

# Stand und Entwicklung des kommunalen Finanzmanagements – Ziele und Kennzahlen im Kontext kommunaler Strategien

Universität Potsdam, 30.05.2014

Manfred Pook, KGSt

# Die haushaltsrechtliche Innovation

## **IMK-Beschluss Nov. 2003:**

„Für die gemeindliche Aufgabenerfüllung sollen produktorientierte Ziele ... festgelegt sowie Kennzahlen zur Zielerreichung bestimmt werden. Diese Ziele und Kennzahlen sollen zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden.“

„Den Teilhaushalten ist eine Übersicht über die Produktgruppen, die Schlüsselprodukte, die Ziele und die Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung beizufügen.“

## **KGSt 1995, Bericht 1/1995, S. 24:**

„Als Bestandteil des neuen Haushalts- und Rechnungsmodells muß deshalb ein System von Produktinformationen vorgesehen werden, mit Informationen über Art, Menge und Qualität der Produkte (Leistungen) und Kennzahlen zur Effektivität und Wirtschaftlichkeit.“



# Erwartungen - und kommunale Praxis

„Die IMK geht davon aus, dass die Reform des kommunalen Haushaltsrechts einen grundlegenden Wandel der kommunalen Haushaltswirtschaft und der Kommunalverwaltungen bewirken wird.“ (Beschluss Nov. 2003)

Ressourcenverbrauch **und Zielorientierung** spielen dabei die wesentliche Rolle! Aber zur Regelung bzgl. Ziele und Kennzahlen:

Unterschiedliches  
Aufgreifen der Regelung in  
den Ländern

Ziele und Kennzahlen  
örtlich nachrangig im  
Hinblick auf die Umstellung  
des Rechnungswesens

Wo waren Fach- und  
Machtpromotoren? Wo sind  
sie heute?

Sehr unterschiedliche  
Anwendungspraxis bei  
Betrachtung einzelner  
Kommunen

Fehlende Methodik,  
fehlende Anwender/innen

**Ergebnis: z. Zt. örtlich nur  
bedingt steuerungs-  
relevant, interkommunal  
nur bedingt hilfreich**

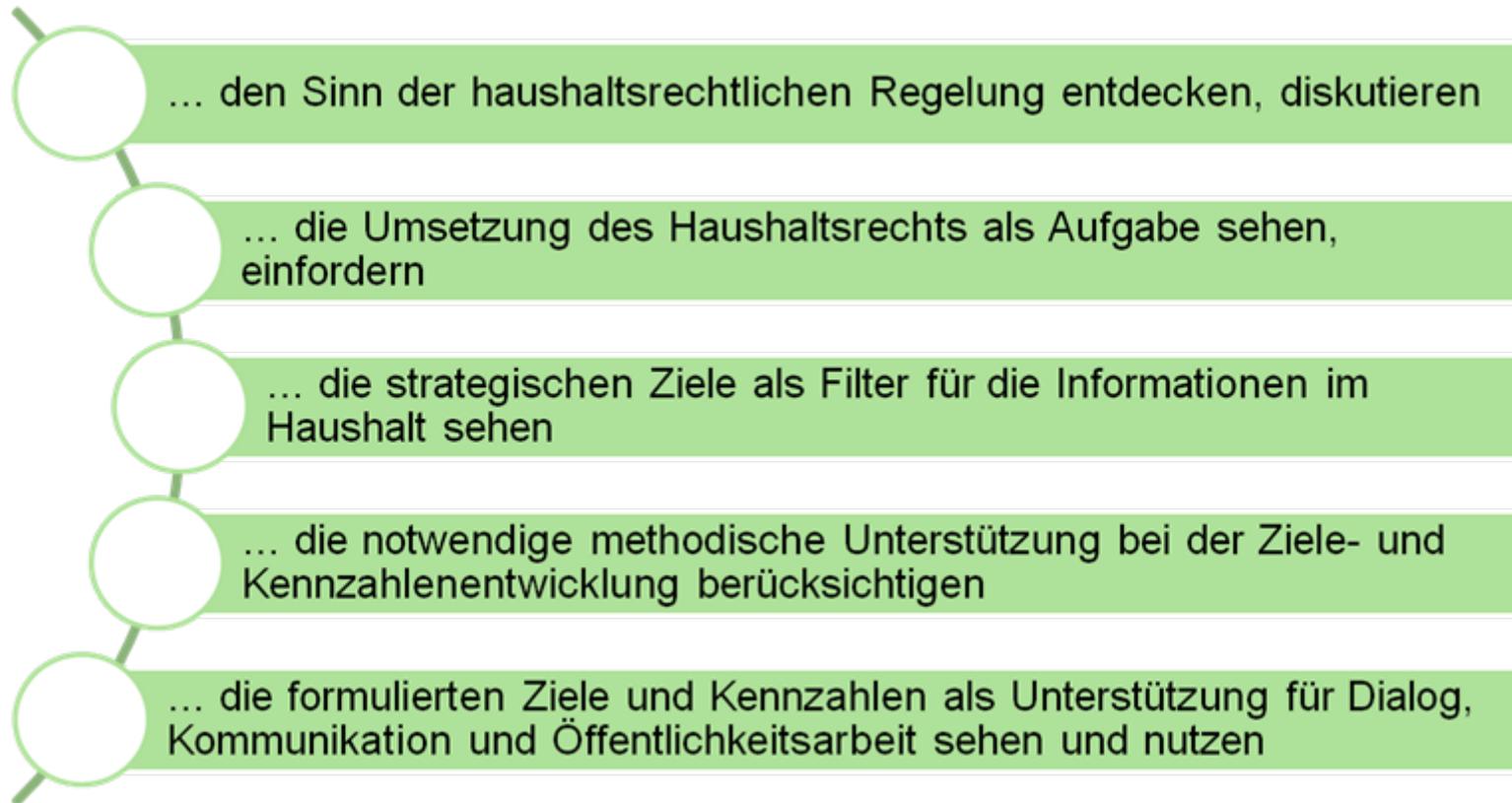
# Ist die Regelung wichtig?

Wichtig, weil ...



# Wenn die Regelung wichtig ist: welche Ansatzpunkte fördern die Umsetzung?

Oder: Was die beteiligten Akteure - Führung, Räte/Kreistage/Ausschüsse, Fachkräfte, Prüfung und Aufsicht - tun sollten:



# „Verwaltungspraktisch“ - ein Arbeitsschema

Im Zuge der Haushaltsplanung sind die (vorgeschlagenen) Ziele und Kennzahlen wie folgt zu überprüfen:

- **Verknüpfung mit dem Strategieprogramm**
- **Planungs- und Steuerungsrelevanz**
- **Fokussierung: „Wirkung“, „Leistung“, „Aufwand“**
- **Verständlichkeit**
- **Angemessene Anzahl pro Teilplan/Teilhaushalt (Gesamtschau)**

Fragen steuern die Bearbeitung, checklistenartige Vorgehensweise, es entsteht ein „Profil“

Systematik und Übersicht werden gestärkt, Dialoge werden gefördert

# Quellen (Auszug)

A vertical graphic on the left side of the page, consisting of four green, downward-pointing chevrons stacked vertically, each with a white outline and a slight 3D effect.

- Bals, Hansjürgen, Der ehrliche Haushalt: Ziele der kommunalen Haushaltsrechtsreform, in: Zeitschrift für Kommunal Finanzen, 1996, Nr. 9, S. 194 - 200.
- Beutel, Rainer Christian, Pook, Manfred, Erfolgreiche Kommunalpolitik nur mit professioneller Steuerung, in: Verwaltung & Management, Heft 3/2012, S. 151 - 157.
- KGSt, Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept: Leitlinien für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungsmodell auf doppischer Grundlage, Bericht 1/1995, [www.kgst.de](http://www.kgst.de)
- „Ständige Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (IMK), Auszug aus der Sammlung der zur Veröffentlichung freigegebenen Beschlüsse der 173. Sitzung am 21. November 2003 in Jena, TOP 18, S. 19.“

Wir entwickeln Lösungen  
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs



**KGSt**<sup>®</sup>

**Manfred Pook**

Telefon +49 221 37689-41

[manfred.pook@kgst.de](mailto:manfred.pook@kgst.de)

[www.kgst.de](http://www.kgst.de)

---