Mehr Struktur statt mehr Personal

Verspätete Jahresabschlüsse sind in vielen Kommunen kein Ressourcenproblem, sondern ein Organisationsproblem. Prüfungen zeigen: Wo Abläufe klar geregelt und verbindlich umgesetzt werden, funktioniert auch die kommunale Finanzsteuerung.

von **Dr. Ulrich Keilmann**

23. Juni 2026, 08:45 Uhr | Lesezeit: 2 Min.

Foto: Privat / Montage: DNK

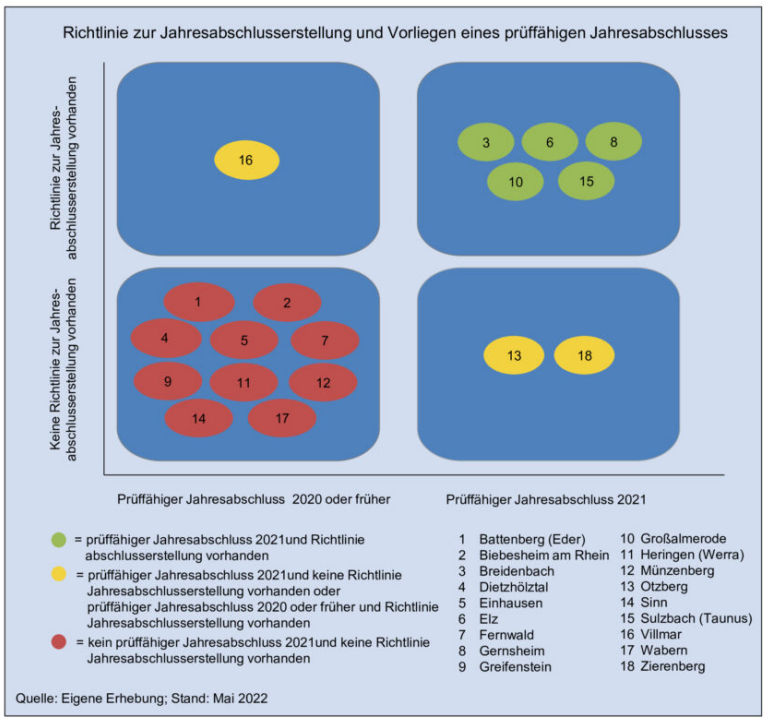
Die **kommunale Finanzsteuerung** leidet nicht an fehlendem Wissen – sondern in weiten Teilen an fehlender Organisation. Das zeigt sich besonders deutlich bei den Jahresabschlüssen. In vielen Kommunen liegen Abschlüsse verspätet vor. Damit fehlt genau die Grundlage, auf der politische Steuerung funktionieren soll.

Die Befunde sind eindeutig. Über die Jahre 2021 bis 2025 hinweg zeigen die vergleichenden Prüfungen ein wiederkehrendes Muster. In mehreren Fällen fehlen aktuelle Jahresabschlüsse vollständig oder werden mit erheblichem Zeitverzug vorgelegt. Gleichzeitig zeigen andere Kommunen, dass Abschlüsse fristgerecht möglich sind. Auffällig ist dabei: Die Unterschiede verlaufen nicht entlang der Personalausstattung. Kommunen mit vergleichbaren oder sogar geringeren Ressourcen kommen zu deutlich besseren Ergebnissen.

Abläufe klar definieren

Die 234. Vergleichende Prüfung verdeutlichte die Ursachen. Gab es eine Richtlinie, wann welche Arbeiten zu

erledigen sind, wurden die Jahresabschlüsse fristgerecht aufgestellt. Das zeigt: In vielen Verwaltungen beginnt die Problematik bei den Abläufen. Abschlussarbeiten werden nicht als durchgängiger Prozess organisiert, sondern als nachgelagerte Aufgabe behandelt. Buchungen bleiben liegen, Abstimmungen verzögern sich, Zuständigkeiten sind nicht eindeutig geklärt. In einzelnen Fällen ziehen sich offene Positionen über mehrere Haushaltsjahre hinweg. Das führt dazu, dass sich Rückstände aufbauen, die später kaum noch aufzuholen sind.



Quelle: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2023, S. 97, LTagDrs. 20/11686 vom 21.11.2023

Gleichzeitig wird deutlich, dass zusätzliche (Personal-)Ressourcen allein dieses Problem nicht lösen. In einigen geprüften Kommunen steht mehr Personal zur Verfügung, ohne dass sich die Fristtreue verbessert. Umgekehrt gibt es Beispiele, in denen schlanke Organisationen stabile Ergebnisse erreichen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, ob Prozesse klar definiert und verbindlich umgesetzt werden.

Hasselroth und Glashütten zeigen, wie es geht

Das wird besonders an den Beispielen Hasselroth und Glashütten sichtbar. Dort wird **der Jahresabschluss** nicht isoliert betrachtet und erstellt, sondern als Teil eines durchgängigen Gesamtprozesses organisiert. Buchung, Abstimmung und Abschluss greifen ineinander. Die eingesetzten IT-Systeme werden konsequent genutzt, gleichzeitig werden in Glashütten Aufgaben in Zusammenarbeit organisiert. Das Ergebnis ist kein einmaliger Erfolg, sondern eine stabile Praxis: Abschlüsse liegen fristgerecht vor, obwohl die personellen Ressourcen begrenzt sind. (Quelle: Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften, Kommunalbericht 2024, S. 155 und 163, LTagDrs. 21/1148 vom 11.10.2024)

Diese Gegenüberstellung macht die eigentliche Ursache deutlich. Digitalisierung **wirkt nur dort,** wo sie in funktionierende Prozesse eingebettet ist. Ohne klare Organisation entstehen trotz moderner Systeme dieselben Verzögerungen – nur digital dokumentiert.

Steuerung darf nicht zur Reaktion werden

Die Konsequenzen sind erheblich. Wenn Jahresabschlüsse hinterherhinken, verliert die Finanzsteuerung ihren Bezug zur Realität. Politische Entscheidungen basieren dann nicht auf aktuellen Entwicklungen, sondern auf vergangenen Zuständen. Prioritäten verschieben sich, Risiken werden zu spät erkannt, und Steuerung wird zur Reaktion.

Die Lösung liegt deshalb nicht in weiteren Appellen oder zusätzlichen Ressourcen. Sie liegt in der Organisation. Wer Jahresabschlüsse fristgerecht vorlegen will, muss Prozesse durchgängig gestalten, Zuständigkeiten klar regeln und Planung, Buchführung und Abschluss miteinander verzahnen. Genau hier setzen auch neue Formen der Zusammenarbeit an – bis hin zu organisatorischen Bündelungen, die Skaleneffekte nutzen und Qualität sichern.

Mehr Personal löst die Probleme nicht

Die Befunde lassen sich auf eine einfache Formel bringen: Kommunen scheitern nicht an der Komplexität der Jahresabschlüsse. Sie scheitern an ihrer Organisation. Oder anders gesagt: Nicht mehr Personal wird das Problem lösen – sondern bessere Struktur.