

Transparenz ist nicht einfach

Entscheidend ist die Steuerungsrelevanz

(BS/F. Drey) Die "kamerale Lampen" gingen endgültig aus in der Stadtverwaltung Münster. Allerdings zunächst nur in den Bereichen, die als Pilotfelder für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements ausgewählt worden waren: Fünf Ämter aus dem Kulturdezernat mit einem Gesamtumsatz von rund 16,5 Mio. Euro – in enger Kooperation mit der Stadt Dortmund und begleitet durch den Münsteraner IT-Berater und SAP-Anwendungsspezialisten bpc AG. "In Hinblick auf unsere DV-Situation haben wir uns gegen eine parallele Weiterführung der Kameralistik in den Pilotbereichen entschieden", berichtete Helga Bickeböller, Kämmerin der Stadt, auf dem NKF-Abschlusskongress.

Die oberste Zahlmeisterin der Hauptstadt Westfalens verschwiegenicht, dass man sich durchaus mit dem Wunsch auseinandersetzen musste, die zum ersten Mal per Doppik vorgelegten Zahlen in die Kameralistik "zurück zu übersetzen". Nahrung hatte dieser Wunsch dadurch erhalten, dass der erste doppelische Haushalt keine Vergleichszahlen aus vorherigen Rechnungsergebnissen und Veranschlagungen liefern konnte. Es gab aber noch andere nicht unproblematische Erfahrungsfelder der Stadtkämmerin bei der Doppikeinführung: bislang zentral bewirtschaftete Sammelnachweise; die Veranschlagung von Sonderfällen; der Umgang mit bisherigen kameralen Budgetierungsstrukturen; die sinnvolle Strukturierung der Produktgruppen; das Veranlagungswesen und die so genannten Massendebitoren sowie die Abbildung von politisch relevanten Zielen und Leistungskennzahlen. Neben den technischen Voraussetzungen spielen vor allem die personellen Voraussetzungen für den Systemwechsel in der Buchhaltung eine wichtige Rolle.

Ein "klassisches Dilemma", das es in Münster zu bestehen gilt, besteht darin, dass durch den neuen Haushalt einerseits die politische Steuerung globaler und stärker outputorientiert wird, andererseits sich vor allem die Fachpolitiker im Rat und den Ausschüssen über den Umgang mit den stärker aggregierten Daten beklagen. Die Struktur des eingebrachten doppelischen Haushalts ist globaler als der bekannte kameraler Haushalt. Dies obwohl man in Münster den Haushalt freiwillig tiefer untergliederte als dies nach den Vorgaben des Projektes erforderlich war.

"Das Ziel der stärkeren Outputorientierung dürfen wir nicht aus den Augen verlieren", mahnt Helga Bickeböller. "Auf der andern Seite müssen wir es aber hinbekommen,

dass wir unsere Rats- und Ausschussmitglieder auf dem Weg zu dieser Steuerung nicht unterwegs verlieren. Wenn sich unsere Parlamentarier dann auf den Weg zurück zur inputorientierten und inkrementellen Detailsteuerung machen, könnte es schwer werden, sie wieder einzufangen. Wir müssen daher die Herausforderung der Gestaltung eines besseren Haushalts annehmen, und wir werden dabei noch viel konzeptionelle Vorarbeit und auch Überzeugungsarbeit leisten müssen, um zu den gewünschten Eergebnissen zu kommen."

Ein zentraler Schlüssel zum Erfolg ist für die Kämmerin die Aufwertung der Ziele und Leistungsdaten im Haushalt. Die neuen Informationsbestandteile werden bislang noch kaum



wahrgenommen. Sie müssen so aufbereitet und gestaltet werden, dass sie in den politischen Beratungen das Gewicht erhalten, das ihnen gebührt. "Dabei müssen wir uns aber von zentralen Steuerungspunkten leiten lassen. Nicht die Zahl der ausgewiesenen Kennzahlen, sondern deren Qualität und Steuerungsrelevanz sind ausschlaggebend für ihre Akzeptanz", lautet die Erfahrung der Stadtkämmerin. Ihr ist klar, dass an einer solchen neuen Transparenz durchaus nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Münsteraner Verwaltungen interessiert sind und mit Widerständen aus den unterschiedlichsten Richtungen zu rechnen ist.