

Haushaltskonsolidierung: Die Umsetzung

Zunächst gilt es, den Zwang zur Haushaltskonsolidierung gegenüber den politischen Parteien, der Gemeindevertretung und deren Ausschüsse, dem Gemeindevorstand, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung und der gesamten Bürgerschaft zu vermitteln.

Es gilt zu erkennen, daß die **Sanierung der gemeindlichen Finanzen nur durch eine gemeinsame Anstrengung** der Verwaltung, des Gemeinderates und der gesamten Bürgerschaft erfolgreich bewältigt werden kann. Dies setzt ein Umdenken insbesondere im kommunalen Ausgabenverhalten voraus.

An Anfang sollte eine systematische, einzelfallorientierte Überprüfung von Verträgen (Wartungs-, Liefer-, Leasing- und Kaufverträge) der Gemeinde mit Dritten und ein an üblichen Marktpreisen orientierter Neuabschluß bzw. Wechsel der Vertragspartner bei einem offensichtlich ungünstigen Preis-Leistungs-Verhältnis gestellt werden.

Intelligente Verkaufspolitik

Ein weiterer Punkt ist die Überprüfung der gemeindlichen Liegenschaften nach wirtschaftlichen Kriterien. Ergebnis hieraus könnte sein, der Verkauf von Immobilien, weil festgestellt werden muß, daß die Sanierung aus gemeindlichen Mitteln nicht möglich ist. Der Erlös hieraus sollte dann ausschließlich zur Schuldentilgung verwendet werden und nicht für Neuinvestitionen. Hierbei sollten auch die kommunalen Einrichtungen nach wirtschaftlichen Kriterien überprüft werden im Hinblick auf eine eventuelle Schließung oder Umwandlung.

Verzicht auf Prestigeobjekte

Von Seiten aller Parteien muß auf kostenträchtige Prestigeobjekte verzichtet werden. Diese sind in der Gemeinde Trebur nicht mehr umsetzbar. Auch sollte man sich bei der Kostenrechnung von Investitionen nicht von Zuschüssen Dritter, etwa Zuschüssen des Bundes oder des Landes blenden lassen. Denn an den zwangsläufigen Folgekosten kommunaler Bauten beteiligen sich die übergeordneten Stellen im Normalfall nicht. Leider wird die Kalkulation der Folgekosten bei der Planung kommunaler Investitionen immer noch stiefkindlich behandelt.

Einbeziehung der Bürgerschaft / Muskelhypothek

Die Bürgerschaft sollte von Beginn an in den Reformprozeß mit einbezogen werden. In Zusammenarbeit mit Bürgern, Vereinen und Elterninitiativen sollten Ziele definiert und umgesetzt werden. Zwischen den Vereinen und sonstigen Einrichtungen sollte ein Grundkonsens herbeigeführt werden, daß kommunale Zuschüsse nur noch dann fließen, wenn die jeweiligen Interessensgruppen selbst Hand anlegen und sich aktiv an der Erstellung der von ihnen geforderten Leistungen beteiligen.

Ausgabenobergrenzen

Die sogenannten Haushaltsansätze erhalten eine neue Bezeichnung und somit gleichzeitig eine neue Definition. Sie werden künftig nicht mehr als zur Verfügung stehende Mittel definiert sondern als Ausgabenobergrenze, die es zu unterschreiten gilt. Die Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Amtsleitung wird hierbei groß geschrieben. Eine funktionierende Kommunikation zwischen dem Bürgermeister als Vorsitzender des Gemeindevorstandes, der Kämmerei und den

jeweiligen Fachämtern sind Voraussetzung.

Mitarbeitermotivation und interne Kommunikation

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Prozeß ist eine wesentliche Voraussetzung. Dabei spielt die interne Kommunikation eine ganz entscheidende Rolle. Insbesondere gilt es, auf einzelne Personen konzentriertes Wissen in kooperationsorientiertes Fachwissen zu verwandeln. Oberstes Ziel muß es sein, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander und nicht gegeneinander arbeiten. Hierzu müssen auch die starren Hierarchieschranken aufgelockert werden und es muß sichergestellt sein, daß ein sachorientierter Dialog zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich ist.

Anforderung an die Finanzplanung

Der Finanzplan basiert auf den Daten des Haushaltsplans und projiziert die Einnahmen und Ausgaben in wesentlichen Eckgrößen für weitere drei Jahre. Ziel der Finanzplanung muß es sein, Umfang und Zusammensetzung der voraussichtlichen Ausgaben und deren Deckungsmöglichkeit darzustellen, um bei drohenden Defiziten rechtzeitige Gegensteuerungsmaßnahmen auslösen zu können. Deshalb sollte die Finanzplanung auf möglichst realitätsbezogenen Schätzwerten beruhen. Die Qualität der Finanzplanung beruht sowohl auf der Treffsicherheit der Prognose externer Rahmendaten als auch auf der realistischen Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit in Bezug auf die Einnahmen- und Ausgabensteuerung.

Abschließend

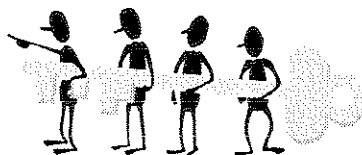
Für eine erfolgreiche Umsetzung der Politik zur Haushaltssanierung wäre es wünschenswert, wenn wichtige Entscheidungen im Parlament grundsätzlich einstimmig gefällt werden.

Ebenso wünschenswert wäre, daß der kommunale Haushalt in der Regel bei allen im Parlament vertretenen Fraktionen Unterstützung findet und kostenintensive parteipolitische Profilierungsversuche kaum mehr Erfolgsaussichten haben.

Wenn dann auch noch das Verständnis der Bürgerschaft zur Haushaltssanierungspolitik gegeben ist, kommt man dem Ziel sicher ein großes Stück näher.

Von zentraler Bedeutung ist in jedem Falle der eindeutige politische Wille der Verantwortungs- und Entscheidungsträger sowie die Vorgabe klarer Leitbilder gegenüber den Verwaltungsmitarbeitern und den Bürgern.

„Stück für Stück...



miteinander schaffen wir's!“

Anzumerken bleibt noch, daß die Elemente des Neuen Steuerungsmodells nicht das nötige Umdenken beim kommunalen Ausgabenverhalten ersetzen können. Einführung der Doppik sowie Produktbeschreibungen und deren betriebswirtschaftliche Vergleichbarkeit sind zwar ein Teilaspekt. Diese müssen jedoch in strukturell noch überschaubaren Kommunen wie Trebur, nicht unbedingt zum Erfolg führen.