

Es liegt nahe, die Zinsabrechnungen der öffentlichen Haushalte überprüfen zu lassen. Bundesweit haben sich verschiedene finanzmathematische Gutachter auf die Überprüfung solcher Abrechnungen spezialisiert. Die Geltendmachung daran anknüpfender Ansprüche hat dabei nicht nur zur Folge, dass den Kunden die zu viel gezahlten Beträge von den Banken zurück erstattet werden müssen, sondern auch, dass die Banken bei zukünftigen

Kassenkrediten hinsichtlich der Zinsabrechnungen vorsichtiger agieren werden. Vor dem Hintergrund auch hier zu beachtender Verjährungsregelungen sollten Kommunen sich an einen Spezialisten im Bank- und Kapitalmarktrecht wenden. Dieser wird die Zinsbuchungen der Banken zunächst unverbindlich und ohne dass der Kommune hierdurch bereits Kosten entstehen, von einem Finanzgutachter überprüfen lassen. Erst wenn

dieser zu dem Ergebnis kommt, dass die Bank die Zinsbuchungen auf eine fehlerhafte Berechnung gestützt hat, wird die Bank außergerichtlich zur Rückzahlung aufgefordert. Vielfach wird diese dann bereits kurzfristig zum Ausgleich bereit sein. Sollte dies nicht der Fall sein, werden die Ansprüche erst in einem dritten Schritt und in enger Absprache mit der Kommune, schließlich gerichtlich geltend zu machen sein.

Kommunalverwaltung von morgen im Fokus der Prozessorientierung

Kerstin Magnussen, Beratung Projekte und Personal, Husum*

Die vom Land für 2015 geplante Reform des Finanzausgleichs (FAG) kann für viele Kommunalverwaltungen zusätzliche und erhebliche finanzielle Einschnitte bedeuten und zu nochmals erschwerten Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung führen. Noch ist das Gesetz im Entwurf und in der flächendeckenden Diskussion – sollte es im Herbst 2014 beschlossen werden, sind die kommunalen Akteure in Schleswig-Holstein landauf und landab gefordert, jede Möglichkeit zur Kompensation auszuloten. Vor dem Hintergrund der größtenteils seit Jahren engen Etats und angespannten Haushaltssituationen drohen akribische Diskussionen und Beteiligungsprozesse auf der Suche nach umsetzbaren und nachhaltigen Einsparungsmöglichkeiten. Unsere Ämter und Gemeinden in Schleswig-Holstein sind in ihrem regionalen Verwaltungshandeln geschätzt und zeichnen sich vor allem durch ihre Bürgernähe, Er-

reichbarkeit und Dienstleistungsorientierung aus. Steigende Aufgabenbreite und –dichte einer Kommunalverwaltung lassen nur vermuten, welche Themenvielfalt und welches Spezialistenwissen mit Kontinuität vorzuhalten ist, um als verlässlicher Servicepartner für Bürger und Wirtschaft vor Ort agieren zu können. Damit verbunden sind wachsende Anforderungen an Personalentwicklung, Qualifizierung und Fachkräftesicherung. Diese Veränderungen halten unausweichlich Einzug und wirken sich bereits heute auf vielfältige Weise sowohl auf die Handlungsspielräume und Entscheidungen des politischen Ehrenamtes wie auch auf die Verwaltungspraxis und Umsetzung in den Kommunalverwaltungen durch Führungskräfte und Mitarbeiter aus.

Bereits mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in den 90er Jahren wurde forciert, das kommunale Handeln

durch eine neue Führungs- und Organisationsstruktur zu gestalten. Die Einführung von Produktkatalogen für Leistungen der Verwaltungen und der Ausbau der Haushaltsplanung und –rechnung auf Basis von Produkten wurde durch Einführung der Doppik noch zusätzlich untermauert.

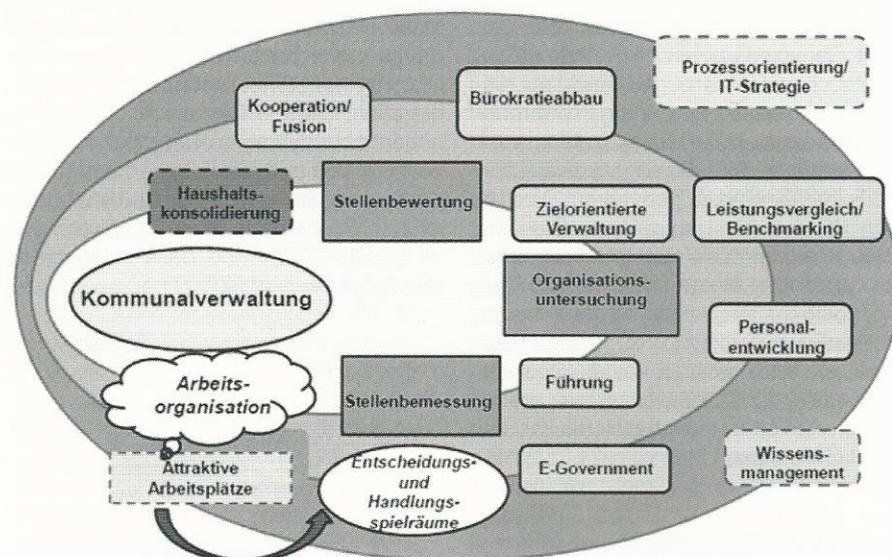
Ziele sind dabei vor allem, mit der Budgetverantwortung eine eindeutige Verantwortung und optimale Verwaltungsabläufe zu erreichen. In diesem Modernisierungsprozess soll(ten) neben Zielvereinbarungen moderne Instrumente im Personalmanagement sowie IT-gestützte Prozesse zum Aufbau eines Controllings und Berichtswesens unterstützen.

Prozessorientierung gewinnt aufgrund der aktuellen Diskussion um die Neuregelung des Finanzausgleichs zusätzlich an Gewicht. Anhand der Vielfalt und Komplexität in den Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung möchte ich mit Ihnen den Ausblick wagen, die steigenden Anforderungen bei sinkendem Budget durch eine Neuorientierung in den Prozessen aufzugreifen und zu diskutieren.

In dieser ganzheitlichen Betrachtung des gesamten Aufgabenspektrums unserer Kommunalverwaltungen wird deutlich, dass Bürgernähe und Service vor Ort wichtige Rahmenbedingungen sind, die es zu berücksichtigen gilt und denen mit Wertschätzung zu begegnen ist.

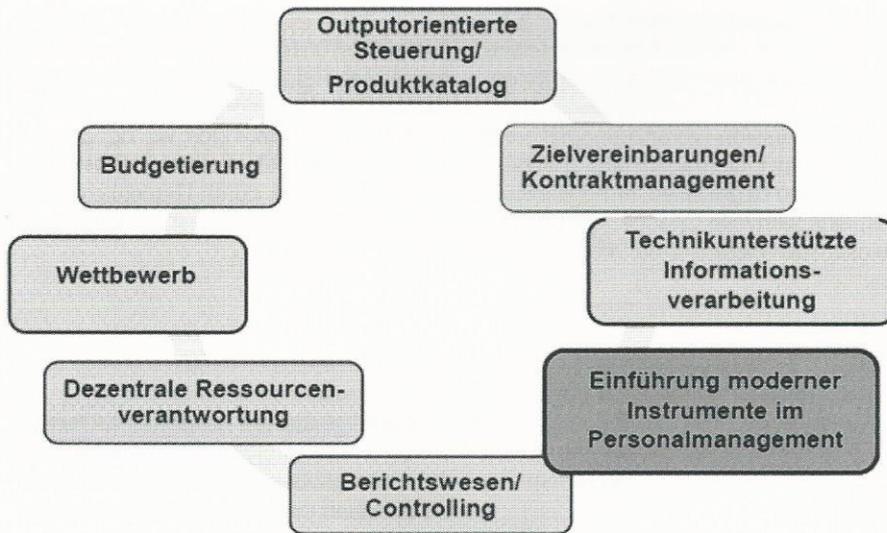
Neben diesen Aufgaben und Handlungsfeldern mit direktem Kontakt und Bezug zu unseren Bürgern und Unternehmen in der Region müssen wir jedoch auch feststellen, dass es daneben Aufgabenfelder gibt, die nicht unbedingt vor Ort erfolgen müssen - zu deren Erledigung die Verwaltung aber verpflichtet ist und die sie mit Fachwissen und Ressourcen auszustatten hat.

Vor dem Hintergrund des drohenden und weiterhin steigenden Finanzdrucks be-



Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für Kommunalverwaltungen

* Kontakt zur Autorin über www.kerstin-magnussen.de, beratung@kerstin-magnussen.de



Neues Steuerungsmodell (KGSt Modell 90er)

gaben in Servicecentern und somit Neuausrichtung von Arbeitsabläufen unter Einbindung regionaler Gegebenheiten kann neben dem finanziellen Aspekt auch positive Auswirkungen auf die Sicherstellung personeller Kapazitäten haben. Berücksichtigen wir die steigende Altersstruktur in unseren Verwaltungen und die Auswirkungen aus den Haushaltssicherungskonzepten wie Stellenabbau bzw. Wiederbesetzungssperren, wird der demographische Wandel hier in Zukunft sehr deutlich seine Spuren zeigen. Viele Kommunen stehen heute schon vor der Herausforderung, ihren Personalbedarf nur mit großen Anstrengungen sicherstellen zu können – hier bedarf es dem Aufbau und zukunftsorientierter Neuausrichtung mittels strategischer Personalentwicklung und der Gewährleistung des Wissenstransfers.

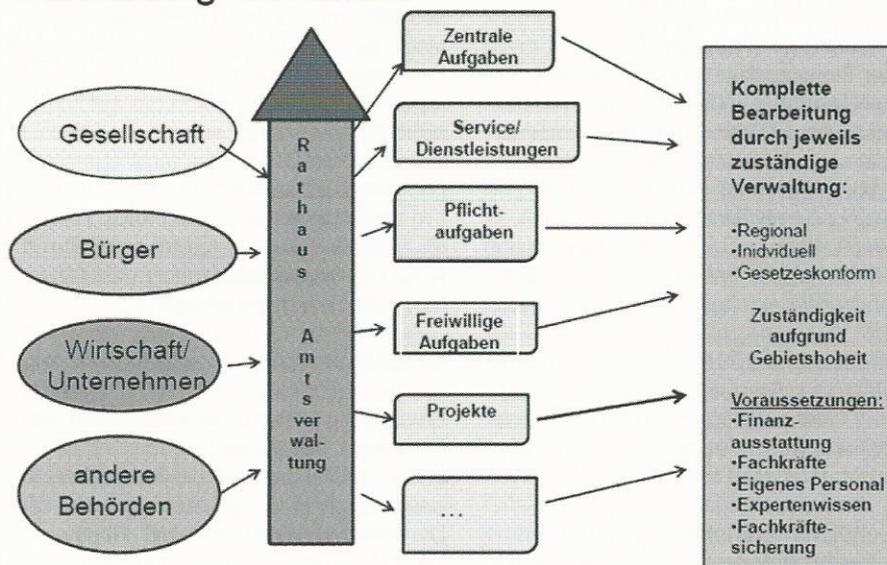
Neben Gewährleistung standardisierter Aufgabenerledigung und Vertretungsregelungen in Qualität und Menge ergeben sich dadurch Synergieeffekte, die nicht ungeprüft bleiben sollten.

Ein Ausgliedern administrativer Tätigkeiten - denkbar zum Beispiel in den Querschnittsbereichen Personal/Finanzen/Organisation und IT - kann durchaus sinnvoll sein, setzt jedoch voraus, dass entsprechende technische Voraussetzungen wie zum Beispiel im Rahmen der Personalarbeit der Einsatz eines Integrierten Personalmanagement-Verfahrens gewährleistet sind.

Der Ausbau der IT-gestützten Gestaltung unserer Verwaltungsprozesse durch e-Government stellt die Integration in die vorhandene IT-Infrastruktur jeder einzelnen Verwaltung sicher.

Nicht unerwähnt darf an dieser Stelle bleiben, dass neue Motivation erzeugt wird, denn die Arbeitsorganisation mit ihren

Verwaltung von heute



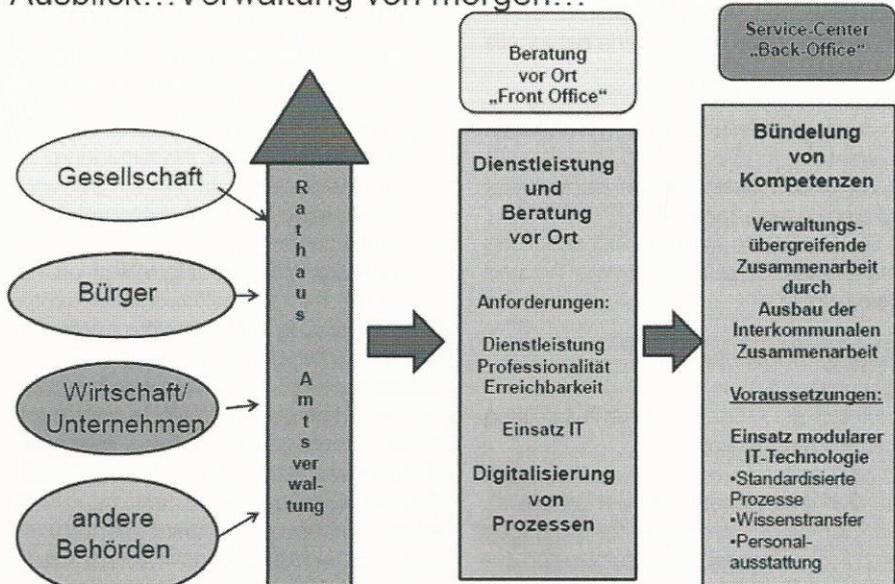
darf es einer ganzheitlichen Betrachtung der Handlungsfelder und klassischen Aufgabenstellungen unserer Kommunalverwaltungen und Diskussion um eine zukunftsfähige wirtschaftliche Gestaltung. Um praxisorientierte Potenziale zu generieren, ist insofern im ersten Schritt eine individuelle Betrachtung und Analyse solcher verwaltungsspezifischer Geschäftsprozesse erforderlich, die direkt vor Ort mit Bürgernähe und Serviceorientierung wahrgenommen werden müssen.

Ein Lösungsansatz und Instrument zur Neugestaltung könnte insofern in dem Ausbau der Interkommunalen Zusammenarbeit liegen:

Hier geht es darum zu definieren, welche Aufgaben/Handlungsfelder sind geeignet, um sie gebündelt in einem Servicecenter für mehrere Verwaltungen wahrzunehmen?

Eine Bündelung von nachgelagerten Auf-

Ausblick... Verwaltung von morgen...



Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie Arbeitsgestaltung haben auch hohen Einfluss auf die Gesunderhaltung der Beschäftigten.

Eine einheitliche Lösung für alle Verwaltungen und sozusagen „von der Stange“ kann es nicht geben – jede Verwaltung verzeichnet interne Arbeitsabläufe, deren spezifische Belange mit zu berücksich-

tigen und wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz und für eine erfolgreiche Gestaltung in diesem Veränderungsprozess sind.

Diese Diskussion voranzubringen und Prozesse zu hinterfragen und zukunftsorientiert neu zu gestalten, ermöglicht uns allen eine wertvolle Chance, um uns gemeinsam den Herausforderungen der Zu-

kunft stellen zu können. Dabei wird der Stellenwert unseres Verwaltungshandelns keineswegs sinken. Die Verwaltung der Zukunft ist auch morgen für ihre Bürger und Wirtschaft da – dort wo der Bürger heute noch ins Rathaus kommt, wird das Rathaus morgen durch IT-gestützte Prozesse verstärkt in die Haushalte kommen.