

Externe Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München



Münchener Buchhaltung weiterentwickeln!

-

Den Weg der Professionalisierung fortsetzen, Digitalisierung vorantreiben, Zusammenarbeit fördern, Identität schaffen.

Ergebnisbericht



© Copyright 2015 Landeshauptstadt München

Alle Nutzungsrechte liegen bei der Landeshauptstadt München. Die Urheberrechte liegen bei der Landeshauptstadt München und der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Nürnberg.

Die Weitergabe und Vervielfältigung dieses Dokuments oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ist ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch die Landeshauptstadt München nicht gestattet.

Alle aufgeführten Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen (auch solche, die nicht explizit gekennzeichnet sind) sind Warenzeichen, eingetragene Warenzeichen oder sonstige urheberrechtlich oder marken- bzw. titelrechtlich geschützte Bezeichnungen ihrer jeweiligen Eigentümer und werden von uns als solche anerkannt. Die Nennung dieser Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen geschieht lediglich zu Identifikationszwecken und stellt keinen irgendwie gearteten Anspruch an bzw. auf diese Bezeichnungen, Logos, Namen und Warenzeichen dar.

Bildquellen

Die Nutzungsrechte liegen bei der Landeshauptstadt München und wurden von dieser für den vorliegenden Zweck erteilt.

Daten, Grafiken und sonstige Schaubilder

Die Urheber- und Nutzungsrechte liegen bei der jeweils angegebenen Datenquelle und wurden von dieser für den vorliegenden Zweck oder für allgemeine Zwecke erteilt. Für die Daten aus eigener Erhebung sowie den daraus resultierenden Grafiken und Schaubildern liegen die Urheber- und Nutzungsrechte bei der Landeshauptstadt München sowie der arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH, Nürnberg.

Auftraggeber:

Landeshauptstadt München
Marienplatz 8
80311 München

Auftragnehmer:

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH
Emmericher Str. 17
90411 Nürnberg
Telefon: (0911) 2 30 87-83
Fax: (0911) 2 30 87-84
E-Mail: arf@arf-gmbh.de

Ansprechpartner:
Herr Sebastian Schmidt
Herr Stephan Kreft



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Ausgangslage und Untersuchungsauftrag	9
2 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	10
3 Personal.....	16
3.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen	16
3.2 Szenarien.....	20
3.3 Empfehlungen.....	22
4 Zusammenarbeit	29
4.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen	29
4.2 Szenarien.....	30
4.3 Empfehlungen.....	33
5 Dokumentation und Vorlagen	37
5.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen	37
5.2 Szenarien.....	41
5.3 Empfehlungen.....	44
6 Prozesse / IT	46
6.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen	46
6.2 Szenarien.....	60
6.3 Empfehlungen.....	63
7 Zentralisierung	73



7.1	Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen	73
7.2	Szenarien.....	74
7.3	Empfehlungen.....	78
8	Untersuchungsdesign	83
8.1	Ergebnistypen der Untersuchung	83
8.2	Untersuchungsverlauf und -methoden	83
9	Projektorganisation	91
10	Dokumenten- und Quellenverzeichnis	93
Anhang 1: Beispiel für einen Interviewleitfaden zum Themenbereich Anlagenbuchhaltung		102
Anhang 2: statistischer Anhang		104
Anhang 3: Umfragebögen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte		126



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eingruppierungen der buchhalterischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .	16
Abbildung 2: Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Eingruppierung und Karrieremöglichkeiten	17
Abbildung 3: Den fachlichen Anforderungen gewachsen fühlen	18
Abbildung 4: Szenarien-Ergebnis: Personal.....	21
Abbildung 5: Szenarien-Ergebnis: Zusammenarbeit.....	32
Abbildung 6: Prozessdokumentation Anlagenbuchhaltung	37
Abbildung 7: Prozessdokumentation Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung	38
Abbildung 8: Prozessdokumentation Monats- und Jahresabschluss	38
Abbildung 9: Kontenplan und Kontierungsrichtlinie.....	39
Abbildung 10: Richtlinie Anlagenbuchhaltung und Anwenderdokus.....	40
Abbildung 11: Dienstanweisung MKRw und Dienstanweisung Anordnung / Kasse	40
Abbildung 12: Ergebnis Themenbereich Dokumentation und Vorlagen	43
Abbildung 13: Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst	46
Abbildung 14: Zahlungsfristen werden nicht eingehalten	47
Abbildung 15: Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt	48
Abbildung 16: Buchungstexte sind fehlerhaft beziehungsweise unzureichend	48
Abbildung 17: Sonst. Ford./Verb. werden unvollständig gemeldet	49
Abbildung 18: Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt.....	49
Abbildung 19: Analgen im Bau werden nicht bei Inbetriebnahme abgerechnet	50
Abbildung 20: Periodengerechte Erfassung ist unzureichend	51
Abbildung 21: Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellung gemeldet.....	51
Abbildung 22: Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt	52
Abbildung 23: Aufzulösende Beträge werden nicht oder unkorrekt gemeldet	52
Abbildung 24: Rückstellungen und Inanspruchnahme erfolgen unzureichend.....	53
Abbildung 25: Urlaubsrückstellungen werden nicht korrekt gebildet	53
Abbildung 26: Archivrückstellungen werden nicht gebildet.....	54



Abbildung 27: Rückstellungen für Konjunkturpaket 2 werden nicht gebildet	54
Abbildung 28: Keine Rückstellungen für nicht durchgeführte Instandhaltung	55
Abbildung 29: Keine Rückstellung für ausstehende Rechnungen	55
Abbildung 30: Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten	56
Abbildung 31: Ergebnisse Themenbereich Prozesse / IT	62
Abbildung 32: Zentralisierungsmöglichkeiten laut Führungskräfte	73
Abbildung 33: Ergebnisse Themenbereich Zentralisierung.....	77
Abbildung 34: Zeitliche Übersicht der Ist-Analyse	88
Abbildung 35: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Szenarien-Workshops.....	89
Abbildung 36: Projektvorgehen im Überblick.....	90
Abbildung 37: Projektorganisation und Kommunikationswege	91
Abbildung 38: Projektleitung auf Seiten der Landeshauptstadt München.....	92



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Optimierungsvorschläge	15
Tabelle 2: Übersicht über die zentralen Interviews	85
Tabelle 3: Übersicht über Referats-Workshops.....	86
Tabelle 4: Übersicht über Nachbesprechungen im Zuge der Workshops.....	87
Tabelle 5: Mitglieder des Lenkungskreises	92
Tabelle 6: Dokumenten- und Quellenverzeichnis	101
Tabelle 7: Statistische Eckdaten der Umfrageauswertung	105



Abkürzungsverzeichnis

AiB	Anlagen im Bau
AIS	Audit-Informationssystem
BKPV	Bayrischer Kommunalen Prüfungsverband
CAFM	Computer-Aided Facility Management
CCC	Münchner Kommunales Rechnungswesen - Systemsupport
CCoE	Customer Center of Expertise
ECMS	Enterprise Content Management System
EPSAS	European Public Sector Accounting Standards
FAQ	Frequently Asked Question
GL2-Leitung	Leitung der Referatsgeschäftsstellen 2
h	Stunden
IKS	Internes Kontrollsystem
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KiTa	Kindertagesstätten
LHM	Landeshauptstadt München
MKRw	Münchner Kommunales Rechnungswesen
Mrd.	Milliarden
SAP-BW	SAP- Business Information Warehouse
SAP-PSCD	SAP- Public Sector Collection and Disbursement
SAP-PSM	SAP-Public Sector Management
SAP-SRM	SAP-Supplier Relationship Management
STRAC	Hauptabteilung IT-Strategie, IT-Steuerung & IT-Controlling im Direktorium
ZBBD	Zentraler Beratungs- und Buchungsdienstleister



1 Ausgangslage und Untersuchungsauftrag

Mit dem Beschluss „Münchner Kommunales Rechnungswesen; Einführung des neuen produktorientierten Haushalts bei der Landeshauptstadt München“ vom 27.11.2007 wurde vom Stadtrat die Einführung der doppischen Haushaltsführung als pflichtiges Rechnungswesen ab dem Haushaltsjahr 2009 beschlossen.

In den Jahren 2011 und 2012 befasste sich die Stadtverwaltung mit der Optimierung der doppischen Buchhaltung und mit Zentralisierungsmöglichkeiten. Wichtigstes Ziel war, die Buchungsqualität in den Referaten nachhaltig zu verbessern. Der Fokus lag zunächst auf einer Konzentration der Buchhaltungstätigkeiten innerhalb der Referate.

Es wurden neun Kernprozesse für das dezentrale Rechnungswesen in den Fachreferaten herausgearbeitet. Neben dem Ausgabenbewirtschaftungsprozess sind inzwischen die Buchhaltungsprozesse Monatsabschluss, Jahresabschluss, Anlagen im Bau (AiB) – Abrechnungsprozess Hochbau, Unterstützungsprozesse und die Kosten- und Leistungsrechnung definiert und für die Referate dokumentiert und verpflichtend eingeführt.

Der Bericht des kommunalen Prüfungsverbandes und die Prüfungsfeststellungen des Revisionsamtes zeigen auf, dass die Buchungsqualität im doppischen Rechnungswesen der LHM weiter verbessert werden muss.

Die Landeshauptstadt München betreibt ihr Rechnungswesen mit SAP ERP 6.0 EHP 6. Daneben gibt es vielfältige Vor- sowie Fachverfahren in den Referaten. Zudem laufen derzeit diverse stadtweite Großprojekte wie z.B. CAFM, epayment, egovernment, deren Prozessdesign und -umsetzung Auswirkungen auf die oben benannten Prozesse haben können.

Basierend auf den oben erwähnten Prüfungsberichten und -feststellungen, bei denen immer wieder die dezentrale Ausrichtung der Buchführung in Frage gestellt wird, soll es das primäre Ziel der externen Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München sein, die Buchungsqualität entscheidend zu verbessern. Hierzu kann es entweder sinnvoll sein, die dezentrale Buchführung zu belassen und einzelne Arbeitsabläufe zu optimieren oder aber eine zentrale Struktur der Buchführung einzuführen.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München hat am 19.2.2014 beschlossen, eine externe Unternehmensberatung einzuschalten, die dem Stadtrat Vorschläge zur Verbesserung der Buchungsqualität unterbreitet.

Es sollte geprüft werden, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um die angestrebte Qualitätsverbesserung der Prozesse im Rechnungswesen zu erreichen.

Ziel der Analyse ist das Aufzeigen von personellen, technischen sowie aufbau- und ablauforganisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung der Buchungsqualität und Steigerung der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung.



2 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München hat ergeben, dass die Umsetzungsempfehlungen fünf Themenbereichen zugeordnet werden können. Diese sind:

1. Personal
2. Zusammenarbeit
3. Dokumentationen und Vorlagen
4. Prozesse und IT
5. Zentralisierung

Innerhalb der Untersuchung sind vielfältige sowie interdisziplinäre Feststellungen zu den jeweiligen Themenbereiche formuliert worden.

Das Untersuchungsergebnis sowie die Kerninhalte der Feststellungen und Empfehlungen kann auf folgende Formel verdichtet werden:

Münchner Buchhaltung weiterentwickeln!

**Den Weg der Professionalisierung fortsetzen, Digitalisierung vorantreiben,
Zusammenarbeit fördern, Identität schaffen.**

Diese Formel gibt bereits Aufschluss über die zukünftigen Herausforderungen, der sich die Landeshauptstadt München in den nächsten Jahren stellen muss. Sie mahnt jedoch darüber hinaus, dass diese Herausforderungen vielfältig sein werden. Aus diesem Grund hat das Beratererteam eine Vielzahl an Feststellungen und Modernisierungsmöglichkeiten entwickelt, welche diesem Bericht zugrunde liegen.

Die folgende tabellarische Übersicht fasst diese Empfehlungen prägnant zusammen:

Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
Personal				
1.		Erstellen eines Organigramms und Stellenplans der stadtweiten Buchhaltungseinheiten mit mindestens folgenden Informationen: 1. Typus der Stelle entsprechend der jeweiligen Master-Arbeitsplatzanforderungen	hoch	kurzfristig

¹ kurzfristig = weniger als ein Jahr
mittelfristig = ein bis zwei Jahre
langfristig = über zwei Jahre



Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
		2. Stelleninhaber und dessen Ausbildungs-/ Weiterbildungsstand 3. Aufgabenfeld der Stellen		
2.		Erstellen weiterer Master-Arbeitsplatzbeschreibungen für das buchhalterische Fachpersonal, welche folgende Punkte enthalten sollte: 1. klare Definition von Aufgabenfeldern 2. Differenzierung der Master-Arbeitsplatzbeschreibungen, um fachliche Aufstiegsmöglichkeiten skizzieren zu können 3. Darlegung der Aus-, Fort- und Weiterbildungsanforderungen für die jeweiligen Stellen.	hoch	kurzfristig
3.		Entwicklung von buchhalterischen Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten , um konsistente Karrierewege zu ermöglichen.	hoch	mittelfristig
4.		Erstellen und Etablieren eines Schulungskonzeptes sowie eines Fort- und Weiterbildungscontrollings aufbauend auf bestehen Konzepten und den Anforderungen, welche aus den Master-Arbeitsplatzbeschreibungen resultieren.	hoch	mittelfristig
5.		Optimierung des Stellennachbesetzungsprozesses u.a. durch Intensivierung der externen Stellenausschreibungen	hoch	kurzfristig
6.		Überprüfung aktueller Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung , um diese unter anderem an die gestiegene Komplexität der Aufgaben anzupassen	hoch	mittelfristig
Zusammenarbeit				
7.		Verbesserung des Status-quo, durch fol-	hoch	mittelfristig



Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
		gende Maßnahmen: 1. Automatische „Terminerinnerungen“, welche in das System eingepflegt werden 2. Das Informieren über Änderungen durch eine Infomail sowie parallele Systeminfos in SAP 3. Optimierte Informationsweitergabe in den Referaten und verbindliche Kommunikationsstandards 4. Aufbereiten der Rundschreiben als Newsletter 2.0		
8.		Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes, welches folgende Informationen enthalten sollte: 1. Kommunikationsebenen 2. Kommunikationswege 3. Ansprechpartnerstrukturen 4. Kommunikationsmittel	hoch	kurzfristig
9.		Aufbau regelmäßiger Hospitationsrunden zwischen zentralen und dezentralen Buchhaltungskräften, um die Kommunikation und Kontakt zu intensivieren	mittel	mittelfristig
10.		Aufbau einer Corporate Identity „Münchner Buchhalterin / Buchhalter“ 1. zur engeren Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Landeshauptstadt München als Arbeitsgeberin 2. zum Austausch über übergeordnete buchhalterische Fachthemen	mittel	mittel- bis langfristig
Dokumentation / Vorlagen				
11.		Optimierung des Finanzhandbuchs als zentrales Nachschlagewerkes, durch: 1. Vorhandensein aller Prozessbeschreibungen 2. Verbesserte Suchfunktionen	hoch	mittelfristig



Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
		3. Aufnahme von meistgestellten Fragen/ Antworten 4. Sinnvolle Verlinkung der Vorlagen und Dokumente 5. Aufnahme der Historie, des Standes so- wie Gültigkeit der Dokumente und Vorlagen		
12.		Anfertigung von Beschreibungen für alle Prozesse im Rechnungswesen und deren Optimierung durch: 1. Aufnahme der Ansprechpartner in die Be- schreibungen 2. Erläuterung der Prozessabläufe, Schnitt- stellen sowie spezifischen Teilaufgaben 3. Verlinkungen auf andere, weiterführende Dokumente, Erläuterungen und Hilfestel- lungen 4. Verweise auf beispielhafte SAP-Masken, zur besseren Visualisierung der Systeman- forderungen	hoch	mittelfristig
Prozesse / IT				
13.		Schaffung eines zentralen Rechnungsein- gang mit IT-Genehmigungs-Workflow mit den folgenden Anforderungen: 1. Schaffung eines durchgängigen digitalen Verfahrens ohne System- und Medienbrüche 2. Kommentierung und Abänderungsmög- lichkeiten in Form eine elektronischen Vor- gangsbuches 3. Prüfung der Aufbewahrungsfristen, elekt- ronische Archivierung 4. Revisionsicherheit / IKS / rechtliche Ab- sicherung 5. Benutzerfreundlichkeit / Ergonomie 6. Kopplung mit Bestellung, um einen hohen technischen Automatisierungsgrad zu erreichen	hoch	mittelfristig



Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
14.		Erhöhung der Wertgrenze im Bereich der Anlagenbuchhaltung von 150 € auf 410€ Hierdurch ist eine merkliche Entlastung der Anlagenbuchhaltung zu erzielen	mittel	kurzfristig
15.		Einheitliches Ermöglichen von SRM-Bestellprozessen vor Ort Das Fehlen von SRM-Vollversionen vor Ort in den Kitas ist nicht vereinbar mit der Budgetverantwortung der KiTa-Leiterinnen und Leiter vor Ort.	mittel	mittelfristig
16.		Verbesserung des SAP-Supportsystems, durch ein mögliches Redesign derzeit bestehender Strukturen und Prozesse	hoch	mittelfristig
17.		Verbesserung des SAP-Berichtswesens, durch Prüfung eines flächendeckendes Einsatzes von SAP-BW	hoch	mittelfristig
18.		Optimierung der stadtweiten IT-Koordination, durch 1. Einbindung aller betroffenen Dienststellen 2. Berücksichtigung der betroffenen Systeme 3. Kommunikation von Änderungsnotwendigkeiten 4. Steuerung der verschiedenen Aktivitäten 5. Aufbau eines Integrationsmanagements	hoch	mittelfristig
19.		Wiederkehrende Prüfungen der Performance von Modulintegrationen, zur regelmäßigen Evaluierung der funktionalen Integration von SAP-Modulen	mittel	mittelfristig
20.		Klärung weiterer Detailfragen mit dem Softwarehersteller, vor allem in Bezug auf: 1. Erweiterung der Nummernkreise 2. Möglichkeit der Erweiterung von Varian-	mittel	kurzfristig



Nr.	Themenbereich	Empfehlungen	Priorität	Realisierungszeitraum ¹
		tenintervallen 3. Möglichkeit zur Formatierung von Standardberichten 4. Möglichkeiten zur Einblendung von Seitenzahlen in den Standardberichten		
Zentralisierung				
21.		Schaffung eines zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD) mit zunächst folgenden Aufgaben: 1. Beratende Unterstützung für die Referatsbuchhaltungen 2. Übernahme von buchhalterischen Spezialaufgaben 3. Auffangen von Arbeitsspitzen in den Referatsbuchhaltungen 4. Durchführung von fachspezifischen Schulungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	hoch	mittel- bis langfristig
22.		Erarbeitung eines revisionssicheren IKS-Konzeptes mit folgenden Inhalten: 1. Definition der Soll-Prozesse 2. strikte Berechtigungsverwaltung 3. Regelungen zur Zusammenarbeit 4. Verbindliche Definition von Archivierung und Belegablage 5. Festlegung interner wiederkehrender Prüfungsroutinen	hoch	kurzfristig

Tabelle 1: Übersicht Optimierungsvorschläge



3 Personal

3.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen

Innerhalb des Themenbereichs „Personal“ wurden neben der quantitativen und qualitativen Personalausstattung vor allem die geringen Eingruppierungen der buchhalterischen Fachkräfte in den dezentralen Einheiten kritisiert. Abbildung 1 gibt hierzu einen Überblick anhand der Angaben, welche von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften zu ihrer eigenen Eingruppierung in den Fragebögen getätigt wurden.²

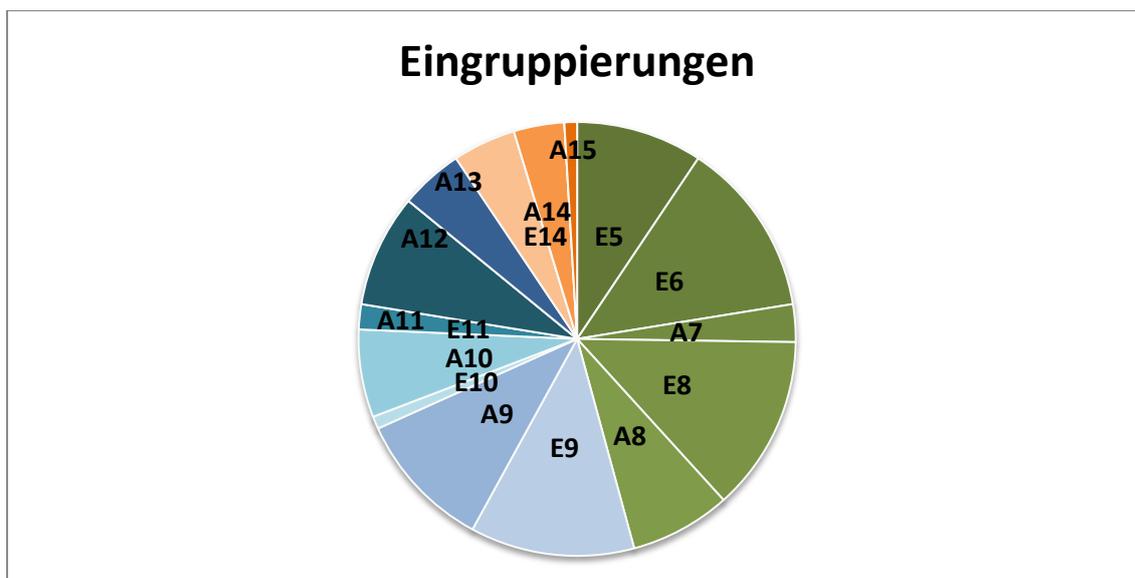


Abbildung 1: Eingruppierungen der buchhalterischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer derzeitigen Eingruppierung liegt bei einem gesamtstädtischen Mittelwert von „3,5“. Der Wert „10“ beschreibt dabei den Idealzustand. Die Werte reichen hierbei von „2,8“ bis „5,3“ als Bestwert. Fünf Referate bewerten ihre Zufriedenheit mit der Eingruppierung schlechter als den gesamtstädtischen Durchschnitt. Es wird kritisiert, dass sich die Aufgabenvielfalt und -komplexität im Zuge der Doppik-Umstellung erhöht haben, sich die Gehälter und Bezüge diesen Entwicklungen jedoch nicht anpassen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch für die Zufriedenheit mit den Karrieremöglichkeiten im Bereich des Rechnungswesens. Hier liegt der gesamtstädtische Durchschnitt bei einem Wert von „3,9“. Um Karrieren zu realisieren, ist es derzeit notwendig, sich innerhalb der städtischen Verwaltung „weg zu bewerben“. Dieses „Job-Hopping“³ führt zu hohen Fluktuationsraten im Rechnungswesen, was ein konstantes Arbeiten sowie eine

² Die Angabe der jeweiligen Eingruppierung war eine freiwillige Eingabe. 113 Respondentinnen und Respondenten gaben hierbei ihre Eingruppierung an.

³ Dies war eine wörtliche Anmerkung innerhalb eines Workshops zum Thema „Fluktuation“.



konstante Wissensbereitstellung aufgrund immer wiederkehrender Einarbeitungstätigkeiten neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich erschwert.

Ein ähnliches Problembewusstsein geht ebenfalls aus dem Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens (MKRw) vom 27. November 2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657) hervor, in welchem die Notwendigkeit beschrieben wird, Beförderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, um der Fluktuation entgegen zu wirken. So legen auch die Antworten der Fragebögen-Rückläufe dar, dass eine bessere Eingruppierung der buchhalterischen Fachkräfte ein konkreter Wunsch ist, um den derzeitigen Stand der jeweiligen Organisationseinheiten zu verbessern.

Zufriedenheit Eingruppierung/Karrieremöglichkeiten

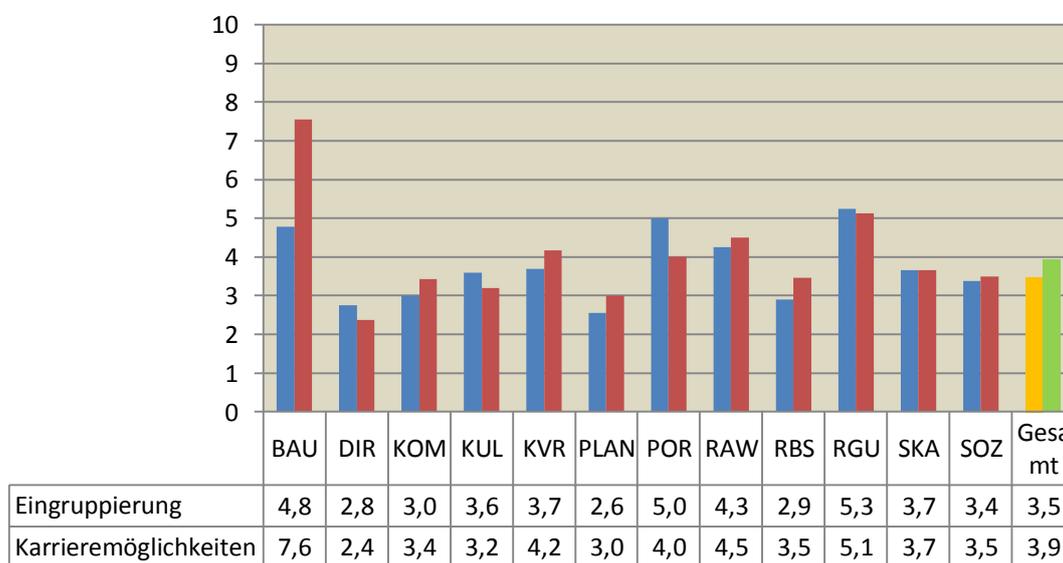


Abbildung 2: Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Eingruppierung und Karrieremöglichkeiten

Sowohl die niedrige Eingruppierung als auch die unzureichenden Karrieremöglichkeiten begründen zum einen die Unzufriedenheit der buchhalterischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zum anderen erschweren diese die Gewinnung neuer Mitarbeiter und Nachwuchskräfte. So bleiben einige Stellen im Rechnungswesen vakant.

Bezüglich der Frage, ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den fachlichen Anforderungen gewachsen fühlen, ergibt sich ein gesamtstädtischer Durchschnittswert von „7,2“.



Den fachlichen Anforderungen gewachsen fühlen

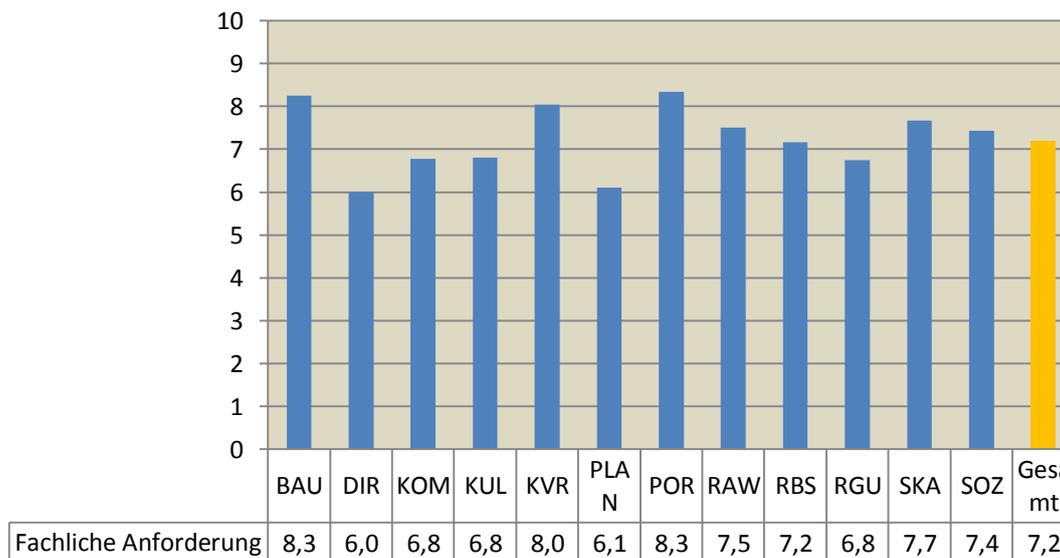


Abbildung 3: Den fachlichen Anforderungen gewachsen fühlen

Jedoch wird der Ausbildungsstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus kritisch gesehen. Aus den zentralen Interviews mit der Stadtkämmerei ging hervor, dass durchaus Qualifikationsprobleme in den dezentralen Bereichen vorherrschen und Vorqualifikationen sowie Ausbildungsstand oft nicht einem adäquaten Standard entsprechen. Ähnliches wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Workshops sowie von den Respondentinnen und Respondenten der Fragebögen bestätigt. Hierbei ist die Verbesserung der Qualifizierung des Personals als konkreter Wunsch zur Optimierung des Ist-Zustandes angegeben.

Um diese Optimierung zu erreichen, besteht bei den dezentralen Einheiten der Wunsch, das Schulungssystem zu optimieren, damit die notwendigen Schulungen auch bedarfsgerecht angeboten werden können. Aus den Interviews mit der zentralen Buchhaltung skizzierte sich das Bild, dass die bereits existierenden Schulungsangebote oft von den dezentralen Einheiten nicht wahrgenommen werden. Als Vermutung wurde hierbei formuliert, dass die Führungskräfte fürchten, dass nach erfolgreicher Absolvierung der Schulungen, sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „wegbewerben“ würden und sich somit kein positives Ergebnis für die eigene Organisationseinheit ergeben könnte. Der Wunsch nach einem besseren stadtweiten Fortbildungscontrolling wurde sowohl seitens der Gesprächspartner aus der zentralen Buchhaltung als auch den dezentralen Organisationseinheiten geäußert.

Hierfür notwendig sind Master-Arbeitsplatzbeschreibungen, aus welchen sich die Anforderungsprofile sowie die notwendigen Fortbildungsmaßnahmen für die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber ergeben. Der Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens vom 12. September 2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657) geht ebenfalls auf die Relevanz ein. Erste Mas-



ter-Arbeitsplatzbeschreibungen sind dem Personal- und Organisationsreferat im Jahr 2012 von der Stadtkämmerei zugeleitet worden.⁴ Aufgrund des derzeit laufenden Projektes „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“ sind weitere Anfertigungen von Master-Arbeitsplatzbeschreibungen gestoppt.

Der Schulungsaspekt gewinnt zusätzlich daran an Bedeutung, dass buchhalterische Fachkräfte am Markt sehr gefragt sind und sich die Landeshauptstadt München gegen starke Konkurrenten bei der Gewinnung der Fachkräfte behaupten muss. Die demographische Entwicklung verstärkt diese Aspekte zunehmend.

Zusätzlich ergibt sich die Problematik, dass der Stellennachbesetzungsprozess innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt München sehr langsam vollzogen wird. Dies führt zu einem dazu, dass Stellen lange Vakanzzeiten aufweisen, was zu einer Mehrbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt. Zum anderen können die ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die neuen Kolleginnen und Kollegen nicht einarbeiten. Dies muss daraufhin von dem vorhandenen Personal zusätzlich übernommen werden. Sowohl zentral als auch dezentral herrscht ein ähnliches Problembewusstsein vor, dass der Personalbeschaffungs- sowie Stellennachbesetzungsprozess stark verbesserungswürdig ist.

Aus dem dargestellten Sachstand lassen sich folgende Feststellungen für den Themenbereich Personal ableiten:

1. Es fehlen klare Vorgaben für die Stellenbeschreibung in der Buchhaltung (Aufgabenfeld(er), Fähigkeitsanforderungen, Ausbildung und Fortbildung)
2. Es fehlen transparente Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Buchhaltung
3. Die Unterschiedlichkeit der Organisation und der Stellenbesetzung /-ausgestaltung der Referate erschwert klare Standards
4. Es ist fraglich, ob in kleinen Referaten, mit Teams von wenigen Mitarbeitern eine Verbesserung im Hinblick auf die Entwicklungsmöglichkeiten erzielt werden kann
5. Die Arbeitsmarktsituation in München erfordert aus Sicht der Führungskräfte höhere Gehälter in der Buchhaltung als derzeit über die Einwertungen angeboten werden kann
6. Der Stellennachbesetzungsprozess erfolgt sehr langsam, was dazu führt, dass lange Vakanzzeiten entstehen und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht richtig eingearbeitet werden können

⁴ Vgl. hierzu Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens vom 27. November 2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657).



3.2 Szenarien

Zum Themenbereich Personal sind drei verschiedene Szenarien seitens des Berater-teams entwickelt worden. Da Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich des Personalwesens eng an organisatorische Gegebenheiten geknüpft sind, gehen mit den folgenden Szenarien bereits Vorüberlegungen zu organisationsverändernden Überlegungen einher.

1. Szenario: Verbesserung des Status quo

Dieses Szenario beschreibt die Verbesserung des derzeitigen Status-quo unter Beibehaltung der Referatsbuchhaltungen. So können auch in der aktuellen Aufbauorganisation Verbesserungen im Bereich des Personalwesens erzielt werden. Durch die Identifikation sowie Klassifikation aller Buchhaltungsstellen erscheint es möglich, Karrierepfade präzise über die Referate hinweg dazustellen. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass insbesondere in kleineren Referaten die Karrieremöglichkeiten weiterhin begrenzt sein werden. Grundlegend für Verbesserungen der Mitarbeiter- und Karriereentwicklung ist daher die Auflösung der Abgrenzung zwischen den einzelnen Referatsbuchhaltungen. Es braucht ein Konzept, welches den reibungslosen Wechsel von buchhalterischen Fachkräften zwischen den Referaten im Sinne langfristiger Entwicklungsmöglichkeiten regelt. Eine Grundlage hierfür bietet ein zu erstellendes zentrales Organigramm für Buchhaltungsfachkräfte.

2. Szenario: Zentraler Beratungs- und Buchungsdienstleister (ZBBD)

Szenario zwei geht davon aus, dass ein zentraler Dienstleister geschaffen wird, dem die GL2-Leitungen der Referate Aufgabenfelder übertragen können und der diese bei der Abdeckung von Arbeitsspitzen unterstützt. Aus Sicht des Personalwesens ist hierbei entscheidend, dass sich innerhalb größerer Referatsbuchhaltungen sowie des Buchungsdienstleisters die in den Master-Arbeitsplatzbeschreibungen skizzierten Karrierepfade leichter realisieren lassen. Aber auch hier ist entscheidend, die Kooperation bei der Mitarbeiterentwicklung zwischen den Referaten zu intensivieren, um so reibungslose Karrieren zu ermöglichen. Der Wechsel von einer Referatsbuchhaltung in eine andere - um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln - sollte daher in Zukunft durch referatsübergreifende Karriereplanungen gefördert werden.

Zusätzlich soll der ZBBD die Schulungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den buchhalterischen Organisationseinheiten übernehmen. Durch den intensiven und engen Austausch des ZBBD mit den Anwenderinnen und Anwendern vor Ort würde Schulungen so anwenderorientierter gestaltet werden können. Der ZBBD hätte die Möglichkeit, anhand der jeweiligen Rückfragen spezifische Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen.



3. Szenario: Zentrale Buchhaltung

Das Szenario einer zentralen Buchhaltung bietet über die Verbesserungen der beiden vorangestellten Szenarien für die Karriereplanung und Personalentwicklung hinaus weitere qualitative Verbesserungen für das Personalwesen in der Buchhaltung der Landeshauptstadt München. Innerhalb einer zentralen Buchhaltung könnte ein konsistenter Karriereweg geplant und geschaffen werden. Es sind weniger Führungskräfte beteiligt, was die Verlässlichkeit für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Zudem steigt die Flexibilität im Vergleich zu einem zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleister weiter an und es gibt deutlich geringere organisatorische und hierarchische Hürden zwischen den einzelnen buchhalterischen Organisationseinheiten.

Innerhalb des Themenbereichs „Personal“ bildet das Szenario zwei das Konsensszenario.

Szenario	Szenario 1 – Verbesserung Status-quo	Szenario 2 – Zentraler Beratungs- und Buchungsdienstleister (ZBBD)	Szenario 3 – zentrale Buchhaltung
Beschreibung	Dieses Szenario beschreibt die Verbesserung des Status-quo bei Beibehaltung der Referatsbuchhaltungen	Dieses Szenario beschreibt die Entwicklung der eines ZBBD für die Beratung, an den auch etwa schwierige Buchungsfälle abgegeben werden können	Dieses Szenario beschreibt die Zentralisierung der Buchhaltung
Stärken (+)	+ Nähe zum FB bleibt bestehen + schnellere Kommunikationswege zu den Sachbearbeiterin	+ Höhere Buchungsqualität durch Spezialisierung + Verbesserte Möglichkeit von Fachkarrieren	+ Personalgewinnung wird erleichtert + Weiterbildung kann strukturierter und zielgerichteter umgesetzt werden
Schwächen (-)	- Referatsübergreifende Fachkarrieren bleiben schwierig - Aufgabenbreite führt weiterhin zu Überforderung	- Entfernt vom referatsspezifischen Fachwissen - Verlängerung der Kommunikationswege	- Anbindung an Fachwissen geht verloren - Akzeptanzprobleme
Präferenz-Szenario aus WS			

Abbildung 4: Szenarien-Ergebnis: Personal

An dieser Stelle verweisen wir darauf, dass die Entwicklung eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleister ein originäres Organisationsthema ist. Aus diesem Grund wird auf den ZBBD und seine organisatorischen Gegebenheiten in Kapitel 7 genauer eingegangen.

Festzuhalten ist jedoch, dass auch aus personalwirtschaftlicher Sicht, der Aufbau eines ZBBD konsensfähig ist.



3.3 Empfehlungen

Empfehlung 1: Erstellen eines Organigramms und Stellenplans der Buchhaltungseinheiten

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Aufstellung eines belastbaren und aktuellen Gesamtüberblicks über die buchhalterischen Einheiten in der Verwaltung der Landeshauptstadt München.

Die Anforderung liegt hierbei in der Erstellung eines Organigramms sowie Stellenplans der Buchhaltungseinheiten. Auch wenn die Buchhaltung einer dezentralen Organisationsstruktur unterliegt, so ist sie doch ein Dienstleistungsprodukt der gesamtstädtischen Verwaltung. Entsprechend muss sowohl für die Planung sowie Realisierung von Aus- und Fortbildungen, die Personalentwicklungsplanung als auch für die grundlegende Zusammenarbeit über die Grenzen der Referate hinweg ein gesamtstädtischer Überblick über die jeweiligen Organisationseinheiten und ihre Kapazitäten gewährleistet sein.

Dies begründet die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Buchhaltungsorganigramms, welches alle buchhalterischen Organisationseinheiten sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst. Innerhalb dieses Organigramms sind mindestens folgende Informationen zu hinterlegen:

1. Typus der Stelle entsprechend der jeweiligen Master-Arbeitsplatzbeschreibungen
2. Stelleninhaber und dessen Ausbildungs-/Weiterbildungsstand
3. Aufgabenfeld der Stelle

Da die Aktualität hierbei eine entscheidende Relevanz erhält, sind zeitnahe Meldungen der Referatsbuchhaltungen sowie deren Aufnahme in das Organigramm grundlegend. Auf den Ergebnissen aus dem Projekt „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“ kann hierbei aufgebaut werden.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: kurzfristig



Empfehlung 2: Anfertigung weiterer Master-Arbeitsplatzbeschreibungen für das buchhalterische Fachpersonal

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München weitere Master-Arbeitsplatzbeschreibungen anzufertigen.

Dieser Prozess wurde bereits begonnen, indem die Stadtkämmerei Arbeitsplatzbeschreibungen für die „Anlagenbuchhaltung Stammdaten“ sowie „Anlagenbuchhaltung bewegliches Anlagevermögen“ im Dezember des Jahres 2012 in Endversion an das zuständige Personal- und Organisationsreferat übersandte.

Im Zuge des verwaltungsinternen Projektes „Rechnungswesenprozesse und -ressourcen“ der Landeshauptstadt München kam dieser Prozess jedoch vorerst zum Stillstand.⁵

Das Vorhandensein dieser Master-Arbeitsplatzbeschreibungen, als zentraler Baustein für eine transparente und in sich logische Neustrukturierung der Buchhaltungsstellen, ist gerade in Hinblick auf die Schaffung stadtweiter Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit bei der Qualifizierung sowie Eingruppierung der buchhalterischen Fachkräfte grundlegend.

Im Zuge der Erstellung ist auf folgende Punkte zu achten:

1. klare Darstellung der Aufgabenfelder
2. Differenzierung der Master-Arbeitsplatzbeschreibungen nach der Komplexität der enthaltenen Aufgaben, um auch fachliche Aufstiegsmöglichkeiten skizzieren zu können
3. Darlegung der Aus-, Fort- und Weiterbildungsanforderungen für die beschriebene Stellen

Zu erwähnen ist hierbei, dass es die erhöhten Anforderungen an die Buchhaltungsfachkräfte der Landeshauptstadt München durch das Münchner Kommunale Rechnungswesen im Vergleich zur kameralen Buchhaltung zu berücksichtigen gilt.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: kurzfristig

⁵ Vgl. hierzu Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens vom 27. November 2012 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657)



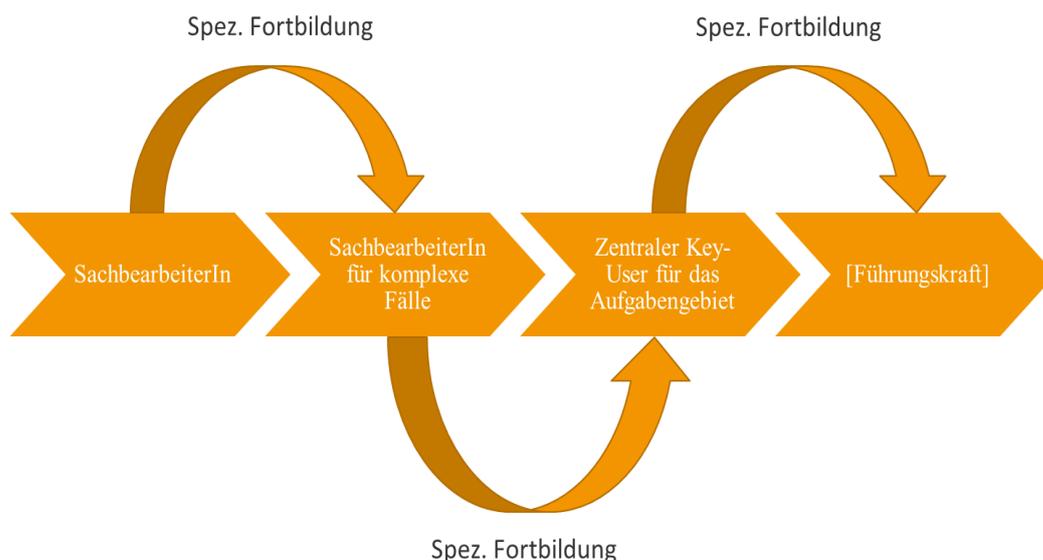
Empfehlung 3: Entwicklung von buchhalterischen Karrierewegen und Entwicklungsmöglichkeiten

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München buchhalterische Karriere- und Entwicklungswege zu definieren, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konsistente Karrieremöglichkeiten zu eröffnen.

Hierbei sind besonders die Anforderungen zu definieren, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf sich vereinigen muss, um die Aufgaben der angestrebten Stelle vollumfänglich zu erfüllen. Dies macht es notwendig, ebenfalls die dafür notwendigen Qualifikations- und Fortbildungsnachweise zu definieren. Hier kann auf die Anforderungen, welche in den Master-Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten sein sollen, aufgebaut werden.

Wie bereits dargelegt, geht auch der Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens vom 27. November 2012 auf die grundlegende Notwendigkeit geeigneter Karrierewege ein, um unter anderem der Fluktuation entgegen zu wirken.

Ein typischer Karrierepfad kann im Zuge dessen folgende Charakteristika aufweisen⁶:



Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

⁶ Dies bildet lediglich eine beispielhafte Darstellung eines möglichen Karriereweges ab.



Empfehlung 4: Entwicklung eines Schulungskonzeptes sowie Fortbildungscontrolling für Buchhalterkräfte

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München aufbauend auf bestehenden Konzepten und den entsprechend der Anforderungen, die in den jeweiligen Master-Arbeitsplatzbeschreibungen definiert werden, ein Schulungskonzept für alle buchhalterischen Fachkräfte zu entwickeln.

Dieses buchhalterische Schulungskonzept dient hierbei als Gradmesser für die fachliche Weiterqualifizierung im Zuge der Karrierewege, welche aus den definierten Karriereentwicklungsmöglichkeiten sowie den Master-Arbeitsplatzbeschreibungen hervorgehen.

1. Zielgruppen
2. Inhalt und Zielsetzungen der Schulungen
3. Kompetenzen, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach erfolgreicher Schulung erworben haben
4. Darlegung der didaktischen Methoden (Workshops, Vorlesungen, online-Schulung etc.)
5. zeitlicher Umfang der jeweiligen Schulungen sowie Zeitraum, in welchem die Schulungen angeboten werden
6. Mögliche Prüfungsleistungen
7. Schulungsmaterialien

Ausgehend von den Arbeitsplatzbeschreibungen sowie dem darauf aufbauenden Schulungskonzept, ist ein Fort- und Weiterbildungscontrolling zu etablieren. Wesentliches Ziel ist hierbei zum einen die Sicherstellung der Schulung für Buchhaltungsfachkräfte über alle Referate hinweg sowie zum anderen die Verbesserung der Planbarkeit von Schulungsangeboten und -maßnahmen.

Dafür sind zentral vorhandene Kennzahlen notwendig, die Auskunft über die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben, die eine bestimmte Schulung für ihre aktuelle Tätigkeit oder für einen gewünschten fachlichen Aufstieg benötigen.⁷

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

⁷ Ähnliche Anforderungen gehen auch aus dem Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens vom 27. November 2012 hervor (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657).



Empfehlung 5: Optimierung des Stellennachbesetzungsprozesses

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München den Stellennachbesetzungsprozess zu optimieren.

Hierbei ist es entscheidend, lange Stellenvakanzen zu reduzieren, um eine Mehrbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben zu vermeiden und eine effektive Einarbeitung der neuen Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen. Der mit der Einarbeitung einhergehende Know-How-Transfer ist ein entscheidender Faktor, um Wissensverluste zu minimieren.

In diesem Kontext erscheint es unserer Ansicht nach als sinnvoll, die jeweiligen Stellen nicht nur erst intern sondern gleichzeitig auch extern auszuschreiben. Der bisherige Prozess, dass erst intern und daraufhin extern ausgeschrieben wird, begründet nach Ansicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt die langen Stellenvakanzen, auf Grund fehlender interner Resonanz.

Um diesem Problem entgegenzuwirken erscheint eine gleichzeitige interne sowie externe Stellenausschreibung als ein mögliches Verbesserungspotenzial zur Beschleunigung des Personalbeschaffungsprozesses.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: kurzfristig



Empfehlung 6: Überprüfung aktueller Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München eine Überprüfung der aktuellen Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung.

Im Zuge der Umstellung auf die doppelte Buchführung haben sich die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Grund einer gestiegenen Aufgabenkomplexität erhöht. Die Entwicklungen im Bereich der Stelleneinwertungen gingen jedoch hiermit nicht einher.

Des Weiteren bildet eine angemessene Vergütung ein grundlegendes Kriterium, um als Arbeitgeberin attraktiv für Fach- und Führungskräfte zu sein. Auch hier ergab die Ist-Analyse, dass dies derzeit nicht gegeben ist und die Rekrutierung von qualifiziertem Personal sich äußerst schwierig darstellt, da potenzielle Konkurrenten der Landeshauptstadt oftmals höhere Gehaltsanforderungen erfüllen. Gerade auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie einer Entwicklung hin zu einem „Arbeitsnehmermarkt“ ist die Attraktivität des Einkommens ein entscheidender Faktor für die Gewinnung von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften.

Aus diesem Grund hätte eine Überprüfung und eventuell daraus folgende Anhebung der Stellenbewertung folgende Nutzenpotenziale für die Landeshauptstadt München:

1. Die Zufriedenheit der derzeitigen buchhalterischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter würde sich verbessern.
2. Eine Verbesserung der Einwertungen bewirkt eine Anerkennung der gestiegenen Aufgabenanforderungen im Bereich der Buchhaltungsprozesse im Zuge der Umstellung auf die Doppik.
3. Dem zentralen Stellenwert der Buchhaltung, als Finanz- und Vermögensverwaltung der Landeshauptstadt München, würde entsprochen werden.
4. Die Attraktivität der Landeshauptstadt München als Arbeitgeberin würde sich verbessern, was wiederum den Personalbeschaffungsprozess für Buchhaltungsfachkräfte erleichtern würde.

Hierzu empfehlen wir der Landeshauptstadt München jedoch die Überprüfung der Stellenbewertungen an eine Kosten-Nutzen-Abwägung zu koppeln.

Analytisches Ziel einer derartigen Wirtschaftlichkeitsrechnung muss es sein, zu erfahren, ob der Nutzen größer ist als die daraus entstehenden Kosten (z.B. Mehraufwendungen in Form von höheren Gehaltszuwendungen).

Ohne einen derartigen Abwägungsprozess kann ein realisierbarer Mehrwert für die Verwaltung der Landeshauptstadt München nicht garantiert werden.



Empfehlung 6: Überprüfung aktueller Stellenbewertungen im Bereich der Buchhaltung

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig



4 Zusammenarbeit

4.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen

Als weiterer wichtiger Themenbereich ging aus der Ist-Analyse die Zusammenarbeit zwischen den dezentralen Buchhaltungen und der zentralen Buchhaltung (SKA) hervor. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brachten in den Workshops zum Ausdruck, dass sie sich nicht ausreichend eingebunden fühlen in Änderungs- und Implementierungsprozesse. Als Beispiel wurde hier mehrmals der PSCD-Implementierungsprozess genannt. Aus diesem Grund formulierten die Referate den Wunsch, frühzeitig und stetig in diese Prozesse eingebunden zu werden. Auch wenn bereits eine Vielzahl an Arbeitskreisen sowie eine GL2-Leitungsrunde existieren, ist auch von zentraler Seite in den Eingangsgesprächen angemerkt worden, dass der Kommunikations- und Austauschprozess nicht zufriedenstellend gestaltet ist und Optimierungspotenzial aufwirft.

Hierbei ist von zentraler Seite innerhalb eines Interviews jedoch erwähnt worden, dass ein bis dahin bestehender Arbeitskreis FI-AA zur Diskussion bestehender Probleme zunächst aufgelöst worden ist. Grund hierfür - so die Angabe - war der geringe Input seitens der Referate. Auch wenn dieser Arbeitskreis erneut ins Leben gerufen wurde, sei der qualitative Input der Referate weiterhin gering.

Hieraus schlussfolgernd, besteht der gemeinsame Wunsch der Referate und den zentralen Organisationseinheiten, den Austausch zu intensivieren und bessere Kommunikationswege zu implementieren. So wünschen sich die dezentralen Fachkräfte sowohl einen spezifischeren Informationsfluss⁸ als auch klare Ansprechpartnerstrukturen und Zuständigkeiten in der zentralen Buchhaltung. Zwar sind die Ansprechpartner der zentralen Buchhaltung im Intranet generell einzusehen. Jedoch ergab sich in den Workshops das Bild, dass besonders die Referate mit großen Buchhaltungen, den Wunsch nach klareren Ansprechpartner-Strukturen formulierten.

Hinzukommend verwiesen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, dass sie bei Rückfragen oft unterschiedliche beziehungsweise widersprüchliche Antworten seitens der zentralen Buchhaltung erhalten. So sei für die Anwenderinnen und Anwender vor Ort oft die Problematik gegeben, dass nicht erkennbar sei, welche Antwort oder Lösung die Richtige sei. Als führende Kommunikationsmittel zur Informationsweitergabe führten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierbei den E-Mail-Verkehr sowie den telefonischen Kontakt an.

Aus den Ableitungen resultierend ergeben sich für das Thema Zusammenarbeit folgende Feststellungen aus der Ist-Analyse:

- Die Kommunikation und der Austausch sind optimierungsbedürftig.

⁸ Innerhalb der Fragebögen und der Workshops wurde oftmals das Wort „Informationsflut“ genannt.



- Referate wissen oft nicht um die Ansprechpartner, obwohl diese im Intranet einzusehen sind.
- Es fehlen fest definierte Kommunikationsstandards, welche sowohl die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen zentral und dezentral als auch innerhalb der Organisationseinheiten regeln.

Grundlegend ist hierbei die Feststellung, dass es an einem beständigen Fundament fehlt, auf welchem die Kommunikation und Zusammenarbeit aufbaut.

4.2 Szenarien

Um, den Feststellungen entsprechend, Verbesserungen im Bereich des Informationsaustausches sowie bei den Kommunikationsmitteln zu erzielen, stellten wir vier Szenarien zur Diskussion. Diese Szenarien für den Themenbereich Zusammenarbeit bilden jedoch keine „entweder-oder-Entscheidung“. Vielmehr besteht die Möglichkeit Mischformen zu wählen.

1. Szenario: Rundschreiben in Form von Newslettern zu versenden

Um der, von den dezentralen Referatsbuchhaltungen angemerkten „Informationsflut“ entgegen zu wirken, sieht dieses Szenario die Versendung der Rundschreiben in optimierter Form vor. Hierbei erhalten die Anwenderinnen und Anwender vor Ort eine Mail mit einem Editorial sowie einem standardisierten Inhaltsverzeichnis. Innerhalb dieses Editorials wird kurz darauf verwiesen, welche Neuerungen und Änderungen sich in den jeweiligen buchhalterischen Bereichen ergeben haben mit einem direkten Verweis auf das Inhaltsverzeichnis.

Unter den jeweiligen Überschriften im Inhaltsverzeichnis werden die wichtigsten Inhalte dargestellt. Um weiterführende und ausführlichere Informationen zu erhalten, gibt es für die Anwenderinnen und Anwender die Option, über Verlinkungen auf den Hauptinformationstext zuzugreifen. Dieser wird auf einer zentralen Plattform hinterlegt.

Auf diese Weise erhalten die Anwenderinnen und Anwender vor Ort die Möglichkeit, spezifisch auf die Texte zurückzugreifen, die für ihr Tätigkeitsfeld relevant sind.

2. Szenario: Aufbau eines Enterprise Content Management Systems

Dieses Szenario beschreibt den Aufbau eines Enterprise Content Management Systems (ECMS), ähnlich einer SharePoint⁹ Anwendung als Ziel. Eine solche Lösung ermöglicht neben dem Ablegen von Dokumenten und Informationen in speziell dafür angelegten Themengruppen auch das direkte sowie interaktive Bearbeiten von Dokumenten. Hier

⁹ SharePoint ist ein beispielhaftes Produkt für ein Enterprise Content Management System der Firma Microsoft. Es bildet eine der bekanntesten Anwendungen in diesem Bereich.



bestünde zum Beispiel die Möglichkeit Rundschreiben, die in Szenario eins angesprochen werden, zu hinterlegen.

Sobald ein Dokument hinzugefügt oder geändert werden würde, erhalten die jeweiligen Gruppenmitglieder eine Benachrichtigung, um einen aktuellen Informations- und Wissensstand zu gewährleisten. Hierdurch wird der „push- und pull-Charakter“ der Informationsgewinnung und -weitergabe stärker akzentuiert.

Unterstützt werden diese Anwendungen durch Mitteilungs- und Forenfunktionen. Diese ermöglichen den direkten Austausch über Fragen/ Probleme sowie deren Antworten/ Lösungen. Hierdurch werden der Austausch sowie die Vernetzung der dezentralen Buchhaltungskräfte untereinander intensiviert.

Falls bei Referaten ähnliche Probleme bestünden, könnte durch diese Funktion der Anspruch erreicht werden, dass alle Anwenderinnen und Anwendern von den jeweiligen Lösungsvorschlägen profitieren.

3. Szenario: Aufbau eines sozialen Intranets

Das Szenario drei geht einen Schritt weiter und stellt den persönlichen Austausch und Kontakt zwischen den buchhalterischen Fachkräften in den Fokus. Es beschreibt den Aufbau eines sozialen Intranets, welches ähnliche Spezifika einer ECMS-Lösung¹⁰ beinhaltet. Auch hier erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in themenspezifischen Gruppen zu organisieren, um den Informations- und Wissenstransfer so spezifisch wie möglich zu halten.

Durch die Option, sich bei Wunsch eigene Profile anzulegen, wird die Kommunikation auf eine persönlichere Ebene gehoben, was ebenfalls qualitative Verbesserungen in der Kommunikation und Vernetzung der buchhalterischen Fachkräfte begründen kann.

4. Szenario: Verbesserung des Status-quo

Dieses Szenario beinhaltet die Verbesserung des Status-quo. Hierdurch obliegt es weiterhin den zuständigen Stellen in den Referaten, die interne Informations- und Wissensweitergabe zu organisieren. Hierdurch kann zum einen auf referatsspezifische Besonderheiten Rücksicht genommen werden. Zum anderen bleibt es den GL2-Leitungen leichter möglich, einen Gesamtüberblick über die aktuellen Entwicklungen zu behalten.

Zur Verbesserung des Informationsaustausches könnten ebenfalls die vorangestellten Kommunikationsmittel genutzt werden.

Das Konsensszenario innerhalb des Themenbereiches „Zusammenarbeit“ bildet das Szenario vier. Hierbei sei zur Erklärung angeführt, dass zur Verbesserung des Status-

¹⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen des Szenario 2: Aufbau eines Enterprise Content Management Systems.



quo auch die Optimierung der Rundschreiben in Form von Newslettern als ein wesentlicher Modernisierungsaspekt des Szenarios vier identifiziert worden ist. Aus diesem Grund ist das Szenario eins gelb markiert.¹¹

Szenarien	Szenario 1 – Rundschreiben in Newsletter-Form	Szenario 2 – ECMS-Lösung	Szenario 3 – soziales Intranet	Szenario 4 – Verbesserung des Status-quo
Beschreibung	Rundschreiben werden in Form von aufbereiteten Newsletter an die Fachkräfte verschickt	Dieses Szenario beinhaltet den Aufbau einer ECMS-Systems.	Dieses Szenario beschreibt den Aufbau eines sozialen Intranets	Die Informationen werden weiterhin im Referat aufbereitet und weitergeleitet
Stärken (+)	+ schnelleres Finden der wichtigen Informationen für die Anwender vor Ort + Zeitersparnis	+ schnellere und direktere Kommunikation + erleichtert den schnelleren Zugriff durch Themenablage	+ Kommunikation wird auf eine persönlichere Ebene gehoben + schnellerer Austausch	+ GL2-Leitungen behalten einen Gesamtüberblick + referatsspezifische Regelungen finden Eingang
Schwächen (-)	- Sind bereits viele Newsletter im Umlauf - Referatsspezifische Informationen bleiben außen vor	- vieles bereits durch das derzeitige Intranet gegeben - Umsetzungsprobleme aufgrund der IT-Struktur	- IT-Struktur der LJM würde eine Umsetzung erschweren - Würde kaum Anwendung finden; keine Verbesserungen	- Aufbereitung unterliegt weiterhin den Referaten (Probleme gerade bei kl. OE)
Präferenz-Szenario aus WS				

Abbildung 5: Szenarien-Ergebnis: Zusammenarbeit

¹¹ Hierauf wird in der folgenden Empfehlung Nr. 7 genauer eingegangen.



4.3 Empfehlungen

Empfehlung 7: Verbesserung des Status-quo im Bereich der Zusammenarbeit

Auf Basis der Ergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München den derzeitigen Status-quo zu verbessern.

Neben den dargelegten Schwächen der anderen Szenarien, sind bei diesem Szenario die Stärken, dass weiterhin referatsspezifische Gegebenheiten in den Informationsfluss Eingang finden. Zudem wäre durch die Optimierung des derzeitigen Informationsweges gewährleistet, dass die jeweiligen GL2-Leitungen weiterhin einen Gesamtüberblick über die Veränderungen und Neuerungen im buchhalterischen Bereich hätten.

Bausteine, die für eine Verbesserung des Status-quo realisiert werden müssten, sind:

1. Automatische „Terminerinnerungen“, welche in das System eingepflegt werden können, sodass ein reibungsloser zeitlicher Ablauf bei größeren Tätigkeiten, etwa im Bereich der Monats- und Jahresabschlüsse, durch technische Möglichkeiten unterstützt wird.
2. Das Informieren über Änderungen durch eine Informations-Mail sowie parallele Systeminfos in SAP, damit die Anwenderinnen und Anwender vor Ort über aktuelle Veränderungen sowie Anpassungen schneller und zielgerichteter informiert werden können.
3. Eine Optimierung der Informationsweitergabe in den Referaten und buchhalterischen Organisationseinheiten. Hierfür ist zwangsweise geboten, sowohl einheitliche als auch verbindliche Kommunikationsstandards zu definieren, um den Informationsaustausch sowohl zwischen den Referaten und der Kämmererei als auch innerhalb der Referate klar zu definieren.
4. Aufbereiten der Rundschreiben – unter anderem zum Jahresabschluss – als Newsletter 2.0, bei dem die Anwenderinnen und Anwender die Möglichkeit erhalten, sich schnelle und spezifisch die Informationen zu holen, welche sie für ihre spezifische Tätigkeit benötigen. Dieser Punkt entspricht, wie bereits dargelegt, weitestgehend dem Szenario eins. Aus diesem Grund ist dieses Szenario in der Abbildung 5 gelb markiert.



Empfehlung 7: Verbesserung des Status-quo im Bereich der Zusammenarbeit

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

Empfehlung 8: Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes

Auf Basis der Ergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes, um klare und einheitliche Kommunikationsvorgaben zu definieren.

Es gilt innerhalb dieses Konzeptes die Kommunikation zwischen der zentralen und dezentralen Buchhaltung sowie die referatsinterne Informationsweitergabe und Kommunikation zu strukturieren (vgl. Empfehlung 7). Überlegungen eines diesbezüglichen Konzeptes sind bereits in der Kämmerei vorhanden.

Ein Vorschlag zur inhaltlichen Strukturierung könnte lauten:

1. Kommunikationsebenen

Hierin werden die die jeweiligen Kommunikationsebenen und Dialoggruppen definiert, die mit einander kommunizieren. Um einen effizienten Kommunikationsaustausch zu wahren, sind zudem Vertretungsregeln zu integrieren.

2. Kommunikationswege

Innerhalb dieses Kapitels werden die Kommunikationswege und -routinen in der zentral-dezentralen Kommunikation sowie innerhalb einer Organisationseinheit definiert.

3. Ansprechpartnerstrukturen

Hierbei ist es entscheidend, die Ansprechpartner in der zentralen Buchhaltung sowie deren Zuständigkeiten, Funktionen und Aufgaben zu definieren, sodass für die Anwenderinnen und Anwender vor Ort ersichtlich wird, wenn es bei welchem Problem anzusprechen gilt.¹² Ein Großteil der Angaben ist bereits im Intranet einzusehen.

¹² Hierzu verweisen wir ebenfalls auf die Empfehlung 1 „Erstellen eines Organigramms und Stellenplans der Buchhaltungseinheiten“, in welchem ebenfalls die jeweiligen Informationen für die zentrale Buchhaltung Eingang finden sollten.



Empfehlung 8: Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes

4. Kommunikationsmittel.

Dieses Kapitel definiert zum einen die Kommunikationsmittel auf die zurückgegriffen wird als auch wann auf diese zugegriffen wird.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: kurzfristig

Empfehlung 9: Aufbau regelmäßiger Hospitationsrunden

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München den Aufbau regelmäßiger Hospitationsrunden, mit dem Ziel, einer Intensivierung des Austausches und der Zusammenarbeit zwischen den zentralen und dezentralen Buchhaltungseinheiten.

In einem regelmäßigen Turnus stattfindende sowie freiwillige Hospitationsrunden bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den zentralen beziehungsweise dezentralen Bereichen die Möglichkeit, Einblicke in die Arbeitsabläufe und -prozesse der jeweils anderen Organisationseinheit zu erhalten.

Es ermöglicht eine Sensibilisierung für Arbeitsabläufe, -anforderungen und -probleme auf zentraler beziehungsweise dezentraler Ebene.

Diese Empfehlung basiert auf einem konkreten Vorschlag, der sich aus den Referats-Workshops ergab und mit dem Wunsch verbunden wurde, einen persönlicheren Kontakt zwischen den zentralen und dezentralen Buchhaltungskräften zu etablieren.

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: mittelfristig



Empfehlung 10: Aufbau einer Corporate Identity „Münchner Buchhalterin/ Buchhalter“

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München den Aufbau einer Corporate Identity „Münchner Buchhalterin/ Buchhalter“.

Hierfür erachten wir die Organisation größerer Veranstaltungen im Bereich der Buchhaltung als sinnvoll, um zum einen den Austausch und die Diskussion über aktuelle Themen sowie Entwicklungen auf eine neue Ebene zu stellen und zum anderen die Vernetzung der buchhalterischen Fachkräfte innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt München zu intensivieren.

Durch die Vernetzung der Buchhaltungskräfte untereinander kann ein „Wir-Gefühl“ der Buchhaltungskräfte geschaffen werden, wodurch eine engere Bindung zu der Stadt München als Arbeitgeberin entstünde. Größere Veranstaltungen können hierzu ein geeignetes Mittel bilden. Gerade in Bezug auf die schwierige Anwerbung, den Stellennachbesetzungsprozess von geeignetem Personal sowie dem stetig wachsenden Konkurrenzkampf um gut ausgebildete Buchhaltungsfachkräfte auf dem Arbeitsmarkt, ist die Bindung der buchhalterischen Fach- und Führungskräfte mitentscheidend für die Buchhaltungsqualität der Landeshauptstadt München.

Auch sehen wir das Potenzial, dass hierdurch das Ansehen der Buchhalterinnen und Buchhalter in der Verwaltung der Landeshauptstadt München verbessert werden kann. Denn obwohl die Buchhaltung eine zentrale interne Dienstleistung darstellt, erfährt sie unserer Ansicht nach nicht den Stellenwert, der ihr aufgrund ihrer Relevanz zugesprochen werden müsste.

Innerhalb des Workshops fand die Diskussion über Buchhaltungsveranstaltungen zusätzlich in einem engeren Bezug zu dem derzeitigen Arbeitskreis MKRw statt. Dieser sei nach Aussagen einiger Beteiligten zum einen auf Grund seiner Themenvielfalt nicht effizient genug. Zum anderen seien die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Teilnehmerzahlen zu hinterfragen.

Hieran anknüpfend empfehlen wir, Arbeitskreise zu konkreten Spezialthemen zu realisieren, um auch die jeweiligen verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren. Eine regelmäßige, größere Buchhaltungsveranstaltung könnte daraufhin für die Diskussion übergeordneter Themen in einem breiten Plenum dienen.

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: mittel- bis langfristig



5 Dokumentation und Vorlagen

5.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen

Innerhalb der Fragebögen hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem die Möglichkeit, die jeweiligen Prozessdokumentationen und Unterlagen auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten.

Hierbei erhielten die Prozessdokumentationen der Anlagenbuchhaltung einen gesamtstädtischen Durchschnittswert von „5,8“. Die jeweiligen Bewertungen auf Referatsebene sind jedoch sehr unterschiedlich. So liegt die niedrigste Bewertung bei „3,0“ wohingegen die beste Bewertung den Wert „9,0“ beschreibt. Insgesamt bewerten 50% der Referate die Prozessbeschreibungen der Anlagenbuchhaltung schlechter als den Durchschnittswert.

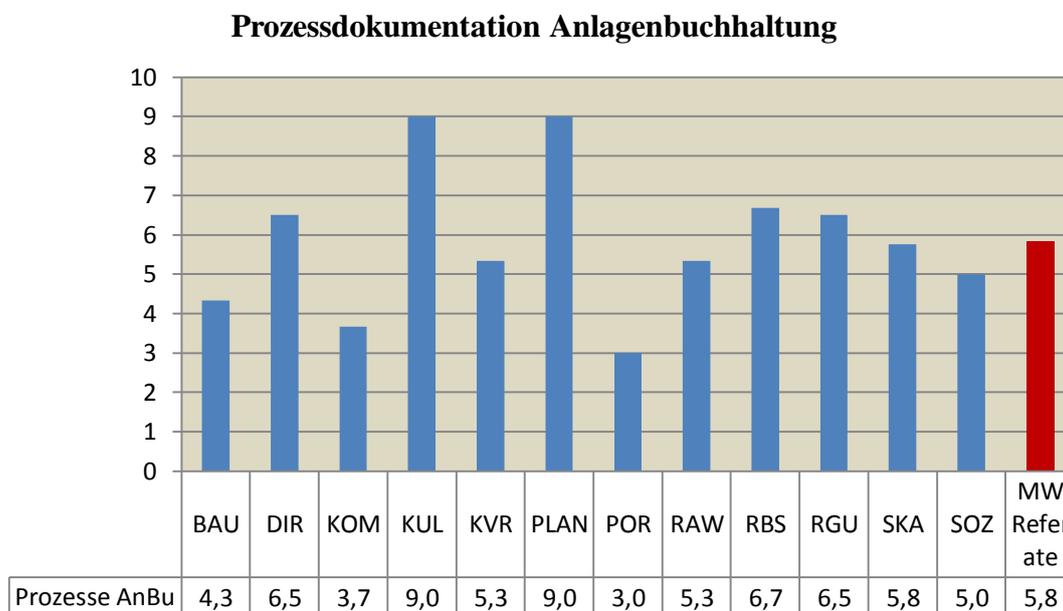


Abbildung 6: Prozessdokumentation Anlagenbuchhaltung

Die Prozessdokumentationen im Bereich der Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung erhalten gesamtstädtische Durchschnittswerte von „6,7“ beziehungsweise „6,5“. Auch hier sind die Bewertungen auf Referatsebene unterschiedlich. So werden die Prozessbeschreibungen im Bereich der Einnahmenbewirtschaftung zum einem mit dem Wert „4“ und zum anderen mit dem Bestwert „10“ bewertet. In Bezug auf die Prozessbeschreibungen der Ausgabenbewirtschaftung liegen die Werte jeweils zwischen „4,5“ und „8,5“.



Prozessdokumentation Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung

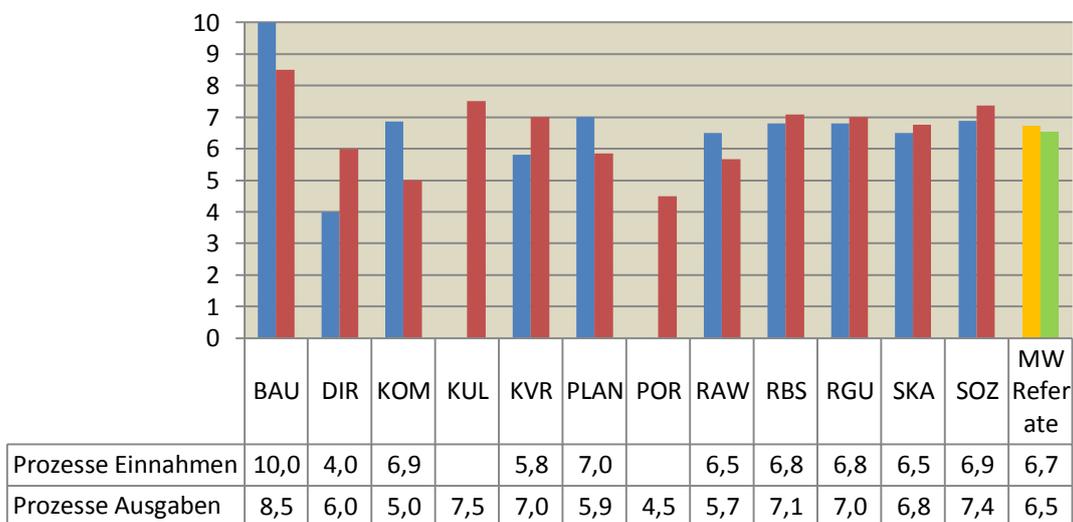


Abbildung 7: Prozessdokumentation Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten die Prozessbeschreibungen und -dokumentationen des Jahresabschlusses mit einem Durchschnittswert von „6,2“. Die Bewertungen liegen hierbei zwischen „4,0“ und „8,9“. Fünf der zwölf Referatsbewertungen liegen unter dem gesamtstädtischen Durchschnitt, was einen Prozentsatz von ca. 42% ausmacht. Im Bereich der Prozessdokumentationen des Monatsabschlusses fallen die Bewertungen besser aus. Für diese ergibt sich ein gesamtstädtischer Mittelwert von „7,1“, was sich auch anhand der verhältnismäßig guten Bewertungen der jeweiligen Referaten erkennen lässt, die sich zwischen den Werten „5,3“ und „9,3“ befinden.

Prozessdokumentation Jahres- und Monatsabschluss

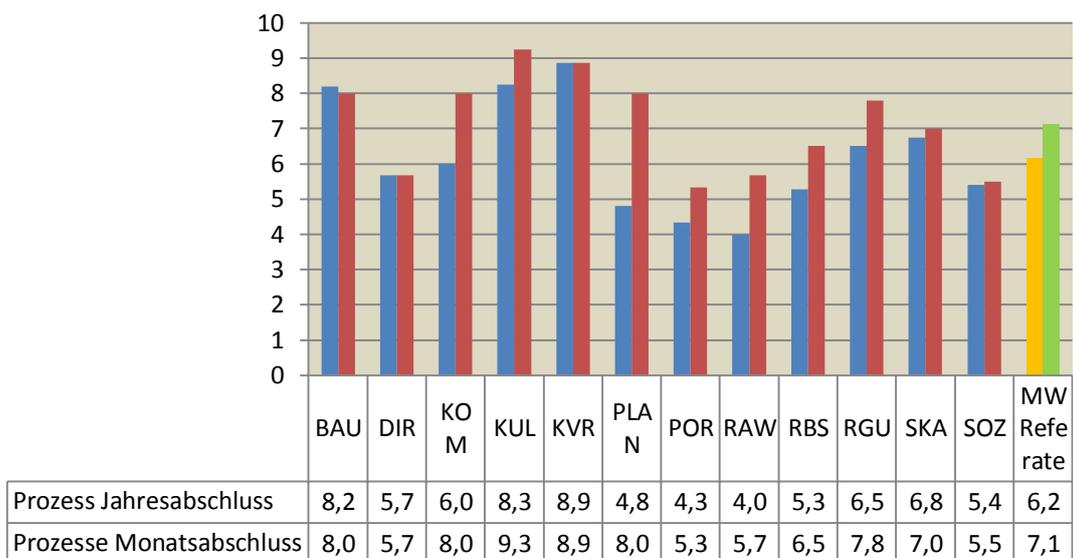


Abbildung 8: Prozessdokumentation Monats- und Jahresabschluss



Die Kontierungsrichtlinie sowie der Kontenplan der Stadt München werden annähernd gleich bewertet. So erhält der Kontenplan einen Durchschnittswert von „6,8“ und die Kontierungsrichtlinie einen Wert von „7,0“. Trotz der relativ guten Bewertung wünschen sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Verringerung der Sachkontenanzahl sowie eine Optimierung der Kontierungsrichtlinie. Die große Detailliertheit und Feinteiligkeit führe zu Umsetzungsschwierigkeiten vor Ort, auch wenn der Kontenplan seitens der Stadtverwaltung bereits reduziert wurde.¹³

Kontenplan und Kontierungsrichtlinie

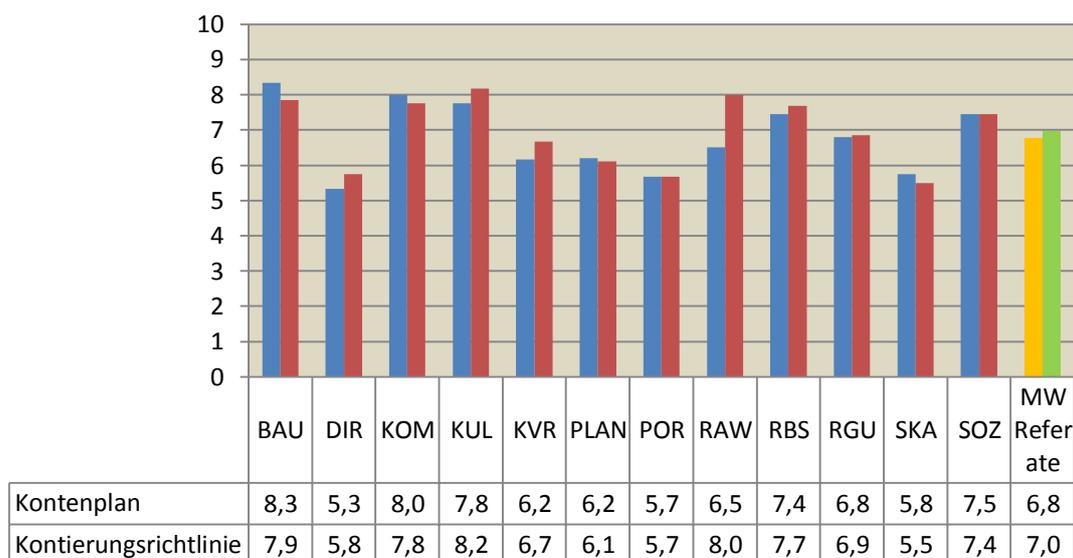


Abbildung 9: Kontenplan und Kontierungsrichtlinie

Die Richtlinie zur Anlagenbuchhaltung erhält von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im gesamtstädtischen Durchschnitt den Wert „6,7“. Auch hier ist eine Diskrepanz in den jeweiligen Referatsbewertungen auszumachen. So erfolgen die Bewertungen zwischen den Werten „4,0“ und 9,5“. Die Hälfte der Referatsbewertungen für die Richtlinie Anlagenbuchhaltung liegt unterhalb des gesamtstädtischen Durchschnittswertes.

Bei den Anwenderdokumentationen reichen die Bewertungen „4,4“ bis „7,5“ und resultieren in einem gesamtstädtischen Durchschnitt von „6,4“. Hierbei merkten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass die zentralen Anwenderdokumentationen oftmals schwer verständlich seien und daher referatsinterne Anwenderdokumentationen entwickelt wurden. So würden etwa erklärende Screen-Shots in den jeweiligen Anwenderdokumentationen die Anwendbarkeit vor Ort erleichtern.

¹³ Hierzu verweisen wir auf den Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens und die Reduzierung der Sachkonten von 3.800 Sachkonten auf 3.129 zum 01.01.2013.



Richtlinie Anlagenbuchhaltung und Anwenderdokus

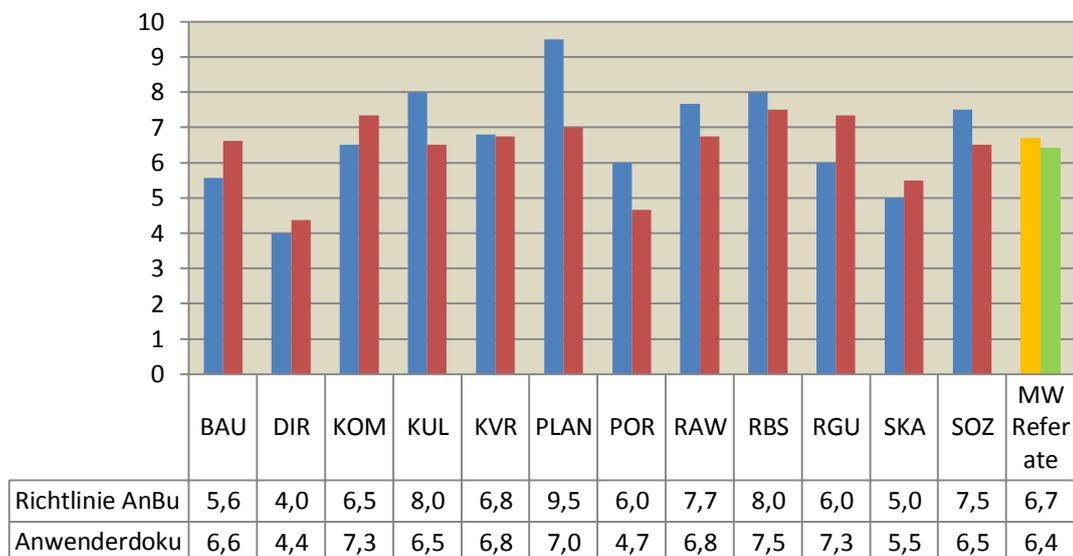


Abbildung 10: Richtlinie Anlagenbuchhaltung und Anwenderdokus

Die Dienstanweisung MKRw erhält ähnlich wie die Richtlinie zu Anlagenbuchhaltung einen Durchschnittswert von „6,8“. Lediglich drei Referate bewerten diese Dienstanweisung schlechter, als es der gesamtstädtische Durchschnittswert ausdrückt.

Die Dienstanweisung Anordnung / Kasse erhält im Vergleich zu den anderen Dokumentationen eine relativ hohe Bewertung mit „7,3“. Auch die einzelnen Referatsbewertungen liegen hierbei zwischen „6,4“ und „9,0“.

Dienstanweisung MKRw und Dienstanweisung Anordnung/Kasse

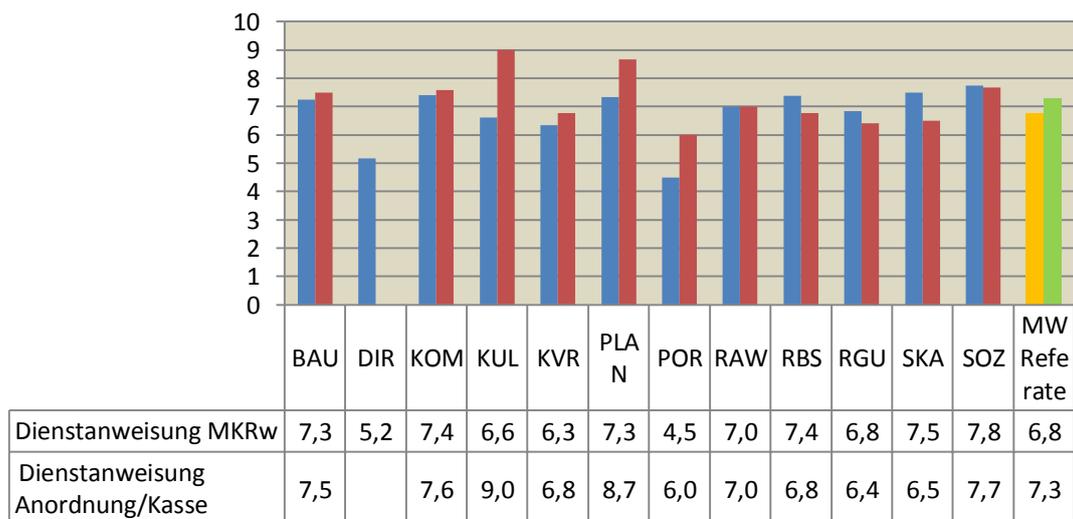


Abbildung 11: Dienstanweisung MKRw und Dienstanweisung Anordnung / Kasse



Im Gesamtdurchschnitt werden die Dokumentationen mit durchschnittlich „6-7“ bewertet. Dies bedeutet, dass ca. 2/3 der Anforderungen an die Dokumentationen und Anleitungen aus Sicht der Anwenderinnen und Anwender erfüllt werden.

Jedoch wird von den dezentralen als auch zentralen Anwenderinnen und Anwendern angemerkt, dass zentrale Dokumente und Vorlagen widersprüchlich seien. Hinzu kommt, dass von den dezentralen Buchhaltungskräften oftmals noch alte Informationsstände verwendet werden, da keine Aktualisierung der Dokumente erfolgte. Ein ähnliches Problembewusstsein geht auch aus den zentral geführten Interviews hervor. So bestünde nach Ansicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Buchhaltung die Notwendigkeit, die Dokumente untereinander zu konsolidieren.¹⁴

Im derzeitigen Status-quo befinden sich zudem einige Informationen im Finanzhandbuch, andere im Finanz-Wiki oder weitere zentrale Dokumente sind mit diesen Datenbanken gar nicht verknüpft. Dies erschwert die Suche nach Informationen und begründet eine hohe Zeitintensität. Zwar ist es das Ziel der Landeshauptstadt München, das Finanz-Wiki in das Finanzhandbuch zu integrieren, dies ist jedoch bis dato noch nicht geschehen. Zudem befinden sich einige Seiten und Verweise noch im Aufbau.

Daher wird von den zentralen und dezentralen Einheiten ein zentrales Nachschlagewerk beziehungsweise ein zentraler Dokumententyp gewünscht, um die Informationen gebündelt und schnell griffbereit vorzuhalten. Innerhalb der Fragebögen gaben die dezentralen Respondenten und Respondentinnen an, dass das Finanz-Wiki noch immer die meist verwendete Recherchequelle sei, gefolgt von dem Finanzhandbuch sowie dem Internet im Allgemeinen.

Folgende Feststellungen lassen sich aus den Darlegungen ableiten:

1. Es ist notwendig ein zentrales Nachschlagewerk zu erarbeiten beziehungsweise eine zentrale Dokumentenart zu definieren
2. Zentrale Dokumente müssen untereinander konsolidiert werden
3. Weitere Prüfungen zur Vereinfachung des Kontenplans sind erwünscht.

5.2 Szenarien

Auf Basis dieser Feststellungen entwickelten wir für den Themenbereich Dokumentationen und Vorlagen zwei Szenarienvorschläge, welche sich vor allem mit dem Aufbau eines zentralen Nachschlagewerkes befassten.

1. Szenario: Optimierung des Finanzhandbuches

Das Szenario eins beinhaltet eine vollständige Überführung der Finanz-Wikis in das Finanzhandbuch zur Optimierung des derzeitigen Status-quo. Wie bereits verdeutlicht,

¹⁴ Dies ging aus dem Interview hervor, welches mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen Buchhaltung zum Themenkomplex des Jahresabschluss geführt worden ist.



sind die Informationen für die Anwenderinnen und Anwender derzeit teilweise im Finanzhandbuch sowie teilweise im Finanz-Wiki enthalten. Aus diesem Grund ist eine Integration des Finanz-Wikis in das Finanzhandbuch grundlegend.

Weiterführend ist für eine effizientere Suche nach Schlagworten eine verbesserte Suchfunktion zu implementieren. So könnten innerhalb des Nachschlagewerks „Finanzhandbuch“ auf die optimierten und vollständigen Prozessbeschreibungen durch Verlinkungen verwiesen werden. Hierbei ist entscheidend, die Dokumente sinnvoll und vollständig zu verknüpfen, um die Sucheffizienz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst hoch zu gestalten.

Um zu gewährleisten, dass die Anwenderinnen und Anwender vor Ort auf die aktuellsten Dokumentationen zurückgreifen, sind diese vorher zu konsolidieren und Altbestände zu löschen. Zusätzlich sollte auf den Dokumenten und Vorlagen die Historie, der Stand sowie Gültigkeit erkennbar sein, um möglichen Missverständnissen und daraus resultierenden Fehlern entgegenzuwirken.

Vorteile dieses Szenario ergeben sich daraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Format bereits kennen und damit arbeiten. Hierdurch könnten Einarbeitungsschwierigkeiten gemindert werden. Zudem sind das Finanzhandbuch sowie seine Struktur in vielen Bereichen schon realisiert. Nichtsdestotrotz ist hierbei mit einem hohen Optimierungsaufwand zu rechnen. Auch da einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine generelle Unzufriedenheit mit dem Finanzhandbuch äußerten.

2. Szenario: Entwicklung eines „Münchner Buchungslexikons“

Das zweite Szenario beinhaltet die Entwicklung eines neuen Nachschlagewerks, dem „Münchner Buchungslexikons“. Dieses bietet die Möglichkeit in Abstimmung mit allen Beteiligten ein führendes Lexikon für Buchhaltungsprozesse und -fragen zu schaffen.

Eine mögliche Struktur, in der sich die Prozessbeschreibungen und die weiterführenden Dokumente leicht einordnen lassen würden, wäre:

- I) Anlagenbuchhaltung
- II) Einnahmenbewirtschaftung
- III) Ausgabenbewirtschaftung
- IV) Kosten- und Leistungsrechnung
- V) ...

Auch hier würden die optimierten Prozessbeschreibungen die zentralen Dokumente darstellen, über welche auf weitere Vorlagen und Dokumentationen verwiesen wird. Durch textliche Erläuterungen sowie Visualisierungen würden die buchhalterischen Anwenderinnen und Anwender ein Standardwerk erhalten, auf welches sie bei Rückfragen und Schwierigkeiten jederzeit zugreifen könnten.



Vorteile dieses Szenarios wären, dass in Zusammenarbeit mit den Referaten ein neues Nachschlagewerk entstehen könnte, welches den jeweiligen Anforderungen vollumfänglich entsprechen würde. Zusätzlich entstünde ein Gesamtüberblick über die Prozesse. Schwächen dieser Überlegung beinhalten hingegen den hohen Erstellungsaufwand, besonders vor dem Hintergrund der geringen personellen Kapazitäten der Landeshauptstadt München, sowie das Anzweifeln seitens der Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass ein derartiges Lexikon überhaupt von Anwenderinnen und Anwender vor Ort genutzt würde.

Im Zuge dessen erfolgte als Ergebnis des Szenarien-Workshops, dass die Optimierung des Finanzhandbuches hierbei das zu präferierende Szenario ist, wie die Abbildung 12 nochmals verdeutlicht.

Szenarien	Szenario 1 – Optimierung des Finanzhandbuches	Szenario 2 – Entwicklung des „Münchner Buchungslexikon“
Beschreibung	Optimierung des Finanzhandbuches durch komplette Überführung des Finanz-Wikis sowie weiterer Verlinkungen und Beschreibungen	Dieses Szenario sieht die Erstellung und Implementierung eines Buchungslexikon als zentrales Nachschlagewerk vor
Stärken (+)	+ MA kennen das Format und arbeiten damit bereits + Struktur etc bereits gegeben	+ könnte in Zusammenarbeit mit den Referaten entstehen + ermöglicht einen Gesamtüberblick über die Prozesse
Schwächen (-)	- Einige MA äußerten Unzufriedenheit mit dem FHB - Hoher Optimierungsaufwand	- Hoher Erstellungsaufwand - Die Nutzung eines Nachschlagewerks in Form eines Lexikon wird angezweifelt
Präferenz-Szenario aus WS		

Abbildung 12: Ergebnis Themenbereich Dokumentation und Vorlagen

An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass die Empfehlung einer weiteren Reduzierung des Kontenplans sich widererwartend als nicht konsensfähig herausgestellt hat. Lediglich von Seiten der zentralen Buchhaltung wurde angemerkt, dass eine weitere Reduzierung in deren Interesse läge. Die Vertreterinnen und Vertreter der Referate merkten hingegen an, dass eine Reduzierung ihrer Einschätzung nach keinen Sinn macht. Vielmehr würde diese zu aufwendigen Umstrukturierungsarbeiten führen, da hinter jedem Sachkonto auch ein eigenes Budget stünde.

Aus diesem Grund wird eine weitere Reduzierung des Kontoplans als Empfehlung nicht aufrechterhalten.



5.3 Empfehlungen

Empfehlung 11: Optimierung des Finanzhandbuchs

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München eine Optimierung des Finanzhandbuchs als zentrales Nachschlagewerk für den buchhalterischen Bereich zu realisieren.

Bausteine, die im Zuge einer Optimierung des Finanzhandbuchs realisiert werden müssen, sind:

1. Für alle Prozesse müssen die jeweiligen Beschreibungen mit den dazugehörigen Ansprechpartnern oder zumindest mit den Organisationseinheiten angefertigt werden.
2. Es sind verbesserte Suchfunktionen und -optionen in das Finanzhandbuch zu integrieren, um den Rechercheaufwand für die Anwenderinnen und Anwender möglichst gering zu halten.
3. Um Fragen/ Probleme sowie deren Antworten/ Lösungen allen Anwenderinnen und Anwendern zugänglich zu machen, ist ein Verweis beziehungsweise eine Anlage auf meistgestellten Fragen (FAQs) zu führen. Hierdurch erhalten die dezentralen Buchhaltungsfachkräfte Informationen, ob ähnliche Probleme bereits aufgetreten sind und wie deren Lösung aussehen kann.
4. Die Dokumente und Vorlagen sind sinnvoll zu verlinken und zu verknüpfen, um den Suchaufwand für die Anwenderinnen und Anwender vor Ort gering zu halten. So ist unserer Ansicht nach der Verweis auf die jeweiligen Prozessbeschreibungen als grundlegende Dokumentationen als erstes aufzuführen. Daran anschließend entsprechend die anderen Unterlagen in geeigneter und sinnvoller Reihenfolge.
5. Des Weiteren ist es wichtig, dass die Historie, der Stand sowie die Gültigkeit der Dokumente und Vorlagen ersichtlich werden, um möglichen Missverständnissen und daraus resultierenden Fehlern entgegen zu wirken. Eine regelmäßige Aktualisierung und Konsolidierung der Dokumente und Vorlagen ist somit unerlässlich.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig



Empfehlung 12: Anfertigung der Beschreibungen für alle Prozesse und Abläufe im Rechnungswesen sowie die Optimierung bestehender Beschreibungen

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Anfertigung aller Beschreibungen für die im Rechnungswesen vorhandenen Prozesse und Abläufe sowie die Optimierung bereits bestehender Prozessbeschreibungen.

Aus diesen Beschreibungen müssen die jeweiligen Prozessabläufe, die Schnittstellen sowie die spezifischen Teilaufgaben eindeutig hervorgehen. Hierbei ist klar darzustellen, an welchem Prozessabschnitt, welche Aufgabe zu erledigen ist sowie welche weiteren Tätigkeiten die darauffolgenden Prozessabschnitte beinhalten.

In Anbetracht der Ergebnisse der Ist-Analyse halten wir es für sinnvoll, dass die Ansprechpartner, die innerhalb der jeweiligen Prozesse relevant sind, in den dafür vorgesehenen Beschreibungen klar benannt werden.¹⁵ Sollte sich die klare Benennung der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner auf Grund häufiger Fluktuation als nicht realisierungsfähig herausstellen, so ist mindestens die entsprechende Organisationseinheit zu nennen.

Durch enthaltene Verlinkungen auf andere, weiterführende Dokumente, Erläuterungen, Hilfestellungen sowie einer Auflistung der meist gestellten Fragen und Antworten werden die Prozessbeschreibungen weiterführend optimiert.

Auch der Verweis auf beispielhafte SAP-Masken, um den Anwenderinnen und Anwendern vor Ort zu verdeutlichen, wie sich der Prozess im System darstellt, stellt ein identifiziertes Optimierungspotenzial dar.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

¹⁵ An dieser Stelle soll noch einmal auf die Problematik hingewiesen werden, dass eine Erkenntnis aus der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung war, dass zentrale Ansprechpartner oft nicht bekannt zu sein scheinen.



6 Prozesse / IT

6.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen

Innerhalb des Fragebogens wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Häufigkeiten der Fehler und Problemen in den jeweiligen Buchungsprozessen befragt. Die im Fragebogen ausgewählten Buchungsprozesse resultieren insbesondere aus den Revisionsnotaten.

I. Ausgaben- und Einnahmenbewirtschaftung

In Bezug auf die korrekte Erfassung von Zahlungskonditionen geben Referate sehr unterschiedliche Aussagen zu der Häufigkeit an. So geben knapp 20% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Planungsreferat an, dass die nicht korrekte Erfassung von Zahlungskonditionen bei Ihnen sehr häufig vorkommt. Bei anderen Referaten kommen Probleme und Fehler innerhalb dieses Prozesses nach eigenen Aussagen mittel- bis selten häufig vor. Unter anderem auch die Auswertungen im Zuge des Projektes „Buchungsqualität“ verweisen darauf, dass Fehler bei den Zahlungskonditionen auftreten.

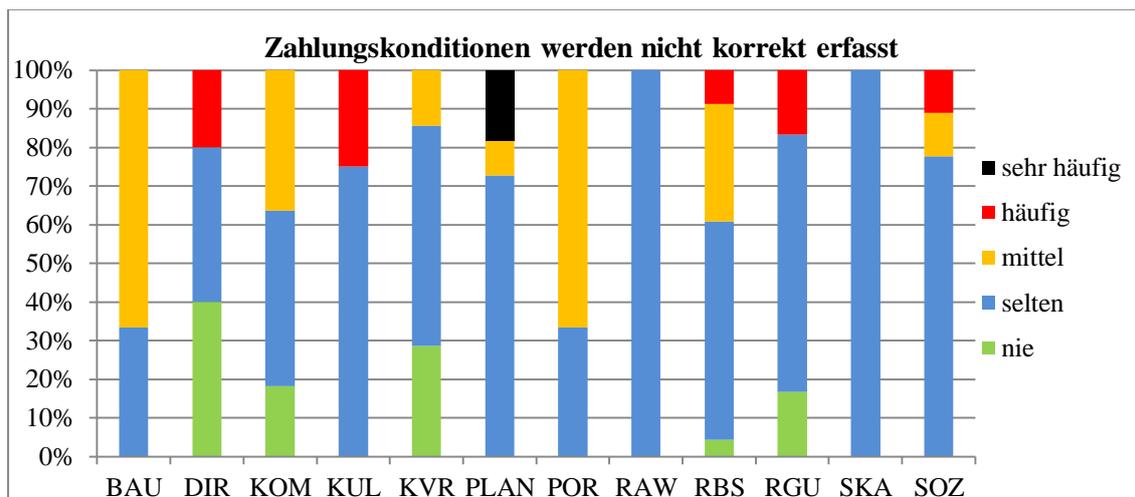


Abbildung 13: Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst

Gründe für die Fehler bei den Zahlungskonditionen sind nach Angabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter anderem, dass die Zahlungskonditionen nicht auf der Rechnung genannt werden oder dass diese auf der Bestellung und Rechnung unterschiedlich sind.

Das Einhalten von Zahlungsfristen kommt in einigen Referaten nach eigener Aussage sehr häufig vor. Gleiches bestätigen die Untersuchungen des Projektes „Buchungsqualität“. Als Gründe werden hierfür unter anderem lange Rechnungswege und Prozessabläufe zwischen Anordnung und Auszahlung genannt. Zudem ist die postalische Über-sendung der Rechnungen sehr zeitintensiv, was die Einhaltung von Zahlungsfristen erschwert. Auch das Verfolgen der Rechnung, um herauszufinden, an welcher Stelle diese



sich befindet, ist aufgrund der postalischen Übersendung nicht möglich. Es seien zu viele Schnittstellen und Mitarbeiter in den Rechnungsprozess involviert. Die langen Rechnungswege führen zudem in der Konsequenz dazu, dass Kreditoren oft lange auf ihr Geld warten müssen.

Aus diesem Grund besteht sowohl zentral als auch dezentral der Wunsch, die Rechnungsprozesse durch entsprechende IT-Workflow Maßnahmen zu optimieren.

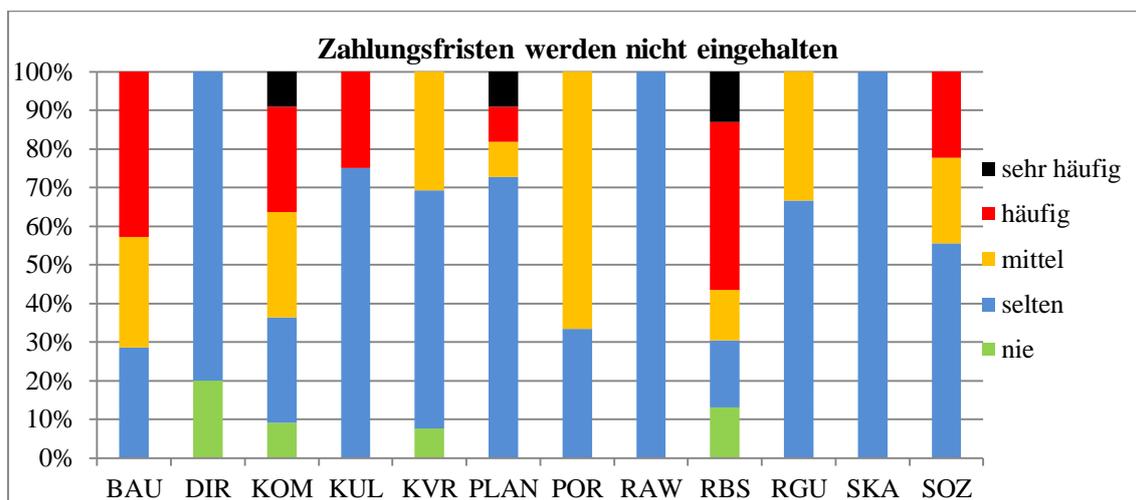


Abbildung 14: Zahlungsfristen werden nicht eingehalten

Die Wahl des falschen Sachkontos erfolgt nach Aussage eines Großteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den meisten Fällen eher selten bis nie. Gemäß den Ausführungen des Projektes „Buchungsqualität“ der Landeshauptstadt München konnten die Sachkontenfehler jedoch bereits reduziert werden.¹⁶ Auch der Prüfungsbericht des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbandes verweist auf die Problematik falscher Sachkontenauswahl.¹⁷

¹⁶ Vgl. Präsentation „Buchungsqualität“ vom 11. September 2014; S. 11.

¹⁷ Vgl. Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband (2013): Prüfbericht der Landeshauptstadt München; S. 150ff.

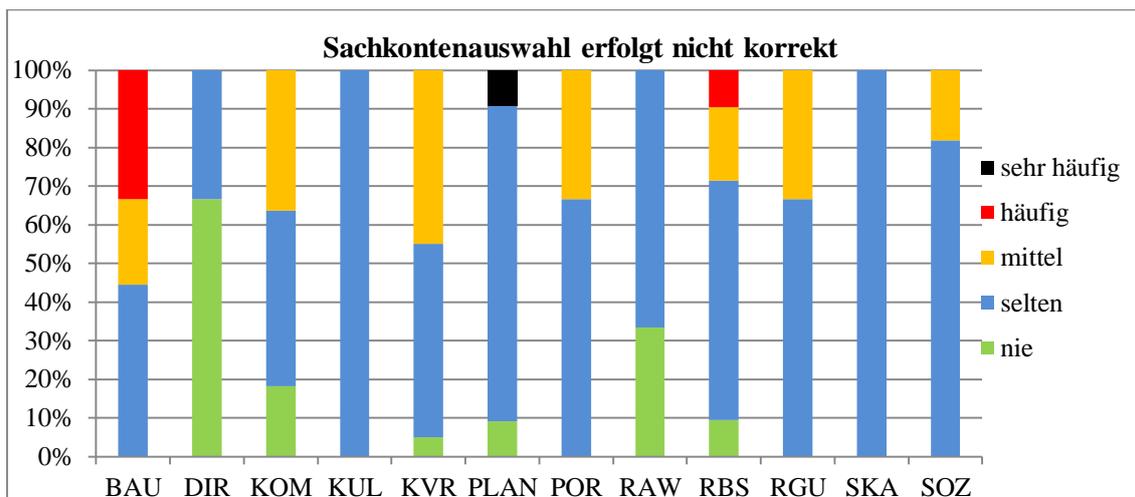


Abbildung 15: Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt

Fehlerhafte und unzureichende Buchungstexte als Fehlerquelle werden von den Referenten unterschiedlich bewertet. So geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus sechs Referaten an, dass diese Fehler nur selten oder nie auftreten in ihren Referaten. Bei den restlichen sechs Referaten treten diese Fehler mittel, häufig und nach Aussage einiger Befragten auch sehr häufig auf.

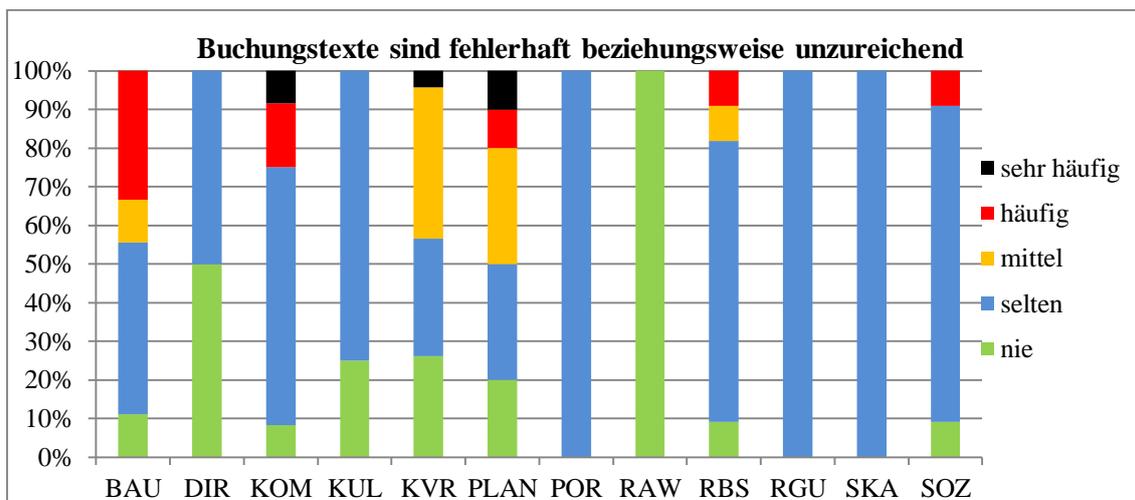


Abbildung 16: Buchungstexte sind fehlerhaft beziehungsweise unzureichend

In Bezug auf die Problematik, dass sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten unvollständig gemeldet werden, entgegnet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus sechs Referaten, dass dieses bei ihnen selten bis nie vorkomme. Lediglich im Planungsreferat und im Referat für Bildung und Sport geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten bei ihnen häufig bis sehr häufig unvollständig gemeldet werden.

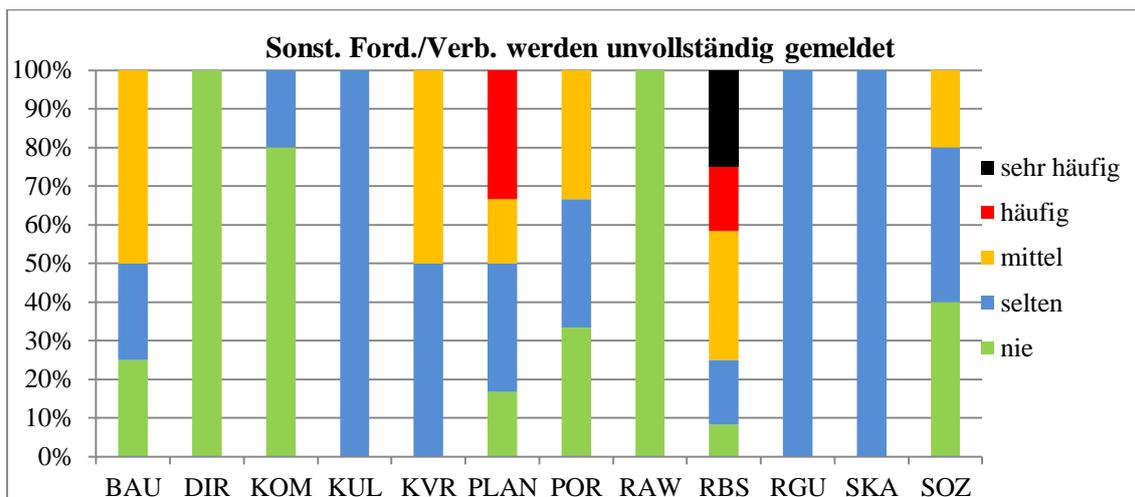


Abbildung 17: Sonst. Ford./Verb. werden unvollständig gemeldet

Innerhalb der zu buchenden Beträge, geben alle zwölf Referate an, hiermit selten bis nie Probleme zu haben.

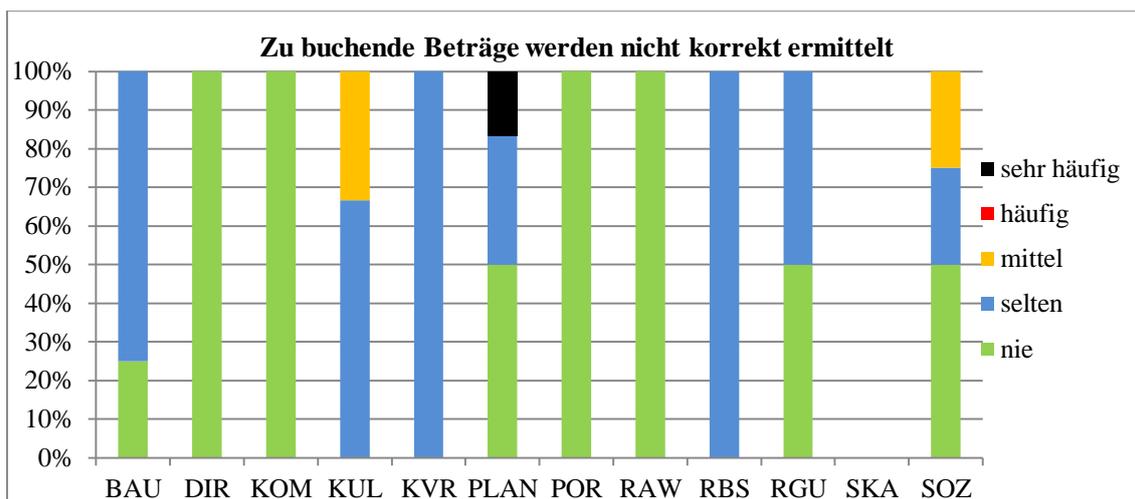


Abbildung 18: Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt

II. Anlagenbuchhaltung

Abbildung 19 verweist auf die Problematik, dass „Anlagen im Bau“ in einigen Referaten oftmals nicht bei Inbetriebnahme abgerechnet werden. So geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Baureferat unter anderem an, dass hierbei häufig bis sehr häufig keine rechtzeitige Abrechnung erfolgt. Auch im Kommunalreferat, dem Referat für Bildung und Sport und dem Sozialreferat gibt die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass Anlagen im Bau häufig bis sehr häufig nicht bei der Inbetriebnahme abgerechnet werden.

Hierauf verweist auch der Prüfbericht des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes. So betrug der Abrechnungstau bei den Anlagen im Bau zum Jahresabschluss 2011 laut



Angaben des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes ca. 1,249 Mrd. Euro.¹⁸ Aufgrund weiterer zahlreicher Bauvorhaben, etwa im Zuge des „Aktionsplans 2020“, und fehlender personeller Ressourcen, bleibt zu hinterfragen, inwieweit dieser Aktivierungstau zukünftig abgebaut werden kann.

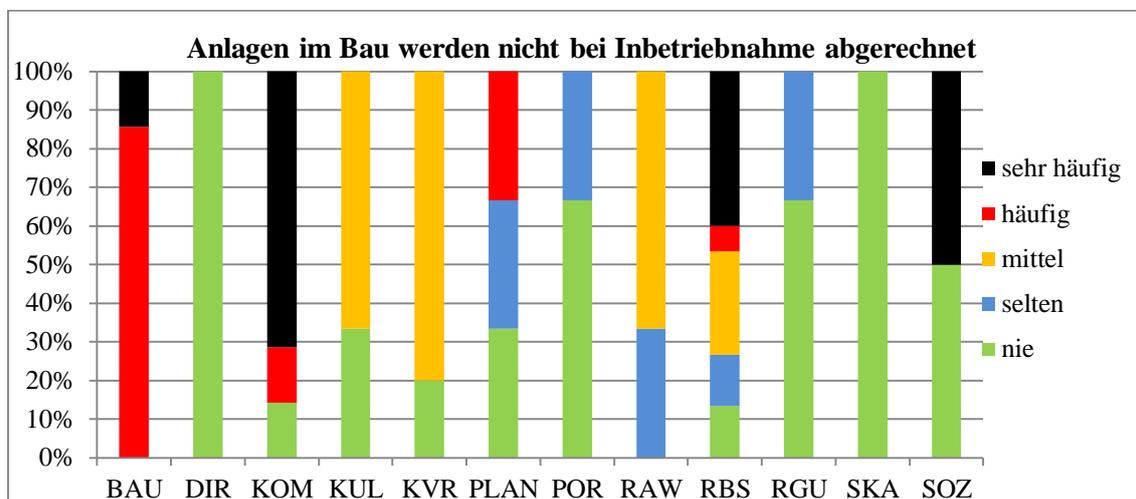


Abbildung 19: Anlagen im Bau werden nicht bei Inbetriebnahme abgerechnet

In Bezug auf kleinere Vermögensgegenstände, die derzeit ab ein Wert von 150 Euro aktivierbar und ebenfalls einzeln in der Anlagenbuchhaltung zu erfassen sind, bestand bei den dezentralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den zuständigen Organisationseinheiten der Wunsch, diese „150-Euro-Grenze“ hinaufzusetzen.¹⁹ Die davon erhofften Prozess erleichterungen würden nach Ansicht dieser Kolleginnen und Kollegen zu spürbaren Arbeitsentlastungen führen.

III. Monats- und Jahresabschlüsse

Gemäß Prüfungsbericht des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes ist die periodengerechte Erfassung unzureichend. So sind etwa Verbindlichkeiten (S. 107), Forderungen (S. 96) und das Anlagevermögen (S. 81) nicht stichtagsgemäß abgebildet.²⁰ Auch gibt ein Großteil der Referate an, dass hier zum Teil mittel bis sehr häufig Fehler und Probleme auftreten. Lediglich die Stadtkämmerei sowie das Personal- und Organisationsreferat geben einstimmig an, dass Probleme bei der periodengerechten Erfassung selten auftreten.

¹⁸ Bayrischer Kommunalen Prüfungsverband (2013): Prüfbericht der Landeshauptstadt München; S. 82.

¹⁹ Vgl. die Richtlinie zu Anlagenbuchhaltung der Landeshauptstadt München.

²⁰ Dies sind nur beispielhafte Nennungen aus dem Prüfungsbericht des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes.

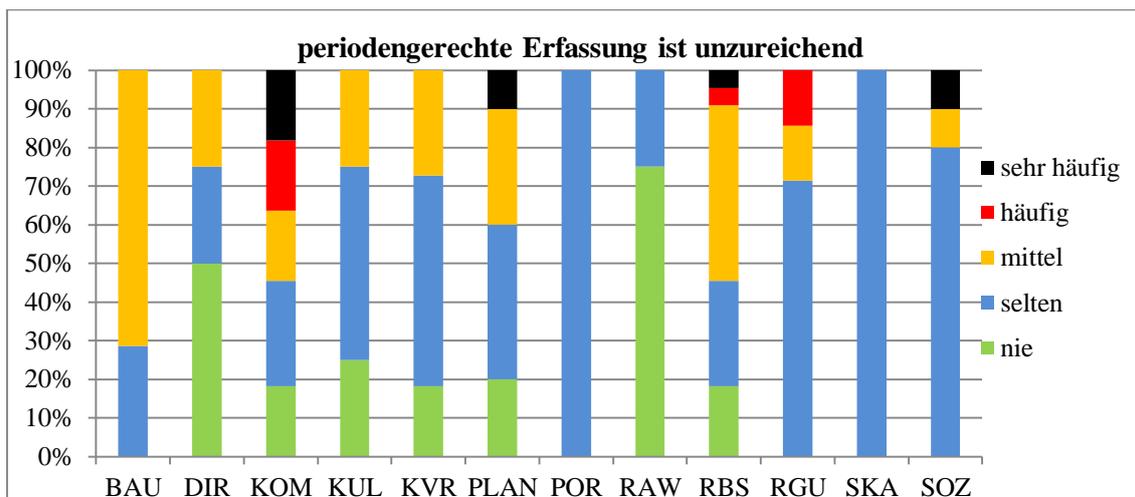


Abbildung 20: Periodengerechte Erfassung ist unzureichend

Die Problematik, dass sonstige Verbindlichkeiten als Rückstellungen gemeldet werden, tritt bei 58% der Referate selten bis nie auf.

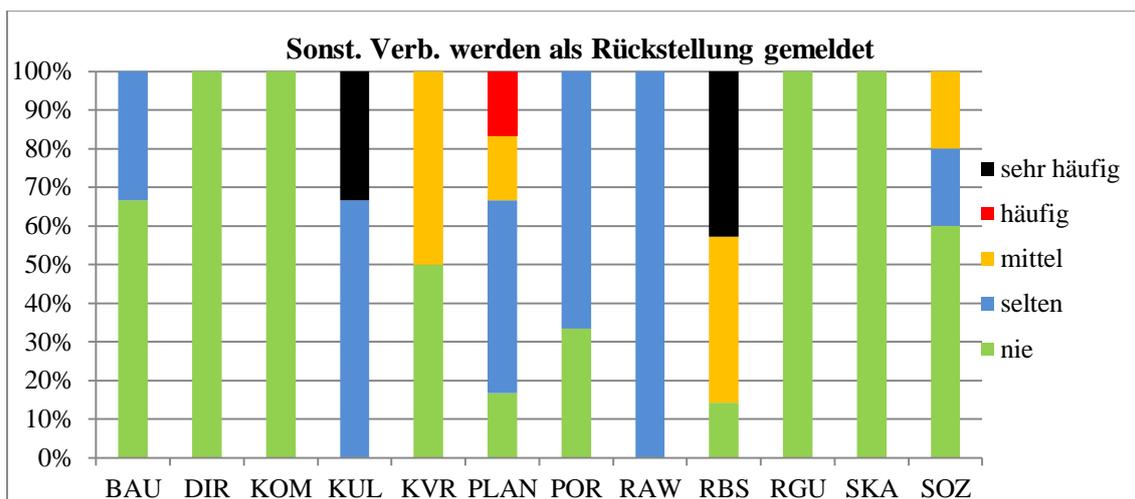


Abbildung 21: Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellung gemeldet

Innerhalb des Buchhaltungsprozesses der abzugrenzenden Beträge geben 67% der Referate an, dass keine Probleme beziehungsweise Fehler in diesem Prozess entstehen. Dem gegenüber steht das Referat für Bildung und Sport für welches ca. 38% der Rückläufe angeben, dass dort sehr häufig Fehler entstehen.

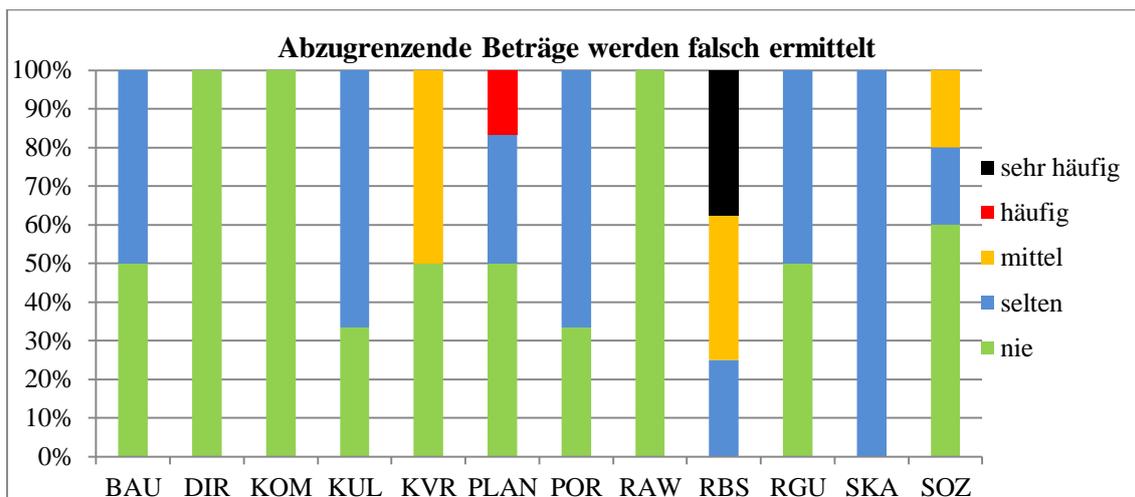


Abbildung 22: Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den aufzulösenden Beträgen. Auch hier geben 58,3% der Referate an, nie oder nur selten Probleme mit diesem Prozess zu haben.

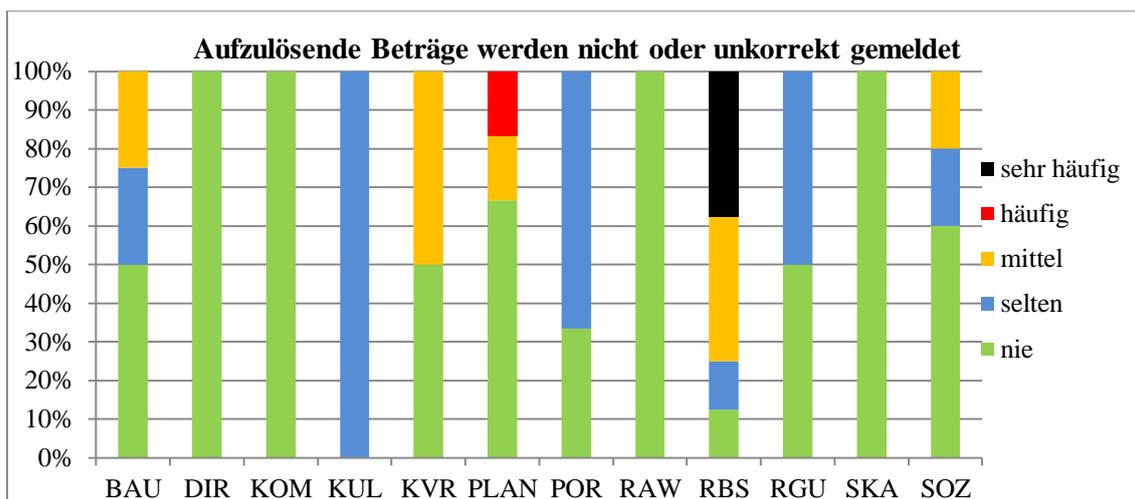


Abbildung 23: Aufzulösende Beträge werden nicht oder unkorrekt gemeldet

Zu der Frage, ob Rückstellungen und Inanspruchnahmen unzureichend erfolgen, ergibt sich aus der Befragung, dass 50% der Referate nie oder selten als Häufigkeit angeben. Lediglich aus dem Bau- und Planungsreferat ergeben sich Fragebogenrückläufe, die auf ein häufiges Vorkommen verweisen.

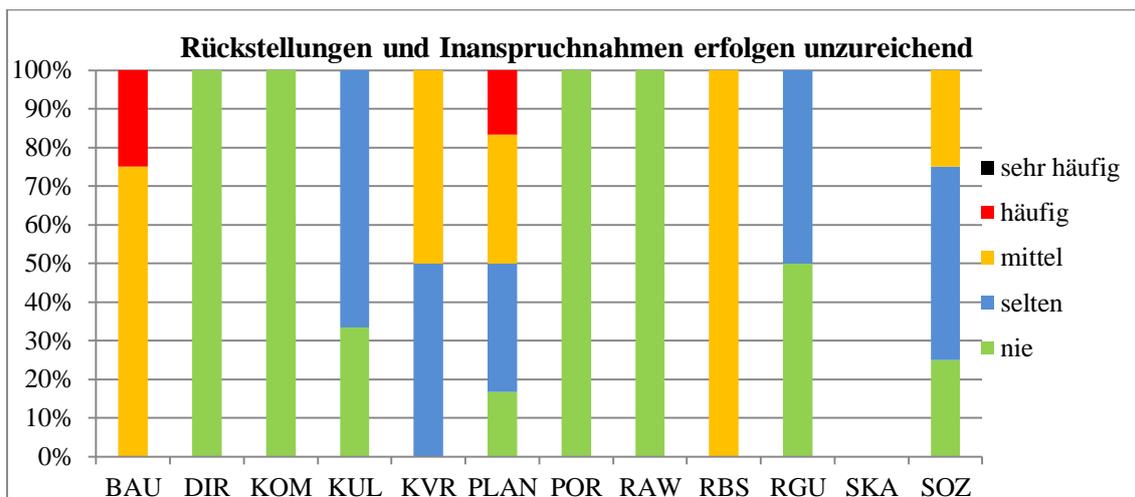


Abbildung 24: Rückstellungen und Inanspruchnahme erfolgen unzureichend

Innerhalb der Urlaubsrückstellungen, geben die Rückläufe aus dem Baureferat an, dass hierbei sehr häufig Fehler und Probleme in ihrer Organisationseinheit entstehen. Auch das Planungs-, das Kultur- sowie das Personal- und Organisationsreferat geben zum Teil an, dass sehr häufig Fehler entstehen.

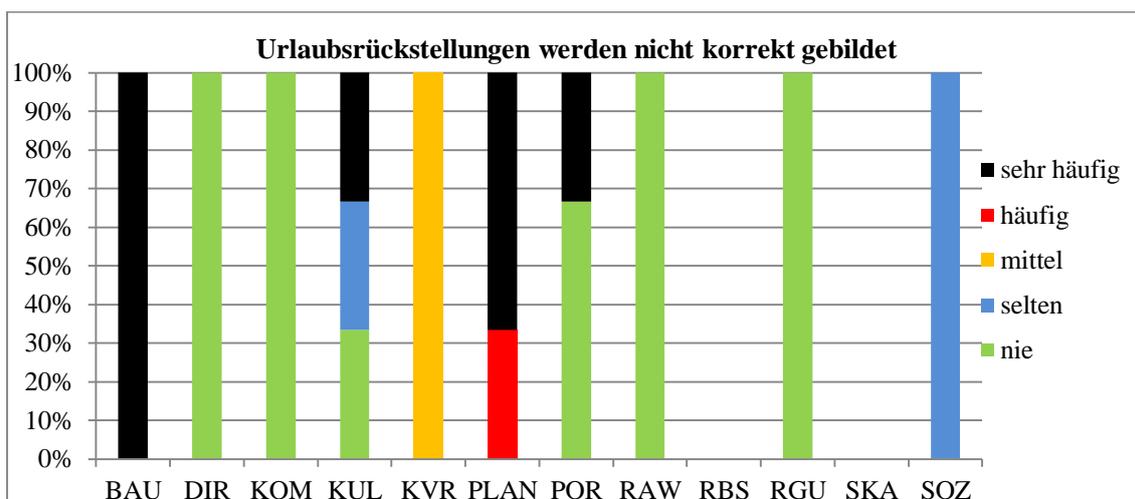


Abbildung 25: Urlaubsrückstellungen werden nicht korrekt gebildet

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Nichtbildung von Archivrückstellungen. Diese werden nach Aussagen der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Baureferats, des Planungsreferats sowie des Personal- und Organisationsreferat sehr häufig nicht gebildet. Fünf Referate geben hingegen an, dass nie Probleme und Fehler bei den Archivrückstellungen entstehen. Das Referat für Bildung und Sport sowie die Stadtkämmerei gaben keine Angaben hierzu.

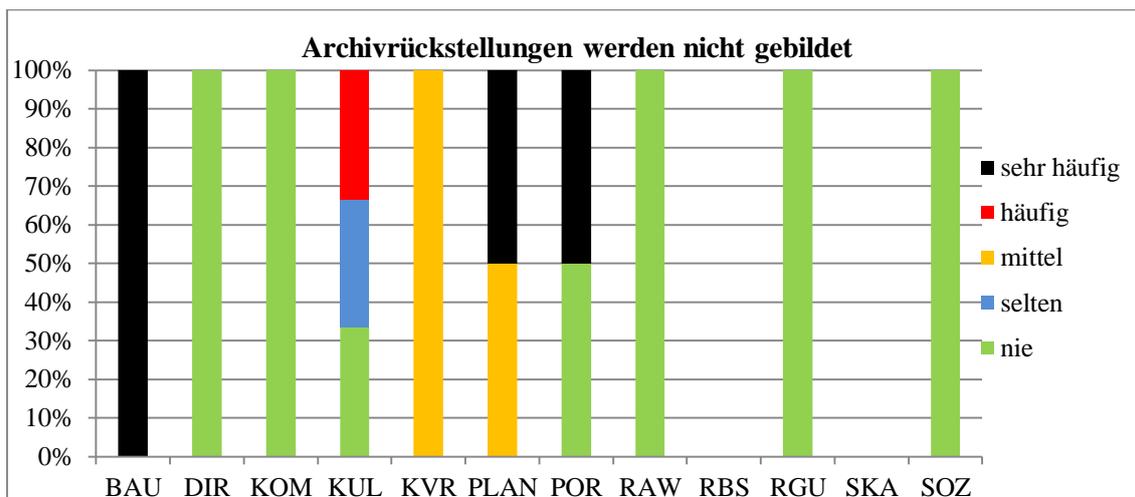


Abbildung 26: Archivrückstellungen werden nicht gebildet

Probleme bei den Rückstellungen für das Konjunkturpaket 2 kommen ebenfalls häufig bis sehr häufig im Baureferat vor. Auch im Kulturreferat und im Planungsreferat kommt es nach Aussage einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sehr häufigen Problemen und Fehlern. Erneut bei 50% der Referate treten hingegen nie oder selten Probleme und Fehler auf.

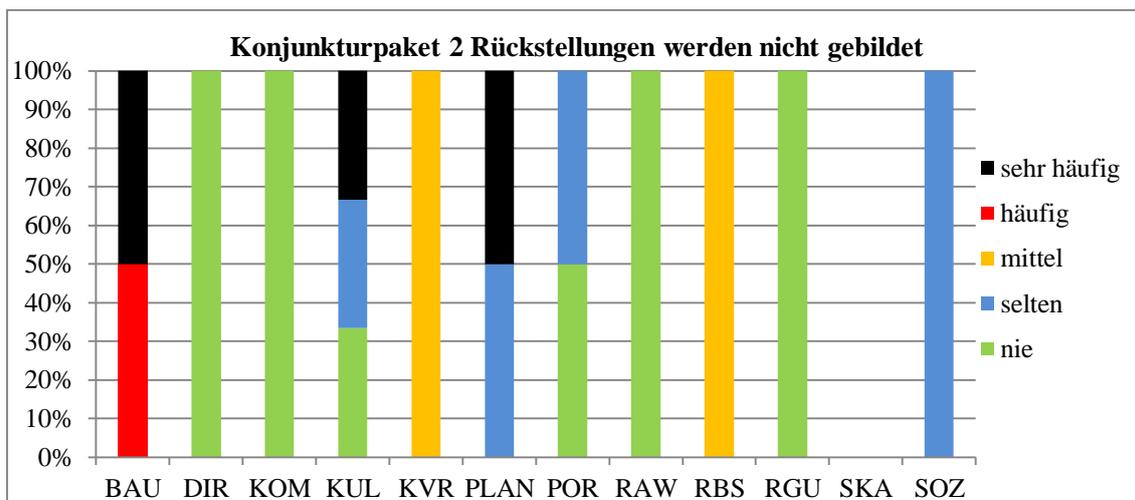


Abbildung 27: Rückstellungen für Konjunkturpaket 2 werden nicht gebildet

Die Ergebnisse in Bezug auf Rückstellungen für nicht durchgeführte Instandhaltung sind identisch mit den vorangegangenen zu den Rückstellungen für das Konjunkturpaket 2.

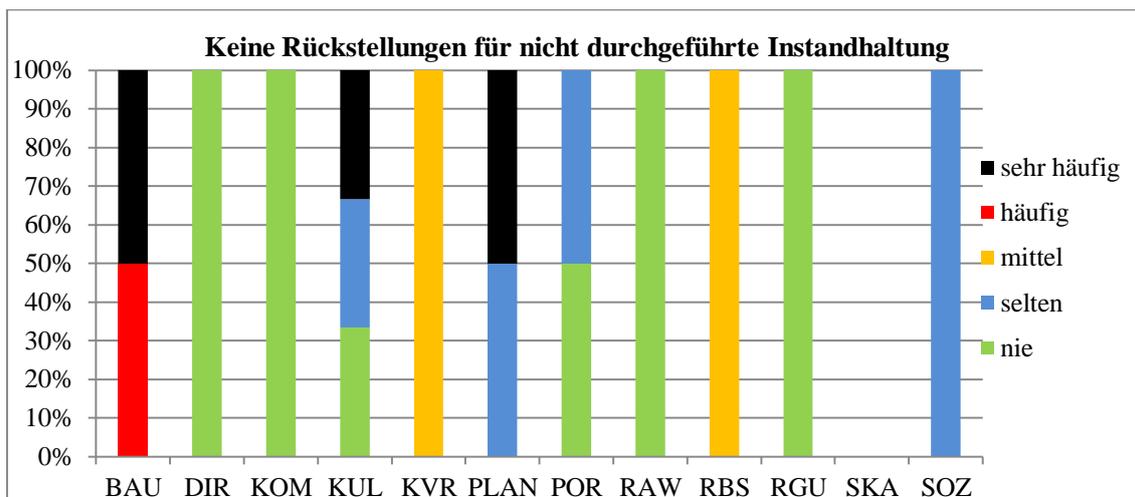


Abbildung 28: Keine Rückstellungen für nicht durchgeführte Instandhaltung

In Bezug auf die Rückstellungsbildung für ausstehende Rechnungen ergibt sich ein divergentes Bild. So geben 100% der Rückläufe aus dem Baureferat an, dass häufig bis sehr häufig Fehler hierbei auftreten. Fünf der zwölf Referate (41,2%) hingegen geben an, dass hierbei nie bis selten Probleme auftreten.

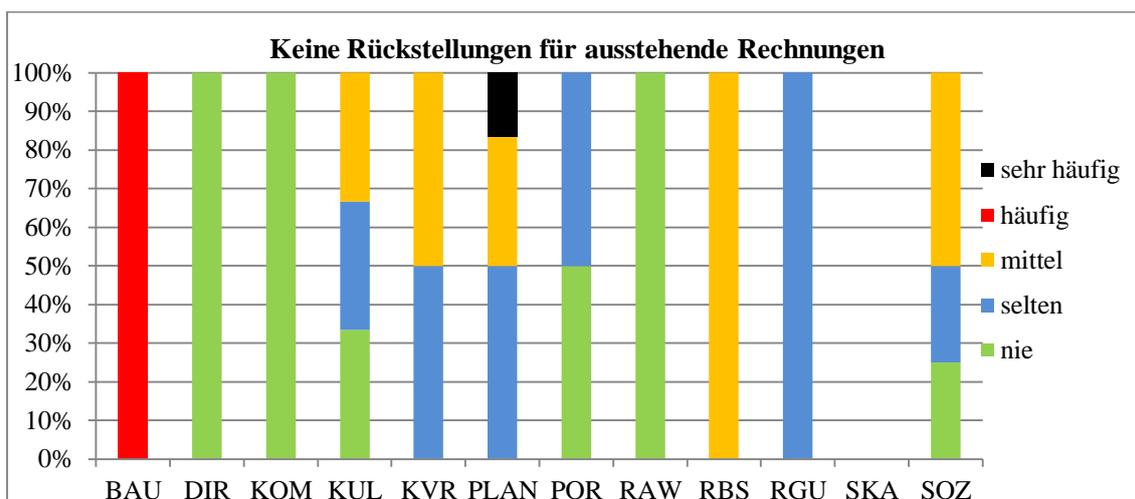


Abbildung 29: Keine Rückstellung für ausstehende Rechnungen

Bezüglich der Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten geben 75% der Referate an, dass hier nie oder nur selten Probleme und Fehler in ihren Organisationseinheiten entstehen.

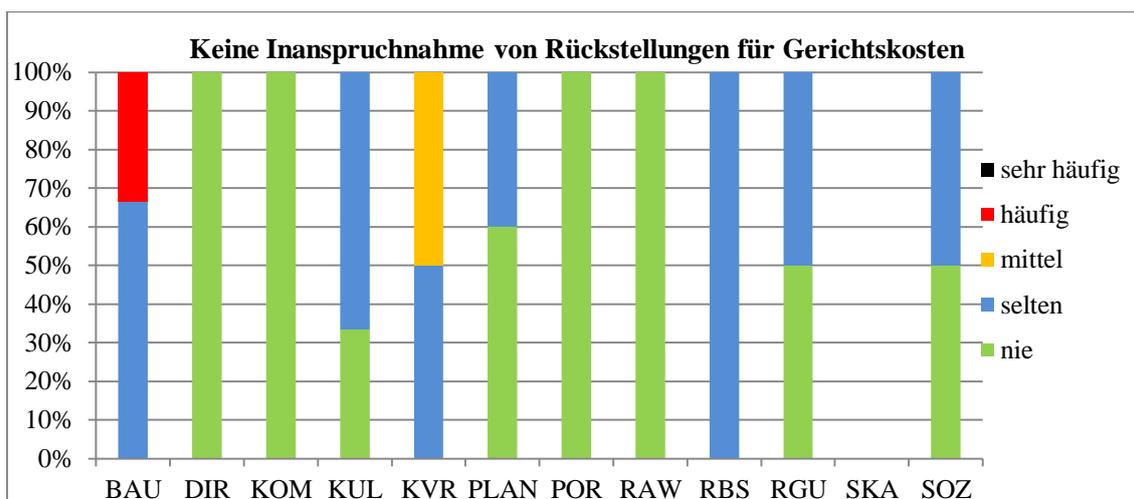


Abbildung 30: Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten

Generell verwiesen die dezentralen Buchhalterinnen und Buchhalter darauf, dass die Prozesse und Abläufe innerhalb der Buchhaltung der Landeshauptstadt München eine hohe Komplexität aufweisen. So seien neue doppische Prozesse an die alten kameralen Prozesse angeglichen worden. Hinter den doppischen Prozessen stünde noch oftmals ein kamerales Denken.

Auch im Bereich des Bestellwesens sind starke Optimierungspotenziale vorhanden. So ergab sich aus den Nachbesprechungen zu den Workshops, dass SRM-Bestellprozesse nicht überall vor Ort - etwas in den Kitas - ausgeführt werden können, obwohl vor Ort die Budgetverantwortung liegt. Hieraus ergibt sich, dass die jeweiligen Leiterinnen und Leiter lediglich handschriftlich ausgefüllte Bestelllisten an die zuständige Buchhaltung im Referat für Bildung und Sport übersenden, ohne jedoch die relevanten Preise innerhalb des Bestelltools einsehen zu können.

Es ergeben sich für den Bereich Prozesse, bei welchem vor allem das kritische Thema Rechnungseingang und Rechnungsbearbeitung in den jeweiligen Diskussionen besonders herausgestellt wurde, folgende Feststellungen:

1. Rechnungseingang und Einnahmen- und Ausgabenprozesse weisen aufgrund der postalischen/ manuellen Übersendung eine hohe Zeitintensität auf. Zusätzlich sind oftmals viele Schnittstellen (beispielsweise verschiedene Referate oder zu viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in einen Rechnungsprozess eingebunden.
2. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es nicht ersichtlich, an welcher Stelle/ Schnittstelle sich die jeweilige Rechnung befindet. Dies führt zu häufiger Nichteinhaltung von Zahlungszielgen und zu Qualitätsverlusten in der Ausgabenbewirtschaftung.
3. Es existiert eine zu hohe Komplexität der Prozesse, die zu einer hohen Fehleranzahl führt.



4. Die Landeshauptstadt München hat einen hohen Abrechnungsschau bei den Anlagen im Bau.
5. Das SRM-Bestellwesen ist nicht überall möglich, obwohl es gerade für ein dezentrales Bestellwesen vor Ort entwickelt worden ist.

Die Konsequenz aus den beiden ersten Feststellungen ist, dass Kreditoren oftmals lange auf ihr Geld warten müssen und keine Skonto-Ziehung möglich ist, sowie daraus resultierende Mahnverfahren einen erheblichen Mehraufwand begründen.

Der Bedarf einer strukturellen Optimierung des Rechnungsprozesses ist sowohl ein Resultat der zentral geführten Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der zentralen Buchhaltung als auch aus den Workshops mit den dezentralen Buchhaltungen. Durch einen definierten IT-Genehmigungs-Workflow sehen viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit gegeben, die Komplexität der Prozesse merklich zu reduzieren.

Zudem weisen die Ergebnisse des laufenden Projektes „Buchungsqualität“ der Stadtkämmerei ebenfalls auf die grundlegende Problematik im Rechnungslauf und Bearbeitungsprozess hin.

Bezüglich der IT-Struktur der Landeshauptstadt München ist zu konstatieren, dass die buchhalterischen Prozesse grundsätzlich mit der Standardsoftware SAP unterstützt werden.

Das SAP-System der Landeshauptstadt München weist aufgrund der Vielzahl der abgebildeten Fachprozesse und der damit verbundenen Module einen erheblichen Umfang und damit einhergehend eine hohe Komplexität auf. Dies liegt nach Ansicht der zentralen und dezentralen Buchhaltungsbereiche vor allem daran, dass kein einheitliches IT-Konzept verfolgt wird, die integrative Abstimmung bei dem Ausbau des SAP-Systems unzureichend ist und die Implementierung neuer Module nicht immer von der Fachseite initiiert wird, sondern ebenfalls politische Entscheidungen den Ausbau des Systems vorantreiben.

Vor allem in Bezug auf die Abstimmungen bei Projekten zum Systemausbau wurde bemängelt, dass oftmals bereits neue Vorhaben initiiert werden, während die aktuellen Projekte noch nicht abgeschlossen oder vollumfänglich implementiert wurden. In der Praxis kommt es so wiederholt zu „Überholern“, also Anforderungen des neuen Projekts, welche noch nicht vollumfänglich umgesetzte Anforderungen aus dem Vorprojekt übersteuern.

Darüber hinaus war zum Zeitpunkt der IT-Quick-Checks die These zu überprüfen, inwieweit es in den vier Prozessclustern



- Einnahmewirtschaftung
- Ausgabewirtschaftung
- Abschlussarbeiten
- Anlagenbuchhaltung

Sonderprozesse gibt, die den SAP-Standard umgehen beziehungsweise neue Anforderungen formulieren und dadurch den eigentlichen SAP-Standard erweitern.

Diese These konnte im Rahmen der Gespräche mit den Verantwortlichen der Fachseiten so nicht gehalten werden. Zwar sind derartige Sonderprozesse nicht pauschal auszuschließen, der Handlungsdruck der Fachseiten entsteht jedoch flächendeckend aus anderen Themenfeldern.

In den Fachbereichen werden die Mehraufwände aus den Sonderprozessen im Vergleich zu den wirklichen Handlungsfeldern als verschwindend gering angesehen. Konkret wurden sowohl die Dauer als auch die Qualität der Supportprozesse nach der Umstellung auf das 3-Häuser-Modell als eigentlicher Aufwandstreiber genannt. Beispielfähig sei hier genannt, dass der Finanzbuchhaltung wiederholt Mehraufwände im Rahmen der Abschlussarbeiten der Anlagenbuchhaltung entstehen, da die unterjährig notwendigen Systemerweiterungen (z.B. neue Erfassungslayouts) stark verzögert realisiert werden und Buchungen, die zwischen dem Entstehen der Anforderung und der Umsetzung getätigt werden, pauschal zu korrigieren sind.

In Ergänzung zu diesem Sachstand wurde im Rahmen des Quick-Checks erhoben, dass die Komplexität des Systems und die im Einsatz befindlichen Module grundsätzlich als zielführend für die Anforderungen der Landeshauptstadt München angesehen werden können. Die Hinzunahme neuer Module sowie der Rückbau bestehender Module wurden hierbei hingegen nicht im Detail geprüft. Trotzdem sind aus dem Sachzusammenhang heraus durchaus kritische Aussagen zu bestehenden Modulen getätigt worden. Herauszustellen ist an dieser Stelle, dass vor allem die klassischen SAP-Module für die öffentliche Hand (PSM und PSCD) in der Kritik stehen.

Kritisiert wurde eine unzureichende zentrale Koordination übergreifender Projekte und Entwicklungen. Konkret werden heute Änderungen sowohl an der IT im Allgemeinen als auch in einzelnen Systemen oder übergreifenden Anwendungen oftmals erst spät mit direkt oder indirekt betroffenen Organisationseinheiten abgestimmt. Theoretisch sollte ein derartiger Prozess durch das neue 3-Häuser-Modell implementiert worden sein. Tatsächlich erfahren einzelne Organisationseinheiten kurz vor oder auch erst nach erfolgter Umsetzung von den neuen Anforderungen, die sie direkt betreffen. Diese späte Information führt im Rückschluss zu Aufwänden in der Organisation und dem System, was wiederum eine Verzögerung anderer notwendiger Aktivitäten begründet.

Bezogen auf das PSM ging die Meinung der Gesprächspartner teilweise so weit, dem PSM allein die Schuld an den Herausforderungen mit dem SAP System zuzuschrei-



ben. In der Analyse hat sich allerdings gezeigt, dass das PSM im Grundsatz handwerklich anforderungsgemäß ausgeprägt wurde. Die Komplexität entsteht hierbei vornehmlich aus der Verzahnung von doppischen Buchungen und einem haushalterischen Ausweis der Buchungen nach der klassischen Haushaltsstellenstruktur (Verschlüsselung von Organisatorischem UND sachlichen Buchungsstellenmerkmal in einem Kontierungselement). So stellt in diesem Fall nicht das PSM an sich die Herausforderung dar, sondern die grundsätzliche Struktur der Finanzrechnung in der Landeshauptstadt München.

Analog dazu wurde auch das PSCD als Massenkontokorrentverfahren als aktuell primär hinderlich für die Fachprozesse deklariert. Die Gründe hierfür liegen in erster Linie aber nicht in den Funktionalitäten des PSCD, sondern in der Langwierigkeit des Implementierungsprojekts. In der Praxis werden heute 3 Verfahren verwendet (zwei SAP Verfahren, ein NON-SAP-Verfahren) um die Einnahmewirtschaftungsprozesse abzubilden. Alle drei Verfahren müssen von der IT betrieben, gewartet sowie von den Anwenderinnen und Anwendern bedient werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die generelle SAP-Performance nach Aussagen einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht zufriedenstellend sei. So bestünde das Problem, dass SAP-Anwendungen „abstürzen“ würden. Diese Problematik komme insbesondere in großen Referaten und wohl nur auf Linux-Rechnern vor. Zudem verwiesen die Referate in den Workshops vermehrt darauf, dass noch nicht alle SAP-Potenziale ausgeschöpft seien. Dies betrifft vor allem die SAP-Berichte und existierende Möglichkeiten zum Einsatz von SAP-BI.

Grundsätzlich wurde auch hier die Notwendigkeit einer Archivierungsstrategie und daraus abgeleiteter Aktivitäten kommuniziert, da das derzeitige System „vollzulaufen droht“. Dabei müssen allerdings zwingend technische (Wie wird wo archiviert?) und rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Vorhaltung der Originalbelege für Prüfungen) Berücksichtigung finden.

Zum Abschluss wurde im Rahmen des IT-Quick-Checks erhoben, dass der Wissensstand und die Anwendungssicherheit der buchenden Anwenderinnen und Anwender wiederholt zu Mehraufwänden in den zentralen Bereichen führen. Dies unterstreicht zusätzlich die Empfehlung, ein effektives Schulungs- und Weiterbildungskonzept zu realisieren.²¹

Zusammengefasst lassen sich aus dem IT-Quick-Check folgende Feststellungen ableiten:

1. Es besteht eine Unzufriedenheit mit der derzeitigen Supportstruktur für das SAP-System.

²¹ Vgl. hierzu die Empfehlung vier zum Themenbereich Personal.



2. Es sind nicht alle SAP-Potenziale ausgeschöpft, gerade im Bereich des SAP-Berichtswesens.
3. Es fehlt an einer stadtweiten IT-Koordination.
4. Neue Prozessergänzungen werden derzeit vorgenommen bevor eine Finalisierung der bestehenden Ausbaustufen erreicht wurde.
5. Eine stadtweite Archivierungsstrategie ist derzeit nicht gegeben.
6. Es besteht kein ausreichender IT-Know-How-Transfer zwischen Kämmerei und buchenden Anwenderinnen und Anwendern.²²

Neben den übergreifend organisatorischen und fachlichen Potentialen wurden auch technische Detailfragen aufgeworfen, die einer detaillierten Klärung mit dem Softwarehersteller bedürfen:

1. Erweiterung der Nummernkreise / die Möglichkeit der Schaffung von zeitabhängigen Nummernkreisen in der Anlagenbuchhaltung
2. Möglichkeit der Erweiterung von Variantenintervallen
3. Möglichkeit zur Formatierung von Standardberichten
4. Möglichkeiten zur Einblendung von Seitenzahlen in Standardberichten

6.2 Szenarien

Die Freie und Hansestadt Hamburg, als Großstadt einer vergleichbaren Größenordnung wie die Landeshauptstadt München, hat mit dem Projekt „Herakles“ einen zentralen und IT-Workflow-gestützten Rechnungseingang realisiert. Im Zuge der Richtlinienkompetenz der Europäischen Union soll ohnehin in den öffentlichen Verwaltungen die elektronische Rechnungslegung erfolgen. Diese Neuregelung bedingt, dass ein abgestimmter und durchgängiger IT-Workflow für den Rechnungseingang sowie Auszahlung als auch für die Rechnungsstellung implementiert werden muss, mit dem diese Vorgaben realisiert werden können.

Aus diesem Grund thematisieren die Szenarien verstärkt die Optimierung des Rechnungseingangs.

1. Szenario: Zentraler Ansatz

Dieser Szenario-Ansatz beinhaltet einen zentralen Rechnungseingang für die Verwaltung der Landeshauptstadt München mit einer Zentralbuchhaltung. Hieraus schließend, sieht dieses Szenario eine Zentralisierung der Buchhaltung vor. Stärken hierbei wären

²² Hierbei verweisen wir auf die Empfehlung 6 „Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes“, in welchem ebenfalls zu regeln ist, welche Organisationseinheit wann und wie in welche Veränderungsprozesse zu integrieren ist.



erneut kurze Wege sowie die Möglichkeit, gesetzliche Änderungen schnell umzusetzen. Hingegen bestehen bei dieser Variante unüberbrückbare Akzeptanzprobleme seitens der dezentralen Referatsbuchhaltungen.

2. Szenario: Modell Hamburg

Dieses Szenario beschreibt einen zentralen Rechnungseingang sowie das Wahlrecht der Referate ihre Buchhaltungen an einen zentralen Buchungsservice abzugeben. Vorteil dieser organisatorischen Überlegung ist, dass es bereits auch in der Freien und Hansestadt Hamburg, die einen Vergleich mit München zulässt, eine derartige Variante implementiert wurde. Nachteil hierbei ist jedoch die Gefahr von Schnittstellenproblemen sowie Doppelarbeiten. Aus diesem Grund müssten die Aufgaben sowie die Schnittstellenkommunikation klar geregelt werden.

3. Szenario: Referatsbuchhaltungen

Inhalt dieser Szenario-Überlegung ist ein zentraler Rechnungseingang unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen. Hierzu wird zusätzlich ein Zentraler Beratungs- und Buchungsdienstleister (ZBBD) aufgebaut. Die Stärken des Szenarios liegen darin, dass dies die Schaffung von ersten zentralen Einheiten bedeutet sowie hohe Verbesserungspotenziale durch den damit verbundenen IT-Workflow realisiert werden können, trotz Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen. Hierzu ist es unserer Einschätzung nach jedoch grundlegend, dass die Zentralisierung der Buchhaltungen in den jeweiligen Referaten weiter vorangetrieben wird, sodass in jedem Referat eine zentrale Buchhaltung entsteht („dezentrale Zentralisierung“). Andernfalls erscheinen die prozessualen Umstrukturierungen erschwert.

Herausforderungen innerhalb des Szenarios sind, dass weiterhin eine Überforderung der kleineren Buchhaltungen aufgrund der Komplexität bestehen bleiben. Auch der Schulungsbedarf für „TeilzeitbuchhalterInnen“ bleibt bei Änderungen weiterhin hoch.

4. Szenario: Verbesserung des Status quo

Dieses Szenario sieht keinen zentralen Rechnungseingang vor. Die Rechnungsverarbeitung und der Workflow bleiben in der Verantwortung der Referate. Für dieses Szenario lassen sich jedoch keinerlei Stärken identifizieren. Wohingegen die resultierenden Schwächen sowohl einen fehlenden geregelten IT-Workflow als auch die Schaffung von referatsinternen (IT-)Lösungen beinhalten. Dies würde dazu führen, dass wieder jedes Referate eigene Ansätze sowie Lösungen entwickelt und die Realisierung eines einheitlichen Stadtkonzeptes nicht ermöglicht wird.



Das Konsensscenario bildet innerhalb dieses Themenbereiches das Szenario drei, wie die Abbildung 31 nochmals verdeutlicht.

Szenarien	Szenario 1 – Zentraler Ansatz	Szenario 2 – Modell Hamburg	Szenario 3 – Referatsbuchhaltung	Szenario 4 – Verbesserung Status-quo
Beschreibung	Zentraler Rechnungseingang mit Zentralbuchhaltung	Zentraler Rechnungseingang – Wahlrecht ob Referatsbuchhaltungen ihre gesamte Buchhaltung abgeben an zentralen Buchungsservice	Zentraler Rechnungseingang, Beibehaltung der Referatsbuchhaltung und Aufbau eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleiter (ZBBD)	Kein zentraler Rechnungseingang, Rechnungsverarbeitung und Workflow in Verantwortung der Referate
Stärken (+)	+ Kurze Wege + schnelle Umsetzung gesetzlicher Änderungen (EPSAS)	+ In Großstadt etabliertes Modell	+ Schaffung von ersten Zentralen Einheiten, hohe Verbesserungspotentiale durch IT-Workflow trotz Referatsbuchhaltung	+ keine
Schwächen (-)	- Akzeptanzprobleme - Letzte Zentralisierungsprojekte bei LHM (-)	- zwei Welten mit Gefahr von Schnittstellenproblemen/ Doppelarbeiten	- Überforderung durch Komplexität in kleinen Buchhaltungen - Hoher Schulungsbedarf bei Änderungen von ‚Teilzeitbuchhaltern‘	- Kein geregelter IT-Workflow - Schaffung von referatseigenen (IT-)Lösungen
Präferenz-Szenario aus WS				

Abbildung 31: Ergebnisse Themenbereich Prozesse / IT



6.3 Empfehlungen

Empfehlung 13: Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zur Prozessoptimierung

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Realisierung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungs-Workflow unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen.

Anforderungen bilden hierbei:

1. Die Schaffung eines durchgängigen digitalen Verfahrens ohne Systembrüche, sodass keine Arbeiten außerhalb des IT-Genehmigungs-Workflows erfolgen und ein hoher Automatisierungsgrad erreicht werden kann.
2. Das Ermöglichen von Kommentierungen und Abänderungsmöglichkeiten in Form eines elektronischen Vorgangsbuch, sodass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Workflows die Möglichkeiten erhalten, Anmerkungen und Hinweise zu hinterlegen. Zudem ermöglicht ein derartiges Vorgangsbuch, dass der Rechnungslauf dokumentiert wird und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Option erhalten, den Rechnungslauf nachzuvollziehen. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Kreditoren oftmals lange auf ihr Geld warten müssen, erhält dieser Aspekt besondere Relevanz.
3. Ein IKS-Konzept, um die Prozessanforderungen klar zu definieren, um eine generelle Revisionssicherheit innerhalb des IT-Workflows - gerade in Bezug auf die Wahrung des Vier-Augen-Prinzips - zu gewährleisten.
4. Entwicklung einer stadtweit-verbindlichen und revisionssicheren Archivierungsstrategie, die ebenfalls Eingang in das IKS-Konzept finden muss.
5. Die Gewährleistung von Benutzerfreundlichkeit, um die Komplexität der Prozesse nicht weiter zu erhöhen, sondern eher zu reduzieren.
6. Die technische Kopplung mit der jeweiligen Bestellung, um so viel wie möglich automatisch vorerfassen zu können, um manuelle Fehlerquellen möglichst gering zu halten.
7. Grundlegend ist hierbei jedoch, dass Zentralisierung der Buchhaltungen in den jeweiligen Referaten weiter vorangetrieben wird, sodass in jedem Referat eine zentrale Buchhaltung entsteht.

Durch die Implementierung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Workflow sehen wir die Möglichkeit gegeben, den Rechnungslauf und den damit verbundenen Bearbeitungsprozess entscheidend zu verbessern. Dadurch wären die Möglichkeiten der Skonto-Ziehung sowie eine schnellere Transaktion an die Kreditoren möglich.



Empfehlung 13: Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zur Prozessoptimierung

Darüber hinaus werden die Erfassungsaufwände dahingehend standardisiert und technisch unterstützt, sodass die Anwenderinnen und Anwender weitestgehend von fachlichen Entscheidungen entlastet werden. Vor diesem Hintergrund kann die wiederholt erwähnte Problematik der dezentralen Wissensstände zu betriebswirtschaftlichen Prozesse gemindert werden.

Die damit einhergehende automatische und technische Archivierung im Zuge der Archivierungsstrategie begründet zudem eine Einheitlichkeit in der Belegablage, welche ebenfalls ein zentrales Notat des BKPV in seinem Bericht darstellt (TZ 49: „Eine stadtweite einheitliche Belegablage fehlt“). Durch den Einbau der IT-gestützten Archivierung der Belege in einem unveränderlichen Dokumentenformat im IT-Workflow würde unsere Einschätzung nach dieser Mangel behoben werden.

Auch die Referatsbuchhaltungen sehen sich bei einer Einführung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow in der Lage, die Buchungsqualität entscheidend zu verbessern.

Hierbei gibt es die Möglichkeit den zugrundeliegenden Genehmigungs-Workflow sowohl innerhalb als auch außerhalb von SAP abzubilden.

Bei beiden Varianten wird ein Vorgangsbuch entwickelt, in welchem die Schritte sowie der Bearbeitungsstand der Rechnung abgebildet und dokumentiert werden. Durch diese Transparenz erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, bei Verzögerungen gezielte Nachforschungen anzustellen, um den Rechnungslauf zu beschleunigen.

Die Schritte, die innerhalb eines derartigen Prozesses abgebildet werden müssen, sind beispielhaft:

1. Schritt:

Die eingetroffene Rechnung wird gescannt und verifiziert beziehungsweise wird der Landeshauptstadt München bereits elektronisch übermittelt. Dabei werden die Daten automatisch ausgelesen bei Bedarf korrigiert. Ist eine derartige technische Lösung nicht vorhanden, sind die notwendigen Daten manuell einzutragen. Der zuständige Bearbeiter für den nächsten Schritt wird direkt aus der Bestellung abgeleitet, es erfolgt somit eine direkte Zuordnung (Verteilerfunktion). Wichtig hierbei ist, dass sowohl der erledigte Bearbeitungsschritt als auch der neue Arbeitsschritt festgehalten werden.

2. Schritt:

Hierbei erfolgt die Feststellung der sachlichen Richtigkeit durch die zuständige Sachbearbeiterin/ durch den zuständigen Sachbearbeiter. Ist die Prüfung



Empfehlung 13: Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zur Prozessoptimierung

vollzogen und die Rechnung freigegeben, wird diese als vorerfasst oder geprüft im Vorgangsbuch vermerkt.

3. Schritt:

Nachdem die Rechnung geprüft wurde, wird sie der Anordnungsbefugten/dem Anordnungsbefugten per Workflow zusammen mit der Auszahlungsanordnung direkt übermittelt. Um hier das Vier-Augen-Prinzip zu gewährleisten, ist es bei diesem Schritt entscheidend, Sicherheitsmaßnahmen zu implementieren, um die Funktionstrennung und damit Revisionsicherheit zu gewährleisten. Hierfür wäre unter anderem das Einsetzen einer qualitativen digitalen Unterschrift in Kombination mit einem individuellen Kennungspasswort denkbar.

4. Schritt:

Im letzten Schritt erfolgt die Buchung sowie die Übermittlung der Anordnung sowie Belege an das Kassen- und Steueramt, welches daraufhin die Auszahlung tätigt. Sowohl die digitale Rechnung als auch die Auszahlungsunterlagen sind daraufhin gemeinsam auf einem nicht veränderbaren Datenträger zu hinterlegen.

Die Lösung eines technisch unterstützten Freigabeworkflows kann, ausgehend vom aktuellen Wissensstand, bereits im System umgesetzt werden. Der Standardworkflow gehört zum Umfang jedes SAP Systems und muss nur ausgehend von den Anforderungen der Organisation ausgeprägt werden. Dabei muss allerdings zwingend zwischen dem Workflow an sich und dem beschriebenen Vorgangsbuch unterschieden werden. Letzteres stellt eine Ergänzung zur aktuellen Systemlandschaft dar.

Damit sich der gesamte Rechnungsprozess durch diese Ansätze effektiver gestalten lässt, müssen die Zuständigkeiten und Aufgaben im Rechnungsprozess klar definiert sein. Zuständige Sachbearbeiter müssen in das System integriert werden, damit ein reibungsloser und effizienter Rechnungslauf realisiert werden kann. Erfolgt diese klare Zuordnung nicht, so erscheint es unwahrscheinlich, dass die Verbesserungspotenziale vollständig realisiert werden können.

Im Zuge dessen ist zudem zu prüfen, ob und inwieweit bei geringen Ein- und Auszahlungsbeträgen der Umfang an der Prüfung, Buchung und Freigabe durch das Referat sowie die Prüfung und Freigabe durch das KaStA reduziert werden kann. Hierzu könnten bei Einführung des zentralen Rechnungseingangs mit IT-Workflow Überlegungen entwickelt werden, Betragsgrenzen zu definieren, bei denen eine „Rechnungsverarbeitung light“ (eine Prüfung dieses Sachverhalts im bestehenden Prozess



Empfehlung 13: Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zur Prozessoptimierung

im Sinne eines Quick-Win sollte auch kurzfristig erfolgen) realisiert werden kann. Dies würde bei kleinen Beträgen den Prozess beschleunigen sowie die Komplexität im Verfahren verringern dadurch so einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit führen.

Hierbei sind jedoch bestehende gesetzliche Regelungen zu beachten.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

Empfehlung 14: Anhebung der 150-Euro-Grenze im Bereich der Anlagenbuchhaltung auf 410 Euro

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die 150-Euro-Grenze, ab welcher die Vermögensgegenstände aktivierbar sind und einzeln in der Anlagenbuchhaltung erfasst werden müssen, auf 410 Euro heraufzusetzen.

Unserer Einschätzung nach kann diese Anhebung gemäß der Bekanntmachung des Bayrischen Staatsministeriums des Innern vom 10. März 2010 zu deutlichen Prozessvereinfachungen sowie Arbeitserleichterungen und -entlastungen führen.²³

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: kurzfristig

²³ Vgl. Bayrisches Staatsministerium des Innern (2010): Bekanntmachung zur Aufstellung und Vollzug der Haushaltspläne der Kommunen; Aktenzeichen: IB4-1512; S. 5ff.



Empfehlung 15: Einheitliches Ermöglichen von SRM-Bestellprozessen vor Ort

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die SRM-Bestellprozesse flächendeckend vor Ort zu ermöglichen.

So ist beispielsweise im Kita-Bereich ein dezentrales Bestellwesen nicht möglich. Die jeweiligen Leiterinnen und Leiter besitzen vor Ort die Budgetverantwortung, können vor Ort jedoch weder Preise einsehen noch selbstständig Bestellungen durchführen. Im Zuge dieser Feststellung erscheint es für die Leiterinnen und Leiter nur schwer möglich, ihre Budgetverantwortung vor Ort wirksam ausüben zu können.

Des Weiteren führt die fehlende Dezentralität zu einer unnötigen Verkomplizierung des Bestellwesens, da das SRM-Tool extra für die Realisierung eines dezentralen Bestellwesens entwickelt worden ist.

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: mittelfristig

Empfehlung 16: Verbesserung des SAP-Support-Systems

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt die Supportstruktur vor dem Hinblick der prozessualen und fachlichen Unterstützungsanforderungen kritisch zu hinterfragen.

Im Ergebnis kann ein Redesign zum Beispiel einzelner Prozesse sowie der Supportstrukturen möglich sein, um langfristig die Anforderungen der Fachreferate umsetzen zu können.

Vor allem die Organisation des SAP-Supports sollte vor dem Hintergrund der Veränderungen der Struktur zwischen dem ehemaligen CCC/CCoE und der heutigen 3-Häuserstruktur analysiert werden.

Ausgehend vom Wissensstand um die SAP Supportstruktur vor der Einführung des 3-Häusermodells hatte die Landeshauptstadt München ein klassisches modulorientiertes CCoE implementiert. Mit der Umstellung auf das 3-Häuser-Modell ist dieser fachliche Bezug dem prozessualen Bezug gewichen und es wird im Support nicht mehr zwischen Ansprechpartnern für einzelne Module unterschieden. Dieses Vorgehen, wie es heute in der Landeshauptstadt München umgesetzt wurde orientiert sich an den Vorgaben einer ITIL-basierten Systementwicklung. Diese Strukturen lassen sich erfahrungsgemäß nicht 1:1 auf die Wartung eines SAP-Systems übertragen. Anders als andere Verfahren verfügt SAP über eine Customizingebene zwischen der Anwendung



Empfehlung 16: Verbesserung des SAP-Support-Systems

und der Entwicklung. Dies flexibilisiert das System so weit, dass auf Basis fachlicher Anforderungen bestimmte Einstellungen ohne einen Eingriff ins Coding realisiert werden können.

Bei anderen Verfahren wird der Prozess in der Weise abgebildet, dass für die neue Anforderung ein Pflichtenheft erstellt wird, welches dann einem Entwickler zur Realisierung übergeben wird. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass der Entwickler keinen betriebs- beziehungsweise verwaltungswirtschaftlichen Hintergrund haben muss, um die Anforderung umzusetzen.

Bezugnehmend auf das SAP-System stellt die Customizingebene deutlich höhere Anforderungen an den Entwickler beziehungsweise denjenigen der im Customizing Anforderungen umsetzt. Hier reicht ein reines Verständnis der Software nicht aus, sondern vielmehr müssen die betriebs- beziehungsweise verwaltungswirtschaftlichen Grundkenntnisse vorliegen, damit die Auswirkungen der Einstellungen im Standard antizipiert und bewertet werden können. Gerade diese letzte Anforderung wurde mit der Umstellung auf das 3-Häuser-Modell gänzlich zurückgebaut.

Vor diesem Hintergrund sollte die Supportstruktur des SAP Systems von der übrigen Verfahren entkoppelt werden. Konkret sollte das modulatorientierte CCoE wieder reaktiviert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Anforderungen sowohl fachlicher als auch technischer Natur in der notwendigen Qualität und Zeit umgesetzt werden.

Für alle anderen Verfahren die direkt mit einer Entwicklung im Ausbau einhergehen kann das neue Verfahren beibehalten werden.

Als weiteres Ergebnis der Reaktivierung des CCoE wird wieder direkt auf das Wissen der Mitarbeiter zugegriffen die seinerzeit das Projekt aktiv begleitet haben. In der heutigen Struktur liegt dieses Wissen weitestgehend brach, da die Mitarbeiter sich primär prozessual mit dem Support auseinandersetzen und es nur zufällig passiert, dass der Bearbeiter der Anforderung auch der Fachmann für das SAP-Modul ist.

Auch wenn dies im Rahmen einer Empfehlung für einen technisch-prozessualen Support auf den ersten Blick eine Relevanz hat, so hat sich aus den Gesprächen herausgestellt, dass es eine starke emotionale Verbindung zwischen den Fachreferaten und dem CCoE gegeben hat, die nicht zuletzt auch in persönlichen Beziehungen gemündet ist. Auch diese Beziehungen als Grundlage für eine verstärkte Identifikation mit dem System können für die Landeshauptstadt München einen nicht zu unterschätzender Nutzen bilden.



Empfehlung 16: Verbesserung des SAP-Support-Systems

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig

Empfehlung 17: Verbesserung des SAP-Berichtswesens

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München eine Optimierung des derzeit genutzten SAP-Berichtswesens.

Die heutigen ERP Standardberichte sind bezogen auf Ihre Erstellung und die Möglichkeiten für eine empfängerfreundliche Aufbereitung als sehr starr anzusehen. Auf der anderen Seite hat die Landeshauptstadt München ein SAP BW System im Einsatz welche als mögliche Lösung für ein auch dezentrales Berichtswesen verwendbar ist.

Die Möglichkeit des flächendeckenden Einsatzes des BW sollte eingehend geprüft werden.

In diesem Zusammenhang sei darauf verweisen, dass einem Roll-Out des BWs eine intensive fachliche Konzeptionsphase mit dem Ergebnis einer inhaltlichen und optischen Berichtsbeschreibung sowie einer Beschreibung der Anwendungsfunktionalitäten vorweggehen muss.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig



Empfehlung 18: Optimierung der stadtweiten IT-Koordination

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die stadtweite IT-Koordination zu optimieren.

Im Zuge dessen sollten der derzeit bestehende Prozess der IT-Koordination kritisch hinterfragt und in Hinblick auf

1. Einbindung aller betroffenen Dienststellen
2. Berücksichtigung der betroffenen Systeme
3. Kommunikation von Änderungsnotwendigkeiten
4. Steuerung der verschiedenen Aktivitäten

analysiert werden. Mit den Ergebnissen dieser Erhebung ist der bestehende Prozess an die aktuellen Anforderungen der Landeshauptstadt München anzupassen.

Weiterführend ist es notwendig, den zu überarbeitenden Koordinationsprozess dahingehend zu strukturieren, dass bevor neue Funktionalitäten konzipiert und implementiert werden, zu hinterfragen ist, inwieweit die fachlichen Anforderungen mit bestehenden Bordmitteln realisiert werden können.

Hierzu ist es notwendig, die jeweilige fachliche Anforderung klar zu definieren und deren Umsetzung vor dem Hintergrund bestehender Bordmittel zu überprüfen. Erst nach negativer Prüfung sollte eine Erweiterung der Systemlandschaft begonnen werden.

Diesem Prozess ist ein erweitertes Integrationsmanagement zur Seite zu stellen, welches garantiert, dass keine redundanten Systemeinstellungen vorgenommen werden beziehungsweise die bestehenden Prozesse keine negativen Beeinträchtigungen durch die neuen Prozesse erfahren.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittelfristig



Empfehlung 19: Wiederkehrende Prüfungen der Performance von Modulintegration

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München, wiederkehrende Überprüfungen der Performance von Modulintegrationen konzeptionell zu erarbeiten und in den laufenden Betrieb zu implementieren.

Hierzu sollte die funktionale Integration der SAP-Module in einem regelmäßigen Turnus evaluiert werden. Innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt München befindet sich eine Vielzahl von Modulen im Einsatz, deren Integration Systemressourcen und Speicherplatz binden. Vom Vorgehen her sollte eine erstmalige umfassende Evaluation konzipiert und durchgeführt werden (z.B. auf Basis des AIS²⁴ beziehungsweise einer externen Software). Die Erkenntnisse dieses Vorgehens sollten sowohl technisch zur Optimierung verwendet werden als auch als Blueprint für eine laufende Evaluation herangezogen werden. Auf Basis dieser Ergebnisse sollten die fachlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen (Zuständigkeiten, Zeitplanung, etc.) beschrieben und geschaffen werden, um das System laufend zu optimieren.

Der konkrete Nutzen für die Landeshauptstadt München ergibt sich daraus, dass das System nicht nur anlassbezogen im Rahmen des Supports beziehungsweise der Incident-Bearbeitung oder aufgrund politischer Entscheidungen ausgebaut und evaluiert wird, sondern auch aus dem Standard heraus Erkenntnisse zu Optimierungspotentialen gewonnen werden.

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: mittelfristig

²⁴ „AIS“ steht hierbei für das Audit-Informationssystem der Firma SAP.



Empfehlung 20: Klärung weiterer Detailfragen mit dem Softwarehersteller

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Klärung weiterer systemtechnischer Detailfragen gemeinsam mit Vertretern der SAP zu analysieren.

Diese Fragen beziehen sich unserer Einschätzung nach auf die bereits beschriebenen Systemfunktionalitäten. Diese sind:

1. Erweiterung der Nummernkreise / die Möglichkeit der Schaffung von zeitabhängigen Nummernkreisen in der Anlagenbuchhaltung
2. Möglichkeit der Erweiterung von Variantenintervallen
3. Möglichkeit zur Formatierung von Standardberichten
4. Möglichkeiten zur Einblendung von Seitenzahlen in Standardberichten

Eine Umsetzung dieser Systemerweiterungen sollte im Rahmen der aktuellen Supportverträge geprüft werden.

Priorität: mittel

Realisierungszeitraum: kurzfristig



7 Zentralisierung

7.1 Ergebnisse der Ist-Analyse sowie resultierende Feststellungen

Innerhalb des Fragebogens fragten wir die GL2-Leitungen aus den jeweiligen Referaten, in welchen Bereichen sie Potenziale für eine Zentralisierung sehen. Die Antworten verdeutlicht die Abbildung 32.

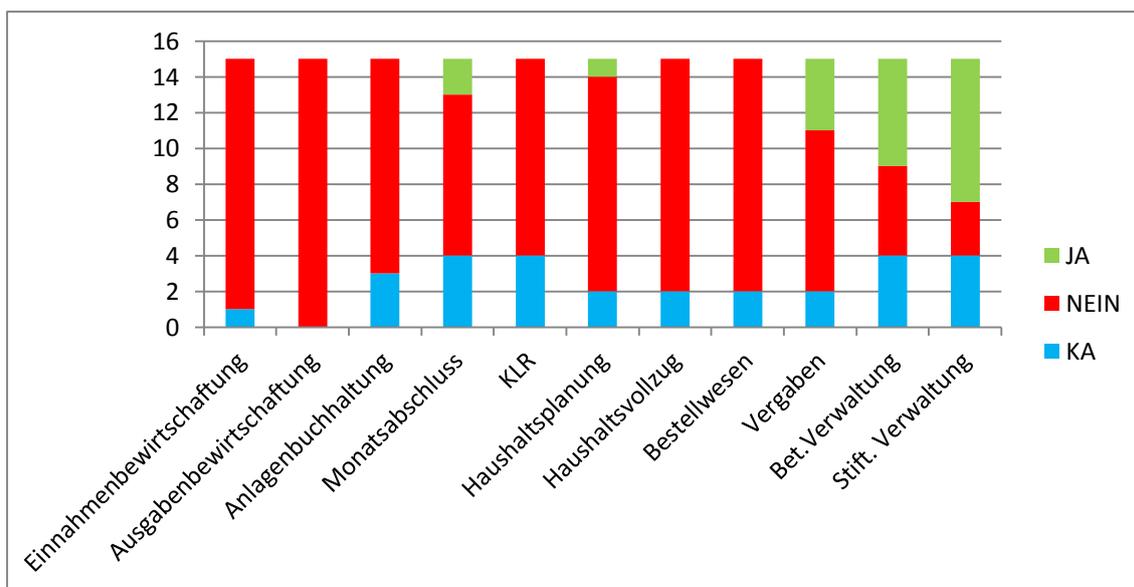


Abbildung 32: Zentralisierungsmöglichkeiten laut Führungskräfte

Hieraus ist ersichtlich, dass eine Mehrzahl der befragten Führungskräfte die Möglichkeit sieht, sowohl die Stiftungs- als auch die Beteiligungsbuchhaltungen zu zentralisieren²⁵. In den Bereichen Monatsabschluss, Haushaltsvollzug und Vergaben werden zwar auch Zentralisierungsmöglichkeiten von einigen Führungskräften gesehen. Der Großteil hingegen spricht sich gegen eine Zentralisierung aus.

Einstimmigkeit herrscht dabei, dass die Bereiche Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung, die Anlagenbuchhaltung, die Kosten- und Leistungsrechnung, der Haushaltsvollzug und das Bestellwesen weiterhin dezentral organisiert bleiben sollen. Gründe die gegen eine Zentralisierung sprechen, sind aus Sicht der Referate unter anderem:

- Verlust der Nähe zum Fachwissen,
- Notwendige Nähe zur Nähe geht verloren,
- In allen Bereichen sind referatsspezifische Kenntnisse und die Nähe zum Fachbereich erforderlich.

Zudem wurde in den Eingangsgesprächen mit der zentralen Buchhaltung deutlich, dass auch kleinere Prozesse im Bereich der Anlagenbuchhaltung, hier beispielsweise „Ver-

²⁵ Für eine Zentralisierung der Beteiligungsverwaltung sprachen sich 55% der Führungskräfte aus. Eine Zentralisierung der Stiftungsverwaltung unterstützen 73%.



schrottung“, an die zentrale Anlagenbuchhaltung abgegeben werden könnten. Dies hingegen müsste mit einer personellen Aufstockung sowie einer Intensivierung der zentral-dezentralen Kommunikation einhergehen. Auch eine Zentralisierung im Bereich des unbeweglichen Vermögens wäre denkbar. Dies wird aber von den betroffenen Bereichen durchaus unterschiedlich bewertet.

Hierbei ist zu erwähnen, dass noch nicht in allen Referaten die dezentrale Zentralisierung der Buchhaltung abgeschlossen ist. So ist die dezentrale Zentralisierung laut Fragebogenauswertung unter anderem im Kreisverwaltungsreferat, dem Kulturreferat, dem Referat für Bildung und Sport und dem Referat für Gesundheit und Umwelt noch nicht vollständig erfüllt.

Aus diesen Darstellungen ergeben sich folgende Feststellungen:

1. Die Mehrheit der GL2-Leitungen spricht sich gegen die Zentralisierung von Aufgaben und Prozessen aus. Lediglich im Bereich der Stiftungsverwaltung und der Beteiligungsverwaltung könnte sich eine Mehrzahl der GL2-Leitungen eine Zentralisierung vorstellen.
2. Gründe, die nach Ausführungen der Führungskräfte gegen eine Zentralisierung sprechen, sind unter anderem
 - Verlust der Nähe zum Fachwissen
 - Notwendige Nähe zu Praxis geht verloren
 - Standardisierungen sind nicht in jedem Fall anwendbar
3. Der derzeitige Organisationsstand im Bereich der Buchhaltung entspricht nicht den gesetzlichen Vorgaben. In seinem Bericht verweist der BKPV auf die nicht sichergestellte Kassensicherheit durch Verletzung des „Vier-Augen-Prinzips“, fehlende Funktionstrennungen sowie den Verstoß gegen das Prinzip der Einheitskasse.²⁶

7.2 Szenarien

Resultierend aus den Ergebnissen der Ist-Analyse entwickelten wir vier verschiedene Szenarien für mögliche Zentralisierungsansätze im Bereich der Buchhaltung.

1. Szenario: zentraler Ansatz

Dieses Szenario beschreibt die vollständige Zentralisierung der Buchhaltung und eine Abkehr von den derzeitigen Referatsbuchhaltungen. Ermittelte Stärken dieses Szenarios sind unter anderem die kurzen Wege sowie eine schnellere fachliche, technische und organisatorische Umsetzungsmöglichkeit neuer gesetzlicher Vorgaben, etwa im Bereich

²⁶ Vgl. hierzu den Prüfbericht des Bayrischen kommunalen Prüfungsverbandes aus dem Jahr 2013 zur Landeshauptstadt München.



der „European Public Sector Accounting Standards“ (EPSAS). Schwächen dieses Szenarios bilden jedoch unter anderem das hohe Akzeptanzproblem der dezentralen Referate sowie die negative Akzentuierung vergangener Zentralisierungsprojekte der Landeshauptstadt München.

Bei Berücksichtigung der Revisionsnotate des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes würde die Zentralisierung der Buchhaltung jedoch nach derzeitigen Einschätzungen die revisionssicherste Möglichkeit bieten.²⁷ Gerade in Bezug auf das Prinzip der Einheitskasse sowie der Kassensicherheit wäre dadurch die größte potenzielle Sicherheit gegeben. Diese Auffassung teilt der Gutachter.

2. Szenario: Wahlmodell und Zentralisierung mehrerer Bausteine

Das zweite Szenario beinhaltet den Aufbau eines Zentralen Buchhaltungsdienstleiters sowie die Zentralisierung mehrerer Aufgaben. Hierbei erhalten die Referate die Wahlmöglichkeit, die Aufgaben ihrer Referatsbuchhaltungen an einen Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleiter abzutreten.

Außerhalb der Referatsbuchhaltungen werden jedoch folgende Aufgaben ausschließlich durch eine zentrale Stelle vorgenommen:

- Zentraler Rechnungseingang
- Zentrales Vertragsmanagement
- Zentrale Beteiligungsbuchhaltung
- Zentrale Stiftungsbuchhaltung
- Zentrale Anlagenbuchhaltung für bewegliches Vermögen

sowie

- Zentrale Anlagenbuchhaltung für unbewegliches Vermögen

Eine identifizierte Stärke dieses Szenarios bildet unter anderem, dass es bereits ein etabliertes Modell in einer anderen Großstadt - der Freien und Hansestadt Hamburg - beschreibt. Es bildet unserer Ansicht nach ein, in die Zukunft gerichtetes Modell. Die Herausforderung eines solchen Ansatzes besteht darin, die Aufgaben und Zuständigkeiten klar voneinander abzugrenzen, um Doppelarbeiten zu verhindern. Auch die Koordination und Zusammenarbeit der entstehenden Schnittstellen muss hierbei definiert werden.

²⁷ Vgl. ebd.



3. Szenario: Wahlmodell und Zentralisierung weniger Bausteine

Die organisationstheoretischen Ansätze sind ähnliche denen des Szenarios zwei. Auch hier wird ein Wahlmodell für die Referatsbuchhaltungen entwickelt. Der Unterschied liegt darin, dass innerhalb dieses Szenarios lediglich wenige Prozesse und Arbeitsabläufe zentralisiert werden sollen.

Diese wären:

- Zentraler Rechnungseingang
- Zentrale Beteiligungsbuchhaltung
- Zentrale Stiftungsbuchhaltung
- Zentrale Anlagenbuchhaltung für unbewegliches Vermögen

Die Stärken und Schwächen sind vergleichbar mit denen Szenario zwei und werden daher hier nicht nochmal aufgeführt.

4. Szenario: Optimierung des Status quo

Szenario vier beschreibt die Optimierung des Status-quo unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen. Ergänzt werden diese um einen Zentralen Beratungs- und Buchhaltungsdienstleister (ZBBD). Dieser unterstützt beratend die Referatsbuchhaltungen bei Fragen und Schwierigkeiten, gerade bei komplexen Spezialfällen. Zudem können dem ZBBD die komplexen Spezialprozesse, wie zum Beispiel im Bereich des Jahresabschlusses, übertragen werden. Dies würde zu einer Entlastung der Referatsbuchhaltungen führen.

Vorteil dieser Variante ist, dass ebenfalls ein zentraler Rechnungseingang mit IT-Workflow ermöglicht und auch gewünscht wird. Zudem trifft dieses Modell auf breite Zustimmung aller Beteiligten. Schwächen hingegen bilden die weiterhin bestehende Überforderung der kleinen Referatsbuchhaltungen aufgrund der Komplexität sowie der hohe Schulungsbedarf für die dezentralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei buchhalterischen Änderungen.

Wichtig hierbei ist jedoch, dass eine Verbesserung des Status-quo nach unserer Einschätzung nur zu erzielen ist, wenn die Referate weiter den Prozess der Zentralisierung der Buchhaltung in ihren Referaten vorantreiben. Ziel muss es mindestens sein, dass jedes Referat eine zentralisierte Buchhaltung hat („dezentrale Zentralisierung“).

Aufgrund der breiten Zustimmung innerhalb des Workshops wurde das Szenario vier als Präferenzszenario definiert, was Abbildung 33 nochmals verdeutlicht.



Szenarien	Szenario 1 – Zentraler Ansatz	Szenario 2 – Wahlmodell u. Zentralisierung mehrerer Bausteine (Hamburg)	Szenario 3 – Wahlmodell u. Zentralisierung weniger Bausteine	Szenario 4 – Optimierung des Status-quo
Beschreibung	Dieses Szenario beschreibt die Zentralisierung der Buchhaltung	Aufbau eines Dienstleisters und Wahlmodells sowie Zentralisierung mehrerer Aufgaben	Aufbau eines Dienstleisters und Wahlmodells sowie die Zentralisierung weniger Aufgaben	Optimierung des Status-quo Referatsbuchhaltung, ergänzt um Aufbau eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleiter (ZBBD)
Stärken (+)	+ Kurze Wege + schnelle Umsetzung gesetzlicher Änderungen (EPSAS)	+ In Großstadt etabliertes, in die Zukunft gerichtetes Modell, angelehnt an Privatwirtschaft	+ Schaffung eines umfassenden Buchungsservices	+ zentraler Rechnungseingang mit IT-Workflow möglich + ganzheitlich akzeptiertes Modell
Schwächen (-)	- Akzeptanzprobleme - Letzte Zentralisierungsprojekte bei LHM (-)	- zwei Welten mit Gefahr von Schnittstellenproblemen/ Doppelarbeiten	- zwei Welten mit Gefahr von Schnittstellenproblemen/ Doppelarbeiten	- Überforderung durch Komplexität in kleinen Buchhaltungen - Hoher Schulungsbedarf bei Änderungen
Präferenz-Szenario aus WS				

Abbildung 33: Ergebnisse Themenbereich Zentralisierung

Innerhalb des Workshops ist zudem eine Zentralisierung des Aufgabengebietes der „Anlagen im Bau“ thematisiert und kontrovers diskutiert worden. Die organisatorische Konzentration dieser Aufgabe auf eine Organisationseinheit könnte unserer Ansicht nach eine Möglichkeit bieten, den dargestellten Abrechnungstau zu minimieren.

Im Zuge der Diskussion konnte hierüber jedoch kein Konsens erzielt werden. Aus diesem Grund wird dieser Vorschlag im weiteren Verlauf nicht als Empfehlung dargestellt.

Nichtsdestotrotz möchten wir den Hinweis geben, dass derartige Überlegungen weiterhin sinnvoll wären, wenn sich keine Verbesserungen in Hinblick auf den Abrechnungstau realisieren lassen.



7.3 Empfehlungen

Empfehlung 21: Aufbau eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD)

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München den Aufbau eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD) unter Beibehaltung der dezentralen Referatsbuchhaltungen.

Der Aufbau eines zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters bildet eine zentrale Kernempfehlung unsererseits zur Verbesserung der Buchungsqualität der Landeshauptstadt München. Aufgabenschwerpunkt des ZBBD ist es, die Referate beratend zu unterstützen, Spezialaufgaben im Auftrag der Referate zu übernehmen sowie mögliche Arbeitsspitzen aufzufangen.

Kernaufgaben bilden somit zunächst:

1. Beratung der Referate bei Buchungsfragen,
2. Übernahme schwieriger und seltener Spezialbuchungen,
3. Unterstützung bei Arbeitsspitzen,
4. Übernahme der Schulungsaufgaben für das buchhalterische Personal in Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat.

Um dieses effektiv zu gewährleisten, ist - wie bereits angesprochen - eine klare Aufgabenabgrenzung zu schaffen, um eine effektive Aufbau- und Ablauforganisation zu realisieren, in welche der ZBBD eingebunden wird. Organisatorisch wäre es unserer Einschätzung nach zu empfehlen, den ZBBD der Stadtkämmerei zuzuordnen und nicht als komplett eigenständige Organisationseinheit zu implementieren.

Im Zuge dessen sind

1. das Aufgabenspektrum des ZBBD genau zu definieren;
2. neue Arbeitsprozesse zu implementieren und den neuen organisatorischen Gegebenheiten anzupassen. Auch hier unter dem Aspekt der Revisionssicherheit;
3. die bestehenden Prozesse und System-Berechtigungen sind ebenfalls zu überprüfen und den Neustrukturierungen anzupassen;
4. Kommunikationsmittel und -wege zu definieren, um die Kooperation zwischen dem ZBBD und den Referaten klar zu gestalten.

Weiterführend möchten wir den Hinweis geben, dass es unserer Ansicht nach sinnvoll wäre, auch den zentralen Rechnungseingang an den ZBBD als Aufgabenfeld anzugliedern. Auf diese Weise könnten bereits mehrere zentrale Aufgaben unter dem Dach des ZBBD gebündelt werden.



Empfehlung 21: Aufbau eines Zentralen Beratungs- und Buchungsdienstleisters (ZBBD)

Sollten die Referatsbuchhaltungen die Aufgaben und Anforderungen nicht revisions-sicher erfüllen, können weitergehende Dienstleistungen vom ZBBD für die Referate übernommen werden.

Hierzu sei anzumerken, dass eine vollständige Zentralisierung der Buchhaltung unserer Einschätzung nach die größte Revisionssicherheit beinhaltet. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die im Prüfbericht des BKPV dargelegten Mängel.²⁸ Aufgrund der fehlenden Akzeptanz raten wir zunächst hiervon ab. Betonen jedoch nochmal die Möglichkeit der Übernahme weiterer Aufgaben durch den ZBBD, falls trotz prozessualer Optimierungen durch den elektronischen Genehmigungs-Workflow, etc. keine Verbesserungen eintreten.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: mittel- bis langfristig

²⁸ Diese sind unter anderem: „Die städtische Buchführung ist mit den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung nicht vereinbar“; „fehlende Gewährleistung einer durchgängigen Kassensicherheit“ sowie „Verstoß gegen das Prinzip der Einheitskasse“. Vgl. hierzu die Seiten 108ff. des Prüfberichtes des Bayerischen kommunalen Prüfungsverbandes aus dem Jahr 2013 zur Landeshauptstadt München

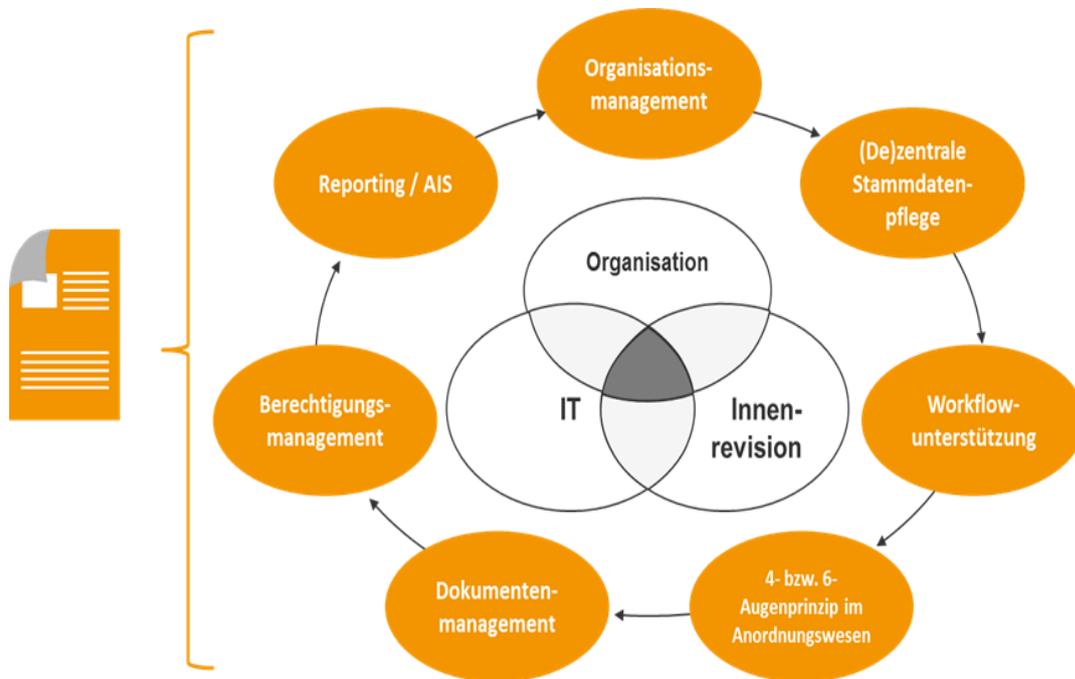


Empfehlung 22: Entwicklung eines revisionssicheren IKS-Konzeptes

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse empfehlen wir der Landeshauptstadt München die Entwicklung eines revisionssicheren IKS-Konzeptes, welche die Pflichten einer (Referats-)Buchhaltung, gerade auch vor dem Hintergrund der aktuellen Revisionsberichte definiert.

Um eine Revisionssicherheit der Prozesse und Abläufe vor dem Hintergrund der weiterhin bestehenden dezentralen Buchhaltungen sowie eines zu realisierenden zentralen Rechnungseingangs mit IT-Genehmigungsworkflow zu gewährleisten, ist ein revisionssicheres IKS grundlegend. Es dient dazu, operationelle Risiken zu identifizieren und diese durch geeignete Maßnahmen präventiv zu minimieren.

Hierfür ist es notwendig, alle Sollprozesse vollständig zu beschreiben und klar zu definieren.²⁹ Dieses bietet zum einen für Außenstehende die Möglichkeit, einen Vergleich von Soll- und Ist-Prozessen zu vollziehen. Zum anderen definieren die Sollprozesse einen qualitativen Maßstab, der von allen Prozessbeteiligten realisiert werden soll. Durch diese Definition der Soll-Prozesse und die daraus entstehende Transparenz wird somit automatisch auch eine Anforderungserwartung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. Einhergehend mit den Soll-Prozessen sind auch die Berechtigungen innerhalb als auch – soweit notwendig – außerhalb des Systems zu definieren.³⁰



²⁹ Hierzu möchten wir auf zudem nochmal die Empfehlung 12 „Anfertigung der Beschreibungen für alle Prozesse und Abläufe im Rechnungswesen sowie Optimierung bestehender Beschreibungen“ verweisen.

³⁰ Durch Realisierung eines IT-Genehmigungs-Workflow sind im besten Fall keine Berechtigungen außerhalb des Systems notwendig.



Empfehlung 22: Entwicklung eines revisionssicheren IKS-Konzeptes

Ein relevanter Aspekt, der sich dieser Argumentation anschließt, ist die Gewährleistung des Vier-Augen-Prinzip und der Trennung von Funktionen, als Basis einer ordnungsgemäßen und revisionssicheren Buchhaltung. Gemäß den Ausführungen des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes (BKPV) in seinem Prüfbericht aus dem Jahr 2013 geht eindeutig hervor, dass das Vier-Augen-Prinzip nicht immer gewährleistet ist. So seien unter anderem die „anordnungsbefugten Leiter der Kindertagesstätten als auch Schulleiter auf den ihnen zugeordneten Girokonten anordnungs- und zeichnungsberechtigt.“³¹ Zudem äußert der BKPV „erhebliche Bedenken bezüglich der inneren Kassensicherheit.“³² Hieraus ergeht zusätzliche Notwendigkeit für die Realisierung eines IKS-Konzeptes.

Weiterführend sind nicht nur die operativen Prozesse im Bereich der Anordnung oder des Vollzugs klar zu benennen. Auch die Archivierung und eine einheitliche Belegablage bilden zentrale Puzzleteile eines effektiven IKS-Konzeptes. Hierbei ist zum einen die Form der Belegablage (digital oder physisch in Papierform) zu charakterisieren, als auch der Ablageort, um auch externen Prüferinnen und Prüfern einen schnellen Zugriff auf die notwendigen Belege zu ermöglichen.

Um einen ordnungsgemäßen Vollzug der Soll-Prozesse zu gewährleisten, sind strikte und wiederkehrende Prüfroutrinen zu entwickeln, welche den organisatorischen und technischen Gegebenheiten entsprechen müssen. Gerade bei eintretenden Veränderungen im organisatorischen oder technischen Bereich, etwa durch Einführung eines zentralen Rechnungseingangs, sind die Prüfstandards und -routinen dementsprechend anzupassen, um eine effektive Umsetzung des IKS-Konzeptes zu ermöglichen.

Daraus resultierend beinhaltet unser weiterführender Umsetzungsvorschlag zur Erstellung eines IKS-Konzeptes mindestens folgende inhaltliche Punkte:

1. Definition der Soll-Prozesse,
2. Organisations- sowie Berechtigungskonzept inklusive Identity Management zur (technischen) Wahrung des Vier-Augen-Prinzips und der Funktionstrennung,
3. Archivierung und Belegablage,
4. Interne wiederkehrende Prüfungsroutrinen.

Technisch gesehen, besteht seitens der SAP nicht „das eine“ IKS Modul. Es dreht sich dabei um eine technische Unterstützung für ein IKS, welches sich dabei aus der Kombination mehrerer Komponenten, gegebenenfalls auch NON-SAP Produkten, zu-

³¹ Bayrischer Kommunaler Prüfungsverband (2013): Prüfbericht der Landeshauptstadt München; S. 114 (TZ 53).

³² Vgl. ebd.; S. 130 (TZ 120).



Empfehlung 22: Entwicklung eines revisionssicheren IKS-Konzeptes

sammensetzt. Näher in Betracht sollten dabei das SAP-GRC, SAP-IDM und SAP-AIS gezogen werden.

Gerade vor dem Hintergrund der angestrebten Realisierung eines IT-Genehmigungs-Workflows erhält zudem das Identity Management eine zentrale Rolle, um die resultierenden und vermehrten technischen Umgehungsmöglichkeiten zu mindern. Aus diesem Grund empfehlen wir, die Systemberechtigungen (oder System-Identitäten) mit spezifischen Sicherheitsvorkehrungen zu schützen.

Die derzeitigen Kassen-Dienstanweisungen gehen für ein vollständiges IKS-Konzept nicht weit genug, können jedoch durchaus als Basis für ein derartiges Konzept dienen.

Priorität: hoch

Realisierungszeitraum: kurzfristig



8 Untersuchungsdesign

8.1 Ergebnistypen der Untersuchung

Im Rahmen der Untersuchung ergaben sich folgende Ergebnistypen:

Sachstand und Feststellungen

Die Feststellungen bilden das Resultat der Sachstandbeschreibungen und weisen auf konkrete Verbesserungspotenziale hin.

Szenarien

Die Szenarien stellen verschiedene Handlungsoptionen für eine identifizierte Herausforderung dar. Die jeweiligen Szenarien wurden in den dafür vorgesehenen Workshops jeweils einer Stärken- und Schwächen-Diskussion unterzogen.

Empfehlungen

Empfehlungen beschreiben zum einen Handlungsoptionen, zu welchen aus Sicht des Beraterteams keine weiteren Handlungsoptionen bestehen. Zum anderen sind ebenfalls die präferierten Zielszenarien als Empfehlungen im Abschlussbericht ausgewiesen.

8.2 Untersuchungsverlauf und -methoden

Die Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München erfolgte in drei Projektphasen. Die laufende Abstimmung mit dem Lenkungskreis sowie einer Projekt-Jour-Fix-Gruppe erfolgte zeitparallel über den gesamten Projektverlauf. Folgender Projektverlauf sowie Methoden sind für die Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München verwendet worden:

Phase 1: Bestandaufnahme und Ist-Analyse

1. Dokumentenanalyse

Mit Auftragserteilung sind der arf GmbH für die jeweiligen Sachverhalte Dokumente und Unterlagen zur Verfügung gestellt worden. Diese beinhalteten unter anderem Stadtratsbeschlüsse, Revisionsberichte des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes, Prozessbeschreibungen sowie Stellungnahmen der Referate. Im Laufe der Untersuchung wurden darüber hinaus benötigte Dokumente in enger Absprache mit der Projektleitung der Landeshauptstadt München organisiert. Die Mitglieder des Beraterteams erhielten darüber hinaus Zugänge zu dem Intranet und den Dokumentenserver der Landeshauptstadt München, um auf den eigens dort abgelegten Projektordner zugreifen zu können. Die vorhandenen Dokumente wurden daraufhin in Bezug anhand eines angefertigten Analyserasters analysiert und kategorisiert.



2. Interviews

Innerhalb der Bereiche der zentralen Buchhaltungsorganisationen sowie mit der GL2-Leitung der Stadtkämmerei sind im Zeitraum vom 02. März bis 27. März Interviews geführt worden. Themen der jeweiligen Interviews bildeten hierbei:

- Jahresabschlüsse
- Buchungsqualität (Praxiserfahrungen aus Referatssicht)
- Revisionsnotate sowie Zusammenspiel zwischen dezentral und zentral
- Anlagenbuchhaltung sowie ebenfalls Zusammenspiel zwischen dezentral und zentral
- Kasse
- Buchungsqualität (zentrale Erkenntnisse)

Die Interviewfragen orientierten sich an den gewonnen Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse sowie möglichen vorangegangenen Befragungen. Für die jeweiligen Interviews wurden eigens Leitfäden angefertigt und vorab an die Interviewpartnerinnen und -partner zur Vorbereitung verschickt. Ein Beispiel für einen Interviewleitfaden ist im Anhang 1 einzusehen.

Die Antworten wurden dokumentiert und den Beteiligten zur Überprüfung übersandt. Daraufhin erfolgten eine Präsentation der jeweiligen Interviewergebnisse im darauf stattfindenden Lenkungskreis sowie eine Kategorisierung der Aussagen anhand des aufgestellten Analyserasters.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die zentralen Interviewpartnerinnen und -partner:

Name	Funktion
██████████	stellv. Leiterin der zentralen Anlagenbuchhaltung
██████████	Leiter der zentralen Buchhaltung
██████████	Kassen- und Steueramt; Leiter der Abteilung Finanzierungsmanagement und Kasse
██████████	GL2-Leitung des Referates Stadtkämmerei
██████████	Mitarbeiterin in der zentralen Buchhaltung; Leiterin des Bereiches Jahresabschluss
██████████	Mitarbeiter in der zentralen Buchhaltung; Bereich Jahresabschluss
██████████	Mitarbeiterin Kassen- und Steueramt; Abteilung Finanzierungsmanagement und Kasse



	Mitarbeiterin im Kassen- und Steueramt
--	--

Tabelle 2: Übersicht über die zentralen Interviews

3. Umfrage

Im Zuge der Projektvorbereitung der externen Organisationsuntersuchung wurde das klare Ziel definiert, nicht nur die Stadtkämmerei, sondern auch die dezentralen Buchhaltungsorganisationen in breiter Form einzubinden³³. Hierzu wurden Fragebögen entwickelt, welche über die jeweiligen GL2-Leitungen an die buchhalterischen Fachkräfte weitergeleitet wurden. Dabei erhielten sowohl die Führungskräfte einen speziellen Fragebogen als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Fragebogen einen reduzierten Umfang aufwies.

Die Fragebögen, welche sowohl online als auch in Papierform ausgefüllt werden konnte erfüllten dabei zwei Aufgaben:

1. Eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden zu ermöglichen und somit die Einbindung einer möglichst hohen Zahl an Stakeholdern in der Erhebung des Ist-Zustandes zu realisieren.
2. In der Vorbereitung der Workshops, welche im April 2015 mit allen Referaten stattfanden, eine Konzentration auf die aus Sicht der Mitarbeitenden wichtigsten Themen zu ermöglichen.

Fragebögen konnten im Zeitraum vom 09. März bis zum 15. Mai sowohl schriftlich als auch online ausgefüllt werden. Die Auswertungen der eingegangenen Rückläufe sind im statistischen Anhang zu erkennen.

Die beiden Umfragebögen sind im Anhang enthalten. Insgesamt nahmen 176 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Befragung teil. Der Führungskräfte Fragebogen ist in allen 12 Referaten von insgesamt 15 Führungskräften ausgefüllt worden. Die restlichen 161 Rückläufe waren die Rückläufe der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterfragebögen. Die meisten Antworten gingen aus dem Referat für Bildung und Sport (47) und dem Kreisverwaltungsreferat (29) ein. Aus den kleineren Referaten waren entsprechend geringer Rückläufe zu verzeichnen, so zum Beispiel 6 Rückläufe aus dem GL2-Bereich der Stadtkämmerei, was hingegen hier eine 100% Quote der Mitarbeitenden dieser Organisationseinheit entspricht.

Hierbei ist es jedoch entscheidend zu vermerken, dass die Fragen unterschiedlich häufig beantwortet wurden. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass eine Reihe von Fragen sich auf spezifische Arbeitsbereiche bezogen hat, welche nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden. Das Maximum an Antworten lag bei 149, das Minimum - bei Spezialfragen zu den verschiedenen Rückstellungsbildungen -

³³ Dies war ein expliziter Wunsch der Stadtkämmerei, um eine möglichst breite analytische Basis zu schaffen und um das dezentral-vorherrschende Wissen zu integrieren.



bei 16 Antworten. Die durchschnittliche Anzahl der Antworten auf alle Fragen lag bei 74 Antworten.

Die Ergebnisse dieser Umfrage sind im statistischen Anhang einzusehen. Die Umfragebögen sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Anhang 3 abgebildet.

4. Workshops mit den Referaten

Auf Basis erster Erkenntnisse aus den Rückläufen der Fragebögen haben Workshops mit den Referaten stattgefunden. In Vorbereitung darauf wurden von den Beratern die Rückläufe analysiert und die sich daraus ergebenden wichtigsten Themenbereiche identifiziert. Diese wurden als Themenvorschläge von den Beratern in den jeweiligen Workshops geäußert.

Die Tabelle 3 stellt die zeitliche Abfolge der Referats-Workshops komprimiert dar.

Organisationseinheit	Datum	Uhrzeit
Direktorium	08. April 2015	12.30 Uhr bis 15.00 Uhr
Referat für Stadtplanung und Bauordnung	09. April 2015	10.00 Uhr bis 12.30 Uhr
Referat für Bildung und Sport	09. April 2015	13.30 Uhr bis 16.00 Uhr
Stadtkämmerei	14. April 2015	11.00 Uhr bis 13.30 Uhr
Personal- und Organisationsreferat	15. April 2015	10.00 Uhr bis 12.30 Uhr
Referat für Arbeit und Wirtschaft	16. April 2015	10.00 Uhr bis 12.30 Uhr
Kommunalreferat	21. April 2015	09.30 Uhr bis 12.00 Uhr
Referat für Gesundheit und Umwelt	21. April 2015	13.00 Uhr bis 15.30 Uhr
Kulturreferat	23. April 2015	13.00 Uhr bis 15.30 Uhr
Kreisverwaltungsreferat	28. April 2015	11.00 Uhr bis 13.30 Uhr
Baureferat	28. April 2015	14.30 Uhr bis 17.00 Uhr
Sozialreferat	30. April 2015	10.00 Uhr bis 12.30 Uhr

Tabelle 3: Übersicht über Referats-Workshops

Aufgrund der engen Zeitbegrenzung von 2,5h erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, individuell über die Themen abzustimmen, welche ihrer Ein-



schätzung nach am dringlichsten diskutiert werden müssten. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer hatte hierbei zwei Stimmen. Die drei Themen mit den meisten Zustimmungen wurden dann gemäß der Priorisierung diskutiert und erörtert.

Dabei erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Aufgabe, die jeweiligen Stärken („Was läuft gut“) und Schwächen („Was könnte verbessert werden“) für die Themenbereiche (bspw. Zusammenarbeit oder IT / Prozesse) zu identifizieren, zu notieren und diese an eine Metaplanwand zu pinnen.

Dadurch erhielt das Beraterteam einen Überblick über die Stärken und Schwächen aus Sicht der Anwenderinnen und Anwender und konnte gezielte Nachfragen zu einzelnen Aspekten stellen. Die Anwenderinnen und Anwender erhielten zudem die Möglichkeit ihre Einschätzungen und Erfahrungen in den Untersuchungsprozess einzubringen.

Es hat sich gezeigt, dass diese Methodik sowohl informationsgewinnbringend für das Beraterteam war, als auch auf positive Resonanz seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer traf. So ergaben sich im Anschluss an die Workshops weitere Nachbesprechungen mit einzelnen buchhalterischen Organisationseinheiten.

Organisationseinheit	Datum der Nachbesprechung
Referat für Bildung und Sport KITA Geschäftsstelle Finanzen	14. April 2015
Referat für Bildung und Sport Zentrales Immobilienmanagement	15. April 2015
Referat für Bildung und Sport Leitungen der Bereiche GL 2.1 und GL 2.2	22. April 2015
Baureferat Zentraler Buchungsservice „Anlagenbuchhaltung“	13. Mai 2015

Tabelle 4: Übersicht über Nachbesprechungen im Zuge der Workshops

5. IT-Quick-Check

Den letzten Baustein der Ist-Analyse bildete der IT-Quick-Check. Dieser verlief zeitlich ebenfalls vom 02. März bis zum 15. Mai. Zielsetzung des IT-Quick-Checks war es, Handlungsfelder zu identifizieren an denen die organisatorischen Untersuchungen sowie die daraus abgeleiteten Handlungsfelder eine direkte Auswirkung auf die Umsetzung im



SAP System haben. Gleichzeitig sollten weitere technische Handlungsfelder identifiziert werden in denen Kompromisse aufgrund von Sonderprozessen implementiert wurden.

Aufgrund des hochintegrativen Charakters des SAP-Systems sind neben den Kernprozessen der Buchhaltung auch begleitende Module und Prozesse analysiert worden.

Hierzu sind sowohl Interviews mit den entsprechenden Stellen geführt worden als auch eigene Erkenntnisse durch einen eigenen SAP-Zugang gewonnen worden.

Diese fünf Untersuchungsschritte der Ist-Analyse begründen unsere Erkenntnisse bezüglich des derzeitigen Sachstandes in der Buchhaltungsorganisation der Landeshauptstadt München. Sie bildeten das Fundament für die Szenarientwicklung zu den identifizierten Schwerpunktbereichen:

1. Personal
2. Zusammenarbeit
3. Dokumentation und Vorlagen
4. Prozesse und IT
5. Zentralisierung.

Die resultierenden Feststellungen, als zentrale Ergebnisse der Ist-Analyse, wurden wiederkehrend mit dem Lenkungskreis sowie den beteiligten Stakeholdern rückgekoppelt, um eine kontinuierliche Informationsweitergabe zu gewährleisten.

Abbildung 34 stellt nochmal die Komponenten der Ist-Analyse sowie deren zeitlichen Ablauf dar.

	KW 10	KW 11	KW 12	KW 13	KW 14	KW 15	KW 16	KW 17	KW 18	KW 19	KW 20
Eingangsgespräche Stadtkämmerei											
Dokumentenanalyse											
Fragebögen											
Workshops											
IT-Quick-Check											

Abbildung 34: Zeitliche Übersicht der Ist-Analyse

Phase 2: Entwicklung von Szenarien

Aufbauend auf den resultierenden Feststellungen entwickelte das Beratersteam verschiedene Szenarien und Empfehlungen, um die identifizierten Verbesserungspotenziale aus der Ist-Analyse zu realisieren. Die Entwicklung der Szenarien erfolgte in enger Abstimmung mit der Landeshauptstadt München.

Die entwickelten Szenarien und Empfehlungen wurden in erneut stattfindenden Workshops den wichtigsten Stakeholdern in der Verwaltung der Landeshauptstadt München präsentiert und zur Diskussion gestellt. Ziel der Workshops stellte eine fundierte Stär-



ken-Schwächen-Diskussion dar unter Berücksichtigung der entsprechenden Nutzenabwägungen.

Die entsprechenden Szenarien-Workshops fanden am 8. und 9. Juni mit den jeweiligen Stakeholdern statt. Jeder Workshop wurde mit einer Zeitdauer von 3h angesetzt. Abbildung 35 fasst die teilnehmenden Organisationseinheiten nochmal zusammen.

Themenbereiche	Teilnehmer	08. Juni	09. Juni
Personal	SKA, POR, GPR, RevA, VertreterInnen der Referate	9-12 Uhr	
Zusammenarbeit / Dokumentationen und Vorlagen	SKA, GPR, RevA, VertreterInnen der Referate	13.30-16.30 Uhr	
Prozesse/ IT und zentraler Rechnungseingang	SKA, POR, GPR, RevA, STRAC, it@M, VertreterInnen der Referate		9-12 Uhr
Zentralisierung	SKA, POR, GPR, RevA, VertreterInnen der Referate		13.30-16.30 Uhr

Abbildung 35: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Szenarien-Workshops

Die Ergebnisse der Workshops wurden innerhalb eines Kurzberichtes präsentiert und erläutert. Dieser Bericht bildete die Grundlage für ein Gespräch mit den finanzpolitischen Sprechern der im Stadtrat vertretenen Parteien. Ziel dieses Termins war es, auch die politischen Mandats- und Entscheidungsträger über die vorläufigen Ergebnisse zu informieren sowie weitere Abstimmungspotenziale zu realisieren.

Die in den Workshops präferierten Szenarien sind von uns im Abschlussbericht als feststehende Empfehlungen ausgewiesen.

Phase 3: Ergebnisbericht

Der Ergebnisbericht bildet die Abschlussdokumentation der Untersuchung. Er ist in einer Entwurfsfassung den jeweiligen Stakeholdern zur Verfügung gestellt und präsentiert worden. Diese erhielten darauffolgend die Möglichkeit Stellungnahmen und Änderungswünsche zu äußern.

Diese wurden - wenn notwendig - in enger Abstimmung mit der Stadtkämmerei der Landeshauptstadt München in den Bericht eingearbeitet.



Abbildung 36: Projektvorgehen im Überblick



9 Projektorganisation

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Projektorganisation sowie -kommunikation:

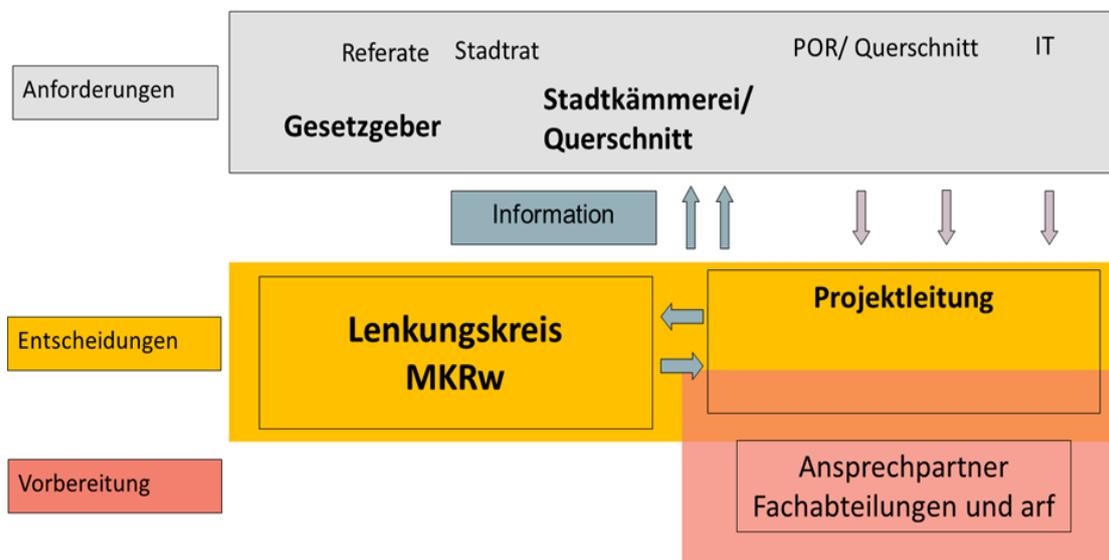


Abbildung 37: Projektorganisation und Kommunikationswege

Zur Begleitung der Untersuchung der Buchhaltungsstrukturen der Landeshauptstadt München ist ein Lenkungskreis für die gesamte Projektlaufzeit einberufen worden. Dieses steuernde Gremium nahm im Verlauf des Projektes eine lenkende sowie beratende Funktion ein.

Mitglieder des Lenkungskreises waren für die Zeit des Projektverlaufes:

Name	Funktion im Lenkungskreis
██████████.	Vorsitzender des Lenkungskreises
██████████	Mitglied
██████████	Mitglied (Gesamt-Projektleitung der Landeshauptstadt München)
██████████	Mitglied



██████████	Mitglied (Projektleitung der arf GmbH)
██████████	Mitglied
██████████	Mitglied
██████████	Mitglied (Projektorganisation der Landeshauptstadt München)

Tabelle 5: Mitglieder des Lenkungskreises

Dem Lenkungskreis wurden Ergebnisse sowie weitere Vorgehensansätze in einem regelmäßigen Rhythmus von den jeweiligen Projektleitungen präsentiert.

Auf Seiten der Landeshauptstadt München strukturierte sich die Projektleitung wie folgt:



Abbildung 38: Projektleitung auf Seiten der Landeshauptstadt München

Das Beraterteam der arf GmbH hingegen setzte sich hierbei aus einem sechsköpfigen Team zusammen. Die Projektleitung oblag dem Bereichsleiter der arf GmbH Herr Sebastian Schmidt. Die Gesamtverantwortung lag beim Geschäftsführenden Gesellschafter der arf GmbH, Herrn Helge C. Brixner.



10 Dokumenten- und Quellenverzeichnis

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Schriftquellen des vorliegenden Ergebnisberichts, welche uns von der Landeshauptstadt München im Vorfeld des Projektes per Mail zur Verfügung gestellt worden sind. Auf Grund der Tatsache, dass das Beraterteam während der Projektlaufzeit eigene Zugänge zu dem Intranet und Ablagesystem der Landeshauptstadt München hatte, kann im Folgenden keine vollständige Auflistung aller zu Verfügung gestandenen Dokumente erfolgen.

Die Tabelle greift sowohl die zentralen Dokumente, wie Organigramme, Dienstabweisungen sowie Beschlüsse, als auch die Prozessbeschreibungen und Standardreports der Bereiche Anlagenbuchhaltung, Ausgaben- und Einnahmenbewirtschaftung, Jahres- und Monatsabschluss sowie Unterstützungsprozesse auf.

Dokument	Quelle
Zentrale Dokumente, Beschlüsse und Dienstabweisungen	
Bayrischer Kommunalen Prüfungsverband (2013): Prüfbericht des Bayrischen kommunalen Prüfungsverbandes aus dem Jahr 2013	Durch die LHM bereitgestellt
Bayrisches Staatsministerium des Inneren (2010): Bekanntmachung zur Aufstellung und Vollzug der Haushaltspläne der Kommunen; Aktenzeichen: IB4-1512.	Eigene Recherche
Bundesministerium der Finanzen (2003): Abgrenzung von Anschaffungskosten, Herstellungskosten und Erhaltungskosten bei der Instandsetzung und Modernisierung von Gebäuden	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2014): Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt München Organigramm; Stand 01.10.2014	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2014): Geschäftsverteilungsplan der Landeshauptstadt München; Stand 01.10.2014	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2008): Dienstabweisung für die Neuaufnahme von Krediten und die Umschuldung von Krediten; Stand 01.09.2008	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2009): Dienstabweisung für das Anordnungs- und Kassenwesen der Landeshauptstadt München; Stand 01.12.2009	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2012): Anlage 1 zum Aufgabengliederungsplan; Gliederung und Wirkungskreis der Vergabestellen; Stand 07712	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2012): Beschluss des Finanzausschusses zur Weiterentwicklung des Münchner Kommunalen Rechnungswesens; Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 10657 vom 27.11.2012	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2014): Aufgabengliederungsplan der Landeshauptstadt München; mit Wirkung zum 01.10.2014	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München (2014): Gesamtüberblick stadtweite Korrekturen 3. Ist-Abfrage; Dokumente Gesamtüberblick_stadtweite_Korrekturen_3_Ist_Abfrage_20140918_finale_Version_Anlage_1_Beschluss	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München (2014): Münchner Kommunales Rechnungswesen (MKRw) Ressourcen der Referats-Haushaltssachgebiete und der Querschnittsbereiche der Stadtkämmerei Projekt Rechnungswesenprozesse und -ressourcen; Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 01246; Beschluss der Vollversammlung des Stadtrates vom 20.11.2014	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München / [REDACTED] (2014): Jahresabschlussrundschriften vom 14.11.2014	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Abgrenzung Außenanlagen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Bestandformular für die von der Städt. Galerie im Lenbachhaus ausgeliehenen Kunstgegenstände	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Hinweise zu Gebäudeherstellungskosten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Landeshauptstadt München (2009): Dienstanweisung für das Münchner Kommunale Rechnungswesen (MKRw) unter Einsatz von SAP ; Anwendungskreis: Referate; Stand März 2009	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Leitfaden zur richtigen Bilanzierung und Kontierung von Gebäudeherstellungskosten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozesslandkarte_SKA_ReWe_20150115-2	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prüfung der AOs Jahresstatistik Jan.-Dez.2011 Fehlererhebung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Richtlinie zu Anlagenbuchhaltung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Zuordnung GWG-Konten und zukünftig zu verwendende Konten	Durch die LHM bereitgestellt
Stadtkämmerei der Landeshauptstadt München / [REDACTED] (2011ff.): Dokumentation der Ergebnisse des Projektes „Buchungsqualität“ der Stadtkämmerei im Zeitraum vom 20.09.2011 bis 11.11.2014	Durch die LHM bereitgestellt
Prozessbeschreibungen und Standardreports	
Anlagenbuchhaltung ; AiB	
Landeshauptstadt München: Standardreport Anlagenzugang, Nachaktivierung, Altendatenkorrektur 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 01 Vorphase Projektstart	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München: guh 02 Anlegen PS-Projekt Projektvorbereitung V04	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 03 Anlegen AiB Projektvorplanungsphase V02	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 04 Infogespräch Projektauftrag	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 05 Infogespräch Projektgenehmigung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 06 Infogespräch Projektabschluss	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 07 Inbetriebnahme Projektabschluss	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 08 Abrechnung AiB Vorbereiten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 09 Abrechnung AiB durchführen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 10 Abrechnung AiB fortsetzen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 70 Buchungen Ist-Kosten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 71 Buchungen Eigenleistungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 90 Projektabbruch	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 91 Projektänderung in konsumtiv	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh 92 Aktualisierung Inbetriebnahme	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: guh72 Korrekturbuchungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess AiB sonstiges Vermögen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Anlagenabgang mit Erlös 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozesslandkarte V01 20111107 zu Bauprojektphasen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport AiB sonstige Vermögen	Durch die LHM bereitgestellt
Anlagenbuchhaltung Korrekturen	
Landeshauptstadt München: Prozess außerplanmäßige Abschreibung	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München: Prozess Korrektur erhaltende investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Korrektur von Anlagen an Aufwand	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Korrektur von Aufwand an Anlage	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Steuerkorrekturen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Storno FI-AA	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Umbuchungen FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Zuschreibungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport außerplanmäßige Abschreibung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Korrektur erhaltene investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Korrektur von Anlage an Aufwand	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Korrektur von Aufwand an Anlage	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Steuerkorrekturen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Storno FI-AA	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Umbuchungen FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Zuschreibungen	Durch die LHM bereitgestellt
Anlagenbuchhaltung, Investitionsförderung, Stammdaten und Sonder-tätigkeiten	
Landeshauptstadt München: Prozess erhaltene investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess investive Schenkungsmittel	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Rückzahlung von Investitionsförderung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess SoBoN	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Stammdatenanlage FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München: Prozess Stammdatenpflege FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Stellplatzbörse	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Transfer 20141104	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Vergebene investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport erhaltende investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport investive Schenkungsmittel	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Rückzahlung von Investitionsförderung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport SoBoN	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Stammdatenanlage FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Stammdatenpflege FI-AA 01	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Stellplatzbörse	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Transfer 20141104	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Vergebene investive Zuwendungen	Durch die LHM bereitgestellt
Ausgabenbewirtschaftung	
Landeshauptstadt München: Prozess Ausgabenbewirtschaftung 20141114	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Kreditorenstammdaten 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Rollen Ausgabenbewirtschaftung 21102011	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Ausgabenbewirtschaftung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Kreditorenstammdaten 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Einnahmen zentral (Schnittstellen, Bereich Kommunale Forderungen, Bereich Kasse)	
Landeshauptstadt München: Prozess Aktivdarlehen	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München: Prozess Billigkeitsmaßnahmen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Einbeziehung der Forderungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Hinterlegung in Bargeld	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Kassenaufsicht	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Klärungsbearbeitung Einzahlungen, Rückläufer	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Nachforschungen im Überweisungsverkehr	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Passivdarlehen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess PKF-Korrekturbuchungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess SEPA Basislastenschriftmandat	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Überzahlungslisten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Verwahrgeldbearbeitung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Vorverfahren Schnittstellen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess zentrale Nebenkostenbuchung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Aktivdarlehen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Einbeziehung der Forderungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Hinterlegung in Bargeld	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Kassenaufsicht	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Klärungsbearbeitung Einzahlungen, Rückläufer	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Nachforschungen im Überweisungsverkehr	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Passivdarlehen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport PKF-Korrekturbuchungen	Durch die LHM bereitgestellt



Landeshauptstadt München: Standardreport Prozess Überzahlungslisten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Prozessablauf Billigkeitsmaßnahmen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport SEPA-Basislastenschriftmandat	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Verwahrgeldbearbeitung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Vorverfahren Schnittstellen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport zentrale Nebenkostenbuchung	Durch die LHM bereitgestellt
Einnahmen dezentral	
Landeshauptstadt München: Prozess Auflösung Verrechnungskonten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Geschäftspartnerverwaltung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozess Korrektur der Forderung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozesse SAP Einnahmenbuchungen	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Auflösung Verrechnungskonten	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Geschäftspartnerverwaltung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Korrektur der Forderung	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport SAP Einnahmenbuchungen	Durch die LHM bereitgestellt
Jahresabschluss	
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss (Fi-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Angaben zum Anhang 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Angaben zum Rechenschaftsbericht 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Auflösung Verrechnungskonten 20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Bestellobligos 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Inventur (FI-AA)	Durch die LHM bereitgestellt



20130617	stellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Meldung der Inanspruchnahme der Verpflichtungsermächtigungen 20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Stiftungsbuchungen 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P Jahresabschluss Umsatzsteuer Jahresmeldung 20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: 02 P periodengerechte Abgrenzung (FI) 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Jahresabschluss Inventur (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Jahresabschluss Versicherungsanmeldung (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Jahresabschluss zentral	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozessdarstellung Jahresabschluss CO 13_07_18	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Angaben zum Anhang 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Angaben zum Rechenschaftsbericht 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Auflösung Verrechnungskonten 20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Bestellobligos 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Meldungen der Inanspruchnahme VE_20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss periodische Abgrenzung 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Stiftungsbuchungen 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Umsatzsteuer Jahresmeldung 20130527	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Jahresabschluss Versicherungsanmeldung (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Jahresabschluss CO 13_07_18	Durch die LHM bereitgestellt
Monatsabschluss	
Landeshauptstadt München: 02 P Monatsabschluss (FI) 20130614	Durch die LHM bereitgestellt



	stellt
Landeshauptstadt München: 02 P Monatsabschluss (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Monatsabschluss zentral (Excel-Dokument)	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Prozessdarstellung Monatsabschluss CO 13_07_11	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Monatsabschluss Analgenbuchhaltung (FI-AA) 20130617	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport 02 P Monatsabschluss Finanzbuchhaltung 20130614	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Monatsabschluss CO 13_07_11	Durch die LHM bereitgestellt
Unterstützungsprozesse	
Landeshauptstadt München: Prozessdarstellung Stammdaten Sachkontenantrag 13_06_04	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport LSMWs Soll-Ist 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport manuelle BuchAO 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Stammdaten Bewegungsdaten LSMW 13_09_27	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Standardreport Stammdaten Sachkontenantrag 13_06_04	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Unterstützungsprozess LSMWs Soll-Ist 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Unterstützungsprozess manuelle BuchAO 13_05_21	Durch die LHM bereitgestellt
Landeshauptstadt München: Unterstützungsprozess Stammdaten Bewegungsdaten LSMW 13_09_27	Durch die LHM bereitgestellt

Tabelle 6: Dokumenten- und Quellenverzeichnis



Anhang 1: Beispiel für einen Interviewleitfaden zum Themenbereich Anlagenbuchhaltung



Dies stellt ein Beispiel für einen Interviewleitfaden zum Themenbereich der Anlagenbuchhaltung dar. Dieser ist am 02. März 2015 verschickt worden:

Folgende Fragen interessieren uns besonders:

- Personalausstattung Anlagenbuchhaltung zentral/dezentral (quantitativ und qualitativ)
- Wie bewerten Sie auf einer Scala von 1-10 (10 ist sehr gut) die Qualität der vorhandenen Prozesse im Bereich AnBu?
- Welche zentralen/dezentralen Instrumente gibt es (Konzepte, Arbeitsanweisungen, etc.)?
- Stimmen die Prozesse mit den fachlichen Vorgaben (Konzepten) überein?
- Wer ist alles bei den von Ihnen ‚verantworteten‘ Prozessen im Bereich Anlagenbuchhaltung beteiligt? Mit wem von den Beteiligten gibt es die größten Reibungspunkte?
- Ist jedem immer seine Verantwortlichkeit für den jeweiligen Prozessschritt klar? Wer macht was wann...
- Wie häufig gibt es Änderungen in den AnBu-Prozessen, wie werden diese nach dezentral kommuniziert? Gibt es Anwendertreffen?
- Wo (in welchen Prozessen, in welchen Organisationseinheiten) passieren die meisten Fehler?
 - o Welche Rolle spielt hierbei die IT?
 - o Welche Rolle spielt hierbei das Thema Organisation?
 - o Welche Rolle spielt hierbei der Mensch (Qualifikation, etc.)?
- Wer qualifiziert die neuen MA für den Bereich AnBu (dezentral/Zentral), gibt es stadtweit einheitliche Einarbeitungspläne für die dezentralen Bereiche, etc.
- Wenn Sie sich etwas wünschen würden, welche drei Dinge sollten sich ab morgen ändern um das Tagesgeschäft zu optimieren?
- Welche Veränderung(snotwendigkeit)en bringen diese Wünsche zentral/dezentral mit sich?



Anhang 2: statistischer Anhang



Statistische Eckdaten der Umfrageauswertung

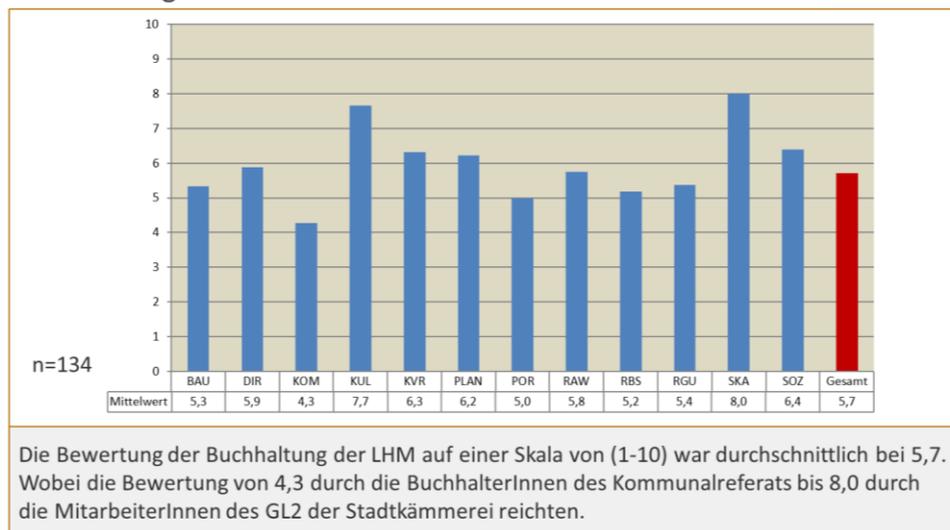
Gesamtanzahl der Rückläufe	176
Rückläufe der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter Fragebögen	161
Rückläufe der Führungskräfte Fragebögen	15
Online Rückläufe	ca. 133
Rückläufe in Papierform	ca. 43
durchschnittliche Anzahl an Antworten pro Frage	74
Maximale Anzahl an Antworten zu einer Frage	149
Minimale Anzahl an Antworten zu einer Frage	16

Tabelle 7: Statistische Eckdaten der Umfrageauswertung

Bemerkung: Im Verlauf dieses statistischen Anhangs gibt „n“ die Gesamtanzahl der abgegebenen Antworten zu der jeweiligen Frage an.



Einschätzungen der Gesamtsituation



Häufigste Nennungen

Aspekte die im eigenen Referat gut funktionieren

Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
ZUSAMMENARBEIT im Referat/mit Mitarbeitern im Referat	37
KOMMUNIKATION und fachlicher Austausch	33
Gute Zusammenarbeit mit ANLAGENBUCHHALTUNG	15
UNTERSTÜTZUNG durch Kollegen/Vorgesetzte	11
Schnelle Bearbeitung von BESTELLUNGEN, Vergaben etc. (Kurze Wege)	9

n=132



Häufigste Nennungen
Aspekte die in der Zusammenarbeit mit der zentralen
Buchhaltung gut funktionieren



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
KOMMUNIKATION/KONTAKT läuft problemlos/funktioniert gut	24
ZUSAMMENARBEIT/HILFSBEREITSCHAFT/UNTERSTÜTZUNG	20
Zusammenarbeit mit ANLAGENBUCHHALTUNG	5
Anlage von KREDITOREN	5
ZUVERLÄSSIG bei der Korrekturbuchungen	4

n=112

5 Häufigste Nennungen
Beschreibung des Idealzustands



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Bearbeitung von RECHNUNGEN wurde optimiert (Zentraler Rechnungseingang/gänge, Klare Zuständigkeiten, Prozesse optimieren um Laufzeiten einzuhalten)	26
ZUSAMMENARBEIT/HILFSBEREITSCHAFT/UNTERSTÜTZUNG	20
Zusammenarbeit mit ANLAGENBUCHHALTUNG	5
Anlage von KREDITOREN	5
ZUVERLÄSSIG bei der Korrekturbuchungen	4

n=122



Häufigste Nennung Beschreibung des idealen Arbeitszustandes



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Bearbeitung von RECHNUNGEN wurde optimiert (Zentraler Rechnungseingang/-gänge, Klare Zuständigkeiten, Prozesse optimieren um Laufzeiten einzuhalten)	26

n=122

Häufigste Nennungen Konkrete Verbesserungsvorschläge



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Qualifizierung und PERSONALausstattung verbessern.	25
INFORMATIONSFLOSS muss verbessert werden (zielgerichtete, rechtzeitige Information zu Änderungen)	15
EINWERTUNG/EINGRUPPIERUNG erhöht (Fluktuation reduzieren)	5

n=122



Häufigste Nennungen Verwendete Arbeitshilfen



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
FINANZWIKI	72
FINANZHANDBUCH	30
INTRANET	27
KONTIERUNGSHANDBUCH	15
INFOBRIEFE/KONTENPLAN/ANWENDERDOKUS	Je 9

n=140

Häufigste Nennungen: Welche Medien werden zu Informationsweitergabe genutzt? Wie wird der Informationsfluss beurteilt



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
E-MAIL	72
TELEFON	58
Kommunikationsfluss GUT	34
INFOFLUSS ausreichend bis gut	24

n= 118



Häufigste Nennungen:
Sind die übermittelten Dokumente verständlich?



Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
JA	44
UNVERSTÄNDLICH	7
ANWENDERDOKU optimieren	7

n = 108

Häufigste Nennungen:
Wird Ihnen anhand der zentral zur Verfügung gestellten
Dokumente klar, wer welche Aufgabe zu erledigen hat?

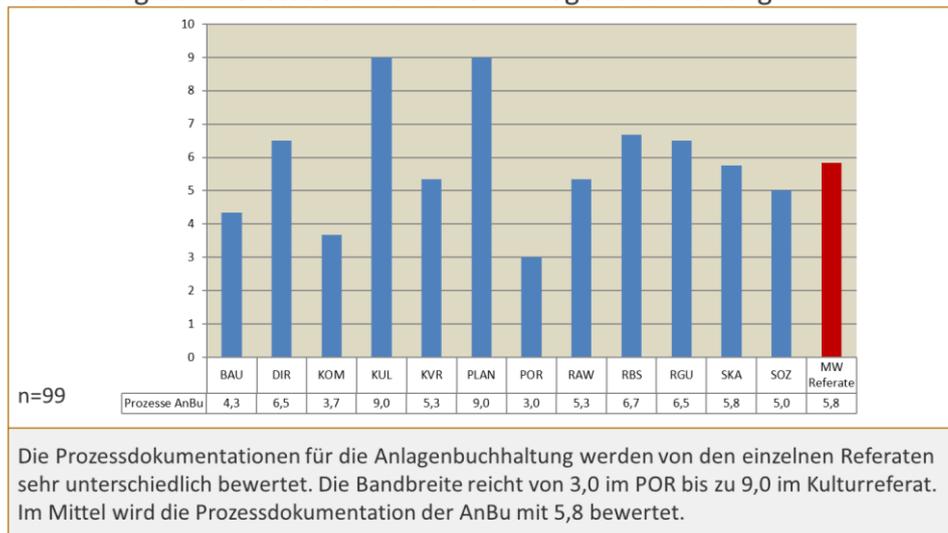


Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
JA	32
NEIN	9
TEILWEISE	6

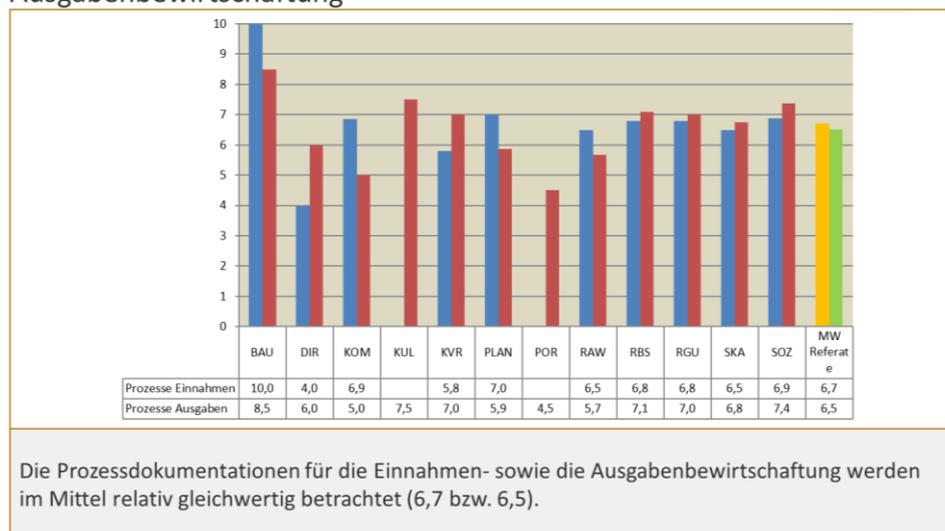
n = 88



Bewertung der Prozessdokumentation Anlagenbuchhaltung

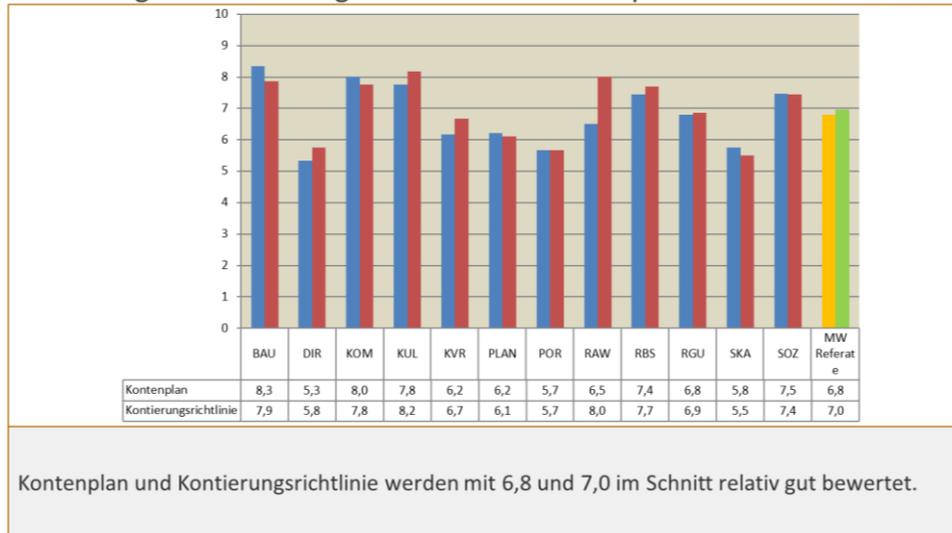


Bewertung der Prozessdokumentationen Einnahmen- und Ausgabenbewirtschaftung

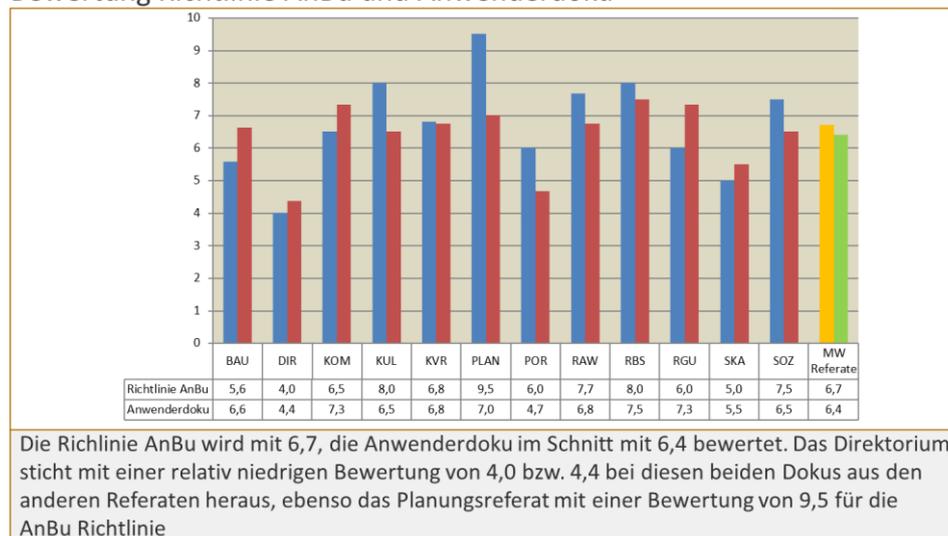




Bewertung der Kontierungsrichtlinie und Kontenplan

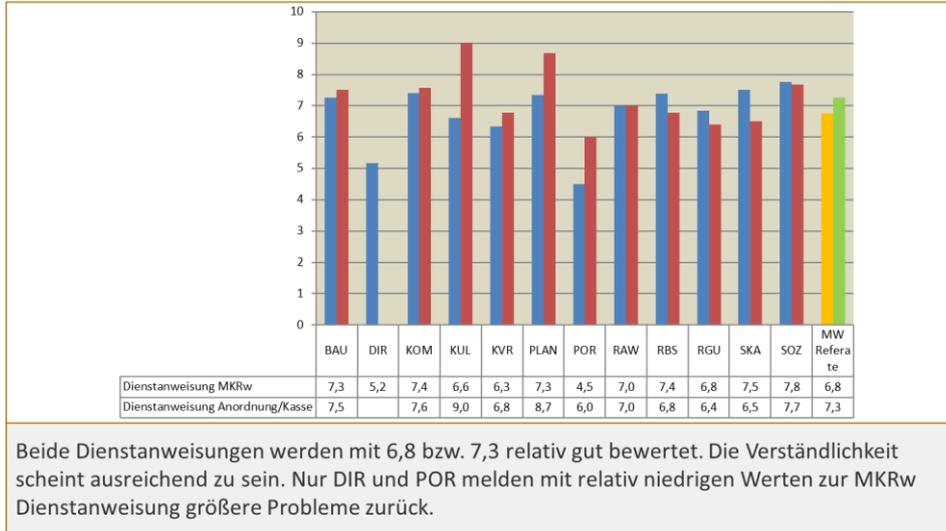


Bewertung Richtlinie AnBu und Anwenderdoku

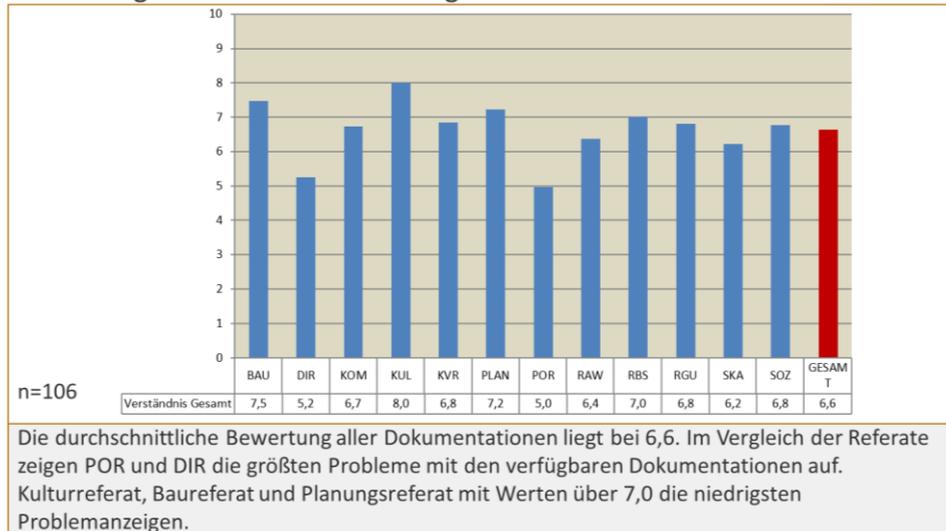




Bewertung Dienstanweisung MKRw und Dienstanweisung Kasse

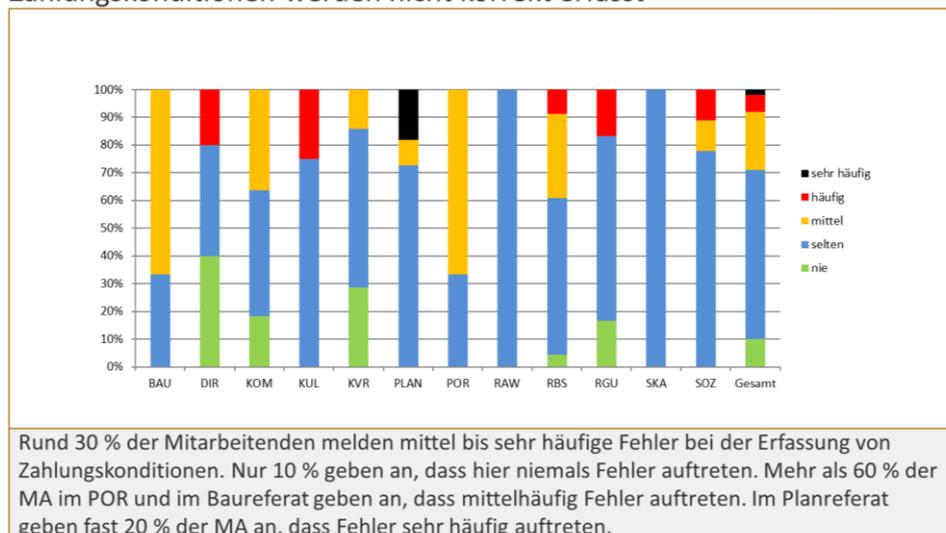


Bewertung der Dokumentationen gesamt





Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst



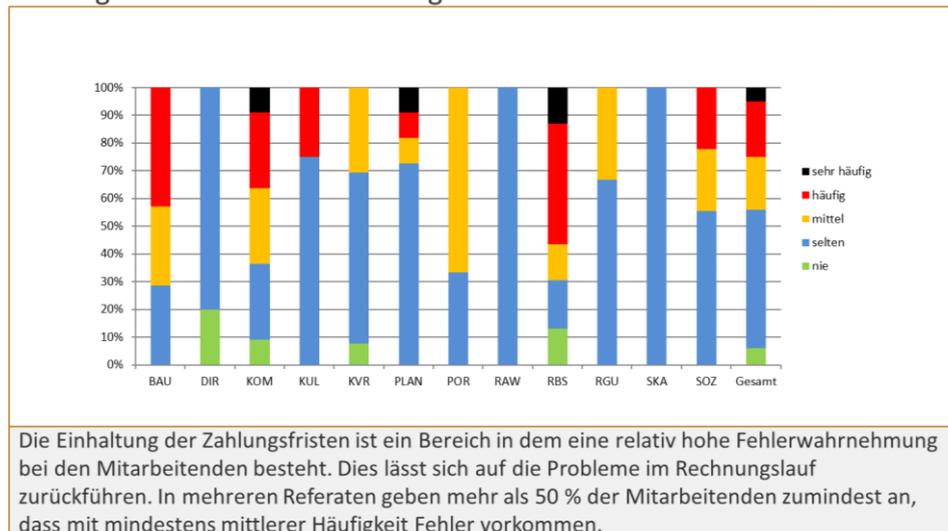
Häufigste Nennungen: Gründe für nicht korrekt erfasste Zahlungskonditionen

Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Keine Nennung auf RECHNUNG	16
ZAHLUNGSKONIDTIONEN sind unterschiedlich vermerkt	14
Unklare und wechselnde (stadtweite) VORGABEN	8
Flüchtigkeitsfehler	8

n = 80



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Zahlungsfristen werden nicht eingehalten



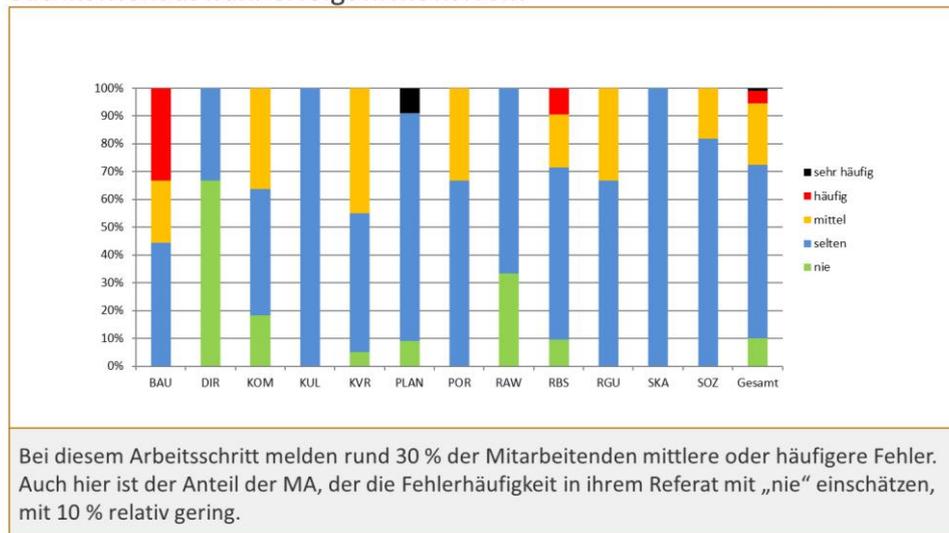
Häufigste Nennungen: Zahlungsfristen werden nicht eingehalten

Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
RECHNUNGEN werden verspätet weitergeleitet	18
LANGE Bearbeitungsprozesse	18
Zu lange LAUFZEITEN	6
Prüfung der sachlichen und rechnerischen RICHTIGKEIT dauert zu lange	5

n = 82



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt



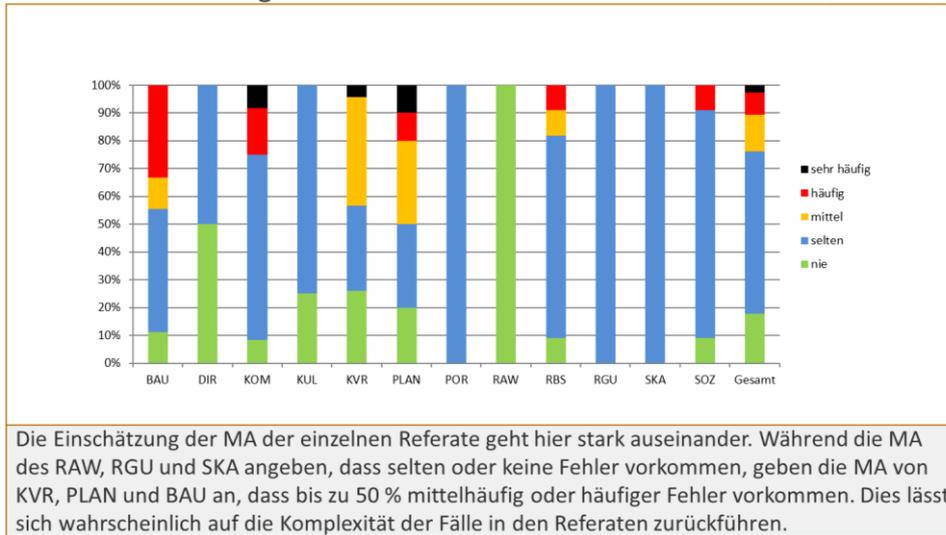
Häufigste Nennungen: Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt

Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Zuordnung zu mehreren SACHKONTEN möglich	17
KONTENPLAN zu umfangreich	4
Fehlende ABSTIMMUNG u.a. mit Nutzerreferat	3
Keine intuitive AUSWAHL möglich	5

n = 70



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Fehlerhafte Buchungstexte



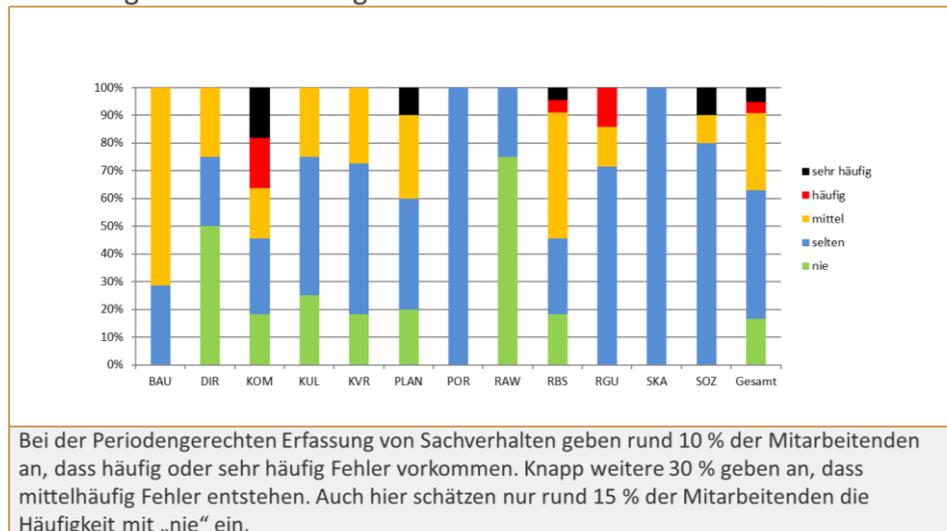
Häufigste Nennungen: Fehlerhafte Buchungstexte

Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Unzureichende BUCHUNGSTEXTE wegen begrenzter Anzahl von Zeichen	20

n= 76



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Periodengerechte Erfassung



Häufigste Nennungen: Anlagen im Bau werden nicht bei Inbetriebnahme abgerechnet

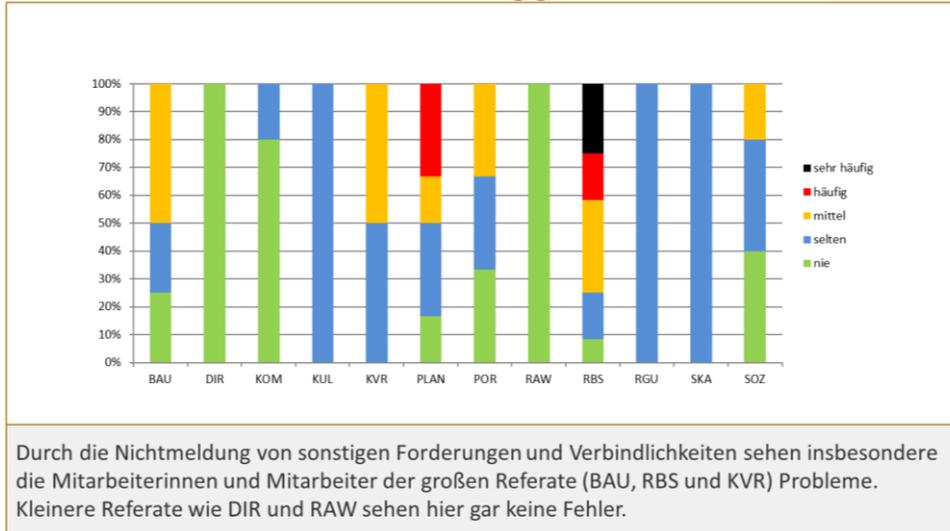


Textmarke/Frame	Häufigkeit d. Nennung
Fehlendes PERSONAL / PERSONALmangel	13
Abrechnungstau zurückzuführen auf fehlende STRUKTUREN UND VORGABEN	5

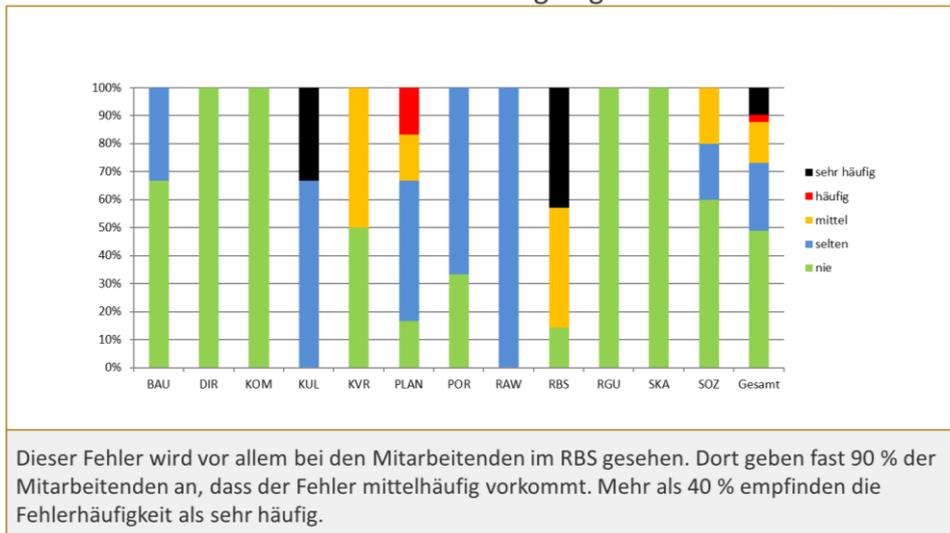
n=46



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Sonst. Ford./Verb. Werden unvollständig gemeldet

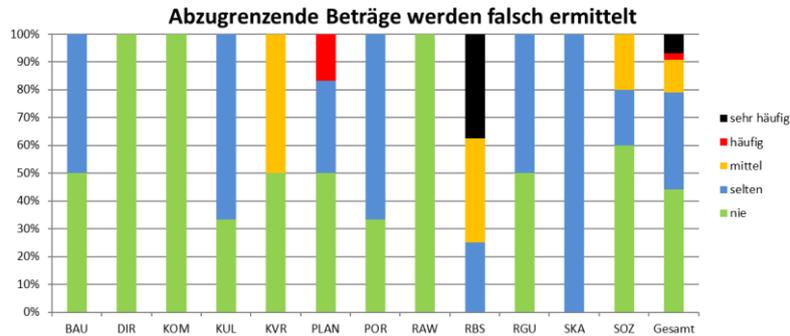


Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellungen gemeldet



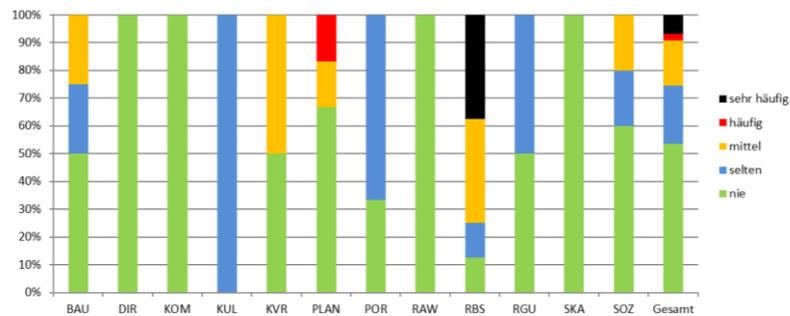


Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten:
Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt



Auch bei abzugrenzenden Beträgen empfinden vor allem die Mitarbeitenden des RBS, dass hier sehr häufig bis mittel häufig Fehler in ihrem Referat vorkommen.

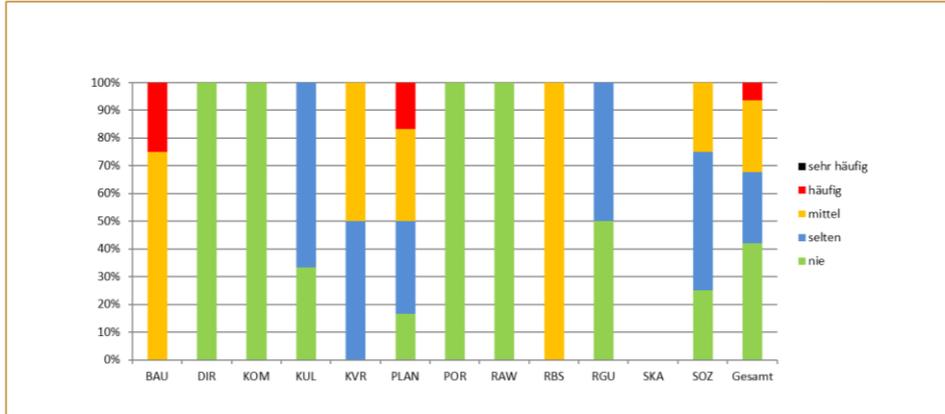
Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten:
Aufzulösende Beträge werden nicht oder nicht korrekt gemeldet



Bei der Auflösung von Rückstellungen zeigen auch hier die Mitarbeitenden des RBS die größte Fehlerhäufigkeit an. Andere Referate sehen hier überhaupt keine Fehlerquelle. Es stellt sich die Frage, ob tatsächlich keine Fehler gemacht werden oder kein Bewusstsein dafür vorhanden ist.

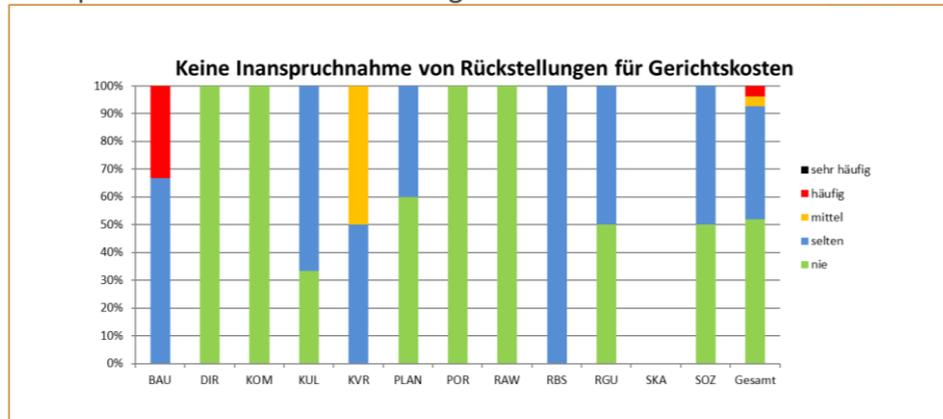


Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten:
Rückstellungen und Inanspruchnahmen erfolgen
unzureichend



Die Fehlereinschätzung bei der Bildung und Inanspruchnahme von Rückstellungen unterscheidet sich sehr stark zwischen den Referaten. Hier kann unterschieden werden zwischen Referaten die hier eine hohe Fehlerhäufigkeit sehen und jenen die gar keine sehen. Auch hier stellt sich die Frage, ob dies auf tatsächliche Absenz von Fehlern oder Fehlerbewusstsein zurückzuführen ist.

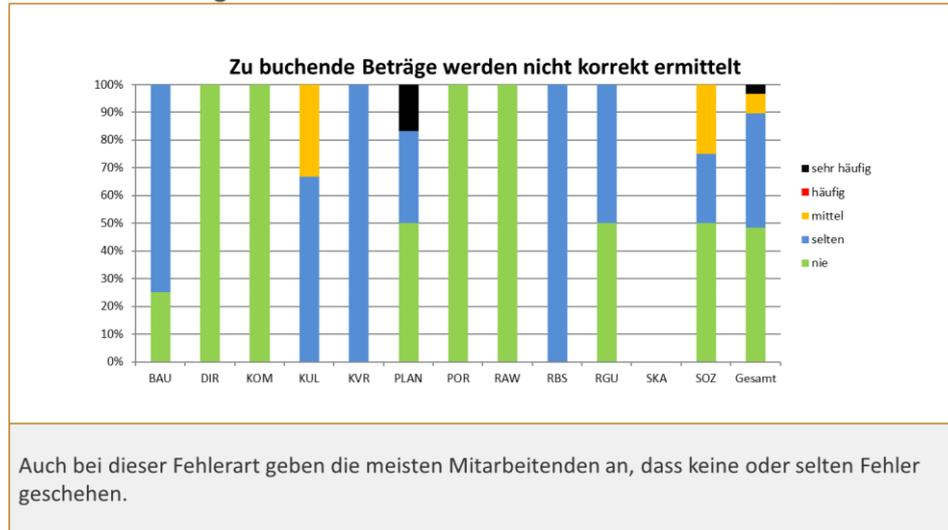
Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten:
Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten



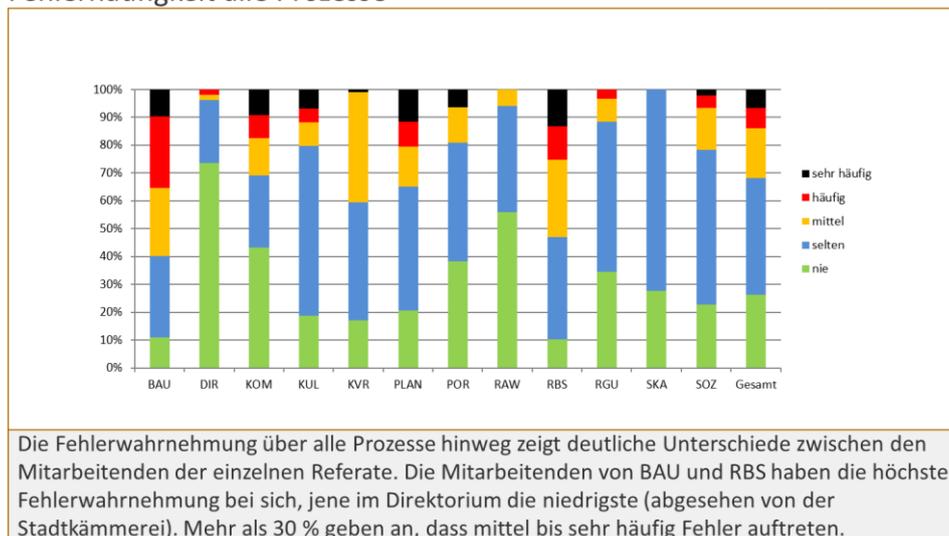
Bei der Wahrnehmung von Fehlern bei diesem Buchungsprozess geben fast alle Mitarbeitende an, dass wenige bis keine Fehler geschehen. Einzig Mitarbeitende des Baureferats und im KVR geben an, dass hier häufiger Fehler in ihrem Referat passieren.



Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Zu buchende Beträge werden nicht ermittelt

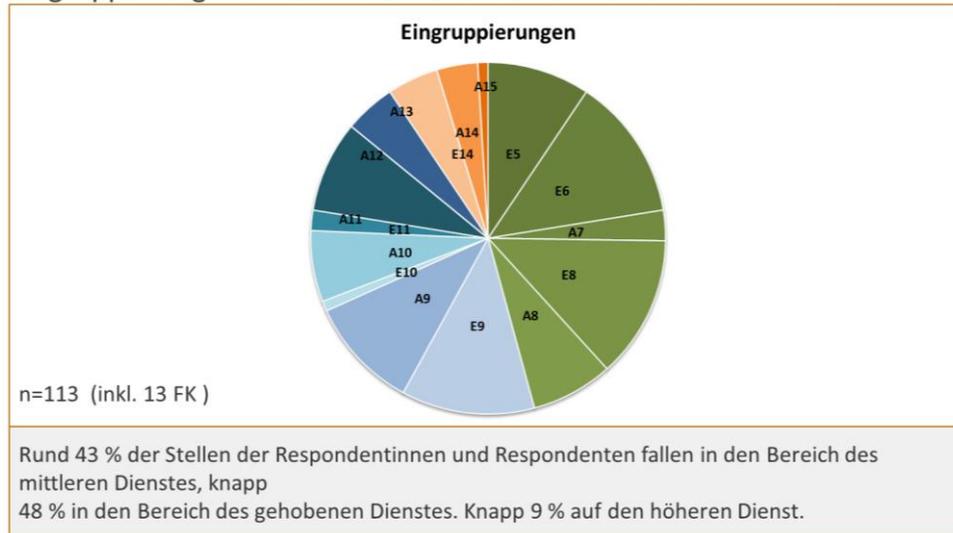


Einschätzung der Fehlerhäufigkeit in den Referaten: Fehlerhäufigkeit alle Prozesse

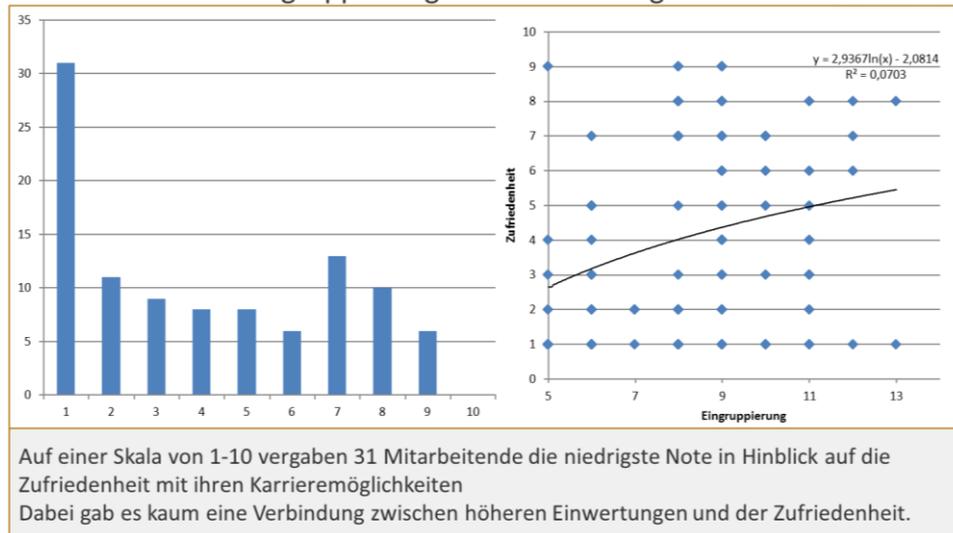




Eingruppierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

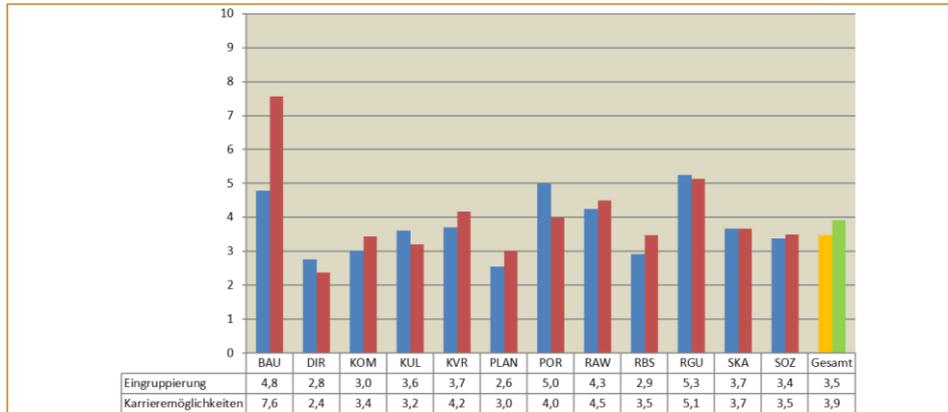


Zufriedenheit mit Eingruppierung und Karrieremöglichkeit





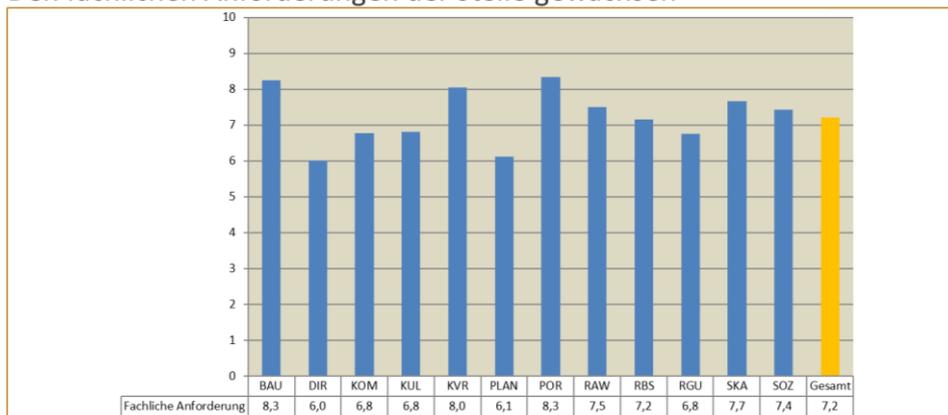
Zufriedenheit mit der Eingruppierung im Vergleich der Referate



Die Zufriedenheit mit der Eingruppierung ist über alle Referate hinweg relativ niedrig. Einzige Ausnahme stellt das Baureferat dar, in dem die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit 7,6 relativ zufrieden mit ihren Karrieremöglichkeiten sind.



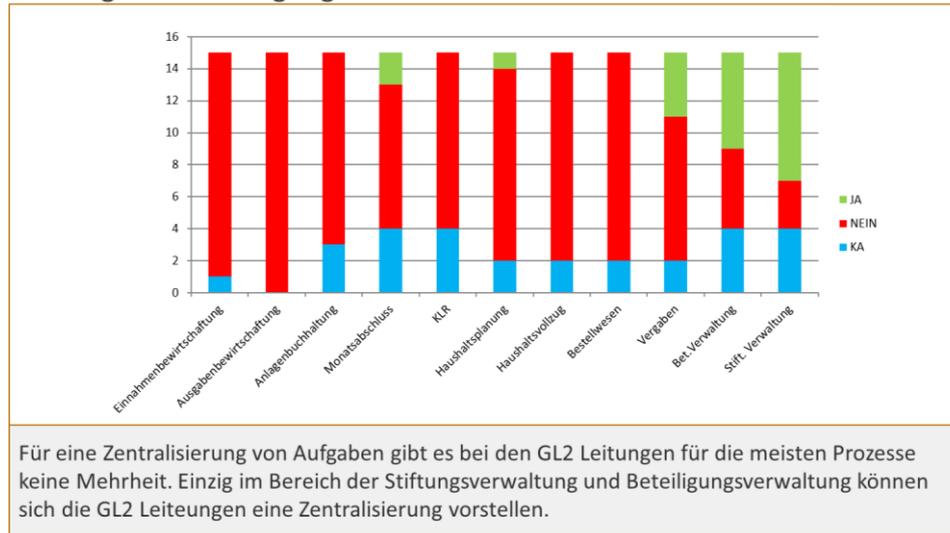
Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Den fachlichen Anforderungen der Stelle gewachsen



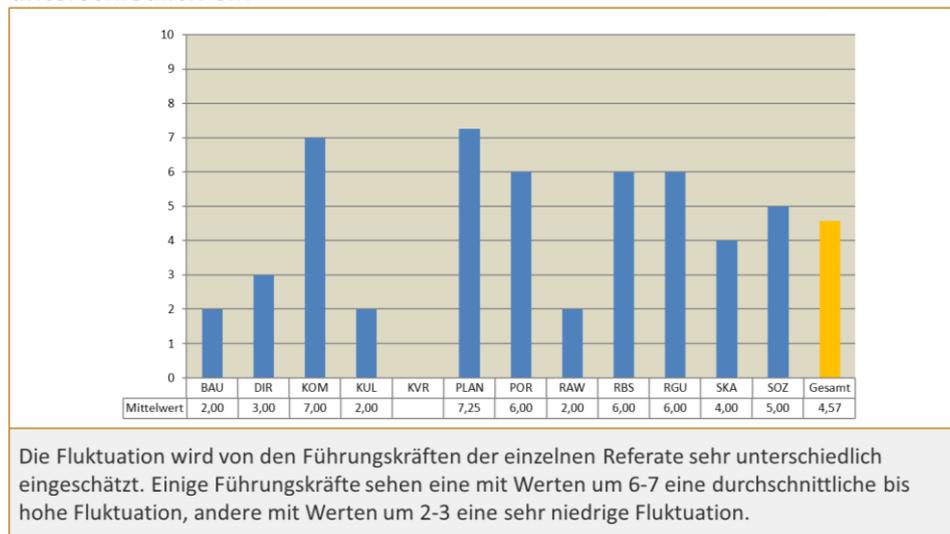
Die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden hinsichtlich Ihrer fachlichen Qualifikation ist relativ hoch. Der Wert liegt zwischen 6,0 und 8,3 im Durchschnitt bei 7,2.



Führungskräftebefragung: Was sollte zentralisiert werden?



Die Führungskräfte schätzen die Fluktuation bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern sehr unterschiedlich ein





Anhang 3: Umfragebögen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte



Externe Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Fragebogen für die Referate

Fragebogen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

München, März 2015

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Emmericher Str. 17
90411 Nürnberg
Tel.: (09 11) 2 30 87-83
Fax: (09 11) 2 30 87-84
E-Mail: arf@arf-gmbh.de

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Herrn Stefan Maier oder Herrn Stephan Kreft



Einleitung

Die arf GmbH wurde von der Landeshauptstadt München beauftragt die Prüfung und Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten der Buchhaltung in Form eines Gutachtens für die Themen/ Prozesse Einnahmenbewirtschaftung, Anlagenbuchhaltung, Ausgabenbewirtschaftung sowie Monats- und Jahresabschluss vorzunehmen.

Dabei sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. -entwicklungen, eventuelle Stadtratsvorgaben und die städtische IT-Strategie zu berücksichtigen.

Bei der Untersuchung ist insbesondere der Status-Quo zu berücksichtigen und somit sind die Referate im Rahmen der Untersuchung von Beginn an einzubeziehen.

Nach den ersten Gesprächen mit der Landeshauptstadt München haben sich folgende Untersuchungsbereiche herauskristallisiert:

- **Organisationsstruktur des Rechnungswesens**
- **Verbesserung der Buchungsqualität und Reduzierung der Buchungskomplexität**
- **Qualifikation der Mitarbeiter/ Ausbildungsstandards**
- **Zusammenarbeit, Information und Kommunikation (zentral/dezentral)**
- **Schnittstelle Buchhaltung/ IT-System**

Aktuell befinden wir uns in der Phase I Bestandsaufnahme/ Ist-Analyse. Ein zentrales Element ist die Befragung der Referate. Auf diesen Ergebnissen bauen im Anschluss referatsspezifische Workshops auf.

Der Fragebogen dient dazu, Ihre Sicht auf wesentliche Fragestellungen der Untersuchung darzustellen und Ihren Blickwinkel auf wichtige Problemstellungen zu Arbeitsabläufen in den oben genannten Themenfeldern in die Untersuchung einzubinden. Ziel ist es, wesentliche Hinweise für die Untersuchung zu erhalten, um zielgerichtet mit Ihnen Fragestellungen zu klären und Verbesserungsansätze zu entwickeln. Wir bitten Sie daher, die Fragen offen und ehrlich und möglichst vollständig zu beantworten.

Sie können den Fragebogen während Ihrer Dienstzeit ausfüllen. Bitte lesen Sie die Fragen sorgfältig, antworten Sie spontan und individuell. Sollten Unklarheiten bestehen, stehen Ihnen die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der arf GmbH für Rückfragen jederzeit zur Verfügung: Wenden Sie sich mit Ihren Fragen bitte an

Stefan Maier	stefan.maier@arf-gmbh.de	0162 – 212 11 19
Stephan Kreft	stephan.kreft@arf-gmbh.de	0162 – 212 19 37

Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den Fragebogen durchzuarbeiten und die Fragen detailliert und präzise zu beantworten. Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens 20. März 2015 an stefan.maier@arf-gmbh.de. Das Projekt unterliegt einem straffen Zeitplan, wir bitten Sie daher um Unterstützung und Einhaltung des Termins.



1 Einleitende Fragen

Der folgende Frageblock ist gedacht um Potenziale und Möglichkeiten aufzuzeigen, die in der Zusammenarbeit mit den zentralen Bereichen aus Ihrer Sicht bestehen.

1.1 Bitte tragen Sie die genaue Bezeichnung Ihrer Organisationseinheit ein (zumindest das Referat).

1.2 Bitte nennen Sie Ihre Schwerpunkttätigkeit (z.B. Sachbearbeitung Anlagenbuchhaltung).

1.3 Zählen Sie bitte fünf konkrete Aspekte auf, die in Ihrem Referat im Bereich Rechnungswesen/Buchhaltung gut funktionieren.

1.4 Zählen Sie bitte fünf konkrete Aspekte auf, die im Zusammenspiel Referat mit den zentralen Buchhaltungsbereichen gut funktionieren.



**1.5 Wie würden Sie die ideale Arbeitssituation im Bereich Rechnungswesen/
Buchhaltung beschreiben? Was wäre konkret anders? Beschreiben Sie fünf
konkrete Aspekte die dann anders laufen würden.**

**1.6 Auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = Idealzustand), in Bezug auf den oben be-
schriebenen angestrebten Zustand? Wo befindet sich Ihre Organisationsein-
heit derzeit?**

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

**1.7 Welche konkreten Maßnahmen müssten gesetzt werden, um auf der Skala
einen Schritt besser zu werden? Welche Maßnahmen können Sie setzen um
sich um einen Skalenschritt zu verbessern? Bitte zählen Sie mindestens 5
Maßnahmen auf.**



2 Verbesserung der Buchhaltungsqualität und Reduzierung der Buchhaltungskomplexität

2.1 Welche Arbeitshilfen (Leitfäden, Benutzerhandbücher, Handlungsanweisungen, Zeitpläne, Finanzhandbuch, etc.) stehen Ihnen zur Verfügung? Zählen Sie diese bitte auf.

2.2 Kennen Sie die Prozessdarstellungen für Ihre Aufgabe(n) und damit verbundenen Erläuterungen?



2.3 Auf einer Skala von 1-10 (10 ist sehr gut, es besteht die Möglichkeit nicht bekannt anzukreuzen) wie beurteilen Sie die Qualität und damit verbundene Anwendbarkeit im Alltag folgender Dokumentationen (Bitte kreuzen Sie nur jene Bereiche an, die in Ihrem Arbeitsbereich relevant sind)?

Prozesse AnBu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Einnahmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Ausgaben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozess Jahresabschluss	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Monatsabschluss	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Kontenplan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Kontierungsrichtlinie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Richtlinie AnBu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Anwenderdoku	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Dienstanweisung MKRw	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Dienstanweisung Anordnung/Kasse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Sonstige:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b



3 Die folgenden Fragen (3.1 bis 3.8) beschäftigen sich mit Feststellungen aus Revisionsberichten. Folgende Probleme bei der Bearbeitung kristallisieren sich aus Revisionsberichten heraus, bitte bewerten Sie aus Ihrer Sicht, wie häufig folgende Sachverhalte auch in Ihrem Referat auftreten und was die Gründe dafür sind und welche Auswirkungen das ggf. wieder auf Ihre Arbeit hat:

3.1 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Aufwands- und Ertragsrechnung in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst	<input type="checkbox"/>				
Zahlungsfristen werden nicht eingehalten	<input type="checkbox"/>				
Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt (inkl. Abgrenzung investiv/konsumtiv)	<input type="checkbox"/>				
periodengerechte Erfassung ist unzureichend	<input type="checkbox"/>				
Buchungstexte sind fehlerhaft bzw. unzureichend	<input type="checkbox"/>				

3.2 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 3.1 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst	



Zahlungsfristen werden nicht eingehalten	
Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt (inkl. Abgrenzung investiv/konsumtiv)	
periodengerechte Erfassung ist unzureichend	
Buchungstexte sind fehlerhaft bzw. unzureichend	

3.3 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Anlagenbuchhaltung in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Die Anlagen im Bau werden nicht zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme abgerechnet	<input type="checkbox"/>				

3.4 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 3.3 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Die Anlagen im Bau werden nicht zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme abgerechnet	



3.5 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Rechnungsabgrenzungsposten in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Sonst. Forderungen/Verbindlichkeiten werden unvollständig gemeldet	<input type="checkbox"/>				
Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellungen gemeldet	<input type="checkbox"/>				
Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt	<input type="checkbox"/>				
Aufzulösende Beträge werden nicht oder nicht korrekt gemeldet	<input type="checkbox"/>				

3.6 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 3.5 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Sonst. Forderungen/Verbindlichkeiten werden unvollständig gemeldet	
Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellungen gemeldet	
Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt	
Aufzulösende Beträge werden nicht oder nicht korrekt gemeldet	



3.7 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Rückstellungen in Ihrem Referat auf?

Sachverhalte	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Rückstellungsbildung und Inanspruchnahmen erfolgen unzureichend	<input type="checkbox"/>				
Es werden keine Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden, etc. gebildet	<input type="checkbox"/>				
Keine Archivierungsrückstellungen	<input type="checkbox"/>				
Keine Rückstellungen für Konjunkturpaket II	<input type="checkbox"/>				
Keine Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>				
Rückstellungen für ausstehende Rechnungen nicht vollständig	<input type="checkbox"/>				
Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten	<input type="checkbox"/>				
Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt	<input type="checkbox"/>				

3.8 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 3.7 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalte	Begründung/Auswirkung
Rückstellungsbildung und Inanspruchnahmen erfolgen unzureichend	
Es werden keine Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden, etc. gebildet	
Keine Archivierungsrückstellungen	



Keine Rückstellungen für Konjunkturpaket II	
Keine Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen	
Rückstellungen für ausstehende Rechnungen nicht vollständig	
Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten	
Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt	

3.9 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Anlagenbuchhaltung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

3.10 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Einnahmenbewirtschaftung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?



3.11 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Ausgabenbewirtschaftung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

3.12 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich der Monats- und Jahresabschlüsse, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

3.13 Welche Arbeitsrückstände gibt es? (Bitte kreuzen Sie nur jene Bereiche an, die in Ihrem Arbeitsbereich relevant sind)

Arbeitsrückstände	nie	Aktuell nicht	mittel	hoch
Anlagenbuchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einnahmenbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgabenbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monats-/Jahresabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.14 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Arbeitsrückstände aus der Frage 3.13.

Arbeitsrückstände	Gründe
Anlagenbuchhaltung	
Einnahmenbewirtschaftung	
Ausgabenbewirtschaftung	
Monats-/Jahresabschluss	



4 Ausbildung und Karrieremöglichkeiten

4.1 Welche formale Ausbildung haben Sie abgeschlossen?

4.2 Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie im Bereich Buchhaltung/Finanzen abgeschlossen?

4.3 Wie sind Sie momentan eingruppiert?

4.4 Wie bewerten Sie Ihre Entwicklungsmöglichkeiten in Hinblick auf Eingruppierung und Entlohnung?

Sehr schlecht								Sehr gut	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

4.5 Sind Sie mit den vorhandenen Karrieremöglichkeiten zufrieden?

Nein, gar nicht zufrieden							Ja, sehr zufrieden		
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10



4.6 Gibt es in Ihrem Referat im Bereich Finanzen, (geregelt) Fort- bzw. Ausbildungsstandards?

4.7 Gibt es direkte Möglichkeiten eines Aufstiegs innerhalb des Finanzbereichs in Ihrem Referat?

4.8 Inwieweit wird überprüft, ob Sie als Mitarbeiter/Mitarbeiterin den Anforderungen an Ihre Tätigkeit gewachsen sind?

4.9 Wenn ja (4.8), erläutern Sie bitte die Form der Überprüfung.



4.10 Wird im Referat bzw. übergreifend überprüft, im Sinne eines Fortbildungscontrollings, ob Sie und Ihre Kollegen/Kolleginnen notwendige Qualifizierungsmaßnahmen absolviert haben?

4.11 Wenn ja (4.10), welche Maßnahmen werden gesetzt?

4.12 Sind Sie aus Ihrer Perspektive den Anforderungen Ihrer Stelle entsprechend ausgebildet worden? Bewerten Sie bitte Ihren Ausbildungsstand in der folgenden Skala?

Sehr schlecht								Sehr gut	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

4.13 Welche zusätzliche Ausbildung würden Sie benötigen um Ihre Aufgabe im Bereich Buchhaltung/Finanzen besser ausführen zu können?



5 Zusammenarbeit, Information und Kommunikation

5.1 Wie beurteilen Sie den Kommunikations- und Informationsfluss zwischen zentraler und dezentraler Buchhaltung? Welche Medien werden zur Informationsweitergabe genutzt? Was würden Sie optimieren?

5.2 Sind die übermittelten Dokumente für Sie als Anwender/Anwenderin verständlich? Was würden sie sich zur Optimierung wünschen?

5.3 Wer ist Ihr erster Ansprechpartner/Ihre erste Ansprechpartnerin bei fachlichen Fragen? Nennen Sie bitte die Organisationseinheit und die Person(en) (z.B. Zentrale Buchhaltung, Herr Mustermann)



5.4 Wer ist Ihr erster Ansprechpartner/Ihre erste Ansprechpartnerin bei technischen Fragen? Nennen Sie bitte die Organisationseinheit und die Person(en).

5.5 Wird Ihnen anhand der zentral zur Verfügung gestellten Dokumente (z.B. Prozessbeschreibungen) klar, wer welche Aufgaben zu erledigen hat. Wenn ja, kennen Sie hierbei nur die Organisation die das erledigen soll oder sogar die zuständige Person und deren Vertretung?



6 Abschließende Frage

6.1 Freies Feld für Anmerkungen und Kommentare.



Externe Untersuchung der Buchhaltung der Landeshauptstadt München

Fragebogen für die Referate

Fragebogen Führungskräfte

München, März 2015

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Emmericher Str. 17
90411 Nürnberg
Tel.: (09 11) 2 30 87-83
Fax: (09 11) 2 30 87-84
E-Mail: arf@arf-gmbh.de

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Herrn Stefan Maier und Herrn Stephan Kreft



Einleitung

Die arf GmbH wurde von der Landeshauptstadt München beauftragt die Prüfung und Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten der Buchhaltung in Form eines Gutachtens für die Themen/ Prozesse Einnahmenbewirtschaftung, Anlagenbuchhaltung, Ausgabenbewirtschaftung sowie Monats- und Jahresabschluss vorzunehmen.

Dabei sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. -entwicklungen, eventuelle Stadtratsvorgaben und die städtische IT-Strategie zu berücksichtigen.

Bei der Untersuchung ist insbesondere der Status-Quo zu berücksichtigen und somit sind die Referate im Rahmen der Untersuchung von Beginn an einzubeziehen.

Nach den ersten Gesprächen mit der Landeshauptstadt München haben sich folgende Untersuchungsbereiche herauskristallisiert:

- **Organisationsstruktur des Rechnungswesens**
- **Verbesserung der Buchungsqualität und Reduzierung der Buchungskomplexität**
- **Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter/Ausbildungsstandards**
- **Zusammenarbeit, Information und Kommunikation (zentral/dezentral)**
- **Schnittstelle Buchhaltung/ T-System**

Aktuell befinden wir uns in der Phase I Bestandsaufnahme/ Ist-Analyse. Ein zentrales Element ist die Befragung der Referate. Auf diesen Ergebnissen bauen im Anschluss referatsspezifische Workshops auf.

Der Fragebogen dient dazu, Ihre Sicht auf wesentliche Fragestellungen der Untersuchung darzustellen und Ihren Blickwinkel auf wichtige Problemstellungen zu Arbeitsabläufen in den oben genannten Themenfeldern in die Untersuchung einzubinden. Ziel ist es, wesentliche Hinweise für die Untersuchung zu erhalten, um zielgerichtet mit Ihnen Fragestellungen zu klären und Verbesserungsansätze zu entwickeln. Wir bitten Sie daher, die Fragen offen und ehrlich und möglichst vollständig zu beantworten.

Sie können den Fragebogen während Ihrer Dienstzeit ausfüllen. Bitte lesen Sie die Fragen sorgfältig, antworten Sie spontan und individuell. Sollten Unklarheiten bestehen, stehen Ihnen die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der arf GmbH für Rückfragen jederzeit zur Verfügung: Wenden Sie sich mit Ihren Fragen bitte an

Stefan Maier	stefan.maier@arf-gmbh.de	0162 – 212 11 19
Stephan Kreft	stephan.kreft@arf-gmbh.de	0162 – 212 19 37

Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um den Fragebogen durchzuarbeiten und die Fragen detailliert und präzise zu beantworten. Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens 20. März 2015 an stefan.maier@arf-gmbh.de. Das Projekt unterliegt einem straffen Zeitplan, wir bitten Sie daher um Unterstützung und Einhaltung des Termins.



1 Einleitende Fragen

Der folgende Frageblock ist gedacht um Potenziale und Möglichkeiten aufzuzeigen, die in der Zusammenarbeit mit den zentralen Bereichen aus Ihrer Sicht bestehen. Daten zur Organisationseinheit

1.1 Bitte tragen Sie die genaue Bezeichnung Ihrer Organisationseinheit ein (das Referat).

1.2 Zählen Sie bitte fünf konkrete Aspekte auf, die in Ihrem Referat im Bereich Rechnungswesen/Buchhaltung gut funktionieren.

1.3 Zählen Sie bitte fünf konkrete Aspekte auf, die im Zusammenspiel Referat mit den zentralen Buchhaltungsbereichen gut funktionieren.



**1.4 Wie würden Sie die ideale Arbeitssituation im Bereich Rechnungswesen/
Buchhaltung beschreiben? Was wäre konkret anders? Beschreiben Sie fünf
konkrete Aspekte die dann anders laufen würden.**

**1.5 Auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = Idealzustand), in Bezug auf den oben be-
schriebenen angestrebten Zustand? Wo befindet sich Ihre Organisations-
einheit derzeit?**

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------

**1.6 Welche konkreten Maßnahmen müssten gesetzt werden, um auf der Skala
einen Schritt besser zu werden? Welche Maßnahmen können Sie setzen
um sich um einen Skalenschritt zu verbessern? Bitte zählen Sie mindestens
5 Maßnahmen auf.**



2 Themenkomplex Organisationsstruktur des Rechnungswesens

Im folgenden Fragenblock wird auf den Begriff der „dezentralen Zentralisierung“ eingegangen. Darunter verstehen wir die Zuordnung aller Aufgaben, der Buchhaltung Ihres Referats, in einer dafür zuständigen Organisationseinheit. Buchhaltungsaufgaben werden nur mehr in dieser Organisationseinheit wahrgenommen.

2.1 Wie viele Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen haben Buchungsberechtigungen in Ihrer Organisationseinheit?

2.2 Wie viele dieser Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sind hauptsächlich mit Buchhaltungs- bzw. Finanzaufgaben betraut?

2.3 Ist der Prozess der dezentralen Zentralisierung der Buchhaltung in Ihrem Referat erfolgreich abgeschlossen, wenn ja seit wann?

2.4 Wenn nein, welche Bereiche sind noch nicht zentralisiert?



2.5 Welche Herausforderungen haben sich bei diesem Prozess der dezentralen Zentralisierung ergeben?

2.6 Nennen Sie drei Gründe warum es sinnvoll ist die Buchhaltung (gemeint ist die reine Buchhaltung, nicht den Haushalt) dezentral-zentral im Referat zu behalten?

2.7 Auf einer Skala von 1-10, wie beurteilen Sie Ihre Buchhaltungsorganisation hinsichtlich einer optimalen Organisation?

Sehr schlecht								optimal	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

2.8 Was müsste konkret passieren um sich auf der Skala um 1-2 Punkte zu verbessern?

2.9 Welche Aufgaben bzw. Geschäftsprozesse sind sinnvollerweise in der Kämmerei oder in einem anderen Referat für alle Referate übergreifend zu bündeln?

Aufgabe	Ja	Nein
Einnahmewirtschaftung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgabewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anlagenbuchhaltung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monatsabschluss:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KLR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haushaltsplanung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haushaltsvollzug:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestellwesen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergaben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligungsverwaltung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stiftungsverwaltung:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine dieser Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.10 Bitte erläutern Sie Ihre unter 2.9 getätigten Antworten.

Aufgabe	Erläuterung
Einnahmewirtschaftung:	
Ausgabewirtschaftung:	
Anlagenbuchhaltung:	
Monatsabschluss:	



KLR:	
Haushaltsplanung:	
Haushaltsvollzug:	
Bestellwesen:	
Vergaben:	
Beteiligungsverwaltung:	
Stiftungsverwaltung:	
Sonstige:	

2.11 Nennen Sie drei Gründe was gegen eine Zentralisierung der Buchhaltung (nicht Haushalt) spricht?



2.12 Was wären die drei spezifischen Probleme einer weiteren Zentralisierung bei der Einnahmenbewirtschaftung?

2.13 Was wären die drei spezifischen Probleme einer weiteren Zentralisierung bei der Ausgabenbewirtschaftung?

2.14 Was wären die drei spezifischen Probleme einer weiteren Zentralisierung bei der Anlagenbuchhaltung?

2.15 Was wären die drei spezifischen Probleme einer weiteren Zentralisierung beim Jahresabschluss?



3 Verbesserung der Buchhaltungsqualität und Reduzierung der Buchhaltungskomplexität

3.1 Welche Arbeitshilfen (Leitfäden, Benutzerhandbücher, Handlungsanweisungen, Zeitpläne, Finanzhandbuch, etc.) nutzt ihr Referat? Sind diese alle zentral vorgegeben bzw. welche davon haben sie im Referat selbständig erstellt bzw. aus den zentralen Vorgaben heraus weiterentwickelt?

3.2 Kennen Sie die Prozessdarstellungen für Ihre Aufgabe(n) und damit verbundenen Erläuterungen?



3.3 Auf einer Skala von 1-10 (10 ist sehr gut, es besteht die Möglichkeit nicht bekannt anzukreuzen) wie beurteilen Sie die Qualität und damit verbundene Anwendbarkeit im Alltag folgender Dokumentationen? (n.b. = nicht bekannt)

Prozesse AnBu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Einnahmen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Ausgaben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozess Jahres-abschluss	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Prozesse Monats-abschluss	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Kontenplan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Kontierungsrichtlinie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Richtlinie AnBu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Anwenderdoku	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Dienstanweisung MKRw	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Dienstanweisung An- ordnung/Kasse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b
Sonstige:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> n.b



4 Die folgenden Fragen (4.1 bis 4.8) beschäftigen sich mit Feststellungen aus Revisionsberichten. Folgende Probleme bei der Bearbeitung kristallisieren sich aus Revisionsberichten heraus, bitte bewerten Sie aus Ihrer Sicht, wie häufig folgende Sachverhalte auch in Ihrem Referat auftreten und was die Gründe dafür sind und welche Auswirkungen das ggf. wieder auf Ihre Arbeit hat.

4.1 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Aufwands- und Ertragsrechnung in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst	<input type="checkbox"/>				
Zahlungsfristen werden nicht eingehalten	<input type="checkbox"/>				
Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt (inkl. Abgrenzung investiv/konsumtiv)	<input type="checkbox"/>				
periodengerechte Erfassung ist unzureichend	<input type="checkbox"/>				
Buchungstexte sind fehlerhaft bzw. unzureichend	<input type="checkbox"/>				

4.2 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 4.1 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Zahlungskonditionen werden nicht korrekt erfasst	
Zahlungsfristen werden nicht eingehalten	



Sachkontenauswahl erfolgt nicht korrekt (inkl. Abgrenzung investiv/konsumtiv)	
periodengerechte Erfassung ist unzureichend	
Buchungstexte sind fehlerhaft bzw. unzureichend	

4.3 Wie häufig treten folgende Sachverhalt im Bereich der Anlagenbuchhaltung in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Die Anlagen im Bau werden nicht zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme abgerechnet	<input type="checkbox"/>				

4.4 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 4.3 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Die Anlagen im Bau werden nicht zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme abgerechnet	



4.5 Wie häufig treten folgende Sachverhalt im Bereich der Rechnungsabgrenzungsposten in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Sonst. Forderungen/Verbindlichkeiten werden unvollständig gemeldet	<input type="checkbox"/>				
Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellungen gemeldet	<input type="checkbox"/>				
Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt	<input type="checkbox"/>				
Aufzulösende Beträge werden nicht oder nicht korrekt gemeldet	<input type="checkbox"/>				

4.6 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 4.5 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Sonst. Forderungen/Verbindlichkeiten werden unvollständig gemeldet	
Sonst. Verbindlichkeiten werden als Rückstellungen gemeldet	
Abzugrenzende Beträge werden falsch ermittelt	
Aufzulösende Beträge werden nicht oder nicht korrekt gemeldet	

4.7 Wie häufig treten folgende Sachverhalte im Bereich der Rückstellungen in Ihrem Referat auf?

Sachverhalt	nie	Selten	mittel	häufig	Sehr häufig
Rückstellungsbildung und Inanspruchnahmen erfolgen unzureichend	<input type="checkbox"/>				



Es werden keine Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden, etc. gebildet	<input type="checkbox"/>				
Keine Archivierungsrückstellungen	<input type="checkbox"/>				
Keine Rückstellungen für Konjunkturpaket II	<input type="checkbox"/>				
Keine Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>				
Rückstellungen für ausstehende Rechnungen nicht vollständig	<input type="checkbox"/>				
Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten	<input type="checkbox"/>				
Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt	<input type="checkbox"/>				

4.8 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Sachverhalte aus der Frage 4.7 und welche Auswirkungen dies auf Ihre Arbeit hat.

Sachverhalt	Begründung/Auswirkung
Rückstellungsbildung und Inanspruchnahmen erfolgen unzureichend	
Es werden keine Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub, Überstunden, etc. gebildet	
Keine Archivierungsrückstellungen	
Keine Rückstellungen für Konjunkturpaket II	
Keine Rückstellungen für unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen	
Rückstellungen für ausstehende Rechnungen nicht vollständig	
Keine Inanspruchnahme von Rückstellungen für Gerichtskosten	



Zu buchende Beträge werden nicht korrekt ermittelt	
--	--

4.9 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Anlagenbuchhaltung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

4.10 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Einnahmenbewirtschaftung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

4.11 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich Ausgabenbewirtschaftung, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?



4.12 Nennen Sie bitte weitere Fehlerquellen im Bereich der Monats- und Jahresabschlüsse, die über die Themen der Frage oben (Tabelle) hinausgehen? Was ist jeweils der Grund für die Fehler?

4.13 Welche Arbeitsrückstände gibt es?

Arbeitsrückstände	nie	Aktuell nicht	mittel	hoch
Anlagenbuchhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einnahmenbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgabenbewirtschaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monats-/Jahresabschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.14 Bitte erläutern Sie kurz die Gründe des Auftretens der Arbeitsrückstände aus der Frage 4.13.

Arbeitsrückstände	Begründung
Anlagenbuchhaltung	
Einnahmenbewirtschaftung	
Ausgabenbewirtschaftung	
Monats-/Jahresabschluss	



5 Qualifikation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Ausbildungsstandards

5.1 Welche Eingruppierung hat die Leitung 'Finanzen'?

5.2 Welche Qualifikation (Aus- und Fortbildung) und welche Eingruppierung haben die mit Buchhaltungsaufgaben betrauten Sachbearbeiter/Sachbearbeiterinnen? Geben Sie bitte die Anzahl der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die mit einer Aufgabe betraut sind, an, sowie deren Eingruppierungen. [Wenn einer Aufgabe mehrere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Eingruppierungen zugeordnet sind, geben Sie diese bitte in einzelnen Zeilen an z.B.: Anlagenbuchhaltung; 2; EG 8 – Anlagenbuchhaltung; 1; EG 7). Setzen Sie bitte für jene Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen(gruppen) einen Haken wenn Buchhaltung deren primäre Aufgabe im Referat darstellt (mehr als 75 % der Arbeitszeit).

Aufgabe	Anzahl	Eingruppierung	Hauptaufg.
			<input type="checkbox"/>



			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

5.3 Wie bewerten Sie die Ihnen möglichen Rahmenbedingungen bei der Eingruppierung im Rahmen der Personalfindung /-auswahl?

Sehr schlecht								Sehr gut	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

5.4 Welche Erfahrungen haben Sie bei der Personalfindung/-auswahl, in Hinblick auf die Eingruppierungsmöglichkeiten, in den letzten Jahren gemacht?

5.5 Wie hoch schätzen Sie die Fluktuation bei Führungskräften im Bereich Finanzen in Ihrem Referat ein?

Sehr niedrig								Sehr hoch	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

5.6 Wie schätzen Sie die Fluktuation bei Sachbearbeitern/Sachbearbeiterinnen im Bereich Finanzen in Ihrem Referat ein?

Sehr niedrig								Sehr hoch	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10



5.7 Welche Gründe hatten aus Ihrer Sicht Personalabgänge (exklusive altersbedingten und gesundheitsbedingten Ausscheiden) im Bereich Finanzen in den letzten Jahren?

5.8 Gibt es im Bereich Finanzen für die verschiedenen Tätigkeiten Musterarbeitsplatzbeschreibungen und damit verbundene Qualifizierungsanforderungen? Wenn ja zu welchen Tätigkeiten?

5.9 Gibt es in Ihrem Referat im Bereich Finanzen, sonstige (geregelt) Fort- bzw. Ausbildungsstandards?



5.10 Gibt es direkte Möglichkeiten eines Aufstiegs innerhalb des Finanzbereichs in Ihrem Referat?

5.11 Inwieweit wird überprüft, ob der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin den Anforderungen an seine/ihre Tätigkeit gewachsen ist?

5.12 Wenn ja (5.11), erläutern Sie bitte die Form der Überprüfung.

5.13 Wird im Referat bzw. übergreifend überprüft, im Sinne eine Fortbildungscontrollings, ob die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen notwendige Qualifizierungsmaßnahmen absolviert haben?

5.14 Wenn ja (5.13), welche Maßnahmen werden gesetzt?



5.15 Welche formale Ausbildung haben Sie abgeschlossen?

5.16 Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie im Bereich Buchhaltung/Finanzen abgeschlossen?

5.17 Sind Sie aus Ihrer Perspektive den Anforderungen Ihrer Stelle entsprechend ausgebildet worden? Bewerten Sie bitte Ihren Ausbildungsstand in der folgenden Skala?

Sehr schlecht								Sehr gut	
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10

5.18 Welche zusätzliche Ausbildung würden Sie benötigen um Ihre Aufgabe im Bereich Buchhaltung/Finanzen besser ausführen zu können?



6 Zusammenarbeit, Information und Kommunikation

6.1 Wie beurteilen Sie den Kommunikations- und Informationsfluss zwischen zentraler und dezentraler Buchhaltung? Welche Medien werden zur Informationsweitergabe genutzt? Was würden Sie optimieren?

6.2 Sind die übermittelten Dokumente für Sie als Anwender/Anwenderin verständlich? Was würden sie sich zur Optimierung wünschen?

6.3 Wer ist Ihr erster Ansprechpartner/Ihre erste Ansprechpartnerin bei fachlichen Fragen? Nennen Sie bitte die Organisationseinheit und die Person(en) (z.B. Zentrale Buchhaltung, Herr Mustermann)



6.4 Wer ist Ihr erster Ansprechpartner/Ihre erste Ansprechpartnerin bei technischen Fragen? Nennen Sie bitte die Organisationseinheit und die Person(en).

6.5 Wird Ihnen anhand der zentral zur Verfügung gestellten Dokumente (z.B. Prozessbeschreibungen) klar, wer welche Aufgaben zu erledigen hat. Wenn ja, kennen Sie hierbei nur die Organisation die das erledigen soll oder sogar die zuständige Person und deren Vertretung?



7 Schnittstelle Buchhaltung/ IT-System

Für diesen Bereich wird ein IT-Quick-Check und zentrale Gespräche durchgeführt, weshalb der Bereich hier nur sehr kurz aufgeführt ist.

- 7.1 Welche grundsätzlichen Optimierungsvorschläge haben sie für den Bereich IT (Handling SAP, Anbindung Vorsysteme, zentraler automatisierter Rechnungseingang, etc.)?**



8 Abschließende Frage

8.1 Freies Feld für Anmerkungen und Kommentare.