

## Landkreis Mühldorf a. Inn als Pilotkunde für OK.FIS NKFV erfolgreich am Ziel

**Projektteam freut sich über die Chance, die Doppik in Bayern prägend mitzugestalten**

Der Landkreis Mühldorf a. Inn sollte seine großen Entwicklungschancen im erweiterten Europa als östliches Tor von München nutzen, fand Georg Huber, als er 2002 sein Amt als Landrat antrat. Die geographische Lage ist äußerst vorteilhaft, die Gewerbegrundstücke sind günstig, die mittelständische Wirtschaftsstruktur mit ihrem Branchenmix ist gesund, Verkehrsinfrastruktur und Lebensqualität sind gut.

### Der Hintergrund

Die Haushaltssituation des Landkreises ist allerdings sehr schwierig. Der Landrat steckte sich daher die Verwaltungsmodernisierung auf der Basis des Neuen Steuerungsmodells als wichtigstes Ziel. Der Landkreis Mühldorf a. Inn setzte sich als Schwerpunkte der Verwaltungsmodernisierung die Haushaltskonsolidierung, eine Wirtschaftlichkeits- und eine Dienstleistungsoffensive sowie die Regionalentwicklung. Zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns sollten neben der Personalführung durch Zielvereinbarungen und einer erhöhten Arbeitsproduktivität vor allem die Stärkung der dezentralen Ressourcenver-

wortung und die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens (NKFV) beitragen.

Die Grundentscheidungen fielen im Jahr 2002. Der erste doppische Haushalt wurde im Dezember 2005 fertiggestellt. Seit Anfang 2006 wird mit OK.FIS NKFV der AKDB doppisch gebucht.

„Es ging in der Tat Schlag auf Schlag“, räumt Reinhard Deimböck ein, Sachgebietsleiter Betriebswirtschaftliches Management und Controlling. Er ist der operative Projektleiter und Projektverantwortliche für die Einführung der Doppik, den Aufbau der Budgetierung, der Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines entsprechenden Berichtswesens am Landratsamt Mühldorf a. Inn. Die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens führte im Rahmen von Prozessoptimierungen auch zu organisatorischen Veränderungen im Landratsamt. So wurden die Fachbereiche Kommunale Abfallwirtschaft, Hoch- und Tiefbauverwaltung



sowie Gebäudemanagement in eine wirtschaftlich selbständige Einheit, dem Landkreis-Service-Betrieb, zusammen geführt.

### **Erfolgsfaktor: Rückhalt der Führungsebene und Gesprächsbereitschaft der Projektleitung**

„Angesichts des hohen Veränderungstempos gab es natürlich Akzeptanzprobleme“, sagt der gelernte Diplom-Betriebswirt Deinböck. Neben einem starken Rückhalt der Führungsebene des Amtes war es besonders wichtig, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren, deren Sorgen und Ängste ernst zu nehmen und durch viele Schulungen, Informationsveranstaltungen und vor allem Einzelgespräche Akzeptanz für die notwendigen Veränderungen zu schaffen.

Ebenso wichtig war die aktive Unterstützung und Mitarbeit durch den Kämmerer, der heute nach der Einführung der Doppik am Landratsamt Mühldorf die Funktionsbezeichnung „Leiter Finanzwirtschaft“ trägt. „Um eine reibungslose und erfolgreiche Einführung der Neuen Kommunalen Finanzwirtschaft sicher zu stellen, müssen Finanzwirtschaft und Controlling Hand in Hand arbeiten, insbesondere bei den Arbeitspaketen Vermögens Erfassung und -bewertung, Kontenplan und doppischer Haushaltsplanung“, so Hermann Hackner, Leiter Finanzwirtschaft am Landratsamt Mühldorf.

Die politischen Gremien des Landkreises wurden regelmäßig über den konkreten Projektver-



*Reinhard Deinböck (r) und sein Projektteam vom Landratsamt Mühldorf a. Inn*

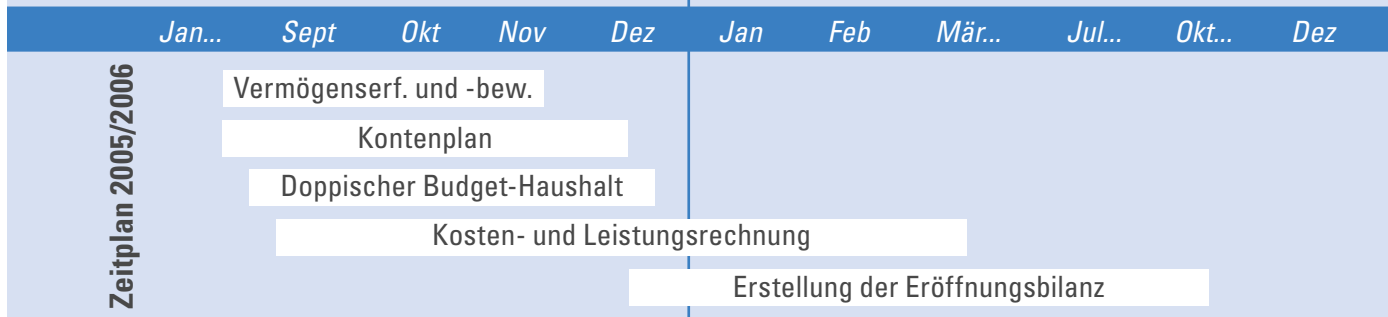
lauf informiert und unterstützten die Vorgehensweise der Verwaltung in vollem Umfang. „Darüber hinaus räumten die Gremien der Verwaltung bei der Projektplanung und -durchführung den nötigen Handlungsspielraum ein“, sagt Deinböck. Auch der Personalrat stand von Anfang an hinter den Zielen (v.a. verbesserte Kostentransparenz, optimaler Ressourcenverbrauch, erhöhtes Kostenbewusstsein und dezentrale Budgetverantwortung), die mit Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens im Landratsamt Mühldorf verfolgt werden.

### **Der Weg zur Doppik**

Mit Einführung des kameraleen OK.FIS am 1.1.2004 wurde im Landratsamt Mühldorf als erster Schritt zunächst die Budgetierung mit dezentraler Ressourcenverantwortung und -steuerung sowie ein entsprechendes Berichtswesen noch auf kameraler Basis eingeführt. So konnten die Mitarbeiter des Landratsamtes Erfahrungen im Umgang mit diesen vorgenannten betriebswirtschaftlichen Elementen sammeln.

Bereits die Einführung des kameraleen OK.FIS brachte viele Veränderungen für die Mitarbeiter des Amtes, insbesondere bezüglich der dezentralen Verantwortlichkeiten und der Budgetierung sowie eines Berichtswesens mit sich, wenn auch noch auf kameraler Basis. „Diese Phase konnten wir dafür nutzen zu lernen und die Mitarbeiter auf doppelte Strukturen vorzubereiten“, sagt Geschäftsstellenleiter Maximilian Heimerl, der die Gesamtprojektleitung inne hat. Darüber hinaus betont Heimerl, wie wichtig es sei, die Führungskräfte in diese Veränderungsprozesse einzubinden und intensiv zu schulen. Seit Oktober 2004 fungiert der Landkreis Mühldorf, der u.a. auch im Jugendamt OK.JUG oder im Zulassungswesen OK.VORFAHRT im Einsatz hat, als Pilotkunde OK.FIS NKF für Landratsämter.

Erwartungsgemäß ist eine Pilotsoftware noch nicht vollkommen fehlerfrei und hat vor allem noch Optimierungsbedarf. „Als Pilotkunde haben wir aber den großen Vorteil, die Software sehr stark mit zu gestalten, zumal



unser Projektteam auch in der entsprechenden Arbeitsgruppe im Innenministerium vertreten ist, die die gesetzlichen Rahmenbedingungen erarbeitet“, sagt Reinhard Deinböck. Das Landratsamt Mühldorf gestaltet somit den gesamten Entwicklungsprozess für die künftige Doppik in Bayern in Zusammenarbeit mit Armin Thoma vom Bayerischen Landkreistag sowie dem Innenministerium und u.a. dem Bayerischen Kommunalen Prüfungsverband aktiv mit.

Für die Vermögenserfassung und -bewertung, die von Februar bis November 2005 durchgeführt wurde, holte sich das Landratsamt Mühldorf gezielt externe Beratung durch das Institut für Controlling- und Managementberatung im Mittelstand, COMMIT, ins Haus. Speziell für die Strukturierung des Vorgehens bei der Vermögenserfassung und das Erstellen von Inventurrichtlinien und -anweisungen unterstützte COMMIT das Projektteam.

Für die Unterstützung bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz, die für das 3. Quartal 2006 vorgesehen ist, wurde die KPMG vom Landratsamt Mühldorf beauftragt.

### Im Rückblick

Rückblickend empfiehlt Reinhard Deinböck bei der Umstellung auf die Doppik, einen Schwerpunkt der Projektarbeit auf die Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu legen und diese auch

in die doppelte Haushaltsplanung intensiv mit einzubinden.

Des Weiteren spielt auch die Softwareauswahl eine nicht unwesentliche Rolle für den Projektablauf, sagt Deinböck. Für OK.FIS NKFV spricht aus der Sicht des Landratsamtes Mühldorf zum einen, dass die Software, aufgrund ihrer kameralen Wurzeln, in vielen Punkten den kommunalen Anforderungen entgegen kommt, wie z.B. einfache Abbildung des IMK-Produktrahmens, relativ einfaches Erfüllen der Anforderungen des Statistischen Landes- und Bundesamtes und einfache Integration der Kostenträger nach dem Produktrahmen des Bayerischen Innovationsrings. Zum anderen bringen Ähnlichkeiten in der Benutzerführung und Bedienoberfläche von OK.FIS (kameral) zu OK.FIS NKFV den Vorteil eines reduzierten Schulungsaufwandes.

### Fazit

Der Terminplan und der Kostenrahmen konnten beim Pilotprojekt OK.FIS NKFV eingehalten werden. Mit dem Engagement und dem Service sowie der Flexibilität des AKDB-Teams war das Landratsamt sehr zufrieden.

Zum Erfolgsrezept des Landratsamtes Mühldorf gehören u.a. klare Arbeitspakete zu schnüren, Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner eindeutig festzuschreiben und für sich und die Projektpartner gleicher-

maßen klare Ziele vorzugeben. „Nicht jede Frage lässt sich ausdiskutieren, oft gibt es keine ‚fachlich einzig richtige‘ Antwort. Es muss halt zeitgerecht eine Entscheidung für eine der sinnvollen Möglichkeiten getroffen werden“, rät Reinhard Deinböck. Das Landratsamt hat ein doppeltes Rechnungswesen mit Ergebnisrechnung und Finanzrechnung eingeführt, ebenso eine Kosten- und Leistungsrechnung auf kaufmännischer Basis sowie die Budgetierung. „Dass die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens eine kleine Erfolgsgeschichte im Landkreis Mühldorf a. Inn ist, zeigt insbesondere auch, dass im ersten doppelten Haushalt die Verschuldung des Landkreises erstmals seit vielen Jahren zurückgeführt werden konnte“, so Landrat Georg Huber.

Mit der Eröffnungsbilanz schafft sich der Landkreis ein Plus an Transparenz über die Mittelherkunft und -verwendung und die finanzwirtschaftlichen Entscheidungsgrundlagen, die für die Steuerung eines Landratsamtes als mittelständisches Dienstleistungsunternehmen erforderlich sind. „Die Darstellung des Werteverzehrs über die Abschreibungen in der Ergebnisrechnung zeigen uns dann deutlich, wie viel Einnahmen wir erzielen müssen, um allein nur unsere Substanz zu erhalten“, so Landrat Huber.

*Dr. Beatrix Körner  
Freie Journalistin, München*