprozesses zu Beginn des vierten Quartals mit der Ausgabe des ersten gebundenen Haushaltsplanentwurfes über Ziele und deren finanzielle Auswirkungen informiert. In dieser Phase hat der Gemeinderat die Möglichkeit, die von der Verwaltung vorgelegten Ziele zu verringern, was in Göppingen eher selten vorkommt, oder aber auch zu erweitern. Werden durch das Gremium weitere Ziele angeregt, so werden diese an die entsprechenden Einheiten weitergeleitet, die diese dann auf Realisierbarkeit überprüfen und dieses Ergebnis wiederum in

⁵⁹ KGSt-Bericht 4/1998, Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen, S. 10

⁶⁰ Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009

den Gemeinderat einbringen.⁶¹ Wenn jedoch eine outputorientierte Budgetierung angestrebt wird, so ist es zu spät, den Gemeinderat erst in diesem Stadium der Planung mit in den Prozess der Zielfindung einzubinden. So empfiehlt die KGSt, den Gemeinderat bereits in einem früheren Stadium in die Zielfindung mit einzubeziehen.⁶²

Ein flächendeckendes, funktionierendes Kontraktmanagement im Sinne der KGSt gibt es somit in Göppingen zum jetzigen Zeitpunkt nicht.

Unabdingbar für eine sinnvolle Budgetierung ist ein funktionierendes Controlling. Dieses soll als Grundlage für das Berichtswesen Daten und Informationen, unter anderem in Form von Kennzahlen, liefern.⁶³ Wie in Kapitel 4.2 dargestellt gibt es in Göppingen ein solches Controlling, welches mit dem Berichtswesen verbunden ist. So werden in Göppingen dreimal unterjährig Berichte an den Gemeinderat ausgegeben, was den Empfehlungen der KGSt zum mehrmaligen Berichten im Haushaltsjahr⁶⁴ und den inhaltlichen, in Kapitel 4.2 erläuterten Informationen entspricht.⁶⁵ Jedoch kann der notwendige Zielbezug in den Berichten nicht in jeder Einrichtung gewährleistet werden, da wie schon erörtert, nicht flächendeckend Kontrakte über A-Ziele mit dem Gemeinderat abgeschlossen wurden. Ob die Inhalte für den Gemeinderat den richtigen Umfang und Schwerpunkt haben, wird in Kapitel 6.4.2 noch geklärt werden. Dagegen gibt es in Göppingen nur einen gemeinsamen Bericht zum jeweiligen Berichtszeitpunkt für die Adressaten Gemeinderat und Verwaltungsführung. Die Leitung der Einrichtung scheidet, aus den in Kapitel 4.2 genannten Gründen, als Berichtsempfänger bei diesem Vergleich aus. Ein Bericht für zwei verschiedene Adressaten entspricht nicht den Empfehlungen der KGSt, die

⁶¹ Anlage 7, E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

⁶² KGSt (Hrsg.): Das Neue KGSt-Politikerhandbuch, S. 53

⁶³ KGSt-Bericht 10/2000, Strategisches Management III: Zielbezogene Budgetierung, S. 41 f.

⁶⁴ KGSt-Bericht 8/2004, Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, S. 31

⁶⁵ KGSt-Bericht 7/2004, Kommunale Managementberichte I: Grundlagen und Nutzen, S. 13

auf Grund der sich unterscheidenden Informationsbedürfnisse inhaltlich variierende Berichte anregt.⁶⁶

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Controlling in vollem Umfang und das Berichtswesen, zumindest gemessen am Inhalt und der Häufigkeit der Berichterstattung, den Empfehlungen der KGSt entspricht. Die Empfehlungen hinsichtlich variierender Berichte an verschiedene Empfänger werden in Göppingen jedoch nicht umgesetzt.

In diesem Vergleich wurde bisher nur dargestellt, ob und in welchem Umfang die Instrumente, die eine Steuerung über das Budget ermöglichen, vorhanden und mit den Literaturempfehlungen konform sind. Doch werden diese Instrumente in Göppingen und vor allem in der Einrichtung Stadtbibliothek auch genutzt?

Wie in den Kapitel 3.4 bis 3.4.2.1 vorgestellt, gibt es verschiedene Formen der Steuerung des Budgets. Eine Form bei Überschreitung des Budgets ist die Steuerung im Einzelbudget selbst. Hierbei wird das Instrument der Deckungsfähigkeit, beschrieben in Kapitel 4, in der Stadtbibliothek genutzt. Sollte dies nicht ausreichen, so wird angeregt, zusätzliche Erträge zu generieren, indem die Nachfrage oder aber auch die Gebühren und Entgelte erhöht werden sollen. Eine Erhöhung der Nachfrage ist in der Stadtbibliothek nicht sinnvoll, da der Umschlag der Medien sonst so hoch wäre, dass zu wenige Medien zur Ausleihe bereitstehen würden, was einen Rückgang der Besucherzahlen und somit auch der Erträge bedeuten würde.⁶⁷ Auch eine Erhöhung der Entgelte ist nicht möglich, da diese sich in Göppingen schon am oberen Limit bewegen.⁶⁸ Eine Steuerung im Budget selbst ist somit nur im Rahmen der schon eingeführten Budgetierung und Deckungsfähigkeit möglich und entspricht den Empfehlungen von Schwarting.

Um über das Einzelbudget hinaus steuern zu können, bedarf es im Gegensatz zu den Empfehlungen von Schwarting immer noch der Zustim-

⁶⁶ KGSt-Bericht 8/2004, Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und Umsetzungsempfehlungen, S. 53 f.

⁶⁷ Anlage 6, Protokoll des Interviews mit der Bibliotheksleiterin

⁶⁸ Anlage 5, Präsentation über „Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek“

mung des Fachbereich 2 Finanzen und Controlling, da bisher keine Budgets für komplette Fachbereiche bzw. im Fall der Stadtbibliothek ein Budget für das gesamte Dezernat gebildet wurde.⁶⁹ Ebenso bedarf ein Rückgriff auf das Sonderbudget Finanzen in Göppingen der Zustimmung des Fachbereichs 2, bei einer Summe über 25.000 € der des Gemeinderats. Bei einer Unterschreitung des Budgets wird von Schwarting empfohlen, eine Übertragung der überschüssigen Mittel in das Folgejahr zu garantieren. Dies wird in Göppingen auch so gehandhabt. Es wird den budgetierten Einrichtungen garantiert, dass nicht verbrauchte Mittel in Höhe von 60 % bis 80 %, je nach Finanzlage beim Jahresabschluss, in das Folgejahr übertragen werden.⁷⁰

5.5 Kritikpunkte an der Umsetzung der Budgetierung

Wie in den vorhergehenden Kapiteln dargelegt, gibt es an der Umsetzung der Budgetierung in Göppingen einige Kritikpunkte. So ist zu kritisieren, dass beim Kontraktmanagement der Gemeinderat erst bei der Einbringung des ersten gebundenen Haushaltsplanentwurfs in den Gemeinderat, zu Beginn des vierten Quartals, mit in die Zielfindung eingebunden wird. Dies führt meiner Ansicht nach dazu, dass das Interesse der Gemeinderäte an den Zielen selber, aber auch an der Zielerreichung und der Steuerung bei Zielabweichungen sinkt. Ein Problem ist auch, dass Ziele zu wenig operationalisiert werden. So lautet zum Beispiel das Ziel der Stadtbibliothek für das Haushaltsjahr 2010: „Ausgezeichnete Bibliothek – Organisationsentwicklung und Qualifizierungsprozess in der Stadtbibliothek (2010-2013)“.⁷¹ Für viele Gemeinderäte oder interessierte Bürger wird sich aus diesem Ziel nicht erschließen, was damit eigentlich gemeint ist bzw. bezweckt werden soll. Eine Messung der Zielerreichung dürfte sich aus diesem Grund auch schwierig gestalten. Ein weiteres Problem des Kon-

⁶⁹ Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, 2. A., S.214-222

⁷⁰ Anlage 3, Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen

⁷¹ Anlage 12, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2010, S. 261

traktmanagements mit dem Gemeinderat ist, dass in vielen Einrichtungen keine Ziele vorhanden sind und somit auch keine Kontrakte über Ziele abgeschlossen werden. Der Gemeinderat kann auf Grund dessen die Verwaltung nicht messen, was aber grundlegend für eine outputorientierte Budgetierung und Steuerung ist. Anders verhält es sich, jedenfalls in der Stadtbibliothek, mit den internen Zielvereinbarungen zwischen Verwaltungsführung und den Budgetverantwortlichen, da messbare B- und C-Ziele anhand von Mitarbeitergesprächen vereinbart werden. Ganz anders sieht es, wie erörtert, in weiten Teilen der Verwaltung aus. So werden in anderen Einrichtungen keine Mitarbeitergespräche geführt, und die Ziele stellen eine Zusammenstellung der Jahresaufgaben dar.⁷² Nicht zu beanstanden ist hingegen die Arbeit der Controllingabteilung an sich. Problematisch ist jedoch die Anwendung von Kennzahlen. So sind die, in Anlage 1 dargestellten, für die Stadtbibliothek verwendeten Kennzahlen allesamt reaktiv und somit vergangenheitsbezogen. Die verwendeten Kennzahlen werden zwar von den Oberzielen der Stadtbibliothek abgeleitet, doch ist eine Steuerung anhand dieser fast nicht möglich. Grund dafür ist auch, dass die Planzahlen, die somit Zielwerte sind, von der Einrichtungsleitung selbst festgelegt werden. Diese sind folgerichtig so konzipiert, dass die geplanten Zahlen auch eingehalten werden können. Beispiel hierfür ist Kennzahl, die die Anzahl von Veranstaltungen darstellt. Ist es richtig, dass eine solche Kennzahl, die ja auch ein Ziel darstellt, von der Bibliotheksleitung selbst definiert wird? Meiner Meinung nach sollte im Rahmen einer outputorientierten Budgetierung der Gemeinderat diese Größen vorgeben. Wäre dies der Fall, so würde erstens eine Messung der Ziele sinnvoller werden und zweitens würde die Steuerung für den Rat interessanter, da es dann um seine selbstdefinierten Ziele geht. Die Steuerbarkeit über diese Kennzahlen würde erst dann vollkommen gewährleistet werden. Eine solche Veränderung im Kontraktmanagement und Kennzahlenbereich hätte dann auch Auswirkungen auf das Berichtswesen, das, jedenfalls von der Häufigkeit der Berichterstattung im Haushaltsjahr, nicht zu

⁷² Anlage 7, E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

kritisieren ist. Eine Anpassung der Darstellung von Zielen und Kennzahlen müsste sich jedoch auf Grund der zu verändernden Ziele und Kennzahlen ergeben. Dies wird auch aus der noch folgenden Analyse der Befragung des Göppinger Gemeinderats deutlich. Zu bemängeln ist auch, dass für Gemeinderat und Verwaltungsführung ein identischer Bericht erstellt wird. Es sollte geprüft werden, ob es nicht sinnvoller wäre, für diese Adressaten die Informationen zu variieren.

Der schwerwiegendste Kritikpunkt ist, dass weder vom Gemeinderat, noch von der Verwaltungsführung faktisch eine Steuerung der Budgets erfolgt. Werden Budgetabweichungen festgestellt, so wird entweder im Budget selbst oder aber mit Hilfe des Fachbereichs Finanzen und Controlling versucht gegenzusteuern. Das durch die Budgeteinrichtungen und den Fachbereich 2 ausgeführte Gegensteuern erfolgt immer erst rückwirkend, also erst wenn absehbar ist, dass die bereitgestellten finanziellen Ressourcen nicht ausreichen werden oder schon zum Zeitpunkt des Gegensteuerns nicht ausreichen. Erfolgt bereits auf den unteren Verwaltungsebenen nur eine reaktive „Steuerung“, so muss festgestellt werden, dass durch die Ebenen des Gemeinderats und der Verwaltungsführung überhaupt kein steuerndes Eingreifen erfolgt. Gründe dafür können sein, dass, wie eben schon erörtert, die Berichte auf reaktiven Kennzahlen basieren, die ein vorausschauendes Steuern intern erschweren bzw. extern durch den Gemeinderat fast nicht ermöglichen.

In den folgenden Kapiteln möchte ich durch Erarbeiten von Handlungsempfehlungen versuchen, Lösungen für die eben angesprochenen Kritikpunkte zu entwerfen.

6 Handlungsempfehlungen zur Steuerung am Beispiel der Stadtbibliothek

In den vorangegangenen Kapiteln wurde am Beispiel der Stadtbibliothek Göppingen die Budgetierung bei der Stadt Göppingen und deren Instrumente erläutert und mit dem Entwicklungsstand in anderen Städten und den Empfehlungen aus der Literatur verglichen. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen, am Beispiel der Stadtbibliothek Göppingen, zu den in Kapitel 5.5 aufgezeigten Kritikpunkten entwickelt. Hierbei wird der Schwerpunkt, wie Eingangs angesprochen, auf der Steuerung durch den Gemeinderat und die Verwaltungsführung liegen. In Kapitel 6.1 wird das verwaltungsinterne Kontraktmanagement ausgespart, da dieses im Musterbereich Stadtbibliothek ohne Probleme funktioniert und mit der konsequenten Umsetzung der Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen auch in allen anderen Einrichtungen umsetzbar wäre.⁷³

Die Auswertung meiner Umfrage an die 40 Mitglieder des Göppinger Gemeinderat wird auf die einzelnen Kapitel aufgeteilt. Grund dafür ist, dass in dieser Untersuchung Fragen zu den Themen NKHR, zielorientierte Steuerung, Berichtswesen und Budgetierung als Steuerungsinstrument gestellt wurden und die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sinnvoller Weise in die einzelnen Kapitel einfließen. Die Erhebung beruht auf einem Rücklauf von 18 ausgefüllten Fragebögen.⁷⁴

6.1 Neue Formen des Kontraktmanagements mit dem Gemeinderat

Wie in Kapitel 5.5 dargestellt, ist ein Hauptkritikpunkt am Kontraktmanagement mit dem Gemeinderat, dass dieser erst sehr spät in den Prozess der Zielfindung mit eingebunden wird. Dies wird auch von den Gemeinderäten in der von mir durchgeführten Gemeinderatsbefragung bemängelt. So sind 17 der 18 Befragten der Meinung, dass der Gemeinderat bereits

⁷³ Anlage 3, Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen

⁷⁴ Anlage 9, Auswertung der Gemeinderatsbefragung

bei der Vorformulierung der Ziele und nicht erst bei der Beschlussfassung zum Haushaltsplan mit in den Planungsprozess eingebunden werden sollte. Bei der Frage, ob die Zielfindung bzw. die Vorberatung der Ziele durch den Gesamtgemeinderat oder durch die betreffenden Fachausschüsse geschehen soll, ist die Mehrheit der Befragten für eine Vorberatung in den Fachausschüssen.⁷⁵

Eine Einbindung des Gemeinderats in einem frühen Stadium des Planungsprozesses ist zu empfehlen, da in einer solchen Zusammenarbeit der Einrichtungen und Fachbereiche Ziele und Kontrakte entstehen, die von beiden Seiten gleichsam getragen und legitimiert werden. Dies ist auch nötig, da in Zeiten rückläufiger Steuereinnahmen auch in Göppingen Einsparungen nötig werden und Beschlüsse dazu von Verwaltung und Politik gleichermaßen getragen werden müssen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Budgetplanungen dann schon frühzeitig auf die Ziele ausgerichtet werden können und eventuell nötige Budgetveränderungen schon im Vorfeld eingeplant werden können. So werden dem Gemeinderat bereits frühzeitig die finanziellen Auswirkungen der angestrebten Ziele aufgezeigt. Problematisch ist jedoch, dass in vielen Einrichtungen und Organisationseinheiten keine Ziele mit dem Gemeinderat vereinbart werden. Es werden dann zwar Kennzahlen in Form von Qualitäts- und Leistungsdaten im Haushaltsplan und in den Berichten dargestellt, diese basieren jedoch auf den selbstgesteckten internen Planzahlen. Im Sinne des Neuen Steuerungsmodells wäre es richtig, wenn nicht nur die A-Ziele, die Projekte mit finanzieller Mehrbelastung darstellen, als Kontrakt mit dem Gemeinderat beschlossen werden, sondern auch Ziele, die keine unmittelbare Veränderung der Budgethöhe zur Folge haben. Nimmt man für diese Ziele die in Anlage 1 dargestellten Qualitäts- und Leistungsdaten der Stadtbibliothek wieder als Beispiel, so sollte meiner Meinung nach der Gemeinderat sowohl bei der Formulierung als auch bei der Festlegung der Planzahlen mitwirken. Sicherlich ist es anzuraten, dass die verwendeten Kennzahlen und die Höhe der Planwerte, wie z.B. die Erneuerungsquote oder die An-

⁷⁵ Anlage 9, Auswertung der Gemeinderatsbefragung

zahl der Medieneinheiten, von der Einrichtungsleitung vorbereitet werden. Jedoch sollte es dem Gemeinderat obliegen, die gewünschten Planzahlen verändern oder andere Kennzahlen als Ziele hinzufügen zu können. Kommt es im Rahmen der Vorberatungen dann zur Abänderung von Zielen und Planwerten, so muss sich das Gremium bewusst sein, dass eine solche Veränderung auch zu Änderungen bei der Qualität der erbrachten Dienstleistung oder aber auch zur Änderung der Budgethöhe führen wird. Der Gemeinderat übernimmt somit nicht nur die Verantwortung für die Höhe der bereitgestellten Ressourcen sondern auch dafür, mit welcher Qualität Dienstleistungen ausgeführt werden.

Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass die verwendeten Kennzahlen steuerungsrelevant sind. So ist meiner Meinung nach z.B. die Kennzahl der Thekenstunden pro Woche nicht geeignet um damit zu steuern. Grund dafür ist, dass die Thekenstunden pro Woche unterjährig nicht variieren⁷⁶ und somit auch nicht gegengesteuert werden muss. Werden Qualitäts- und Leistungsdaten nun weiterentwickelt, sollten auch Kennzahlen zur Personalentwicklung mit einbezogen werden, die bisher in der externen Darstellung gänzlich fehlen.

Wird die empfohlene frühe Beteiligung des Gemeinderats bei der Zielfindung umgesetzt, wird die Überwachung der Zielerreichung und ein etwaiges Gegensteuern bei Zielabweichungen für zwölf der 18 Gemeinderäte interessanter. Grund dafür ist, dass sie selbst bei der Zielfindung mit eingebunden waren und sich somit eher mit den gesteckten Zielen identifizieren können.

⁷⁶ Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009, S.272

6.2 Anpassen des Controllings an neue Herausforderungen

Werden die in Kapitel 6.1 genannten Änderungen im Kontraktmanagement vorgenommen, so muss sich auch das Controlling an diese neuen Gegebenheiten anpassen. Werden Ziele, mithilfe des Gemeinderats, neu definiert, muss die Zielerreichung noch konsequenter überwacht werden. Dies ist deshalb so wichtig, da der Gemeinderat die Zielerreichung in Zukunft noch genauer in Augenschein nehmen wird. Diese Überwachung wird vor allem die Aufgabe der budgetierten Einrichtungen selbst sein, da diese als erstes eine Abweichung, vor allem von Sachzielen, feststellen werden. Hauptaufgabe des zentralen Controlling sollte in Zukunft die Beratung der Einrichtungen und Fachbereiche sein. Beratungsbedarf könnte bei der Veränderung und Neufindung von Kennzahlen und Zielen bestehen. Viel wichtiger jedoch wird es sein, bei festgestellten Budgetabweichungen Möglichkeiten zum Gegensteuern aufzuzeigen und diese verwaltungsintern, aber auch dem Gemeinderat darzustellen. Des Weiteren sollte geschildert werden, wie sich das Budget entwickelt wenn steuernd eingegriffen oder wenn dies unterlassen wird.

6.3 Optimierung des Berichtswesens

Soll mit der Budgetierung gesteuert werden, so muss sich auch das Berichtswesen wandeln. Dabei ist es nicht nur von Nöten die Berichte an den Gemeinderat als Adressat anzupassen und zu optimieren, sondern auch ergänzend dazu Berichte an die Verwaltungsführung zu erstellen, damit diese ihrer Steuerungsaufgabe gerecht werden kann. Nur wenn gesonderte Berichte an diese beiden Adressaten verfasst werden, kann eine optimale Hilfestellung zur Steuerung mit der Budgetierung gegeben werden.

6.3.1 Optimierung der Berichte an den Gemeinderat

Ein großer Teil der von mir durchgeführten Gemeinderatsbefragung befasst sich mit dem Thema Berichtswesen. Hierbei wurde festgestellt, dass elf der antwortenden Gemeinderäte mit dem Umfang der in den Berichten dargestellten Informationen zufrieden sind. Inhaltlich hält die Mehrheit der Befragten sowohl die Darstellung von Finanzdaten als auch die der Zielerreichung für ausreichend. Ein Großteil der Gemeinderäte erachtet jedoch die Darstellung der Zielerreichung in diesen Berichten für wichtiger,⁷⁷ was meiner Ansicht nach in Zukunft auf Grund der in den vorherigen Kapiteln genannten Veränderungen noch wichtiger werden wird. Dies beruht darauf, dass durch Mitwirken des Gemeinderats bei der Zielfindung die Zielerreichung mehr in den Fokus der Gemeinderäte rücken wird. Ein weiterer Grund dafür ist, dass mit der konsequenten Umsetzung der Budgetierung und der damit verbundenen Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung, der Gemeinderat die operative Umsetzung seiner Beschlüsse an die Organisationseinheiten abgibt und die Kommunikation zwischen Verwaltung und Gemeinderat dann hauptsächlich über die Darstellung der Zielerreichung in Berichten erfolgen wird.

Des Weiteren würde auch eine bessere Erläuterung der dargestellten Ziele Sinn machen. So könnte z.B. das im Finanzstatusbericht zur Stadtbibliothek zum 30.09.2009 dargestellte Diagramm zur Entwicklung der Besucherzahlen⁷⁸ entfallen und stattdessen durch Erläuterungen zu den abgebildeten Kennzahlen ersetzt werden, da dieses Diagramm meiner Meinung nach keine große Aussagekraft, schon gar nicht in Bezug auf die Erreichung eines Ziels hat.

Des Weiteren sollte überlegt werden, ob nicht zumindest der Bericht zum 31.12. eines jeden Jahres durch die Einrichtungsleitungen selbst in den Gemeinderat eingebracht wird und ihm ergänzende Informationen zur Arbeit in den Einrichtungen beigelegt werden. So würden dem Gemeinde-

⁷⁷ Anlage 9, Auswertung der Gemeinderatsbefragung

⁷⁸ Anlage 1, Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009

rat nicht nur in Form von Zahlen durch den Kämmerer berichtet, sondern direkt aus den Einrichtungen. Vor allem in einem Bereich wie der Stadtbibliothek ist ein solcher umfassender Bericht um einiges vielsagender als das alleinige Berichten der Zielerreichung. Eventuell auftretende Fragen könnten so auch mit der fachlichen Kompetenz der Einrichtungsleitung beantwortet werden.

Doch sollte dabei nicht vergessen werden, die Berichte so knapp wie möglich zu halten, um die Adressaten nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern. Werden die Berichte mit Daten und Informationen überladen, so tritt oftmals der gegenteilige Effekt auf, nämlich dass diese nicht richtig gelesen werden und eine sinnvolle Steuerung dadurch verhindert wird.

6.3.2 Einführung von Berichten an die Verwaltungsführung

Wie in den vorhergehenden Kapiteln schon dargelegt, gibt es in Göppingen keine gesonderten Berichte an die Verwaltungsführung. Diese werden jedoch in der Fachliteratur, aus den in Kapitel 3.3.2 genannten Gründen, empfohlen. Somit ist es auch für Göppingen anzuraten, gesonderte Berichte an die Verwaltungsführung anzufertigen. Hierbei würde ich empfehlen, diese Berichte, ebenso wie die Berichte an den Gemeinderat, zentral vom Referat Kämmerei und Controlling erstellen zu lassen. Vorteil dieser zentralen Berichterstellung ist, dass die Berichte auch in diesem Fall von gemeindehaushaltswirtschaftlich geschulten Mitarbeitern erstellt werden und nicht durch, wie in der Stadtbibliothek beschäftigte fachfremde Mitarbeiter. Ein weiterer Vorteil der zentralen Berichterstellung ist, dass die gesonderten Berichte im Rahmen der Erstellung der Finanzstatusberichte an den Gemeinderat erstellt werden können. Inhaltlich würde es meiner Meinung nach schon genügen, den bestehenden Finanzstatusberichten, mit dem Gemeinderat als Hauptadressat, interne Informationen über die budgetierten Einrichtungen hinzuzufügen. Dabei halte ich es für ausreichend, dies nur für Einrichtungen zu tun bei denen sich Abweichungen ergeben und dadurch eine Gegensteuerung notwendig wird. Am Beispiel

der Stadtbibliothek könnte man zum Beispiel bei zu erwartenden Minder-einnahmen zusätzlich für die Verwaltungsführung die einzelnen Einnahmepositionen in einem Zusatz zum Finanzstatusbericht darstellen.

Zeitlich sollten die Berichte im Turnus der Finanzstatusberichte an den Gemeinderat erstellt werden damit sich der zusätzliche Aufwand für die Berichterstellung in Grenzen hält. Dabei sollten die Berichte so früh wie möglich an die Verwaltungsführung ausgegeben werden, wobei hier an einen Vorlauf von etwa einem Monat gedacht werden kann, damit vor dem Bericht an den Gemeinderat noch Maßnahmen getroffen werden können. Durch diese Berichte erhält die Verwaltungsführung einen Wissensvorsprung vor dem Gemeinderat und kann eventuell doch noch korrigierend eingreifen. Ist dies nicht mehr möglich, kann dies in der Diskussion mit dem Gemeinderat dazu verwendet werden, die Debatte in eine für die Verwaltung positive Richtung zu lenken.

6.4 Steuerung des Budgets bei Abweichungen

Bisher wurde nur die Verbesserung der Instrumente, die eine Steuerung mit der Budgetierung ermöglichen, erläutert. In den folgenden Kapiteln wird nun erläutert, wie bei einer Überschreitung des Budgets verwaltungsintern und durch den Gemeinderat steuernd eingegriffen werden kann. Des Weiteren wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten der Mittelverwendung bei Unterschreitung des Budgets empfehlenswert sind.

6.4.1 Verwaltungsinterne Steuerung bei Budgetunterschreitung

Eine verwaltungsinterne Steuerung des Budgets ist sehr wichtig, da so vermieden werden kann, dass Budgetabweichungen dem Gemeinderat berichtet werden müssen. Da diese Gemeinderatssitzungen meist öffentlich abgehalten werden, besteht auch die Möglichkeit, dass solche Informationen an die Presse gelangen und dort ebenso publik gemacht werden. Wird darüber in der Presse berichtet, hat die Verwaltung und der Gemeinderat keinerlei Einfluss auf die Form der Berichterstattung mehr.

Dies kann unter Umständen ein schlechtes Licht auf die, durch den Bürger bzw. durch den Gemeinderat gewählten Organe werfen. Auch ohne dies in einem politischen Kontext zu sehen, sollte es immer Pflicht der budgetierten Einrichtungen sein zu versuchen, zuerst intern steuernd einzugreifen.

Für die Steuerung die durch die budgetierten Einrichtungen intern selbst erfolgt, werden im Folgenden keine Handlungsempfehlungen ergehen, da, wie in Kapitel 5 erläutert, in der Stadtbibliothek eine funktionierende budgetinterne Steuerung vorhanden ist. Sollte dies in anderen Einrichtungen in Göppingen nicht der Fall sein, so kann das geschilderte Vorgehen auf diese Bereiche übernommen werden.

6.4.1.1 Steuerung durch Kämmerei und Controlling

Eine Steuerung durch das Referat Kämmerei und Controlling sollte eher als Steuerungsunterstützung gesehen werden und nicht als direktes Steuern. So ist zu empfehlen, dass über das Liefern von Finanzkennzahlen und Berichten hinaus eine Unterstützung der Einrichtungen und Fachbereichen erfolgt. Dies ist auch deswegen notwendig, da, wie am Beispiel der Stadtbibliothek zu sehen, in den Einrichtungen oft keine Verwaltungsfachleute bzw. Mitarbeiter arbeiten, die sich hinreichend genug mit gemeindehaushaltswirtschaftlichen Dingen auskennen. Deshalb ist es wichtig, dass, auch über das formale Berichtswesen hinaus, eine laufende Kommunikation mit den Einrichtungen über Abweichungen, vor allem in Bezug auf die Finanzziele, in ihrem Budget aufgebaut wird. Gleichzeitig sollten Möglichkeiten zum Gegensteuern erarbeitet und von den Organisationseinheiten eingefordert werden. Dazu sollte auch gehören, die Einrichtungen über wirtschaftliche Veränderungen, wie z.B. den derzeitigen Steuerrückgang, aufmerksam zu machen, damit diese sich in der internen Budgetbewirtschaftung auf eventuell folgende Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung einstellen können.

Muss über das Einzelbudget hinaus gesteuert werden, so bedarf es in vielen Fällen der Zustimmung des Kämmers. In diesen Fällen muss von Seiten der Kämmerei auch geprüft werden, aus welchen Budgets finanzielle Mittel zur Deckung genommen werden können. Auch ist es Aufgabe der Kämmerei die Sanktionen, welche auf eine solche Budgetüberschreitung folgen sollten, durchzuführen. Am Beispiel der Stadtbibliothek kann dies der Fall sein, wenn das Budget im Haushaltsjahr nicht gedeckt werden konnte. In einem solchen Fall muss die Kämmerei als zentrales Steuerungsorgan die Deckungslücke mit finanziellen Mitteln aus anderen Budgets ausgleichen und dann, je nach Einzelfall, Sanktionen wie die Kürzung des Budgets im folgenden Haushaltsjahr durchführen.

Zum Problem werden kann jedoch das Verhältnis zwischen der Kämmerei und den Einrichtungen. Tritt die Kämmerei in beratender Funktion auf ist es wichtig, im Stile eines Beraters bzw. Partners den Einrichtungen gegenüber aufzutreten und nicht Controlling als ein reines Kontrollieren aufzufassen. Ist die Kämmerei im Rahmen ihrer Funktion als Steuerungsverwaltung bei Budgetabweichungen gezwungen Sanktionen gegenüber den Einrichtungen auszusprechen, kann es problematisch werden, da in einem solchen Fall der Partner Kämmerei Sanktionen mit negativen Folgen für die Einrichtung aussprechen muss.

Ein gutes Verhältnis und eine funktionierende Kommunikation zwischen beiden Parteien ist jedoch immens wichtig, um eine sinnvolle Steuerungshilfe durch die Kämmerei, auch in der Form von Berichten, gewährleisten zu können. Aus diesem Grund muss das Ziel ein gutes Verhältnis zwischen dem Referat Kämmerei und Controlling und den Fachbereichen sein.

6.4.1.2 Steuerung durch die Verwaltungsführung

Der Verwaltungsführung muss bewusst gemacht werden, dass ein steuerndes Eingreifen durch sie in die Budgets immens wichtig ist. Dies ist deshalb so wichtig, da sie die letzte Chance hat verwaltungsintern zu steuern. Wird diese Chance nicht wahrgenommen, so werden Budgetabweichungen an den Gemeinderat berichtet und somit in der Öffentlichkeit publik.

Im Hinblick auf die Finanzziele müssen alle in den vorherigen Kapiteln genannten Instrumente versagt haben, bevor es notwendig wird, dass die Verwaltungsführung steuernd eingreift. Finanzielles Instrument, dessen sich die Verwaltungsspitze in einem solchen Fall bedienen kann, ist die haushaltswirtschaftliche Sperre für die betroffene Einrichtung oder den kompletten städtischen Haushalt, da bevor es zu einem Eingreifen durch die Verwaltungsführung kommt schon durch die Kämmerei entsprechende finanzielle Maßnahmen getroffen worden sein sollten. Ob jedoch der Einsatz der haushaltswirtschaftlichen Sperre nur in der betreffenden Einrichtung selbst zu einem solchen Zeitpunkt noch etwas bewirken kann ist fraglich, da es meiner Meinung dafür dann schon zu spät ist und diese Maßnahme ins Leere laufen würde. Höchstens eine gesamthaushaltswirtschaftliche Sperre könnte in einem solchen Fall noch kurzfristig Erfolg und Zeit für die Findung anderer Steuerungsmaßnahmen bringen.

Ein probates Instrument zur Steuerung durch die Verwaltungsführung wäre das Reduzieren von vereinbarten Leistungszielen. Bei einer Einrichtung wie der Stadtbibliothek, die freiwillige Aufgaben wahrnimmt dürfte dies auch kein Problem sein. So können interne Zielvereinbarungen zwischen Verwaltungsführung und der Stadtbibliothek zurückgenommen werden. Wäre dies im Jahr 2009 der Fall gewesen, so hätte man darüber nachdenken können, B-Ziele, wie z.B. das Ziel Nr. 3 „Veranstaltungen in der Stadtbibliothek“, zu reduzieren oder zu streichen. Die intern vereinbarten Ziele haben zwar keine unmittelbaren Veränderungen des Budgets wie die der A-Ziele zur Folge, jedoch lassen sich durch das Verändern

dieser Ziele auch Einsparungen auf Grund von verminderten Aufwendungen erzielen. Eine Veränderung der B-Ziele kann nur in Zusammenarbeit mit der Verwaltungsführung erfolgen, da diese auch Kontraktpartner der Einrichtungen ist. Ein solches Reduzieren bzw. streichen von internen Zielen sollte immer vor dem Einsatz der oben genannten finanzwirtschaftlichen Maßnahmen erfolgen.

Führt auch das Streichen von internen Zielen nicht zum gewünschten Erfolg, so muss versucht werden, in Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat A-Ziele abzuändern. Im Jahr 2009 hätte dies am Beispiel der Stadtbibliothek bedeutet, die Installation des RFID-Rückgabeautomat⁷⁹ im laufenden Haushaltsjahr nicht durchzuführen und mit den eingesparten Mitteln eine angenommene Deckungslücke zu schließen.

Das Abändern von A-Zielen bedarf allerdings zwingend einer Zustimmung des Gemeinderats, da dieser Kontraktpartner ist.

6.4.2 Steuerung des Budgets durch den Gemeinderat

Einen elementaren Punkt im Neuen Steuerungsmodell nimmt die Steuerung der Verwaltung durch Zielvereinbarungen mit dem Gemeinderat ein. Momentan sehen mehr als die Hälfte der auf meine Befragung antwortenden Gemeinderäte die Steuerung der Verwaltung anhand der Finanzstatusberichte als nicht ausreichend an. Die Gründe dafür liegen sowohl am Gemeinderat selbst, als auch verwaltungsintern. So werden Zeitmangel, zu wenig Qualität innerhalb des Gremiums, die Fülle der vom Gemeinderat zu beratenden Themen und die Tatsache, dass der Gemeinderat politischen Zeitabläufen unterliegt, von den Befragten als Gründe genannt, warum von Seiten des Gemeinderats zu wenig gesteuert wird. An der Verwaltung wird bemängelt, dass die gelieferten Daten zu komplex sind, die Zuarbeit einzelner Fachbereiche und Einrichtungen an die Kämmerei und das Berichtswesen unzureichend ist und dass die Verwaltung einen

⁷⁹ Anlage 4, Zwischenbericht der Stadtbibliothek zur Realisierung der Zielplanung

Kompetenzvorsprung hat. Die beiden erstgenannten Kritikpunkte an der Verwaltung wurden bereits in den Kapiteln 6.3.1 und 6.4.1.1 erläutert.

Der bemängelte Kompetenzvorsprung der Verwaltung hängt meiner Ansicht nach eng mit dem von einem anderen Ratsmitglied beanstandeten Mangel an Qualität innerhalb des Gremiums zusammen. Um diesen Mangel abzustellen, wäre es sinnvoll, im Rahmen der in naher Zukunft in Göppingen stattfindenden Informationsveranstaltungen zum NKHR, den Rat auch über seine Möglichkeiten zur Steuerung zu informieren. Um die Fülle der vom Gemeinderat zu beratenden Themen zu reduzieren, muss überlegt werden, ob die Finanzstatusberichte nicht in den für die einzelnen Einrichtungen zuständigen Fachausschüssen vorberaten werden und nur noch kurz im Gesamtgemeinderat angesprochen und die in den Ausschüssen getroffenen Steuerungsmaßnahmen übernommen und beschlossen werden. Dies würde auch dem oben genannten Mangel an Qualität im Rat entgegenwirken, da bei den in den Fachausschüssen vertretenen Gemeinderatsmitglieder davon ausgegangen werden kann, dass sie sich intensiver mit den für den Ausschuss relevanten Themen befassen.

Doch ist die Mehrheit der Ratsmitglieder der Meinung, dass eine solche Steuerung nach der Einführung der Doppik erleichtert wird.⁸⁰ Vielleicht hängt dies auch damit zusammen, dass sie eine Verbesserung der angesprochenen Probleme im Rahmen der Einführung des NKHR ohnehin erwarten. Ist dies der Fall, so sollte einer Steuerung durch den Gemeinderat nichts mehr im Wege stehen.

Der Gemeinderat kann dann auf ganz unterschiedliche Art und Weise unterjährig steuernd in den Haushaltsvollzug eingreifen. Ein steuerndes Eingreifen bei Überschreitung des Budgets, durch den Gemeinderat sollte im Normalfall erst dann erfolgen, wenn alle internen Steuerungsversuche ausgeschöpft wurden und nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben. In einem solchen Fall bliebe dem Gemeinderat nur noch die Möglichkeit, Kontrakte zu verändern um finanzielle Vorgaben einhalten zu können.

⁸⁰ Anlage 9, Auswertung der Gemeinderatsbefragung

Wird der Gemeinderat in den Finanzstatusberichten auf Budgetabweichungen aufmerksam gemacht, so bleibt meist nur noch die Möglichkeit, Kontrakte dahingehend zu verändern, dass vereinbarte Ziele reduziert, auf das nächste Haushaltsjahr verschoben oder aber auch ganz gestrichen werden. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, dass der Gemeinderat Kontrakte anderer Einrichtungen verändert und die somit in dieser Einrichtung eingesparten finanziellen Mitteln aus anderen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Dies würde bedeuten, dass der Gemeinderat seinen Fokus auf die Einrichtung richtet, die die Budgetvorgaben nicht erreicht. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn im Haushaltsjahr 2009 bei der Stadtbibliothek eine Deckungslücke entstanden wäre, die nur durch das Verschieben des A-Ziels hätte abgewendet werden können. So könnte der Gemeinderat jedoch beschließen, das A-Ziel der Stadtbibliothek trotzdem zu verwirklichen und stattdessen zum Beispiel ein A-Ziel der Jugendmusikschule⁸¹ zu verschieben bzw. zu streichen um so finanzielle Mittel für die Stadtbibliothek zu gewinnen. Ein solches Vorgehen würde aber das Problem aufwerfen, dass der Gemeinderat ein vom Bürger gewähltes Gremium ist und eventuell unpopuläre Maßnahmen beim Wähler meist in nachhaltiger Erinnerung bleiben.

Ergänzend erwähnen möchte ich noch, dass auch steuernd eingegriffen werden kann und sollte, wenn Ziele in Form von Qualitäts- und Leistungsdaten nicht erreicht werden, die nicht zu Änderungen im Budget selbst geführt haben. Ist z.B. absehbar, dass die anvisierten Besucherzahlen bei Veranstaltungen der Stadtbibliothek⁸² nicht erreicht werden, so könnte hier der Gemeinderat konkrete Maßnahmen, wie z.B. das vermehrte Bewerben dieser Veranstaltungen im städtischen Amtsblatt, von der Stadtbibliothek einfordern. In der Folge sollte die Entwicklung der Besucherzahlen verstärkt überwacht und in den Finanzstatusberichten detaillierter abgebildet werden.

⁸¹ Anlage 11, Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009, S. 283

⁸² Anlage 1, Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009

6.4.3 Steuerung bei Unterschreitung des Budgets

Wird das Budget unterschritten, d.h. es ist absehbar, dass Mittel aus dem Budget im Haushaltsjahr nicht verwendet werden, muss, wenn alle Ziele erreicht werden, nicht im Sinne der in den vorhergehenden Kapiteln erläuterten Steuerung gesteuert werden. So sollte keineswegs darauf gedrängt werden, alle finanziellen Mittel zu verbrauchen. Damit dies nicht gemacht wird, muss es eine klare Regelung geben, was mit überschüssigen Mittel geschieht. So ist es nicht zu empfehlen, die Mittel in voller Höhe an den Kernhaushalt zurückfließen zu lassen, da ansonsten die Einrichtungen bestrebt sein werden, die Mittel komplett aufzubrauchen, auch wenn die dadurch getätigten Aufwendungen gar nicht notwendig wären. Dies wurde auch bei der Befragung des Gemeinderats deutlich, denn auch hier waren bis auf eine Ausnahme alle Befragten der Meinung, die Mittel sollten, jedenfalls in bestimmten Fällen, in den Einrichtungen verbleiben. Eine Regelung, wie sie bisher in Göppingen schon praktiziert wird,⁸³ ist anzuraten, da so gewährleistet wird, dass Einsparungen zu einem gewissen Prozentsatz in den Einrichtungen verbleiben. Ein kompletter Verbleib der Mittel im Budget ist meiner Meinung nach nicht ratsam, da in der momentanen wirtschaftlichen Lage jeder Euro für die Konsolidierung des Haushalts benötigt wird. Zusätzlich würde ich empfehlen, bei bestimmten, wünschenswerten Zusatzprojekten, eine komplette Übertragung der Mittel in das folgende Haushaltsjahr zu gewähren. Ein solches Projekt könnte z.B. die zusätzliche Durchführung von Veranstaltungen zu einem bestimmten Medium in der Stadtbibliothek sein, wofür das Budget im kommenden Jahr nicht ausreicht. In einem solchen speziellen Fall, sollte die Übertragung von Mitteln gewährt werden, um ein derartiges Projekt im Einzelfall zu ermöglichen. Die Befugnis, eine solche Ausnahme festzustellen, kann entweder vom Gemeinderat selbst wahrgenommen werden oder auf die Verwaltung übertragen werden. Sinnvoll wäre es hierbei, die Verwaltung zu ermächti-

⁸³ Kapitel 4 und Anlage 3, Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen

gen bis zu einem bestimmten Betrag selbst zu entscheiden, um so den Gemeinderat nicht noch zusätzlich zu belasten.

Bei der Übertragung von Mitteln in das folgende Haushaltsjahr sollte jedoch zwischen managementbedingten und nicht managementbedingten Überschüssen unterschieden werden. Bei managementbedingten Überschüssen sollten die eben dargestellten Empfehlungen angewandt werden. Bei nichtmanagementbedingten muss dagegen überlegt werden, ob die Mittel überhaupt übertragen werden oder nicht dem Gesamthaushalt zufließen sollen. Für einen Zufluss zum Gesamthaushalt würde sprechen, dass die Überschüsse nicht durch eigenes Zutun der Einrichtung entstanden sind sondern durch externe Einflüsse.

Die Unterscheidung, ob es sich um managementbedingte oder nichtmanagementbedingte Überschüsse handelt, sollte meiner Meinung nach vom Referat Kämmerei und Controlling beschlossen werden.

7 Fazit

Wie über die ganze Arbeit hinweg am Beispiel der Stadtbibliothek Göppingen herausgearbeitet wurde, ist das Controlling in Verknüpfung mit aussagekräftigen Kennzahlen sowie ein funktionierendes Berichtswesen elementar für die Budgetierung als Instrument der Steuerung.

Mindestens genauso wichtig ist es, dem Gemeinderat und der Verwaltungsführung die Wichtigkeit ihrer Rollen im Prozess des Kontraktmanagements und der damit verbundenen zielorientierten Steuerung und somit im gesamten Prozess der Budgetierung aufzuzeigen. Nur wenn Ziele im Rahmen des Kontraktmanagements mit dem Gemeinderat vereinbart werden, wird sich auch dessen Interesse an der Steuerung der Budgets erhöhen.

Wird dies in Göppingen verinnerlicht und dem Gemeinderat und der Verwaltungsführung ihre Steuerungsmöglichkeiten, wie sie im gesamten Kapitel 6 erläutert wurden, nahe gebracht, kann auf Grundlage der Stadtbibliothek bzw. der momentan schon budgetierten Einrichtungen das

Projekt der Budgetierung mit der Einführung der Steuerung über die Budgetierung abgeschlossen werden.

Ist dieser Schritt erst einmal vollzogen, kann dann in einem zweiten Schritt die, über die Grundanforderungen des NKHR hinausgehende, flächendeckende Budgetierung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells in der Stadtverwaltung eingeführt werden.

Hierbei kann dann die komplette Konzentration den, mit Sicherheit auftretenden, Problemen bei der Budgetierung von bisher nicht kostenrechnenden Einrichtungen gelten, da dem Gemeinderat und der Verwaltungsführung mit dem Aufzeigen der Steuerungsmöglichkeiten am Beispiel der Stadtbibliothek das Instrument der Steuerung durch die Budgetierung schon nahe gebracht wurde. Es kann dann rein um die Einführung einer flächendeckenden Budgetierung in Göppingen gehen. Werden die oben genannten Steuerungsinstrumente bereits bei der Stadtbibliothek und den anderen budgetierten Einrichtungen weiterentwickelt, kann dies auch den Vorteil haben, dass der Gemeinderat die positiven Auswirkungen dieser Maßnahme erkennt und somit hoffentlich, der mit Kosten verbundenen Einführung, einer flächendeckenden Budgetierung mit Wohlwollen entgegensteht.

Anlagen

Anlage 1: Auszug aus dem Finanzstatusbericht der Stadt Göppingen zum 30.09.2009

| Finanzstatusbericht | | 96 Stadtbibliothek | | Januar - September 2009 | | Verantwortliche: Frau Asare | |
|--------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| 1. Zielplanung | | Kontrakt-Nr. | Meilensteine zum 30.09.09 | Zielumsetzung Stand: 30.09.09 | Ist 30.09.09 | Plan 2009 | Bemerkungen |
| RFID Rückgabebaukasten 2008/2009 - Fortsetzung des Ziels aus 2008. | | 9.03. | Installation | Der Umbau läuft derzeit. Die Installation ist für die erste Novemberwoche vorgesehen. | | | |
| 2. Qualitäts- u. Leistungsrichtwerte | | Ist 30.09.08 | Ist 30.09.09 | Plan 2009 | absolut | Abweichung in % | |
| Anzahl der Medieneinheiten | 93.840 | 93.436 | 94.500 | 1064 | 1,1% | | |
| Mindestanteil Printmedien | 81,0% | 80,1% | 75% | -5% | -6,8% | | |
| Jährliche Erneuerungsquote | 10% | 12% | 14% | 2% | 14,3% | | |
| Beratungstunden Erwachsene/Woche | 67 Std. | 53 Std. | 54 Std. | 1 Std. | 2% | | |
| Kinder/Woche | 25 Std. | 25 Std. | 18 Std. | -8 Std. | -32% | | |
| Thekenstunden/Woche | 78 Std. | 78 Std. | 78 Std. | | | | |
| Entlehnungen | 464.823 | 438.607 | 600.000 | 161.393 Std. | 27% | | |
| Entlehnungen pro Öffnungsstunde | 307 | 314 | 300 | -14 | -5% | | |
| Entlehnungen pro Vollzeitkraft | 34.714 | 36.040 | 47.200 | 11.160 | 24% | | |
| Besucher | 165.796 | 169.215 | 220.000 | 50.785 | 23% | | |
| Viruelle Kundenkontakte | 57.487 | 68.000 | 70.000 | 2.000 | 3% | | |
| Computerarbeitsstunden (PC-Arbeitsplätze x Öffnungstunden) | 22.849 | 20.505 | 29.000 | 8.494 | 29% | | |
| Führungen | 52 | 55 | 70 | 15 | 21% | | |
| Veranstaltungen | 53 | 61 | 70 | 9 | 13% | | |
| Teilnehmer | 1.133 | 1.909 | 1.500 | -409 | -27% | | |

Entwicklung der Besucherzahlen und der Homepagebesucher

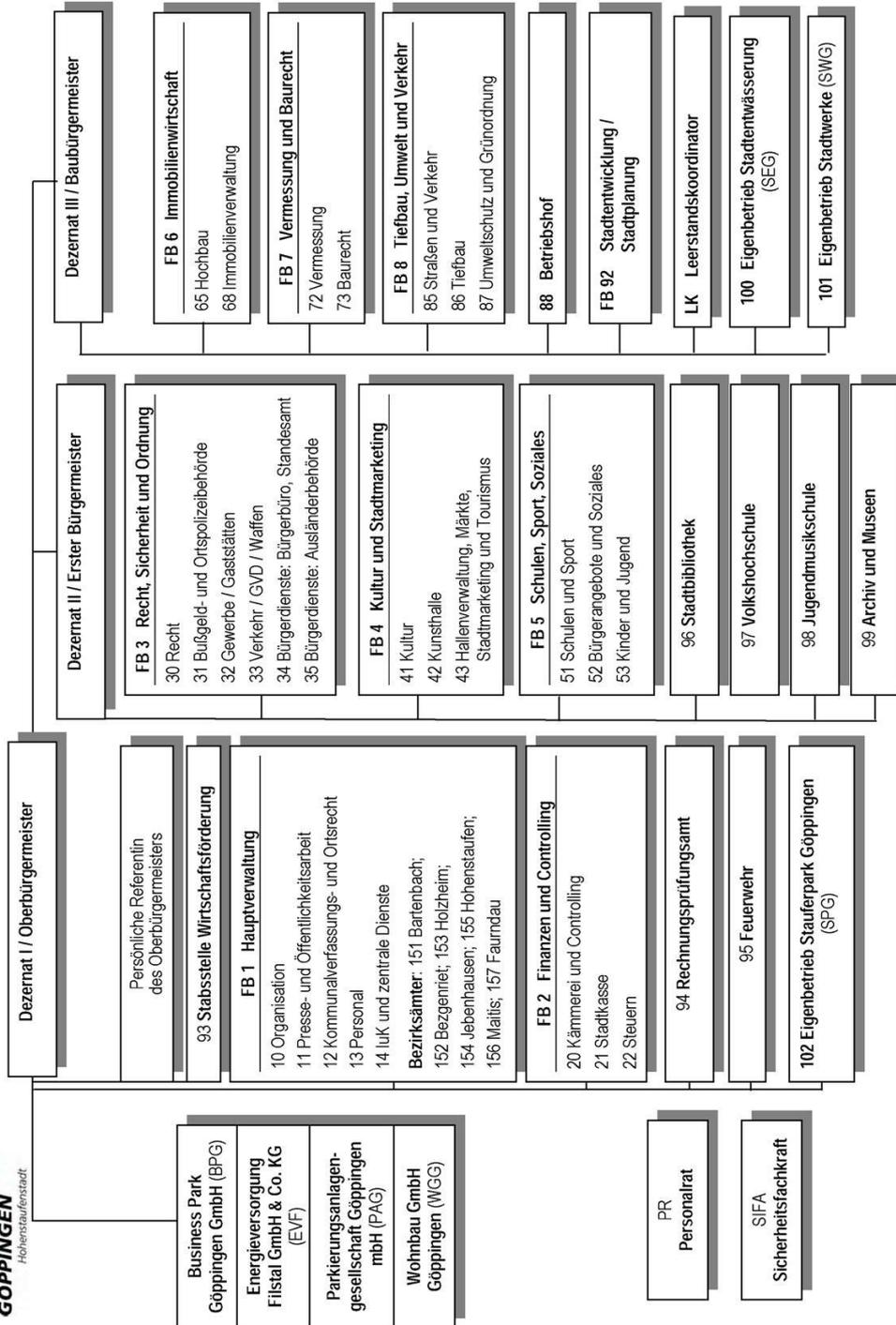
■ Besucher Kombihaus ■ Homepagebesucher

| 3. Finanzziele | | Ist 30.09.08 | Ist 30.09.09 | Plan 2009 | Prognose 2009 | Abw. in % |
|--------------------------------------------------------|---------|--------------|--------------|------------|---------------|-----------|
| Budget Stand 31.12.08 | | | | | | |
| 3. Zuschussbudget ohne Budgetrest aus Vorjahren | | -552.807 | -523.313 | -1.009.430 | -1.009.284 | -0,1% |
| 3.1 Einnahmen | 119.311 | 127.967 | 176.890 | 183.744 | 2,9% | |
| 3.2 Ausgaben | 672.218 | 651.280 | 1.186.020 | 1.193.028 | 0,3% | |
| Personalausgaben | 412.862 | 406.589 | 662.100 | 663.731 | 0,2% | |
| Sachausgaben | 259.356 | 242.691 | 523.920 | 529.297 | 0,5% | |
| Budgetrest aus V.J. | | | 2.870 | | | |
| Zuschussbudget mit Budgetrest | | -552.807 | -523.313 | -1.012.300 | -1.009.284 | -0,4% |

Der Budgetrest wird nach Abzug am Jahresende in etwa gehalten werden können. Höhere Sachaufwendungen können durch mehr Zuschüsse und geringere Geschäftsausgaben kompensiert werden.

Anlage 2: Organigramm der Stadtverwaltung Göppingen

ORGANISATION STADTVERWALTUNG GÖPPINGEN – Stand: 1. Oktober 2009



Anlage 3: Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen

Dies ist ein Auszug aus den Budgetierungsrichtlinien der Stadt Göppingen aus dem Jahre 1998 ff. mit den für diese Arbeit relevanten Informationen.

I. Berechnungsgrundlage und Budgetfinanzierung ab 1998

Budgetbemessung

- 1.) Der Durchschnitt der Einnahmen von 1994-1996 ist Ausgangsbasis für das neue Budget. Die Einnahmen werden nicht fortgeschrieben.
- 2.) Die Sachausgaben werden auf dem Durchschnitt 1994-1996 budgetiert. Ab 1999 erfolgt eine Fortschreibung der Sachausgaben (Steigerung oder Reduzierung je nach Haushaltslage) wie für alle übrigen Haushaltsunterabschnitte. Dies bedeutet keine volle Weitergabe der Preissteigerungsrate und demzufolge eine Einsparung.
- 3.) Die Budgetbemessung bei den neu zu budgetierenden Ämtern erfolgt auf der Basis der vier letzten Rechnungsergebnisse.
- 4.) Für die Personalkostenbemessung wurde als Basis das Rechnungsergebnis 1996 akzeptiert. Hinzu kommt ein Zuschlag für Personalkostensteigerungen von 1,3 % für 1997 und 1,5 % für 1998. Diese Zuschläge werden nicht auf die in den Personalkosten enthaltenen Honorare gewährt.
- 5.) Die Budgetbemessung wird durch die Kämmerei oder auf Antrag des budgetierten Amtes um größere Abweichungen (ab 10 000 DM) korrigiert, die durch einen Mehrjahresdurchschnitt nicht erfasst werden.
- 6.) Nicht managementbedingte Zusatzbelastungen oder Entlastungen werden im Einzelfall geregelt.

Budgetfortschreibungen

- 1.) Die im Rahmen der Budgets für 1998 ermittelten Anteile für Personalausgaben bzw. Sachausgaben werden ab 1999 ff. nur mehr prozentual, in gleicher Höhe wie die Erhöhung bzw. Kürzung für den übrigen Haushalt gelten soll, fortgeschrieben.
- 2.) Mehraufwendungen für Honorare sind aus dem Budget zu tragen.

Sonderregelungen

- 1.) Die Bemessung für kleinere Maßnahmen der Bauunterhaltung bei neu budgetierten Ämtern kann bisher nicht abschließend geregelt werden. Hier besteht insbesondere das Problem von Mehrfachnutzungen von Gebäuden.
- 2.) Beträge für die Verrechnung der Hilfsbetriebe werden individuell berücksichtigt. Eine Überprüfung gegebenenfalls Anpassung nach Vorliegen von Rechnungsergebnissen wird vorbehalten.

II. Vereinbarung zwischen dem Oberbürgermeister und dem budgetierten Amt/ bzw. Einrichtung

Aufgrund der Zustimmung des Gemeinderats zur Einführung der Budgetierung und zur Verwirklichung der festgelegten Ziele und Inhalte wird zwischen dem Oberbürgermeister und dem Amt bzw. der Einrichtung folgende Vereinbarung getroffen:

Allgemeine Bewirtschaftungsregeln

- a) Das Amt/die Einrichtung bewirtschaftet in eigener Zuständigkeit die im Haushaltsplan des jeweiligen Haushaltsjahres ausgewiesene Einnahmen und Ausgaben.
- b) Alle Ausgabehaushaltsstellen i. R. der Einzelbudgets des Verwaltungshaushalts (einschließlich der Personalkosten) sind gegenseitig deckungsfähig.
- c) Mehreinnahmen dürfen für Mehrausgaben im Verwaltungshaushalt verwendet werden.
- d) Die Zuständigkeit für die Bereitstellung von über-/außerplanmäßigen Mitteln im Rahmen des Budgets wird auf das Fachamt übertragen.

Die Zuständigkeit des Oberbürgermeisters/Kämmerers bzw. der Ausschüsse bleibt unberührt sobald

- Deckung aus allgemeinen Mitteln (Rücklage, Deckungsreserve etc.)
 - Deckung aus nicht zweckgebundenen Einnahmen
 - Deckung durch Inanspruchnahme von Mitteln anderer Ämter und Dezernate erfolgen soll.
- e) Grundsätzlich dürfen Mittel des Verwaltungshaushalts bis zum Betrag von 10 000 DM für die Beschaffung von Vermögensgegenständen verwendet werden. Mittel des Vermögenshaushalts dürfen nicht Ausgaben des Verwaltungshaushalts werden.
 - f) Vor der Einholung von Angeboten bzw. einer Auftragsvergabe ist zu prüfen, ob durch eine Beauftragung städtischer Dienststellen oder durch Sammelbestellungen Einspareffekte erzielt werden können.
 - g) Langfristige oder über drei Jahre hinauswirkende, vertragliche Verpflichtungen und/oder Neumitgliedschaften bedürfen der Zustimmung des Oberbürgermeisters/Kämmerers.
 - h) Die Berechnung der kalkulatorischen Kosten sowie die Auflösung der passivierten Beiträge/Zuschüsse etc. verbleiben beim Kämmereiamt. Sie

Budgetgarantie und Übertragung nichtverbraucher Mittel

- 1.) Die Budgets sollen garantiert werden, d.h. Budgets werden nicht reduziert, weil in den Vorjahren weniger Mittel benötigt wurden. Dies steht unter dem Vorbehalt von Leistungsänderungen und langfristigen Personaleinsparungen. Es gilt jedoch grundsätzlich der Finanzierungsvorbehalt.
- 2.) Die Übertragung der im jeweiligen Haushaltsjahr nicht verbrauchten Mittel, der einzelnen Budgets, wird in Höhe von 60 % garantiert.

Dieser Prozentsatz erhöht sich auf 70 %, wenn die Mindestzuführungsrate im Rechnungsergebnis um 50 % überschritten wird und erhöht sich auf 80 %, wenn sie um 100 % überschritten ist.

-
- i) Die Querschnittsämter erfüllen weiterhin beratende und unterstützende Servicefunktionen für das Amt/Einrichtung. Diese sind mit der „Leistungsverrechnung der Querschnittsämter“ abgedeckt.
- j) Die städtischen Hilfsbetriebe sind mit Ausnahme des Bauhofs und des Amtes für Umweltschutz und Grünordnung in Anspruch zu nehmen. Die Leistungen des Bauhofs und des Amtes für Umweltschutz und Grünordnung stehen in Konkurrenz zu anderen Anbietern.

Für die vorgenannten Einrichtungen gelten folgende spezielle Regelungen

1. Budgetverantwortliche sollen von Außenstehenden und vom Bauhof oder Amt für Umweltschutz und Grünordnung bei Leistungen bis 10 000 DM eine Preisabfrage einholen.
 2. Bei Verlagerung von Aufträgen über 10 000 DM auf Private (Auftragsentzug) entscheidet die Stadtkämmerei im gesamtstädtischen Interesse.
- k) Die Übertragung nicht verbrauchter Mittel wird in Höhe von 60 % zugesichert. Dieser Prozentsatz erhöht sich auf 70 %, wenn die Mindestzuführungsrate im Rechnungsergebnis um 50 % überschritten wird und erhöht sich auf 80 %, wenn sie um 100 % überschritten wird. Diese Regelung gilt vorbehaltlich der Genehmigung der Rechtsaufsichtsbehörde.

Anlage 4: Zwischenbericht der Stadtbibliothek zur Realisierung der Zielplanung

Stand: 17.06.2009

Zwischenbericht zur Realisierung der Zielplanung zum Stand 30.09.09

| lfd. Nr. | Art | Kontrakt-Nr. | Bezeichnung | Ziel 31.05.09 | Ist 31.05.09 | Ziel 30.09.09 | Ist 30.09.09 | Ziel 31.12.09 |
|---------------------------|-----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 96 Stadtbibliothek | | | | | | | | |
| 1 | A | 9.03. | RFID Rückgabeterminale 2008/2009 -Fortsetzung des Ziels aus 2008- | Planung des zweiten Rückgabeterminals | Baubeschluss wird von Referat 65 für die GR-Sitzung im Juni vorbereitet. | Installation | Umbau läuft derzeit. Installation ist für die 1. Novemberwoche vorgesehen | |
| 2 | B | | Begleitung zur Schließzeit während des Umbaus im EG der Stadtbibliothek (A-Ziel Nr. 9.03. "RFID Rückgabeterminale") | | - | Infostand und Zeitungslesecke im Rathaus | Zeitungslesecafé im Bürgerhaus ist eingerichtet und wird von Stammlesern genutzt | |
| 3 | B | | Kindertheaterstage Start ins Lesen: Bücherspass für Babys Workshop Medien bei den Präventionstagen | Kindertheaterstage sind 2 Veranstaltungen mit über 200 Besuchern erfolgt. Start ins Lesen als Koop-Projekt mit der Stadtbibliothek Ebersbach am 22.05.09 mit 15 Bucherbabes und Eltern durchgeführt. Der Workshop Medien wurde wegen geringer Anmeldungen vom LRA abgesetzt. Infolgt "Computerspiele in der Stadtbibliothek" (Auswahlkriterien der Stabi und Empfehlungslisten) war ausgelegt. Außerdem wurde der Präventionstag durch diverse Medienausstellungen begleitet. | Bei den Kindertheatertagen sind 2 Veranstaltungen mit über 200 Besuchern erfolgt. Start ins Lesen als Koop-Projekt mit der Stadtbibliothek Ebersbach am 22.05.09 mit 15 Bucherbabes und Eltern durchgeführt. Der Workshop Medien wurde wegen geringer Anmeldungen vom LRA abgesetzt. Infolgt "Computerspiele in der Stadtbibliothek" (Auswahlkriterien der Stabi und Empfehlungslisten) war ausgelegt. Außerdem wurde der Präventionstag durch diverse Medienausstellungen begleitet. | Kulturmacht Leben und Wohnen im Alter Bildungsmesse | Kulturmacht war mit ca 850 Besuchern ein großer Erfolg. Ausstellung und Podiumsdiskussion "Leben und Wohnen im Alter" wurde mit Kooperationspartnern zusammen im der Stadtbibliothek durchgeführt. Stadtbibliothek hat sich mit einem gemeinsamen Stand zusammen mit der Volkshochschule und dem Personalreferat an der Bildungsmesse beteiligt. | Deutschland liest vor und Frederickwochen China - Gastland der Buchmesse Living Library |
| 4 | B | | Weiterentwicklung der Angebote für Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund | | - | Für die Ausleihe in Kindertagesstätten werden mehrsprachige Medienkisten angeschafft als Alternative zu einem Bestandsangebot in vielen Sprachen | Medienauswahl wurde von einer KiTa auf Tauglichkeit geprüft. Bewerbung des Angebotes ab Herst. | |
| 5 | B | | Ausarbeitung einer neuen Entgeltordnung: Vereinfachung der Entgeltstruktur Vermeidung weiterer Einnahmerückgänge Beförderung der Akzeptanz für Entgelte | | - | | | GR-Beschluss |
| 6 | C | | Aufbau eines geregelten Beschwerdemanagements (Kundenfeedback) | Konzeption für Stimulierung von Kundenfeedback, Bearbeitung und weitere Auswertung von Anregungen | Die Eckpunkte der Konzeption stehen. Die Ausarbeitung im Detail steht noch aus. | Umsetzung in die Praxis vor Einführung des Rückgabeterminals | Umsetzung auf Jahressende verschoben bis der Bibliothekbetrieb wieder auf "normalem" Level läuft (derzeit Umbau). | |

Anlage 5: Präsentation über „Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek“

Präsentation von Bibliotheksleiterin Frau Asare über „Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek“ für den Göppinger Gemeinderat

Das Angebotsprofil der Stadtbibliothek

**Erläuterungen zu Oberzielen und
Kennzahlen 2007**

•Die Konsolidierungsmaßnahmen der vergangenen Jahre zwingen auch die Bibliothek zu einem fortwährenden Prozess der Überprüfung und Anpassung ihrer Leistungen. Der verantwortungsvolle Umgang mit den verfügbaren Ressourcen erfordert die Herausarbeitung von Aufgabenschwerpunkten und die Ausrichtung der Bibliotheksarbeit in Göppingen an einem geschärften Profil.

Bereits erfolgte und künftig geplante Umstrukturierungen machen eine modifizierte Aufgabenbeschreibung der Bibliothek erforderlich. Die Veränderungen lassen sich auch in Leistungskennzahlen ablesen.

Die Erläuterungen hier sollen das „Lesen“ der Leistungskennzahlen erleichtern und Hintergrundinformationen liefern. Ebenso sollen Änderungen bei den Kennzahlen innerhalb allgemeiner Veränderungsprozesse dargestellt werden.

Überblick

1. Die Oberziele der Stadtbibliothek
2. Entwicklungsziele für die Bestandskonzeption
3. Entwicklungsziele Dienstleistungen
4. Entwicklungsziele Zielgruppen
5. Strukturentwicklung

•In den letzten Jahren gerieten die Leistungen der Kultur- und Bildungseinrichtungen zunehmend in ein Korsett quantitativer Kennzahlen. Eine reine „Effizienzbibliothek“, die ihre Erfolge durch die Konzentration auf populäre Medien erzielt, birgt jedoch die Gefahr, den Zielen städtischer Bildungsarbeit nicht mehr gerecht zu werden. Die Beschreibung der Bibliotheksziele und deren öffentliche Kommunikation sollen dem beschriebenen Prozess entgegen wirken und den politischen Entscheidungsträgern Transparenz über die Verwendung der Ressourcen verschaffen.

•*Präzise Zielformulierung ist die Voraussetzung für eine kontinuierliche Optimierung der Leistungen*

•Die weitere Ausarbeitung und kontinuierliche Weiterentwicklung eines solchen Bibliotheksprogramms erfolgt im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Teamdiskussionen.

1. Oberziele

Die Bibliothek – ein Ort der Information

- Medien- und Informationsversorgung
- Buch als Leitmedium
- Elektronische Quellen
- Allgemeiner, öffentlicher Zugang
- Kompetenz der Mitarbeiter
- Aktualität der Medien

Die Bibliothek ist die zentrale Institution für die Bürger der Stadt und ihres Einzugsgebietes zur Medien- und Informationsversorgung. Das Buch ist das Leitmedium der Bibliothek. Vor allem im Bereich der Informationsversorgung spielen jedoch zunehmend neue, elektronische Medien eine entscheidende Rolle. Im Dienste der Chancengleichheit gewährleistet die Bibliothek den allgemeinen und öffentlichen Zugang zu allen Informationsquellen und bietet fachlich kompetente Unterstützung bei deren Erschließung. Auf Aktualität und Attraktivität der angebotenen Medien wird großen Wert gelegt.

1. Oberziele

Die Bibliothek als Bildungsort

- Individuelle Bildung
- Schul- und Berufsbildung
- Tor zum Lernen für Vor- und Grundschüler
- Leseförderung

Über die Grundversorgung mit Informationen aus allen Lebensbereichen hinaus orientiert sich das Angebotsprofil der Bibliothek an folgenden Schwerpunkten:

Als individuelles Bildungszentrum stellt die Stadtbibliothek ein qualifiziert ausgewähltes, aktuelles Informationsgebot zur beruflichen Weiterqualifizierung, zur persönlichen Orientierung und Alltagsbewältigung, zur gesellschaftlich-politischen Orientierung und zur kreativen Freizeitgestaltung bereit und vermittelt es aktiv. Die Angebote anderer Einrichtungen der Erwachsenenbildung werden mit einem abgestimmten Medienangebot unterstützt. Im Netzwerk lebenslangen Lernens hat die Stadtbibliothek eine zentrale Funktion inne.

In enger Kooperation mit den Bildungseinrichtungen der Stadt unterstützt die Bibliothek die Schul- und Berufsausbildung junger Menschen. Ein qualitativ und quantitativ bedarfsgerechtes Angebot an schul-, und ausbildungsrelevanten Medien wird ergänzt durch Angebote zur Vermittlung eines kompetenten Umgangs mit diesen Informationen. Zur Nutzung der Medien vor Ort stehen geeignete Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung.

Für Vor- und Grundschüler öffnet die Stadtbibliothek das Tor zum Lernen durch eine aktive Leseförderung. Durch ein breit gefächertes Angebot an Kindermedien und die intensive Vermittlungsarbeit weckt sie die Lust am Lesen und schafft damit die Grundlagen der Wissensbildung. Eltern und Erziehern bietet die Stadtbibliothek fachliche Beratung bei der Lesesozialisation. Die frühkindliche Sprachentwicklung deutsch- und fremdsprachiger Kinder wird durch die Medienangebote der Bibliothek unterstützt.

1. Oberziele

Die Bibliothek als kultureller Ort

- Aufenthaltsqualität
- Sozialintegrative Funktion
- Literarischer Ort
- Identifikationspunkt für die Bürger der Stadt

Die Stadtbibliothek ist ein anregender und lebendiger Kultur- und Kommunikationsort in zentraler Lage, mitten in der Stadt. Ihre Räumlichkeiten sind angenehm und laden zum Aufenthalt ein.

Sie spricht alle gesellschaftlichen Gruppen an und gewinnt daraus ihre Bedeutung für die Sozial-, Familien- und Kulturpolitik der Kommunen. Keine andere Bildungs- oder Kultureinrichtung erreicht einen so hohen Anteil der Bevölkerung aller Bildungs-, Sozial- und Altersschichten wie die Bibliothek. Die Angebote unterstützen den interkulturellen Dialog und die soziale Integration.

Die Bibliothek ist ein literarischer Ort mit kulturpädagogischer Bedeutung und engagierter Partner im Netzwerk anderer Kultur- und Bildungsanbieter. Als Identifikationspunkt für die Bürger trägt die Bibliothek entscheidend zur Lebensqualität in der Stadt bei.

Änderungen im Vergleich zur vorherigen Version zeigen eine Verschiebung der Schwerpunkte, die benannt werden sollte:

ein qualifiziertes und nachhaltiges Angebot...jenseits von "Event-Kultur" ...Ort literarischer Veranstaltungen pflegt die Stadtbibliothek ein eigenständiges Angebotsprofil,

Das können wir so nicht mehr stehen lassen, wenn genau in diesem Bereich auch Personalressourcen abgebaut werden.

Überblick

1. Die Oberziele der Stadtbibliothek
2. Entwicklungsziele für die Bestandskonzeption
3. Entwicklungsziele Dienstleistungen
4. Entwicklungsziele Zielgruppen
5. Strukturentwicklung

2. Bestandskonzeption

Leistungskennzahlen für den Bestand

- Zielbestand
- Erneuerungsquote
- Bestandszusammensetzung



Etatverteilung

Aus den Oberzielen leiten sich Leistungskennzahlen ab, die Bestandteil des städtischen Haushalts sind. Die Bestandskonzeption macht das Angebotsprofil der Bibliothek transparent und ist Orientierung für eine Verteilung der knapper werdenden Finanzmittel.

Unter der Ebene der Haushaltskennzahlen gibt es interne weitere Kennzahlen zur differenzierteren Untergliederung des Bestandes und der sich daraus ergebenden Etatverteilung

Bestandszusammensetzung orientiert sich an der Nutzung (lokal, DBS Vergleich) und am Medienmarkt und seiner Entwicklung (Börsenverein, Verlagsproduktion...). Sie sollte aber auch, unabhängig von der Nutzung das Profil der Bibliothek und den Informationsauftrag widerspiegeln. Internen Kennzahlen dienen als Regulativ, um nicht die Bibliothek rein an der Nutzung auszurichten und damit den Informationsauftrag preiszugeben

Die Kriterien für die Etatverteilung sind:

Ausleihanteile, Gewichtungsfaktoren für erhöhten Verschleiß und erhöhte Veralterung, Strukturelle Faktoren nach Medienart und Inhalt, Durchschnittspreise

2. Bestandskonzeption

Zielbestand

- Änderungen zu Vorjahren
- Kriterien
- Standards: 112.000 Medieneinheiten (ME)
- Realitäten: Medienetat



Zielbestand 2007: 91.000 ME
Mittelfristig: 95.000 ME

Größe des **Ausleihbestandes** momentan unter dem rechnerischen Ergebnis der Vorjahre. Transpondererfassung ersprach quasi einer Bestandsrevision. Aktueller Bestand: **ca. 90.000 ME**. Rückgang 2005 ist deutlich erkennbar.

Für die Festlegung des Zielbestandes gibt es verschiedene Bezugs- und Einflussfaktoren: Vorhandene Fläche, Einwohnerzahl, Nutzungsintensität, Aktualitätsgrad, Medienetat.

Verschiedene Standards und Richtlinien^[1] fordern einen aktuellen, verfügbaren Bestand von 2 Medieneinheiten (ME) pro Einwohner. Auf der Basis des Durchschnittswertes Baden-Württemberg von 1,36 ME / EW und bei einer durchschnittlichen Verfügbarkeitsquote von 68% müsste der Bestand der Stadtbibliothek Göppingen **mindestens 112.000 ME** umfassen. In dieser Berechnung findet der hohe Umsatz von 6,5 angemessen Berücksichtigung.

Allerdings muss ein Bestand auch aktuell gehalten werden. Der **verfügbare Etat** bestimmt, wie hoch die Erneuerungsquote sein kann. Um ein Veralten des Bestandes zu vermeiden sollte diese Quote nicht unter 10% sinken. Allerdings würde der hohe Umsatz und dadurch bedingter, hoher Verschleiß eine höhere Quote nahe legen. Damit ist der Zielbestand vom Budget abhängig. Aktuelle Mediendurchschnittspreise (Buch: 15,73€) erlauben mit ca 150.000 € Medienetat einen jährlichen Neuzugang von ca. 9.500 Medieneinheiten. Daraus ergibt sich ein möglicher Zielbestand von 95.000 Medieneinheiten bei einer durchschnittlichen Bestandsnutzung und minimaler Aktualisierung. Da die tatsächliche Nutzungsintensität einen höheren Bestand erfordern würde, soll der Zielbestand soll möglichst bald, innerhalb von 5 Jahren, erreicht werden.

[1] Bibliotheksplan 1993 und IFLA/UNESCO-Richtlinien

2. Bestandskonzeption

Erneuerungsquote

- Standards: Quote für 2007: 12,5 %
- Realitäten: Medienetat

➡ Quote 2007: 11%

Bestandszusammensetzung

➡ Mindestanteil Printmedien: 75%

Die Aktualitätsrate als Kennzahl soll abgelöst werden durch die Erneuerungsquote: Eine Zahl ist aus der anderen errechenbar, jedoch ist die Erneuerungsquote gezielter definierbar.

Die Zahl jährlicher Neuzugänge soll auf folgenden Bezugsgrößen basieren:

Der Ersatz für inhaltliche Veralterung ergibt sich aus einer ständigen Veränderung und Erweiterung des Wissens und aus einer Veralterung der Darstellungsform, die den Inhalt nicht mehr attraktiv vermittelt. Die Quote schwankt zwischen 5% bei Kinderbüchern und Romanen und ca. 7% bei Sachbüchern, wobei je nach Sachgruppe sehr viel höhere Werte notwendig sind. Eine Erneuerungsquote wegen inhaltlicher Veralterung von 5% bedeutet, dass Medien durchschnittlich 20 Jahre im Bestand bleiben!

Der Ersatz durch Verschleiß ist abhängig von der Nutzungsintensität

Der ggf. angestrebte Bestandszuwachs wird errechnet mittels der Jahre bis zur Erreichung des Zielbestandes (5 Jahre oder länger, bei größerer Bestandslücke).

Aus der Erneuerungsquote wird ersichtlich, dass der verfügbare Medienetat nicht nur das angestrebte Wachstum auf 95.000 Medieneinheiten verhindert, sondern nicht einmal die notwendige Aktualisierung des derzeitigen Ausleihbestandes erlaubt. Die Sollkennzahl wird jährlich fortgeschrieben.

Für 2007 wurden Sachkosten an anderer Stelle (ÖA) zurückgefahren, um möglichst viel Geld in den Medienetat stecken zu können: 157.500 €. Möglichkeiten von Sachspenden, Sponsoring sind zu prüfen. Vordringlichste Aufgabe der folgenden Jahre wird es sein, den Medienetat zu erhalten.

AV-Medien gesondert auszuweisen macht für die Gesamtbibliothek, die den Medienmix propagiert wenig Sinn. Der Anteil wird durch den Inhalt und seine Nutzung bestimmt. Richtzahl für den Nonbookbereich liegt derzeit bei ca 20% des Gesamtbestandes! Veränderungen durch Datenbanken, E-Books... Um die Bedeutung der gedruckten Medien für die Bibliotheksarbeit darzustellen, wird ein Mindestanteil von Printmedien definiert.

Überblick

1. Die Oberziele der Stadtbibliothek
2. Entwicklungsziele für die Bestandskonzeption
3. Entwicklungsziele Dienstleistungen
4. Entwicklungsziele Zielgruppen
5. Strukturentwicklung

•Neben der Bestandskonzeption stehen die Dienstleistungen der Bibliothek für das definierte Aufgabenprofil.

3. Dienstleistungen

Leistungskennzahlen Services

- Beratungsstunden
- Führungen
- Veranstaltungen
- Virtuelle Services
- Computerarbeitsstunden

Bislang unveränderte Zahlen, die es jedoch zu beobachten gilt. Weitere personelle Einsparungen wurden in der Bibliothek diskutiert unter der Maßgabe, die Öffnungszeiten zu erhalten: Geschlossene Türen = verschwendete Ressourcen. Daher der Versuch mit reduzierten Services ab 2007/8: Veranstaltungen, Beratungsstunden. Lässt sich das durchhalten??? (Leitsystem, Gerätebedienung, Selbstbedienung)

Seit einigen Jahren spielt die Zahl der virtuellen Kundenkontakte über die Website und den Web-Katalog eine zunehmende Rolle. Sie ist unbedingt in Verbindung mit der Zahl der Besucher zu sehen. Die Entwicklung und Pflege elektronischer Dienstleistungen ist zu einem wichtigen Arbeitsfeld in der Bibliothek geworden und bindet nicht wenig Personalkapazität.

Computerarbeitsstunden sagen v.a. etwas aus über die stabile Technikausstattung im Haus. Nicht ganz zufriedenstellende Kennzahl, da sie über den Stand der eingesetzten Technik nichts aussagt.

4. Zielgruppen

Leistungskennzahl Zielgruppen:

- Besucherzahlen

Entwicklungsziele:

- Vor- und Grundschüler
- Schüler, Auszubildende
- „Silversurfer“/Best Ager/50+ ...
- Migranten

Nur eine Kennzahl. Rückläufig. Zusammenhang mit virtuellen Services

Intern werden Statistiken zur Altersgruppenverteilung der Bevölkerung und der Bibliotheksbenutzer analysiert und für die Planung herangezogen:

Entwicklungsziele, die sich nur bedingt in den Haushaltskennzahlen niederschlagen. Z.T. auch noch nicht abschließend geplant. Am weitesten entwickelt ist das Konzept für Vor- und Grundschüler, das in diesem Kreis ja auch schon vorgestellt wurde:

Ziele:

Der Anteil der Bibliotheksbenutzer bis 9 Jahre entspricht mindestens dem Bevölkerungsanteil

Im direkten Einzugsgebiet der Stadtbibliothek hat jedes Kindergartenkind bis zum Schuleintritt die Stadtbibliothek kennen gelernt.

Maßnahmen:

Die Stadtbibliothek ermöglicht Führungen für Kindergartenkinder in der erforderlichen Zahl

Einmal jährlich werden die Kindertageseinrichtungen über die Angebote der Stadtbibliothek informiert

Pro Jahr werden mindestens..... Veranstaltungen zur Leseförderung von Kindern durchgeführt. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl dient der Erfolgskontrolle.

Die Bibliothek berät Eltern und Multiplikatoren in Fragen der Leseförderung und Medienauswahl. Pro Jahr wird mindestens eine Bildungsveranstaltung zu diesem Bereich durchgeführt.

Schüler:

Über die bildungsorientierten Angebote hinaus sollen Jugendliche unter dem Aspekt der Freizeitorientierung angesprochen werden. Medien, die dem spezifischen Nutzungsverhalten Jugendlicher entsprechen, sind in der Bibliothek vorhanden. Die Verknüpfung mit jugendpädagogischen Angeboten und die Präsentation der Medien in einem ansprechenden Ambiente versprechen eine engere Bindung Jugendlicher an die Bibliothek. Die Konzeption ist in der Vorbereitung und wird angereichert durch Praxiserfahrungen im Lauf des kommenden Jahren weiterentwickelt.

Silversurfer – Noch nicht einmal der Name steht!

Den Herausforderungen durch demographische Veränderungen kann sich auch die Bibliothek nicht entziehen. Ihre Angebote müssen dahingehend ausgerichtet werden dass eine ausgefüllte und sinnvolle Lebensgestaltung gerade auch für die ältere Generation ermöglicht wird. Mittelfristiges Ziel ist die Ausformulierung eines Aufgabenkataloges und konkreter Maßnahmen mit denen die Zielgruppe angesprochen werden kann.

Migranten:

Erste Ansätze durch diesjährige Zielformulierung: Deutsch als Fremdsprache, muttersprachliche Kinderbücher, Modellprojekt: Elternarbeit

Erfassen von Basisinformationen: Anteil von Nutzern mit Migrationshintergrund. Schwierigkeiten schon bei dieser Erfassung!

Überblick

1. Die Oberziele der Stadtbibliothek
2. Entwicklungsziele für die Bestandskonzeption
3. Entwicklungsziele Dienstleistungen
4. Entwicklungsziele Zielgruppen
5. Strukturentwicklung

Handlungsgrundsätze:

Die Stadtbibliothek orientiert ihre Angebote und Dienstleistungen am tatsächlich ermittelten Bedarf mit dem Ziel der größtmöglichen Nutzerzufriedenheit bei optimaler Nutzung der Bestände und Dienstleistungen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden effizient und ökonomisch, auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse eingesetzt.

5. Strukturentwicklung

Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit

- Entleihungen pro Personalstelle

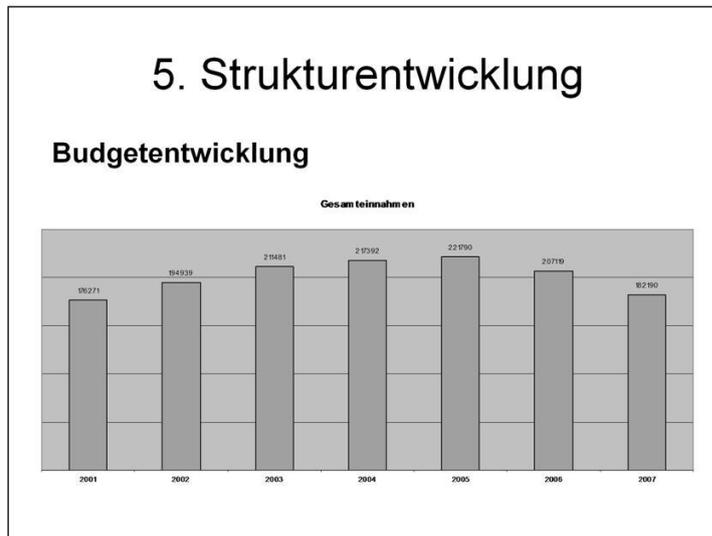
1996: 30.836

 Plan 2007: 45.147

- Entleihungen pro Öffnungsstunde
- Kostendeckungsgrad

Die absolute Zahl der Entleihungen ist eine Größe, die nur noch schwer vermittelbar ist. Die Bezugsgrößen sollen die der Zahl wieder mehr Inhalt geben. Die derzeitigen Rationalisierungsmaßnahmen und weitere Einsparvorgaben werden unmittelbaren Einfluss auf diese Kennzahlen haben.

Neue Techniken zur Optimierung von Arbeitsabläufen. Nicht nur RFID, sondern auch andere Automaten, die das Gesamtkonzept einer „Selbstbedienung“ durch die Nutzer unterstützt. Wir sind in diesem Prozess noch nicht am Ende, wie Beispiele aus anderen Ländern und demnächst auch in Deutschland zeigen: Rückgabeautomaten, Sortieranlagen...



Stadtbibliothek Göppingen ist meines Wissens an der Spitze der Entgelthöhe in Deutschland. Für eine Bibliothekskarte, die alle Ausleihvorgänge einschließt (50,- €) nimmt sogar Hamburg weniger (45,-)

Erhöhung von Entgelten nicht möglich: Ausgereizt! Dennoch: Rückläufige Einnahmesituation muss abgebremst werden!

Topzuschläge – wie lange noch: Von den Ausleihzuschlägen aktueller digitaler Medien profitieren andere Sachgruppen, aber: Downloads eben dieser Medien!

Bestsellerausleihe trägt sich in der Tat!

Neue Entgeltmodelle die die Tatsache der Übertragung von Ausweisen besser gerecht wird!. Derzeit: Rückgang bei den Jahresentgelten

5. Strukturentwicklung

Personalentwicklung

„Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das wichtigste Potenzial unserer Verwaltung“

Erkennen Sie das Zitat? Kernleitbild 2010

Auffallend, dass Leistungskennzahlen zum Personalmanagement fehlen!
Fortbildung, Fehlzeiten, Fluktuation sind Zahlen, die der Bibliotheksindex jährlich erfasst.

Neupositionierung: Neue Aufgaben, neues Selbstverständnis, neue Organisationsformen, die eine fortschreitende Automatisierung mit sich bringen

Neue Beschäftigungsmodelle, Möglichkeiten des „Outsourcing“ Integration von freiwilligen MitarbeiterInnen und Aushilfskräften

Weitere Themen: Organisiertes Qualitätsmanagement

Anlage 6: Protokoll des Interviews mit der Bibliotheksleiterin

Dieses Interview wurde von mir am 23.12.2009 mit der Leiterin der Göppinger Stadtbibliothek Frau Asare geführt.

1 Sollten Ziele nicht konkreter formuliert werden, damit Sie verständlicher und überprüfbarer sind?

In Göppingen gibt es eine Aufteilung in A-, B- und C-Ziele. A-Ziele werden im HH-Plan aufgeführt, da diese haushaltsrelevant sind (mit Mehrausgaben verbunden). Diese A-Ziele werden dann auch im Gemeinderat beraten.

Die Ziele zu den Produkten aus dem Produktplan (B- und C- Ziele) spiegeln sich in den Kennzahlen wieder. Ziele ergeben sich aus Mitarbeitergesprächen, sei es aus Gesprächen zwischen der Bibliotheksleitung und den Mitarbeitern oder aber zwischen Bürgermeister und Bibliotheksleitung. Diese B- und C- Ziele sind Ziele der Bürgerorientierung und der Verwaltungsmodernisierung. Es sind ausschließlich interne Ziele, die nicht im HH-Plan aufgeführt werden. Wenn diese Ziele ohne das Bereitstellen von zusätzlichen finanziellen Mitteln erreicht werden können, sind sie nur interne Ziele (Berichterstattung an die Bürgermeister und die Verwaltungsführung). Diese Zielvereinbarungen sind Vereinbarungen zu Sachzielen. A-Ziele sind als Sonderprojekte anzusehen, das Alltagsgeschäft wird durch den Produktplan bestimmt. Im Haushaltsplan erscheinen dann nur die Oberziele (A-Ziele) und Leistungskennzahlen die eine Auswahl an Kennzahlen zu den Produkten aus dem Produktplan darstellen. Hierbei werden die für sinnvoll erachteten Kennzahlen fortgeschrieben. Die im HH-Plan dargestellten Kennzahlen wurden dort schon vor vielen Jahren festgelegt, aber (vorhandene) Veränderungen werden durch den Gemeinderat nicht wahrgenommen bzw. die Kennzahlen werden nicht hinterfragt. Tritt eine starke Veränderung der Kennzahlen ein, so wird diese dann dem Gemeinderat erklärt, auch dies wird nur zur Kenntnis genommen. Ein weiteres Problem ist, dass sich die Kennzahlen in ihrer Größe verändern, das Budget aber gleichbleibt. Eine Verdoppelung der Entleihzahlen in den

letzten Jahren hat keine Veränderung in der Budgethöhe mit sich gebracht.

Die Anzahl der Medieneinheiten ist in einem Bibliothekskonzept festgelegt und kann sich an der Einwohnerzahl orientieren. Oder aber auch an der Nutzungszahl oder an dem zur Verfügung stehenden Gebäude anhand der qm Zahl.

Es stellt sich dann selbstverständlich auch die Frage, wie viel Geld zur Verfügung gestellt wird, um den Medienbestand aktuell zu halten. Das Problem hierbei ist, dass das Budget seit Jahren nur fortgeschrieben wird, die Personalkosten aber pro Jahr (durch Tarifierhöhung) mehr steigen wie das Budget fortgeschrieben wird.

2. Was sollte bei Unterschreitung des Budgets mit den Budgetresten passieren?

- **Verbleib komplett beim Budgetbereich**
- **Verbleib anteilig beim Budgetbereich**
- **Verbleib nur im Einzelfall beim Budget für Einzelmaßnahmen / Projekte**
- **Rückfluss der Budgetmittel an den Kernhaushalt**

Hier sollte das Budget Anteilig beim Budgetbereich verbleiben, jedoch dann eine einheitliche Regelung getroffen werden.

Laut Frau Asare habe man immer mal wieder Projekte im Kopf und überlege dann, ob man etwas ansparen sollte und frage sich dann ob es sich überhaupt lohnt Geld anzusparen. Insofern wäre eine Mischform denkbar, dass wenn für ein konkretes Projekt Mittel angespart werden, diese dann auch im Budget verbleiben. Hier wird jedoch das Problem aufkommen, dass eine Abgrenzung was ein Projekt ist und was nicht sich schwierig gestalten könnte. Beispiel könnte ein Großprojekt, wie zum Beispiel das Überziehen von Stühlen in der Bibliothek genannt werden. Bisher wird so verfahren, dass zuerst die Lektoren bezahlt werden und dann im Oktober geschaut wird wie viel Geld noch übrig geblieben ist. Von dem übrigen Geld werden dann noch „Extras“ gekauft.

Anlage 7: E-Mailkorrespondenz zum Thema Kontraktmanagement

Diese Anlage ist ein Auszug der E-Mailkorrespondenz mit Frau Hafner, Mitarbeiterin des Fachbereichs 2 Finanzen und Controlling bei der Stadtverwaltung Göppingen zum Thema Kontraktmanagement

Ein umfassendes Konzept zur Zielplanung mit den grundsätzlichen Regelungen kann ich Ihnen leider nicht zur Verfügung stellen. Da die gesamte Vorgehensweise im Rahmen des NKHR-Projekts überarbeitet werden wird, haben wir in den letzten Jahren darauf verzichtet das ursprüngliche Konzept um Neuerungen fortzuschreiben.

Zu Ihren konkreten Fragen:

A-Ziele:

Gibt es nur Kontrakte zwischen Gemeinderat und budgetierten Einrichtungen über die A-Ziele oder werden noch weitere Kontrakte mit dem Gemeinderat abgeschlossen?

Im Rahmen der Zielplanung wird ein Kontrakt über alle sog. A-Ziele zwischen dem Gemeinderat und allen städtischen Organisationseinheiten abgeschlossen. Darunter fallen neben den Einrichtungen auch alle Fachbereiche, sowie die Eigenbetriebe (z.B. Stadtwerke Göppingen) und die unmittelbaren Mehrheitsbeteiligungen der Stadt Göppingen (z.B. Energieversorgung Filstal). Weitere Kontrakte zwischen Gemeinderat und Verwaltung im eigentlichen Sinne des Kontraktmanagements gibt es meines Wissens nicht.

Ist der Ablauf des Kontraktmanagements wie folgt:

Einrichtungen geben (A-) Ziele und die Höhe der benötigten finanziellen Mittel (Kontrakt) vor, der Gemeinderat beschließt die Ziele und gibt die finanziellen Mittel frei?

Die Organisationseinheiten erarbeiten im Rahmen der Haushaltsplanung intern ihre kontraktrelevanten Ziele und hinterlegen den entsprechenden Finanzbedarf (soweit vorhanden). Diese Unterlagen werden mit den Dezernenten besprochen und dem Gemeinderat im Rahmen des Haushaltsplanungsprozesses übergeben. Diese erste Fassung des Zielkontrakts geht dem Gemeinderat im Rahmen der Haushaltsplaneinbringung zu. Konkret gesagt, die Liste ist Teil des gebundenen Haushaltsplanentwurfs, den der Gemeinderat derzeit meist im Oktober des Vorjahres erhält. Der Gemeinderat entscheidet daraufhin von seiner Seite über die angebotenen Ziele und ergänzt bzw. verringert die entsprechende Liste (wobei Verringerungen eigentlich nicht vorkommen). Die Ergänzungen von Seiten des Gemeinderats werden wiederum an die Organisationseinheiten weitergegeben, die wiederum eine Stellungnahme zur Umsetzbarkeit bzw. Nicht-Umsetzbarkeit abgeben, die dann wieder

dem Gemeinderat zugeht. Mit dem Haushaltsplanbeschlusses wird auch der so entstandene endgültige Kontrakt für das künftige Planjahr verabschiedet und die hinterlegten Finanzmittel werden durch den Haushaltsbeschluss grundsätzlich zur Verfügung gestellt. Die Zielerreichung wird dann unterjährig abgefragt (31.05., 30.09. und 31.12.), mit den Dezernenten besprochen und im Finanzstatusbericht an den Gemeinderat kommuniziert, der bei Bedarf weitere Informationen anfordert.

B- und C- Ziele:

Sind dies Kontrakte zwischen den Einrichtungen und der Verwaltungsführung (OB, Dezernenten) oder basieren B- und C- Ziele auf keinen Kontrakten?

Bei den B- und C-Zielen sprechen wir formal nicht von einem Kontrakt, sondern von verwaltungsinternen Zielvereinbarungen. Die B-Ziele sollten ein Ergebnis des jährlichen Mitarbeitergesprächs zwischen dem Dezernenten und dem Leiter der jeweiligen Organisationseinheit sein und befassen sich inhaltlich mit Verbesserungen für den Bürger bzw. organisationsübergreifenden Verbesserungen. C-Ziele (oder auch KVP-Ziele; KVP=kontinuierlicher Verbesserungsprozess) betreffen Verbesserungen bei Abläufen oder Strukturen innerhalb der eigenen Dienststelle und sollten Ergebnis der Mitarbeitergespräche zwischen dem Organisationsleiter und seinen Mitarbeitern sein. Da jedoch in verschiedenen städtischen Bereichen derzeit keine Mitarbeitergespräche stattfinden, beschränkt sich die Zielermittlung in der Praxis derzeit meist auf die Zusammenstellung der wesentlichen Jahresaufgaben durch den Organisationsleiter. Die derzeitige Zielplanung wird auch aus diesem Grund im Rahmen der Projektarbeit zum NKHR überarbeitet werden. Der theoretische Anspruch ist allerdings immer noch korrekt und wird gerade im Dezernat 2 noch entsprechend umgesetzt (also bei den meisten derzeit budgetierten Bereichen) .

| Kommune Nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Σ |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Frage-Nr. 2.3 | Werden diese Ziele durch den Gemeinderat beraten und beschlossen? | | | | | | | | |
| | Ja | | | | | | | | |
| | Nein | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 2.4 | Wo werden diese Ziele abgebildet? | | | | | | | | |
| | Im Haushaltsplan | | | | | | | | |
| | In Berichten an den Gemeinderat | | | | | | | | |
| | Keine Abbildung der Ziele – nur interner Gebrauch | | | | | | | | |
| | Sonstige Abbildung der Ziele | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 2.5 | Was sind die aktuellen Ziele für die Stadtbibliothek? | | | | | | | | |
| | K6: Ausbau der Position Openburgs als attraktives kulturelles Oberzentrum im Ortenaukreis und künftig auch im Eurodistric. Maßnahmen dazu bei der Stadtbibliothek:: Steigerung der Attraktivität der Stadtbibliothek durch Verbesserungen im Service- und Leseförderungsbereichs; Langfristig die Schaffung eines dem Versorgungsgebiet angemessenen attraktiven und aktuellen Medienbestandes der Stadtbibliothek (auch, durch Erweiterung des Medienangebots für Migranten); Vernetzung der Stadtbibliothek mit Migrantengruppen durch aktive Kontaktaufnahme und gegenseitigen Austausch, einschl. entsprechender Veranstaltungen. | | | | | | | | |
| | K8: | | | | | | | | |
| | Auftragserfüllung | | | | | | | | |
| | 1. Die Neukonzeption der Reisebibliothek im Haus am Muslenplatz, d.h. die alphabetische Aufstellung der Reiseliteratur nach Ländern, wird fortgeführt. Es werden ca. 2.600 Titel katalogtechnisch und medientechnisch bearbeitet und an die neu konzipierte Themenbibliothek angepasst. | | | | | | | | |
| | 2. Die Altkatalogisate der Bücher im Romanbereich werden überarbeitet. Insgesamt ca. 2.700 Titel. | | | | | | | | |
| | 3. Die Altbestände der Sachgruppen H (Wirtschaft ca. 100 Titel), K (Religion ca. 1.400 Titel) und U (Naturwissenschaft ca. 1.000 Titel) werden auf die bereits eingeführte neue Systematik umgestellt. | | | | | | | | |
| | 4. Für die Erzählungen für Kinder von 6 bis 9 Jahren werden so genannte Interessenzirkel, die den Bestand thematisch untergliedern, eingeführt, um die Suche für Kinder, Eltern und Lehrkräfte zu optimieren. | | | | | | | | |
| | 5. Gemeinsam mit der vhs und dem GHO wird ein vorläufiges Raumkonzept für ein gemeinsames Bildungszentrum auf dem Kasernengelände Lyeauty erstellt. | | | | | | | | |
| | 6. Der Literaturpreis des Oberbürgermeisters für Schulklassen wird unter dem Thema 'Natur verbindet', dem Motto der Landesgartenschau, ausgeschrieben und fachlich begleitet. | | | | | | | | |
| | Benutzerorientierung | | | | | | | | |
| | 1. Gemeinsam mit dem Amt für Kultur wird die neue Literaturreihe 'Auf Buchfühlung' eingeführt mit dem Ziel, den Stellenwert der Literatur in der Stadt zu erhöhen. | | | | | | | | |
| | 2. Im Bereich der Leseförderung wird eine Fortbildung für Lehrkräfte zum Thema „Leseförderung und Förderung der Medienkompetenz in Kooperation mit den Schulen in Villingen-Schwenningen“ konzipiert. | | | | | | | | |
| | Wirtschaftlichkeit: | | | | | | | | |
| | 1. Durch gezielte Schulungs- und Werbemaßnahmen soll die Nutzung des Rechercheportals erhöht werden. | | | | | | | | |
| | Mitarbeiterorientierung: | | | | | | | | |
| | 1. Gemeinsam mit der Abteilung Organisation und Personalentwicklung wird ein Fortbildungstag für das Gesamtteam zum Thema „Kundenorientierung / Servicebewusstsein“ konzipiert und durchgeführt. | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 3 | Arbeiten Sie mit Qualitäts- und Leistungsdaten in Form von Kennzahlen, um die Zielerreichung darzustellen? | | | | | | | | |
| | Ja | | | | | | | | |
| | Nein | | | | | | | | |

| Kommune Nr. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Σ |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---|
| Frage-Nr. 4 | Zu welchem Datum beabsichtigen Sie, von der Kameralistik auf die Doppik umzustellen? | | | | | | | | |
| | 01.01.2011 | 2012 | 01.01.2011 | 01.01.2011 | 01.01.2014 | 01.01.2009 | 01.01.2016 | 01.01.2011 | |
| | konkretes Datum: | | | | | | | | |
| | sobald wie möglich | | | | | | | | |
| | so spät wie möglich | | | | | | | | |
| | 1 | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Frage-Nr. 4.1 | In § 28 Entwurfs-GemHVO wird eine unterjährige Information des Gemeinderates über den Haushaltsvollzug vorgeschrieben. Arbeiten Sie bereits mit solchen Berichten? | | | | | | | | |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | Ja | | | | | | | | |
| | Nein | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 4.2 | Zu welchen Zeitpunkten werden diese Berichte an den Gemeinderat ausgegeben? | | | | | | | | |
| | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 5 |
| | Zum Ende der Quartale | | | | | | | | |
| | sonstige Zeitpunkte: | | | | | | | | |
| | K2: Der Halbjahresbericht wird in der Sitzung nach den Sommerferien vorgelegt | | | | | | | | |
| | K6: HH-Zwischenbericht im September | | | | | | | | |
| | K8: Controllingberichte September/Oktober | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 4.3 | Werden in diesen Berichten die oben erfragten Ziele und Kennzahlen abgebildet? | | | | | | | | |
| | 1 | | | | | | | | 1 |
| | Ja | | | | | | | | |
| | Nein | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 4.4 | Wie reagiert die Verwaltungsführung auf diese Berichte? | | | | | | | | |
| | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 4 |
| | Sie nimmt sie zur Kenntnis | | | | | | | | |
| | Es werden weitergehende Fragen gestellt | | | | | | | | |
| | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | Sie beauftragt die entsprechenden Ämter auf Grund der präsentierten Daten Maßnahmen zu ergreifen | | | | | | | | |
| Frage-Nr. 4.5 | Wie reagiert der Gemeinderat auf diese Berichte? | | | | | | | | |
| | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| | Er nimmt sie zur Kenntnis | | | | | | | | |
| | Es werden weitergehende Fragen gestellt | | | | | | | | |
| | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | 4 |
| | Er beauftragt die Verwaltung auf Grund der präsentierten Daten Maßnahmen zu ergreifen | | | | | | | | |

Anlage 9: Auswertung der Gemeinderatsbefragung

Der Fragebogen wurde am 17.12.2009 an die 40 Mitglieder des Göppinger Gemeinderats ausgegeben, von denen 18 ausgefüllt zurückgegeben wurden.

Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens

- 1 Wie beurteilen Sie grundsätzlich, auch ohne Vorkenntnisse zu haben, die Umstellung des Rechnungswesens von der Kameralistik auf die Doppik?**

positiv negativ

Anzahl der Antworten: 10 6 0 1

Keine Beantwortung der Frage auf einem Fragebogen.

- 1.1 Sehen Sie die vom Gesetzgeber vorgeschriebene Umstellung als Chance das Rechnungswesen der Kommunen transparenter zu machen?**

Ja 14
Nein 01
kann Ich nicht beurteilen 03

Zielorientierte Steuerung

- 2 Wie beurteilen Sie die Möglichkeit - im Rahmen des vorgesehenen „Neuen Steuerungsmodell“ - der Verwaltung Ziele im Sinne der Änderung eines Zustands oder in Form von konkreten Maßnahmen vorzugeben und diese über das Berichtswesen zu kontrollieren, anstatt über Einzelfallentscheidungen zu beraten?**

positiv negativ

Anzahl der Antworten: 4 6 3 3

Keine Beantwortung der Frage auf zwei Fragebögen.

- 2.1 Wird es mit der Umstellung auf die Doppik leichter oder schwieriger die Verwaltung zu steuern?**

leichter schwieriger

Anzahl der Antworten: 1 10 4 1

Keine Beantwortung der Frage auf zwei Fragebögen.

2.2 Zu welchem Zeitpunkt sollte der Gemeinderat in die strategische Zielplanung eingebunden werden?

- Bei der Vorformulierung der Ziele 17
 Bei der Beschlussfassung zum Haushaltplan 01

2.3 Von wem sollten diese Ziele vorberaten werden?

- Vom Gesamtgemeinderat 08
 Von den einzelnen Fachausschüssen 13

Ankreuzen beider Antworten auf drei Fragebögen.

Berichtswesen
3 Wie beurteilen Sie das aktuelle Berichtswesen in Bezug auf die Fülle von Informationen?

- Es liefert zu viele Informationen 03
 Es liefert den richtigen Umfang an Informationen 11
 Es liefert zu wenig Informationen 04

3.1 Was halten Sie für wichtiger in diesen Berichten?

- Die Abbildung von Finanzdaten 08
 Die Abbildung der Zielerreichung 14

Ankreuzen beider Antworten auf fünf Fragebögen.

3.2 Wie beurteilen Sie das aktuelle Berichtswesen in Bezug auf den Inhalt der Informationen?

- Es sind zu viele Finanzdaten aufgeführt 02
 Es sind zu wenig Finanzdaten aufgeführt 04
 Die Darstellung der Finanzdaten hat den richtigen Umfang 10

Keine Beantwortung der Frage auf zwei Fragebögen.

- Die Zielerreichung wird ausreichend dargestellt 04
 Die Zielerreichung wird ungenügende dargestellt 07
 Die Zielerreichung wird im richtigen Umfang dargestellt 06

Keine Beantwortung der Frage auf einem Fragebogen.

3.3 Welche Informationen fehlen Ihnen noch in den Berichten?

- Es fehlt oftmals ein klarer Ist-Zustand in Bezug auf folgende Kosten.
- Daten sollten so aufgestellt, respektive vereinfacht dargestellt werden, um sie für die Breite des Gemeinderats auch nachvollziehbar zu machen.
- Die Berichte sind von der Tendenz her ausreichend abgefasst. Sie könnten manchmal knapper und prägnanter auf das wesentliche Konzentriert sein.
- Wahrheit der Zielerreichung, nicht politisch (durch Verwaltungsleiter + obersten Finanzsachbearbeiter gefärbt) Siehe Finanzierung Hohenstaufenhallenerweiterung.
- Inhaltliche Maßnahmen z.B. bei Wirtschaftsplänen. Ohne Hintergrundinformationen z.B. denen eines Aufsichtsrates wird es schwierig einen Wirtschaftsplan zu verstehen

Auf diese Frage wurde insgesamt fünfmal geantwortet

3.4 Wie verständlich sind diese Berichte?

verständlich unverständlich

Anzahl der Antworten: 5 7 3 1

Keine Beantwortung der Frage auf zwei Fragebögen.

3.5 Die in den Berichten gelieferten Daten geben die Möglichkeit auf Entwicklungen zu reagieren und dementsprechend zu Steuern. Wurden die Berichte bisher ausreichend dafür genutzt?

Ja 06

Nein 10

Keine Beantwortung der Frage auf zwei Fragebögen.

Wenn Sie hier mit „Ja“ geantwortet haben, bitte weiter zu Frage 4

3.6 Wo sehen Sie die Gründe dafür, dass eine Steuerung an Hand der präsentierten Daten bisher nicht ausreichend erfolgt ist?

- Zeitmangel, zu wenig Qualität im Gremium (oftmals).
- Die Fülle von Themen die der Gemeinderat zu beraten hat. Kompetenzvorsprung der Verwaltung.
- Siehe 3.3
- Komplexität der Materie, Kompetenz des Gemeinderats <-> politischer Wille des Gemeinderat, Gemeinderat ist politisches Gremium das auch Zeitläufen unterliegt
- Unzureichende Zuarbeit einzelner Fachbereiche an die Kämmerei / Berichtswesen. Falsche Zahlen; unzureichendes Kostenmanagement. Beispiel: EWS-Arena
- Eine Steuerung ist bisher erfolgt in den Aufsichtsräten

Auf diese Frage wurde insgesamt sechsmal geantwortet.

Budgetierung als Steuerungsinstrument

- 4 Wird für Sie eine Überwachung der Ziele und das Gegensteuern bei Abweichung von diesen Zielen interessanter, wenn der Gemeinderat die Ziele selbst setzt?**

Ja 12
Nein 06

- 4.1 Glauben Sie, dass durch die Budgetierung und die damit verbundene Delegation der Budgetverantwortung auf die Budgetbereiche der Umgang mit den finanziellen Ressourcen sparsamer erfolgt?**

Ja 16
Nein 02

- 4.2 Bitte Begründen Sie hier Ihre Antwort aus Frage 4.1**

Antworten von Befragten die bei Frage 4.1 mit Ja geantwortet haben:

- Die Umsetzung eigener Gedanken und daraus folgender Maßnahmen und das Erreichen von selbst gesteckten Zielen bringt automatisch mehr Engagement als nur über vorgelegte "fremde" Dinge und Gelder zu entscheiden.
- In den zugeordneten Verwaltungsbereichen der einzelnen Budgetbereiche wird der Kompetenzvorsprung größer sein als in einem großen Fachbereich/Dezernat --> es geht um den Überblick der laufenden Maßnahmen in den Verwaltungsbereichen.
- Weil Abschreibungen und Gewinn-Erlös in der G+V sofort ablesbar sind
- Eine Überschreitung wird schneller sichtbar. Es wird die Obergrenze sichtbar markant.
- Wenn der Budgetierte selber steuern kann.
- Verantwortung motiviert, vorausgesetzt die Verwaltung muss mit Konsequenzen rechnen
- Klare Zuordnung der Verantwortung
- mehr Eigenverantwortung, sofern die Budgetierung ausreichend ist

Auf diese Frage wurde insgesamt achtmal geantwortet, von den zwei Personen die bei Frage 4.1 mit „Nein“ geantwortet haben, wurde hier keine Antwort abgegeben.

4.3 Falls ein Budgetbereich sein Jahresbudget unterschreitet, was soll dann mit dem verbliebenen Geld geschehen?

Die Budgetmittel sollte komplett beim Budgetbereich verbleiben 4

Die Budgetmittel sollte anteilig dem Budget verbleiben Höhe in % 6

4 mal 50 %, 1 mal 30 %, 1 mal 40 %

Die Budgetmittel sollten nur im Einzelfall bei einer sinnvollen Maßnahme, nach Beratung im Gemeinderat dem Budget im Folgejahr angerechnet werden 7

Die Budgetmittel sollten komplett an den Kernhaushalt zurückfließen und für die Gesamtdeckung im Folgejahr zur Verfügung stehen 2

Ankreuzen der letzten beiden Antworten auf einem Fragebogen.

Anlage 10: Rede des baden- württembergischen Innenministers

Quelle: Abruf der Rede am 15.02.2010 von:

<http://www.nkhr->

[bw.de/servlet/PB/show/1310060/Kongress%20Neues%20Haushalts-%20und%20Rechnunswesen_Kehl%20MIN.pdf](http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/show/1310060/Kongress%20Neues%20Haushalts-%20und%20Rechnunswesen_Kehl%20MIN.pdf)



Baden-Württemberg

INNENMINISTERIUM
PRESSESTELLE

PRESSEMITTEILUNG

12. November 2009

** Kongress über das Neue Kommunale
Haushalts- und Rechnungswesen**

**Innenminister Heribert Rech:
„Die Doppik ist dem kameralistischen Rechnungswesen
überlegen und ermöglicht dem Gemeinderat die
zielgerichtete Steuerung der kommunalen Finanzen“**

„Die Doppik ist dem kameralistischen Rechnungswesen deshalb überlegen, weil sie den Ressourcenverbrauch systemimmanent erfasst, ohne dass es zahlreicher Nebenrechnungen bedarf. Sie stellt die Steuerungsinformationen für die kommunalen Entscheidungsträger unmittelbar zur Verfügung.“ Das sagte Innenminister Heribert Rech am Donnerstag, 12. November 2009, beim Kongress über das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen in Kehl.

Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen stelle den Ressourcenverbrauch vollständig dar. Erstmals sei es möglich, das kommunale Vermögen, dessen Entwicklung und besonders den Vermögensverzehr vollständig abzubilden. Die Aufwendungen für die laufende Nutzung von Vermögenswerten würden durch Abschreibungen über die gesamte Nutzungsdauer dargestellt und nicht nur - wie bisher - im Jahr der Anschaffung und Herstellung. Mit dem neuen Instrument der Rückstellungen werde Vorsorge für künftige Belastungen getroffen und eine periodengerechte Zuordnung sichergestellt. Der neue produktorientierte Haushalt helfe, den Erfolg kommunalen Handelns stärker an den erbrachten Leis-

- 2 -

tungen zu messen. Die Führungs- und Organisationsstruktur werde im neuen Steuerungssystem noch mehr durch die haushaltswirtschaftlichen Anforderungen geprägt. In allen Kommunen, die das neue System eingeführt hätten oder einführen würden, werde es wahrscheinlich früher oder später auch zu Änderungen in der Organisationsstruktur kommen.

„Die Reform des kommunalen Haushaltsrechts ordnet sich nahtlos in die Aktivitäten zur Modernisierung der Verwaltung in Baden-Württemberg ein. Die angespannte Finanzlage darf nicht wieder die alten Reflexe auslösen, bei der Konsolidierung der Haushalte den Blick nur auf die Einnahmenseite zu lenken. Das klassische kamerale Haushalts- und Rechnungswesen lässt keinen systematischen Überblick über den Ressourcenverbrauch und die Steuerung und Kontrolle nach Aufgaben und Zielen zu“, so Rech.

Finanzwirtschaftliches Ziel öffentlicher Haushalte sei nicht, Gewinne zu erzielen, sondern die wirtschaftliche Erfüllung von öffentlichen Aufgaben. Außerdem solle ein Bild der Vermögens- und Finanzlage vermittelt werden, das den tatsächlichen Verhältnissen entspreche. Das Prinzip intergenerativer Gerechtigkeit diene dem Schutz gegenwärtiger und künftiger Steuerzahler. Die Haushalte der öffentlichen Hand seien darüber hinaus überwiegend durch Dienstleistungen für den Bürger und durch soziale Leistungen geprägt. Das erfordere auch hinsichtlich des Haushaltsausgleichs eine andere Systematik bei der Ergebnisrechnung als in der Privatwirtschaft. Mit der Reform sei außerdem ein in sich geschlossenes und stimmiges Regelwerk für das neue Haushaltsrecht geschaffen worden. Anwendbare Regelungen aus dem Handelsgesetzbuch, etwa für die Mechanismen der Konsolidierung beim Gesamtabchluss, seien in das neue Haushaltsrecht übernommen worden.

Mit dem Reformgesetz hätten alle Kommunen im Land die notwendige Planungs- und Rechtssicherheit für die Umstellung ihres Haushalts- und Rechnungswesens auf die Kommunale Doppik erhalten. Das Reformkonzept und die Regelungsentwürfe seien seit Beginn der 1990er Jahre sehr intensiv unter Beteiligung von Wissenschaft und Praxis diskutiert und lan-

- 3 -

desweit bereits in rund 20 Pilotkommunen erprobt worden. „Die bisherigen Erfahrungen aus den Pilotkommunen zeigen, dass die Reform ihre Wirkung auf die kommunale Finanzpolitik durchaus entfaltet. So berichten Oberbürgermeister aus den Pilotstädten, dass der Blick auf die vollständige Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage die tatsächliche Leistungsfähigkeit ihrer Stadt stärker in den Mittelpunkt der jährlichen Etatberatungen stellt. Die Produktorientierung des Haushalts macht eine zielgerechtere Steuerung der städtischen Finanzen durch den Gemeinderat möglich“, betonte Rech.

Die Reform berühre mit dem kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen eine zentrale und grundlegende innere Querschnittsangelegenheit. Das stelle die Kommunen bei der Umsetzung vor eine große Herausforderung. „Deswegen war und ist es mir wichtig, dass die kommunalen Landesverbände die Reform mittragen. Bei den wesentlichen Eckpunkten der Reform haben wir gute und tragfähige Lösungen gefunden. Ich danke deswegen den kommunalen Landesverbänden, der Gemeindeprüfungsanstalt und den anderen am Reformprozess beteiligten Institutionen für ihr Engagement und ihre Kompromissbereitschaft“, so Rech.

Während nach Informationen des Innenministeriums etwa die Landeshauptstadt Stuttgart zum 1. Januar 2010 und die Stadt Mannheim zum 1. Januar 2012 mit der Kommunalen Doppik starten wollten, würden die kleineren Gemeinden wohl überwiegend später folgen. In der Übergangsphase könnten die Gemeinden und die Landkreise selbst entscheiden, wann sie auf die kommunale Doppik umsteigen wollten. Ab dem Kalenderjahr 2016 sei die neue Form der Buchführung aber für alle Gemeinden zwingend. Der Gesamtabschluss nach neuem Recht sei spätestens ab dem Haushaltsjahr 2018 zu erstellen. Neben dem Reformgesetz sei es nun entscheidend, mit den verordnungsrechtlichen Regelungen der Gemeindehaushaltsverordnung und der Gemeindekassenverordnung rasch nachzuziehen. Für diese beiden Verordnungen, die konkrete Handlungsanweisungen für die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben geben würden, seien von April bis in den Sommer dieses Jahres die Anhörung der

- 4 -

kommunalen Landesverbände, der Gemeindeprüfungsanstalt, des Kommunalen Versorgungsverbandes sowie weiterer Verbände und Einrichtungen erfolgt. Inzwischen sei die Auswertung der Anhörung abgeschlossen und die beiden Verordnungen würden zeitnah ausgefertigt und im Gesetzblatt verkündet werden.

*

Zusatzinformationen

Derzeit arbeiten kommunale Praktiker in Arbeitsgruppen und zusammen mit dem Innenministerium an einem Leitfaden, der sich mit so diffizilen Themen wie der Bilanzierung oder der Buchungssystematik beschäftigt. Die jeweils aktuellen Ergebnisse werden auf der Internetplattform www.nkhr-bw.de veröffentlicht.

Anlage 11: Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2009

Abgespeichert als PDF-Datei auf beiliegender CD-ROM

Anlage 12: Stadtverwaltung Göppingen, Haushaltsplan 2010

Abgespeichert als PDF-Datei auf beiliegender CD-ROM

Literaturverzeichnis

- Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, in Bals, Hansjürgen/Hack, Hans/Reichard, Christoph (Hrsg.): Die neue Kommunalverwaltung, Band 10, Heidelberg u. a. 2004
- Bertelsmann Stiftung/Saarländisches Innenministerium (Hrsg.): Kommunales Management in der Praxis, Band 5 Controlling und Berichtswesen, Gütersloh 1996
- B.I.T. online Sonderheft 2009: BIX - Der Bibliotheksindex, Wiesbaden 2009
- Beyer,Werner: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Teil II Produkte und Controlling, Finanzwesen der Gemeinde Band 8, Berlin 1999
- Brandel, Rolf (Hrsg.)/Stöbe-Blossey, Sybille/Wohlfahrt, Norbert: Verwalten oder gestalten: Ratsmitglieder im neuen Steuerungsmodell, Berlin 1999
- Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Geschäftsbericht 2001, Karlsruhe 2001
- Gladen, Werner: Performance Measurement Controlling mit Kennzahlen, 4. Auflage, Wiesbaden 2008
- Greiner, Oliver: Strategiegerechte Budgetierung, Diss., München 2004
- Grommas, Dieter: Interne Budgetierung in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben, Forum Finanzwissenschaft und Public Management, Band 2, Diss., Göttingen 2005
- Heinz, Rudolf: Kommunales Management, Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart 2000
- Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Auflage, Stuttgart 2008
- Horváth, Peter: Controlling, 11. Auflage, Stuttgart 2009
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg): Das neue KGSt Politikerhandbuch, Köln 1999

-
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Das neue Steuerungsmodell: Bilanz der Umsetzung, KGSt-Bericht
2/2007, Köln 2007
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Kommunale Managementberichte I: Grundlage und Nutzen, KGSt-
Bericht 7/2004, Köln 2004
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Kommunale Managementberichte II: Einführungsschritte und
Umsetzungsempfehlungen, KGSt-Bericht 8/2004, Köln 2004
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen, KGSt-
Bericht 4/1998, Köln 1998
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Strategisches Management III: Zielbezogene Budgetierung, KGSt-
Bericht 10/2000, Köln 2000
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg):
Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren, KGSt-Bericht
3/2001, Köln 2001
- Masserer, Kai / Stallmeyer Andrea / Freund, Jürgen / Krüger, Peter:
Entwicklung und Erprobung eines Monitoringsystems „Effizienz
und Effektivität“ Berliner Bürgerämter, Speyer 2008
- Rau, Thomas: Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden,
Strategie, Personal, Organisation, 2. Auflage, München 2007
- Reif, Karl: Der Haushaltsplan – kein Buch mit sieben Siegeln, Von der
Kameralistik zur Doppik, in: Die Gemeinde (BWGZ) 12/2009,
S. 526 – 568, Stuttgart 2009
- Schwarting, Gunnar: Effizienz in der Kommunalverwaltung, Dezentrale
Verantwortung, Produkte, Budgets und Controlling, Finanzwesen der
Gemeinden Band 7, 2. Auflage, Berlin 2005
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2009 für die
Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2009
- Tondorf, Karin (Hrsg.)/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut: Steuerung
durch Zielvereinbarungen, Anwendungspraxis, Probleme, Gestal-
tungsüberlegungen, Berlin 2002

Weber, Jürgen: Das Advanced-Controlling-Handbuch, Alles entscheidende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente, Weinheim 2005

Erklärung nach § 36 Abs. 3 APrOVw gd

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Bad Überkingen, den 02.03.2010

Uwe Geiße