

Herausgeber: Univ.-Prof. em. Dr. **Heinrich Reiner**mann, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Univ.-Prof. Dr. **Veith Mehde**, Mag. rer. publ., Leibniz Universität Hannover (geschäftsführend) | Prof. Dr. **Tino Schuppan**, IfG.CC – Institute for eGovernment, Potsdam (geschäftsführend)

Beirat: Dr. **Stephan Articus**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetages, Köln | Dr. **Hans Bernhard Beus**, Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen, Berlin | Prof. Dr. **Martin Brüggemeier**, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin | **Hans Jörg Duppré**, Landrat, Präsident des Deutschen Landkreistages, Berlin | Prof. Dr. **Dieter Engels**, Präsident des Bundesrechnungshofes, Bonn | Univ.-Prof. Dr. **Gisela Färber**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Prof. Dr. **Gerhard Hammerschmid**, Hertie School of Governance GmbH, Berlin | **Peter Heesen**, Bundesvorsitzender des Deutschen Beamtenbundes, Bonn | Dr. **Gerd Landsberg**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Berlin | Prof. Dr. **Andreas Lasar**, Hochschule Osnabrück | Dr. **Johannes Meier**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh | Univ.-Prof. Dr. **Isabella Proeller**, Universität Potsdam | Prof. Dr. **Marga Pröhl**, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht | Dr. **Sebastian Saxe**, Mitglied der Geschäftsleitung der Hamburg Port Authority Anstalt des öffentlichen Rechts, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Christina Schaefer**, Helmut Schmidt Universität, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Reto Steiner**, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern | Prof. Dr. **Arthur Winter**, Donau-Universität Krems | **Christian Zahn**, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin

Kommunales Finanzmanagement im Wandel der Zeit

Ulrich Maly/Harald Riedel

Das Finanzmanagement von Kommunen unterliegt einem konstanten Wandel. Auch am Beispiel der Stadt Nürnberg werden diese permanenten Anpassungsprozesse zurzeit wieder sichtbar. Die Kommune steht aktuell vor den Herausforderungen, die der Umstieg auf einen produktorientierten Haushalt mit einem ganzheitlichen Kennzahlensystem mit sich bringt. Der Aufsatz thematisiert aktuelle Fragestellungen aus der Verwaltungspraxis, beispielsweise hinsichtlich des damit verbundenen Kulturwandels oder der sich ändernden Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Den Abschluss bildet ein Blick über den Tellerrand des traditionellen Finanzmanagements hinaus, indem zukünftige Anforderungen an eine moderne und zeitgemäße Kommunalverwaltung für den Schwerpunkt Finanzen umrissen werden.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel,“ sagt schon das oft verwendete Zitat von Heraklit von Ephesus und auch für den Haushalt der Stadt Nürnberg trifft es im Jahr 2014 zu. Wieder einmal, ist man geneigt hinzuzufügen, denn der Nürnberger

Haushaltsplan und das dahinter liegende Finanzmanagement unterliegen eigentlich einer ständigen Weiterentwicklung.

Im Jahr 2014 jährt sich aber auch zum 75. Mal die Geburt eines Wegberei-

ters des modernen kommunalen Finanzmanagements: Hansjürgen Bals hat mit seinem Wirken über vier Jahrzehnte an verschiedenen Stellen wie der KGSt und der Universität Potsdam maßgeblich die Entwicklung hin zu einer modernen und zukunftsorientierten öffentlichen Verwaltung mitgestaltet. Mit seinem Buch „Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren“¹ beispielsweise hat er für Nürnberg, wie vermutlich für viele andere Städte auch, einmal mehr eine Art Blaupause für die jüngste Reformierung des Rechnungswesens und des Finanzmanagements gezeichnet.

Was läge also näher als anlässlich dieses runden Geburtstags einen Blick auf den aktuellen Stand des Finanzmanagementsystems einer Großstadt zu werfen und dabei herauszuarbeiten, mit welchen Fragen wir uns aktuell beschäftigen und von welchen wir denken, dass sie sich uns auf diesem Gebiet in der nächsten Zeit verstärkt stellen werden. Dass man



Dr. Ulrich Maly

Seit 2002 Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg,

vorher Kämmerer, und seit 2013 Präsident des Deutschen Städtetages



Harald Riedel

Seit 2008 Kämmerer der Stadt Nürnberg.

¹ Bals (2008).

sich dabei auch immer wieder auf Thesen aus seinem Werk stützen kann, ist selbstverständlich. Das Praktische soll dabei, wie in seinen Schriften im Mittelpunkt stehen. Schwerpunktmäßig geht es dabei um Fragen, zu denen wir selbst noch keine abschließenden Antworten gefunden haben, oder um solche, bei denen wir uns erst langsam an erste Erfahrungen herantasten, unabhängig davon, ob sie wissenschaftlich schon behandelt wurden oder nicht. Den Abschluss soll ein Blick über den Tellerrand der üblicherweise in Haushaltsplänen verankerten Finanz- und Leistungssteuerung bilden. Dabei geht es um Trends aus dem kommunalen Finanzmanagement, auf die wir zukünftig neben den dann hoffentlich optimierten und reibungslos funktionierenden Werkzeugen ein Augenmerk haben sollten.

Budgetierung als bedeutsamer Meilenstein

Doch zunächst einmal zurück in der Zeitachse. Die Einführung der Budgetierung Ende der 1990er Jahre in Nürnberg und andernorts war zweifelsohne einer der Meilensteine, die man bei einer Rückschau ganz weit oben aufführen muss. Vielleicht war es im Rückblick sogar die wichtigste Wegmarke, die wir von der klassischen Verwaltung alter Prägung hin zu einer zeitgemäßen Organisationsform genommen haben. An dieser Stelle haben wir nicht weniger versucht, als das Denken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Haushaltsverantwortung nachhaltig zu verändern. An einem ähnlichen Punkt mit Wirkung für das kommende Jahrzehnt stehen wir auch heute wieder, doch dazu später mehr. Von großer Bedeutung war für Nürnberg der Stichtag 1. Januar 1999, an dem offiziell das Modell der erweiterten Budgetverantwortung „vom Status der theoretischen Schönheit in den Elchtest des rauen Verwaltungsalltags übergegangen“ ist, wie ich es damals leicht ironisch formuliert hatte. Damit verschwanden in Folge auch Vokabeln wie „Verwaltungsvollzug“ langsam aus dem Sprachgebrauch, die Dienstleistungsorientierung wurde zum geflügelten Modewort. Mit der umfangreicheren Budgetierung erhielten unsere städtischen Dienststellen auf einmal eine Menge mehr Freiheiten, mit deren erst einmal umgegangen werden musste. Die verantwort-

ungsvolle Steuerung der zur Verfügung stehenden Ressourcen rückte in den Fokus und musste jetzt mit Berücksichtigung der täglichen Umsetzungspraxis und der neuen Orientierung in Richtung Bürgerinnen und Bürger verstärkt umgesetzt werden. Das „Sein“ als Budgetverantwortlicher bestimmte das Bewusstsein für den öffentlichen Haushalt.

Doppik und Produkthaushalt

Der Doppik-Beschluss der Innenministerkonferenz aus dem Jahr 2003 wur-

den, auf eine neue Einheit, das Produkt. Mit Hilfe der Produktdatenblätter, einem Kennzahlensystem mit zugehörigen Zielen und einem weiter verbesserten Controlling wird sich der Fokus in Zukunft auf unsere 243 städtischen Produkte richten. Gleichzeitig führen wir die Organisations- bzw. Linienverantwortung und die Produktverantwortung durch die weitgehend trennscharfe Zuordnung von Produktbudgets zusammen. Wichtiger als in der Vergangenheit wird in den nächsten Jahren das Thema Kennzahlensteuerung werden. Hier muss Verwaltung und Politik sich



de in Nürnberg in einem ersten Schritt bereits zum 1. Januar 2005 umgesetzt. Die Stadt Nürnberg hat sich hierbei der Mammutaufgabe gestellt, Software und Buchführungsverfahren gleichzeitig als erste bayerische Großstadt in einem so genannten „Big Bang“ umzustellen. Bewusst haben wir damals das Thema Produkte und Kennzahlen zunächst zurückgestellt, um die Komplexität meistern zu können, aber auch um das Verständnis und die Akzeptanz in der Verwaltung nicht über Gebühr zu strapazieren. Im Jahr 2010 haben wir dann die Umstellung auf die Produktlogik eingeleitet, die wir jetzt zum Jahresbeginn 2014 umgesetzt haben. Nochmals mussten wir hierzu alle Kräfte unserer Verwaltung bündeln, um die Umstellung, die fast ähnliche Dimensionen wie die reine Doppikeinführung erreicht hat, zu stemmen. Mit dem Produkthaushalt soll der jüngste Schritt auch optisch in besonderer Form deutlich werden. Der Haushaltsplan „sieht anders“ aus, enthält in Teilen andere Informationen, bisweilen auch weniger Informationstiefe zur besseren Lesbarkeit und vor allem bezieht er sich, wie bei vielen anderen Kommu-

langsam an die neue Welt herantasten und sicherlich noch einige Zeit experimentieren, bis das richtige Gefühl vorhanden ist und sich effektiv damit arbeiten lässt.

Von der Theorie zur Praxis, oder: Warum es manchmal länger dauert.

Die KGSt hat es mit einem Wortspiel auf den Punkt gebracht: „Steuern Sie schon oder rudern Sie immer noch?“ lautet der Titel eines aktuellen Seminars. Vor einiger Zeit gab es die Veranstaltung auch schon, nur hat dabei das Wörtchen „immer“ im Titel gefehlt. Umsetzungen in der kommunalen Welt dauern mitunter länger, als vielen von uns lieb ist. Es lässt sich aber auch nicht leugnen, dass der „Gemischtwarenladen“ einer Großstadt das Leben schwer macht. Bis der große „Tanker“ eine Kurskorrektur bewältigt, dauert es einfach seine Zeit, viel Geld und Kapazitäten werden benötigt. Experimente sind dabei schlicht zu teuer, dieses Lehrgeld mussten wir beispielsweise in den 1990er Jahren bezahlen, als viele mit Produkten experimentiert haben, letztendlich aber die technischen

Voraussetzungen wie heute mit Business Warehouses und dergleichen nicht gegeben waren. Was uns persönlich umtreibt, ist die Tatsache, dass noch immer viel zu oft jeder sein eigenes Süppchen kocht und die Welt neu erfindet. Bei allen Vorteilen des föderalen Systems erweist es sich hier als Kostentreiber. Aber auch innerhalb der Länder, insbesondere in Bayern mit seiner kleingliedrigen Gemeindestruktur und der Wahlmöglichkeit zwischen erweiterter Kameralistik und Doppik wird das Rad zu oft neu erfunden. So wichtig die kommunale Selbstverwaltung und die Hoheit der Länder ist, an diesem Punkt hätte uns eine Standardisierung in der Vergangenheit vielleicht viel Geld sparen helfen.

Wenn dann Modelle und Theorien in der kommunalen Praxis umgesetzt wer-

den, sei es in Gänze oder auch nur in Teilaspekten, kann man durchaus die These vertreten, dass Kommunen eine Art Gradmesser in Sachen Praxisrelevanz für kostenrechnerische Modelle darstellen. Lassen Sie mich daher nun auf einige Aspekte unseres Finanzmanagements eingehen, die uns aktuell zusätzlich beschäftigen.



den, sei es in Gänze oder auch nur in Teilaspekten, kann man durchaus die These vertreten, dass Kommunen eine Art Gradmesser in Sachen Praxisrelevanz für kostenrechnerische Modelle darstellen. Lassen Sie mich daher nun auf einige Aspekte unseres Finanzmanagements eingehen, die uns aktuell zusätzlich beschäftigen.

Den Kulturwandel hinkriegen

Eine Frage, die schon oft diskutiert und analysiert wurde, stellt sich dennoch bei jeder größeren Umstellung, so in Nürnberg zurzeit bei der Umstellung auf die Produktlogik und die nun direkt integrierten Kennzahlen und Ziele: Wie schaffen wir den hierzu notwendigen Kulturwandel in Politik und Verwaltung und vor allem, wie lange wird dieser Prozess dauern? Fünf Jahre wird von vielen Betei-

ligten als Minimum angesetzt, bis es mit dem neuen Haushaltsverständnis wirklich funktioniert.

Der Steuerungsnutzen wird sich in dem Moment wirklich durchsetzen, in dem wir es geschafft haben, diejenigen Kennzahlen zu finden, die Ursachen und Wirkungen als Einheit abbilden. Die Frage „Haben wir noch Mittel im Budget, um dies oder das zu realisieren?“ wird aus dem Verwaltungsalltag nicht verschwinden. Aber wir werden auch nicht umhin kommen, in den nächsten Jahren genauer hinzuschauen, was tatsächlich mit dem Geld passiert. Die Frage sollte sich auf alle Fälle dahingehend verändern, dass sie zukünftig vielleicht lauten sollte „Bringt uns dies oder das unserem Ziel näher und können wir es noch aus dem Budget finanzieren?“

Auch müssen wir an dem einen oder anderen Punkt unsere Verwaltung sicherlich abbremesen, bevor sich der neue Controllingprozess verselbstständigt und man Gefahr läuft, sich nur mit sich selbst zu beschäftigen.

Der Komplexität Herr werden

Womit wir beim nächsten Punkt wären: Die Einheit von Finanz- und Produktsteuerung, die von Hansjürgen Bals zu Recht gefordert wird², also der Haushalt sozusagen als zentrales Steuerungsinstrument, schafft zunächst eine Einheit von bislang oft getrennt behandelten Sachverhalten. Budget und Haushalt hier, Leistungskennzahlen oder -mengen dort. Oft wurden damit sogar unterschiedliche Ebenen konfrontiert, mal der Finanz-, mal der Fachausschuss. Diese Vielfalt der Systeme

lösen wir jetzt zumindest teilweise auf, müssen aber auch mit dem Mehr an Informationen unterschiedlichster Ebenen zurecht kommen. Die Diskussionen werden dabei sicherlich an Wert gewinnen, da sie nun fundierter und zielgerichteter, weil transparenter geführt werden können, der Zeitaufwand wird steigen. Die drohende Überinformation wird mit Aggregation und Konzentration auf wichtige Schlüsselprodukte zu lösen sein, wie er richtig in seinem Buch schreibt³.

Neue Führungsaufgaben meistern

Als ein Teil des Kulturwandels wird auch das interne Verwaltungshandeln von Führungskräften eine Veränderung erfahren. Nach einer stark budgetfokussierten Phase bietet der Produkthaushalt jetzt die Möglichkeit, fachliche Themen über die Kennzahlen in Relation zu setzen. Die oft radikalen Kostenschnitte und Rationalisierungsmaßnahmen mit manchmal zu einseitigem Blick auf die Kostenstruktur sollten damit der Vergangenheit angehören und eine abwägendere Position ermöglichen. Damit geht auch eine Veränderung der Mitarbeiterqualifikation einher. Der oft geforderte ganzheitliche Manager ist mehr denn je gefragt als der Spezialist quasi in Funktion des ersten Sachbearbeiters mit langjähriger Erfahrung im entsprechenden Fachbereich. Die Grenzen sind folglich fließender geworden und das Thema Betriebswirtschaft rückt noch mehr als in den vergangenen Jahren in den Fokus.

Ein in diesem Kontext oft diskutiertes Thema ist der Umgang mit Sanktionsmöglichkeiten. Gewiss betrifft dies nur einen äußerst kleinen Teilbereich der Dienststellen, doch ein wirksames Instrumentarium ist trotz vielfältiger Einschränkungen im Tarif- und Beamtenrecht für das Funktionieren des Gesamtsystems vonnöten. Die erweiterte Budgetverantwortung im Produkthaushalt besteht in Nürnberg aus der Verantwortung für das Erreichen der Fachziele, für den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen und

² Bals (2008), S. 1.

³ Ebd., S. 61f.

das Einhalten des Budgets. Dazu ein Auszug aus dem aktuellen Budgethandbuch⁴:

„Der Produktverantwortliche hat sich prinzipiell zu verantworten. Werden die im Haushalt gesetzten Ziele nicht erreicht, hat der Produktverantwortliche diese zu vertreten und zu erläutern. In den Jahresabschlussgesprächen wird mit Blick auf die Budgetergebnisse und verfehlten Ziele festgelegt, ob die Dienststelle/Organisationseinheit Rechenschaft vor dem „Ältestenrat und Finanzausschuss“ abzulegen hat. Der „Ältestenrat und Finanzausschuss“ stimmt dann über die Konsequenzen aus der Zielverfehlung und Budgetüberschreitung ab.

Mögliche Sanktionsmaßnahmen bei einer Verfehlung können sein:

- *Obligatorische Beratung*: Die Dienststellenleitung wird vom Controllingteam auf Anzeichen von möglichen Fehlentwicklungen aufmerksam gemacht und zu möglichen Problemlösungen beraten.
- Strengere Beaufsichtigung im Controllingprozess: Die Dienststelle bekommt die Auflage monatliche Zusatzberichte über Budgetstand und Zielerreichung beim Controllingteam abzuliefern.
- *Rückfall in Einzelbegutachtung*: Die Freiheiten der Budgetierung werden durch Einzelfallüberprüfung ersetzt. Zum Beispiel kann Stk mit Haushaltssperren arbeiten und freie Stellen werden erst wieder nach Überprüfung durch OrgA besetzt.
- *Budgetvorbelastung*: Das Budget des neuen Haushaltsjahres wird unter Abstimmung mit dem jeweiligen Fachausschuss zu den Zielsetzungen gekürzt.
- *Sanierungsplan oder Organisationsuntersuchungen*: Bei wiederholt negativen Abweichungen in den steuerungsrelevanten Produktteilbudgets werden die Erarbeitung eines Sanierungsplans oder eine Organisationsuntersuchung Pflicht. Es soll gemeinsam mit dem Controllingteam dargelegt werden, wodurch die

Budgetüberschreitung entstanden ist und mit welchen Maßnahmen sie wieder abgebaut werden kann. Die Maßnahmen müssen bei entsprechender Bedeutung durch „Ältestenrat und Finanzausschuss“ beschlossen werden.

Die Einhaltung des Budgetrahmens und die Erreichung der vorgegebenen Ziele sollten allerdings bereits über das Budgetcontrolling unterjährig durch die Dienststelle/Organisationseinheit gewährleistet werden. Ein strukturiertes Informationssystem zur Verbesserung der Transparenz, sowohl bei den Dienststellen/Organisationseinheiten als auch in

Ganz oben in der Hierarchie der Diskussionen steht dabei die Frage, wo sind Nachforderungen durch externe Effekte (z.B. Gesetzesänderungen) gerechtfertigt oder wann darf „selbsterwirtschaftetes“ im Budget behalten werden. Die Regelungen, die in auch im Standwerk von Hansjürgen Bals beschrieben sind (z.B. hälftig) sind zu begrüßen⁵. Auf der operativen Ebene stellen sich beispielsweise die Fragen, ab welchen Wertgrenzen der Gesamthaushalt einspringen oder bis wohin von der Dienststelle auch Eigenleistungen, z.B. durch Umschichtungen, zu erwarten sind.

Eng damit verbunden ist die schwierige Bestimmung von „fairen (Ausgangs-)



der Querschnittsverwaltung ist hierfür zwingend erforderlich.“

Wie das Modell in der Praxis funktioniert, wird sich zeigen. Für die Überleitung zur alltäglichen Praxis der Budgetbewirtschaftung eignet sich kaum ein Thema so gut wie die Frage, was ist „managementbedingt“?

Einen neuen Umgang mit dem Budget lernen

Ein Globalbudget bedeutet das Loslassen von den alten Praktiken, ist aber sowohl in Fachdienststellen als auch in der Querschnittsverwaltung durchaus mit Ängsten verbunden. Einerseits sehen sich die Fachämter nun in der Verantwortung für etwas, was aus ihrer Sicht nicht in Gänze steuerbar ist, auf der anderen Seite wiederum gibt es Bedenken bezüglich des Verlustes an Steuerungsmöglichkeiten.

Budgets“. Wie setzt man, so objektiv wie möglich, ein solches auf, ohne sich von Vergangenheitswerten leiten zu lassen? Gerade nach Jahrzehnten der Haushaltskonsolidierung waren manche Budgets durch unzählige negative Vorträge quasi nicht mehr steuerbar. Mit dem Kennzahlensystem besteht jetzt die Hoffnung, dass auch hier nachhaltigere Strukturen erreicht werden. Durch den Zwang, zusammen mit dem Budget auch die Ziele zu verändern, sprich den Output in welcher Form auch immer zu reduzieren, sollte die Chance einer Abkehr vom blanken Streichen von Mitteln erreicht werden, oder wie es in Ihrem Buch formuliert ist, der Weg vom linearen zum strategischen Sparen eingeschlagen werden⁶.

4 Internes Budgethandbuch der Stadt Nürnberg (2013).

5 Bals (2008), S. 16.

6 Ebd., S. 128.

Weiterhin verändern wird sich das bisherige Nebeneinander von Ergebnishaushalt und Investitionen. Gab es bislang allenfalls über die Abschreibungen direkte Verbindungen, so sind nun die Investitionen auch direkt bei den Produkten und Geschäftsbereichen ausgewiesen. Bals hat dieses Thema als „Integration der mittelfristigen Finanz- und Investitionsplanung in den Haushalt“ umschrieben⁷. Auch wenn es hier an jährlich vergleichbaren Kennziffern aufgrund der Unstetigkeit der Investitionen fehlt, so wird doch die Gesamtschau der jährlichen Budgets, der

selkennzahlen, wie das Jahresergebnis oder die Nettoneuverschuldung respektive Nettotilgung, im Mittelpunkt des Interesses. Ergebnis- und Finanzhaushalt finden, wie schon oben erwähnt, auch durch diese zielorientierte Aufstellung deutlich mehr zueinander als nur über Abschreibungen oder Zinsaufwände.

Auch die Zeithorizonte verlängern sich, in denen Betrachtungen sinnvoll sind. Genügte bislang mittelfristige Pläne über eine Spanne von vier oder fünf Jahren, werden jetzt auch deutlich län-

umfang wächst, eine höhere Qualität der Aufgabenerledigung wird von dritter Seite gefordert. Manche Konsolidierungsanstrengungen der vergangenen Jahre werden allerdings auf diese Weise auch wieder obsolet.

Wo wird uns die Reise sonst in den nächsten Jahren hinführen? Der Wandel im Haushalt wird sich auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten weiter fortsetzen. Langfristig wird uns vielleicht eine gemeinsame europäische Rechnungslegung wiederum neue Herausforderungen stellen. Was genau EPSAS bringen wird, wissen wir zum heutigen Zeitpunkt noch nicht. Es bleibt zu hoffen, dass die Kommunen, und in diesem Falle vor allem der Gesetzgeber der Bals'schen Linie folgen werden und nur wirklich praxistaugliche Lösungen von den Kommunen fordern.

Wir danken Hansjürgen Bals auch im Namen der Stadt Nürnberg herzlich für seine Pionierarbeiten auf dem Gebiet des kommunalen Finanzmanagements und wünschen Ihm alles Gute zu seinem Geburtstag!



Leistungs- und Bestandskennzahlen um einen weiteren wichtigen Aspekt ergänzt.

Die Zukunft...

Wohin müssen wir unser Augenmerk in Sachen Finanzmanagement zukünftig stärker richten? Wenn wir davon ausgehen, dass die grundlegende Systematik des Rechnungswesens nunmehr aufgebaut ist und sich in der Praxis bewährt hat, rücken unweigerlich neue Themenfelder in den Mittelpunkt.

Eine noch strategischere Sichtweise

Seit Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise ist in der täglichen Arbeit mit den städtischen Finanzen eine deutliche Veränderung der Schwerpunktsetzung zu spüren. Das Thema Schuldenstand und Verschuldung ist in den Fokus der Öffentlichkeit gekommen und wird auch in den Medien intensiv begleitet. Damit gehen auch Veränderungen in der Haushaltsstrategie einher. Mehr denn je stehen Schlüs-

gere Fristen, insbesondere im Bereich der Investitionen angefragt. Der Umgang mit unsicheren Werten erfordert hier allerdings mehr Erläuterungsbedarf. Nichtsdestotrotz sind solche langfristigen Finanzsimulationen auch im kommunalen Umfeld auf dem Vormarsch. Zukünftig wird es noch mehr darum gehen, sich bereits während der Entstehungsphase großer Kostenblöcke (insbesondere der Bauinvestitionen) finanzseitig einzubringen.

Die neue Rolle der Öffentlichkeit

Auch werden wir lernen müssen, in der Zukunft die Haushalte noch besser in der Öffentlichkeit zu „verkaufen“. Gerade in Zeiten von ständig geforderter Partizipation der Bürgerinnen und Bürger wird ein Marketing in eigener Sache immer wichtiger. Auch wirken immer mehr Kommunikationskanäle auf die Verwaltung ein und zwingen sie mit sanftem Druck zum Handeln. Selbst wenn kein Bürgerhaushalt im klassischen Sinne erstellt wird, erfordern Kommentierungsfunktionen in Onlinemedien mitunter Reaktionen. Der Aufgaben-

Literatur

Bals, Hansjürgen (2008): Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement – Erfolgreich steuern und budgetieren, Heidelberg.

⁷ Ebd., S. 128ff.