

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

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

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Miriam Hagenmaier

Studienjahr 2010/2011

Erstgutachter:

Diplom-Verwaltungswirtin, Diplom-Kauffrau und hauptamtlich Lehrende an

der HVF Ludwigsburg Jutta Breitenstein

Zweitgutachter:

Diplom-Verwaltungswirtin Michaela Wild

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Organisation des Rechnungswesens im NKHR .....</b>	<b>4</b>
2.1 Aufbauorganisation der Buchhaltung .....	4
2.2 Buchhaltung in Albstadt .....	6
<b>3 Mitarbeiterqualifikation .....</b>	<b>8</b>
3.1 Mitarbeiterqualifikation im NKHR - das „Drei-Säulen-Modell“ .....	8
3.2 Qualifikationsanforderungen einer Schulungskonzeption .....	11
3.2.1 Adressaten der Mitarbeiterqualifikation .....	12
3.2.1.1 Qualifikation der Politischen Entscheidungsträger.....	13
3.2.1.2 Einbindung von Problemgruppen .....	14
3.2.2 Schulungsinhalte .....	15
3.2.3 Lernformen .....	18
3.2.4 Zeitliche Umsetzung.....	19
3.2.5 „Qualifikatoren“ - wer soll die Doppik lehren? .....	22
3.2.6 Fortbildungskosten.....	24
<b>4 Projekt „NKHR in Albstadt“ .....</b>	<b>26</b>
4.1 Projektstruktur in Albstadt .....	26
4.2 Teilprojekt 4 Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation.....	28
<b>5 Schulungskonzeption in Albstadt .....</b>	<b>30</b>
5.1 Organisatorische Vorbereitung.....	32
5.2 Inhaltliche Anforderungen .....	35
5.2.1 Modul I: Grundlagen NKHR.....	35
5.2.2 Modul II: Stammdaten .....	43
5.2.3 Modul III: Anordnungswesen .....	47

5.2.4 Modul IV: Berichtswesen.....	50
5.2.5 Modul V: Dezentrale Planung.....	50
5.2.6 Modul VI: Kosten- und Leistungsrechnung.....	51
<b>Fazit.....</b>	<b>52</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>55</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>100</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>103</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
Abs.	Absatz
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DV	Datenverarbeitung
DZ	Datenzentrale
E-Learning	Electronic Learning
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GemO	Gemeindeordnung
GemKVO	Gemeindekassenverordnung
(Hallo) KAI	(Hallo) „Kann Alles Inventarisieren“
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
IM	Innenministerium(s) (hier: von Baden-Württemberg)
IMK	Innenministerkonferenz
ISPS	Industry Solution for Public Sector
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung

NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NKR	Neues Kommunales Rechnungswesen
Nr.	Nummer
PSM	Public Sector Management
S.	Seite
SH	Schleswig-Holstein
s.o.	siehe oben
TP	Teilprojekt
UARG	Unterausschuss Reform des Gemeindehaushaltsrechts
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Anmerkung:

Das Wort Kommune wird in dieser Bachelorarbeit als Synonym für die Begriffe Städte und Gemeinden verwendet.

Die Begriffe Verwaltungsmitarbeiter, (städtische) Mitarbeiter, (städtische) Beschäftigte und (städtisches) Personal werden gleichbedeutend mit den in der öffentlichen Verwaltung arbeitenden Personen benutzt. Die Ein- wie Mehrzahl dieser Begriffe schließen sowohl die männliche als auch die weibliche Form mit ein.

Stellvertretend für den bewirtschaftenden Personenkreis in den Fachämtern wird Gebrauch von den Begrifflichkeiten Bewirtschafter, bewirtschaftende Kollegen (aus den Fachämtern), bewirtschaftende Mitarbeiter (aus den Fachämtern) gemacht. Auch in diesem Zusammenhang schließt die Ein- wie Mehrzahl sowohl die männliche als auch die weibliche Form mit ein.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Entscheidungsfelder für die Organisation des Rechnungswesens .....	4
Abbildung 2: Säulen der Mitarbeiterqualifikation.....	9
Abbildung 3: Schulungsinhalte der Zielgruppen .....	17

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Projektstruktur.....	55
Anlage 2: Zeitplan – Mitarbeiterqualifikation .....	56
Anlage 3: Anschreiben Fachämter.....	57
Anlage 4: Schulungsunterlagen.....	60

## 1 Einleitung

Seit Anfang der 90er Jahre kann eine Neuorientierung der öffentlichen Verwaltung hin zu einem serviceorientierten Dienstleistungsanbieter mit unternehmensähnlichen und dezentralen Führungs- und Organisationsstrukturen beobachtet werden.<sup>1</sup> Diese Reform konfrontiert auch das Haushalts- und Rechnungswesen mit neuen, zusätzlichen Anforderungen. Das bisherig kameralistische, rein zahlungsorientierte Haushalts- und Rechnungssystem hat sich dabei als nicht kompatibel mit den Reforminhalten des Neuen Steuerungsmodells erwiesen. Der Ruf nach einem ressourcenorientierten Rechnungswesen wurde laut, das sowohl eine reibungslose Implementierung als auch eine effektive Nutzung von Strukturelementen des Neuen Steuerungsmodells wie der dezentralen Mittelbewirtschaftung, Budgetierung, Outputorientierung oder auch Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ermöglicht.<sup>2</sup>

Mit dem Beschluss der Innenministerkonferenz (IMK) vom 21. November 2003 wurde ein neues Zeitalter der Haushalts- und Rechnungslegung in den öffentlichen Verwaltungen eingeläutet. Der Weg für ein grundlegend neues Haushalts- und Rechnungssystem nach kaufmännischem Vorbild ist somit bereitet, die Kameralistik hat ausgedient.<sup>3</sup>

In Baden-Württemberg hat der Landtag am 22. April 2009 rückwirkend zum 01. Januar 2009 das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen. Nach einer Übergangsfrist, sind ab dem Haushaltsjahr 2016 flächendeckend alle Kommunen im Land zur Haushalts- und Rechnungslegung nach der neuen kommunalen Doppik verpflichtet. Die Reformoption der erweiterten Kameralistik aus dem IMK-Beschluss ist im baden-württembergischen Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) nicht vorgesehen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Lüder, S.12.

<sup>2</sup> Vgl. Arbeitskreis III Kommunale Angelegenheiten/UARG der IMK, S. 1 f., <http://www.haushaltsreform.de/IMK-Beschluss-2003-11-21-Anlage-1-Bericht.pdf>, [01.09.2010].

<sup>3</sup> Vgl. Fudalla/Wöste, S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

Bei der Stadt Albstadt wird bereits ab dem kommenden Haushaltsjahr 2011 nach dem NKHR gewirtschaftet. Die grundsätzlichen Unterschiede des neuen ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesens gegenüber der klassischen Kameralistik stellen auch die Albstädter Verantwortlichen vor eine große Herausforderung. Neben den zahlreichen inhaltlichen Meilensteinen wie der Erfassung und Bewertung von Vermögen und Schulden, der Erstellung des örtlichen Produktplans, der Entwicklung einer KLR, müssen die bisher ausschließlich kameralistisch geprägten Mitarbeiter in den betroffenen Stellen der Stadtverwaltung auf das NKHR vorbereitet werden.

Als die Verfasserin im Mai 2010 ihre praktische Ausbildung bei der Stadt Albstadt aufnahm, liefen die Vorbereitungen zur Produktivsetzung der kommunalen Doppik zum 01. Januar 2011 auf Hochtouren. Sie bekam fortan die Möglichkeit aktiv am Projekt „NKHR in Albstadt“ mitzuarbeiten. Da die Teilprojekte 1 bis 3 mit der Vermögensbewertung und der Planung des ersten doppischen Haushalts gegenwärtig bereits großflächig bearbeitet wurden, war die Verfasserin vor allem im Bereich des Teilprojekt (TP) 4 Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation tätig.

Durch die Mitwirkung in diesem Aufgabenfeld wurde der Verfasserin immer wieder die Bedeutung der Mitarbeiter bei der Einführung des NKHR deutlich. Denn die Umsetzung der inhaltlichen Pakete bleibt ohne Wirkung, soweit das städtische Personal den neuen Anforderungen durch die Reform nicht gewachsen ist. Hiervon ausgehend hat sie sich entschieden, den Weg der Verwaltungsmitarbeiter ins NKHR am Beispiel der Stadt Albstadt näher zu beleuchten. Dabei setzt sich diese Arbeit vornehmlich mit der konzeptionellen Ausgestaltung einer Schulungskonzeption zur Vorbereitung auf das NKHR auseinander. Abschließendes Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen möglichen Lösungsansatz aufzuzeigen, der die Mitarbeiter in den Kommunalverwaltungen für die neuen Anforderungen des NKHR qualifiziert.



Das zweite Kapitel befasst sich zunächst mit dem organisatorischen Aufbau und Ablauf des Rechnungswesens im NKHR. Unter Einbeziehung der Mitarbeiterqualifikation wird dabei die Aufbauorganisation der Buchhaltung in den Mittelpunkt gerückt. Kapitel drei geht im Einzelnen auf die verschiedenen Aspekte der Mitarbeiterqualifikation im NKHR ein. Hier wird das Hauptaugenmerk auf die Anforderungen an eine Schulungskonzeption gelegt, die die unmittelbar durch das NKHR betroffenen Mitarbeiter für ihre neuen Aufgaben qualifiziert. In Kapitel vier erfolgt eine Einführung in das Projekt „NKHR in Albstadt“ mit Schwerpunkt auf das TP 4 Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation. Der Hauptteil der Arbeit konzentriert sich auf das fünfte Kapitel. Dieses beschäftigt sich mit der abschließenden Entwicklung und Umsetzung einer Schulungskonzeption für die dezentralen Bewirtschafter der Stadt Albstadt. Dabei werden sowohl die organisatorische Vorbereitung zur Durchführung der Schulungen als auch die Zusammenstellung der Schulungsunterlagen für die inhaltlichen Anforderungen des NKHR behandelt. Die Erkenntnisse aus diesem Kapitel münden letztlich in der Schriftenreihe zur Mitarbeiterqualifikation in Albstadt. Im Anhang sind demnach Auszüge aus den Teilen der Schriftenreihe beigelegt, die von der Verfasserin erstellt wurden. Sie sollen, ergänzend zur Entwicklung der Konzeption, ein praktisches Anschauungsbeispiel für die Aufbereitung der relevanten Schulungsinhalte darstellen. Abschließend werden im Fazit die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, die die Verfasserin bei der Erstellung dieser Bachelorarbeit gewinnen konnte.

## 2 Organisation des Rechnungswesens im NKHR

Mit der Einführung des NKHR kann neben den inhaltlichen Herausforderungen auch ein Gestaltungsbedarf bei der Organisation des Rechnungswesens einhergehen.<sup>5</sup>

Dabei sind sowohl die Kämmerei, die Kasse als auch die dezentralen Facheinheiten mit entsprechender Aufgabenzuständigkeit auf die Optimierung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation zu untersuchen und bei Bedarf anzupassen.<sup>6</sup>

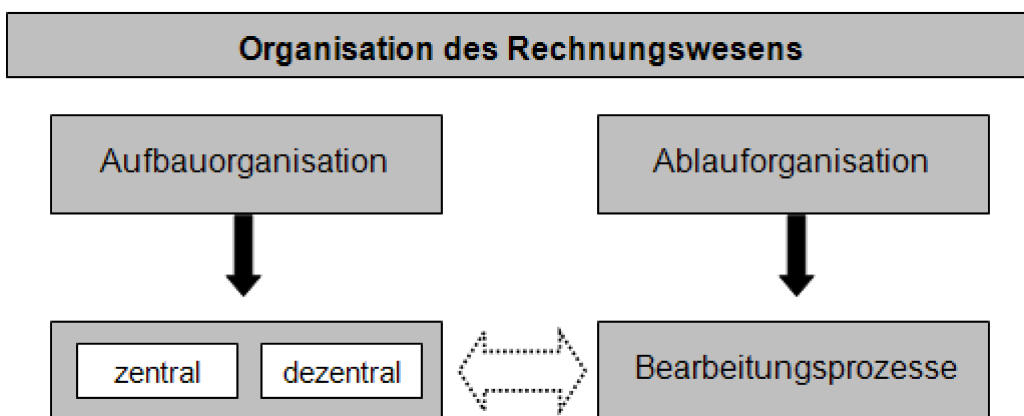


Abbildung 1: Entscheidungsfelder für die Organisation des Rechnungswesens<sup>7</sup>

Im Hinblick auf die Mitarbeiterqualifikation im NKHR rückt im Bereich der Kassengeschäfte die Buchhaltung in den Vordergrund. Die Ausgestaltung deren Aufbauorganisation hat unmittelbare Auswirkungen auf den Umfang des Qualifizierungsbedarfs der Verwaltungsmitarbeiter.<sup>8</sup>

### 2.1 Aufbauorganisation der Buchhaltung

Im kameralen Rechnungswesen konnte - getragen vom intensiven Einsatz DV-gestützter Informationstechnik - eine Tendenz zur dezentralen Organisation beobachtet werden.

<sup>5</sup> Vgl. Häfner, S. 217.

<sup>6</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 73.

<sup>7</sup> Quelle: Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S.73.

<sup>8</sup> Vgl. Innovationsring NKR-SH, Fort- und Ausbildung, S. 4, [http://www.informdoku.de/nkrsh/download/Handlungsempfehlung\\_PG\\_1.6\\_Stand\\_10.3.2006\\_verabschiedet\\_korr.02.05.pdf](http://www.informdoku.de/nkrsh/download/Handlungsempfehlung_PG_1.6_Stand_10.3.2006_verabschiedet_korr.02.05.pdf); [01.09.2010].

Auch die Vorgänge der Buchhaltung haben sich in dezentraler Ausrichtung entwickelt.<sup>9</sup>

Im Zuge der Doppikeinführung kann es jedoch sinnvoll sein, zur zentralen Organisationsform zurück zu kehren.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang rückt die Kontierung in den Vordergrund, die im NKHR einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfährt.<sup>11</sup>

Im bisherigen kameralen Haushalts- und Rechnungswesen erfolgte die Kontierung ausschließlich unter Einbeziehung einer Haushaltsstelle. Im Rahmen der kommunalen Doppik müssen die Mitarbeiter sowohl die Wahl für ein Produkt bzw. eine Kostenstelle als auch die Zuordnung zu einem Sachkonto treffen.<sup>12</sup> Für Letzteres sind weitreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse notwendig.

Soweit die Kontierung ausschließlich von Spezialisten mit betriebswirtschaftlich hoher Fachkompetenz aus der zentralen Finanzverwaltung wahrgenommen wird, ist von einer maximalen Qualität bei der Auswahl der richtigen Konten auszugehen.<sup>13</sup> Die Gefahr der fehlerhaften Kontierung ist auf Grund der Buchungsroutine der zentralen Einheit ebenfalls gering.<sup>14</sup>

Dem entgegenzuhalten ist, dass fachliche Fragen regelmäßig auf dezentraler Ebene geklärt werden müssen. Bei einer organisatorischen Ansiedlung des Kontierungswesens in den Facheinheiten kann dieses Wissen explizit ohne Umwege genutzt werden.<sup>15</sup> Für eine zentral kontierende Stelle würde hingegen ein hoher Aufwand für Rückfragen entstehen.

Bei der Verbuchung der Anordnungen, im Sinne der Fortschreibung der

---

<sup>9</sup> Vgl. Innovationsring NKR-SH, Organisation, S. 16, [http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung\\_1.7\\_Stand\\_13.11.2008.pdf](http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_1.7_Stand_13.11.2008.pdf), [01.09.2010].

<sup>10</sup> Vgl. Häfner, S. 217.

<sup>11</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 76.

<sup>12</sup> Vgl. Treber, S. 131 f.

<sup>13</sup> Vgl. Grimberg/Löw, S. 101.

<sup>14</sup> Vgl. Bauer/Maier, S. 75.

<sup>15</sup> Vgl. Ott, S. 108.

Bücher, erübrigen sich Überlegungen zur organisatorischen Ausgestaltung. Dies geht aus § 1 Abs. 2 Gemeindekassenverordnung (GemKVO) hervor, wonach die Verbuchung eine der Ausnahmen der übertragbaren Buchführungsgeschäfte darstellt und deshalb stets bei der Gemeindekasse angesiedelt ist.

## **2.2 Buchhaltung in Albstadt**

Die Analyse der Organisation des Rechnungswesens im Zuge der Vorbereitungen auf das NKHR hatte in Albstadt die Beibehaltung des bisherig teildezentralen Aufbaus zum Ergebnis. Demnach erfolgen auch weiterhin die Kontierung und Anordnung in den Fachämtern. Ausgehend von den oben angeführten gesetzlichen Vorgaben wird die Verbuchung der Anordnungen, neben der Zahlungsabwicklung, zentral von der Stadtkasse erledigt.

Mit der Nutzung der Kompetenz aus den Fachämtern konnten in Albstadt in der Vergangenheit schon viele positive Erfahrungen gesammelt werden. Bei der Einführung der SAP-Software 2001/2002 wurde in Albstadt die Möglichkeit zur Umstellung auf eine dezentrale Organisation der Debitorenbuchhaltung und des Anordnungswesens aufgegriffen, die zur Optimierung und Vereinfachung der Arbeitsabläufe führte. Im Bereich der Anlagenbuchhaltung wurde ebenfalls die Erfassung der beweglichen Vermögensgegenstände auf die Kollegen in den dezentralen Einheiten delegiert und somit ein erster Schritt für einen effizienteren Erfassungsprozess getan. Mittelfristige Planungen sehen auch die Erfassung des unbeweglichen Vermögens in deren Händen.

Vor diesem Hintergrund ist auch in Albstadt die Entscheidung zur Fortführung des Kontierungswesens in den Facheinheiten getroffen worden. Außerdem geht die dezentrale Verwurzelung der Kontierung aus dem Albstädter Leitgedanken hervor, parallel neben einer dezentralen Ressourcenverantwortung, den Mitarbeitern auch die eigenhändige Verfügung über diese Mittel zu übertragen. Somit wird ihnen durch die Kontierung

jedes Geschäftsvorfalles ein stetiger Überblick über ihre erzielten Erträge sowie verursachten Aufwendungen ermöglicht, wodurch sie wiederum in die Verantwortung genommen werden.

Damit die Qualität der Kontierung jedoch möglichst hoch und der daraus resultierende Korrekturbedarf möglichst gering bleibt, wird den Mitarbeitern in den Fachämtern ein geschäftsprozessorientiertes Kontierungshandbuch an die Hand gegeben. Dieses enthält verbindliche Vorgaben zur Zuordnung von Konten zu den einzelnen Geschäftsvorfällen. Mit der Anwendung des Handbuches kann bereits zu Beginn der Umstellung auf das NKHR ein qualitativ hochwertiges Kontierungswesen sichergestellt werden.

Soweit bei der Kontrolle der vorerfassten Belege, im Zuge der Verbuchung, dennoch ein Fehler bei der Kontierung festgestellt wird, geben die Mitarbeiter der Stadtkasse die Anordnung an den zuständigen Fachbereich zur Korrektur zurück. Auf diese Weise kann mit Blick auf zukünftige, ähnliche Fälle die Fehlerquote bei der Kontierung verringert werden.

### **3 Mitarbeiterqualifikation**

Bedingt durch den ständig wiederkehrenden Anpassungsbedarf an die sich ändernden Arbeitsplatzanforderungen droht die Halbwertszeit des Mitarbeiterwissens immer schneller zu sinken. Hiervon ausgehend rücken im Zuge des lebenslangen Lernens die Fort- und Weiterbildung<sup>16</sup> neben der Erstausbildung in den Vordergrund der Mitarbeiterqualifikation.<sup>17</sup>

Soweit in den Kommunalverwaltungen Neueinführungen, Veränderungen, im Besonderen tiefgreifende Reformen anstehen, müssen ihre Mitarbeiter durch geeignete Fortbildungsangebote für diese Anforderungen qualifiziert werden.

#### **3.1 Mitarbeiterqualifikation im NKHR - das „Drei-Säulen-Modell“**

Im Rahmen der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR sind sowohl die Aus- als auch die Fortbildung ins Auge zu fassen. Dabei ist die Anpassung der Lerninhalte an den Hoch,- Verwaltungs- und Berufsschulen für die angehenden, im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen noch unbedarften Mitarbeiter unproblematisch. Vielmehr muss der Blick auf die Vorbereitung des in den Kommunalverwaltungen bereits vorhandenen Personals gerichtet werden. Die Mitarbeiterqualifikation in diesem Zusammenhang dient nicht allein zur Vorbereitung auf die neuen Aufgaben, sondern ist auch wesentliches Kriterium für die verwaltungsweite Akzeptanz der Reform des Haushalts- und Rechnungswesens.<sup>18</sup>

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) empfiehlt für die Gestaltung dieses Qualifizierungsprozesses die Ausrichtung am breit angelegten „Drei-Säulen-Modell“, an dem sich auch die Qualifizierung der Albstädter Mitarbeiter orientiert.

---

<sup>16</sup> Auf die Unterscheidung zwischen der Fort- und Weiterbildung wird in dieser Arbeit aus Vereinfachungsgründen nicht eingegangen. Entscheidend ist die Abgrenzung zur Ausbildung, die im Gegensatz zur Fort- und Weiterbildung am Anfang des Berufslebens absolviert wird.

<sup>17</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 10.

<sup>18</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 87 f.



**Abbildung 2: Säulen der Mitarbeiterqualifikation<sup>19</sup>**

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

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

Die erste Einbeziehung von Mitarbeitern aus den Facheinheiten erfolgte in Albstadt mit der Ausarbeitung der Entwürfe für den Produktplan. Dieser Aufgabe ging eine Informationsveranstaltung voran, bei der die Amtsleiter und Haushaltsbeauftragten der Fachämter<sup>20</sup> eine allgemeine Einführung in das NKHR sowie insbesondere Informationen zur Produktbildung erhielten.<sup>21</sup>

Auch aktuell sind die zentralen Planer des ersten doppelhaushalts

---

<sup>19</sup> Quelle: KGSt, Einführungsstrategien, S. 88.

<sup>20</sup> Für die Ausarbeitung der Produkte und Produktblätter wurde in Albstadt die Verantwortung auf die Fachämter übertragen. Die Entscheidung, wer diese Aufgabe letztlich als Haushaltsbeauftragter übernimmt, ist amtsintern zu regeln.

<sup>21</sup> Vgl. Stadt Albstadt, S. 20, <http://www.albstadt.de/rathaus-politik/nkhr/anlagen/anlage9.pdf>; [01.09.2010].

auf die Ausarbeitung der Produktblätter und die Mitarbeiterzuordnung durch die jeweiligen Fachämter angewiesen.<sup>22</sup>

Bei den Informationsangeboten für alle Verwaltungsmitarbeiter steht neben der reinen Wissensvermittlung der Abbau von Ängsten, Befürchtungen und Ungewissheiten durch die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens im Vordergrund. Hierfür sind die Mitarbeiter über Ziele und Inhalte der Reform sowie über die Fortschritte und den aktuellen Stand des Einführungsprozesses möglichst einfach, eindeutig und systematisch zu informieren.<sup>23</sup>

Diese Qualifikationsangebote erfolgen im Rahmen des Marketings für das Projekt zur Einführung des NKHR.<sup>24</sup> Als Instrumente können dabei Info-Flyer, Berichte in der Mitarbeiterzeitung bzw. im Intranet sowie Aushänge im Rathaus eingesetzt werden.<sup>25</sup>

In Albstadt wird das städtische Personal durch den elektronischen Newsletter „NKHR aktuell“ mit den neuesten Entwicklungen und dem aktuellen Stand des Projekts „NKHR in Albstadt“ vertraut gemacht. Mit seiner kompakten Form von durchschnittlich zwei DIN A 4 Seiten und den einfach gefassten Inhalten wird auch den in Sachen NKHR unvorbelasteten Beschäftigten der Zugang zu dieser Thematik sowie ein grundlegendes Verständnis hierfür ermöglicht.<sup>26</sup> Für die Publizierung des Newsletters wurde die elektronische Versendung gewählt, damit die Mitarbeiter ohne eigenen Aufwand auf die Informationen zugreifen können.

Das Hauptaugenmerk der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR ist jedoch auf die Entwicklung einer Schulungskonzeption zu legen. In diesem Rahmen werden die Mitarbeiter qualifiziert, deren Anforderungsprofil durch das NKHR im Vergleich zu ihrem Bisherigen verändert wird.

---

<sup>22</sup> Der erste doppische Haushaltsplan in Albstadt wird basierend auf dem Zahlenmaterial des Haushalts 2010 aufgebaut und zentral erstellt. Für die Folgejahre ist geplant, wie in der Vergangenheit, zur dezentralen Planung zurück zu kehren.

<sup>23</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 41.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 88.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda.

<sup>26</sup> Vgl. Stadt Albstadt, S. 26, <http://www.albstadt.de/rathaus-politik/nkhr/anlagen/anlage9.pdf>; [01.09.2010].



### **3.2 Qualifikationsanforderungen einer Schulungskonzeption**

Jede Neueinführung, Veränderung steht bzw. fällt mit der Umsetzung durch die Mitarbeiter. Hiervon ausgehend müssen diese in umfassendem Maß auf ihre neuen bzw. veränderten Aufgaben vorbereitet werden. Dabei ist eine Schulungskonzeption zu entwickeln, die diesen Aufgabenkomplex aufgreift. Ihre konzeptionelle Ausarbeitung ist entscheidend für die erfolgreiche Realisierung der neuen bzw. veränderten Inhalte und muss daher differenzierte Anforderungen erfüllen.

Diese finden sich in den folgenden W-Fragen wieder:

1. Welches Ziel wird mit der Qualifizierung der Mitarbeiter verfolgt?
2. Wer sind die Adressaten, die auf die neuen bzw. veränderten Aufgaben vorbereitet werden müssen?
3. Was sind die Inhalte, die die Mitarbeiter zur Erreichung des Qualifizierungsziels beherrschen müssen?
4. Wie hat die Form der Fortbildungsmaßnahmen auszusehen?
5. Wann müssen die Mitarbeiter für die neuen bzw. veränderten Aufgaben geschult werden?
6. Wo und durch wen sind die Mitarbeiter auf ihre neuen bzw. veränderten Aufgaben vorzubereiten?
7. Welche Kosten entstehen durch den Qualifikationsprozess?

Auch bei der Erstellung einer Schulungskonzeption, für die durch das NKHR unmittelbar betroffenen Mitarbeiter, dienen die allgemeinen Qualifikationsanforderungen als roter Faden. An ihnen können sich die Konzeptionsentwickler „entlang hangeln“, um schließlich die Beschäftigten erfolgreich auf den Weg ins NKHR zu entlassen.

Ausgehend vom Ziel der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR - Vorbereitung der Mitarbeiter auf ihre neuen Anforderungen durch das NKHR - sind die anderen W-Fragen aufzugreifen und ausgerichtet an diesem Ziel einzeln auszuarbeiten.

### **3.2.1 Adressaten der Mitarbeiterqualifikation**

Das NKHR hat Auswirkungen auf Verwaltungsmitarbeiter unterschiedlichster Ebenen und Bereiche. Nicht alle von ihnen kommen jedoch in gleichem Maß mit der neuen Thematik in Berührung.

Ausgehend von ihren jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsfeldern, sind die Beschäftigten in möglichst homogene Zielgruppen aufzuteilen. Auf diese Weise wird den unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Zielgruppen Rechnung getragen.<sup>27</sup>

Unter Beachtung der örtlichen Kapazitäten und Besonderheiten bietet sich grundlegend eine Differenzierung in folgende vier Zielgruppen an, für die sich auch die Albstädter Verantwortlichen entschieden haben:

#### **1. Zielgruppe: Politische Entscheidungsträger**

An die Qualifizierungsangebote der kommunalpolitischen Entscheidungsträger ergeben sich besondere Anforderungen, die unter 3.2.1.1, losgelöst von der Fortbildung der übrigen Mitarbeiter, näher betrachtet werden.

#### **2. Zielgruppe: Das Projektteam**

Unter dieser Zielgruppe sind die Mitarbeiter gefasst, die das NKHR in der jeweiligen Kommunalverwaltung einführen.

#### **3. Zielgruppe: Führungskräfte**

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

#### **4. Zielgruppe: Anwender**

##### **4.1. Dezentrale Bewirtschafter**

##### **4.2. Dezentrale Planer**

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

---

<sup>27</sup> Vgl. Projektteam Broschüre im Rahmen des Modellprojekts doppischer Kommunalhaushalt des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, S. 5, [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

### 3.2.1.1 Qualifikation der Politischen Entscheidungsträger

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

Unter Berücksichtigung des eingeschränkten Zeitrahmens der kommunalpolitischen Entscheidungsträger und der daraus resultierenden Konzentration auf die ausschließlich für ihre Anforderungen notwendigen Inhalte, sind von Verwaltungsseite Informations- und Fortbildungsangebote für ihre Gemeinderäte anzubieten.<sup>28</sup> Dabei können sie sich Hilfsmitteln wie Broschüren, Seminaren, Schulungen, Workshops etc. zur Wissensvermittlung bedienen.<sup>29</sup>

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

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

berichten über den aktuellen Stand des Projekts informiert.<sup>30</sup>

Zur vertieften Vermittlung der wesentlichen Aspekte des NKHR und dem Umgang mit ihren neuen Steuerungsinstrumenten, entschieden sich die Albstädter Verantwortlichen für den Einsatz einer Broschüre in Form der Ratsinformation „NKHR in Albstadt“ und einem Seminar, das im Rahmen einer Klausurtagung abgehalten wurde.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 43 f.

<sup>29</sup> Vgl. Ostermaier, S. 12.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda.

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

Für weitergehende Informationen zu den in Albstadt eingesetzten Hilfsmitteln wird an dieser Stelle auf das Projektportal [www.nkhr-albstadt.de](http://www.nkhr-albstadt.de) verwiesen. Hier können sowohl die Ratsinformation als auch die Präsentation zur Klausurtagung eingesehen und heruntergeladen werden.

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

### **3.2.1.2 Einbindung von Problemgruppen**

Spätestens zum 01.01.2016 wird das NKHR in allen baden-württembergischen Kommunen Realität. Da die Möglichkeit zum Verzicht auf diese Umstellung fehlt, ist auch die Qualifizierung der Mitarbeiter für ihre neuen Anforderungen zwingend.<sup>32</sup>

Bei bestimmten Beschäftigungsgruppen müssen im Zuge von Neueinführungen oder Reformen jedoch Überlegungen über etwaige Sonderregelungen angestellt werden. In diesem Zusammenhang werden in der gängigen Literatur vor allem ältere Mitarbeiter angeführt, die wegen ihrer langjährigen beruflichen Tätigkeit nach altem Regelwerk und ihrer nur noch relativ gering verbleibenden „Restdienstzeit“ oft besonders schwer für anstehende Neuerungen zu gewinnen sind.<sup>33</sup>

In Albstadt stellte sich in der Vergangenheit die Akzeptanz für Neueinführungen oder Reformen nicht als reines „Altersproblem“ dar, sondern trat unabhängig vom Alter in allen Arbeiterschichten auf. Von dieser Ten-

---

<sup>32</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 3.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

denz wird auch im weiteren Verlauf des „NKHR in Albstadt“ ausgegangen.

Damit aber auch diese Mitarbeiter für die optionslose Reform des Haushalts- und Rechnungswesens gewonnen werden können, werden sie in Albstadt gesondert auf dem Weg ins NKHR abgeholt. Es wird versucht ihnen zu vermitteln, dass ihre Ängste und Sorgen ernst genommen werden. Dabei erhalten diese Mitarbeiter eine auf sie zugeschnittene Betreuung, in der sowohl inhaltliche als auch persönliche Aspekte von der Projektleitung selbst noch einmal aufgegriffen werden. Hier rücken verstärkt „Soft Skills“ wie die soziale Kompetenz der Projektleitung in den Vordergrund, deren zielgerichteter Einsatz sich konfliktlösend<sup>34</sup> und damit akzeptanzfördernd für das NKHR auf die verunsicherten Mitarbeiter auswirkt.

### 3.2.2 Schulungsinhalte

Mit den Qualifizierungsangeboten ist den Verwaltungsmitarbeitern

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

zu vermitteln.<sup>35</sup>

Für alle Kommunen, die zu Zeiten kameralistischer Haushalts- und Rechnungslegung noch nicht über eine Finanzsoftware mit Option zum Umstieg auf die kaufmännische Buchführung verfügen, geht mit der Einführung des NKHR auch die Implementierung einer neuen Software einher. Die oben angeführten Qualifizierungsbereiche sind in diesem Fall um die „Anwendung einer neuen Finanzsoftware“ zu erweitern. Dabei ist frühzeitig vor der inhaltlichen Qualifizierungsrunde mit den Softwareschulungen zu beginnen, um so zu einer Entspannung der zeitlichen Belastung für alle Beteiligten zu führen.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Bohinc, S. 11 f.

<sup>35</sup> Vgl. Häfner, S. 219.

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

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

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich die Entwicklung eines modularen Schulungskonzepts, das dem unterschiedlichen Fortbildungsbedarf der Zielgruppen Rechnung trägt.<sup>37</sup>

Die entscheidenden Themenbereiche sind dabei zu folgenden Modulen zu fassen:

- Modul I: Grundlagen NKHR
- Modul II: Stammdaten
- Modul III: Anordnungswesen
- Modul IV: Berichtswesen
- Modul V: Dezentrale Planung
- Modul VI: Kosten- und Leistungsrechnung

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

---

<sup>36</sup> Vgl. Projektteam Broschüre im Rahmen des Modellprojekts doppischer Kommunalhaushalt des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, S. 6, [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

<sup>37</sup> Vgl. Stadt Dortmund, S. 17, [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

Die folgende Matrix gibt einen Überblick, inwieweit die Albstädter Zielgruppen in den einzelnen Modulen qualifiziert werden. Die Zielgruppe des Projektteams ist wegen seines besonderen Qualifizierungsprozesses (siehe 3.2.4) nicht mit in den Vergleich aufgenommen.

	Grundlagen NKHR	Stammdaten	Anordnungs- wesen	Be- richts- wesen	Dezen- trale Pla- nung	KLR
<u>Zielgruppe 1:</u> Politische Entscheidungs- träger	X					
<u>Zielgruppe 3:</u> Führungskräfte	X	X		X		X
<u>Zielgruppe 4.1:</u> Dezentrale Bewirtschafter	X	X	X			X
<u>Zielgruppe 4.2:</u> Dezentrale Planer	X	X			X	X

Abbildung 2: Schulungsinhalte der Zielgruppen<sup>38</sup>

Für die detaillierte Ausführung der Schulungsinhalte wird an dieser Stelle exemplarisch auf die „Inhaltliche Anforderungen“ der dezentralen Bewirtschafter unter 5.2 verwiesen.

<sup>38</sup> Quelle: eigene Darstellung.

### 3.2.3 Lernformen

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

Trotz ansteigender Akzeptanz ist das eigenständige Lernen noch nicht flächendeckend in der öffentlichen Verwaltung verbreitet. Bei einer grundlegenden Reform, wie der des Haushalts- und Rechnungswesens, darf deshalb nicht allein auf das eigenständige Anlesen des Stoffes in Fachbüchern oder Fachzeitschriften gesetzt werden.<sup>39</sup>

Als besonders zeitgemäße Lernform gilt seit einigen Jahren das Electronic Learning (E-Learning). Hierbei erarbeiten sich Mitarbeiter selbständig in Interaktion mit einem Medium die neuen Inhalte.<sup>40</sup>

Jedoch kann das E-Learning nur in Verbindung mit Präsenzlernen die gewünschten Erfolge erzielen.<sup>41</sup>

Aus diesem Grund ist auf das E-Learning in Reinform im Rahmen der Einführung des NKHR zu verzichten.

Eigenständiges Lernen und E-Learning können von den Kommunen jedoch ergänzend zum Präsenzunterricht zur Vertiefung, Übung sowie Nach- und Vorbereitung im Qualifizierungsprozess eingesetzt werden.<sup>42</sup> Ein großer Teil des Lernbedarfs ist jedoch in Schulungen durch Präsenzlernen abzudecken.

Auch in Albstadt fiel die Wahl der Lernformen zu Gunsten des bewährten Präsenzlernens aus. Dieses wird in Form von interaktiven Schulungen umgesetzt.

---

<sup>39</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 15 f.

<sup>40</sup> Vgl. KGSt, Personalmanagement, S. 50.

<sup>41</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 41.

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 16 und 41.



Dabei wird besonderen Wert gelegt auf:

- zielgruppenspezifische Fachvorträge durch spezialisierte Mitglieder des Projektteams
- Verbindung der theoretischen Inhalte mit den Aufgaben der Verwaltungsmitarbeiter
- Anwendung im DV-System
- Raum für Fragen, Anregungen, Diskussionen

### **3.2.4 Zeitliche Umsetzung**

Im Hinblick auf die zeitliche Umsetzung der Mitarbeiterqualifikation ist im Sinne eines reibungslosen Umstellungsprozesses zielgruppenübergreifend mit allen Fortbildungsmaßnahmen rechtzeitig zu beginnen. Damit die Lerninhalte jedoch nicht vergessen werden, darf die Wissensvermittlung gemäß dem „Just-in-Time-Prinzip“ erst kurz vor ihrer Anwendung erfolgen. Durch die zeitnahe Praxisanwendung kann das Erlernte schließlich vertieft werden und geht somit nicht mehr verloren.<sup>43</sup>

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

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

Ausgehend

---

<sup>43</sup> Vgl. Projektteam Broschüre im Rahmen des Modellprojekts doppischer Kommunalhaushalt des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, S. 5, [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_.pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_.pdf); [01.09.2010].

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

Entsprechend wurden auch die Schulungen zur Einführung der Stadtkassenmitarbeiter in die Betriebswirtschaftslehre im Mai 2010 mit ihrer Qualifizierung für das Customizing<sup>44</sup> wieder aufgegriffen.

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

Als Verantwortliche für die Umsetzung der Meilensteine des NKHR muss die Zielgruppe des Projektteams noch vor dem Einführungsprozess mit erster Priorität qualifiziert werden. Nur so können sie die inhaltlichen Anforderungen des NKHR erfolgreich realisieren und ihr Wissen an die anderen Mitarbeiter weitergeben.<sup>45</sup>

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

---

<sup>44</sup> Customizing kommt aus dem Englischen und bedeutet Anpassung. Es wird in verschiedenen Fachbereichen verwendet. Im hiesigen Zusammenhang ist unter Customizing die Anpassung einer Standardsoftware an die individuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse eines Kunden zu verstehen.

<sup>45</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 20 f.

anwachsen. Im gesamten Projektverlauf sind die Mitglieder des Projektteams außerdem durch ihre Mitarbeit in den verschiedenen Arbeitsgruppen des Innenministeriums (IM) und den Projektgruppen der Datenzentrale (DZ) immer auf dem neuesten Stand in Sachen NKHR.

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

Damit die Führungskräfte möglichst frühzeitig einen vertieften Einstieg in das NKHR erhalten, wurden sie in Albstadt in die erste Qualifizierungsrunde der politischen Entscheidungsträger im Sommer 2010 miteinbezogen.

Als Produktverantwortliche ihres Zuständigkeitsbereichs sind sie unter anderem Ansprechpartner bei Rückfragen der Gemeinderäte. Auch diese Tatsache spricht für die Fortsetzung der erfolgreichen Verzahnung der beiden Qualifizierungsprozesse.

Die Schulungen für das Berichtswesen in ihrem Verantwortungsbereich sind für das zweite Halbjahr 2011 geplant, da es, wie unter 5.2.4 noch weitergehend ausgeführt, erst im fortgeschrittenen Verlauf des ersten doppelten Haushaltsjahres Bedarf an den Berichten der Führungskräfte geben wird. Allen interessierten Führungskräften wird jedoch die Möglichkeit gegeben, bereits bei den Schulungen der bewirtschaftenden Kollegen ab Oktober 2010 in die Grundlagen des Berichtswesens (enthalten in Modul II Stammdaten) sowie die anderen Module der Schulungskonzeption hinein zu schnuppern.

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

Letztere müssen erst zur Produktivsetzung fit für die kommunale Doppik sein. Die Priorität ihrer Qualifizierung ist daher durchschnittlich und kann im Verlauf des Einführungsprozesses erfolgen.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. ebenda, S. 22.

Unter Einbeziehung des Aspekts einer zeitnahen Praxisanwendung erfolgen in Albstadt die ersten Schulungen für die bewirtschaftenden Mitarbeiter aus den Fachämtern ab Anfang Oktober 2010.

Der Zeitpunkt der Fortbildung der dezentralen Planer hängt unmittelbar von der Entscheidung ab, durch wen der erste doppische Haushalt erstellt wird.

In Albstadt wird diese komplexe Aufgabe vom Projektteam selbst übernommen. Schon für den darauffolgenden Haushalt ist jedoch die Rückkehr zur dezentralen Erstellung des Haushalts vorgesehen. Die diesbezügliche Qualifizierung der dezentralen Planer wird im zweiten Quartal 2011 stattfinden.

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

Für einen Teil der Führungskräfte und Anwender ist in der zweiten Jahreshälfte 2011 eine weitere Qualifizierungsrunde vorgesehen. Den Kostenrechner unter ihnen werden in diesem Rahmen tiefergehende Kenntnisse im Bereich der KLR vermittelt, die zum Zeitpunkt ihrer primären Schulungen für die unmittelbar bevorstehenden Aufgaben nicht von Bedeutung sind.

Auf Ausführungen zur Zielgruppe der politischen Entscheidungsträger wird an dieser Stelle verzichtet, da bereits unter 3.2.1.1 auf die zeitliche Umsetzung ihrer Qualifikation eingegangen wurde.

### **3.2.5 „Qualifikatoren“ - wer soll die Doppik lehren?**

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

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

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

Für die Qualifikation durch eigene Mitarbeiter sprechen insbesondere

- der Kostenfaktor, der auf Grund des eigenen Personaleinsatzes im Vergleich zu externen Angeboten geringer ausfällt,
- die Anpassungsmöglichkeit der Schulungsinhalte an örtliche Bedürfnisse sowie
- die Flexibilität, die Fortbildungsangebote entsprechend den Fortschritten im Einführungsprozess zu verschieben.<sup>47</sup>

Als externe Kooperationspartner stehen Referenten von Verwaltungsakademien, Rechenzentren, Studieninstituten, Modellkommunen etc. zur Wissensvermittlung zur Auswahl.<sup>48</sup>

Diese können sowohl für In-House Schulungen<sup>49</sup> als auch für Fortbildungsangebote im Haus der Anbieter engagiert werden.

Für die Wahl von externem Lehrpersonal sprechen insbesondere

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

Für eine qualitativ hochwertige Schulungskonzeption ist eine für die örtlichen Verhältnisse passende Kombination aus den verschiedenen Angeboten zusammenzustellen.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 92 f.

<sup>48</sup> Vgl. Projektteam Broschüre im Rahmen des Modellprojekts doppischer Kommunalhaushalt des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen, S. 11, [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

<sup>49</sup> Unter In-House Schulungen werden in diesem Kontext Schulungen von externen Kooperationspartnern gefasst, die in kommunalen Räumlichkeiten durchgeführt werden.

<sup>50</sup> Vgl. KGSt, Einführungsstrategien, S. 92 f.

Bei der Betrachtung der „Qualifikatoren“ für die einzelnen Zielgruppen in Albstadt, kann das Projektteam hinsichtlich seines Lehrpersonals fast vollständig ausgeklammert werden. Dies geht auf die außergewöhnliche Qualifizierung (siehe 3.2.4) dieser Zielgruppe zurück, bei der sie weder explizit durch eigene Mitarbeiter noch durch externe Kooperationspartner auf ihre neuen Anforderungen durch das NKHR vorbereitet wurden. Die Ausnahme im Fortbildungsprozess des Projektteams stellt ein dreijähriges Kontaktstudium zur staatlich geprüften Bilanzbuchhalterin IHK dar. Dieses externe Qualifizierungsangebot wurde von einer tragenden Mitarbeiterin dieser Zielgruppe wahrgenommen und birgt für das „NKHR in Albstadt“ einen hohen qualitativen Mehrwert.

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

Die Mitglieder des Projektteams konnten sich, wie oben beschrieben, in ihrem Qualifizierungsprozess ein großes Wissen im Bereich des NKHR aneignen, das sie als sogenannte Multiplikatoren<sup>51</sup> im weiteren Projektverlauf an die Mitglieder der anderen Zielgruppen weitergeben.

### **3.2.6 Fortbildungskosten**

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

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die allgemeine Verpflichtung der öffentlichen Verwaltung zur sparsamen Haushaltswirtschaft,<sup>52</sup> muss es für alle Kommunen eine Selbstverständlichkeit sein, diesen Maßstab auch an den eigenen Einführungsprozess des NKHR - einschließlich Mitarbeiterqualifikation - anzulegen.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. ebenda.

<sup>52</sup> § 77 Abs. 2 GemO verpflichtet die Kommunen zur sparsamen Führung ihrer Haushaltswirtschaft.

<sup>53</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 14.

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

Dabei sind neben den „Standardschulungen“<sup>54</sup> für einzelne Mitarbeiter auch umfangreichere Qualifizierungsangebote notwendig, die vergleichsweise hohe finanzielle Aufwendungen für die Kommune verursachen.

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

Die externen Kosten für die Vorbereitung der Mitarbeiter auf das NKHR in Albstadt belaufen sich gegen null. Im oben ausgeführten Qualifizierungsprozess der Zielgruppe des Projektteams, entstanden ebenso wenig finanzielle Belastungen, wie durch die übrigen Schulungsmaßnahmen. Da sowohl die politischen Entscheidungsträger, Führungskräfte wie auch die Anwender in Albstadt ausschließlich durch eigene Mitarbeiter in eigenen Räumlichkeiten auf das NKHR vorbereitet werden, fallen weder teure Referentenhonorare noch Mieten für externe Schulungsräume an.

Entgegen den Empfehlungen der KGSt<sup>55</sup> wird in Albstadt die Erstellung einer Kalkulation zur eigenen Kostenermittlung der Mitarbeiterqualifikation nicht thematisiert, da auf die Verrechnung der im Rahmen der Qualifikation anfallenden Kosten (z.B. anteilige Personalkosten, Materialkosten) bisher keinen Wert gelegt wird.

---

<sup>54</sup> Unter dem Begriff der „Standardschulungen“ sind in diesem Kontext alle Qualifizierungsangebote zu verstehen, in denen der Großteil der fortzubildenden Mitarbeiter gemeinsam geschult wird.

<sup>55</sup> Vgl. KGSt, Fortbildung, S. 38.

## **4 Projekt „NKHR in Albstadt“**

Mit der Projektverfügung vom 19. Mai 2006 wurde der Grundstein für das „NKHR in Albstadt“ gelegt. Unsicherheiten im Gesetzgebungsverfahren veranlassten die Albstädter Verwaltungsspitze den ursprünglich festgelegten Termin zur Einführung des NKHR vom 01. Januar 2009 auf 01. Januar 2011 zu verschieben.

Da die Zielgruppenmitglieder des Projektteams, wie oben ausgeführt, bereits frühzeitig vor dem Einführungsprozess des NKHR in Albstadt über ein vertieftes Fachwissen und Praxiserfahrung in Sachen NKHR verfügten, wurde in Albstadt die Entscheidung zur Umstellung auf das NKHR mit ausschließlich eigenen Mitarbeitern getroffen.<sup>56</sup>

### **4.1 Projektstruktur in Albstadt**

Ausgehend vom Grundgedanken das „NKHR in Albstadt“ ohne externe Berater umzusetzen, wurde eine für Albstadt spezifische Projektstruktur geschaffen, die das originäre Gerüst für die erfolgreiche Realisierung des Projekts darstellt. In Anlage 1 ist die Projektstruktur zur Veranschaulichung hinterlegt. Wie aus der farblichen Differenzierung des Schaubilds gut hervorgeht, setzt sich die Projektstruktur des „NKHR in Albstadt“ aus drei Verantwortungs- und Aufgabenbereichen zusammen.

An der Spitze des Projekts steht die Lenkungsgruppe, die als Entscheidungs- und Kontrollorgan fungiert. Zu ihren Mitgliedern gehört zum einen die Verwaltungsspitze der Stadt Albstadt. Wegen der gesamtkommunalen Bedeutung des Projekts sind zum anderen aber auch einzelne Mitarbeiter aus Querschnittsämtern, dem Rechnungsprüfungsamt und dem Personalrat in der obersten Ebene der Albstädter Projektstruktur vertreten. Sie wird über ein regelmäßiges und anlassbezogenes Berichtswesen durch die Projektleitung über den Verlauf des „NKHR in Albstadt“ informiert.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Stadt Albstadt, S. 8, <http://www.albstadt.de/rathaus-politik/nkhr/anlagen/anlage9.pdf>; [01.09.2010].

<sup>57</sup> Vgl. ebenda, S. 11.



Die Projektleitung kann als Verbindungsstück zwischen Lenkungsgruppe und der Ebene der Teilprojekte verstanden werden und ist für die Planung, Koordinierung, Lenkung und Überwachung des Projekts verantwortlich.

In Albstadt ist die Projektleitung mit der Leiterin der Stadtkasse, Frau Michaela Wild, besetzt. Durch diese Position, ihre unmittelbare Mitwirkung am Pilotprojekt „Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen bei der Gemeinde Stetten am kalten Markt in Zusammenarbeit mit der Stadtkasse Albstadt“ sowie der Verantwortung für die doppisch geführten Kassengeschäfte der Gemeinde Stetten am kalten Markt, verfügt sie neben notwendigem kameralem und kaufmännischem Fachwissen, auch über fundierte Kenntnisse im Einführungsprozess des NKHR. Mit der Beauftragung der Leiterin der Stadtkasse zur Projektleitung konnte außerdem sichergestellt werden, dass bereits ein hohes Maß an Führungsqualität und -erfahrung für die künftige Leitungsfunktion vorhanden ist.<sup>58</sup>

In den fünf Teilprojekten des „NKHR in Albstadt“ findet die eigentliche Projektarbeit statt. Hier werden Konzepte für die erfolgreiche Realisierung der Projektbausteine entwickelt und zusammengestellte Arbeitspakete in die Praxis umgesetzt.<sup>59</sup>

Die Teilprojekte unterstehen unmittelbar der Projektleitung und werden von Mitarbeitern der Kämmerei und des Hauptamts geleitet.

Die einzelnen Organisationsformen variieren entsprechend der inhaltlichen Anforderungen des Teilprojekts. So wurden beispielsweise im TP 1 „Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz“ zeitweise Mitarbeiter aus verschiedenen Ämtern in die Vermögensbewertung mit einbezogen, um deren vertieftes Fachwissen über die einzelnen Vermögensgegenstände zu nutzen.

Die Entwicklung in den einzelnen Teilprojekten weist gegenwärtig auf ein positives Erreichen des Gesamtprojektziels - Einführung des NKHR in Albstadt zum 01.01.2010 - hin.

---

<sup>58</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

<sup>59</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

Im TP 1 „Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz“ wird seit Mitte 2005 ehrgeizig das Ziel der vollständigen Ausweisung des Verwaltungsvermögens sowie Schulden verfolgt und neigt sich nun mit großen Schritten dem Ende zu.

Die Erstellung des Produktplans (TP 2) sowie des Kontenrahmens (TP 3) nach Albstädter Verhältnissen konnte bereits abgeschlossen werden. Ausgehend vom gemeinsamen Ziel der Teilprojekte 2 und 3 - Erstellung des ersten doppelten Haushaltsentwurfs - wird derzeit in Zusammenarbeit der beiden Teilprojekte dessen Planung durchgeführt. Mit Blick auf den Meilenstein Haushaltsfertigstellung zum 22.10.2010, befinden sich die Teilprojektmitglieder auch hier auf einem guten Weg.

Das TP 5 wurde erst durch die Änderungsverfügung vom 02.02.2009 Bestandteil des „NKHR in Albstadt“. Seither wird in diesem Bereich daran gearbeitet, die bisher dezentral geführte Gebäudewirtschaft in Albstadt effektiver und effizienter zu gestalten.<sup>60</sup> Nach einer Beurteilung des Ist-Zustandes und dem Beginn der Ausarbeitung einer Sollkonzeption ruht die Arbeit in diesem Teilprojekt gegenwärtig. Das „Zentrale Gebäudemanagement“ wird daher zeitversetzt zu den anderen Teilprojekten produktiv gehen. Dies hat jedoch keine Auswirkungen auf den Erfolg des restlichen Projekts. Nächster großer Meilenstein des TP 5 ist die Fertigstellung des Konzepts Mitte 2011.

#### **4.2 Teilprojekt 4 Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation**

Das TP 4 hat das Ziel, die Umstellung auf das NKHR im Rechnungswesen vorzubereiten, neu zu organisieren und die Verwaltungsmitarbeiter für das NKHR qualifizieren.

Im Rahmen dieses Teilprojekts wurde zunächst die Frage diskutiert, ob die Buchhaltung dezentral von den Fachämtern oder zentral von der Stadtkasse wahrgenommen werden soll.

---

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 37.

Unter 2.2 sind die Gründe für die Entscheidungsfindung zur dezentralen Ausrichtung der Buchhaltung in Albstadt detailliert ausgeführt.

Die Hauptaufgabe der Teilprojektmitglieder stellt jedoch die Qualifizierung der durch das NKHR betroffenen Mitarbeiter dar. Für weitergehende Ausführungen zum gesamten Qualifizierungskonzept der Stadtverwaltung Albstadt wird an dieser Stelle auf das Kapitel 3 zur Mitarbeiterqualifikation sowie die abschließende Entwicklung und Umsetzung der Schulungskonzeption in Kapitel 5 verwiesen.

Abweichend von den anderen Teilprojekten liegt der Schwerpunkt der Projektarbeit des TP 4 im Jahr 2010. Nach der ersten Qualifizierungsrunde der politischen Entscheidungsträger und der aufwändigen Entwicklung der Schulungskonzeption im Sommer 2010, steht ab Oktober mit der Fortbildung der dezentralen Bewirtschafter der Großteil der Schulungen für das NKHR in Albstadt an. Projektbegleitende Fortbildungsbedarfe, wie etwa für die Produktbildung oder die Anwendung der Inventarisierungssoftware „Hallo KAI“, wurden bereits im Verlauf des Einführungsprozesses von der jeweilig spezialisierten Teilprojektleitung aufgegriffen. Der Zeitplan in Anlage 2 gibt einen Überblick über die zeitliche Einordnung aller Fortbildungsmaßnahmen in Albstadt.

Die Leitung des Teilprojekts 4 nimmt Frau Michaela Wild, die Gesamtprojektleiterin, wahr. Zusätzlich arbeiten auch die übrigen Teilprojektleitungen in diesem TP mit. Auf diese Weise kann ihr vertieftes Wissen aus den einzelnen Bereichen effektiv bei der Vermittlung der Fortbildungsinhalte genutzt werden. Zum Mitgliederkreis gehören außerdem einzelne Mitarbeiter der Stadtkasse, die bereits im Rahmen der SAP-Einführung in den Jahren 2001 und 2002 Schulungserfahrung sammeln konnten.

## **5 Schulungskonzeption in Albstadt**

Mit den Schulungen der dezentralen Bewirtschafter ab Oktober 2010 kommt auf die Mitglieder des TP 4 der anspruchsvollste Part ihrer Qualifizierungstätigkeiten zu. Hinter diesen Schulungen steht zum einen die Masse des fortzubildenden Personals. Zum anderen hängt von der Qualifikation dieser Mitarbeiter aber auch der zukünftige reibungslose Ablauf der gesamtstädtischen Bewirtschaftung und somit unmittelbar die erfolgreiche Umsetzung des „NKHR in Albstadt“ im Ganzen ab. Der gegenwärtige Zeitdruck für die Fortbildung des bewirtschaftenden Personals, der sich aus dem Stichtag zur Produktivsetzung ergibt, unterstreicht zusätzlich die Sonderstellung dieser Schulungen gegenüber der noch ausstehenden und bereits erfolgten Qualifizierung anderer Zielgruppen.

Im Rahmen der Entwicklung der Schulungskonzeption müssen, neben den bereits dargestellten Qualifikationsanforderungen (siehe 3.2.1 bis 3.2.6), für die Umsetzung einer jeden Fortbildungsrunde folgende Tätigkeitsfelder beachtet werden:

1. Erstellung von Schulungsunterlagen
2. Organisatorische Vorbereitung

Die Schulungsunterlagen in Albstadt wurden zusammengestellt, um den Fortbildungsteilnehmern zum Abschluss ihrer Qualifizierung alle wesentlichen Inhalte aus der Schulung in einer kompakten Form mit auf den Weg in das NKHR zu geben. Sie sollen als erste Hilfestellung bei künftig auftretenden Fragen dienen. Weitergehend gelten die Unterlagen als Richtschnur für die Inhalte der Schulungseinheiten. Damit wird sichergestellt, dass jedem Mitarbeiter, über den individuellen Gestaltungsspielraum der Referenten hinaus, ein Mindestmaß an erforderlichem Wissen vermittelt wird. Die Schulungsunterlagen sind spezifisch an den Anforderungen der betreffenden Mitarbeiter ausgerichtet. Sie haben nicht zum Ziel, die Beschäftigten zu Doppik-Spezialisten auszubilden.

In der sechsteiligen Schriftenreihe „Schulungsunterlagen NKHR in Albstadt“ wird in jedem Dokument eines der oben aufgeführten Module sepa-

rat abgehandelt. Abhängig vom Themenbereich der einzelnen Module variiert der Schwerpunkt bei der Darstellungsform der Inhalte. Neben Fließtexten und Schaubildern wird den Mitarbeitern mittels Bildschirmauszügen aus dem „DZ-Kommunalmaster® Doppik“ eine praxisnahe Anleitung zur Wahrnehmung ihrer künftigen Aufgaben an die Hand gegeben.

Zielgruppenspezifisch wurde bei der Erstellung der Schulungsunterlagen auf die Angabe von Fußnoten verzichtet. Hiermit wird der gängigen Vorgehensweise zur Qualifizierung von Verwaltungsmitarbeiter in Albstadt Rechnung getragen. Demnach sind Schulungsunterlagen so aufzubereiten, dass sie das jeweilig fortzubildende Personal bestmöglich ansprechen. Fußnoten, als beispielhafter Bestandteil wissenschaftlicher Arbeiten, würden den hiesigen Schulungsunterlagen eine nicht in den Kontext passende, überflüssige formelle Komponente verleihen. Die dargestellten Inhalte enthalten bereits abschließend alle relevanten Informationen für die betreffenden Mitarbeiter.

In Anbetracht des beschränkten Darstellungsrahmens konzentriert sich die Verfasserin bei ihren weitergehenden Ausführungen auf die unmittelbar bevorstehende Qualifizierung der Zielgruppe der dezentralen Bewirtschafter, die wegen der oben aufgeführten Gründe die Hauptaufgabe im Qualifizierungsprozess für das NKHR darstellt.

Zusätzlich wird im Bereich der inhaltlichen Anforderungen ein Überblick über die Module gegeben, die nicht Gegenstand dieser unmittelbar bevorstehenden Schulungen sind.

In Anlage 4 können schließlich Auszüge aus den Modulen der Schulungskonzeption in Albstadt eingesehen werden, für deren Erstellung die Verfasserin verantwortlich war. Sie sollen ergänzend zu den inhaltlichen Anforderungen wirken und eine Vorstellung über eine mögliche praktische Umsetzung der Schulungsunterlagen geben.

## 5.1 Organisatorische Vorbereitung

Der Beginn der Schulungen der Zielgruppe der dezentralen Bewirtschafter ist aus den oben ausgeführten Gründen auf Anfang Oktober 2010 terminiert.

Um einen reibungslosen Ablauf dieses Fortbildungsangebots sicher zu stellen, wurde für die organisatorische Vorbereitung eine großzügige Vorlaufzeit festgelegt. Demnach fand am 12.06.2010 die erste Teilprojektsitzung zur Planung der bevorstehenden Schulungen statt.

Mit Blick auf die Produktivsetzung am 01.01.2011 war dabei in einem ersten Schritt der zeitliche Fortbildungsbedarf der bewirtschaftenden Kollegen aus den Facheinheiten festzulegen.

Dieser ergibt sich aus folgender Formel:

$$\frac{\text{Anzahl Bewirtschafter} \times \text{Schulungstage/Bewirtschafter}}{\text{Schulungsplätze pro Tag}}$$

Dabei sind für die Berechnung des gesamten zeitlichen Fortbildungsbedarfs nur die Fortbildungstage je dezentralem Bewirtschafter nicht schon von vornherein gegeben.

Der frühe Zeitpunkt im Planungsprozess der Schulungskonzeption erschwerte die Abschätzung der notwendigen Fortbildungstage für den einzelnen Schulungsteilnehmer.

Die Entscheidung wurde letztlich zu Gunsten einer 1,5-tägigen Schulung getroffen. Somit kann an einem ersten Schulungstag sowohl theoretisches Wissen vermittelt als auch die Anwendung im DV-System geübt werden. Der zweite halbe Schulungstag wird um ca. ein bis zwei Wochen zeitlich versetzt zum Ersten stattfinden. Der dazwischen liegende Zeitraum ist von den Mitarbeitern zur Übung und Vertiefung des Erlernten im Übungssystem zu nutzen. Dabei auftretende Fragen können in der anschließenden Schulung geklärt werden. Weitergehend ist für diesen zweiten Tag eine spezifische Vertiefung der Inhalte je nach Ämterzugehörigkeit vorgesehen.

Ausgehend von der obigen Formel ergibt sich bei 120 dezentralen Bewirtschaftern, 1,5 Schulungstagen je Mitarbeiter und 6 DV-technisch ausgestatteten Schulungsplätzen in Albstadt ein zeitlicher Schulungsbedarf von 30 Tagen. Für Nachschulungen wegen Krankheit oder ähnlichen Gründen werden 3 weitere Tage eingeplant.

Die Schulungen sind für Montag bis Donnerstag vorgesehen. Daher können wöchentlich immer maximal 4 Schulungstage abgehalten werden.

Der Freitag wurde bewusst zur schulungsfreien Zeit erklärt, um dem hausinternen Lehrpersonal mindestens einen Tag in der Woche fest für die Bearbeitung ihrer anderweitigen Tätigkeitsfelder freizuhalten.

Unter Einbeziehung etwaiger Nachschulungen ergibt sich ein Qualifizierungsbedarf von 8 Wochen. Bei einer kontinuierlichen Schulung von Anfang Oktober 2010 an, werden die Fortbildungen bis Mitte Dezember 2010 andauern. Dabei sind in dieser Kalkulation bereits Schulungsverzögerungen wegen Servicetagen, Systemkopien und anderweitiger Nutzung des Albstädter Schulungsraums mit eingerechnet.

Für den betreffenden Zeitraum wurde noch in der ersten Teilprojektsitzung die Reservierung des Schulungsraums vorgenommen.

Weitergehend wurde in dieser Sitzung festgelegt, die Schulungen grundsätzlich ämterweise durchzuführen. Dies bringt den Vorteil, dass auf fachspezifische Besonderheiten vertieft eingegangen werden kann.

Beispielsweise wird bei den Mitarbeitern aus dem Bereich des Tief- und Hochbaus der Blick vornehmlich auf die investive Bewirtschaftung gerichtet, die für alle konsumtiven Bewirtschafteter nur von geringer Bedeutung ist.

Bei der Zusammenstellung des Schulungspersonals entschieden sich die Teilprojektmitglieder für die Schaffung eines Referentenpools. Diesem gehören die vier Teilprojektleitungen sowie zwei Mitarbeiterinnen der Stadtkasse an, die sich bereits bei den Referententätigkeiten im Zuge der SAP-Einführung durch ihre Leistungen besonders auszeichnen konnten.

Ein Schulungstag wird dabei immer gemeinsam von zwei Mitgliedern des Pools gestaltet. Auf die Bildung fester Paarungen wird grundsätzlich verzichtet. Vielmehr soll jeder innerhalb des Referentenpools in der Lage sein, mit jeder Kolleginnen und jedem Kollegen eine Schulung abhalten zu können. Damit wird bezweckt, dass die schulenden Mitarbeiter, auch über den „freien“ Freitag hinaus, dem laufenden Geschäftsbetrieb nachkommen können. Außerdem können Ausfälle einzelner Referenten, beispielsweise wegen Krankheit, mit dieser Regelung einfach kompensiert werden.

Für das weitere Vorgehen sahen die Teilprojektmitglieder in einem ersten Schritt den Entwurf eines Anschreibens an die Fachämter vor. In diesem wurde auf die anstehende Qualifizierung der bewirtschaftenden Kollegen hingewiesen sowie die Schulungstermine angekündigt. Da die einzelnen Schulungen, aus den oben genannten Gründen, großflächig mit Mitarbeitern aus derselben Facheinheit besetzt sein sollen, war bei der Ausgabe der Termine auch die Zugehörigkeit zu den einzelnen Ämtern zu berücksichtigen. Im Hinblick auf eine zeitnahe Fortsetzung der organisatorischen Vorbereitung der Schulungen, wurden die Ämter zur Anmeldung der betreffenden Mitarbeiter bis spätestens 17. September 2010 gebeten. Bis dahin sollte es, trotz der bevorstehenden Urlaubszeit, möglich sein, Rückmeldung über die Teilnahme der einzelnen Mitarbeiter zu geben. In Anlage 3 ist das Anschreiben an die Fachämter mit exemplarischem Rückmeldebogen für das Amt für öffentliche Ordnung beigelegt.

In einer weiteren Sitzung der Teilprojektmitglieder, unmittelbar nach Rückmeldeschluss, werden die Anmeldungen ausgewertet sowie die Zuteilung der Referenten zu den einzelnen Schulungsterminen vorgenommen. Den Schulungsteilnehmern wird anschließend die Teilnahme mit den wichtigsten Daten noch einmal bestätigt bzw. auf diesbezügliche Veränderungen hingewiesen.



## **5.2 Inhaltliche Anforderungen**

Wie bereits aus der Matrix unter 3.2.2 hervorgeht, liegt bei der Zielgruppe der dezentralen Bewirtschafter ein Fortbildungsbedarf bei den Modulen I Grundlagen NKHR, II Stammdaten, III Anordnungswesen, und VI Kosten- und Leistungsrechnung vor. Die Inhalten der Module IV Berichtswesen und V Dezentrale Planung sind ohne Bedeutung für die Anforderungen der bewirtschaftenden Mitarbeiter aus den Fachämtern im NKHR.

Die Module I bis III sind dabei Gegenstand der in diesem Kapitel vertieft behandelten Schulungen von Oktober bis Dezember 2010 und damit Schwerpunkt der folgenden Ausführungen. Wegen des zeitlich versetzten Bedarfs an den Inhalten des Modul VI wird, wie oben dargestellt, dieses erst in der zweiten Jahreshälfte 2011 geschult.

### **5.2.1 Modul I: Grundlagen NKHR**

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

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

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

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

ihre künftige Aufgabenerledigung von Bedeutung sind.

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

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

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

Als zweiter wichtiger Eckpfeiler wird die intergenerative Gerechtigkeit erläutert. Dabei werden die Mitarbeiter auf ihre Verpflichtung aus diesem Prinzip hingewiesen, gemeinsam mit ihrer Generation den von ihnen ver-

ursachen Ressourcenverbrauch auch selbst wieder zu erwirtschaften, um künftige Generationen nicht zu belasten.

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

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

Folgende Eckpunkte werden dabei angeführt:

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

Nach der Vorstellung der bundesweit einheitlichen Reformideen, wird in einem weiteren Schritt die baden-württembergische Umsetzung ins Auge gefasst. Dabei wird zunächst auf die GemO und ihre Verordnungen sowie den Produktplan BW und den Kontenrahmen II/2 eingegangen, die verbindliche Vorgaben für die Einführung des NKHR enthalten. Entscheidend ist auch der Hinweis, dass es in Baden-Württemberg keine Option zur er-

weiteren Kameralistik gibt und das NKHR spätestens zum Haushaltsjahr 2016 in allen Kommunen geltendes Recht ist. Damit soll den Albstädter Beschäftigten verdeutlicht werden, dass es sich mit der Umstellung auf das NKHR nicht um eine der zahlreichen freiwillig aus dem Boden gestampften Reformen innerhalb der eigenen Verwaltung handelt, sondern ihre bevorstehenden Aufgabenänderungen auf einer landesweit gültigen Rechtsnorm basieren.

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

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

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

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

Als erste Komponente wird die Ergebnisrechnung vorgestellt. Mit einem Seitenblick auf den Verwaltungshaushalt wird erklärt, dass hier alle laufenden Vorgänge abgebildet werden. Anschließend wird zur Abgrenzung zwischen dem bisher und zukünftig geltenden Element der wesentliche Unterschied zwischen den beiden aufgezeigt: Im Verwaltungshaushalt

werden Einnahmen und Ausgaben dargestellt, wohingegen die Ergebnisrechnung künftig die kompletten Erträge und Aufwendungen einer Periode ausweist. An dieser Stelle werden auch die nicht zahlungswirksamen Größen thematisiert, die mit der Umstellung auf das NKHR ebenfalls in die Ergebnisrechnung einfließen müssen. Vor allem für die bewirtschaftenden Mitarbeiter aus den Fachämtern stehen die nachfolgenden Ausführungen zur Bildung des Gesamtergebnisses der Ergebnisrechnung - dem Ressourcenbedarf bzw. -überschuss - im Interesse, da alle von ihnen erfassten Geschäftsvorfälle (im Bereich der Ergebnisrechnung) nach ihrer Buchung darin einfließen.

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

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

Mit der Darstellung der Vermögensrechnung schließt sich der Kreis der 3-Komponenten-Rechnung.

Dabei werden die Ausführungen auf folgende Punkte beschränkt:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dies trifft beispielsweise auf die Erläuterung zum Gesamthaushalt zu. Hierbei werden die Zusammenhänge zwischen Verwaltungs- und Gesamtergebnishaushalt bzw. Vermögens- und Gesamtfinanzhaushalt zur Einordnung der bisherigen Inhalte in den neuen Haushaltsaufbau genutzt. Ergänzend wird an dieser Stelle auch der Haushaltsquerschnitt und seine Funktion erwähnt.

In den fünf Teilhaushalten können sich die Mitarbeiter der unterschiedlichen Ämter wiederfinden. Diese erhalten daher eine vertiefte Betrachtung.

Neben der Zusammensetzung in den Teilergebnis- und Teilfinanzhaushalt wird demnach auch auf die gesetzliche Mindestgliederung der Teilhaushalte bis zu den Produktgruppen und auf die Abbildung von Schlüsselprodukten (Produkte, die finanziell oder örtlich für die Stadt Albstadt von besonderer Bedeutung sind) in den Teilhaushalten der Stadt eingegangen.

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

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

Im dritten und letzten Unterpunkt zum neuen Haushalt werden die Beschäftigten auf die Veränderungen bei der „Haushaltsstelle“ vom bisherigen kameralen System zum NKHR vorbereitet. Für die bewirtschaftenden Mitarbeiter ist der Austausch der Gliederung und Gruppierung durch ein Produkt bzw. eine Kostenstelle und ein Ertrags- bzw. Aufwandkonto (Ergebnishaushalt/-rechnung) oder ein Projekt und ein Einzahlungs- bzw. Auszahlungskonto (Finanzhaushalt/-rechnung) vor allem hinsichtlich ihrer künftigen Kontierung relevant.

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



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

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

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

### **5.2.2 Modul II: Stammdaten**

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

Aus den Inhalten dieses Moduls stehen für die bewirtschaftenden Kollegen hinsichtlich des Anordnungswesens die Abbildung der Bewirtschaft-

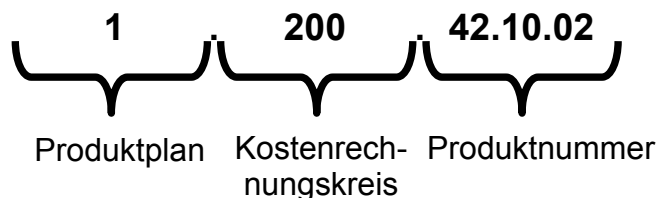
tungselemente und die diesbezügliche Auswertung im besonderen Interesse.

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

Im Anschluss werden die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Abbildung von Produkten im „DZ-Kommunalmaster® Doppik“ beschrieben.

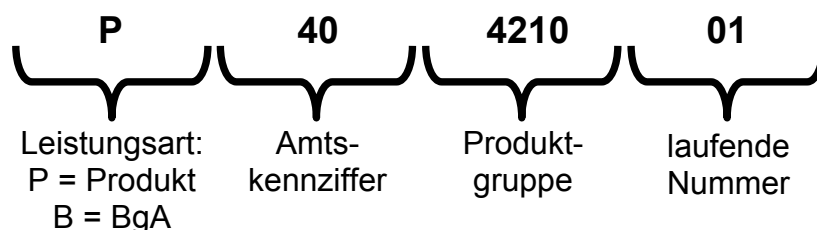
In diesem Zusammenhang ist für die Mitarbeiter der in Albstadt getroffene Grundsatz entscheidend: „Die Planung erfolgt immer auf PSP-Elemente, die Bewirtschaftung hingegen immer auf Innenaufträge.“

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



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

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



In diesem Zuge wird zunächst darauf eingegangen, dass die Leistungsart der „Sportveranstaltungen“ durch ein „P“ dargestellt wird, da das Produkt nicht im Verantwortungsbereich eines Betriebs gewerblicher Art der Stadt

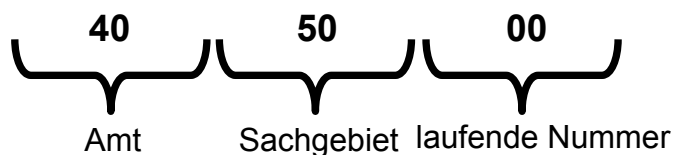
Albstadt liegt. Es folgen kurze Anmerkungen zur Abbildung der dazugehörigen Produktgruppe (hier: „Förderung des Sports“) sowie der laufenden Nummer. Besonders interessant ist für die Mitarbeiter die enthaltene organisatorische Zuordnung, über die sie ihr Amt in der Numerik des Innenauftrags wiederfinden können. Exemplarisch wird auf die im Beispiel enthaltene Amtskennziffer 40 abgehoben, die für das Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales in Albstadt steht.

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

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

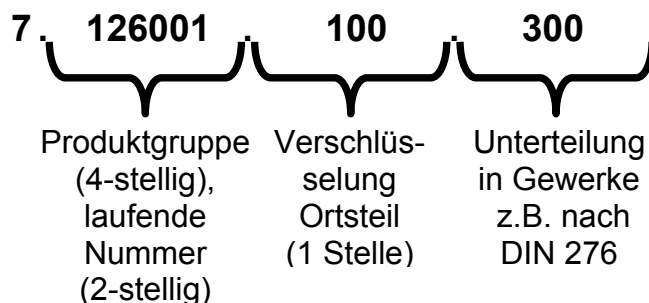
Im Rahmen der Ausführungen zur systemtechnischen Abbildung von Kostenstellen wird zunächst hervorgehoben, dass diese sowohl bei der Planung als auch bei der Bewirtschaftung gleichermaßen dargestellt werden. Für eine bessere Einordnung werden anschließend die inhaltlichen Unterschiede zwischen einer organisatorischen Kostenstelle und einer Objektkostenstelle erläutert: Dabei ist entscheidend, welche Kostenstelle in welchem Zusammenhang auszuwählen ist. Zur Abgrenzung wird vertieft auf die Objektkostenstellen eingegangen und betont, dass diese immer nur dann benötigt werden, soweit die gebäudebezogenen Gemeinkosten (z.B. Abschreibungen) nicht direkt einem Produkt oder einer bereits bestehenden organisatorischen Kostenstelle zugeordnet werden können. In diesem Zuge wird das häufig auftretende Beispiel des unterschiedlich/gemischt genutzten Gebäudes angeführt.

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



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

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



Dabei wird zunächst auf die „7“ verwiesen, die immer die erste Stelle eines PSP-Elements im investiven Bereich einnimmt. Weitergehend wird erläutert, dass sich der zweite Baustein der Numerik aus der dazugehörigen Produktgruppe (hier: 12.60 „Brandschutz“) und einer laufenden Nummer zusammensetzt. Es schließen sich die Ausführungen zur Verschlüsselung

der Ortsteile an. In diesem Zuge wird geschildert, dass sich die beispielhaft abgebildete investive Maßnahme auf Grund der „1“ auf den Ortsteil Ebingen bezieht. Zuletzt wird noch die „Unterteilung in Gewerke“ herausgestellt, die, wie exemplarisch verdeutlicht, unter anderem nach der DIN 276 gegliedert werden kann. Für die Maßnahme „Gebäude/Bauwerk inkl. Nebenkosten“ steht demnach die 300 für „Bauwerke/Baukonstruktionen“.

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

### **5.2.3 Modul III: Anordnungswesen**

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

Zu Beginn des Moduls werden die Mitarbeiter zunächst mit dem Aufbau und der Benutzeroberfläche des neuen SAP-Verfahrens vertraut gemacht. Dabei wird im Einzelnen auf die Anmeldung am System, verschiedene Arbeitserleichterungen sowie auf die Handhabung persönlicher Daten eingegangen. Trotz der vielen Ähnlichkeiten zum derzeitigen System wurde in Albstadt die Entscheidung zu Gunsten der Einbeziehung dieser Grundlagen in die Schulungsunterlagen getroffen. Damit sollen zum einen die über die Jahre entstanden Unterschiede beim Wissensstand der Mitarbei-

ter bereinigt werden. Zum anderen wird es somit auch Neueinsteigern ermöglicht, ihren Zuständigkeitsbereich erfolgreich zu bewirtschaften.

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

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

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

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

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

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

In einem weiteren Schritt wird den Mitarbeitern geschildert, was jeweils zu tun ist, wenn sie eine bisher ausschließlich vorerfasste Auszahlungsanordnung bzw. Annahmeanordnung „ändern“ oder zurücknehmen (= „lö-

schen“) möchten. Dabei werden ihnen zur Verdeutlichung die genauen Fälle aufgelistet, bei denen diese Transaktionen anzuwenden sind (z.B. „ändern“, wenn eine Anordnung mit dem falschen Sachkonto, der falschen Kostenstelle oder dem falschen PSP-Element erfasst und noch nicht gebucht wurde; „löschen“, wenn eine Anordnung versehentlich doppelt erfasst und noch nicht gebucht wurde). In diesem Zuge wird auch auf die Möglichkeit zum erneuten Abruf einer Anordnung hingewiesen (= „Anordnung anzeigen“), da auch hier, wie beim „ändern“ und „löschen“, derselbe Button „Belegselektion“ zur gewünschten Maske führt.

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

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

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

In der Anlage zu diesem Modul finden die dezentralen Bewirtschafter das Kontierungshandbuch der Stadtverwaltung Albstadt. Da dieses in konsequenter Anlehnung an die Albstädter Geschäftsprozesse erstellt wurde,

kann es als probates Hilfsmittel bei der Suche nach dem einschlägigen Kontierungselement dienen und vereinfacht somit den bewirtschaftenden Mitarbeitern den Einstieg in das veränderte Anordnungswesen erheblich.

#### **5.2.4 Modul IV: Berichtswesen**

Das Modul Berichtswesen greift ausschließlich den Bedarf der Zielgruppe der Führungskräfte an einem unterjährigen Berichtswesen auf. Hier wird demnach die Informationsversorgung der Führungskräfte auf Amts- und Sachgebietsebene in den Fokus gerückt, die sie für das Steuerungsmanagement in ihrem Verantwortungsbereich benötigen. Die Anforderungen dieses strategischen Berichtswesens gehen dabei weit über das in Modul II Angeführte hinaus, das lediglich einfache Berichte zur kurzfristigen Auswertung von PSP-Elementen, Projekten, Innenaufträgen und Kostenstellen vorsieht. Die in diesem Modul vorgestellten Berichte können ihre Management unterstützende Wirkung jedoch nur auf der Basis einer bestimmten Masse an lebendigem Zahlenmaterial entwickeln. Daher finden die diesbezüglichen Schulungen zeitversetzt um ein halbes Jahr zur Produktivsetzung statt.

#### **5.2.5 Modul V: Dezentrale Planung**

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



### **5.2.6 Modul VI: Kosten- und Leistungsrechnung**

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

## Fazit

„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“<sup>61</sup>

Ausgehend von den zahlreichen Erfahrungen aus seinen unterschiedlichen Managementfunktionen erklärte schon der ehemalige Topmanager Hans-Olaf Henkel mit diesem Zitat die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter zu einer der zentralen Komponenten für deren erfolgreiche Aufgabenerledigung.

Mit der Umstellung auf das NKHR gewinnt diese Aussage einmal mehr für die öffentliche Verwaltung an aktueller Brisanz. Mitarbeiter verschiedener Ebenen und Bereiche werden durch die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens mit neuen Aufgaben konfrontiert, deren Umsetzung dem bisherigen kameralen Qualitätsstandard in nichts nachstehen soll. Um diese Herausforderung erfolgreich zu meistern, müssen die städtischen Beschäftigten ausreichend für ihre neuen Anforderungen qualifiziert werden.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen möglichen Weg zur Qualifizierung der Mitarbeiter für die Anforderungen des NKHR aufzuzeigen. Dabei hat sich bei der Einarbeitung in diesen Themenbereich gezeigt, dass in Baden-Württemberg, aber auch darüber hinaus, die diesbezügliche Literaturlandschaft nur spärlich bestückt ist. Die konzeptionelle Aufarbeitung der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR scheint Mangelware und wenn überhaupt, dann vornehmlich nur im Verborgenen stattzufinden.

Entgegen diesem Trend und getreu ihrer landesweiten Vorreiterrolle in Sachen NKHR wurde bei der Stadtverwaltung Albstadt die Entscheidung für eben diesen konzeptionellen Ansatz zur Umsetzung der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR getroffen.

---

<sup>61</sup> HRmatic GmbH, S. 2 (zitiert nach Hans-Olaf Henkel, Quelle unbekannt.), <http://www.hr-matic.com/fileadmin/template/Downloads/Praesentationen/Mitarbeiterfuehrung.pdf>; [01.09.2010].

Dabei hat sich für die Gestaltung des Gesamtqualifizierungsprozesses die Ausrichtung an dem von der KGSt vorgeschlagenen „Drei-Säulen-Modell“ als sinnvoll erwiesen. Die Mitarbeiterqualifikation für das NKHR wird hierbei nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Vermittlung neuer Inhalte betrachtet, sondern bezieht auch den für die erfolgreiche Einführung des NKHR mitentscheidenden Aspekt der verwaltungsweiten Akzeptanz für die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens mit ein.

Bei der Reflexion der Hauptaufgabe im Qualifizierungsprozess für das NKHR - der Entwicklung einer Schulungskonzeption für die unmittelbar durch das NKHR betroffenen Mitarbeiter - zeichnet sich das Vorgehen der Stadtverwaltung Albstadt besonders durch die fast ausschließlich hausinterne Realisierung der Mitarbeiterqualifikation aus. Alle Zielgruppen, mit Ausnahme des Projektteams, werden, wie aufgezeigt, mit eigenem Personal auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Durch die Nutzung der eigenen Kapazitäten können im Gegensatz zu den teils sehr kostspieligen externen Angeboten die Aufwendungen für die Mitarbeiterqualifikation auf ein Minimalmaß heruntergefahren werden. Damit lebt die Stadtverwaltung selbst schon im Einführungsprozess einen der entscheidenden Inhalte des NKHR vor, das kommunale Handeln möglichst wirtschaftlich zu gestalten. Diesen Anspruch sollte jede Kommune an sich haben und demnach möglichst breit die Qualifikation mit eigenem Personal durchführen.

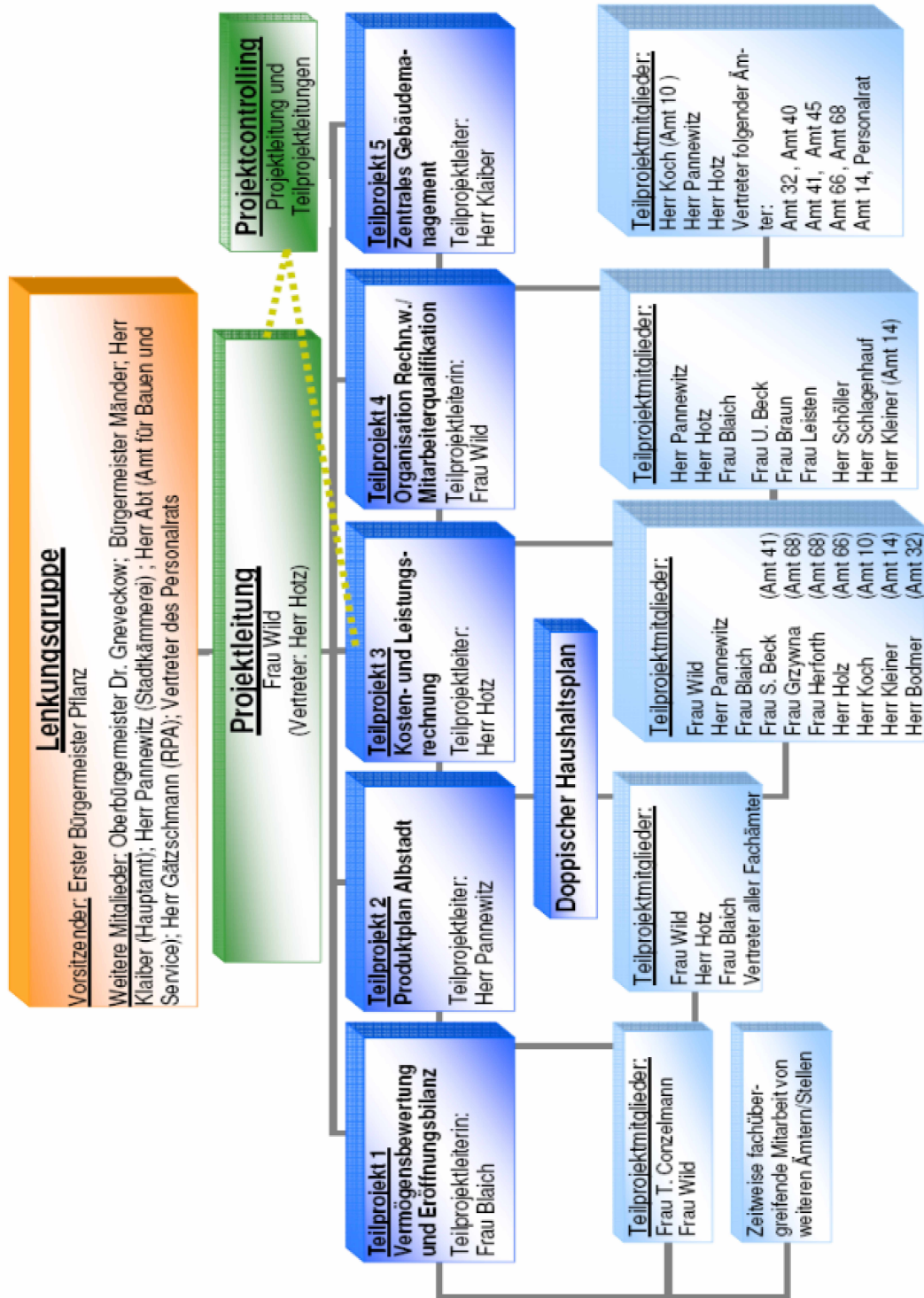
Als beispielhaft hat sich im Qualifizierungsprozess der Stadt Albstadt auch der Umgang mit den Mitarbeitern erwiesen, die den Veränderungen durch das NKHR zunächst ablehnend gegenüber stehen. Eher noch untypisch für die öffentliche Verwaltung wird hier auf den gezielten Einsatz von Soft-Skills gesetzt, anstatt ausschließlich an die Pflicht zur stetigen Weiterbildung zu appellieren und damit noch zusätzliches Konfliktpotenzial zu schüren. Die Albstädter Vorgehensweise zielt dabei darauf ab, die Mitarbeiter von den Neuerungen auch wirklich zu überzeugen und sie nicht nur umsetzen zu lassen. Bei diesem Ansatz ist von einem spürbar positiven Effekt für die Qualität der Aufgabenerledigung im Gegensatz zur Anwendung der heute noch gängigen Methoden auszugehen.

Kritisch ist bei der Entwicklung der Schulungskonzeption in Albstadt der Verzicht auf eine Kostenkalkulation zu betrachten. Durch die Behandlung der kalkulatorischen Kosten der Arbeitszeit des Lehrpersonals, des städtischen Schulungsraums, der technischen Ausstattung etc. als sogenannte „eh-da-Kosten“ wird wieder zu alten Verhaltensmustern aus der Kameralistik zurückgekehrt. Hier wurde der Verbrauch dieser Ressourcen nicht extra erfasst, da sie ja „schon bezahlt“ und deshalb „eh da“ waren. Da im NKHR aber der gesamte Ressourcenverbrauch dargestellt wird, sollte auch in dessen Einführungsprozess der gleiche Maßstab angelegt und somit alle Kosten ausgewiesen werden.

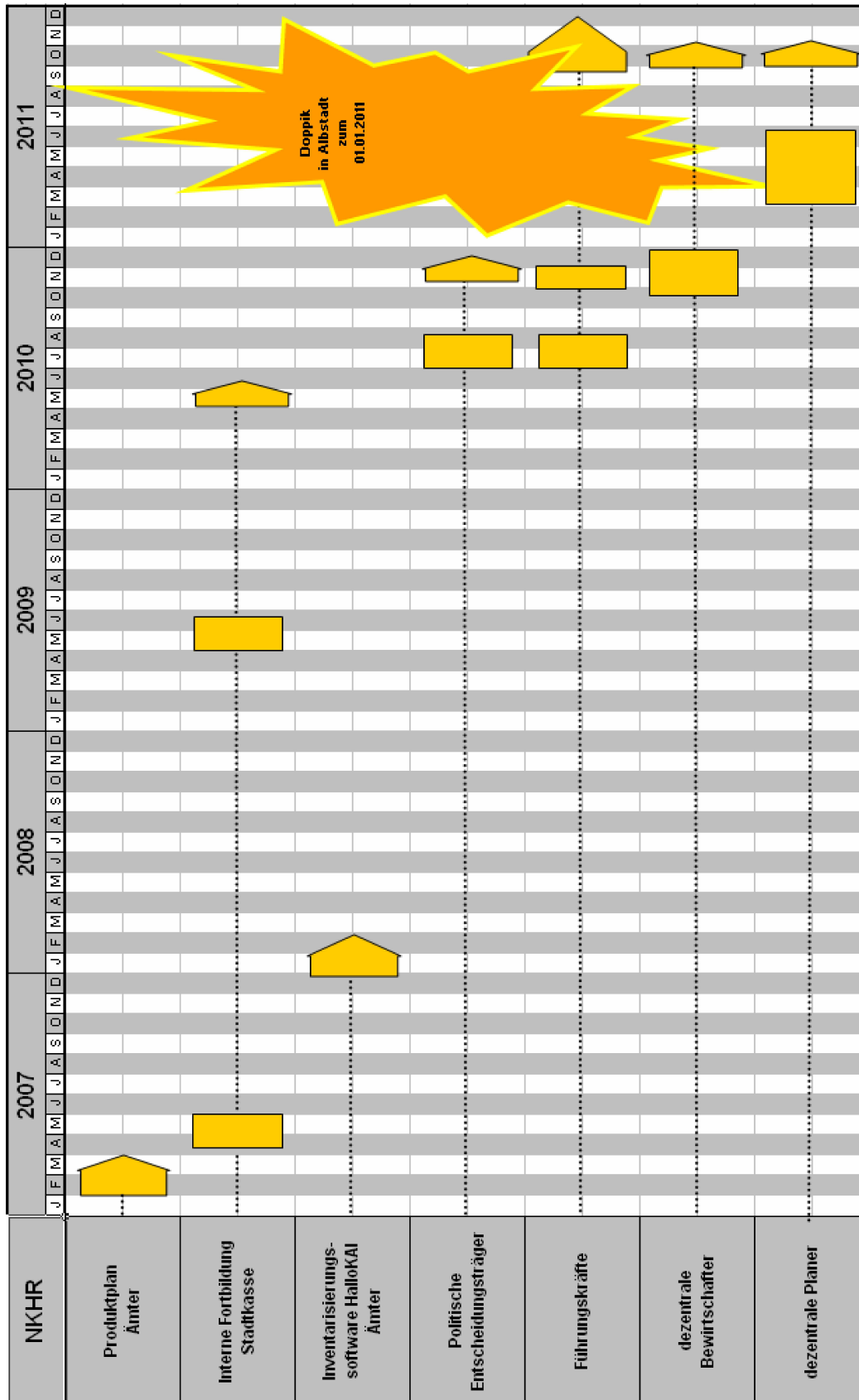
Trotz dieser Beanstandung kann die konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Mitarbeiterqualifikation für das NKHR durch die Stadtverwaltung Albstadt als Erfolg bezeichnet werden. Es war möglich, mit der Ausgestaltung der verschiedenen Anforderungen der Schulungskonzeption anwendbare „Best-Practice-Beispiele“ als einen denkbaren Lösungsansatz für die Qualifikation der Mitarbeiter aufzuzeigen. Diese können von anderen Kommunen im Ganzen, aber auch zu Teilen, als hilfreiche Stütze für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten übernommen werden. Damit wird es auch ihnen möglich, die neuen Aufgaben des NKHR erfolgreich umzusetzen. Denn Mitarbeiter können schließlich alles, man muss sie nur weiterbilden.....

Anlagen

Anlage 1: Projektstruktur, Stand: 02.02.2009



Anlage 2: Zeitplan - Mitarbeiterqualifikation, Stand: 01.09.2010



**Anlage 3: Anschreiben Fachämter, Stand: 25.08.2010**



Albstadt, den 25. August 2010

**Mitarbeiterqualifikation NKHR – Schulung für Bewirtschafter**

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

mit großen Schritten nähern wir uns dem Stichtag zur Produktivsetzung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens am 01.01.2011.

Wie in unserem letzten Newsletter angekündigt, sieht unser Schulungskonzept zunächst für alle Bewirtschafter eine 1,5-tägige Inhouse-Schulung vor.

Dabei werden wir uns mit folgenden Themen beschäftigen:

- Grundlagen Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
- Stammdaten
- Anordnungswesen

Um vertieft auf die ämterpezifische Besonderheiten eingehen zu können, sind wir bemüht die einzelnen Schulungstermine mit Kolleginnen und Kollegen aus demselben Fachamt zu besetzen. Dabei können ausgehend von der Anzahl der DV-Schulungsplätze immer sechs Mitarbeiter gemeinsam fortgebildet werden. Der zeitliche Rahmen ist für Anfang Oktober bis Mitte Dezember vorgesehen.

Für die weitergehende Koordinierung der Seminartermine benötigen wir die genauen Teilnehmerzahlen für Ihr Amt.

Deshalb möchten wir Sie bitten, bis spätestens 17. September 2010 Rückmeldung mittels des angehängten Meldebogens zu geben.

Selbstverständlich können auch weitere Interessierte an den Schulungen teilnehmen. Sie bei Interesse an den Seminaren teilnehmen.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

Mit freundlichen Grüßen.

Ihr Projektteam



**Rückmeldebogen Amt für öffentliche Ordnung**  
**Mitarbeiterqualifikation NKHR – Schulung für dezentrale Bewirtschafter**

**NKHR in Albstadt**  
**Frau Wild**

**Schulungstermine:**

**I.) Montag, den 25. Oktober 2010, 08.30 Uhr bis 16.00 Uhr und Montag, den 08. November 2010, 13.00 Uhr bis 16.00 Uhr**

Es nehmen an dieser Schulung folgende Mitarbeiter teil:

1. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

2. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

3. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

4. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

5. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

6. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

**II.) Dienstag, den 26. Oktober 2010, 08.30 Uhr bis 16.00 Uhr und Dienstag, den 09. November 2010, 08.30 Uhr bis 11.30 Uhr**

Es nehmen an dieser Schulung folgende Mitarbeiter teil:

1. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

2. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

3. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

4. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

5. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

6. Name, Vorname: \_\_\_\_\_





**III.) Mittwoch, den 27. Oktober 2010, 08.30 Uhr bis 16.00 Uhr und  
Dienstag, den 09. November 2010, 13.00 Uhr bis 16.00 Uhr**

Es nehmen an dieser Schulung folgende Mitarbeiter teil:

1. Name, Vorname:

---

2. Name, Vorname:

---

3. Name, Vorname:

---

4. Name, Vorname:

---

5. Name, Vorname:

---

6. Name, Vorname:

---

# Schulungsunterlagen

NKHR in **ALB**STADT



## Modul I Grundlagen NKHR

Stand: 15. August 2010

**Änderungsdokumentation**

<b>Datum</b>	<b>Autor</b>	<b>Beschreibung</b>
August 2010	Miriam Hagenmaier	Erstellung der Erstfassung

Die jeweils aktuellste Version der Schulungsunterlagen finden Sie auf unserem Server: Allgemeines Laufwerk I:\SAP\Schulung\_NKHR\_GrundlagenNKHR

**Copyright Stadt Albstadt**

**Weitergabe nur an Mitarbeiter der Stadtverwaltung Albstadt!**

**Inhaltsverzeichnis**

1. Die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens .....	4
Gesetzliche Ausgangssituation .....	4
Eckpunkte des neuen Gemeindehaushaltsrechts .....	4
Umsetzung in Baden-Württemberg - das NKHR .....	7
„NKHR in Albstadt“ .....	7
2. Das 3-Komponenten-Modell .....	8
3. Der neue Haushalt .....	10
Struktur des neuen Haushalts .....	11
Bestandteile des Haushaltsplans .....	13
Haushaltsstelle kameral versus doppisch .....	14
4. Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) .....	15
5. Zusammenfassung .....	16
6. Begriffslexikon .....	18

## 1. Die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens

### Gesetzliche Ausgangssituation

Mit dem Beschluss der Innenministerkonferenz vom 21. November 2003 wurde bundesweit der Weg für ein neues Haushalts- und Rechnungswesen bereitet. Dabei sieht der Beschluss ein zweigleisiges Modell vor:

Auf der einen Seite die Möglichkeit zur Weiterentwicklung des bislang geltenden Systems zur Haushalts- und Rechnungslegung (Erweiterte Kameralistik) und auf der anderen Seite die Einführung eines doppelischen Haushalts- und Rechnungswesens (Kommunale Doppik). Für beide Optionen wurden die entsprechenden Leittexte der Gemeindehaushaltsverordnung beschlossen. Weitergehend verständigte sich die Innenministerkonferenz auf notwendige Änderungen der haushaltsrechtlichen Regelungen in den Gemeindeordnungen der Bundesländer sowie Empfehlungen für einen gemeinsamen Produkt- und Kontenrahmen.

### Eckpunkte des neuen Gemeindehaushaltsrechts

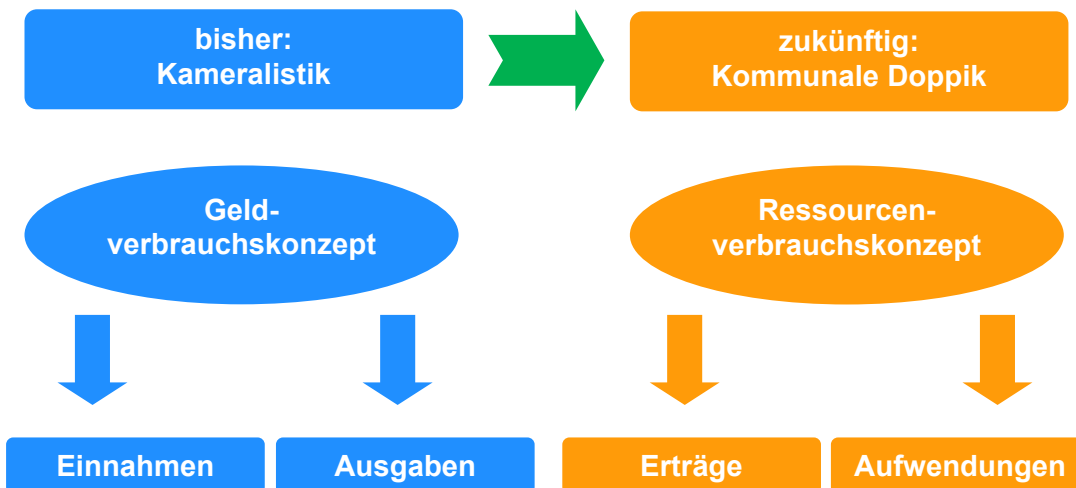
Die wesentlichen Eckpunkte, die mit dem Beschluss der Innenministerkonferenz einhergingen und kennzeichnend für das neue Gemeindehaushaltsrecht sind, stellen sich wie folgt dar:

#### **Das Ressourcenverbrauchskonzept**

Das Geldverbrauchskonzept der Kameralistik, das im Kern auf Einnahmen und Ausgaben beruht, gehört ab sofort der Vergangenheit an. An dessen Stelle tritt das Ressourcenverbrauchskonzept der kommunalen Doppik, basierend auf Erträgen und Aufwendungen.

Dieses neue Rechnungskonzept erfasst zusätzlich zu den Zahlungsvorgängen, die in der Kameralistik nur den Geldverbrauch dokumentierten, auch den nicht zahlungswirksamen Vermögensverzehr. Daher werden künftig auch Abschreibungen, Aufwendungen für die Zuführung zu den Rückstellungen sowie Erträge aus der Inanspruchnahme von Rückstellungen bzw. aus der Auflösung von Sonderposten in der kommunalen Haushaltswirtschaft dargestellt. Dadurch werden der gesamte Ressourcenver-

brauch und das gesamte Ressourcenaufkommen vollständig und periodengerecht ausgewiesen.



Für die detaillierte Abgrenzung der Rechnungsgrößen wird auf das Begriffslexikon in Kapitel 6 verwiesen.

### **Intergenerative Gerechtigkeit**

Das Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit besagt: „Jede Kommune [soll] die von ihr verbrauchten Ressourcen mittels Entgelten und Abgaben wieder ersetzen[...], um nicht künftige Generationen damit zu belasten.“

Dieser wesentliche Grundgedanke des neuen Haushalts- und Rechnungswesens stellt nicht nur einen gesamtkommunalen Leitsatz für das finanzwirtschaftliche Handeln dar, sondern ist vor allem auch Grundsatz für die Definition des neuen Haushaltsausgleichs. Demnach ist für jedes Haushaltsjahr ein Ausgleich zwischen dem Ressourcenaufkommen (Erträge) und dem Ressourcenverbrauch (Aufwendungen) erforderlich. Auch zahlungsunwirksame Größen (z.B. Abschreibungen, Zuführung zu den Rückstellungen) werden in den Haushaltsausgleich mit einbezogen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass das kommunale Vermögen erhalten bleibt.

## Weitere Eckpunkte

Die Verwaltungsleistungen werden künftig als Produkte dargestellt.

Dabei müssen die Albstädter Stadträte festlegen, welche kommunalen Leistungen (Produkte) in welcher Menge und welcher Qualität durch die Verwaltung an die Bürger abgegeben werden sollen. Um die Einhaltung dieser Vorgaben überprüfen zu können, werden die Produkte im Haushaltsplan um Leistungsziele und Kennzahlen angereichert.

Demnach steht bei der  Steuer durch die Albstädter Stadträte künftig nicht mehr nur die Bereitstellung der „Futtermenge“ (Ausgabemit-tel), sondern vielmehr die Qualität und Quantität der „Milchproduktion“ (Produkte) im Vordergrund. Die Inputsteuerung wird somit durch die Outputsteuerung abgelöst.

Des Weiteren sieht der IMK-Beschluss die Budgetierung personeller und sächlicher Ressourcen nach Fachbereichen vor. Demzufolge werden für einen abgegrenzten Aufgabenbereich Personal- und Sachmittel im Haushaltsplan veranschlagt, die dem zuständigen Verantwortungsbereich zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung mit den vorgegebenen Leistungszielen zugewiesen werden. Durch die kombinierten Leistungs- und Ressourcenvorgaben können die Stadträte das Verwaltungshandeln steuern. Im ersten doppischen Haushalt in Albstadt liegt die Budgetverantwortung in den Händen der Fachämter.

Für die Überprüfung der Einhaltung der Finanz- und Leistungsziele ist im neuen Haushalts- und Rechnungswesen die Einführung eines Berichtswesens vorgesehen. In diesem Rahmen sind die Albstädter Stadträte von den Verwaltungsmitarbeitern mehrmals während des Haushaltsjahres über den zwischenzeitlichen Zielerreichungsgrad der Leitungsziele und den Bestand der dafür bereitgestellten Mittel zu informieren.

Neben dem Jahresabschluss muss zukünftig erstmalig auch ein Gesamtabschluss erstellt werden. Das heißt, zum Ende eines jeden Haushaltsjahres ist der Jahresabschluss der Kernverwaltung Albstadt mit den Jahresabschlüssen der ausgegliederten Einheiten „Albstadtwerke GmbH“ und

„aswohnbau GmbH“ zusammenzufassen. Damit wird ein gesammelter Überblick über alle Aktivitäten der Stadtverwaltung Albstadt ermöglicht.

Dem Grundsatz zur Zusammenfassung der Aufgaben- und Ressourcenverantwortung wurde in Albstadt bereits in den letzten Jahren mit der Übertragung der dezentralen Ressourcenverantwortung auf die Fachämter nachgekommen.

### Umsetzung in Baden-Württemberg - das NKHR

In Baden-Württemberg wird die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens durch das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) umgesetzt. Die hierfür notwendigen gesetzlichen Grundlagen wurden durch das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts am 22. April 2009 rückwirkend zum 01. Januar 2009 geschaffen. Ergänzt wird die neue Gemeindeordnung durch die Gemeindehaushaltsverordnung und die Gemeindekassenverordnung vom 11. Dezember 2009. Außerdem werden den Kommunen der Produktplan Baden-Württemberg und der Kontenrahmen II/2 an die Hand gegeben, die die bisherige Gliederung nach Aufgabenbereichen sowie die bisherige Gruppierung nach Einnahme- und Ausgabearten ersetzen. Nach einer Übergangsfrist sind ab dem Haushaltsjahr 2016 alle baden-württembergischen Kommunen zur Haushalts- und Rechnungslegung nach der kommunalen Doppik verpflichtet. Die Reformoption der erweiterten Kameralistik aus dem IMK-Beschluss ist im NKHR nicht vorgesehen.



### „NKHR in Albstadt“

In Albstadt erfolgt die Einführung des NKHR über das Projekt „NKHR in Albstadt“. Die Produktivsetzung ist für den 01. Januar 2011 vorgesehen. Weitere Informationen zur Entwicklungen und dem Stand des Projekts können im jeweils aktuellen Albstädter Newsletter „NKHR aktuell“ nachgelesen werden.





## 2. Das 3-Komponenten-Modell

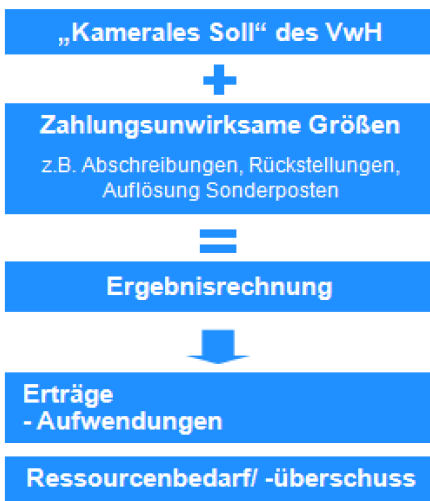
Die bislang geltende Unterteilung in den Verwaltungs- und Vermögenshaushalt gibt es in der kommunalen Doppik nicht mehr. Im NKHR basiert die Haushaltsplanung und -bewirtschaftung sowie die Rechnungslegung auf drei neuen Komponenten.

Die 3-Komponenten-Rechnung setzt sich dabei aus den folgenden Elementen zusammen:

In der Ergebnisrechnung werden vergleichbar mit dem bisherigen Verwaltungshaushalt alle laufenden Vorgänge abgebildet. Anstelle der Einnahmen und Ausgaben des

Ergebnishaushalt und Ergebnisrechnung	
<b>Erträge, z.B.</b> - Steuern - Gebühren - Entgelte	<b>Aufwendungen, z.B.</b> - Abschreibungen - Personalaufwendungen - Geschäftsaufwendungen

Verwaltungshaushalts werden in der Ergebnisrechnung jedoch alle kommunalen Erträge und Aufwendungen periodengerecht und vollständig ausgewiesen. Dazu gehören auch nicht zahlungswirksame Größen wie Abschreibungen, die Zuführung zu den Rückstellungen, die Auflösung von Sonderposten etc. Das Gesamtergebnis der Ergebnisrechnung stellt den Ressourcenüberschuss bzw. -bedarf und damit das Jahresergebnis der Stadt Albstadt dar.



Das Gesamtergebnis der Ergebnisrechnung stellt den Ressourcenüberschuss bzw. -bedarf und damit das Jahresergebnis der Stadt Albstadt dar.

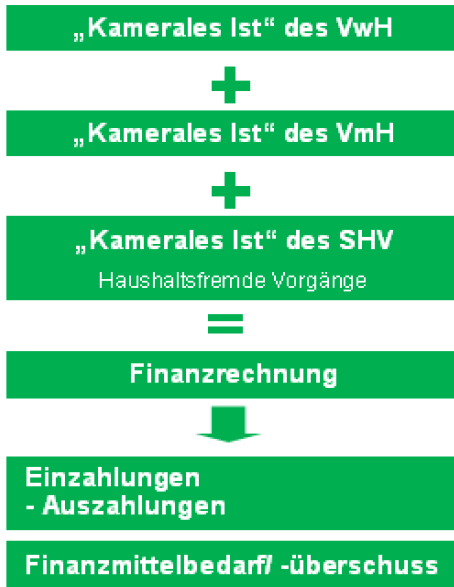
Ein weiterer Baustein der 3-Komponenten-Rechnung ist die Finanzrechnung.

Hier werden alle kassenmäßigen Geldbewegungen abgebildet.

Der einschlägige Rechnungsbestand sind die Einnahmen und Auszahlungen.

Finanzhaushalt und Finanzrechnung	
<b>Einzahlungen</b> - aus lfd. Verwaltungstätigkeit - aus Investitionstätigkeit - aus Finanzierungstätigkeit	<b>Auszahlungen</b> - aus lfd. Verwaltungstätigkeit - aus Investitionstätigkeit - aus Finanzierungstätigkeit

In der Finanzrechnung finden sich sowohl das „Kamerale Ist“ des bislang geltenden Verwaltungs- und Vermögenshaushalts als auch des bisherigen Sachbuchs für haushaltsfremde Vorgänge wieder. Demnach umfasst die



Finanzrechnung alle Zahlungsvorgänge aus der laufenden Verwaltungstätigkeit sowie die Ein- und Auszahlungen für die Investitionen und Finanzierungsvorgänge.

Das Gesamtergebnis der Finanzrechnung zeigt den Finanzmittelüberschuss bzw. -bedarf der Stadt Albstadt auf und ermöglicht somit die Beurteilung der Finanzlage eines Haushaltsjahres.

Als dritte und abschließende Komponente umfasst das NKHR die Vermögensrechnung.

Hier werden zum Jahresabschluss das kommunale Vermögen und die Finanzierungsmittel gegenübergestellt.

Vermögensrechnung	
<b>Aktiva (Vermögen)</b>	<b>Passiva (Kapital)</b>
- Anlagevermögen	- Eigenkapital
- Finanzvermögen	- Fremdkapital

Dabei bildet die Aktivseite das Vermögen der Stadt Albstadt ab und zeigt damit die Verwendung der kommunalen Mittel auf. Die Passivseite weist die Finanzierung des städtischen Vermögens aus und dokumentiert daher die Mittelherkunft.

Die Vermögensrechnung ist die tragende Säule innerhalb der 3-Komponenten-Rechnung. Sie sorgt dafür, dass die drei Bausteine miteinander verbunden werden.

Dabei fließen die Gesamtergebnisse der Ergebnis- und Finanzrechnung wie folgt in die Vermögensrechnung ein:



Der Saldo der Finanzrechnung findet sich in der Position „liquide Mittel“ auf der Aktivseite der Vermögensrechnung wieder und verringert bzw. vergrößert diese Position entsprechend. Der Saldo der Ergebnisrechnung geht in die Position „Ergebnis“ auf der Passivseite der Vermögensrechnung ein. Soweit die Ergebnisrechnung einen Ressourcenüberschuss ausweist, wirkt sich dies positiv, bei einem Ressourcenbedarf hingegen negativ, auf das Basiskapital (= Eigenkapital) der Stadt Albstadt aus.

### 3. Der neue Haushalt

Auch im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen steht der Haushaltsplan im Mittelpunkt der kommunalen Finanzwirtschaft der Stadt Albstadt.

Jedoch wird es den Haushalt nicht mehr in der bisher bekannten Form geben. Mit der Umstellung auf das NKHR gehen sowohl Änderungen bei den Inhalten als auch beim Aufbau einher.

**Struktur des neuen Haushalts**

Eines der wesentlichen Merkmale des neuen Haushalts ist seine produktorientierte Gliederung. Es werden hier alle kommunalen Leistungen als Produkte abgebildet.

Unter Produkten ist daher das Ergebnis des Verwaltungshandelns zu verstehen. Sie definieren Leistungen oder eine Gruppe von Leistungen, die für eine Stelle innerhalb oder außerhalb der Verwaltung erstellt werden.

Alle Informationen, die im kameralen System an verschiedenen Stellen abgebildet wurden, werden somit produktbezogen zusammengeführt.

Dabei kann der Gesamthaushalt sowohl ausschließlich nach den vom Innenministerium verbindlich vorgegebenen Produktbereichen als auch nach der Organisationsstruktur einer Kommune unter Beibehaltung der Produktorientierung unterteilt werden.

In Albstadt ist für die neue Haushaltsgliederung eine Mischform aus diesen beiden Optionen vorgesehen.

Weitergehend sind die Teilhaushalte für die Gliederung des Haushalts maßgeblich. Diese ersetzen die Einzelpläne aus der Kameralistik.

Die Stadt Albstadt hat sich entschieden, den Gesamthaushalt in die folgenden fünf Teilhaushalte zu untergliedern.

<b>Gesamthaushalt Stadt Albstadt</b>				
<b>THH 1</b>	<b>THH 2</b>	<b>THH 3</b>	<b>THH 4</b>	<b>THH 5</b>
<b>Innere Verwaltung</b>	<b>Dezernat I - Allgemeine Verwaltung  Kultur</b>	<b>Dezernat II - Finanzen  Sicherheit &amp; Ordnung  Soziales</b>	<b>Dezernat III - Bauwesen/ Sanierung  Betriebs- amt</b>	<b>Allgemeine Finanz- wirtschaft</b>

Die Teilhaushalte sind wiederum in Produktbereiche, Produktgruppen und Produkte zu gliedern.

Beispiel für Produktunterteilung:

Produktbereich:	54	Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
Produktgruppe:	54.50	Straßenreinigung/Winterdienst
Produkt:	54.50.01	Straßenreinigung
Produkt:	54.50.02	Winterdienst

Dabei werden bestimmte Produkte von mehreren Ämtern bewirtschaftet. Um die im NKHR vorgegebene Einheitlichkeit von Fach- und Ressourcenverantwortung zu gewährleisten wurde folgender Lösungsansatz entwickelt:

**Grundsatz: ein Produkt = ein Teilhaushalt = ein Verantwortlicher**

1. Ausnahme: Produkt wird von zwei Organisationseinheiten eines Teilhaushalts bewirtschaftet.

⇒ Bildung von B-Produkten (Bewirtschaftungsprodukten)

**Bsp.: Produkt 25.30.01 Haltung und Präsentation von Tieren**

**25.30.01.20 Wildschweine (Amt 20)**

**25.30.01.40 Albaquarium (Amt 40)**

2. Ausnahme: Produkt wird von mehreren Organisationseinheiten verschiedener Teilhaushalte bewirtschaftet.

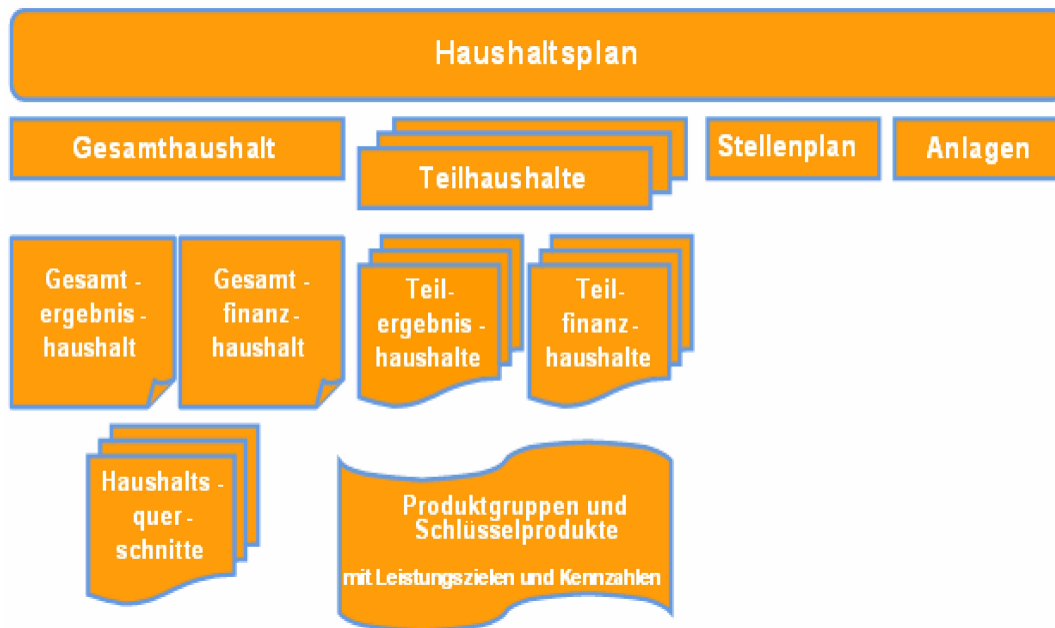
⇒ Das federführende Amt arbeitet mit Aufträgen an die beteiligten Ämter.

**Bsp.: Produkt 52.10.01 Bauvoranfrage**

Amt 61 (TH 4) ist federführend und erteilt den Auftrag „zur Mitarbeit“ an Amt 32 (TH 3)



Ausgehend von diesem Grundsatz und seinen Ausnahmen ergab sich die Gliederung des Albstädter Haushalts in die oben dargestellten fünf Teilhaushalte.

**Bestandteile des Haushaltsplans**

Der Haushaltsplan besteht aus einem Gesamthaushalt, den Teilhaushalten sowie dem Stellenplan und den Anlagen.

Die Hauptbestandteile des Gesamthaushalts sind der Gesamtergebnishaushalt und der Gesamtfinanzhaushalt, deren Inhalte grob mit denen des bislang geltenden Verwaltungshaushalts bzw. Vermögenshaushalts vergleichbar sind.

Weiterhin enthält der Gesamthaushalt je eine Übersicht (Haushaltsquerschnitt) über die Erträge und Aufwendungen der Teilhaushalte des Ergebnishaushalts sowie über die Einzahlungen, Auszahlungen und Verpflichtungsermächtigungen der Teilhaushalte des Finanzhaushalts.

Die fünf Teilhaushalte der Stadt Albstadt werden jeweils durch einen Teilergebnishaushalt und einen Teilfinanzhaushalt im Haushaltsplan abgebildet.

Die gesetzliche Mindestgliederung schreibt vor, die Produktgruppen in den Teilhaushalten des Haushaltsplans darzustellen. Zusätzlich werden auch Schlüsselprodukte (Produkte, die finanziell oder örtlich für die Stadt Albstadt von besonderer Bedeutung sind) in den Teilhaushalten abgebildet.

Für die in den Teilhaushalten darzustellenden Produktgruppen und Schlüsselprodukte sind im Haushaltsplan Leistungsziele und Kennzahlen ausgewiesen, über die der Albstädter Gemeinderat das Handeln der Verwaltungsmitarbeiter steuern kann.

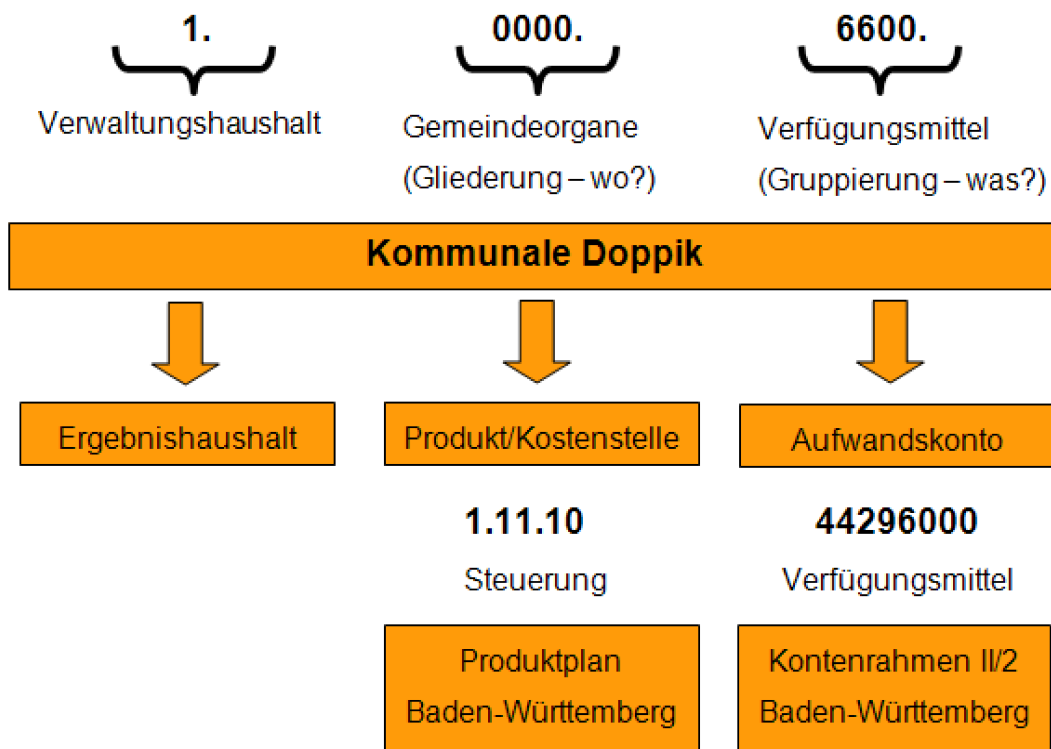
Der Stellenplan ist auch im NKHR Bestandteil des Haushaltsplans. Sein Regelungsgehalt bleibt von der Reform des Haushalts- und Rechnungswesens jedoch unberührt.

Weitergehend müssen dem Haushaltsplan Anlagen beigefügt werden. Diese entsprechen größtenteils ihren Vorgängerinnen aus der Kameralistik.

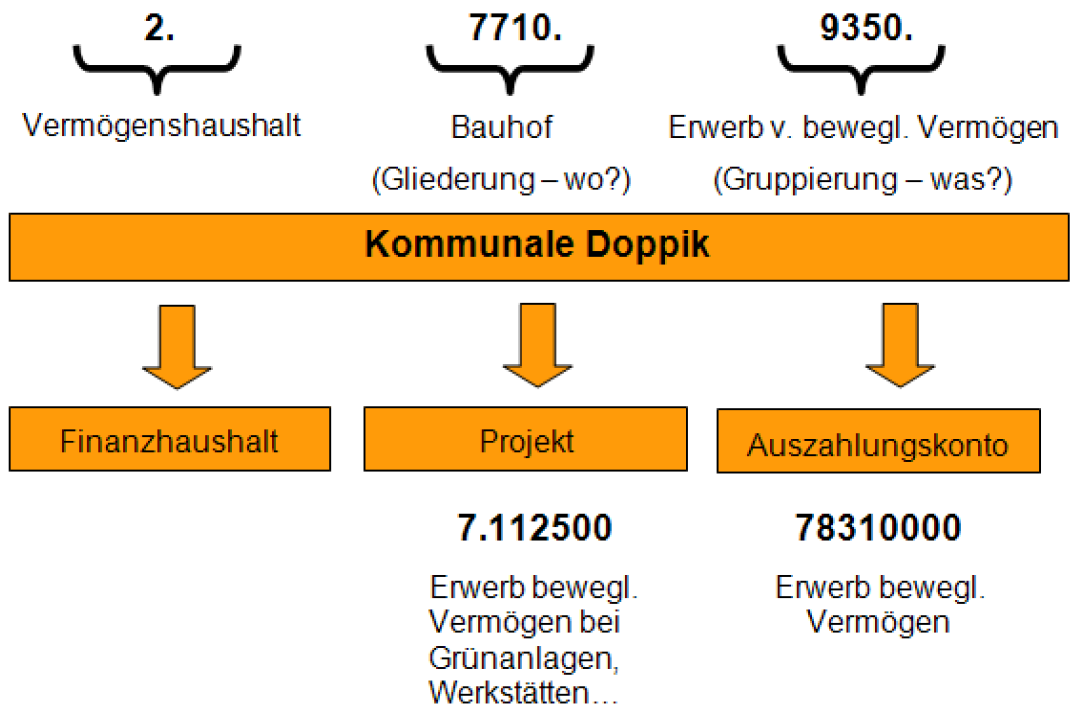
### Haushaltsstelle kameral versus doppisch

Die Haushaltsstelle, wie sie aus der Kameralistik bekannt ist, wird es im NKHR nicht mehr geben.

Im Ergebnishaushalt sowie in der Ergebnisrechnung treten an die Stelle der bisherigen Gliederung nach Aufgabenbereichen das Produkt bzw. eine Kostenstelle. Die Gruppierung nach Einnahme- und Ausgabenarten wird durch ein Ertragskonto bzw. Aufwandskonto ersetzt.



Im Finanzhaushalt sowie in der Finanzrechnung wird jede investive Maßnahme als ein Projekt dargestellt. Diese Projekte nehmen künftig den Platz der Gliederung ein. An die Stelle der Gruppierung rückt ein Einkaufskonto bzw. Auszahlungskonto.



#### 4. Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

Im Zuge der Umstellung auf das NKHR wird in Albstadt flächendeckend eine „kommunale Kosten- und Leistungsrechnung“ eingeführt.

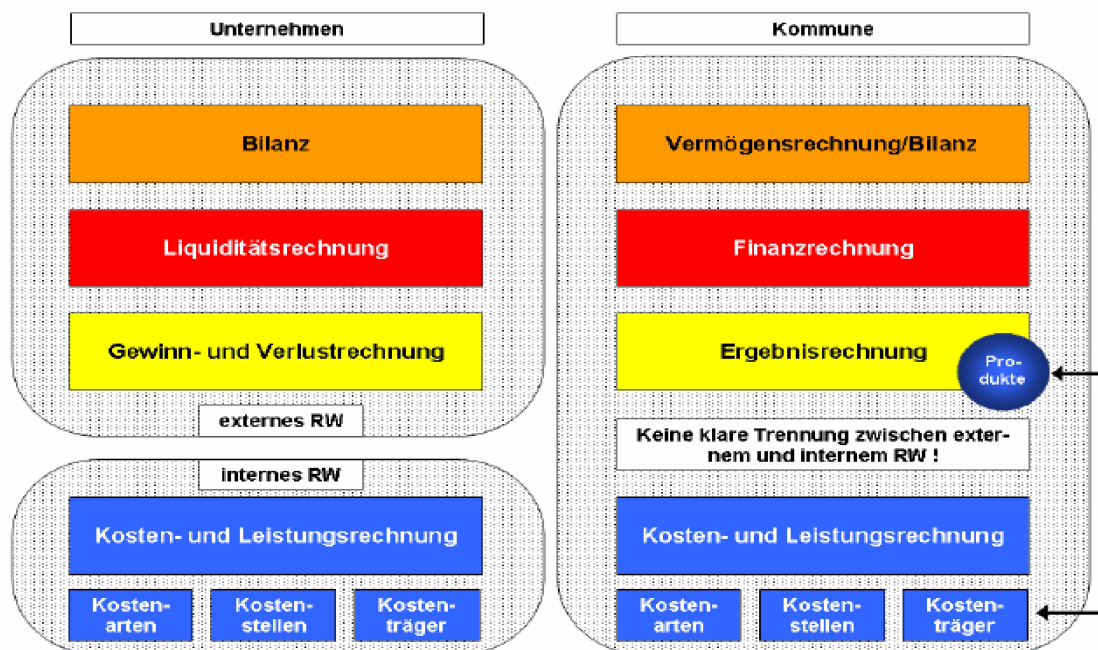
Hauptzweck der kommunalen KLR ist es, die Kosten verursachungsgerecht auf die Produkte zu verteilen. Dies erfolgt mittels einer Vollkostenrechnung, das heißt sämtliche Kosten und Leistungen werden entweder direkt auf Produkte gebucht (Einzelkosten) oder mit einem sogenannten Verrechnungsmodell über Kostenstellen geschleust und daran anschließend auf die Produkte verteilt (Gemeinkosten). Die Produkte sind dabei nichts anderes, als die aus der KLR-Theorie bekannten Kostenträger.





Im Unterschied zur unternehmerischen KLR sind unsere Produkte jedoch Teil der öffentlichen Ergebnisrechnung. Eine klare Trennung zwischen externem und internem Rechnungswesen besteht für die Kommunen insofern nicht.

Daher stimmen im NKHR die Kosten und Leistungen der KLR mit den Rechnungsgrößen Aufwand und Ertrag der Ergebnisrechnung weitestgehend überein. Abweichungen gibt es ausschließlich auf Grund des Darstellungsgrads, da im Haushalt die Zahlen in stark aggregierter Form ausgewiesen werden.



## 5. Zusammenfassung

In der nachfolgenden Tabelle sind alle wichtigen Unterschiede zwischen der Kameralistik und dem NKHR zusammengefasst. Sie verschafft einen Überblick über die wesentlichen Änderungen, mit denen wir uns durch die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens auseinandersetzen müssen.

Die Tabelle ersetzt jedoch nicht das Studium der Inhalte dieses Moduls, das zur erfolgreichen Umsetzung der Anforderungen des NKHR notwendig ist.

	<b>Kameralistik</b>	<b>NKHR</b>
<b>Planungsgrundlage</b>	Haushaltsplan mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltungshaushalt</li> <li>- Vermögenshaushalt</li> </ul>	Haushaltsplan, bestehend aus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnishaushalt</li> <li>- Finanzhaushalt</li> <li>- Teilhaushalten</li> </ul>
<b>Personalplanung</b>	Stellenplan	Stellenplan
<b>Rechnungsstil</b>	einfache Einnahme- u. Ausgabehaushaltsstellen	doppelt (T-Konten)
<b>Rechnungslegung</b>	Jahresrechnung mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltungshaushalt</li> <li>- Vermögenshaushalt</li> </ul>	Jahresabschluss mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisrechnung</li> <li>- Finanzrechnung</li> <li>- Vermögensrechnung</li> </ul>
<b>Rechnungsbasis</b>	Einnahmen u. Ausgaben	Erträge u. Aufwendungen Einzahlungen u. Auszahlungen
<b>Systematik</b>	Gliederung und Gruppierung	Produkte/Kostenstellen u. Sachkonten
<b>Darstellung des Vermögens</b>	Vermögensübersicht u. ggf. Anlagenachweis	Vermögensrechnung auf Basis der Anlagenbuchhaltung
<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	zumeist nur in kostenrechnenden Einrichtungen	flächendeckend
<b>Steuerung über</b>	Mittelzuweisung	Ziele u. Kennzahlen auf Basis von Produkten
<b>Instrumente der Ergebniskontrolle</b>	Haushaltsüberwachung	Controlling u. Berichtswesen

## 6. Begriffslexikon

### **Abschreibungen:**

Abschreibungen erfassen den Werteverzehr des kommunalen Anlagevermögens. Mit ihrer Hilfe werden die für diese Güter anfallenden Anschaffungs- und Herstellungskosten auf mehrere Haushaltsjahre verteilt (Aufwendungen für Abschreibungen). Die planmäßige Abschreibung erfolgt grundsätzlich in gleichen Jahresraten über die Dauer der Nutzung.

### **Produkt:**

Leistung oder Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) erbracht werden.

### **Produktbereich:**

Zusammenfassung von inhaltlich zusammengehörigen Produktgruppen innerhalb der Produkthierarchie.

### **Produktgruppe:**

Zusammenfassung von inhaltlichen zusammengehörigen Produkten innerhalb der Produkthierarchie.

### **Rechnungsgrößen:**

**Auszahlungen:** Der tatsächliche Abfluss an liquiden Mitteln in einem Haushaltsjahr (bar und unbar).

**Ausgaben:** Gesamter Geldvermögensabfluss (Abfluss liquider Mittel + Forderungsabgang + Schuldenzugang) in einem Haushaltsjahr.

**Aufwendungen:** Zahlungswirksamer und nicht zahlungswirksamer Werteverzehr (Ressourcenverbrauch) in einem Haushaltsjahr.

**Einzahlungen:** Der tatsächliche Zufluss von liquiden Mitteln in einem Haushaltsjahr (bar und unbar).

**Einnahmen:** Gesamter Geldvermögenszuwachs (Zufluss liquider Mittel + Forderungszugang + Schuldenabgang) in einem Haushaltsjahr.

**Erträge:** Zahlungswirksamer und nicht zahlungswirksamer Wertezuwachs (Ressourcenaufkommen) in einem Haushaltsjahr.

**Rückstellungen:**

Rückstellungen werden auf der Passivseite der Vermögensrechnung ausgewiesen. Sie müssen für Verbindlichkeiten gebildet werden, die zum Bilanzstichtag zwar dem Grunde nach feststehen, nicht jedoch bezüglich ihrer Höhe und Fälligkeit. (Aufwendungen für die Zuführung an Rückstellungen)

**Sonderposten:**

Sonderposten werden auf der Passivseite der Vermögensrechnung abgebildet. Die Stadt erhält sie entweder von einem Dritten für einen festgelegten Verwendungszweck (Investitionszuwendungen und Investitionsbeiträge für die Erstellung oder Erwerb eines Anlagegutes) oder sie werden von der Stadt an Dritte gewährt (geleistete Investitionszuschüsse). Sonderposten werden entsprechend der voraussichtlichen Nutzungsdauer aufgelöst (häufigster Fall: Erträge aus der Auflösung von Investitionszuweisungen).

# Schulungsunterlagen

NKHR in **ALB**STADT



## Modul III Anordnungswesen

Stand: 15. August 2010

**Änderungsdokumentation**

<b>Datum</b>	<b>Autor</b>	<b>Beschreibung</b>
August 2010	Miriam Hagenmaier	Erstellung der Erstfassung

Die jeweils aktuellste Version der Schulungsunterlagen finden Sie auf unserem Server: Allgemeines Laufwerk I:\SAP\Schulung\_NKHR\_Anordnungswesen

**Copyright Stadt Albstadt**

**Weitergabe nur an Mitarbeiter der Stadtverwaltung Albstadt!**

**Inhaltsverzeichnis**

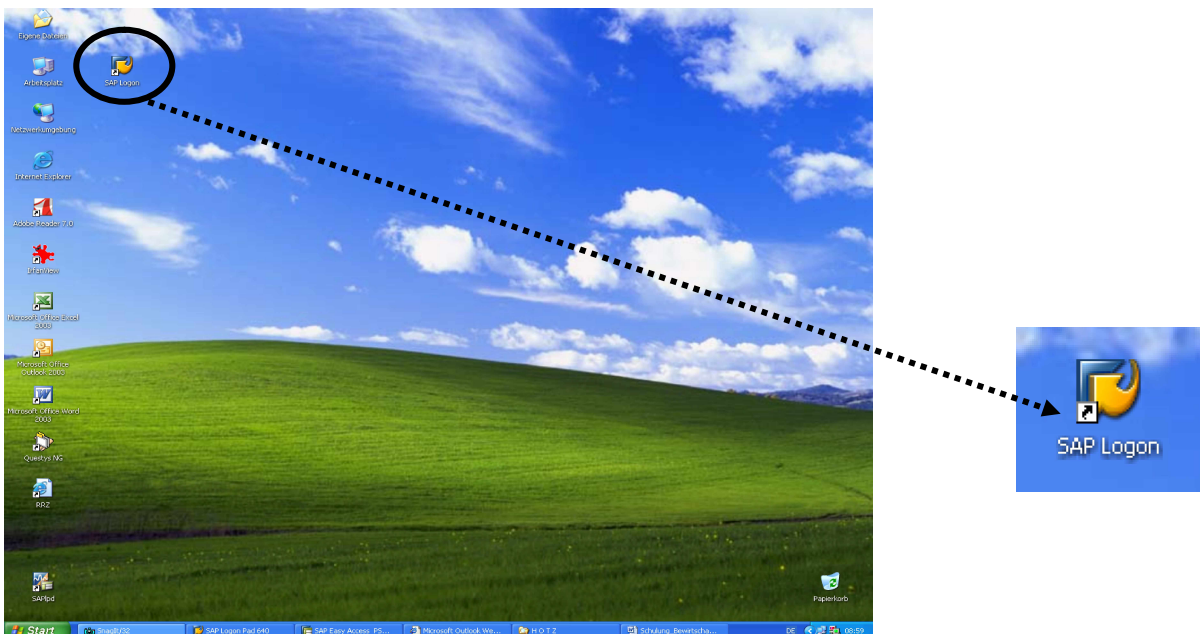
<b>1. Anmeldung am System .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Die Benutzeroberfläche .....</b>	<b>5</b>
Easy Acces-Menü/Favoriten.....	5
Arbeiten mit mehreren Fenstern.....	7
Matchcode und Hilfefunktion .....	7
Persönliche Einstellungen/Eigene Daten.....	9
<b>3. Anlegen von Auszahlungsanordnungen .....</b>	<b>11</b>
Einzelauszahlungsanordnung .....	12
Auszahlungsanordnung mit mehreren Empfängern .....	21
Auszahlungsanordnung mit mehreren Kontierungselementen .....	22
<b>4. Anlegen von Annahmeanordnungen .....</b>	<b>24</b>
Verwaltung eines Geschäftspartners.....	28
<b>5. Anordnung ändern, löschen und anzeigen .....</b>	<b>31</b>
Auszahlungsanordnung ändern, löschen und anzeigen .....	31
Annahmeanordnung ändern, löschen und anzeigen .....	32
<b>6. Anlegen von Absetzungsanordnungen .....</b>	<b>33</b>
Absetzung einer Auszahlungsanordnung .....	33
Absetzung einer Annahmeanordnung .....	34
<b>7. Anlegen von Verrechnungsanordnungen .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Interne Leistungsverrechnung .....</b>	<b>38</b>
<b>Anlage (Kontierungshandbuch) .....</b>	<b>41</b>

## 1. Anmeldung am System

Mit der Produktivsetzung der kommunalen Doppik zum 01. Januar 2011 wird in Albstadt ein neues SAP-Verfahren eingeführt. Vieles ist dabei ähnlich zum Bisherigen, muss teilweise jedoch an anderer Stelle gesucht werden. Zusätzlich ist es auch notwendig, ganz neue Arbeitsschritte zu erlernen.

Das Verfahren setzt sich aus den folgenden drei Systemen zusammen:

- einem Programmiersystem (**IE2**), in dem Systemeinstellungen gemacht werden,
- einem Übungssystem (**IK2**), das Test- und Übungszwecken dient und
- einem Echtssystem (**IP2**), in dem schließlich die tatsächliche Bewirtschaftung, also der Echtbetrieb stattfindet.

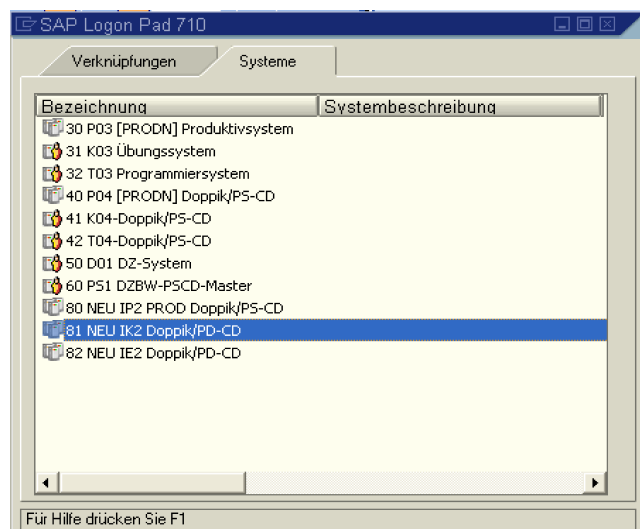


Nach Doppelklick auf den Button „SAP Logon“ öffnet sich das SAP Logon Pad. Dort muss zunächst das gewünschte System ausgewählt werden.

Um zu üben oder bestimmte Vorgänge zu testen, wählen Sie das System **IK2 Übungssystem**.

Für den Echtbetrieb wählen Sie **IP2 Echt-system**.

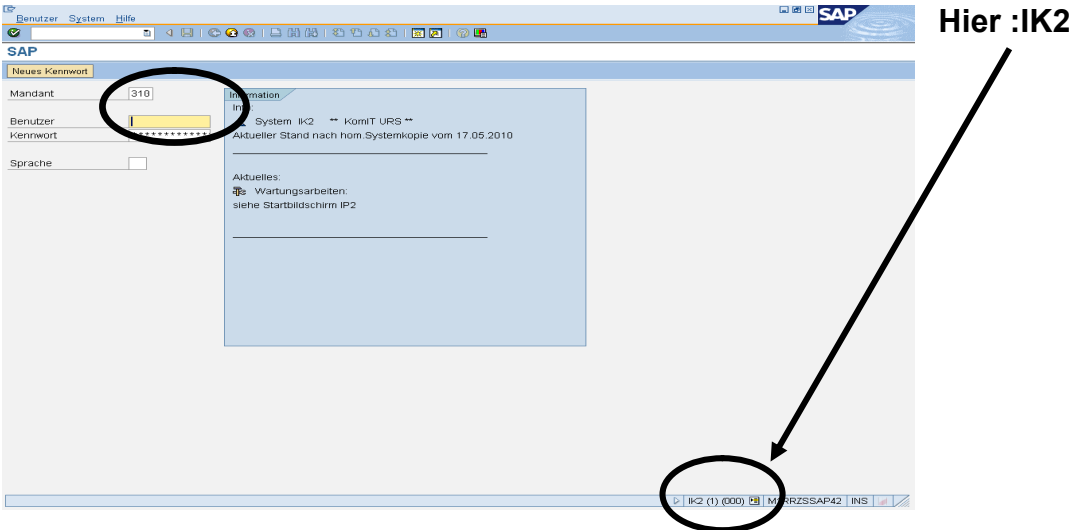
Das **Programmiersystem IE2** wird nicht benötigt.





Nach Eingabe von **Mandant** (immer 310), **Benutzer** (ALB...) und **Kenntwort** wird mit der Return-Taste die Anmeldung abgeschlossen.

Am unteren rechten Bildrand ist zu erkennen, in welchem System man sich befindet.



Benutzername/Passwort von \_\_\_\_\_

Benutzername: \_\_\_\_\_

Passwort: \_\_\_\_\_

**Passwort bitte nach der Schulung durch ein individuelles Passwort ersetzen!**

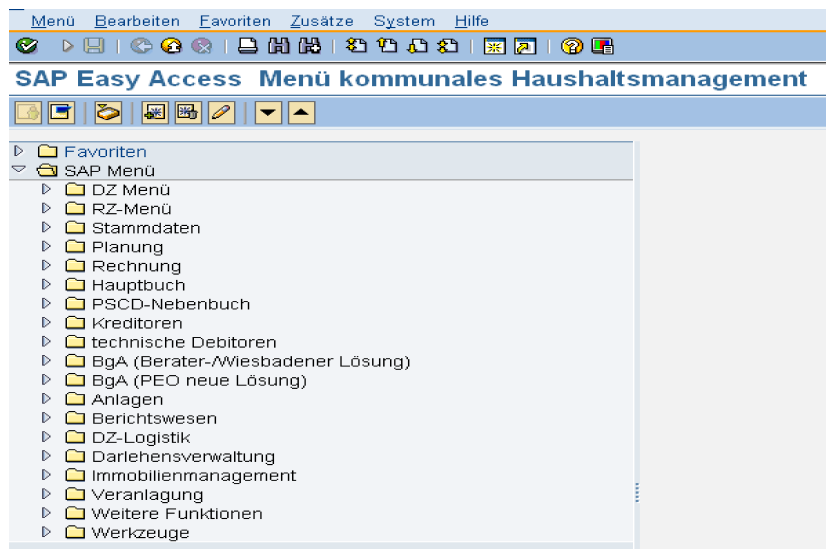
## 2. Die Benutzeroberfläche

### Easy Acces-Menü/Favoriten

Das SAP-System hat eine sogenannte „grafische Benutzeroberfläche“.

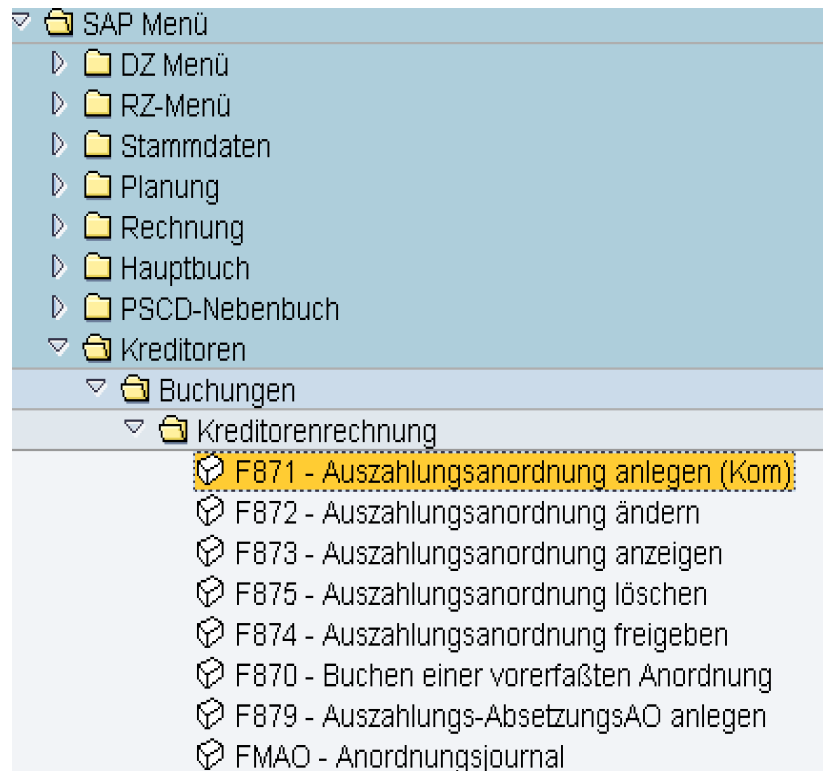
Die Bedienung erfolgt hauptsächlich über die Maus. Die Navigation erfolgt über das „**Easy Access**“-Menü.

(Easy Access = leichter Zugang).



Die Bedienung ist vergleichbar mit der des Windows Explorers, d.h. durch aufklicken der Ordner gelangen Sie zu den gewünschten Transaktionen.

z.B. „Anlegen einer Auszahlungsanordnung“



Häufig verwendete Transaktionen können für ein schnelleres Auffinden individuell in den eigenen **Favoriten** gespeichert werden. Die Buttons in der Kopfleiste haben dabei folgende Funktionen:



Mit der Funktion „Favoriten ändern“ können individuelle Namen für die einzelnen Transaktionen vergeben werden.

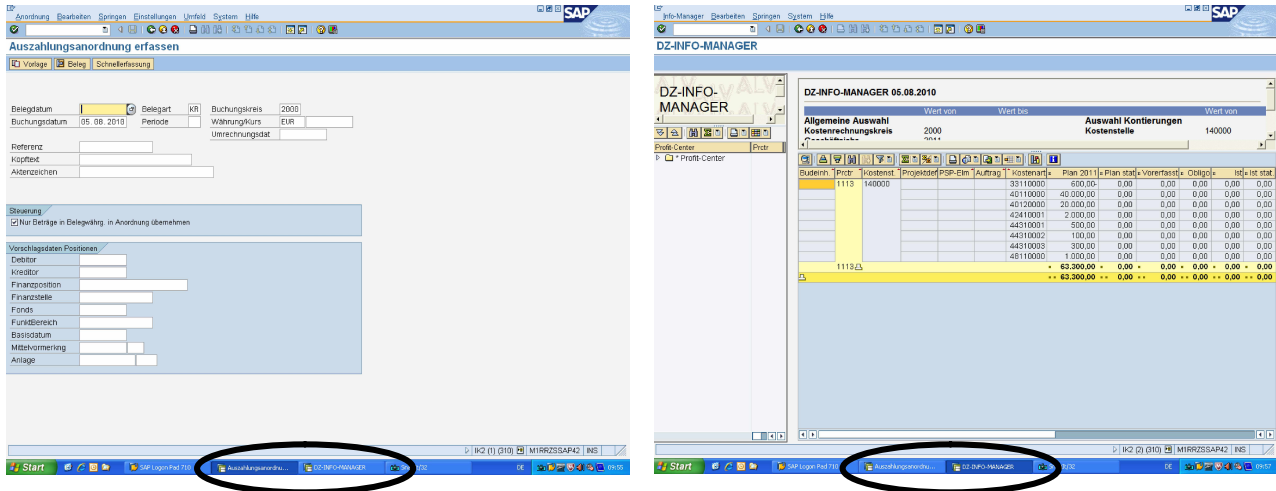
Jede Transaktion ist außerdem über den sogenannten **Transaktionscode** zu erreichen. Im Beispiel „Anlegen einer Auszahlungsanordnung“ ist der Transaktionscode F871. Dieser müsste dann in das entsprechende Feld (links oben) eingegeben werden.

Die Transaktionscodes können im Menübaum **eingebledet** werden (Pfad: Zusätze/Einstellungen/technische Namen anzeigen).


**Arbeiten mit mehreren Fenstern**

Das SAP-System bietet die Möglichkeit, in **mehreren Fenstern (Modi)** gleichzeitig zu arbeiten (vergleichbar mit dem Internet Explorer). Sie haben so die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Transaktionen zu springen ohne diese immer neu aufrufen zu müssen.

z.B.: Sie erfassen eine Auszahlungsanordnungen im ersten Modus und lassen sich gleichzeitig im zweiten Modus den Bericht einer Kostenstelle anzeigen.



Zwischen den Modi wird durch Mausklick auf die jeweilige Schaltfläche am unteren Bildschirmrand gesprungen.

Der Aufruf eines neuen Modus ist jederzeit möglich und erfolgt mit dem Button . Es können maximal sechs Modi gleichzeitig geöffnet werden.

**Matchcode und Hilfefunktion**

Die meisten Felder besitzen einen Matchcode und eine Hilfefunktion. Der Matchcode listet die Eingabemöglichkeiten auf, die Hilfefunktion bietet eine kurze Beschreibung zum Feldinhalt.

Stellen Sie den Cursor in ein Feld mit Matchcode, dann sieht das so aus:



Mit einem Klick auf das **Matchcode-Symbol** oder mit der **F4-Taste** können Sie dann die Eingabemöglichkeiten (hier: Auftrag) suchen und auswählen.

Dies sieht im Beispiel so aus:

Suche über Kostenrechnungskreis / Verarbeitungsgruppe

Suche über Kostenrechnungskreis / Au...

Kostenrechnungskreis

Verarbeitungsgruppe

Auftragsart

Auftrag

Kurztext

Maximale Trefferzahl

Die Werte können jetzt eingeschränkt werden. Dabei können Platzhalter verwendet werden:

\* steht für beliebig **viele** variable Zeichen

+ steht für genau **ein** variables Zeichen

Beispiel:

alle Produkte des Amts 40 → +40\*

Im Suchergebnis kann der gewünschte Auftrag durch Doppelklick ausgewählt werden.

Auftragsnummer (1) 71 Einträge gefunden

Suche über Kostenrechnungskreis / Verarbeitungsgruppe

Suche über Kostenrechnungskreis / ...

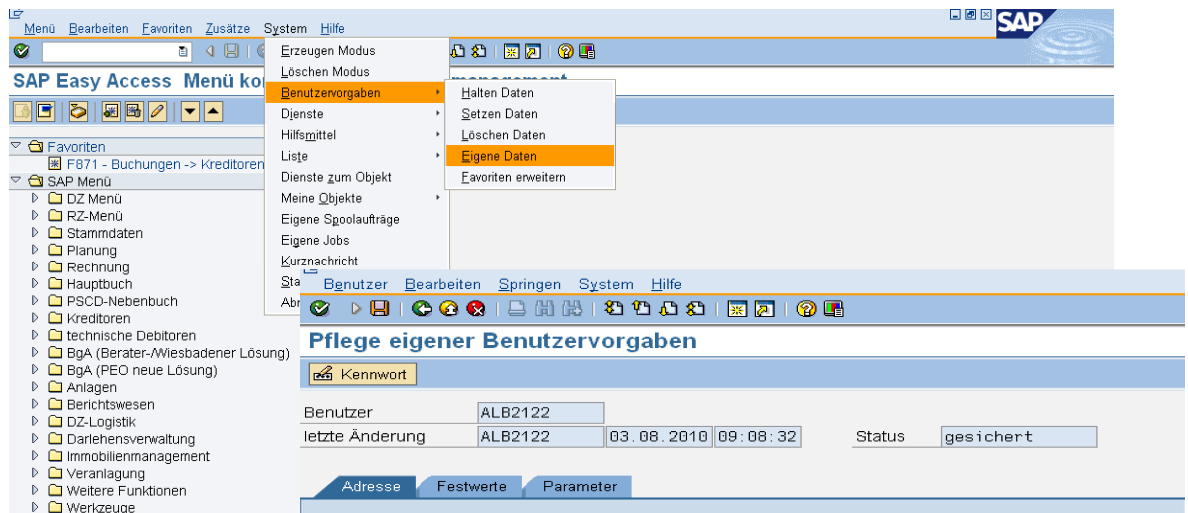
Kostenrechnungskreis: 2000  
Verarbeitungsgruppe: 00

Art	Auftrag	Kurztext
LBGA	B40214000	Fördermaßnahmen für Schüler (Mensa)
LBGA	B40424100	Sporthallen
LBGA	B40424101	Betrieb von Freisportanlagen/Sportplätze
LBGA	B40424102	Zollern-Alb-Halle
LBGA	B40424103	Lichtenbol
LBGA	B40424104	Albstadion
LBGA	B40573000	Festhalle Albstadt
LBGA	B40573001	Festhalle Onstmettingen
LBGA	B40573002	Thalia-Theater
LEIS	P40111400	Integrationsförd. Einw.ausländ.Herk./40
LEIS	P40111401	Bürgerschaftliches Engagement/40
LEIS	P40122500	Sozialversicherung
LEIS	P40127000	Rettungsdienst
LEIS	P40211000	Grundschule Kirchgraben
LEIS	P40211001	Grundschule Lammerberg
LEIS	P40211002	Grundschule Langerwand

Die **Hilfefunktion** zum Feld kann über die **F1-Taste** aufgerufen werden. Es erscheint dann ein Fenster mit einem erklärenden Text.

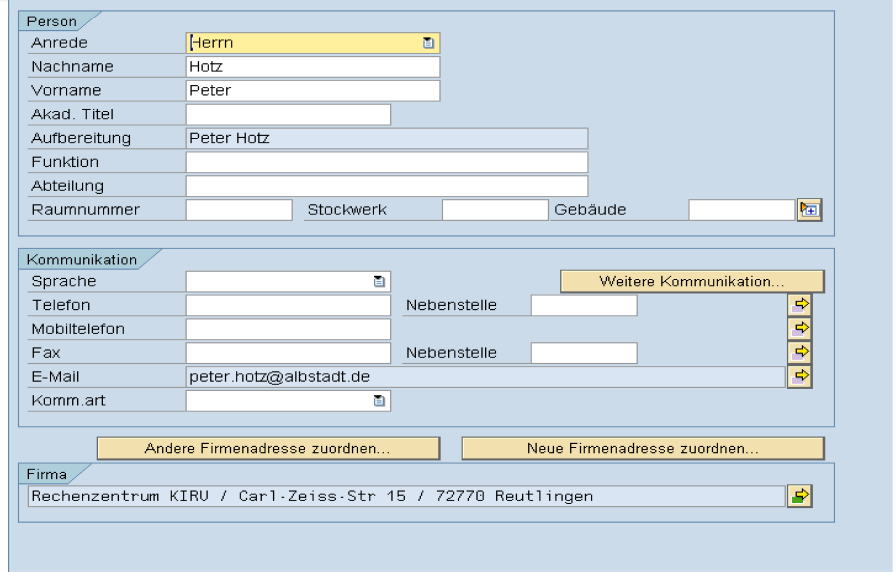
**Persönliche Einstellungen/Eigene Daten**

Pfad:



Im Reiter **Adresse** sind Namen, Abteilung, Raumnummer, Telefon usw. einzutragen.

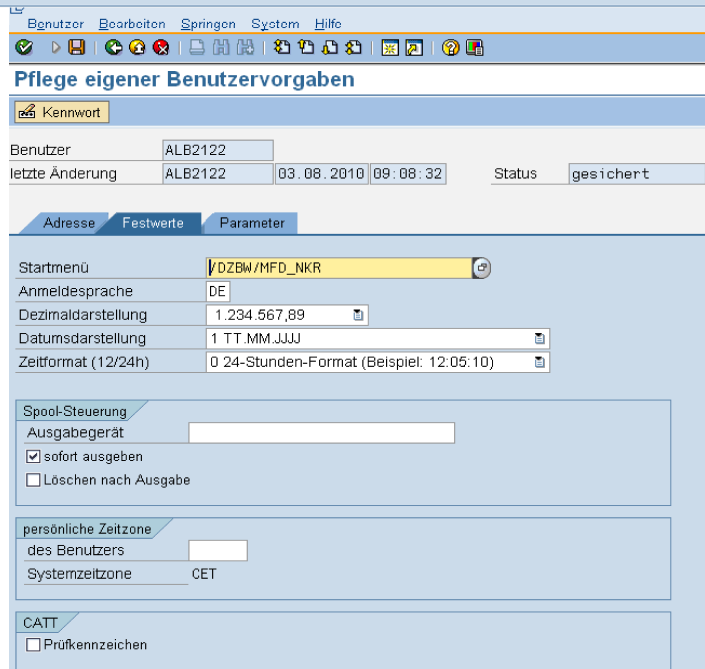
Diese Daten sind von jedem Mitarbeiter selbst zu pflegen.



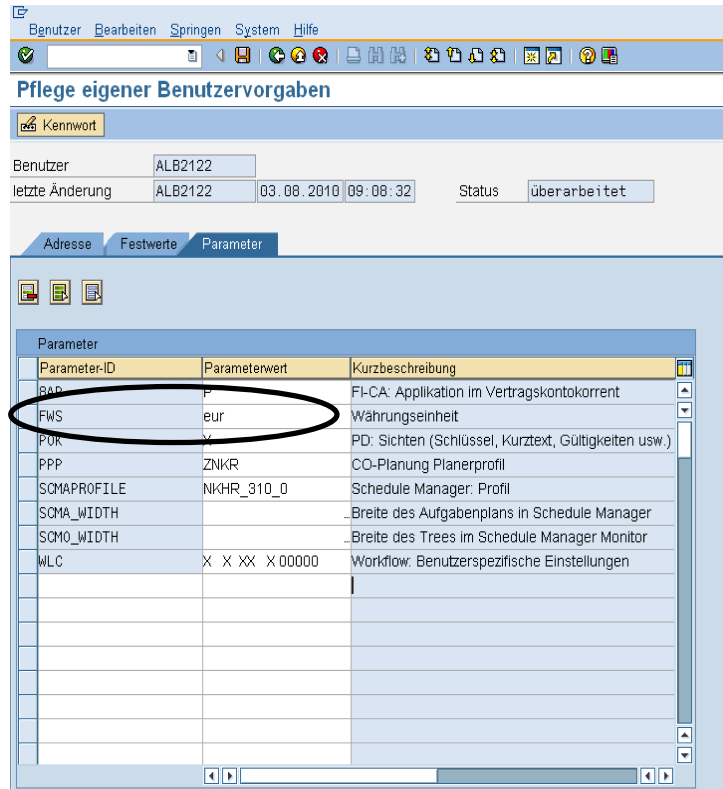
Im Reiter **Festwerte** wird z.B. der Standarddrucker, die Sprache oder das Datumsformat festgelegt.

Außerdem wird hier bestimmt, welches Startmenü nach der Anmeldung im System erscheinen soll.

Diese Einstellungen sind bereits erledigt.



Im dritten Reiter **Parameter** kann jeder Mitarbeiter individuell für seine Bedürfnisse Felder mit Werten vorbelegen. Im Beispiel wurde das Währungsfeld (Kürzel FWS) mit EUR vorbelegt, d.h. bei der Erfassung von Anordnungen muss dieses nicht jedes mal erneut eingetragen werden. Es ist aber noch änderbar.



**Beispiel:**

Auch der Buchungskreis könnte so vorbelegt werden, da dieser bei allen Mitarbeitern immer 2000 lautet.

Vorgehensweise:

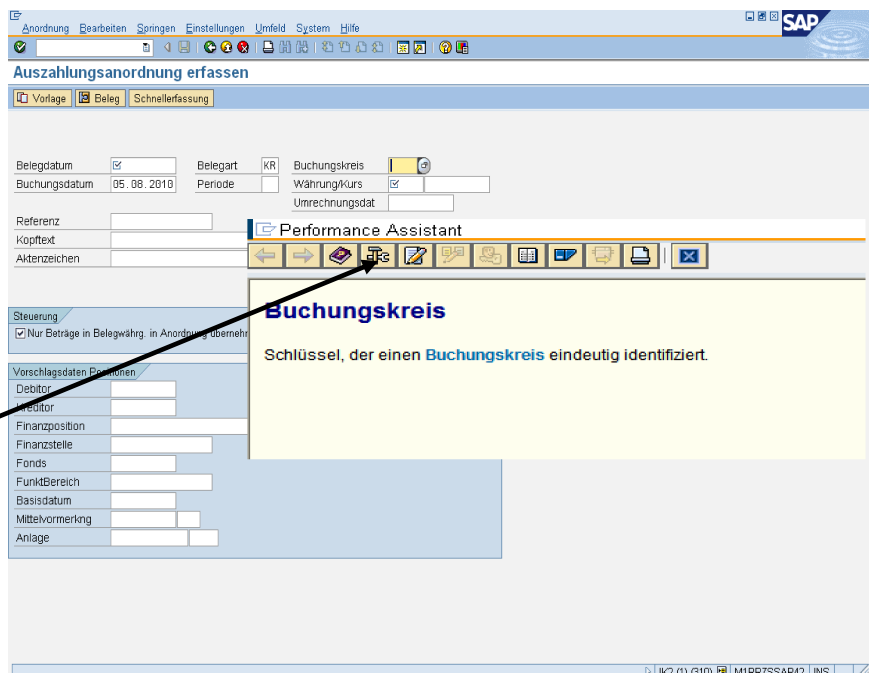
Zunächst muss die Parameter-ID (das Kürzel für das Feld Buchungskreis) ermittelt werden. Dies kann über eine Suche im Matchcode erfolgen.

Eine weitere Möglichkeit:

Maske aufrufen, in der das Feld vorkommt.

Cursor in das Feld stellen und Hilfe aufrufen.

Im dann aufgeblendeten Fenster den Button „**Technische Info**“ drücken.



Daraufhin kann die Parameter-ID abgelesen werden.

In unserem Beispiel: **BUK**

In den Eigenen Daten kann jetzt der Eintrag gemacht werden. In sämtlichen Masken mit dem Feld Buchungskreis wird jetzt der Wert 2000 vorgeschlagen.

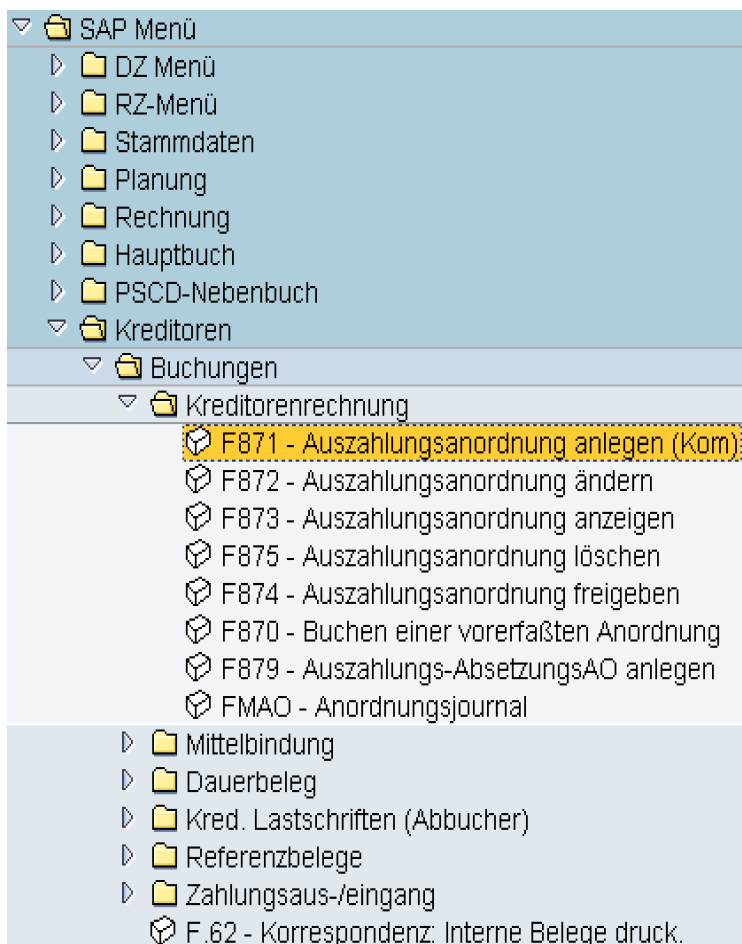
Parameter-ID	Parameterwert	Kurzbeschreibung
BAP	P	FI-CA: Applikation im Vertragskont
FWS	eur	Währungseinheit
POK	X	PD: Sichten (Schlüssel, Kurztex, G
PPP	ZNKR	CO-Planung Planerprofil
SCMAPROFILE	NKHR_310_0	Schedule Manager: Profil
SCMA_WIDTH		...Breite des Aufgabenplans in Sched
SCMO_WIDTH		...Breite des Trees im Schedule Man:
WLC	X X XX X 00000	Workflow: Benutzerspezifische Eins
BUK	2000	

### 3. Anlegen von Auszahlungsanordnungen

Es gibt verschiedene Arten von Auszahlungsanordnungen:

- eine Rechnung, ein Empfänger, ein Sachkonto, ein Kontierungselement (Auftrag/Kostenstelle/PSP-Element)  
→ „Normalfall“, Einzelauszahlungsanordnung
- eine Rechnung, mehrere Empfänger, ein Sachkonto, ein Kontierungselement (Auftrag/Kostenstelle/PSP-Element)  
→ z.B. Ausbezahlung Sitzungsgeld oder Einsatzentschädigung
- eine Rechnung, ein Empfänger, ein Sachkonto, mehrere Kontierungselemente (Auftrag/Kostenstelle/PSP-Element)  
→ Die Rechnung eines Lieferanten soll auf mehrere Kontierungselemente verteilt werden

Die Transaktionen zum Anlegen einer Auszahlungsanordnung finden sich in diesem Menübaum:



Für die Fachämter sind die Vorgänge **Auszahlungsanordnung anlegen, Auszahlungsanordnung ändern, Auszahlungsanordnung anzeigen, Auszahlungsanordnung löschen** (im vorerfassten Status!) und **Auszahlungs-AbsetzungsAO anlegen** anwendbar.

### **EinzelAuszahlungsanordnung**

Diese kann wohl als der „Normalfall“ in der Bewirtschaftung angesehen werden. Nach Aufruf der Transaktion „Auszahlungsanordnung anlegen“ (siehe Menübaum oder Transaktionscode F871) erscheint die erste Erfassungsseite.

In die Felder dieser Maske können „Vorschlagsdaten“ eingegeben werden, d.h. diese Angaben können auch noch auf der zweiten Seite gemacht werden.

Pflichtfelder sind hingegen „**Belegdatum**“, „**Kopftext**“ und „**Aktenzeichen**“.



The screenshot shows the 'Auszahlungsanordnung erfassen' (Recording of Disbursement Order) screen. On the left, three callout boxes point to specific fields:

- Rechnungsdatum** (Invoice Date) points to the 'Belegdatum' (Document Date) field.
- Text für interne Zwecke** (Text for internal purposes) points to the 'Kopftext' (Header text) field.
- Inventarnummer** (Inventory number) points to the 'AktENZEICHEN' (Document code) field.

The interface includes a menu bar (Anordnung, Bearbeiten, Springen, Einstellungen, Umfeld, System, Hilfe), a toolbar, and a main form area with the following fields:

- Belegdatum: [ ]
- Belegart: KR
- Buchungskreis: 2000
- Buchungsdatum: 05.08.2010
- Periode: [ ]
- Währung/Kurs: EUR
- Umrechnungsdat: [ ]
- Referenz: [ ]
- Kopftext: [ ]
- AktENZEICHEN: [ ]

Below the main form is a 'Steuerung' (Control) section with a checked option:  Nur Beträge in Belegwähr. in Anordnung übernehmen. At the bottom is a 'Vorschlagsdaten Positionen' (Suggestion data positions) table with fields for Debit, Kredit, Finanzposition, Finanzstelle, Fonds, FunktBereich, Basisdatum, Mittelvormerkng, and Anlage.

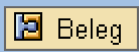
### Text für interne Zwecke

Im Feld „Kopftext“ werden **Texte für interne Zwecke** mitgegeben. Dieser Text erscheint **nicht** auf der Überweisung an den Kreditoren. Er taucht aber in vielen **Auswertungen** auf und ist besonders hilfreich bei der **Suche nach einzelnen Belegen** (wenn ein sinnvoller Text eingegeben wurde!).

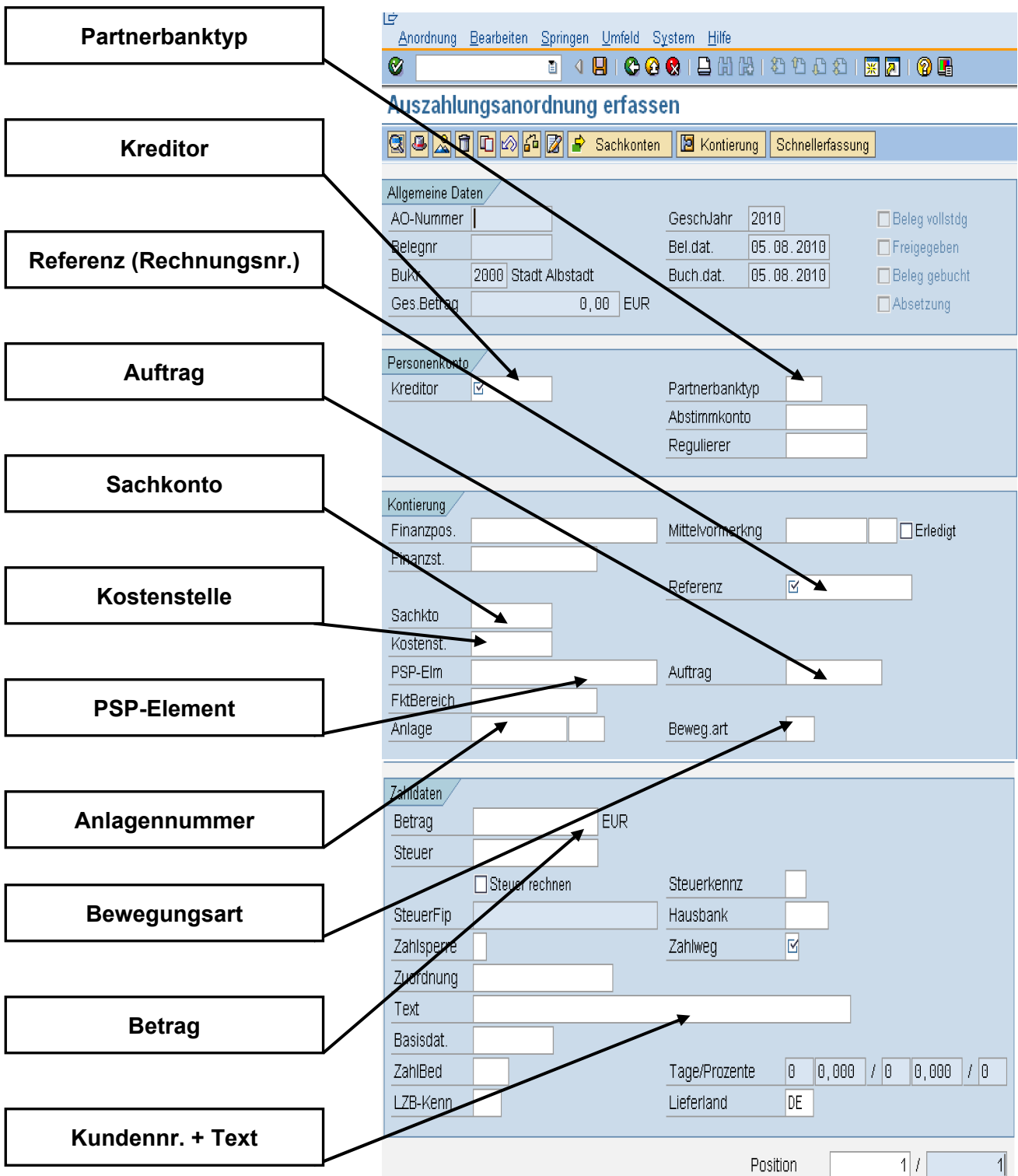
### Inventarnummer

Im Feld „AktENZEICHEN“ ist bei Auszahlungsanordnungen mit den Sachkonten (siehe S. 17) 4220000 (Erwerb von GVG), 42720000 (Aufwendungen für bezogene Leistungen/Waren), 42740000 (Lehr- und Unterrichtsmittel), 42750000 (Lernmittel) sowie 78310000 (Auszahlungen für den Erwerb von beweglichen Vermögensgegenständen) die **Inventarnummer** einzutragen. Diese erhalten Sie beim Inventarbeauftragten Ihres Amtes bzw. Ihrer Abteilung, der Zugriff auf die Inventarisierungssoftware „Hallo KAI“ hat. Ist der **Anschaffungswert eines einzelnen Wirtschaftsgutes geringer als 150 Euro (netto)** muss **keine** Inventarnummer vergeben werden!

In diesem Fall muss „NI“ (= **nicht inventarisierungspflichtig**) in das Feld „AktENZEICHEN“ eingetragen werden.

Nach Eingabe der Pflichtfelder „Belegdatum“ und „Kopftext“ und „Aktenzeichen“ kann mit der Return-Taste oder über den Button  auf die zweite Seite gesprungen werden.

Auf der zweiten Seite werden dann alle weiteren relevanten Daten zur Auszahlungsanordnung mitgegeben.



The screenshot shows the 'Auszahlungsanordnung erfassen' (Recording of payment order) screen. On the left, a vertical list of callout boxes points to specific fields in the software interface:

- Partnerbanktyp** points to the 'Partnerbanktyp' field in the 'Personenkonto' section.
- Kreditor** points to the 'Kreditor' field in the 'Personenkonto' section.
- Referenz (Rechnungsnr.)** points to the 'Referenz' field in the 'Kontierung' section.
- Auftrag** points to the 'Auftrag' field in the 'Kontierung' section.
- Sachkonto** points to the 'Sachkto' field in the 'Kontierung' section.
- Kostenstelle** points to the 'Kostenst.' field in the 'Kontierung' section.
- PSP-Element** points to the 'PSP-Elm' field in the 'Kontierung' section.
- Anlagennummer** points to the 'Anlage' field in the 'Kontierung' section.
- Bewegungsart** points to the 'Beweg.art' field in the 'Kontierung' section.
- Betrag** points to the 'Betrag' field in the 'Zahldaten' section.
- Kundennr. + Text** points to the 'Text' field in the 'Zahldaten' section.

The software interface includes the following sections and fields:

- General Data (Allgemeine Daten):**
  - AO-Nummer, Belegnr, Bukt (2000), Stadt (Albstadt), Ges. Betrag (0,00 EUR)
  - GeschJahr (2010), Bel.dat (05.08.2010), Buch.dat (05.08.2010)
  - Beleg vollstdg, Freigegeben, Beleg gebucht, Absetzung (checkboxes)
- Personenkonto:**
  - Kreditor (checkbox), Partnerbanktyp, Abstimmkonto, Regulierer
- Kontierung:**
  - Finanzpos., Finanzst., Sachkto, Kostenst., PSP-Elm, FktBereich, Anlage
  - Mittelvormerkung, Erledigt (checkbox), Referenz (checkbox), Auftrag, Beweg.art
- Zahldaten:**
  - Betrag, Steuer, Steuerrechnen (checkbox), Steuerkennz, SteuerFip, Hausbank, Zahlsperr (checkbox), Zuordnung, Zahlweg (checkbox), Text, Basisdat., ZahlBed, LZB-Kenn, Tage/Prozente (0 0,000 / 0 0,000 / 0), Lieferland (DE)

**Kreditor**

Die Kreditorennummer ist eine fünfstellige Nummer, die den **Kreditor** eindeutig identifiziert. Sie muss bei jeder Auszahlungsanordnung mitgegeben werden. Es werden automatisch Name, Adressdaten und Bankverbindung des Kreditors in die Anordnung gezogen. Die Auswahl des Kreditors erfolgt am sinnvollsten über den Matchcode. Dort stehen – wie immer – verschiedene Suchfunktionen zur Verfügung.

Die Kreditoren-Stammdaten werden zentral in der Kämmerei gepflegt. Ist ein Kreditor nicht vorhanden, sollte dies der Kämmerei gemeldet werden (telefonisch/E-Mail). Nach Anlage des Kreditors kann die Auszahlung erfasst werden.

In besonders eiligen Fällen kann auch auf den sogenannten „**CPD-Kreditor**“ erfasst werden. Dies sollte allerdings die Ausnahme bleiben, da bei Verbuchung auf den CPD-Kreditor die Vorteile des Kreditorenkontos (sämtliche Posten auf einen Blick, schnelle Information ob Rechnung bezahlt wurde) nicht mehr zum Tragen kommen.

**In der Regel gilt also:** Auszahlungsanordnung möglichst immer auf einen „**echten**“ **Kreditor** erfassen.

Anders ist dies bei Lieferanten, mit denen wir nur einmalig oder sehr selten in Geschäftsbeziehung treten. Dort lohnt sich unter Umständen die Anlage eines eigenen Kreditorenkontos nicht, es wird auf den CPD-Kreditor erfasst.

Dazu wird im Feld Kreditor einfach „**CPD**“ eingegeben. Dies bewirkt, dass Name, Anschrift und Bankverbindung des Lieferanten in der Anordnung mitgegeben werden müssen.

The screenshot shows a software window titled "Anschritt und Bankdaten" with a menu bar (Bearbeiten, System, Hilfe) and a toolbar. The main content area contains the following fields:

- Kreditor:** CPD
- Buchungskreis:** 2000
- Stadtverwaltung Albstadt**
- Hauptb.:** 122000
- Position 1 / Daten des Geschäftspartners** (tab selected)
- Anrede:** [empty]
- Name:** [input field with checkmark]
- Straße:** [input field]
- Postfach:** [input field]  PF ohne Nr
- Ort:** [input field]
- Land:** DE
- Bankschlüssel:** [input field]
- Bankkonto:** [input field]
- Referenzangabe:** [input field]
- Sprache:** DE
- PLZ-Postfach:** [input field]
- Postleitzahl:** [input field]
- Region:** [input field]
- Bankland:** DE
- Kontrollschl.:** [input field]

Zu diesem Zweck öffnet sich, nach Eingabe aller Pflichtfelder der Auszahlungsanordnung, ein Fenster, das mit den Daten des Empfängers ausgefüllt wird.

Nach Bestätigen mit der Return-Taste gelangen Sie wieder zurück zum Beleg.

**Partnerbanktyp**

Bei einigen Kreditoren sind **mehrere Bankverbindungen** hinterlegt. Standardmäßig wird vom System die erste hinterlegte Bankverbindung ausgewählt. Soll die Überweisung aber auf ein anderes Konto erfolgen, kann dieses über den Matchcode im Feld Partnerbanktyp ausgewählt werden:

BTyp	La...	Bankschlü...	Bankko...	Referenzang...	IB...
01	DE	65351260	66095389		
02	DE	65390120	12230006		
03	DE	65392030	38450003		

Ist die benötigte Bankverbindung noch nicht hinterlegt, sollte dies der Kämmerei gemeldet werden. Dort wird der Kreditor dann entsprechend aktualisiert.

**Referenz (Rechnungsnr.)**

Im Referenzfeld wird die **Rechnungsnummer** eingegeben. Diese erscheint dann auf der **Überweisung** für den Empfänger. Gibt es keine Rechnungsnummer (z.B. bei kleineren Handwerkern etc.), kann hier etwas anderes eingegeben werden, das dem Empfänger die Zuordnung der Zahlung ermöglicht.

**Sachkonto**

Bei der Wahl des Sachkontos ist zu unterscheiden, ob eine konsumtive oder investive Buchung durchgeführt wird. Im konsumtiven Bereich gibt das Sachkonto an welche Art von Kosten verbucht werden. Die einschlägigen Konten finden sich in der Kontenklasse 4 (ordentliche Aufwendungen) und 5 (außerordentliche Aufwendungen) des „Kontenrahmen II/2 Baden-Württemberg“ wieder und beginnen daher auch mit einer der beiden Ziffern.

Beispiel:

Sachkonto	KtPI	Langtext
44310001	NKR	Bürobedarf
44310000	NKR	Geschäftsaufwendungen
44297000	NKR	Mitgliedsbeiträge an Verbände, Vereine
44000000	NKR	Verfügensmittel

Bei investiven Geschäftsvorfällen stellt das Sachkonto die Auszahlungsart dar. Hier ist die Kontenklasse 7 (Auszahlungen) relevant.

Beispiel:

Sachkonto	KtPI	Langtext
78640000	NKR	Ausz. Erwerb von Finanzderivate
78710000	NKR	Auszahlung für Hochbaumaßnahmen
78720000	NKR	Auszahlung für Tiefbaumaßnahmen
78730000	NKR	Auszahlung für sonst. Baumaßnahmen
78810000	NKR	Gewährung von Ausleihungen

Um die Suche nach dem richtigen Sachkonto zu erleichtern, ist im Anhang ein Kontierungshandbuch beigefügt. Darin wurde versucht, möglichst allen Albstädter Geschäftsvorfällen das richtige Sachkonto zuzuordnen. Da das Kontierungshandbuch stetig fortgeschrieben wird, kann die aktuellste Fassung immer auf dem Server: Allgemeines Laufwerk I:\SAP\Schulung\_NKHR\_Kontierungshandbuch eingesehen werden.

**Auftrag**

Über einen Auftrag wird im **konsumtiven** Bereich der Bewirtschaftung ein Produkt abgebildet. Ist es möglich die Kosten direkt einem Produkt (hier: Auftrag) zu zurechnen, sind sie auch hier zu erfassen (und nicht auf einer Kostenstelle). Dabei sind die Produkte in zwei verschiedenen Arten im System dargestellt.

Die mit „B“ beginnenden Aufträge stellen Produkte eines Betriebs gewerblicher Art der Stadt Albstadt dar.

Die mit „P“ beginnenden Aufträge stellen Produkte der Stadt Albstadt dar.

Art	Auftrag	Kurztext
LPGA	B40214000	Fördermaßnahmen für Schüler (Mensa)
LPGA	B40424100	Sporthallen
LPGA	B40424101	Betrieb von Freisportanlagen/Sportplätze
LPGA	B40424102	Zollern-Alb-Halle
LPGA	B40424103	Lichtenbol
LPGA	B40424104	Albstadion
LPGA	B40573000	Festhalle Albstadt
LPGA	B40573001	Festhalle Onstmettingen
LPGA	B40573002	Thalia-Theater
LEIS	P40111400	Integrationsförd. Einw.ausländ.Herk./40
LEIS	P40111401	Bürgerschaftliches Engagement/40
LEIS	P40122500	Sozialversicherung
LEIS	P40127000	Rettungsdienst
LEIS	P40241000	Grundschule Kirchheim

Bei **investiven** Geschäftsvorfällen wird **kein** Auftrag mitgegeben!

**Kostenstelle**

Soweit Kosten eines konsumtiven Geschäftsvorfalles nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand einem Produkt (hier: Auftrag) zugeordnet werden können, müssen sie auf der passenden Kostenstelle erfasst werden. In der Regel handelt es sich dabei um organisatorische Kostenstellen wie Ämter, Abteilungen oder Sachgebiete. Eher Seltenheitscha-

rakter haben die Objektkostenstellen für Gebäude. Sie sind im System durch die 9 an der dritten Stelle ihrer Numerik gekennzeichnet.

Beispiel:

- organisatorische Kostenstellen
- Objektkostenstellen

Kostenst.	KKrs	BuKr	K...	Verantwortli...	Verantw...	Kurztext	Spra
200000	2000	2000	V	Herr Pannewitz		STADTKÄMMEREI ALLG.	DE
202000	2000	2000	S	Herr Pannewitz		STADTKÄMMEREI	DE
202100	2000	2000	S	Frau Wild		STADTKASSE	DE
202200	2000	2000	S	Herr Schmidt		STEUERABTEILUNG	DE
202300	2000	2000	H	Frau Lamparter		LIEGENSCHAFTEN	DE
209002	2000	2000	O	Frau Schairer		AM SCHLOSS 3	DE
209005	2000	2000	O	Frau Schairer		BEIM KLOSTER 5	DE
209023	2000	2000	O	Frau Schairer		GÄBLESWEG 9	DE
209024	2000	2000	O	Frau Schairer		HAUPTSTRASSE 35	DE

**PSP-Element**

Das PSP-Element stellt im Bereich der Bewirtschaftung immer eine investive Maßnahme (= ein Projekt) dar. Es muss daher **nur** mitgegeben, wenn ein **investiver** Geschäftsvorfall zu erfassen ist.

Beispiel:

Bezeichnung	PSP-Element	Kurzident.	Projektdefinition
Ausstattung	7.126006.100.005	7.126006.100.005	7.126006
Betriebsvorrichtungen	7.126005.006	7.126005.006	7.126005
Betriebsvorrichtungen	7.126006.100.006	7.126006.100.006	7.126006
Feuerwehrgebäude Ebingen	7.126005	7.126005	7.126005
Feuerwehrgebäude Tailfingen	7.126006	7.126006	7.126006
Gebäude/Bauwerk inkl. Nebenkosten	7.126005.003	7.126005.003	7.126005
Gebäude/Bauwerk inkl. Nebenkosten	7.126006.100.003	7.126006.100.003	7.126006

**Anlagennummer**

Bei der Verbuchung von beweglichen Vermögensgegenständen im investiven Bereich (Buchung erfolgt auf Sachkonto 78310000), die einen Wert von **410 € (netto) und mehr** haben, muss im Feld „Anlage“ die Anlagennummer angegeben werden. Diese erhalten Sie vom Inventarisierungsbeauftragten Ihres Amts bzw. Ihrer Abteilung, der sie aus der Inventarisierungssoftware „Hallo KAI“ entnimmt.

**Wichtig: Bei der Verbuchung von konsumtiven Geschäftsvorfällen bleibt dieses Feld leer!**

**Bewegungsart**

Wird bei der Erfassung einer Auszahlungsanordnung eine Anlagennummer mitgegeben, muss im Feld „Bewegungsart“ immer auch 100 „Zugang aus Kauf“ beigefügt werden.

**Betrag**

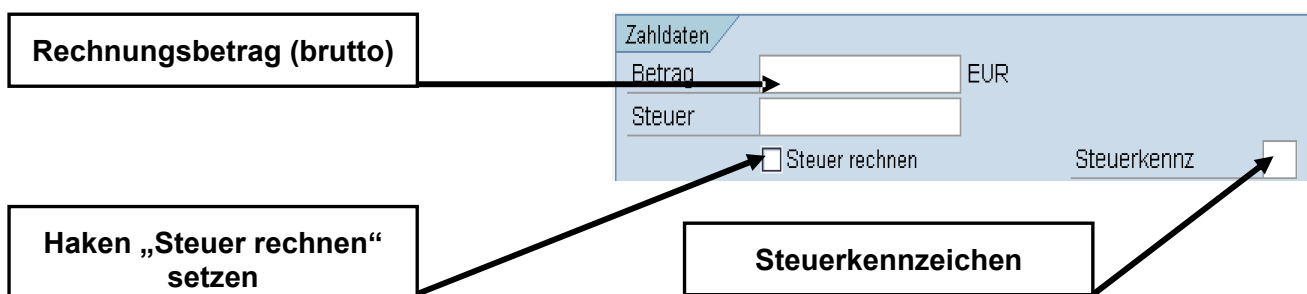
Hier wird der **Rechnungsbetrag** brutto, d.h. inklusive Mehrwertsteuer eingegeben. Bei Skontorechnungen wird der Betrag **nach Abzug des Skontos** (netto) eingetragen.

Die Felder „Steuer“, „Steuer rechnen“ und „Steuerkennzeichen“ spielen nur für die **Betriebe gewerblicher Art** eine Rolle, da die Stadt Albstadt nur in diesem Bereich berechtigt ist Mehrwertsteuer abzuziehen bzw. zu verlangen.

Zurzeit hat die Stadt Albstadt folgende Betriebe gewerblicher Art:

- B40214000 Fördermaßnahmen für Schüler (Mensa)
- B40424100 Sporthallen
- B40424101 Betrieb von Freisportanlagen/Sportplätze
- B40424102 Zollern-Alb-Halle
- B40424103 Lichtenbol
- B40424104 Albstadion
- B40573000 Festhalle Albstadt
- B40573001 Festhalle Onstmettingen
- B40573002 Thalia-Theater
- B68546000 Parkhaus Am Hallenbad
- B68546001 Parkhaus Am Bahnhof
- B68546002 Parkhaus Am Markt
- B68546003 Tiefgarage Bürgerturm
- B68546004 Parkplatz Bahnhof
- B68553000 Einäscherung

Bei Buchungen auf diesen Produkten müssen die Steuerfelder wie folgt ausgefüllt werden:



**Ausnahme:**

Setzt sich ein Steuerbetrag einer Rechnung aus verschiedenen Steuersätzen (z.B. teilweise 7%, teilweise 19%) zusammen, dann wird von einem **Mischsteuersatz** gesprochen.

Hierfür wurden die Steuerkennzeichen

- VM = Vorsteuer Mischsteuerkennzeichen und
- AM = Ausgangsteuer Mischsteuerkennzeichen angelegt.

Die Steuerfelder müssen wie folgt gefüllt werden:

- Betrag - Rechnungsbetrag brutto eingeben
- Steuer - Steuerbetrag eintragen
- Steuer rechnen - keinen Haken setzen
- Steuerkennz. - VM oder AM eintragen

Nach Prüfung der Eingaben erscheint die Warnung „Eingeg. Steuer falsch“.

Die Warnung mit Return übergehen und die Anordnung erfassen.

Das richtige Steuerkennzeichen kann am sinnvollsten über den **Matchcode** ermittelt werden. Es bestimmt, mit welchem Prozentsatz der Steuerbetrag berechnet wird.

Für Sie sind dabei nur die mit **A** und **V** beginnenden Steuerkennzeichen relevant!


**A = Ausgangsteuer**

**V = Vorsteuer**

**WICHTIG!** Bei allen Buchungen außerhalb der Betriebe gewerblicher Art spielen die Steuerkennzeichen keine Rolle und müssen leer bleiben.

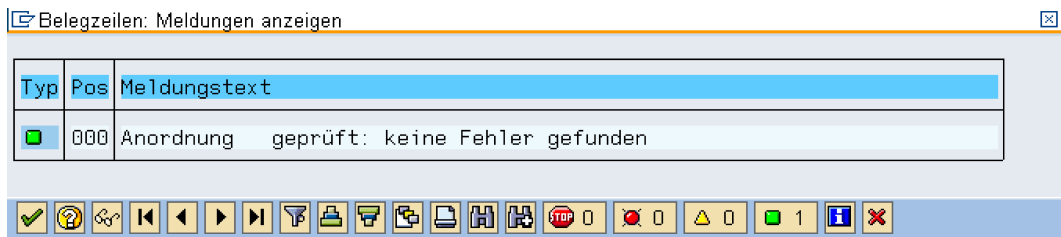
**Kundennr. + Text**

Wie das Referenzfeld erscheint auch das Textfeld auf der **Überweisung** für den Empfänger. Deshalb wird hier immer zuerst die **Kundennummer** eingegeben. Danach können noch weitere Angaben zum Verwendungszweck gemacht werden.

Nachdem alle diese Angaben gemacht wurden, muss der Button „Prüfen“  gedrückt werden. Das System prüft dann, ob alle erforderlichen Daten mitgegeben wurden und zieht sich weitere notwendige Kontierungselemente.



Sind sämtliche Eingaben gemacht worden und plausibel, erscheint nach dem prüfen die Meldung:

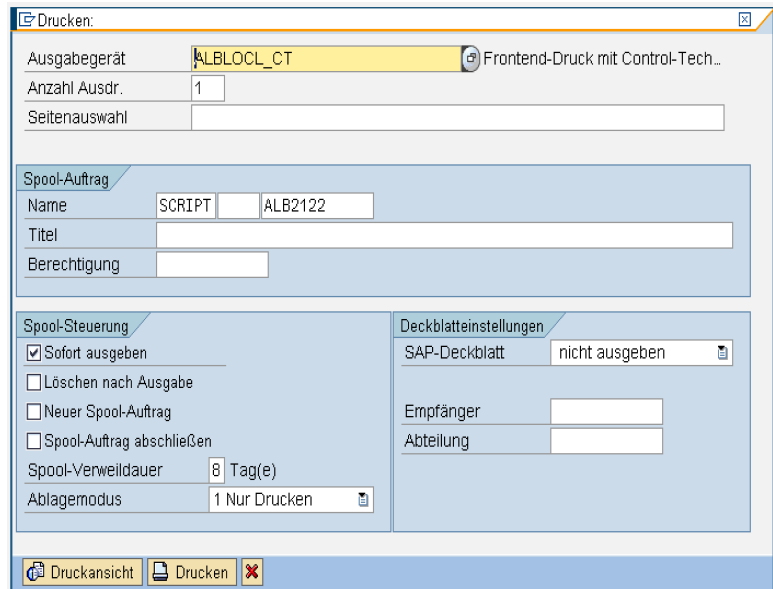


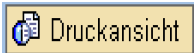
Die Anordnung kann jetzt durch drücken des Buttons „Vollständig sichern“ gesichert werden.



Automatisch wird dann das **Druckerfenster** aufgeblendet, aus dem die Anordnung gedruckt werden kann.

Diese wird sachlich und rechnerisch richtig gestellt und dem Anordnungsbefugten zur Unterschrift vorgelegt.



Über den Button  **Druckansicht** können Sie sich den Beleg noch einmal anzeigen lassen.

### Auszahlungsanordnung mit mehreren Empfängern

Praktisches Beispiel: Ausbezahlung von Sitzungsgeld an die Stadträte oder von Einsatzentschädigungen an Feuerwehrleute.

Der Einstieg erfolgt gleich, wie bei der Einzelauszahlungsanordnung (Transaktionscode F871). In der ersten Maske ist wiederum in das Feld „Belegdatum“ das **Rechnungsdatum**, in das Feld „Kopftext“ ein **Text für interne Zwecke** und in das Feld „Aktenzeichen“

## **Literaturverzeichnis**

### **Arbeitskreis III Kommunale Angelegenheiten/UARG der IMK (Hrsg.):**

Anlage 1 zum IMK- Beschluss vom 21.11.2003 - Reform des Gemeindehaushaltsrechts: Von einem zahlungsorientierten zu einem ressourcenorientierten Haushalts- und Rechnungswesen - Bericht für die Ständige Konferenz der Innenminister- und senatoren der Länder am 19./21. November 2003, Stand: 08./09.10.2003, abrufbar unter URL: <http://www.haushaltsreform.de/IMK-Beschluss-2003-11-21-Anlage-1-Bericht.pdf>, [01.09.2010].

### **Bauer, Ludwig/Maier, Michael:**

Optimierung der Organisation des Haushalts- und Rechnungswesens im Rahmen der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens, in: der gemeindehaushalt, 2007, S. 73-76.

### **Bohinc, Tomas:**

Soft Skills - Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere, 2009.

### **Fudalla, Mark/Wöste, Christian:**

Doppik schlägt Kameralistik - Fragen und Antworten zur Einführung eines doppelten Haushalts- und Rechnungswesens, 5. Auflage, 2008.

### **Grimberg, Michael/Löw, S.:**

Positionierung der Gemeindekasse im Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen, in: Kommunal-Kassen-Zeitschrift, 2006, S. 98-101.

### **Häfner, Philipp:**

Doppelte Buchführung für Kommunen nach dem NKF, 4. Auflage, 2009.

**HRmatic GmbH (Hrsg.):**

Mitarbeiterführung - Entfalten Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, Stand: 2008, abrufbar unter URL: [http://www.hrmatic.com/file\\_admin/template/Downloads/Praesentationen/Mitarbeiterfuehrung.pdf](http://www.hrmatic.com/file_admin/template/Downloads/Praesentationen/Mitarbeiterfuehrung.pdf); [01.09.2010].

**Innovationsring NKR-SH (Hrsg.):**

Handlungsempfehlung zur Fort- und Ausbildung, Version 1.0, Stand: März 2006 (zitiert als Innovationsring NKR-SH, Fort- und Ausbildung), abrufbar unter URL: [http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung\\_PG\\_1.6\\_Stand\\_10.3.2006\\_verabschiedet\\_korr.02.05.pdf](http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_PG_1.6_Stand_10.3.2006_verabschiedet_korr.02.05.pdf); [01.09.2010].

**Innovationsring NKR-SH (Hrsg.):**

Handlungsempfehlung zur Organisation des Rechnungswesens, Version 7.0, Stand: November 2008 (zitiert als Innovationsring NKR-SH, Organisation), abrufbar unter URL: [http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung\\_1.7\\_Stand\\_13.11.2008.pdf](http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/Handlungsempfehlung_1.7_Stand_13.11.2008.pdf), [01.09.2010].

**KGSt (Hrsg.):**

Personalmanagement: Impulse für E-Government, Bericht Nr. 1/2003, 2003 (zitiert als KGSt, Personalmanagement).

**KGSt (Hrsg.):**

Fortbildung für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen, Bericht Nr. 11/2003, 2003 (zitiert als KGSt, Fortbildung).

**KGSt (Hrsg.):**

Einführungsstrategien für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen, Bericht Nr. 2/2004, 2004 (zitiert als KGSt, Einführungsstrategien).

**Lüder, Klaus:**

Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen, 3. Auflage, 2001.

**Ott, Steven:**

Die Zweckverbandskasse als Chance für kleine Kommunen - Gestaltung der Aufbauorganisation im Neuen Kommunalen Finanzmanagement, in: der Gemeindehaushalt, 2010, S. 107-110.

**Ostermaier, Stefan:**

Gestaltung der neuen politischen Steuerung im NKHR - Konzeption einer Strategie am Beispiel der Stadt Albstadt, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Diplomarbeit, 2008/2009.

**Projektteam Broschüre im Rahmen des Modellprojekts doppischer Kommunalhaushalt des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen**

**(Hrsg.) :**

Leitfaden - Aus- und Fortbildung im doppischen Haushaltswesen, Stand: 26.01.2004, abrufbar unter URL: [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

**Stadt Albstadt (Hrsg.):**

Dokumentation des Gesamtprojekts „NKHR in Albstadt“ - Leitfaden zum Projektmanagement, Stand: 14.07.2009, abrufbar unter URL: <http://www.albstadt.de/rathaus-politik/nkhr/anlagen/anlage9.pdf>; [01.09.2010].

**Stadt Dortmund (Hrsg.):**

Auszug aus dem Entwurf des Aus- und Fortbildungskonzeptes der Stadt Dortmund in: Leitfaden - Aus- und Fortbildung im doppischen Haushaltswesen, Stand: 26.01.2004, S. 17., abrufbar unter URL: [http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004\\_Infobroschuere\\_Ausbildung\\_Fortbildung\\_pdf](http://www.neues-kommunales-finanzmanagement.de/html/img/pool/26.01.2004_Infobroschuere_Ausbildung_Fortbildung_pdf); [01.09.2010].

**Treber Hagen:**

Doppik - mehr Frust als Lust, in : Kommunal-Kassen-Zeitschrift, 2009, S. 131-134.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

„Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema

**Mitarbeiterschulung im NKHR –  
Entwicklung einer Schulungskonzeption  
am Beispiel der Stadt Albstadt**

selbständig und nur unter der Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift