



Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt

**Projektmanagement zur Einführung des  
Neuen Kommunalen Finanzwesens in der  
Verwaltungsgemeinschaft Hanstein-Rusteberg**

Thesis

Ludwig Backhaus  
Harbacher Weg 56  
36093 Künzell  
Tel.: 0661 / 20602216

09.W.121

1. Mai 2012

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Rechtsstellung, Organisation und Haushaltsführung der Verwaltungsgemeinschaft Hanstein-Rusteberg .....</b>	<b>3</b>
2.1 Rechtsstellung der Verwaltungsgemeinschaft .....	3
2.2 Aufbau- und Ablauforganisation .....	4
2.3 Haushaltsplanung und -durchführung.....	5
2.3.1 Konzept der Kameralistik.....	5
2.3.2 Wesentliche Mängel der Kameralistik .....	6
<b>3 Grundlagen des Neuen Kommunalen Finanzwesens .....</b>	<b>8</b>
3.1 Zielsetzung des Neuen Kommunalen Finanzwesens.....	8
3.2 Zentrale Bestandteile des Neuen Kommunalen Finanzwesens .....	10
3.2.1 Ressourcenverbrauchskonzept .....	10
3.2.2 Dreikomponentensystem der kommunalen Doppik.....	12
3.2.2.1 Grundlagen des Dreikomponentensystems.....	12
3.2.2.2 Ergebnisplan und Ergebnisrechnung .....	13
3.2.2.3 Finanzplan und Finanzrechnung.....	15
3.2.2.4 Vermögens- und Schuldenrechnung.....	15
3.2.3 Produktorientierter Haushalt .....	17
3.2.4 Kosten- und Leistungsrechnung.....	18
3.2.5 Controlling mit Leistungskennzahlen .....	19
<b>4 Projektmanagement zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens .....</b>	<b>20</b>
4.1 Definition Projekt und Projektmanagement .....	20
4.2 Wichtige kommunale Besonderheiten im Projektmanagement.....	21
4.2.1 Betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Kommunen .....	21
4.2.2 Norm- und Regelorientierung kommunaler Behörden.....	23
4.2.3 Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung.....	23
4.3 Projektrollen, Projektorganisation und Projektbegleitung.....	25
4.3.1 Projektrollen der Projektbeteiligten .....	25

4.3.2 Wesentliche Modelle der Projektorganisation .....	28
4.3.2.1 Reine Projektorganisation.....	28
4.3.2.2 Stab-Projektorganisation.....	29
4.3.2.3 Matrix-Projektorganisation.....	30
4.3.3 Zusammenarbeit mit externen Beteiligten .....	31
4.4 Wesentliche Phasen im Projektlebenszyklus .....	32
4.4.1 Phasenorientierter Projektmanagementansatz.....	32
4.4.2 Phase der Projektbegründung.....	34
4.4.3 Phase der Projektplanung .....	36
4.4.3.1 Wesentliche Aufgaben der Planungsphase .....	36
4.4.3.2 Projektstrukturplanung.....	37
4.4.3.3 Ablauf- und Zeitplanung.....	40
4.4.3.4 Personalressourcenplanung und Festlegung der Projektorganisation.....	43
4.4.3.5 Kosten- und Finanzplanung .....	44
4.4.4 Phase der Projektdurchführung .....	45
4.4.5 Phase des Projektabschlusses .....	47
<b>5 Fazit.....</b>	<b>48</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>50</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>55</b>

## Abkürzungsverzeichnis

§ .....	Paragraf
Abs. ....	Absatz
AOB .....	Anordnungsbeziehung
AP .....	Arbeitspaket
ARAP .....	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
bspw. ....	beispielsweise
Doppik .....	Doppelte Buchführung in Konten
GG .....	Grundgesetz
ggf. ....	gegebenenfalls
HGB .....	Handelsgesetzbuch
HhSt .....	Haushaltsstelle
i.d.R. ....	in der Regel
KGSt .....	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KLR .....	Kosten- und Leistungsrechnung
km <sup>2</sup> .....	Quadratkilometer
MA .....	Mitarbeiter
MS .....	Meilenstein
NKF .....	Neue Kommunale Finanzwesen
NSM .....	Neues Steuerungsmodell
PM .....	Projektmanagement
PMA .....	Projektmitarbeiter
PRAP .....	Passive Rechnungsabgrenzungsposten
PSP .....	Projektstrukturplan
ThürGemBV .....	Thüringer Verordnung über die Bewertung für die Eröffnungsbilanz der Gemeinden (Thüringer Gemeindebewertungsverordnung)
ThürGemHV .....	Thüringer Verordnung über das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen der Gemeinden (Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung)
ThürKO .....	Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung (Thüringer Kommunalordnung)
ThürNKFG .....	Thüringer Gesetz über das Neue Kommunale Finanzwesen
TP .....	Teilprojekt

VG..... Verwaltungsgemeinschaft  
vgl. .... vergleiche  
VmHh ..... Vermögenshaushalt  
VwHh..... Verwaltungshaushalt  
z. B..... zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	2
Abbildung 2: Aufbauorganisation der VG Hanstein-Rusteberg .....	4
Abbildung 3: Zentrale Elemente der neuen Steuerung .....	9
Abbildung 4: Vom Geldverbrauchs-konzept zum Ressourcenverbrauchs-konzept .....	11
Abbildung 5: Dreikomponentensystem der kommunalen Doppik.....	12
Abbildung 6: Abhängigkeit zwischen Verwaltung, Politik und Bürgern .....	24
Abbildung 7: Übersicht der am Projekt beteiligten Personen und Personengruppen .....	25
Abbildung 8: Schematische Darstellung der reinen Projektorganisation.....	28
Abbildung 9: Schematische Darstellung einer Stab-Projektorganisation .....	29
Abbildung 10: Schematische Darstellung der Matrix-Projektorganisation .....	31
Abbildung 11: Wesentliche Phasen, Meilensteine und Aufgaben im Projektlebenszyklus.....	33
Abbildung 12: Projektstrukturplan zur Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg .....	38
Abbildung 13: Arbeitspaketbeschreibung am Beispiel des AP 1.2 Aufbau der Anlagenbuchhaltung .....	39
Abbildung 14: Auszug aus dem Gantt-Balkendiagramm am Beispiel des vorläufigen PSP.....	41
Abbildung 15: Grundformen und -elemente der Netzplanarten.....	43
Abbildung 16: Magisches Dreieck des Projektmanagements .....	46

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wesentliche Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation.....	29
Tabelle 2: Wesentliche Vor- und Nachteile der Stab-Projektorganisation .....	30
Tabelle 3: Wesentliche Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation .....	31
Tabelle 4: Vorläufiger Meilensteinplan zur Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg .....	36
Tabelle 5: Vorlage einer Arbeitspaketliste.....	40

# 1 Einleitung

Die finanzwirtschaftlichen Probleme haben sich in den Gemeinden der Verwaltungsgemeinschaft (VG) Hanstein-Rusteberg, wie in vielen anderen Kommunen, in den vergangenen Jahren nicht zuletzt durch die ständig steigenden Anforderungen und Erwartungen der Bürger<sup>1</sup> auf der einen Seite und durch gleichzeitig sinkende Einnahmen auf der anderen Seite erheblich verschärft. Immer mehr Kommunen können das Hauptziel der stetigen Aufgabenerfüllung nicht mehr sicherstellen und werden den steigenden Anforderungen an ein effektives und wirtschaftliches Verwaltungshandeln nicht mehr gerecht. Zur Umsetzung der aktuellen Forderungen nach mehr Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und dezentraler Ressourcenverantwortung bedarf es einer modernen bürgerorientierten Verwaltung. Wirkungsvolle Instrumente hierfür sind ein flexibles, wirtschaftliches und vor allem aussagekräftiges Rechnungswesen.

Bereits am 21.11.2003 hat die Innenministerkonferenz allen Bundesländern empfohlen, gesetzliche Regelungen zur Umstellung des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens zu schaffen. Danach soll die bislang zahlungsorientierte Darstellungsform und Inputsteuerung durch eine ressourcenorientierte Darstellung mit Outputsteuerung ersetzt werden. Der Thüringer Gesetzgeber hat nach einer zweijährigen Pilotprojektphase die dafür notwendigen kommunalrechtlichen Voraussetzungen am 19.11.2008 durch das Thüringer Gesetz über das Neue Kommunale Finanzwesen (ThürNKFG) beschlossen. Damit sind verbindliche Regelungen ergangen, deren Anwendung jedoch in erster Linie eine Bewusstseinsänderung aller in der VG Verantwortung tragenden Personen voraus setzt.

Dabei ist die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens (NKF) mehr als die einfache Änderung eines Rechnungsstils. Es ist die Einleitung einer umfassenden Veränderung im Denken und Handeln innerhalb einer Verwaltung. Die Einführung des NKF tangiert neben den Verwaltungsmitarbeitern der Haupt-, Finanz- und Bauverwaltung auch die Gemeindearbeiter und ehrenamtlich tätigen Personen. Aufgrund der umfangreichen Änderungen kann die Umstellung von den Mitarbeitern nicht im laufenden Betrieb planlos nebenbei erledigt werden.

---

<sup>1</sup> Um einen besseren Textfluss zu gewährleisten, erfolgt die Geschlechterbenennung lediglich in männlicher Form. Dies soll jedoch auch gleichermaßen für das weibliche Geschlecht gelten.



Mit vorliegender Arbeit soll die Einführung des NKF als zwingende Voraussetzung zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Kommunen und zum Nutzen der Bürger begründet werden. Dazu bedarf es eines rationell aufgebauten und straff geleiteten Projektmanagements. Die theoretischen Grundlagen sollen mit einem konkreten Handlungsansatz zur Umsetzung des Projektes in der VG Hanstein-Rusteberg verknüpft werden. Dabei wurde die in Abbildung 1 dargelegte Vorgehensweise gewählt.

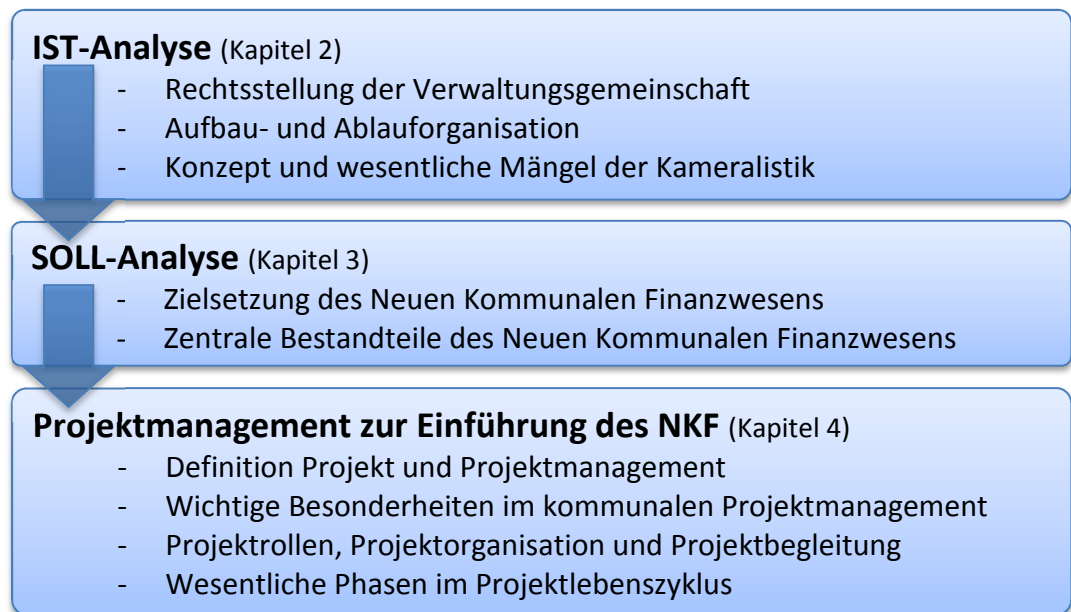


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Zunächst wird im zweiten Kapitel eine Ist-Analyse zur Rechtsstellung sowie zur Aufbau- und Ablauforganisation der VG Hanstein-Rusteberg durchgeführt. Anschließend wird das Konzept der Kameralistik kurz dargestellt und die wesentlichen Mängel, die die Abschaffung dieses Systems begründen, vorgestellt.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Zielen und den zentralen Bestandteilen des NKF. Es gibt einen Überblick über die notwendigen Änderungen und die daraus resultierenden Aufgaben für die Umstellung auf ein an das kaufmännische Rechnungswesen angelehntes System.

Aufbauend auf den beiden vorherigen Kapiteln beschäftigt sich das vierte Kapitel mit der Umsetzung der Einführung des NKF mithilfe des phasenorientierten Projektmanagementansatzes. Nach der Definition der Begriffe „Projekt“ und „Projektmanagement“ wird auf die kommunalen Besonderheiten im Rahmen der Durchführung von Projekten eingegangen. Um einen Überblick über die Vor- und Nachteile bestimmter

Organisationsformen zu geben, werden die Projektbeteiligten und deren Organisationsmöglichkeiten anschließend vorgestellt. Der Abschnitt 4.3 beschäftigt sich dann mit den wesentlichen Abschnitten des Projektmanagements. In diesem Teil der Arbeit sollen wichtige Aufgaben und Instrumente der einzelnen Phasen dargestellt und mit konkreten Vorschlägen für die Umsetzung des Projektes „Einführung des NKF“ in der VG Hanstein-Rusteberg verknüpft werden.

## **2 Rechtsstellung, Organisation und Haushaltsführung der Verwaltungsgemeinschaft Hanstein-Rusteberg**

### **2.1 Rechtsstellung der Verwaltungsgemeinschaft**

Die VG Hanstein-Rusteberg ist ein kommunaler Aufgabenträger, zu dem sich am 14.07.1993 zur Stärkung der Leistungs- und Selbstverwaltungskraft 14 benachbarte Gemeinden des Landkreises Eichsfeld zusammengeschlossen haben.<sup>2</sup> Der Zusammenschluss erfolgte unter strikter Wahrung der Rechtsstellung der Gemeinden, die als Gebietskörperschaften mit dem Recht ausgestattet sind, die örtlichen Angelegenheiten in eigener Verantwortung im Rahmen der Gesetze zur Förderung des Wohls ihrer Einwohner zu gestalten. Rechtsgrundlage ist die Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung (Thüringer Kommunalverordnung – ThürKO). Hiernach bilden die Gemeinden die Grundlage des demokratischen Staates.<sup>3</sup>

Dies vorausgesetzt, müssen alle Gemeinden mit weniger als 3000 Einwohnern grundsätzlich einer VG angehören. Neben der Beratung und der Besorgung der laufenden Verwaltungsangelegenheiten für die Mitgliedsgemeinden nimmt die VG eigenständig deren Angelegenheiten des übertragenen Wirkungskreises wahr. Für die Aufgaben des eigenen Wirkungskreises der Gemeinden, wie bspw. das kommunale Finanzwesen, bleiben die Gemeinden selbst zuständig. Die Verwaltungstätigkeit wird jedoch nach Weisung der Mitgliedsgemeinden durch das Personal der VG erledigt.<sup>4</sup> Die VG ist daher kommunale Behörde und Verwaltungsdienstleister für ihre Gemeinden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik: Verwaltungsgemeinschaft: Hanstein-Rusteberg, S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Freistaat Thüringen, § 1 ThürKO vom 28.01.2003.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., § 47 ThürKO.

## 2.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Für die Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der VG muss die Anzahl und die Größe der Gemeinden sowie die territoriale Ausdehnung der VG berücksichtigt werden. Die Einwohnerstärke bewegt sich zwischen 184 Einwohnern in der kleinsten Gemeinde Fretterode und 1.002 Einwohnern in der größten Gemeinde Arenshausen. Zum 30.06.2011 betrug die Gesamteinwohnerzahl 5.774 bei einer Fläche von 75,87 km<sup>2</sup>.<sup>5</sup>

Die Verwaltungsgliederung der VG ist durch eine zentrale Linienorganisation geprägt und hierarchisch organisiert.

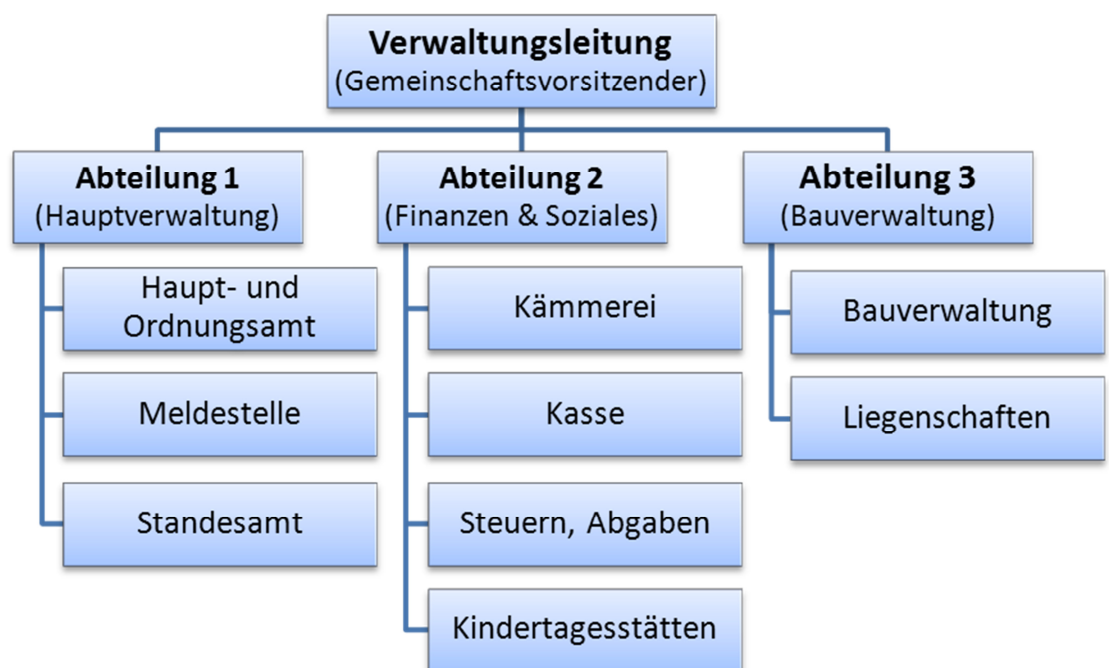


Abbildung 2: Aufbauorganisation der VG Hanstein-Rusteberg<sup>6</sup>

Das in Abbildung 2 dargestellte Einliniensystem zur Verwaltungsspitze zeigt den Kommunikations- und Entscheidungsweg der kommunalen Behörde. Zwei wesentliche Vorteile dieser Organisationsform sind die übersichtliche Kompetenzabgrenzung und die klare Kommunikationsstruktur. Die Gefahr der Überorganisation kann in der VG Hanstein-Rusteberg im Hinblick auf die Größe der Behörde und die relativ geringe Anzahl von 18 Mitarbeitern in drei Abteilungen vernachlässigt werden. Durch die Beschränkung auf lediglich drei Organisationsebenen wird die system-

<sup>5</sup> Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik: Bevölkerung 2011, S. 2.

<sup>6</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an VG Hanstein-Rusteberg: Verwaltungsgliederung 2011, S. 1.

immanente Schwerfälligkeit mit einer starren und langen Willensbildung, welche zu Ineffizienz führen kann, stark reduziert.<sup>7</sup>

## **2.3 Haushaltsplanung und -durchführung**

### **2.3.1 Konzept der Kameralistik**

In den Gemeinden der VG wird die in Thüringen seit der Wiedervereinigung Deutschlands übliche kameralistische Haushaltsführung (kurz Kameralistik von lat. Camera: Stätte der Geldaufbewahrung bzw. Fürstliche Schatzkammer<sup>8</sup>) gemäß der Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung (ThürGemHV) angewendet.

Die Kameralistik ist ein System zur Planung, Steuerung und Dokumentation der Einnahmen und Ausgaben einer Kommune während einer Haushaltsperiode.<sup>9</sup> Ausgangspunkt ist der Haushaltsplan mit allen zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben eines Haushaltsjahres. Dieser Plan gliedert sich in die Teilhaushalte des Verwaltungs- und Vermögenshaushaltes. Im Verwaltungshaushalt (VwHh) werden die laufenden Einnahmen und Ausgaben der jeweiligen Kommune veranschlagt. Die Einnahmen und Ausgaben für investive Zwecke werden im Vermögenshaushalt (VmHh) erfasst.<sup>10</sup> Die Teilhaushalte müssen nach dem Gesamtdeckungsprinzip ausgeglichen sein. Eine Differenz zwischen den Einnahmen und Ausgaben im VwHh wird durch die Zuweisung an die Rücklage oder Auflösung von Rücklagen im VmHh in entsprechender Höhe gebucht und dadurch buchhalterisch ausgeglichen. Der Bestand der Rücklage wird als Nebenbuchführung außerhalb der Teilhaushalte geführt.<sup>11</sup> Die Kameralistik kennt keine vollständige wertmäßige Darstellung des kommunalen Vermögens und der Schulden, da lediglich nachrichtliche Schulden- und Vermögensübersichten geführt werden.<sup>12</sup>

Der Haushaltsplanentwurf wird vor Beginn des Haushaltsjahres durch den Kämmerer der VG in Absprache mit dem Bürgermeister der jeweiligen Mitgliedsgemeinde aufgestellt. Dieser Entwurf wird in einer öffentlichen Sitzung vom jeweiligen Gemeinderat als Satzung beschlossen und tritt mit Beginn des Haushaltsjahres in

---

<sup>7</sup> Vgl. Franke, Michael: Projektmanagement 2008, S. 35.

<sup>8</sup> Vgl. Staender, Klaus: Finanzwirtschaft 2004, S. 264.

<sup>9</sup> Vgl. Zahradnik, Stefan: Rechnungswesen 1997, S. 16.

<sup>10</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 21.

<sup>11</sup> Vgl. Zahradnik, Stefan: Rechnungswesen 1997, S. 30.

<sup>12</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 17.

Kraft. Durch die Erteilung sogenannter Kassenanordnungen wird der Haushaltsplan vollzogen. Diese Anordnungen ermächtigen die Mitarbeiter der Gemeindekasse einerseits Einnahmen anzunehmen und andererseits Ausgaben zu leisten und somit Buchungen vorzunehmen.<sup>13</sup> Nach Abschluss des Haushaltsjahres stellt der Kämmerer in Absprache mit dem Bürgermeister die Jahresrechnung auf. Diese besteht aus dem kassenmäßigen Abschluss und der Haushaltsrechnung, die jedem Haushaltsansatz das entsprechende Ergebnis gegenüberstellt. Der kameralistische Abschluss stellt daher nur eine finanzwirtschaftliche, jedoch nicht erfolgsorientierte Abbildung der kommunalen Finanzwirtschaft dar.<sup>14</sup> Es sollen lediglich die im Haushaltsplan vor Beginn des Haushaltsjahres aufgestellten Planwerte am Ende des Haushaltsjahres durch Gegenüberstellung der Ist-Werte kontrolliert und damit die Einhaltung der gesetzten wertmäßigen Zielgrößen im Haushaltsplan überprüft werden.<sup>15</sup>

Das kameralistische System ist ein rein zahlungs- und inputorientiertes System,<sup>16</sup> da aufgrund des Kassenwirksamkeitsprinzips grundsätzlich nur Einnahmen und Ausgaben auf der Ebene des Geldvermögens zum Zeitpunkt der Entstehung, ohne periodengerechte Zuordnung, erfasst werden.<sup>17</sup> Mit Ausnahme der ausgewiesenen kalkulatorischen Kosten für kostendeckende Einrichtungen und der Jahresabschlussbuchungen handelt es sich grundsätzlich um pagatorische und somit aus tatsächlichen Zahlungen stammende Größen.<sup>18</sup>

Das derzeitige kamerale System ist zur Kontrolle der Ausführung des vom Gemeinderat beschlossenen Haushaltsplanes und zur Nachprüfbarkeit der ordnungsgemäßen Buchhaltung und Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel geeignet.<sup>19</sup>

### **2.3.2 Wesentliche Mängel der Kameralistik**

Wie bereits dargelegt geht es in der Kameralistik primär darum, die Herkunft und Verwendung der kommunalen Finanzmittel abzubilden und zu kontrollieren, ob die Planansätze mit der tatsächlichen Haushaltsentwicklung übereinstimmen. In Zeiten

---

<sup>13</sup> Vgl. Zahradnik, Stefan: Rechnungswesen 1997, S. 35.

<sup>14</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 24.

<sup>15</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 17.

<sup>16</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): KGSt-Bericht 1993, S. 20.

<sup>17</sup> Vgl. Zahradnik, Stefan: Rechnungswesen 1997, S. 16.

<sup>18</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 21.

<sup>19</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Rechnungswesen 2009, S. 80.

knapper öffentlicher Kassen zeigen sich jedoch wesentliche Mängel der Kameralistik, da nicht alle entscheidenden Veränderungen periodengerecht dargestellt werden.

Durch die reine Verwaltung von Einnahmen und Ausgaben fehlen die entscheidenden Messfaktoren der Aufwendungen und Erträge einer Periode, um das tatsächliche Ressourcenaufkommen mit dem tatsächlichen Ressourcenverbrauch zu vergleichen. Heute verursachte, aber erst künftig zahlungswirksam werdende Verpflichtungen, wie bspw. zukünftige Pensionsansprüche oder Gewerbesteuerumlagen aus derzeitigen Gewerbesteuereinnahmen, werden im System der Kameralistik nicht periodengerecht erfasst.<sup>20</sup> Eine Beurteilung ob jede Generation ihren Konsum selbst erwirtschaftet, um die geforderte intergenerative Gerechtigkeit zu wahren, kann nicht erfolgen.<sup>21</sup>

Weiterhin liefern die kommunalen Haushaltspläne keine Informationen darüber, welche kommunalen Leistungen zu welchem Preis mit den von den Bürgern zur Verfügung gestellten Mitteln erbracht werden. In dem rein inputbezogenen System werden Einnahmen und Ausgaben ohne Zusammenhang von Mittelherkunft und Mittelverwendung gebucht.<sup>22</sup> Eine Steuerung und Kontrolle der Verwaltung nach Aufgaben und Zielen ist durch fehlende systematische und flächendeckende Informationen über die erstellten Produkte und die damit verbundenen Ressourcenverbräuche unmöglich.<sup>23</sup>

Der VmHh, der letztlich nur die Investitionsmaßnahmen und deren Finanzierung in Geldwerten innerhalb eines Haushaltsjahres erfasst, bietet keine Informationen über den wertmäßigen Bestand des kommunalen Vermögens und der Schulden. Einnahmen und Ausgaben für investive Maßnahmen werden in voller Höhe im Jahr der Anschaffung gebucht. Eine Verteilung auf die Nutzungsdauer erfolgt nicht. Die Kameralistik vermittelt dadurch ein unzutreffendes Bild des Ressourcenverbrauchs.<sup>24</sup>

Ein auf die eigenen Steuerungsziele bezogenes internes Rechnungswesen, wie die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), ist in der Kameralistik nur mit Hilfe aufwendiger Nebenrechnungen darstellbar. Für kostendeckende Einrichtungen wie bspw. Friedhöfe, Dorfgemeinschaftshäuser oder kommunale Kegelbahnen werden

---

<sup>20</sup> Vgl. Notheis, Klaus; Ade, Klaus: Haushaltsrecht 2009, S. 26.

<sup>21</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 57.

<sup>22</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): KGSt-Bericht 1995, S. 20.

<sup>23</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 58.

<sup>24</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 17 - 19.

teilweise Gebührenkalkulationen durchgeführt, jedoch ohne vollständige Aufnahme der internen Leistungsverrechnungen. Eine konkrete Information über die Kosten und Leistungen einer Kommune kann dadurch nicht erfolgen.<sup>25</sup>

Weiterhin können die in der Kameralistik verwendeten Daten nicht mit den Jahresabschlüssen von kaufmännisch buchenden Tochtergesellschaften, wie Abwasserzweckverbände oder kommunale Wohnungsgesellschaften, zu einer Gesamtübersicht über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns „Kommune“ konsolidiert werden.<sup>26</sup> Ein Vergleich mit anderen Verwaltungsgemeinschaften bzw. Kommunen in Form von Benchmarking ist dadurch nur unzureichend möglich.<sup>27</sup>

Weitere Mängel und Hauptgründe für die Abschaffung der Kameralistik sind die fehlende Transparenz für die Informationsadressaten in Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit<sup>28</sup> und die Insuffizienz des Systems.<sup>29</sup>

### **3 Grundlagen des Neuen Kommunalen Finanzwesens**

#### **3.1 Zielsetzung des Neuen Kommunalen Finanzwesens**

Unter Berücksichtigung der dargestellten Mängel der Kameralistik und der stetig steigenden Anforderungen der Bürger auf der einen Seite und der gleichzeitig sinkenden Einnahmen auf der anderen Seite hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Köln bereits in den 1990er Jahren das Neue Steuerungsmodell (NSM) als einen Baustein der Verwaltungsmodernisierung entwickelt. Kern des NSM ist eine konsequente ziel-, ergebnis- und outputorientierte Steuerung der Verwaltung, ausgerichtet an Produkten. Das NKF stellt einen wesentlichen Teil dieser Verwaltungsmodernisierung dar und ist mehr als nur die Änderung des Rechnungsstils von der Kameralistik auf die doppelte Buchführung in Konten (Doppik), da auch die in Abbildung 3 dargestellten zentralen Elemente der neuen Steuerung mit einfließen.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 54.

<sup>26</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 25.

<sup>27</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Instrumente 2009, S. 44.

<sup>28</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): KGSt-Bericht 1995, S. 7.

<sup>29</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 25.

<sup>30</sup> Vgl. Mittelrheinische Treuhand GmbH: Abschlussbericht 2007, S. 2.

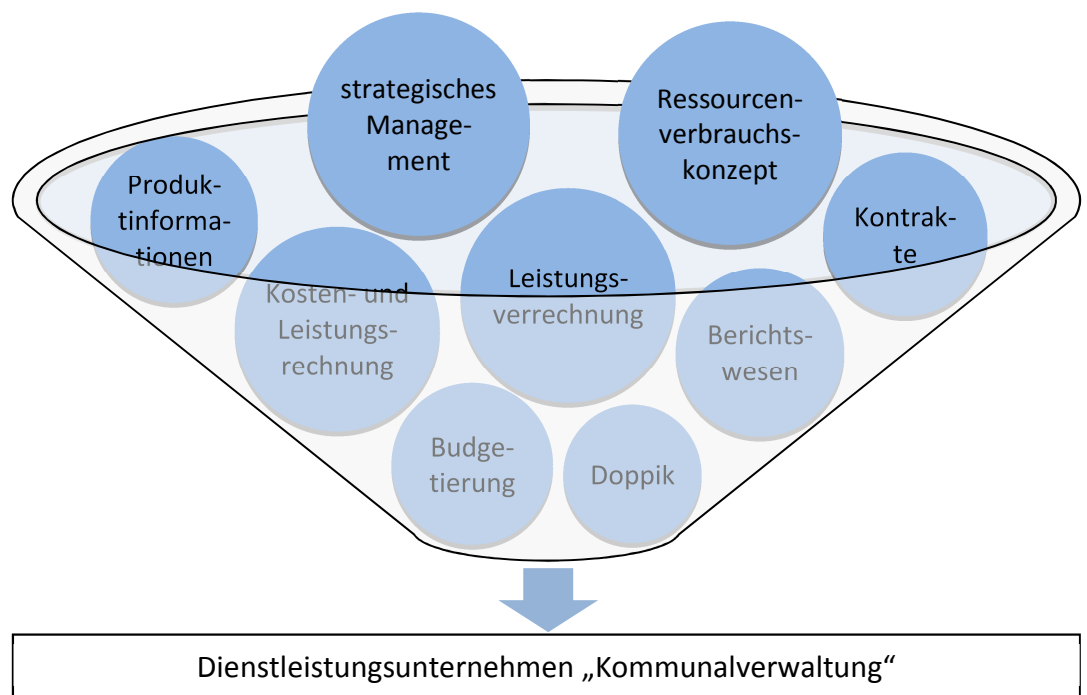


Abbildung 3: Zentrale Elemente der neuen Steuerung<sup>31</sup>

Zur Umgestaltung der bestehenden Kommunalverwaltungen zu effizient und effektiv handelnden Dienstleistungsunternehmen muss das öffentliche Rechnungswesen zukünftig über das vollständige Ressourcenaufkommen, den Ressourcenverbrauch und die Leistungen informieren. Dies gelingt nur, wenn alle zahlungswirksamen Verbräuche erfasst und der Ressourcenverbrauch periodengerecht abgebildet werden.<sup>32</sup>

Das öffentliche Rechnungswesen muss ferner ein vollständiges und zutreffendes Bild über den Bestand und die Veränderung des kommunalen Vermögens und der Schulden liefern, um eine langfristige Steuerung der finanziellen Ressourcen zu ermöglichen. Neben der Politik und der Verwaltungsführung muss auch dem Bürger, der den Kommunen die finanziellen Mittel zur Verfügung stellt, ein vollständiges Bild über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage und damit die notwendigen Informationen über das Finanzgebaren transparent vermittelt werden.<sup>33</sup> Gleichzeitig kann das Rechnungswesen aufzeigen, ob dem politisch angestrebten Generationenschutz Rechnung getragen und somit das Ziel einer gerechten, intergenerativen Lastenverteilung erreicht wird. Dies gilt als erfüllt, wenn der Ressourcenverbrauch

<sup>31</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bals, Hansjürgen: Finanz- und Produktmanagement 2008, S. 1.

<sup>32</sup> Vgl. Elsenbroich, Thomas: Kosten- und Leistungsrechnung 2009, S. 107.

<sup>33</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 62, 63.



einer Periode grundsätzlich durch das Ressourcenaufkommen dieser Periode gedeckt ist und nicht durch Kredite finanziert wird.<sup>34</sup>

Ein weiteres Ziel des NKF ist die Produktorientierung und damit eine noch stärkere Bürgerorientierung. Die derzeitige kleinteilige und zahlungsorientierte Haushaltsplanung stellt diesbezüglich kein geeignetes Steuerungsinstrument dar. Durch die Umstellung auf einen produktorientierten Haushalt soll eine outputorientierte Steuerung des Verwaltungshandelns unterstützt werden. Dabei muss die Rechnungslegung durch Messung der Umsetzung oder Erfüllung von Sollvorgaben zur Kostenentwicklung, Leistungsmenge oder Leistungsqualität den Output der Verwaltung darstellen.<sup>35</sup>

Die zielgerichtete Steuerung einer Verwaltung setzt ferner das Wissen um die Leistungen und deren Kosten voraus. Unverzichtbar ist deshalb auch eine in einem einheitlichen Buchungs- und Haushaltssystem integrierte KLR, um eine leistungsbezogene Abbildung des Ressourcenverbrauchs für das gesamte Verwaltungshandeln zu ermöglichen. Die Führung von Neben- und Schattenhaushalten soll damit unterbunden werden.<sup>36</sup>

Die Orientierung des NKF an der kaufmännischen Buchführung soll darüber hinaus die Integration von Beteiligungen an ausgelagerte Betriebe, wie bspw. Anteile an Zweckverbänden, privatisierten Bäderbetrieben oder Bauhöfen, ermöglichen und so einen Gesamtüberblick über die vollständige Ertrags- und Finanzsituation des Konzerns „Kommune“ widerspiegeln.<sup>37</sup>

## **3.2 Zentrale Bestandteile des Neuen Kommunalen Finanzwesens**

### **3.2.1 Ressourcenverbrauchskonzept**

Wie bereits ausgeführt, spielen Ressourcenaufkommen und -verbrauch eine wesentliche Rolle bei der Einführung des NKF. Dabei soll das der Kameralistik zugrundeliegende Geldverbrauchskonzept durch das Ressourcenverbrauchskonzept abgelöst werden (siehe Abbildung 4).

---

<sup>34</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 5.

<sup>35</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 64, 65.

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 60, 63.

<sup>37</sup> Vgl. Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Finanzmanagement 2003, S. 31; Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 162.

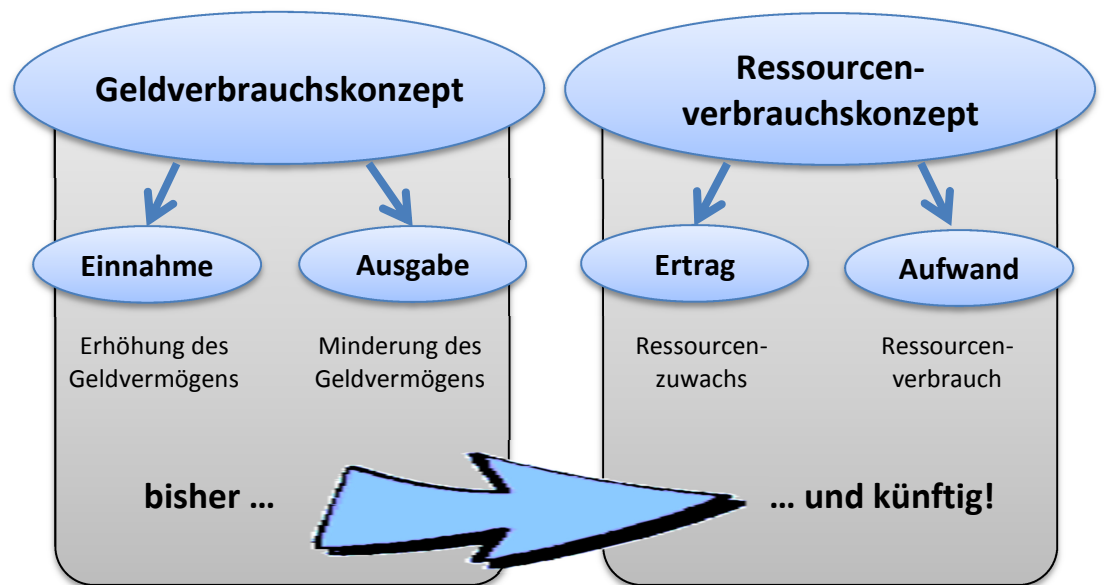


Abbildung 4: Vom Geldverbrauchskonzept zum Ressourcenverbrauchskonzept<sup>38</sup>

Der wesentliche Systemwechsel liegt in der periodengerechten Zuordnung des Ressourcenzuwachses und -verbrauchs zu dem Haushaltsjahr, in dem der Werteverzehr stattfindet.<sup>39</sup> Sowohl der Haushaltsplan als auch die Haushaltsrechnung müssen zukünftig die Politik und das Verwaltungsmanagement über den gesamten Ressourcenbestand, das Ressourcenaufkommen und dessen Verbrauch, über den sie in der jeweiligen Periode zu entscheiden haben, informieren.<sup>40</sup> Das Ressourcenverbrauchsprinzip folgt somit dem Grundgedanken der intergenerativen Gerechtigkeit.<sup>41</sup>

Die wichtigsten praktischen Änderungen, die dem Ressourcenverbrauchskonzept folgen, sind zum einen der Ansatz von Abschreibungen und zum anderen die Erfassung von Aufwandspositionen zukünftiger Ausgabeverpflichtungen wie bspw. Pensionszusagen oder unterlassene Instandhaltungen. Darüber hinaus werden Leistungen von Hilfsbetrieben und zentralen Diensten vollständig verrechnet.<sup>42</sup>

Das Ressourcenverbrauchsprinzip ist die Voraussetzung dafür, dass auch vom Haushalts- und Rechnungswesen im Rahmen des NKF die richtigen Anreize mit dem Ziel einer effektiven und wirtschaftlicheren Kommunalverwaltung verknüpft werden.

<sup>38</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Häfner, Philipp: Doppelte Buchführung 2005, S. 36.

<sup>39</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): KGSt-Bericht 1995, S. 3.

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>41</sup> Vgl. Mord-Wohlgenuth, Bernhard et al.: Doppik 2008, S. 20; Lüder, Klaus: Rechnungswesen 1999, S. 7.

<sup>42</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): KGSt-Bericht 1995, S. 11.

Durch die Einführung der doppelten Buchführung werden die systematische Erfassung des Vermögens und dessen Fortschreibung sowie eine Erfassung des vollständigen periodengerechten Ressourcenverbrauchs möglich.<sup>43</sup>

### 3.2.2 Dreikomponentensystem der kommunalen Doppik

#### 3.2.2.1 Grundlagen des Dreikomponentensystems

Die kommunale Doppik ist ein in sich geschlossenes Dreikomponentensystem. Sie umfasst den Ergebnishaushalt, den Finanzhaushalt und die Bilanz als Vermögens- und Schuldenrechnung.<sup>44</sup> Die Systematik lehnt sich weitgehend an die handelsrechtlichen Bestimmungen der Gewinn- und Verlustrechnung, der Kapitalflussrechnung und der Bilanzierungsvorschriften an. Das Dreikomponentensystem wird nur auf Jahresabschlussebene durchgesetzt, da eine Plan-Bilanz nach den doppischen Vorschriften nicht gefordert wird.<sup>45</sup>

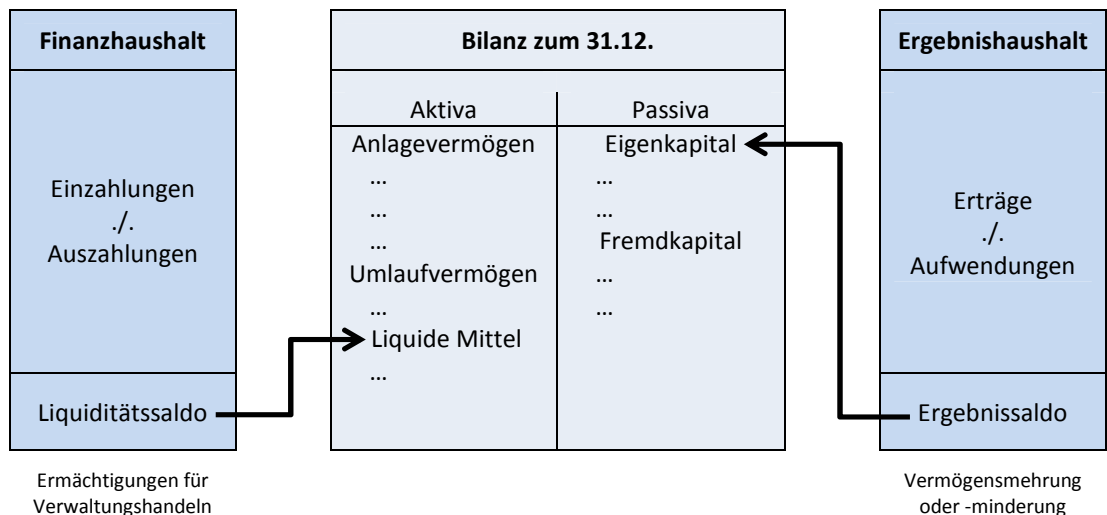


Abbildung 5: Dreikomponentensystem der kommunalen Doppik<sup>46</sup>

Ergebnis- und Finanzhaushalt stehen wie in Abbildung 5 dargestellt beim Jahresabschluss als Stromgrößenrechnung im Vordergrund und sind buchungstechnisch über die Bilanz als Stichtagsrechnung miteinander verbunden.<sup>47</sup> Der Ergebnishaushalt gibt den Saldo aus Erträgen und Aufwendungen an die Position Eigenkapital auf der Passivseite der Bilanz ab. Die Differenz aus Ein- und Auszahlungen des Finanzhaus-

<sup>43</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 19.

<sup>44</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 93.

<sup>45</sup> Vgl. Henkes, Jörg: Jahresabschluss 2008, S. 84, 85.

<sup>46</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hirschfeld, Nadine: Projektmanagement 2007, S. 3.

<sup>47</sup> Vgl. Henkes, Jörg: Jahresabschluss 2008, S. 85.

halts wird an die Position Liquide Mittel auf der Aktivseite der Bilanz übertragen.<sup>48</sup> Die Bilanz stellt darüber hinaus das weitere Vermögen und die Schulden der Kommune zum Bilanzstichtag dar.<sup>49</sup>

### **3.2.2.2 Ergebnisplan und Ergebnisrechnung**

Durch den Ergebnisplan wird die Verwaltung zur Inanspruchnahme der jeweiligen Ressourcen d.h. zur Verursachung von Aufwendungen ermächtigt und zur Generierung der Erträge beauftragt. Er löst damit im weiteren Sinn den VwHh ab.<sup>50</sup> In der Ergebnisrechnung werden alle Aufwendungen und Erträge zusammengefasst und damit der Erfolg einer bestimmten Periode dargestellt. Der Überschuss bzw. Fehlbetrag verändert zum 31.12. das Eigenkapital der Bilanz und ermöglicht so einen Vermögensvergleich.<sup>51</sup>

Die Ergebnisrechnung entspricht der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren des § 275 Abs. 2 Handelsgesetzbuch (HGB). Die neutrale Bezeichnung wurde gewählt, da Kommunen keine Gewinne erwirtschaften dürfen, sondern sich zur Förderung des Wohls der Einwohner mit dem Ziel der Bedarfsdeckung verpflichtet haben.<sup>52</sup>

Durch die periodengerechte Erfassung früherer, aktueller und zukünftiger Zahlungen entsprechend ihrer wirtschaftlichen Verursachung setzt die Ergebnisrechnung das Ressourcenverbrauchskonzept um.<sup>53</sup> Fallen Zahlungszeitpunkt und Zeitpunkt der wirtschaftlichen Zugehörigkeit und damit die Zahlungs- und Ergebniswirksamkeit in unterschiedliche Haushaltsjahre, fungiert die Bilanz als Wertespeicher.<sup>54</sup>

Die Grundlage für eine Darstellung des periodengerechten Ressourcenaufkommens und -verbrauchs aus früheren Zahlungen ist eine vollständige Ersterfassung der kommunalen Vermögensgegenstände, Sonderposten, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten.<sup>55</sup>

Die folgenden Beispiele sollen die wesentlichen Änderungen aufgrund der periodengerechten Darstellung zeigen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Rechnungswesen 2009, S. 82, 83.

<sup>49</sup> Vgl. Freytag, Dieter et al.: Finanzmanagement 2009, S. 23.

<sup>50</sup> Vgl. Häfner, Philipp: Doppelte Buchführung 2005, S. 36.

<sup>51</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 23.

<sup>52</sup> Vgl. Lüder, Klaus: Haushalts- und Rechnungswesen 2001, S. 43, 44.

<sup>53</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Rechnungswesen 2009, S. 83.

<sup>54</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 129.

<sup>55</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 65.

Der mit der Nutzung von Anlagevermögen verbundene periodengerechte Werteverzehr wird künftig im Ergebnishaushalt durch den Ansatz von Abschreibungen sichtbar gemacht. Die dafür notwendigen Anschaffungs- und Herstellungskosten der Vermögensgegenstände müssen im Rahmen der Erstellung der Eröffnungsbilanz ermittelt und bewertet werden.<sup>56</sup> Die für Investitionen erhaltenen Zuwendungen und Zuschüsse werden analog den Abschreibungen ertragswirksam über die festgelegte Nutzungsdauer der beitragsfinanzierten Anlage über die Ergebnisrechnung aufgelöst. Die noch nicht aufgelösten Investitionszuwendungen und -zuschüsse der vergangenen Jahre sind als Sonderposten in die Bilanz einzustellen.<sup>57</sup> Alle geflossenen Investitionszuwendungen und -zuschüsse an die Mitgliedsgemeinden sind daher im Rahmen der Eröffnungsbilanz für jedes Anlagegut einzeln zu erfassen und zu bewerten.

Ebenfalls werden die vereinnahmten Beiträge der vergangenen Jahre, die dem Ersatz des Aufwandes für die Herstellung, Anschaffung und Erweiterung öffentlicher Einrichtungen und Anlagen dienen, in einem Sonderposten auf der Passivseite der Bilanz erfasst und ertragswirksam über die Nutzungsdauer der beitragsfinanzierten Anlage aufgelöst. Die in der Kameralistik als Einnahmen des Vermögenshaushaltes erfassten Beträge wie bspw. Erschließungs- und Straßenausbaubeiträge sind somit auch für die Umstellung des Rechnungssystems zu erfassen, zu bewerten und zukünftig periodengerecht über den Ergebnishaushalt aufzulösen.<sup>58</sup>

Im Bereich der Personal- und Versorgungsaufwendungen werden zukünftig auch die Pensionsrückstellungen für noch aktive Beamte<sup>59</sup> sowie Altersteilzeit-, Urlaubs- und Überstundenrückstellungen<sup>60</sup> periodengerecht als Aufwand in der Ergebnisrechnung erfasst und als Rückstellung in der Bilanz ausgewiesen.<sup>61</sup> Weiterhin werden bestimmte öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte wie bspw. Grabnutzungsgebühren, die im Vorhinein für die gesamte Dauer der Liegefrist vereinnahmt wurden, über einen passiven Rechnungsabgrenzungsposten erfasst und ertragswirksam über die gesamte Grabnutzungsdauer periodengerecht aufgelöst. Im Rahmen des Projektes sind neben den Rückstellungen auch die bereits vereinnahmten Grabnutzungsgebüh-

---

<sup>56</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen: Finanz- und Produktmanagement 2008, S. 161.

<sup>57</sup> Vgl. Henkes, Jörg: Jahresabschluss 2008, S. 142.

<sup>58</sup> Vgl. Mord-Wohlgemuth, Bernhard et al.: Doppik 2008, S. 131.

<sup>59</sup> Vgl. Freytag, Dieter et al.: Finanzmanagement 2009, S. 185.

<sup>60</sup> Vgl. Fudalla, Mark; Mühlen, Manfred zur; Wöste, Christian: Doppelte Buchführung 2011, S. 94.

<sup>61</sup> Vgl. Bernhardt, Horst: Finanzmanagement 2008, S. 403.

ren der Mitgliedsgemeinden als Rechnungsabgrenzungsposten zu erfassen, zu bewerten und in die Eröffnungsbilanz aufzunehmen.<sup>62</sup>

### **3.2.2.3 Finanzplan und Finanzrechnung**

Der Finanzplan und die Finanzrechnung enthalten alle Ein- und Auszahlungen einer Rechnungsperiode.<sup>63</sup> Die Differenz der Einzahlungen und Auszahlungen stellt den Nettozufluss bzw. Nettoabfluss an liquiden Mitteln innerhalb der Rechnungsperiode dar.<sup>64</sup> Die Finanzrechnung bildet somit sämtliche Zahlungen eines Haushaltsjahres ab und ist vergleichbar mit der Cash-Flow-Rechnung.<sup>65</sup> Der Finanzhaushalt mit allen Ein- und Auszahlungen entspricht am ehesten der Kameralistik, ist aber nicht mit dem kameralen Begriff der Finanzplanung, der bisherigen mittelfristigen Planung im Anhang des Haushaltsplanes, zu vergleichen.<sup>66</sup>

Der Finanzplan hat die Hauptaufgabe, die Verwaltung zur Tätigung von Auszahlungen zu ermächtigen, die nicht gleichzeitig einen Aufwand im Ergebnisplan auslösen. Er ist insbesondere die Ermächtigungsgrundlage für investive Zahlungen. Weitere Funktionen sind die zeitraumbezogene Darstellung der Zahlungsströme und Finanzierungsquellen sowie die Generierung der Daten für die Finanzstatistik.<sup>67</sup>

### **3.2.2.4 Vermögens- und Schuldenrechnung**

In der Vermögens- und Schuldenrechnung wird das Vermögen (Aktiva) und das eingebrachte Eigen- und Fremdkapital (Passiva) einer Kommune zum Stichtag 31.12. dargestellt. Die Bilanz bildet den Abschluss des Geschäftsjahres und dient hauptsächlich der Erfolgs- und Vermögensermittlung.<sup>68</sup> Sie bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, die gewählten Volksvertreter, Banken und steuerzahlenden Bürger über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Verwaltung zu informieren.<sup>69</sup>

Für die Aufstellung der Eröffnungsbilanz ist eine vollständige Erfassung des kommunalen Vermögens und der Schulden in Form einer Inventur durchzuführen.<sup>70</sup>

Im Hinblick auf das umfangreiche Vermögen der Kommunen ist bei der erstmaligen

---

<sup>62</sup> Vgl. Fudalla, Mark; Mühlen, Manfred zur; Wöste, Christian: Doppelte Buchführung 2011, S. 86.

<sup>63</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Rechnungswesen 2009, S. 83.

<sup>64</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 23.

<sup>65</sup> Vgl. Henkes, Jörg: Jahresabschluss 2008, S. 84.

<sup>66</sup> Vgl. Freytag, Dieter et al.: Finanzmanagement 2009, S. 91.

<sup>67</sup> Vgl. ebd., S. 179.

<sup>68</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 23.

<sup>69</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 123, 124.

<sup>70</sup> Vgl. Lüder, Klaus: Rechnungswesen 1999, S. 114.

handelsrechtlichen Inventur mit einem erheblichen Aufwand zu rechnen. Die körperliche Bestandsaufnahme wird dadurch erschwert, dass sich die Vermögensgegenstände auf 14 souveräne Gemeinden und die VG verteilen.<sup>71</sup> Neben den vorhandenen Gebäuden, Straßen, Wegen und Plätzen sind auch alle Kulturgüter und sämtliche Naturgüter wie bspw. Wälder, Friedhöfe und Parks zu erfassen und zu bewerten.<sup>72</sup> Im Bereich der Kulturgüter sind vor allem die historischen Anlagegüter der Burgruine Hanstein und die im Eigentum der Gemeinde befindlichen Denkmäler und Kunstgegenstände zu erfassen und zu bewerten.

Speziell im Bereich des Straßeninfrastrukturvermögens ist mit erheblichen Schwierigkeiten zu rechnen, da diese Vermögensgegenstände zum Teil schon Jahrzehnte Eigentum der Gemeinden sind und nicht bekannt ist, wie hoch die Anschaffungs- und Herstellungskosten waren. Selbst wenn diese Kosten bekannt sind, ist fraglich, ob diese Werte als Wertansatz in die Eröffnungsbilanz eingehen sollten, da alle wertbeeinflussenden Entwicklungen, die die einzelnen Vermögensgegenstände durchlaufen haben, nachvollzogen werden müssen.<sup>73</sup>

Zur Verfahrensvereinfachung im Rahmen des Umstellungsprozesses hat der Thüringer Landtag die Thüringer Gemeindebewertungsverordnung (ThürGemBV) zur erstmaligen Bewertung der Vermögensgegenstände, Sonderposten, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten erlassen. So können beispielsweise für Gegenstände, die vor dem 1. Januar 2005 angeschafft wurden, auch Vergleichs- oder Erfahrungswerte in Ansatz gebracht werden. Die Verordnung ist bei der Erarbeitung einer einheitlichen Bewertungsrichtlinie für die VG im Rahmen des Projektes zu berücksichtigen.

Die kommunale Bilanz orientiert sich so weit wie möglich am handelsrechtlichen Bilanzgliederungsschema des § 266 HGB.<sup>74</sup> Durch die Anlehnung an das HGB lassen sich die Abschlüsse einer hierarchisch gegliederten Gebietskörperschaft stufenweise konsolidieren, um die wirtschaftlichen Verhältnisse des Konzerns „Kommune“ mit ihren Eigenbetrieben und ausgegliederten Bereichen als Ganzes beurteilen zu können.<sup>75</sup> Konsolidieren unterscheidet sich hierbei vom bloßen

---

<sup>71</sup> Vgl. Buckenhofer, Bernd et al.: Eröffnungsbilanz 2012, S. 25.

<sup>72</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 259, 260.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 194, 195, 258.

<sup>74</sup> Vgl. Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Doppik 2009, S. 33.

<sup>75</sup> Vgl. Lüder, Klaus: Rechnungswesen 1999, S. 67.

Zusammenrechnen, da sämtliche interne Leistungs- und Lieferbeziehungen aus einem konsolidierten Abschluss herausgerechnet werden müssen.<sup>76</sup>

### 3.2.3 Produktorientierter Haushalt

Der bisher inputorientierte kamerale Haushalt sagt in einer Vielzahl von Haushaltsstellen, wie viel Geld die Verwaltung ausgeben darf, aber nur unsystematisch und vereinzelt, welche qualitativ bzw. quantitativ messbare Leistung mit dem Geld erbracht werden soll.<sup>77</sup> Im NKF soll das inputorientierte System durch eine outputorientierte Steuerung mit Produkten ersetzt werden, die als zentrale Steuerungsobjekte der Verwaltung fungieren. Durch die Einführung eines Produkthaushaltes soll zukünftig dargestellt werden, welches Produkt die Verwaltung mit den zur Verfügung gestellten Mitteln erbringt.<sup>78</sup> Hierbei ist nicht unbedingt ein materielles Gut wie der Bau einer Straße oder eines Gehweges, sondern auch jede kommunale Dienstleistung, wie bspw. die Erteilung einer Baugenehmigung als Produkt zu berücksichtigen.<sup>79</sup> Zunächst ist im ersten Schritt zu erfassen, welche Art, Menge und Qualität von Produkten die jeweilige Organisationseinheit mit dem zur Verfügung stehenden Budget erbringen soll. Im zweiten Schritt werden aus den Produktbeschreibungen Leistungsvorgaben entwickelt, die von der Politik verbindlich beschlossen werden. Die beschlossenen Leistungen müssen in einem engen Zusammenhang mit den Finanzvorgaben stehen, um die Zielerreichung durch das Instrument des Kontraktmanagements zu gewährleisten.<sup>80</sup>

Damit Produkte zu Steuerungszwecken genutzt werden können, muss die Gesamtzahl überschaubar bleiben.<sup>81</sup> Im NKF werden daher Produkte thematisch nach Verwaltungseinheiten zu Produktgruppen und diese zu Produktbereichen zusammengefasst.<sup>82</sup> Für die Gliederung des kommunalen Produktplanes ist der landeseinheitliche Produktrahmenplan des Freistaates Thüringen auf Ebene der Produktgruppen und -bereiche zwingend zu übernehmen.<sup>83</sup> Im Rahmen des Projektes ist dieser für die Mitgliedsgemeinden auf der Ebene der Produkte anzupassen und ggf. zu erweitern.

---

<sup>76</sup> Vgl. Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Rechnungslegung 2010, S. 124.

<sup>77</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 182.

<sup>78</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 152.

<sup>79</sup> Vgl. Adam, Berit: Produkthaushalt 2010, S. 72.

<sup>80</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 182.

<sup>81</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 152.

<sup>82</sup> Vgl. Trube, Achim: Hauptelemente 2001, S. 47.

<sup>83</sup> Vgl. Thüringer Innenministerium, § 47 VV Produkte und Konten vom 19.12.2008.



### 3.2.4 Kosten- und Leistungsrechnung

Das NKF sieht neben der Einführung der kommunalen Doppik auch die flächendeckende Einführung einer KLR vor, da entgegen häufiger Annahmen i.d.R. die Produktkosten nicht direkt aus dem doppischen Haushalt abgelesen werden können. Die Doppik erfasst lediglich die Aufwendungen und Erträge und nicht die den erzeugten Leistungen zugeordneten Kosten und Erlöse.<sup>84</sup>

Derzeit werden in der VG Hanstein-Rusteberg Kostenrechnungen vereinzelt in Bereichen, in denen kostendeckende Gebühren erhoben werden müssen, aufgestellt. Diese sind aber weder in das kamerale Buchführungssystem integriert noch vollständig, da interne Leistungsverrechnungen nur teilweise berücksichtigt werden.<sup>85</sup> Das NKF sieht eine flächendeckende und integrierte Einführung der KLR vor, um zum einen unter Berücksichtigung der innerbehördlichen Leistungen kostendeckende Entgelte zu ermitteln<sup>86</sup> und zum anderen in Verbindung mit einem leistungsfähigen Berichtswesen steuerrelevante Ergebnisse für die Verwaltungsleitung und die Politik zu liefern.<sup>87</sup>

Darüber hinaus bietet die KLR eine Basis für Entscheidungen der Fremdvergabe oder Eigenerstellung sowie für die Bewertung der selbst erstellten Anlagen und Erzeugnisse.<sup>88</sup> Gleichzeitig ist ein zwischenbehördlicher Vergleich in Form von Benchmarking möglich.<sup>89</sup>

Die KLR ist die Grundlage für die produktorientierte Steuerung des kommunalen Haushaltes und daher neben der Einführung der Doppik ein unverzichtbarer Bestandteil eines zeitgemäßen Finanzmanagements der Kommunen.<sup>90</sup> Ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln kann langfristig nur sichergestellt werden, wenn den Entscheidungsträgern alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen. Nur wenn die Kosten bekannt sind und diese Informationen bei künftigen Entscheidungen berücksichtigt werden, können die Kosten langfristig gesenkt werden. Für die Politik bildet die Verknüpfung von Ressourcenverbrauch und erstellten Leistungen daher eine vernünftige Grundlage für zukünftige Entscheidungen und die Kontrolle der

---

<sup>84</sup> Vgl. Elsenbroich, Thomas: Kosten- und Leistungsrechnung 2009, S. 107.

<sup>85</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 165.

<sup>86</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 162.

<sup>87</sup> Vgl. Lüder, Klaus: Haushalts- und Rechnungswesen 2001, S. 57.

<sup>88</sup> Vgl. Bernhardt, Horst: Finanzmanagement 2008, S. 269.

<sup>89</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Instrumente 2009, S. 44.

<sup>90</sup> Vgl. Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik 2009, S. 174.

Verwaltung. Die KLR erreicht hierbei eine deutlich bessere Transparenz als die Kameralistik.<sup>91</sup>

### **3.2.5 Controlling mit Leistungskennzahlen**

Controlling stellt zum einen ein System zur Führungs- und Steuerungsunterstützung durch Bereitstellen von Informationssystemen und Steuerungsdiensten<sup>92</sup> und zum anderen eine Entscheidungs- und Führungshilfe für die kommunalen Vertreter dar.<sup>93</sup> Es dient sowohl der Verwaltungsleitung, den Abteilungsleitern, den Kommunalpolitikern, der Öffentlichkeit, den kommunalen Spitzenverbänden, den Mitarbeitern als auch allen, die ein berechtigtes und spezifisches Interesse an den Kosten und Nutzen kommunaler Leistungen haben.<sup>94</sup>

Es wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden. Das strategische Controlling beinhaltet Maßnahmen zur Unterstützung der leitenden Steuerungs- und Führungsfunktion der Verwaltungsspitze und Politik unter Einbeziehung der Organisationsumwelt, wie Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen der Kommune, übergeordnete Rechtsentwicklung, Bürgerschaft sowie sozialer Brennpunkte.<sup>95</sup> Darüber hinaus hat es eine Informations- und Analysefunktion und soll daher die Umwelt der Kommune unter der Prämisse der längerfristigen Ziele beobachten und analysieren. Das strategische Controlling beschäftigt sich damit, ob die richtigen Maßnahmen unternommen werden.<sup>96</sup> Sich langfristig wandelnde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen ziehen veränderte Anforderungen an die Kommunen nach sich. Diese Anforderungen sollen mit Hilfe des Controllings erkannt und daraus langfristige Erfolgspotenziale, Chancen und Risiken sowie wirksame Maßnahmen identifiziert und umgesetzt werden.<sup>97</sup>

Das operative Controlling beinhaltet alle Aktivitäten wie Datenbeschaffung und Analyse, mit deren Hilfe Rückmeldungen über die Effektivität und Effizienz und ggf. die Qualität der durchgeführten Leistungen möglich sind.<sup>98</sup> Es befasst sich mit kurz- und mittelfristigen Zeiträumen, um kurzfristige interne und externe Einflüsse bzw.

---

<sup>91</sup> Vgl. Elsenbroich, Thomas: Kosten- und Leistungsrechnung 2009, S. 107, 108.

<sup>92</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Instrumente 2009, S. 46.

<sup>93</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 148.

<sup>94</sup> Vgl. Knorr, Friedhelm: Verwaltungsreform 1996, S. 165.

<sup>95</sup> Vgl. Trube, Achim: Hauptelemente 2001, S. 59.

<sup>96</sup> Vgl. Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform 2002, S. 138.

<sup>97</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 153.

<sup>98</sup> Vgl. Trube, Achim: Hauptelemente 2001, S. 59.

Störfaktoren, die das Erreichen gesteckter Ziele gefährden könnten, zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.<sup>99</sup> Innerbetriebliche Prozesse werden durch laufende Vergleiche zwischen Soll und Ist begleitet, Abweichungen analysiert und Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Aus operativer Sicht beschäftigt sich das Controlling mit der Fragestellung, ob die richtigen Maßnahmen richtig umgesetzt werden.<sup>100</sup>

Konkrete Aufgaben des Controllings sind beispielsweise die Überwachung kommunaler Beteiligungen, die Durchführung von Abweichungsanalysen sowie die Vorbereitung von Vorschlägen zum Abbau von Soll-Ist-Abweichungen. Die Formulierung von Zielen und Leistungsvorgaben<sup>101</sup> und die Sicherung des Informationsflusses zwischen der Verwaltungsleitung und den Abteilungen sind weitere wichtige Aufgaben des Controllings.<sup>102</sup>

Dafür notwendige Informationen laufen über ein systematisiertes und standardisiertes Berichtswesen. Die Basis des Berichts bilden die einzelnen Produkte.<sup>103</sup> Absolute Kennzahlen wie bspw. Einwohnerzahl oder Gesamtfläche der Gewerbetreibenden und relative Kennzahlen wie bspw. der Anteil der Gewerbeflächen an der kommunalen Gesamtfläche dienen als Leistungsindikatoren der vorrausschauenden quantitativen Festsetzung von Erwartungswerten bzw. Zielvorgaben.<sup>104</sup>

## **4 Projektmanagement zur Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens**

### **4.1 Definition Projekt und Projektmanagement**

Die vielfältigen Reformziele des NKF und die umfangreichen Arbeiten, die zur Einführung dieses Systems notwendig sind zeigen, dass es sich nicht um eine stetige Aufgabe der Verwaltung handelt, sondern um einen einmaligen Veränderungsprozess, also um ein Projekt. Kennzeichnend für ein Projekt ist ein komplexes, einmaliges und sich in dieser Form nicht wiederholendes Vorhaben mit einer innovativen Zielvorgabe. Es lässt sich sowohl zeitlich als auch finanziell und personell eindeutig von anderen Aufgaben abgrenzen. Aufgrund seiner Komplexität ist eine projektspe-

---

<sup>99</sup> Vgl. Haßelmann, Uwe; König, Rainer: Führen 1997, S. 42.

<sup>100</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Instrumente 2009, S. 46.

<sup>101</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 148.

<sup>102</sup> Vgl. Trube, Achim: Hauptelemente 2001, S. 58, 59.

<sup>103</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Instrumente 2009, S. 47.

<sup>104</sup> Vgl. Gladow, Christof: Controlling 2009, S. 157.

zifische Organisation notwendig.<sup>105</sup> Zusammenfassend wird ein Projekt durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit charakterisiert.<sup>106</sup>

Die Einführung des NKF erfüllt eindeutig die Merkmale eines Projektes. Neben dem von der Politik festzulegenden Zeitpunkt der Umstellung und der dadurch gegebenen zeitlichen Befristung, sind durch die Schaffung eines neuen, leistungsfähigen und zukunftssicheren Haushaltswesens auch die Merkmale der Einmaligkeit und der eindeutigen Zielsetzung gegeben. Die Komplexität der Umstellung stellt besondere Anforderungen an die Organisation, Planung, Überwachung und Steuerung dieses Vorhabens.

Die Umsetzung eines solchen umfangreichen Veränderungsprozesses kann mit Hilfe des Projektmanagements (PM) erfolgen. Unter PM wird die „Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“<sup>107</sup> verstanden.

PM ist ein Organisations- und Führungskonzept, womit umfangreiche Projekte effektiv und effizient geplant, überwacht, koordiniert und gesteuert werden können.<sup>108</sup> Risiken, wie Zeitknappheit oder zu hoher Ressourcenverbrauch, sollen damit minimiert und die Möglichkeit des plötzlichen Abbruchs bzw. des stillen Versiegens eines Projektes ausgeschlossen werden.<sup>109</sup> Es berücksichtigt in institutioneller Hinsicht die beteiligten Personen und die aufbauorganisatorische Einbindung des Projektes sowie aus funktionaler Perspektive die Prozessgestaltung des Projektes in verschiedenen Phasen.<sup>110</sup>

Bevor näher auf die Projektorganisation und-planung eingegangen wird, werden die kommunalen Besonderheiten im Rahmen des PM aufgezeigt.

## **4.2 Wichtige kommunale Besonderheiten im Projektmanagement**

### **4.2.1 Betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Kommunen**

Die VG als Verwaltungsdienstleister der Mitgliedsgemeinden ist kein gewinnorientiertes Unternehmen. Nicht das Einzelinteresse steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten,

---

<sup>105</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 13.

<sup>106</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung: DIN 69901-5 2009, S. 11.

<sup>107</sup> Ebd., S. 14.

<sup>108</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 20, 21.

<sup>109</sup> Vgl. Steinle, Claus: Projektmanagement 1998, S. 24.

<sup>110</sup> Vgl. Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management 2011, S. 234.

sondern die Bedarfsdeckung und die Förderung des Gemeinwohls nach § 1 Abs. 2 ThürKO, welches Grundlage jeglichen Handelns einer Kommune ist.<sup>111</sup>

Im Gegensatz zu Unternehmen, die sich am flexiblen Markt und damit am Kunden orientieren müssen und das gesamte Einnahmerisiko tragen, beziehen Gemeinden ihre Einnahmen über Zwangseinnahmen wie Steuern, Abgaben oder Beiträge. Sie müssen sich daher grundsätzlich nicht mit der Konkurrenz messen, sondern ihr Handeln an einem politisch vorgegebenen Plan ausrichten. In einigen Bereichen handeln Kommunen daher als Monopolisten, was dazu führen kann, dass die Wirksamkeit der angebotenen Leistungen nicht kontrolliert und keine permanente Aufgabenkritik durchgeführt wird.<sup>112</sup>

Die Monopolstellung kann dahingehend entkräftet werden, dass Kommunen mit Hilfe direkter und indirekter Subventionen um Steuerzahler konkurrieren. Ansiedlungen von Gewerbebetrieben führen zur Erhöhung der Gewebesteuereinnahmen. Ausweisungen von Neubaugebieten und Ansiedlungen neuer Familien führen zur Erhöhung der Schlüsselzuweisungen.<sup>113</sup> Jedoch kann eine Kommune trotz dieses beschränkten Wettbewerbs nicht nach rein unternehmerischen Gesichtspunkten agieren, da defizitäre Produkte bzw. Dienstleistungen wie bspw. Kindertageseinrichtungen, Brandschutz oder Passwesen als Pflichtaufgaben nicht aus dem Dienstleistungsportfolio der Gemeinde herausgenommen werden können. Weiterhin besteht für Kommunen grundsätzlich keine existenzielle Bedrohung vom Markt, da sie zumindest praktisch nicht zahlungsunfähig werden können.<sup>114</sup>

Dies verringert den Veränderungsdruck, dem Behörden als Dienstleister ausgesetzt sind. Bei einem so umfangreichen Änderungsprojekt wie die Einführung des NKF ist daher mit größeren Widerständen seitens der Verwaltungsführung, der Mitarbeiter und der politischen Gremien zu rechnen. Durch Instrumente des Akzeptanz- und Changemanagements muss daher der Unsicherheit und Skepsis gegenüber den vielfältigen Änderungen frühzeitig begegnet werden.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Busch, Rolf: Unternehmenskultur 2000, S. 40.

<sup>112</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Dienstleistungsunternehmen 2009, S. 31.

<sup>113</sup> Vgl. Franke, Michael: Projektmanagement 2008, S. 36, 37.

<sup>114</sup> Vgl. Kreft, Gerhart; Depré, Peter: Insolvenzordnung 2011, S. 120, 121.

<sup>115</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Dienstleistungsunternehmen 2009, S. 34.

## **4.2.2 Norm- und Regelerorientierung kommunaler Behörden**

Für das Handeln der öffentlichen Verwaltung gilt vor allem der Grundsatz der Gesetzmäßigkeit, der sich aus dem Rechtsstaatsprinzip des Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG) ableitet und durch Art. 44 Abs. 1 Satz 2 und Art. 47 Abs. 4 der Thüringer Verfassung konkretisiert wird.<sup>116</sup> Demnach ist die Verwaltung bei ihrer Tätigkeit an Recht und Gesetz gebunden. Diese Bindung dient vor allem dem Schutz gegen Willkür, kann aber auch als Grund für eine inflexible Verwaltung gesehen werden. In den Fällen, in denen das Ermessen der Verwaltung durch Soll- oder Mussvorschriften auf null reduziert wird, erhöht sich die Gefahr, dass diese Vorschriften als Ausrede für nicht erreichte Ergebnisse genutzt werden. Ein Ermessensspielraum zur Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit einer Entscheidung wird der Verwaltung in diesen Fällen genommen.<sup>117</sup>

Für die Einführung des NKF im Rahmen des Projektmanagements ist es deshalb wichtig, dass die Verantwortlichen Wert auf Ergebnisorientierung legen und gleichzeitig bestehende Normen und Regeln beachten. Bei der Vergabe von externen Aufträgen müssen einschlägige Vergaberichtlinien beachtet werden, um transparentes Handeln zu gewährleisten und willkürliche Bevorteilung von Auftragnehmern zu vermeiden. Die Gemeinschaftsversammlung und die Gemeinderäte sind als zu beteiligende Gremien rechtzeitig und umfangreich in den Veränderungsprozess einzubinden.<sup>118</sup>

## **4.2.3 Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung**

Wie bereits dargelegt ist die VG eine eigenständige Körperschaft zur Erledigung verschiedener Aufgaben der Mitgliedsgemeinden. Das Beschlussorgan der VG ist die Gemeinschaftsversammlung. Mitglieder dieses Gremiums sind der hauptamtliche Gemeinschaftsvorsitzende und ehrenamtlich tätige Vertreter aus den Gemeinderäten der Mitgliedsgemeinden. Die Vertreter sind grundsätzlich an die Beschlüsse der Gemeinderäte gebunden. Die zentrale Aufgabe der Gemeinschaftsversammlung besteht darin, der Verwaltung Aufträge zu erteilen und deren Ausführung zu kontrollieren.<sup>119</sup> In der folgenden Abbildung wird die besondere Abhängigkeit

---

<sup>116</sup> Vgl. Brede, Helmut: Betriebswirtschaftslehre 2005, S. 93.

<sup>117</sup> Vgl. Steffen, Karl-Heinz: Dienstleistungsunternehmen 2009, S. 30, 32.

<sup>118</sup> Vgl. Franke, Michael: Projektmanagement 2008, S. 38.

<sup>119</sup> Vgl. Freistaat Thüringen, § 48 Abs. 2 ThürKO vom 28.01.2003.

zwischen Gemeinschaftsversammlung, Gemeinschaftsvorsitzendem, Gemeinderat, Bürgermeister, Verwaltung und Bürgern dargestellt.

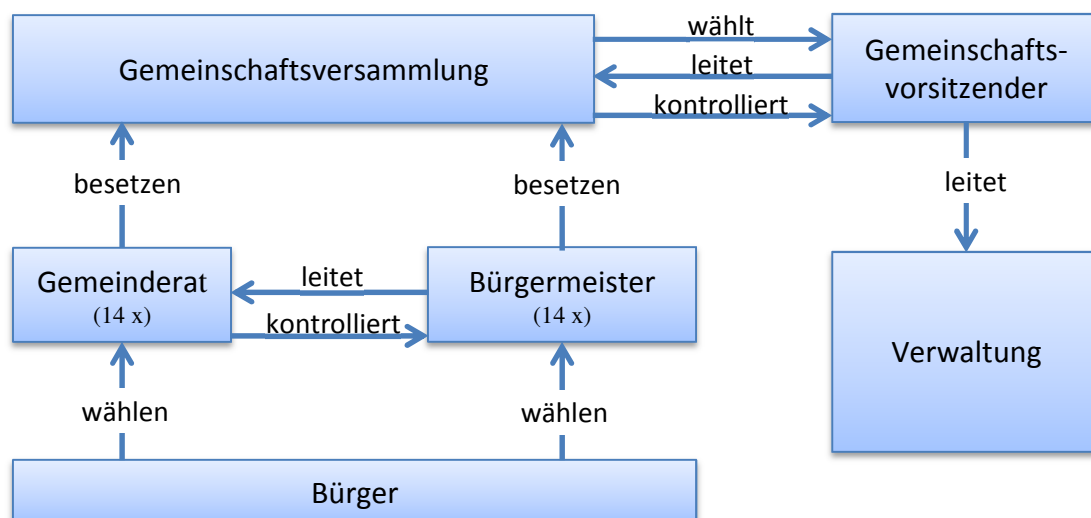


Abbildung 6: Abhängigkeit zwischen Verwaltung, Politik und Bürgern<sup>120</sup>

Da immer weniger kompetente Personen bereit sind, ein ehrenamtliches Mandat zu übernehmen bzw. beruflich stark eingespannt sind, fehlt den Volksvertretern zunehmend der notwendige Sachverstand, um den Aufgaben und Pflichten dieses Organs gerecht zu werden.<sup>121</sup> Das Gesamtinteresse der Mitgliedsgemeinden steht bei den Kommunalpolitikern zunehmend im Hintergrund, da viele Volksvertreter durch ein enges Netzwerk an Vereinsmitgliedschaften geprägt sind, die eigene Machtstellung festigen und somit auch die Wiederwahl fördern wollen.<sup>122</sup> Das Ergebnis ist oftmals ein hektisches und sehr kurzfristig gedachtes Hineinregieren der Gemeinderäte in das Verwaltungshandeln. Klare mittelfristige Entwicklungsziele werden oftmals durch kurzfristige Aktivitäten in den Hintergrund gestellt.<sup>123</sup> Durch die sehr verzweigte Struktur und Abhängigkeit der Mitglieder der Gemeinschaftsversammlung von dem Votum der Gemeinderäte ergibt sich darüber hinaus ein sehr hoher Aufwand bei der Entscheidungsfindung.<sup>124</sup>

Für die Einführung des NKF muss deshalb beachtet werden, dass die politischen Gremien rechtzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden und vor allem umfangreich geschult werden. Die Aufgabe der politischen Gremien besteht in erster Linie darin, eine klare Zielvorgabe zum Gesamtwohl der Mitgliedsgemeinden

<sup>120</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Pöttsch, Horst: Demokratie 2009, S. 98.

<sup>121</sup> Vgl. Scheuch, Erwin K.; Scheuch, Ute: Klügel 1992, S. 149 – 152.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 60.

<sup>123</sup> Vgl. Haßelmann, Uwe; König, Rainer: Führen 1997, S. 14.

<sup>124</sup> Vgl. Pröhl, Marga; Plamper, Harald: Steuerungsmodell 2000, S. 119, 120.

vorzugeben. Bei der Aufstellung der Ziele und deren späterer Kontrolle müssen die politischen Gremien durch Experten unterstützt und begleitet werden.<sup>125</sup>

Der für die Einführung des NKF verantwortliche Leiter muss ein mit ausreichend Fachwissen ausgestattetes Team zur Umsetzung der Ziele zusammenstellen. Gleichzeitig darf zwischen den politischen Gremien als Auftraggeber und der Verwaltung als Auftragnehmer kein projektgefährdendes Konfliktpotenzial bestehen.<sup>126</sup>

### 4.3 Projektrollen, Projektorganisation und Projektbegleitung

#### 4.3.1 Projektrollen der Projektbeteiligten

Merkmal eines Projektes ist die Beteiligung mehrerer Personen und Stellen aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens. Bevor näher auf die Organisation der beteiligten Personen eingegangen wird, sollen die in Abbildung 7 dargestellten Rollen der am Projekt beteiligten Personen und Personengruppen charakterisiert werden. Sowohl der Projektauftraggeber als auch der Projektleiter und das Projektteam sind zwingende Voraussetzung zur Durchführung eines Projektes. Zur Unterstützung kann ein Lenkungsausschuss initiiert bzw. externe Berater beauftragt werden.

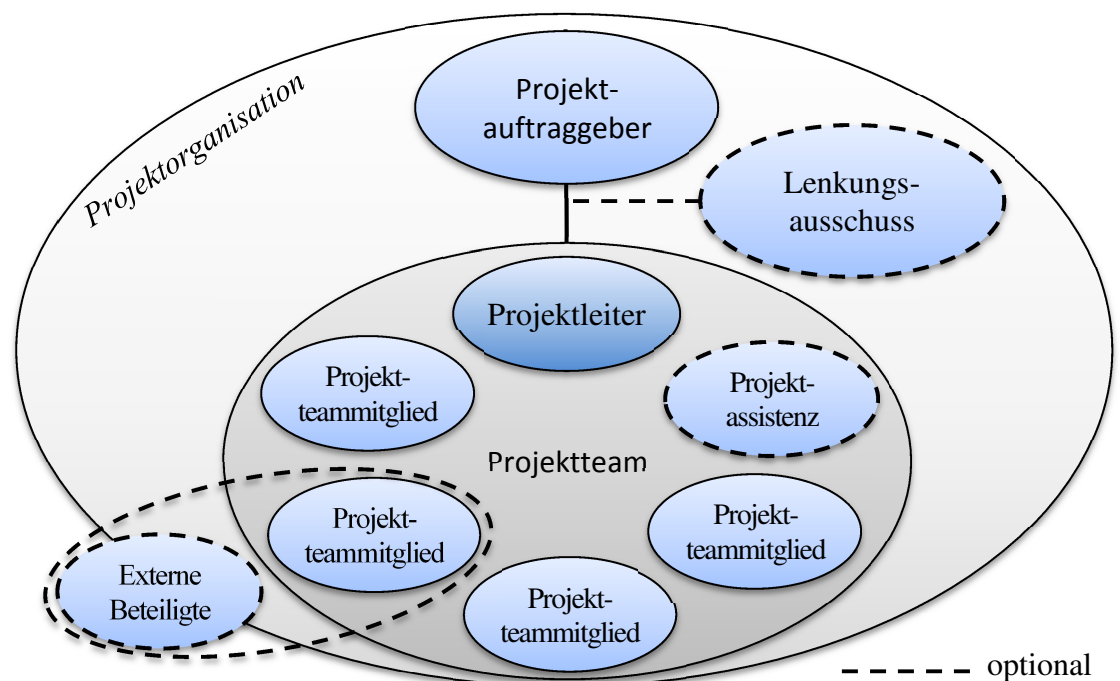


Abbildung 7: Übersicht der am Projekt beteiligten Personen und Personengruppen

<sup>125</sup> Vgl. Häfner, Philipp: Doppelte Buchführung 2005, S. 215.

<sup>126</sup> Vgl. Franke, Michael: Projektmanagement 2008, S. 46.



## **Projektauftraggeber**

Der Auftraggeber löst das Projekt offiziell durch Erteilung eines Auftrages aus. Er hat die Hauptaufgabe, den Projektleiter zu benennen und den Lenkungsausschuss zu leiten.<sup>127</sup> Der Auftraggeber ist dabei zugleich oberste Kontroll- und Weisungsinstanz des Projektes. Er muss entsprechende Vollmachten besitzen, um interne Ressourcen sowie das Projektbudget bereitstellen zu können und gleichzeitig die Ergebnisse des Projektes gegenüber der Gesamtorganisation verantworten.<sup>128</sup>

Das kommunale Finanzwesen als Aufgabe des eigenen Wirkungskreises wird von den Mitgliedsgemeinden der VG in eigener Zuständigkeit unter Inanspruchnahme des Personals der VG erledigt. Auftraggeber sind daher die 14 Gemeinderäte für die Mitgliedsgemeinden und die Gemeinschaftsversammlung für die Haushaltswirtschaft der VG. Die Umstellung auf das NKF ist in einer VG und den beteiligten Gemeinden nur gemeinsam und gleichzeitig durch übereinstimmende Beschlussfassung der Gemeinderäte und der Gemeinschaftsversammlung möglich.<sup>129</sup>

Aufgrund der Vielzahl der am Projekt beteiligten Mitgliedsgemeinden wird für eine effektive und effiziente Projektbearbeitung empfohlen, die Aufgaben des Auftraggebers mittels eines Grundsatzbeschlusses aller Gemeinderäte zur Einführung des NKF auf einen einzurichtenden Lenkungsausschuss zu übertragen. Die Leitung des Lenkungsausschusses sollte der Gemeinschaftsvorsitzende im Auftrag der Gemeinden, als Leiter der Verwaltung, wahrnehmen.

## **Lenkungsausschuss**

Der Lenkungsausschuss ist ein temporäres, projektbegleitendes Entscheidungsgremium, welches über alle Fach- und Planungsfragen entscheidet, die den Kompetenzrahmen des Projektleiters überschreiten. Er hat weiterhin die Aufgabe, die Projektaktivitäten ergebnisorientiert hinsichtlich der Ziele, Leistungen, Kosten und Termine zu überwachen, die Arbeitsergebnisse zu beurteilen und abzunehmen.<sup>130</sup> Darüber hinaus unterstützt er den Projektleiter bei allen auftretenden größeren Problemen.<sup>131</sup> Der Ausschuss setzt sich aus dem Auftraggeber oder dessen Vertreter sowie fachkundigen Entscheidungsträgern, der von dem Projekt betroffenen Abteilungen und ggf. Mitgliedern der Interessenvertretungen zusammen. Der Projektleiter

---

<sup>127</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 54.

<sup>128</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 173.

<sup>129</sup> Vgl. Freistaat Thüringen, § 2 Abs. 1 ThürNKFG vom 27.11.2008.

<sup>130</sup> Vgl. Schulte, Helmut; Stumme, Gerhard: Projektmanagement 1998, S. 247.

<sup>131</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 66.

sollte als berichts- und informationspflichtiges, jedoch nicht als stimmberechtigtes Mitglied an den Sitzungen teilnehmen.<sup>132</sup>

Als Mitglieder der Lenkungsgruppe der VG Hanstein-Rusteberg sollten der Gemeinschaftsvorsitzende als Vertreter der Auftraggeber und die Abteilungsleiter berufen werden. Das Gremium kann ggf. von ein bis maximal zwei fachkundigen politischen Vertretern der Gemeinden unterstützt werden. Die Gemeinderäte sind von dem Gremium bzw. dem Projektleiter regelmäßig über den Stand des Projektes zu informieren.

### **Projektleiter**

Der Projektleiter ist im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen für die Realisierung des Projektes entsprechend dem Projektauftrag verantwortlich. Zu seinen Hauptaufgaben gehören die Planung, Steuerung und Kontrolle hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität. Er stellt in Absprache mit dem Lenkungsausschuss das dafür notwendige Team zusammen und ist für die Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses zuständig.<sup>133</sup> Um die Aufgaben zu erfüllen, müssen dem Projektleiter vom Lenkungsausschuss ausreichende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse erteilt werden.<sup>134</sup> Ist der Projektleiter aufgrund geringer Kompetenzen lediglich koordinierend und lenkend tätig, so spricht man auch von einem Projektkoordinator.<sup>135</sup>

Neben einem hohen Maß an Führungsstärke und -kompetenz sollte ein Projektleiter über Koordinations- und Planungsvermögen verfügen.<sup>136</sup> Speziell für die Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg sollte er sowohl im Bereich des kameralen als auch kaufmännischen Rechnungswesens auf ein umfangreiches Fachwissen zurückgreifen können.

### **Projektteam**

Das Projektteam wird zu Beginn des Projektes durch den Projektleiter und den Lenkungsausschuss gebildet und nach Abschluss eines Arbeitspaketes (AP) bzw. nach Abschluss des Projektes wieder aufgelöst.<sup>137</sup> Es wird zwischen dem Kernteam und dem temporären Team unterschieden. Dem Kernteam gehört der Projektleiter

---

<sup>132</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 85, 86.

<sup>133</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 177.

<sup>134</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 65.

<sup>135</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 52.

<sup>136</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 178.

<sup>137</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine: Projektmanagement 2008, S. 54.

und die Personen, die während der gesamten Laufzeit mit Aufgaben betraut sind, an. Das temporäre Team besteht aus dem Kernteam und den Personen, die aufgaben- und phasenspezifisch zur Durchführung hinzugezogen werden.<sup>138</sup> Die Hauptaufgaben der Projektteammitglieder bestehen in der Bearbeitung übertragener AP, der Unterstützung bei Planungsaufgaben und der Dokumentation.<sup>139</sup> Bei der personellen Zusammensetzung des Teams sollte der Projektleiter sowohl auf fachliche und methodische als auch persönliche Fähigkeiten der Mitarbeiter achten.<sup>140</sup>

### 4.3.2 Wesentliche Modelle der Projektorganisation

#### 4.3.2.1 Reine Projektorganisation

In der reinen Projektorganisation<sup>141</sup> werden, wie in Abbildung 8 dargestellt, für das Projekt eine neue Organisationsabteilung gebildet und alle Projektmitarbeiter unter einem Projektleiter zusammengefasst.<sup>142</sup> Die Projektmitarbeiter werden für die Dauer des Projektes von ihren eigentlichen Aufgaben entbunden und in die eigenständige Projektabteilung versetzt bzw. neues Personal eingestellt. Der Projektleiter trägt die fachliche Projekt- und Führungsverantwortung.<sup>143</sup>

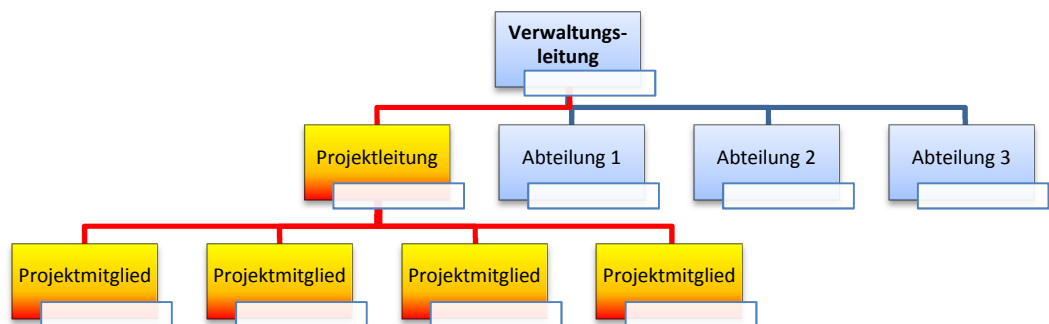


Abbildung 8: Schematische Darstellung der reinen Projektorganisation<sup>144</sup>

Diese Organisationsform ist vor allem für Vorhaben mit außergewöhnlichem Umfang, hoher Bedeutung oder hoher Arbeitsintensität geeignet.<sup>145</sup> Tabelle 1 zeigt die wesentlichen Vor- und Nachteile dieser Organisationsform.

<sup>138</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 84.

<sup>139</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 53, 54.

<sup>140</sup> Vgl. Schulte, Helmut; Stumme, Gerhard: Projektmanagement 1998, S. 251.

<sup>141</sup> In der Fachliteratur wird der Begriff „Linien-Projektorganisation“ oder „Task-Force-Modell“ analog verwendet. Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 46; Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 59.

<sup>142</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 56.

<sup>143</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 160.

<sup>144</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 9.

<sup>145</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 70.

Tabelle 1: Wesentliche Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation<sup>146</sup>

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Freistellung von den bisherigen Aufgaben</li> <li>– Fachwissen geht nicht im Alltagsgeschäft unter</li> <li>– keine geteilte Weisungsbefugnis</li> <li>– kurze Kommunikationswege und schnelle Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– personelle Ressourcen müssen aus der Linie abgezogen oder neu eingestellt werden</li> <li>– nach Projektabschluss muss das Personal wieder in die Primärorganisation eingegliedert oder entlassen werden</li> </ul>

#### 4.3.2.2 Stab-Projektorganisation

Ein weiteres Modell stellt die in Abbildung 9 schematisch dargestellte Stab-Projektorganisation<sup>147</sup> dar. In dieser wird die Primärorganisation nur minimal beeinflusst und lediglich durch einen Stab, der i.d.R. direkt der Verwaltungsleitung unterstellt ist, ergänzt.<sup>148</sup>

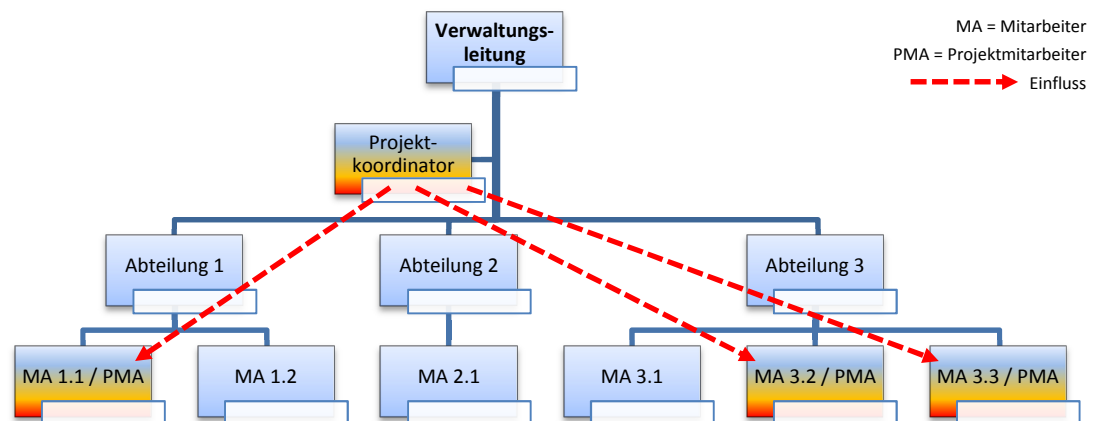


Abbildung 9: Schematische Darstellung einer Stab-Projektorganisation<sup>149</sup>

Der Projektstab nimmt die Funktion eines Koordinators ein und ist für den terminlichen und sachlichen Ablauf des Projektes verantwortlich.<sup>150</sup> Er ist lediglich koordinierend und lenkend tätig, kann aber großen Einfluss ausüben, wenn seine Autorität von der obersten Führungsebene der Primärorganisation entsprechend getragen wird.<sup>151</sup> Die Projektmitarbeiter sind lediglich funktionell am Projekt

<sup>146</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 47; Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 56, 57.

<sup>147</sup> In der Fachliteratur wird der Begriff „Einfluss-Projektorganisation“ analog verwendet. Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 47; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 70.

<sup>148</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 51.

<sup>149</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 9.

<sup>150</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 47.

<sup>151</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 57.

beteiligt. Die Weisungsbefugnis obliegt dem jeweiligen Vorgesetzten der Primärorganisation. Die projektbezogenen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sowie die Gesamtverantwortung für das Projekt verbleiben bei der Verwaltungsleitung.<sup>152</sup>

Eine Gegenüberstellung der wesentlichen Vor- und Nachteile zeigt Tabelle 2.

*Tabelle 2: Wesentliche Vor- und Nachteile der Stab-Projektorganisation<sup>153</sup>*

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– nur geringfügige Veränderung der Primärorganisation nötig</li> <li>– nach Abschluss des Projektes kann das bestehenden Organisationsgefüge fast unverändert bestehen bleiben</li> <li>– Projektmitglieder sind formell nur dem Linienvorgesetzten unterstellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabstelle hat lediglich informelle Einflussmöglichkeit</li> <li>– Entscheidungen müssen von der Linieninstanz getroffen werden</li> <li>– Gefahr, dass das Projekt durch lange Informations- und Entscheidungswege schleppend vorankommt</li> <li>– träges Reaktionsvermögen</li> </ul>

#### **4.3.2.3 Matrix-Projektorganisation**

Die Matrix-Projektorganisation ist eine Kombination aus den bereits vorgestellten Modellen. Die Mitarbeiter bleiben weiterhin ihren Abteilungen zugeordnet und sind zusätzlich für die Erfüllung der Projektaufgaben als Teilzeitkräfte im Projekt dem Projektleiter unterstellt (siehe Abbildung 10).<sup>154</sup>

In dieser Organisationsform trägt der Projektleiter die volle Verantwortung für das Projekt. Gegenüber den beteiligten Mitarbeitern hat er aber nicht die volle Weisungsbefugnis, da diese disziplinarisch weiterhin dem jeweiligen Linienvorgesetzten der Primärorganisation unterstellt bleiben.<sup>155</sup> Der Mitarbeiter dient gleichsam zwei Vorgesetzten. Um Konflikte zwischen dem Linienvorgesetzten und dem Projektleiter zu vermeiden, muss im Vorfeld geregelt werden, wer wann, wie lange und mit welcher Kapazität für das Projekt zur Verfügung steht.<sup>156</sup>

<sup>152</sup> Vgl. Hagen, Stefan: Projektmanagement 2009, S. 124.

<sup>153</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 48; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 71.

<sup>154</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 163.

<sup>155</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 58.

<sup>156</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 164.

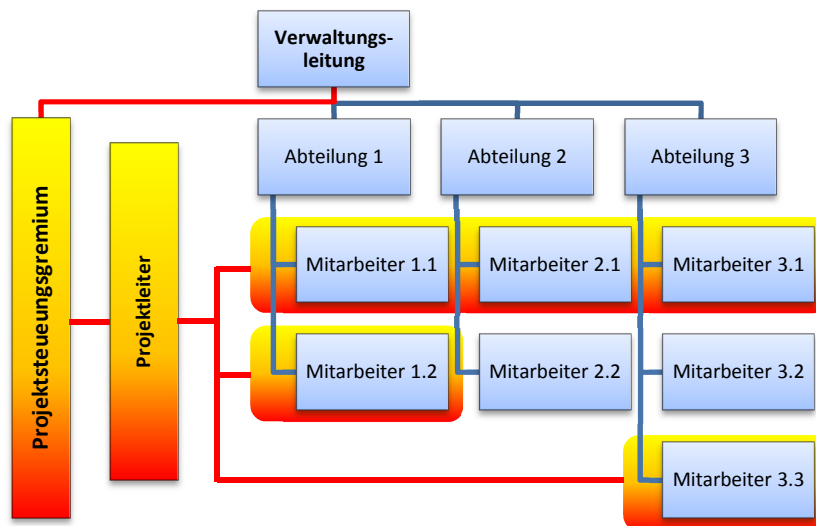


Abbildung 10: Schematische Darstellung der Matrix-Projektorganisation<sup>157</sup>

Tabelle 3 zeigt die wesentlichen Vor- und Nachteile dieser Organisationsform.

Tabelle 3: Wesentliche Vor- und Nachteile der Matrix-Projektorganisation<sup>158</sup>

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kurze Informations- und Koordinationsweg</li> <li>– Fachwissen aus verschiedenen Abteilungen im Projekt vertreten,</li> <li>– flexibler Personaleinsatz</li> <li>– hohes Sicherheitsgefühl bei den Mitarbeitern, da sie nicht aus der Primärorganisation herausgenommen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gefahr von Weisungskonflikten</li> <li>– hoher Koordinationsaufwand zwischen den Instanzen</li> <li>– Gefahr, dass Fachabteilungen die Projektleitung dominieren oder umgekehrt</li> <li>– Projektarbeit steht in Konkurrenz zum Alltagsgeschäft</li> </ul>

Die Wahl der richtigen Organisationsform wird durch die vorgegebene Primärorganisation, die Größe und Dauer des Projektes, die Notwendigkeit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen bestimmt.<sup>159</sup> Auf die Festlegung einer geeigneten Organisationsform im Rahmen der Einführung des NKF wird im Kapitel 4.4.3.4 näher eingegangen.

### 4.3.3 Zusammenarbeit mit externen Beteiligten

Bei umfangreichen Projekten wie der Einführung des NKF und in Bereichen, in denen Spezialkenntnisse verlangt werden, ist oft die Inanspruchnahme externer

<sup>157</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 9.

<sup>158</sup> Vgl. Hagen, Stefan: Projektmanagement 2009, S. 131; Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 75.

<sup>159</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 75.

Dienstleistungsunternehmen erforderlich.<sup>160</sup> Dabei kann auf Beratungs- und Consultingunternehmen, Softwarehäuser, Architekten, Ingenieure oder auch Universitäten und Fachhochschulen zurückgegriffen werden. Externe Dienstleister sind in ihren Entscheidungen unabhängiger und tendenziell objektiver, da keine langfristigen arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zum Unternehmen bestehen und dadurch notwendige Schritte oftmals schneller umgesetzt werden können. Nachteilig wirken sich neben hohen Kosten die höhere Einarbeitungszeit in die formelle und informelle Organisation des Unternehmens und der vergleichsmäßig höhere Abstimmungsbedarf hinsichtlich der Arbeitszeit des externen Beraters aus.<sup>161</sup>

Neben der klassischen Projektberatung besteht auch die Möglichkeit, dass bestimmte AP an externe Dienstleister vergeben werden. So haben sich einige Firmen bspw. auf die Ersterfassung des Infrastrukturvermögens oder die Bewertung der kommunalen Gebäude spezialisiert.<sup>162</sup> Die vergaberechtlichen Bedingungen sind sowohl bei der Termin- als auch Ablaufplanung des Projektes zu berücksichtigen.<sup>163</sup>

## **4.4 Wesentliche Phasen im Projektlebenszyklus**

### **4.4.1 Phasenorientierter Projektmanagementansatz**

Im phasenorientierten Projektmanagementansatz wird ein Projekt in grobe, zeitlich voneinander abgrenzbare Phasen unterteilt.<sup>164</sup> Dabei wird das Projekt mit seinen Lebensphasen als sequentieller Entscheidungsprozess gesehen und in einzelne Abschnitte als Teilprozesse gegliedert.<sup>165</sup> Typische Phasen, die sich trotz branchenspezifischer Entwicklungen auf fast jedes Projekt anwenden lassen, sind die Begründung, Planung, Durchführung und der Abschluss.<sup>166</sup> Je nach Größe, Komplexität, Zeitbedarf und Zielsetzung des jeweiligen Projektes ist eine projektspezifische Anpassung der jeweiligen Phasen notwendig.<sup>167</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 185.

<sup>161</sup> Vgl. Steinbuch, Pitter A.: Projektorganisation 1998, S. 109.

<sup>162</sup> Vgl. Buckenhofer, Bernd et al.: Doppik 2012, S. 2.

<sup>163</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 37, 38.

<sup>164</sup> Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 48.

<sup>165</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 26.

<sup>166</sup> Vgl. Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management 2011, S. 234; Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 11; Krallmann, Hermann; Schönherr, Marten; Trier, Matthias: Systemanalyse 2007, S. 191; Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 11, 12; Osterrieder, Herbert: Projektmanagement 2008, S. 74; Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 49; Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 273; Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 55.

<sup>167</sup> Vgl. Madauss, Bernd J.: Projektmanagement 1994, S. 72.

Den Abschluss einer Phase bildet ein definiertes termingebundenes Sachergebnis, welches i.d.R. eine Fortführungsentscheidung erfordert. Zum Zeitpunkt dieser sogenannten Meilensteine (MS) wird über die Freigabe der Folgephase, die gesamte oder teilweise Wiederholung der vergangenen Phase oder sogar über den Abbruch des gesamten Projektes entschieden.<sup>168</sup> Meilensteine dienen einerseits dem Auftraggeber als Orientierungs- und Entscheidungspunkte und andererseits als Orientierungshilfe und Motivationsgrundlage für alle Projektbeteiligten.<sup>169</sup>

Abbildung 11 zeigt die wesentlichen Projektphasen mit den grundlegenden Aufgaben und Meilensteinen.

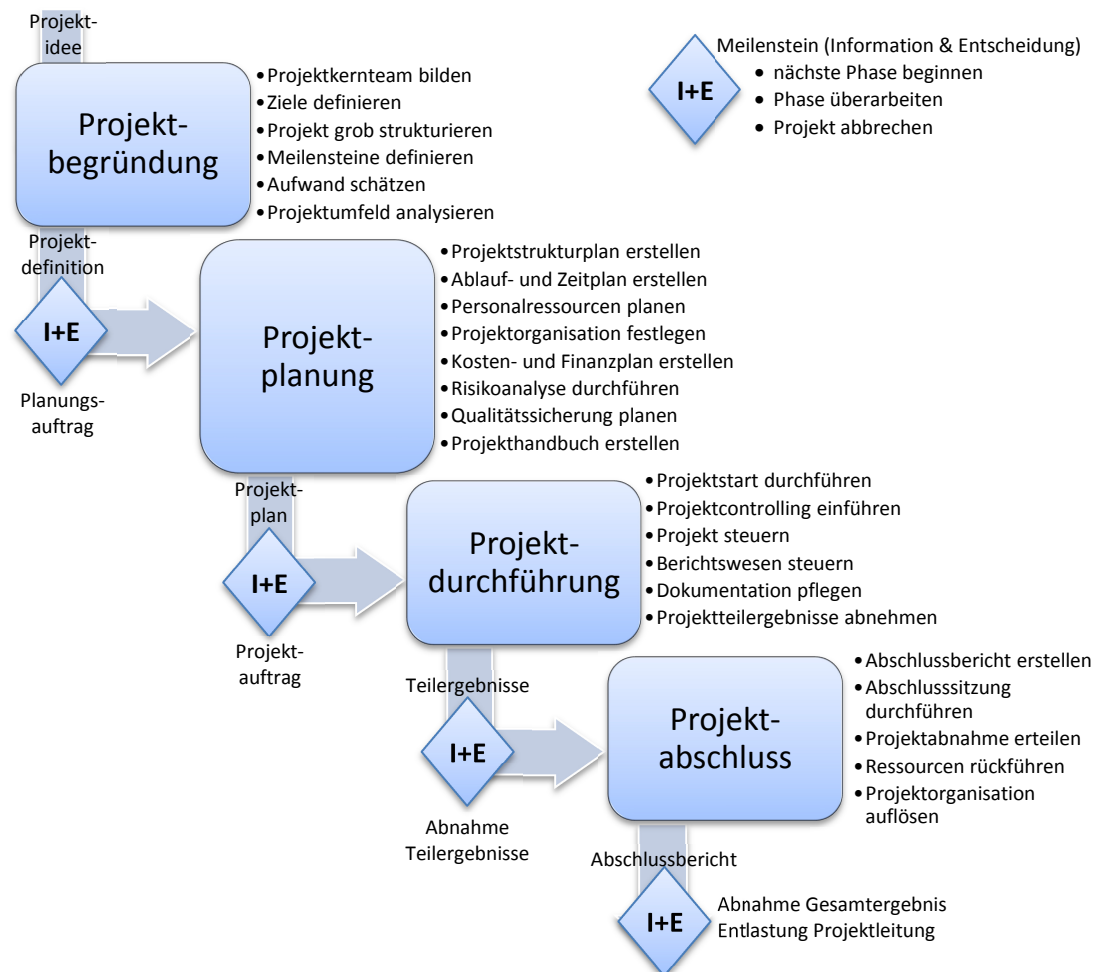


Abbildung 11: Wesentliche Phasen, Meilensteine und Aufgaben im Projektlebenszyklus<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 29.

<sup>169</sup> Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 50.

<sup>170</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 10, 11; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 30.



#### 4.4.2 Phase der Projektbegründung

Die Phase der Projektbegründung beginnt mit der Projektidee und endet mit der Freigabe einer konkreten Projektdefinition durch einen Planungsauftrag als Einstieg in die nächste Phase. Der Planungsauftrag soll die konkreten Ziele, den Aufwand zur Erreichung der Ziele und die projektbeeinflussenden Bedingungen beinhalten.<sup>171</sup>

Dafür ist es notwendig, dass vom Lenkungsausschuss der Projektleiter ernannt wird.<sup>172</sup> Dieser wählt in Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss jene Mitarbeiter aus, die für die Planung des Projektes notwendig sind und bildet dadurch das Projektkernteam. Um eine möglichst optimale Zusammenarbeit zu garantieren, ist eine vorläufige Organisationsform festzulegen. Die endgültige Projektorganisation kann in der anschließenden Planungsphase ggf. geändert werden.<sup>173</sup> Im Projektkernteam der VG sollte neben dem Projektleiter jeweils mindestens ein Mitarbeiter aus jeder Abteilung vertreten sein, um das breite Fachwissen bereits in dieser Phase zu nutzen und die Interessen der gesamten Verwaltung zu berücksichtigen.

Aufgrund der festgestellten Abweichungen zwischen dem Ist-Zustand des inputorientierten Geldverbrauchskonzeptes und dem erwünschten Zustand eines transparenten, outputorientierten Ressourcenverbrauchskonzeptes sind als erstes die Ziele des Projektes durch den Projektleiter und das Projektkernteam in Zusammenarbeit mit dem Lenkungsausschuss konkret zu definieren. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die einzelnen Ziele nicht widersprechen.<sup>174</sup>

Für die Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg sind folgende Ziele zu definieren:

1. vollständige Erfassung des Vermögens und der Schulden der Mitgliedsgemeinden und der VG und Erstellung der jeweiligen Eröffnungsbilanzen bis zum 31.12.xx,
2. Einführung der kommunalen Doppik zur periodengerechten Darstellung des Gesamtressourcenaufkommens und -verbrauchs sowie des Ressourcenbestandes durch Umstellung auf die kommunale Doppik zum 01.01.xx und

---

<sup>171</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 16.

<sup>172</sup> Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 199.

<sup>173</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 19.

<sup>174</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 121, 122.

### 3. Einführung und Aufbau einer bedarfsgerechten Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines Controllings und Berichtswesens zum 01.01.xx.

Im weiteren Projektverlauf sind die Ziele permanent an die aktuelle Situation und den aktuellen Wissensstand anzupassen und zu dokumentieren.<sup>175</sup>

In einer Grobplanung zum Projektablauf wird das Projekt in einem weiteren Schritt in seine Hauptbestandteile gegliedert und die Beziehungen dieser Teilprojekte (TP) und Arbeitspakete dargestellt. Die Grobstruktur dient allen Beteiligten zur besseren Orientierung und ist die Basis, um die Kosten des Projektes und die zeitlichen und personellen Ressourcen zu schätzen und zu bewerten. Sie ist später in der Planungsphase durch den Projektstrukturplan (siehe Abbildung 12, S. 38) zu konkretisieren. Damit nimmt die Phase der Projektbegründung bereits Schritte der Planungsphase vorweg, wodurch in der Praxis diese Phasen oft parallel zueinander stattfinden.<sup>176</sup>

Zur Umsetzung der genannten Ziele ist das Gesamtprojekt in mindestens drei Teilprojekte zu untergliedern:

- TP 1: Erfassung und Bewertung des Vermögens und der Schulden der 14 Mitgliedsgemeinden und der VG sowie Erstellung der Eröffnungsbilanzen,
- TP 2: Gliederung, Organisation und Aufbau des laufenden Rechnungswesens und
- TP 3: Aufbau der KLR und des Controlling.

Seitens des Projektleiters sollte geprüft werden, ob ein weiteres TP für die Schulungen und die Kommunikation aufgenommen oder dies in den TP 1 bis 3 als AP mit vorgesehen wird. Weiterhin ist ein TP Hard- und Software notwendig, wenn die bestehende Datenverarbeitungsanlage vollständig ersetzt oder der Softwareanbieter gewechselt werden sollen.<sup>177</sup>

Auf der Grundlage dieser Grobstrukturierung sind weitere Meilensteine zu beschreiben, in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen und mit vorläufigen Terminen zu versehen.<sup>178</sup> Die Meilensteine sind im Laufe der weiteren Planung zu aktualisieren und zu verfeinern, da in der jetzigen Phase nur eine grobe Vorstellung über den Projektverlauf besteht. Durch den Projektleiter sollten mindestens die in Tabelle 4 aufgeführten Meilensteine festgelegt werden.

---

<sup>175</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 18.

<sup>176</sup> Vgl. Franke, Michael: Projektmanagement 2008, S. 10.

<sup>177</sup> Vgl. Hirschfeld, Nadine: Projektmanagement 2007, S. 3.

<sup>178</sup> Vgl. Krallmann, Hermann; Schönherr, Marten; Trier, Matthias: Systemanalyse 2007, S. 193.

Tabelle 4: Vorläufiger Meilensteinplan zur Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg

MS-Nr.	Meilensteinbezeichnung	Soll-Termin	Verantwortlicher
1.1	Freigabe Projektphase 2 durch Planungsauftrag		
2.1	Freigabe Projektphase 3 durch Projektauftrag		
3.1	Abnahme Teilprojekt 1		
3.2	Abnahme Teilprojekt 2		
3.3	Abnahme Teilprojekt 3		
4.1	Abnahme Abschlussberichtes und Entlastung Projektleitung		

Weiterhin sind auf der Basis der vorläufigen Projektstruktur die benötigten Ressourcen und Ausgaben über alle Kostenarten grob zu schätzen und zu einem Projektbudget zu verdichten. Darüber hinaus sollten vom Projektleiter alle möglichen Einflussfaktoren, die Auswirkungen auf die Projektziele haben, in einer Projektumfeldanalyse identifiziert und analysiert werden. So lassen sich drohende Widerstände frühzeitig erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten.<sup>179</sup>

Die Ergebnisse der Projektbegründungsphase sind in einem Projektauftrag zusammen zu fassen und dem Lenkungsausschuss zur Information und Freigabe der Planungsphase vorzulegen.<sup>180</sup> Grundsätzlich sollten folgende Informationen im Projektauftrag enthalten sein:

1. Ausgangssituation (Anlass des Projektes)
2. Projektziele
3. Organisation des Projektkernteams
4. Projektdauer, -zeitraum und erste Meilensteine
5. Aufwandschätzung

Mit der Zustimmung des Lenkungsausschusses erhält der Projektleiter den Planungsauftrag und kann mit dem Projektkernteam die Detailplanung des Projektes vornehmen.

#### **4.4.3 Phase der Projektplanung**

##### **4.4.3.1 Wesentliche Aufgaben der Planungsphase**

Die Projektplanung gehört zu den wichtigsten Aufgaben, die ein Projektleiter nach Auftragserteilung mit seinem Projektkernteam zu leisten hat und bildet den Grund-

<sup>179</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 135.

<sup>180</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 18.

stein für die Durchführung des Projektes. Sie ist eine sehr zeitintensive und umfangreiche Phase und dient der Zusammenstellung planungsrelevanter Informationen zur Führung, Steuerung und Optimierung des zeitlich begrenzten Projektablaufes.<sup>181</sup>

Die Phase beginnt mit der konkreten Ausarbeitung der Projektstruktur und endet mit der Freigabe des Projektplanes als Voraussetzung für die inhaltliche Durchführung und Steuerung des Projektes. Die wesentlichen Aufgaben dieser Phase sind die Strukturierung des Projektes in TP und AP, deren Terminierung, Detail- und Ressourcenplanung.<sup>182</sup>

#### **4.4.3.2 Projektstrukturplanung**

Um das Gesamtprojekt strukturiert und überschaubar planen und gestalten zu können, bedarf es eines Projektstrukturplanes (PSP), der die notwendigen Arbeitsschritte strukturell analysiert und in einer sachlogischen Reihenfolge in Teilprojekte und Arbeitspakete gliedert.<sup>183</sup> Der Aufbau kann grundsätzlich nach objekt- oder verrichtungsbezogenen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Ausgangspunkt der objektorientierten Strukturierung ist ein Projektgegenstand, der in seine Einzelteile bzw. Baugruppen gegliedert wird. Bei der verrichtungsorientierten Herangehensweise wird das Projekt in seine verschiedenen Tätigkeiten zerlegt.<sup>184</sup> Für die Umstellung auf das NKF wird eine Gliederung nach den durchzuführenden Verrichtungen empfohlen, da es sich um auszuführende Tätigkeiten handelt.

Die kleinste Einheit des PSP sind die sogenannten Arbeitspakete (AP). Diese sind gekennzeichnet durch eine Arbeitsmenge mit einem definierten Ergebnis, die zu einem festgelegten Zeitpunkt von einer Person oder einer Gruppe selbständig bearbeitet werden kann.<sup>185</sup> Gemeinsam mit dem Kernprojektteam ist für jedes Arbeitspaket eine Beschreibung anzufertigen (siehe Abbildung 13, S. 39). Diese beinhaltet neben den erwünschten Ergebnissen auch den Aufwand, die Termine, die Dauer und die verantwortliche Organisationseinheit. Sie bildet die Grundlage für

---

<sup>181</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 76.

<sup>182</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 23.

<sup>183</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 87.

<sup>184</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 92.

<sup>185</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 319.

eine detaillierte Ablauf- und Kostenplanung und sie ist sehr gut geeignet, den gesamten Projektumfang darzustellen.<sup>186</sup>

Durch die stufenweise Gliederung des PSP in TP und AP wird sichergestellt, dass alle notwendigen Arbeitsschritte erfasst sind. Dadurch können die jeweils zu erzielenden Ergebnisse sowie der benötigte Material- und Personaleinsatz ermittelt und während der Durchführungsphase kontrolliert und ggf. korrigiert werden.<sup>187</sup>

Für die Einführung des NKF bei der VG wird unter Berücksichtigung der Grobstruktur (vgl. Kapitel 4.4.2) der in Abbildung 12 dargestellte PSP empfohlen.

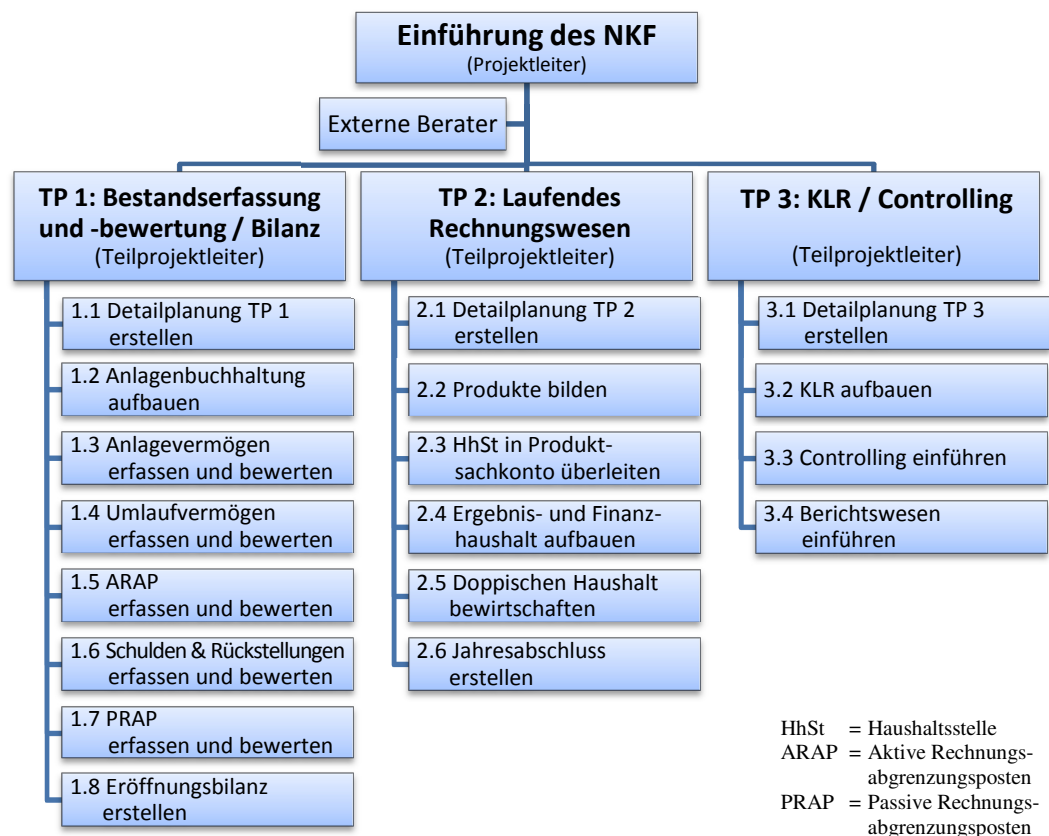


Abbildung 12: Projektstrukturplan zur Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg

Die Zerlegung des Gesamtprojektes Einführung des NKF erfolgt in die:

TP 1: Erfassung und Bewertung des Vermögens und der Schulden der 14 Mitgliedsgemeinden und der VG sowie Erstellung der Eröffnungsbilanz,

TP 2: Gliederung, Organisation und Aufbau des laufenden Rechnungswesens sowie

TP 3: Aufbau einer bedarfsgerechten KLR und des Controllings.

<sup>186</sup> Vgl. Madauss, Bernd J.: Projektmanagement 1994, S. 264; Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 321.

<sup>187</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 96.

Den TP ist ein verantwortlicher Teilprojektleiter zuzuordnen.<sup>188</sup> Ergeben sich aufgrund der Detailplanung der Teilprojekte Änderungen, so ist der PSP umgehend anzupassen bzw. zu ergänzen.<sup>189</sup> Für die Einführung des NKF sind anhand der konkret beschlossenen Zielsetzung vor allem folgende Punkte zu prüfen und der PSP ggf. anzupassen:

1. Sind anhand der konkret beschlossenen Zielvorgaben weitere Teilprojekte zu deren Umsetzung notwendig?
2. Müssen die vorgeschlagenen AP weiter untergliedert werden? Beispielsweise muss das AP 1.3 Erfassen und Bewerten des Anlagevermögens bei einer teilweisen externen Vergabe der Erfassung des Infrastrukturvermögens mindestens in die AP 1.3.1 Erfassen und Bewerten des Infrastrukturvermögens und 1.3.2 Erfassen und Bewerten des sonstigen Anlagevermögens untergliedert werden, da es sonst nicht eindeutig einer verantwortlichen Person oder Personengruppe zugewiesen werden kann.

Die in Abbildung 13 dargestellte Arbeitspaketbeschreibung gilt als Beispiel für alle anzufertigenden Beschreibungen.

<b>AP-Nummer:</b>	1.2
<b>AP-Bezeichnung:</b>	Aufbau der Anlagenbuchhaltung
<b>AP-Verantwortung:</b>	Herr / Frau ...
<b>AP-Ergebnis:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung einer Bewertungsrichtlinie unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben</li> <li>– Installation und Konfiguration der Anlagensoftware</li> <li>– Festlegung des Anlagenkontenrahmens</li> <li>– Festlegung des Aufbaus der Inventarnummern</li> <li>– Erarbeitung standardisierter und auf die jeweilige Anlagengruppe abgestimmte Erfassungsformulare</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>AP-Aufwand:</b>	Sachmittel: (Anschaffung Software, Schulung, ...)
<b>AP-Dauer:</b>	35 Wochenarbeitsstunden
<b>Beginn / Ende:</b>	22.11.xx / 02.01.xx

Abbildung 13: Arbeitspaketbeschreibung am Beispiel des AP 1.2 Aufbau der Anlagenbuchhaltung

Der Projektstrukturplan ist eine geeignete Grundlage für die Projektdokumentation, die Aufgabenverteilung und Festlegung der Verantwortlichkeiten, die Ablauf- und

<sup>188</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 83.

<sup>189</sup> Vgl. Schulte, Helmut; Stumme, Gerhard: Projektmanagement 1998, S. 237.



Abbildung 14 zeigt einen Ausschnitt aus dem Gantt-Balkendiagramm für die Umsetzung des auf Seite 38 dargestellten PSP.

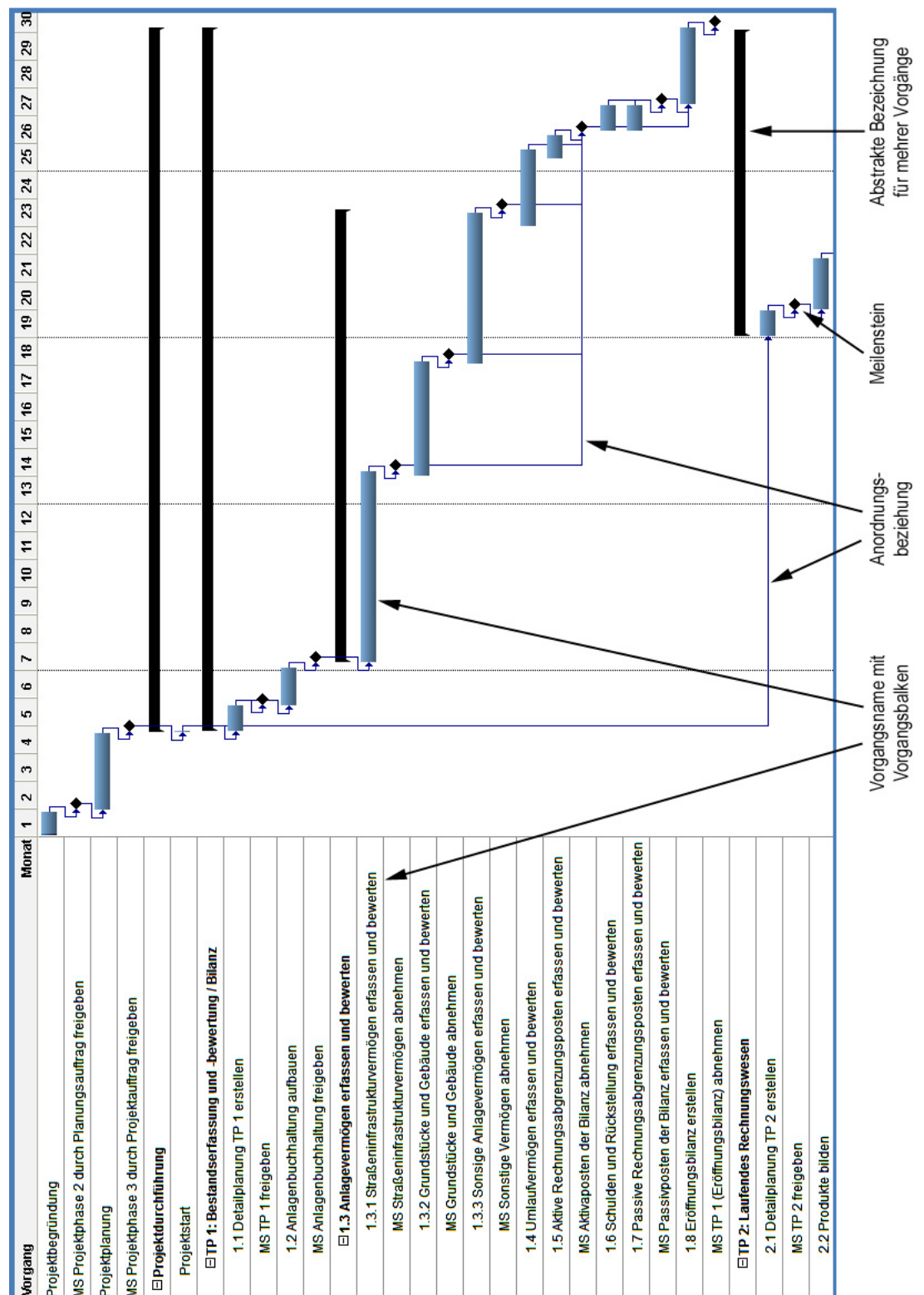


Abbildung 14: Auszug aus dem Gantt-Balkendiagramm am Beispiel des vorläufigen PSP

Für jeden Vorgang wird ein Balken gezeichnet, dessen Anfang den Beginn und dessen Ende den Abschluss eines Vorganges auf der Zeitachse definiert. Die Länge



der Balken gibt die Dauer des Arbeitsvorganges an. In der Regel bilden die Balken zueinander logische und zeitliche Folgebeziehungen aber auch sachliche Abhängigkeiten ab.<sup>196</sup> Mithilfe des Gantt-Balkendiagramms kann durch Erfassung der bereits erledigten Vorgänge in einem farblich anderen Balken der gegenwärtige Projektstand als Fortschrittsdiagramm dargestellt werden.<sup>197</sup>

Vorteil des Gantt-Balkendiagramms ist die einfache Lesbarkeit. Parallel ablaufende Vorgänge sind unmittelbar ersichtlich (vgl. AP 1.6 und 1.7) und die Gesamtdauer des Projektes kann an der Zeitachse einfach abgelesen werden (30 Monate). Nachteilig ist, dass bei der Erstellung des Diagrammes bereits Annahmen über den Anfangs- und Endzeitpunkt von Arbeitspaketen zwingend erforderlich sind und Pufferzeiten nicht abgebildet werden.<sup>198</sup> Bei großen, unüberschaubaren Projekten ist das Balkendiagramm nicht mehr geeignet, jeden Vorgang einzeln darzustellen, da die zeitlich-logischen Abhängigkeiten nicht mehr erkennbar sind und das Diagramm somit an Übersichtlichkeit verliert.<sup>199</sup> Trotz der Nachteile werden Balkendiagramme in der Praxis eingesetzt, um einen Gesamtüberblick über das Projekt und den zeitlichen Ablauf darzustellen.<sup>200</sup>

Eine alternative Darstellung der logischen Abfolge kann mithilfe der Netzplantechnik erfolgen. Elemente eines Netzplanes sind Vorgänge, Ereignisse und Anordnungsbeziehungen (AOB). Vorgänge sind bestimmte zeiterfordernde Arbeitspakete oder Tätigkeiten mit einem vorher definierten Anfang und Ende. Ein Ereignis stellt dagegen einen definierten und beschreibbaren Zustand im Projektablauf dar. Anordnungsbeziehungen sind darüber hinaus die personellen, fachlichen und terminlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen.<sup>201</sup> Grundsätzlich werden folgende Formen der Netzplandarstellung unterschieden:

- Ereignisknotennetzplan (z. B. PERT = Program Evaluation and Review Technique)
- Vorgangsknotennetzplan (z. B. MPM = Meta-Potential-Methode)
- Vorgangspfeilnetzplan (z. B. CPM = Critical Path Method)

---

<sup>196</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 118.

<sup>197</sup> Vgl. Krallmann, Hermann; Schönherr, Marten; Trier, Matthias: Systemanalyse 2007, S. 206.

<sup>198</sup> Vgl. Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management 2011, S. 240.

<sup>199</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 120.

<sup>200</sup> Vgl. Krallmann, Hermann; Schönherr, Marten; Trier, Matthias: Systemanalyse 2007, S. 208.

<sup>201</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 118; Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management 2011, S. 242.

Abbildung 15 stellt die drei Netzplanarten in ihren Grundelementen gegenüber.

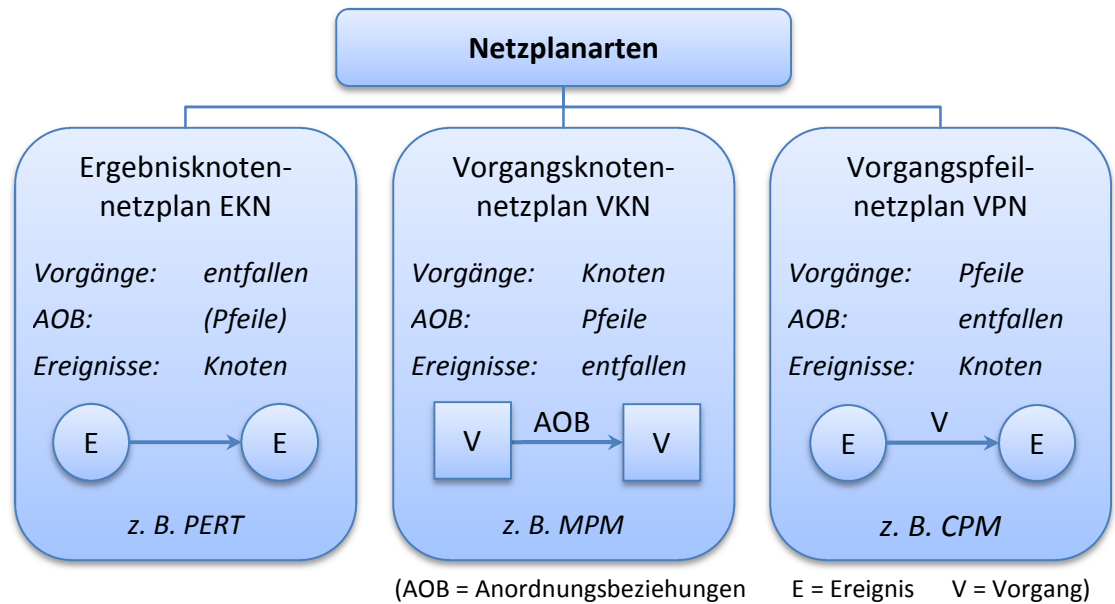


Abbildung 15: Grundformen und -elemente der Netzplanarten<sup>202</sup>

Der Netzplan bildet wie das Balkendiagramm die Basis für die Kapazitätssteuerung, die Kostenplanung und Terminberechnung und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, komplizierte Abhängigkeiten im Projektablauf darzustellen. Da er jedoch hohe Anforderungen an die Erstellung und Pflege stellt und für Laien nicht so leicht verständlich ist wie das Gantt-Balkendiagramm,<sup>203</sup> wird er für die Einführung des NKF in der VG Hanstein-Rusteberg nicht empfohlen.

#### 4.4.3.4 Personalressourcenplanung und Festlegung der Projektorganisation

Nachdem das Gesamtprojekt strukturiert und terminiert wurde, muss ermittelt werden, wer mit welcher Qualifikation die Arbeitspakete zu welchem Zeitpunkt realisieren kann<sup>204</sup> oder ob eine Personalverstärkung durch Einstellungen oder externe Dienstleistungsunternehmen notwendig ist.<sup>205</sup> Dabei muss der Projektleiter berücksichtigen, dass die Mitarbeiter der VG nicht mit der vollen Arbeitszeit für das Projekt zur Verfügung stehen. Der Personaleinsatz muss daher mit den Linienvorgesetzten koordiniert werden.<sup>206</sup>

<sup>202</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 118.

<sup>203</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 106.

<sup>204</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 110.

<sup>205</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 28.

<sup>206</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine: Projektmanagement 2008, S. 64.

Ist der Ablauf- und Zeitplan mit den vorhandenen Personalressourcen nicht einzuhalten, muss dieser überarbeitet und mit dem Lenkungsausschuss abgestimmt werden.<sup>207</sup>

Sobald die konkrete Personalressourcenplanung abgeschlossen ist, kann die in der Definitionsphase festgelegte vorläufige Projektorganisation angepasst und um das temporäre Team erweitert werden.<sup>208</sup>

Unter Beachtung der bestehenden Primärorganisation der VG, der Größe und Dauer des Projektes, der zwingenden Notwendigkeit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie den zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen ist für die Einführung des NKF eine reine Projektorganisation nicht empfehlenswert. Es stehen nicht genügend Mitarbeiter zur Verfügung, die unter völliger Freistellung aus der Primärorganisation mit der Projektarbeit beauftragt werden können.

Hinsichtlich der abteilungsübergreifenden Bedeutung und des mehrjährigen Umfangs dieses Projektes wird eine Matrix-Projektorganisation empfohlen. Durch die Einrichtung eines der Verwaltungsleitung direkt zugeordneten Lenkungsausschusses soll deutlich werden, dass das Projekt von der Verwaltungsleitung gewünscht und unterstützt wird. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter nicht von ihren Routinetätigkeiten freigestellt und unterstehen in diesen Fragen weiterhin den Abteilungsleitern. Für die Projektaufgaben sind sie dem Projektleiter unterstellt. Diese Organisationsform gewährleistet einen flexiblen Informationsweg und eine unkomplizierte Kommunikation innerhalb des Projektteams.

#### **4.4.3.5 Kosten- und Finanzplanung**

Mit der Erteilung des Planungsauftrages ist auch die Freigabe eines bestimmten Projektbudgets verbunden. Der Projektleiter ist im Rahmen des vorgegebenen Budgets verantwortlich, dass die vereinbarten Projektziele erreicht werden.<sup>209</sup>

Grundlage der Kostenplanung ist wiederum der Projektstrukturplan (siehe Abbildung 12, S. 38) und die aus der Ablauf- und Zeitplanung erarbeitete Arbeitspaketliste. Für jedes Arbeitspaket ist eine einsatzmittelbezogene Aufwandsberechnung bzw. -schätzung durchzuführen. Die im Kapitel 4.4.3.3 auf Seite 40 vorgestellte Arbeitspaketliste ist um die Kosten für Personal- und Betriebsmittel (z. B. Material-, Geräte-

---

<sup>207</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Projektmanagement 2008, S. 28.

<sup>208</sup> Vgl. Zell, Helmut: Projektmanagement 2007, S. 34.

<sup>209</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 168, 169.

und sonstige Sachkosten) sowie Finanzmittel (z. B. externe Berater) zu ergänzen.<sup>210</sup> Da Projekte immer einmalige Vorhaben sind, ist eine exakte Bestimmung der Kosten zu Beginn eines Projektes aufgrund der vielen Einflussfaktoren, denen ein Projekt unterliegt, nur in den seltensten Fällen möglich. Soweit nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann, müssen die Kosten geschätzt und während der Durchführungsphase durch Soll-Ist-Vergleiche laufend kontrolliert und korrigiert werden.<sup>211</sup>

Wie in der Kostenrechnung wird auch bei Projekten zwischen Einzel- und Gemeinkosten des Arbeitspaketes bzw. des Projektes unterschieden. Einzelkosten stehen ursächlich mit der Durchführung eines Arbeitspaketes, Teilprojektes oder Projektes in Zusammenhang und können somit dem Projekt oder Teilen davon direkt zugeordnet werden. Gemeinkosten lassen sich nicht den Arbeitspaketen, Teilprojekten bzw. dem Gesamtprojekt direkt zuordnen und müssen mithilfe von Schlüsselgrößen auf die entsprechenden Kostenstellen verteilt werden.<sup>212</sup>

Am Ende der Planungsphase werden die im Rahmen der bisherigen Planung erstellten Einzelpläne, wie bspw. Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Ressourcenplan, Kosten- und Finanzplan, im Projekthandbuch zusammengeführt, auf Unstimmigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten überprüft und ggf. noch einmal angepasst.<sup>213</sup> Nach Billigung durch den Lenkungsausschuss bildet dies die Grundlage für die Projektdurchführung und die weitere Dokumentation des Projektablaufes.<sup>214</sup>

#### **4.4.4 Phase der Projektdurchführung**

Nachdem das Projekt vom Projektkernteam in theoretischer Weise vollständig durchgeplant wurde und somit ein konkreter Projektplan vorliegt, kann mit der Umsetzung der Arbeitspakete begonnen werden. Spätestens jetzt sollte eine Eröffnungsveranstaltung in Form eines Workshops durchgeführt werden.<sup>215</sup> Neben einer kurzen Präsentation des bevorstehenden Projektes sowie einer Schilderung des geplanten Vorgehens durch den Projektleiter soll die Sitzung vor allem den Teamgeist und die Akzeptanz bei allen Beteiligten fördern. Die Veranstaltung verfolgt darüber hinaus das Ziel, alle Teammitglieder kurz vorzustellen, die einzelnen Rollen

---

<sup>210</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 342.

<sup>211</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 116.

<sup>212</sup> Vgl. Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement 2008, S. 186, 187.

<sup>213</sup> Vgl. Schulte, Helmut; Stumme, Gerhard: Projektmanagement 1998, S. 254.

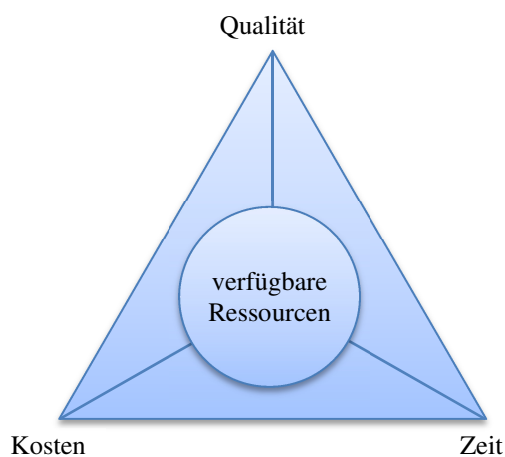
<sup>214</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 123, 124.

<sup>215</sup> Vgl. Mittelrheinische Treuhand GmbH: Abschlussbericht 2007, S. 40.

im Projektteam und die Projektregeln festzulegen sowie die Kommunikation innerhalb des Teams zu organisieren.<sup>216</sup> An der Sitzung sollten auch alle Mitarbeiter der Verwaltung, die lediglich indirekt von dem Projekt betroffen sind, und die Vertreter der Gemeinderäte und externen Dienstleister teilnehmen.<sup>217</sup>

Im Rahmen der Durchführungsphase kommt es im Wesentlichen auf das Zusammenspiel von Projektsteuerung und -controlling an. Die wichtigsten Aufgaben des Projektleiters sind im Rahmen der Projektsteuerung die Sicherung der Einhaltung des Projektplanes, die projektzielgerichtete Führung der Mitarbeiter und die Implementierung der Teilprojektergebnisse in die Gesamtorganisation.<sup>218</sup> Die dafür notwendigen Daten stellt das einzurichtende Projektcontrolling durch Plan-Ist-Vergleiche der vorgegebenen Projektparameter Zeit, Kosten und Qualität zur Verfügung.<sup>219</sup> Basis des Berichtswesens bilden Projektstatusberichte, Besprechungsprotokolle, Sachstandsberichte sowie das Projekttagbuch.<sup>220</sup>

Bei der Projektsteuerung ist zu beachten, dass die Determinanten Zeit, Kosten und Qualität im gesamten Projektverlauf in wechselseitiger, konkurrierender Beziehung stehen. Sie werden deshalb auch als magisches Dreieck (siehe Abbildung 16) des Projektmanagements bezeichnet.<sup>221</sup> Im Mittelpunkt des magischen Dreiecks stehen



die verfügbaren Ressourcen, die gleichermaßen Auswirkung auf die Ziele ausüben. Veränderungen an einer Komponente haben stets Auswirkungen auf die anderen Komponenten.<sup>222</sup> Die integrierte Projektsteuerung muss bei der Veränderung eines Parameters zwingend die anderen zur Steuerung hinzuziehen.

Abbildung 16: Magisches Dreieck des Projektmanagements<sup>223</sup>

<sup>216</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 191.

<sup>217</sup> Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement 2003, S. 38.

<sup>218</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 55.

<sup>219</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 15, 170.

<sup>220</sup> Vgl. Mittelrheinische Treuhand GmbH: Abschlussbericht 2007, S. 14.

<sup>221</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 92.

<sup>222</sup> Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement 2007, S. 56.

<sup>223</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 55.

Je früher Planabweichungen erkannt und steuernde Maßnahmen eingeleitet werden, desto größer ist die Chance, dass die Projektziele ohne große Plankorrekturen erreicht werden.<sup>224</sup> Der Projektleiter hat den Lenkungsausschuss umgehend über wesentliche Änderungen zu informieren. Darüber hinaus sollte er in regelmäßigen Lenkungsausschusssitzungen über den Fortschritt des Projektes berichten.<sup>225</sup>

#### **4.4.5 Phase des Projektabschlusses**

Nach Abschluss der Einführung des NKF erfolgt im letzten Projektabschnitt die Projektabnahme durch Übergabe des Abschlussberichtes und der Projektdokumentation an den Lenkungsausschuss.<sup>226</sup> Die Projektdokumentation beinhaltet alle Unterlagen, die das Projektgeschehen und den Projektablauf beschreiben. Sie umfasst alle Projektpläne und Projektberichte wie bspw. den Projektauftrag, Projektstrukturplan, Terminplan, Besprechungsprotokolle, Projekttagbuch und Projektabschlussanalyse.<sup>227</sup> Im Abschlussbericht soll ferner dargelegt werden, ob die Projektziele erreicht wurden und ob die Umsetzung des Projektauftrages erfolgt ist. Weiterhin können Vorschläge und Empfehlungen für zukünftige Projekte und Beurteilungen externer Dienstleister im Bericht mit aufgenommen werden.<sup>228</sup> Die Projektabnahme durch den Lenkungsausschuss dient der Entlastung des Projektleiters und dem formalen Abschluss des Projektes.<sup>229</sup>

Letzter Schritt in dieser Phase und gleichzeitig auch der letzte Schritt des Projektes ist die Projektauflösung. Dazu gehört insbesondere die Vermittlung der Mitarbeiter einschließlich des Projektleiters in andere Aufgabenbereiche bzw. zurück in die Primärorganisation, die Archivierung der Unterlagen und die Rückgabe der Sachmittel. Eine Abschlussveranstaltung sollte genutzt werden, um den Projektverlauf zu reflektieren und allen Beteiligten für ihr Engagement zu danken.<sup>230</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 169.

<sup>225</sup> Vgl. Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Projektmanagement 2011, S. 151 - 153.

<sup>226</sup> Vgl. Mittelrheinische Treuhand GmbH: Abschlussbericht 2007, S. 15.

<sup>227</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 232.

<sup>228</sup> Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement 2009, S. 198.

<sup>229</sup> Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement 2007, S. 257.

<sup>230</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Projektmanagement 2010, S. 212, 213.

## 5 Fazit

Mit vorliegender Arbeit wird begründet, dass die Einführung des NKF eine zwingende Voraussetzung für die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Kommunen und zum Nutzen der Bürger ist. Nur durch die Verbesserung der Datengrundlagen und den Aufbau neuer Steuerungsinstrumente kann das Hauptziel der kommunalen Haushaltswirtschaft, die stetige Aufgabenerfüllung, nachhaltig gewährleistet werden. Zur planvollen Erreichung der vielfältigen Reformziele stellt ein rationell und straff gegliedertes Projektmanagement die dafür notwendigen Instrumente zur Verfügung.

Trotzdem bleibt die Umstellung des Haushaltswesens auf das NKF ein organisatorischer Kraftakt, der alle Organisationseinheiten der Kommune in Anspruch nimmt und über mehrere Jahre wesentliche Ressourcen bindet. Diese Aufgabe kann nur gelingen, wenn die Verwaltungsleitung von der Notwendigkeit der Reformbemühungen überzeugt ist und die Einführung des NKF aktiv vorantreibt.

Um den dauerhaften Erfolg zu sichern, müssen durch Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und politische Vertreter Widerstände abgebaut und das Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen geschaffen werden. Nur wenn die politischen Vertreter den Mehrwert der Informationen der Doppik erkennen und diese künftigen Verwaltungsentscheidungen zu Grunde legen, lohnt sich das Projekt, um langfristig nachhaltig wirtschaften zu können.

Von der Person des Projektleiters hängt sehr stark der Erfolg oder Misserfolg dieses Projektes ab. Die vielfältigen Aufgaben im Bereich der Koordination, Führung und Steuerung stellen besondere Anforderungen an diese Person. Im Rahmen der Projektbegründung muss daher genau geprüft werden, ob diese zentrale Rolle von einem Mitarbeiter der VG übernommen werden kann oder ob externe Berater beauftragt werden müssen. Bei der Einführung des NKF auf der Grundlage des hier vorgestellten Planungsansatzes ist dieser auf die von den Gemeinderäten und der Gemeinschaftsversammlung beschlossenen Ziele abzustimmen.

Der Erfolg hängt nicht zuletzt davon ab, ob sich bei allen Beteiligten die Erkenntnis durchsetzt, dass es sich bei der Einführung des NKF weniger um eine übergeordnete Organisationsaufgabe handelt, die einen hohen persönlichen Einsatz erfordert, sondern dass hiermit einem objektiven Erfordernis moderner Haushaltsführung in der eigenen Kommune Rechnung getragen wird. Um dieses Bewusstsein bei allen

Beteiligten zu stärken, sind alle politischen Vertreter, Mitarbeiter und nicht zuletzt auch die Bürger rechtzeitig und umfangreich in den Umstellungsprozess einzubeziehen.



## Literaturverzeichnis

- Adam, Berit: Produktbildung und Produkthaushalt, in: Adam, Berit et al. (Hg.): Doppik-Leitfaden, Von der Projektierung zum Gesamtabschluss; Praxishandbuch, Wiesbaden 2010, S. 71–97.
- Adam, Berit et al. (Hg.): Doppik-Leitfaden, Von der Projektierung zum Gesamtabschluss; Praxishandbuch, Wiesbaden 2010.
- Bals, Hansjürgen: Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement, Erfolgreich steuern und budgetieren, 2. Aufl., Heidelberg 2008.
- Bals, Hansjürgen; Hack, Hans: Verwaltungsreform: warum und wie, Leitfaden und Lexikon, 2. Aufl., München 2002.
- Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine: Projektmanagement, Stuttgart 2008.
- Bernhardt, Horst: Kommunales Finanzmanagement NRW, Fachbuch mit praktischen Übungen und Lösungen, 5. Aufl., Witten 2008.
- Boeßenecker, Karl-Heinz; Trube, Achim; Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Verwaltungsreform von unten?, Lokaler Sozialstaat im Umbruch aus verschiedenen Perspektiven, Münster 2001.
- Brede, Helmut: Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München 2005.
- Buckenhofer, Bernd et al.: Umstellung auf die Doppik; Einführung; Projektmanagement; erster doppischer Haushalt. In: Die Gemeindekasse Bayern, 64 Jg. (2012) H. 1, S. 1–3.
- Buckenhofer, Bernd et al.: Umstellung auf die Doppik; Eröffnungsbilanz. In: Die Gemeindekasse Bayern, 64 Jg. (2012) H. 2, S. 25–30.
- Bundesministerium des Innern: Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Praxisleitfaden, Niestetal 2008.
- Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss, 5. Aufl., Erlangen 2007.
- Busch, Rolf: Change Management und Unternehmenskultur, Konzepte in der Praxis, München 2000.
- Corsten, Hans; Corsten, Hilde; Gössinger, Ralf: Projektmanagement, Einführung, 2. Aufl., München 2008.
- Deutsches Institut für Normung: Deutsche Norm DIN 69901-5, Projektmanagement - Projektmanagementsysteme, Berlin 2009.
- Elsenbroich, Thomas: Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung, in: Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 105–146.
- Engels, Dieter; Eibelshäuser, Manfred: Öffentliche Rechnungslegung - Von der Kameralistik zur Doppik, Status - Reformen - Perspektiven, Köln 2010.

- Ewert, Wolfgang; Janßen, Wiard: Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit, 7. Aufl., Bremen 2011.
- Franke, Michael: Projektmanagement in Kommunen am Beispiel der Doppikeinführung, Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen, Saarbrücken 2008.
- Freistaat Thüringen: Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung (Thüringer Kommunalordnung), ThürKO vom 28.01.2003. Fundstelle: Gesetz und Verordnungsblatt für den Freistaat Thüringen, Jg. 2003, S. 41.
- Freistaat Thüringen: Thüringer Gesetz über das Neue Kommunale Finanzwesen, ThürNKFG vom 27.11.2008. Fundstelle: Gesetz und Verordnungsblatt für den Freistaat Thüringen, Jg. 2008, H. 12, S. 381–397.
- Freytag, Dieter et al.: Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF) Nordrhein-Westfalen, 2. Aufl., Stuttgart 2009.
- Fudalla, Mark; Mühlen, Manfred zur; Wöste, Christian: Doppelte Buchführung in der Kommunalverwaltung, Basiswissen für das "Neue Kommunale Finanzmanagement" (NKF), 4. Aufl., Berlin 2011.
- Gladow, Christof: Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Voraussetzungen und Instrumente, in: Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 147–190.
- Gourmelon, Andreas; Mroß, Michael; Seidel, Sabine: Management im öffentlichen Sektor, Organisationen steuern - Strukturen schaffen - Prozesse gestalten, Heidelberg 2011.
- Häfner, Philipp: Doppelte Buchführung für Kommunen nach dem NKF, Einführung in die Praxis nach dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement, 3. Aufl., Freiburg 2005.
- Hagen, Stefan: Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale, Wiesbaden 2009.
- Haßelmann, Uwe; König, Rainer: Führen im Rahmen der neuen Steuerung, Köln 1997.
- Henkes, Jörg: Der Jahresabschluss kommunaler Gebietskörperschaften, Von der Verwaltungskameralistik zur kommunalen Doppik, Berlin 2008.
- Hirschfeld, Nadine: Projektmanagement in der adKOMM Unternehmensgruppe. In: adKOMM informativ (2007) Juni, S. 1–3.
- Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.): Neues Kommunales Finanzmanagement, Abschlussbericht des Modellprojekts "Doppischer Kommunalhaushalt in Nordrhein-Westfalen" 1999 - 2003, Freiburg im Breisgau 2003.
- Jenny, Bruno: Projektmanagement, Das Wissen für den Profi, Zürich 2009.
- Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hg.): Auftrags- und Projektmanagement, Projektbearbeitung für den technischen Vertrieb, Berlin 1998.

- Knorr, Friedhelm: Organisationstheoretische und ökonomische Grundlagen der kommunalen Verwaltungsreform in Nordrhein-Westfalens Großstädten, Frankfurt am Main u.a. 1996.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): KGSt-Bericht 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell, Köln 1993.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): KGSt-Bericht 1/1995, Vom Geldverbrauch zum Ressourcenverbrauchskonzept, Köln 1995.
- Krallmann, Hermann; Schönherr, Marten; Trier, Matthias: Systemanalyse im Unternehmen, Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik, 5. Aufl., München 2007.
- Kreft, Gerhart; Depré, Peter: Insolvenzordnung, 6. Aufl., Heidelberg, Hamburg 2011.
- Kußmaul, Heinz; Henkes, Jörg: Kommunale Doppik, Einführung in das Dreikomponentensystem, Berlin 2009.
- Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 5. Aufl., München 2007.
- Lüder, Klaus: Konzeptionelle Grundlagen des neuen kommunalen Rechnungswesens, Speyerer Verfahren, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Lüder, Klaus: Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen, Anforderungen, Konzept, Perspektiven, Berlin 2001.
- Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement, Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 5. Aufl., Stuttgart 1994.
- Mittelrheinische Treuhand GmbH: Abschlussbericht, Empfehlungen und Praxisbeispiele zur Organisation eines Projektes im Zuge der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens 2007.
- Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement, München 2003.
- Mord-Wohlgemuth, Bernhard et al.: Kommunale Doppik Hessen, Haushaltsrechtliche Grundlagen gemäß GemHVO-Doppik, doppische Buchungstechnik, kommunale Geschäftsfälle, Kosten- und Leistungsrechnung, Stuttgart 2008.
- Notheis, Klaus; Ade, Klaus: Das Neue Kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg, Leitfaden für Praxis, Aus- und Fortbildung, 2. Aufl., Stuttgart 2009.
- Olfert, Klaus: Projektmanagement, 7. Aufl., Herne 2010.
- Osterrieder, Herbert: Projektmanagement für Studierende, Leitfaden für Studierende Einsteiger und Wissensdurstige für die ersten konsequent geplanten und durchgeführten Projektaufgaben, Berlin 2008.
- Pötzsch, Horst: Die deutsche Demokratie, 5. Aufl., Bonn 2009.
- Pröhl, Marga; Plamper, Harald: Von der Misstrauens- zur Verwaltungskultur: Erfolgsbedingungen des Neuen Steuerungsmodells, in: Töpfer, Armin und Adamaschek, Bernd (Hg.): Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher

- Verwaltungen, Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung, Wiesbaden 2000, S. 113–124.
- Raupach, Björn; Stangenberg, Katrin: Doppik in der öffentlichen Verwaltung, Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete, 2. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Scheuch, Erwin K; Scheuch, Ute: Cliques, Klüngel und Karrieren, Über den Verfall der politischen Parteien - eine Studie, Reinbek bei Hamburg 1992.
- Schulte, Helmut; Stumme, Gerhard: Projektmanagement, in: Kleinaltenkamp, Michael und Plinke, Wulff (Hg.): Auftrags- und Projektmanagement, Projektbearbeitung für den technischen Vertrieb, Berlin 1998, S. 227–266.
- Staender, Klaus: Lexikon der öffentlichen Finanzwirtschaft, Wirtschafts-, Haushalts- und Kassenrecht, 6. Aufl., Heidelberg 2004.
- Steffen, Karl-Heinz: Instrumente des Neuen Steuerungsmodells und ihre Anwendung, in: Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 39–50.
- Steffen, Karl-Heinz: Neues kommunales Rechnungswesen, in: Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 79–104.
- Steffen, Karl-Heinz: Von der kommunalen Behörde zum kommunalen Dienstleistungsunternehmen, in: Baunack-Bennefeld, Ulla et al. (Hg.): Verwaltungsmodernisierung, neue Steuerungsmodelle, 3. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 29–37.
- Steinbuch, Pitter A.: Projektorganisation und Projektmanagement, Ludwigshafen 1998.
- Steinle, Claus: Projektmanagement, Instrument effizienter Dienstleistung, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998.
- Thüringer Innenministerium: Verwaltungsvorschrift über die kommunalen Produkte und Konten, VV Produkte und Konten vom 19.12.2008. Fundstelle: Thüringer Staatsanzeiger, Jg. 2009, H. 3, S. 47–171.
- Thüringer Landesamt für Statistik: Administrative Verwaltungsgemeinschaft: Hanstein-Rusteberg. Online verfügbar unter <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/verwaltgblatt.asp?vnr=6108>, eingesehen am 01.05.2012, 2 Seiten.
- Thüringer Landesamt für Statistik: Bevölkerung der Gemeinden, erfüllenden Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften nach Geschlecht in Thüringen. Online verfügbar unter <http://www.tls.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?GGglied=1&GGTabelle=gem&GGTabelle=vgtabelle=gg000102%7C%7CBev%F6lkerung+der+Gemeinden%2C+erf%FCllenden+Gemeinden+und+Verwaltungsgemeinschaften+nach+Geschlecht&startpage=61&csv=&richtung=&sortiere=&vorspalte=0&tit2=&TIS=&SZDT=&anzahlH=-4&fontgr=12&mkro=&AnzeigeAuswahl=&XLS=&auswahlNr=&felder=0&felder=1&felder=2&zeit=2010%7C%7Cs1>, eingesehen am 01.05.2012, 3 Seiten.

- Töpfer, Armin; Adamaschek, Bernd (Hg.): Die erfolgreiche Steuerung öffentlicher Verwaltungen, Von der Reform zur kontinuierlichen Verbesserung, Wiesbaden 2000.
- Trube, Achim: Hauptelemente des neuen Steuerungsmodells, Kurzcharakteristik und Systematisierung kommunaler Ansätze, in: Boßenecker, Karl-Heinz, Trube, Achim und Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Verwaltungsreform von unten?, Lokaler Sozialstaat im Umbruch aus verschiedenen Perspektiven, Münster 2001, S. 32–65.
- VG Hanstein-Rusteberg: Verwaltungsgliederung. Online verfügbar unter <http://vghr.de/verwaltung.0.html>, eingesehen am 01.05.2012, 1 Seite.
- Zahradnik, Stefan: Das kommunale Rechnungswesen, Bestandsaufnahme und Reformbausteine, Düsseldorf 1997.
- Zell, Helmut: Projektmanagement, Lernen, lehren und für die Praxis, 2. Aufl., Norderstedt 2007.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Künzell, 01.05.2012

Ludwig Backhaus

