

7 Was sind die wichtigsten Elemente und Ziele des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF)?

Das NKF orientiert sich am kaufmännischen Rechnungswesen. Man spricht deshalb auch von der kommunalen *Doppik*. Es enthält drei Komponenten: Finanzrechnung, Bilanz und Ergebnisrechnung. (Vgl. Frage 5)

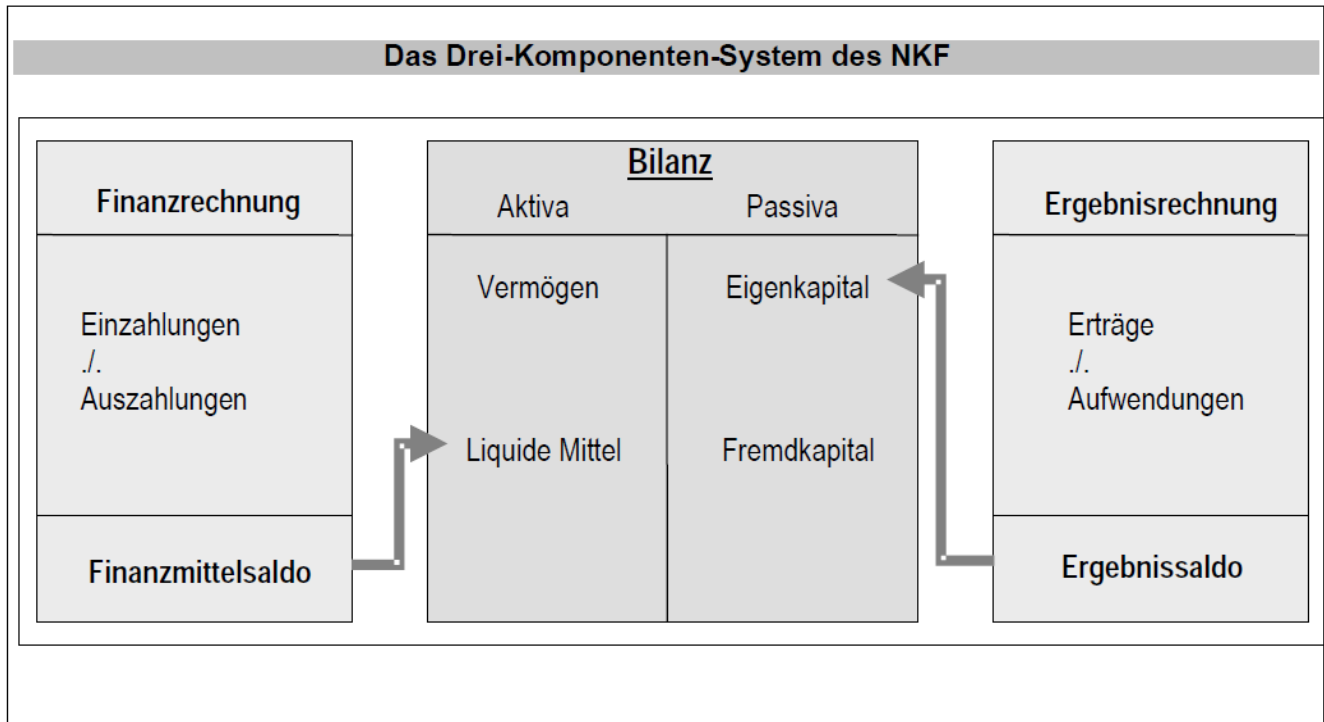


Bild 1: Die drei Komponenten des NKF; Quelle: NKF-Handreichung des Innenministeriums NRW, 5. Auflage, S. 142

Das NKF ist aber mehr als nur ein neuer Rechnungsstil. Es soll eine neue Form von Steuerung ermöglichen und bewirken. Während das Haushaltsrecht alter Ordnung, die sog. *Kameralistik*, im Wesentlichen eine reine Einnahmen- und Ausgabenrechnung war, soll durch das neue Rechnungswesen der *vollständige Ressourcenverbrauch* erfasst und abgebildet werden und zwar in dem Jahr der tatsächlichen Entstehung.

Das heißt beispielsweise, dass der *Werteverzehr* von Vermögensgegenständen in Form der sog. *Abschreibungen* periodisch in jedem Jahr berechnet wird. Aber auch *künftige Belastungen*, wie etwa die künftigen Pensionen der Beamten, werden in Form von *Rückstellungen* bereits während der aktiven Dienstzeit der Beschäftigten berücksichtigt. Damit sollen das Prin-

zip der intergenerativen Gerechtigkeit und eine neue Form von ergebnisorientierter Steuerung verwirklicht werden.

Was heißt intergenerative Gerechtigkeit?

Intergenerative Gerechtigkeit bedeutet, dass jede Generation nicht mehr Ressourcen verbrauchen soll als sie neue Werte schafft. Man könnte das auch mit dem Begriff der Nachhaltigkeit umschreiben.

Neue Schulden müssen deswegen nicht schlecht sein, wenn damit z. B. neue Werte geschaffen werden und die Finanzierung gesichert ist. Dagegen verstoßen Schulden zur Deckung konsumtiver Ausgaben gegen das Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit.

Die Philosophie des NKF ist eng verbunden mit den Leitgedanken des sog. Neuen Steuerungsmodells (NSM), aber keineswegs identisch.

Was versteht man unter dem neuen Steuerungsmodell?

Das *Neue Steuerungsmodell* und nachfolgende Reformideen zielen auf den Aufbau einer *unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur*, die sich löst von einer reinen Binnenorientierung zugunsten einer stärkeren *Kundenorientierung*. Die Kernelemente dieser Struktur sind:

- Klarere Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung
- Führung durch das Setzen von Rahmenbedingungen und durch Leistungsabsprachen (Zielvereinbarungen, Kontraktmanagement)
- Dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich (Budgetierung)
- Berichtswesen
- Steuerung durch Controlling (Ziele und Kennzahlen)
- Wechsel von der Input- zur Output- und Wirkungssteuerung auf der Basis definierter Produkte
- Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung
- Interkommunaler Vergleiche als Wettbewerbsersatz

Mit der Entwicklung qualitätsorientierter Ziele und Kennzahlen und der Konzeption einer wirkungsorientierten Steuerung, die gerne auch als notwendige Folge des NKF angesehen wird, ist die Politik direkt gefordert.

Mittlerweile geht man mehr dazu über, den Bürger nicht mehr nur als Kunden, sondern auch als Partner zu betrachten, den es zu aktivieren gilt. Von der *Information* über die *Partizipation* bis hin zur *Kooperation* führt der Weg. Das Leitbild ist die *Bürgerkommune*.

Zum Verhältnis von Neuem Steuerungsmodell und Neuem Kommunalen Finanzmanagement lässt sich zusammenfassend sagen, dass es sich um unterschiedliche *Reformprojekte* handelt, die nicht gleichgesetzt werden dürfen. Viele Ideen des Neuen Steuerungsmodells, wie etwa die stärkere Bürgerorientierung, ließen sich auch mit der Kameralistik durchaus realisieren. Andererseits kann man auch das Neue Kommunale Finanzmanagement buchhalterisch praktizieren, ohne die Ziele des Neuen Steuerungsmodells zu verfolgen. Zweifelsohne bietet jedoch das NKF Möglichkeiten, die die Umsetzung der Ziele des NSM erleichtern und fördern können.

Welche Möglichkeiten können das sein?

Das NKF bietet mit seinen buchhalterischen Elementen eine sichere Zahlenbasis zur Messung sämtlicher Zielerreichungsgrade im monetären Bereich.

Effizienz und Effektivität von Verwaltungshandeln kann besser beurteilt werden. Der Umgang mit Zielen und Kennzahlen im monetären Bereich öffnet die Tore für eine stärker wirkungsorientierten Steuerung. Einfach anmutende Fragestellungen können dabei hilfreich sein.

Was für Fragen können das sein?

- Wie soll unsere Stadt in fünf Jahren aussehen?
- Was kann Unternehmen dazu bewegen, sich in unserer Stadt nieder zu lassen?
- Warum sollten junge Menschen gerne in unserer Stadt leben?
- Wie gehen wir mit der demographischen Entwicklung um?
- Was bedeutet die Alterung unserer Gesellschaft für unsere Infrastruktur?
- Wenn wir bestimmte Dinge wollen, was müssen wir dafür tun?
- Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?

Natürlich orientieren sich diese Fragen nicht unbedingt an der Produktgliederung des Haushalts. Gleichwohl lassen sich solche eher strategischen Fragestellungen auch auf die Produktebene im Haushalt herunter brechen.

Wie soll das funktionieren?

Indem man nach dem Beitrag fragt, den das jeweilige Produkt zur Erreichung definierter strategischer Ziele leisten kann, also z. B. nach dem Beitrag des kommunalen Ordnungsdienstes

dazu, dass ältere Menschen sich in der Stadt wohl und sicher fühlen. Außer dem Ordnungsdienst können auch noch andere Produkte an der Erreichung dieses strategischen Zieles beteiligt sein. Saubere Straßen, gute Beleuchtung, gepflegte Grünanlagen und andere Faktoren spielen dabei eine Rolle. Ein solches System von Zielen und dazugehörigen Kennzahlen muss keineswegs flächendeckend für alle Verwaltungsbereiche existieren.

Man sollte sich auf die wirklich wichtigen Themen, die von der Politik vorgegeben werden sollten, konzentrieren.