

# Der Konzern Stadt in Corona-Zeiten

Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf das Beteiligungsmanagement

(BS/Lars Scheider\*) Die Covid-19-Pandemie verstärkt und beschleunigt die Veränderungen bei der Kommunalverwaltung und öffentlichen Unternehmen vor dem Hintergrund der Megatrends Digitalisierung und demografischer Wandel.



Mit einer klugen Organisation der internen Prozesse auf Basis moderner, datenbankorientierter Software konnte in Frankfurt am Main eine nachhaltige Steuerungsfunktion für den Konzernverbund Stadt auch in Corona-Zeiten aufrechterhalten werden. Foto: BS/Leonhard Niederwimmer/pixabay

Wie wichtig die konsequente Digitalisierung der Arbeitsprozesse ist, haben nicht zuletzt auch ganz aktuell die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf das Beteiligungsmanagement gezeigt.

In Frankfurt am Main konnte jedoch durch kluge Organisation der internen Prozesse mithilfe moderner, datenbankorientierter Software eine nachhaltige Steuerungsfunktion für den Konzernverbund Stadt zu jeder Zeit aufrechterhalten werden.

Dabei war die Ausgangslage mit nur 12,5 Prozent Homeoffice-Kapazität im Beteiligungsmanagement denkbar schlecht. Neben der Organisation des Dienstbetriebs werden im Vortrag (siehe Info rechts unten) insbesondere auch die Anforderungen bei der digitalen Personalführung erläutert. Die Führungsverantwortung über Distanz orientiert sich stärker an Arbeitsergebnissen als an Präsenz. Zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden sind Anforderungen, Aufgaben und Erwartungen so zu formulieren und abzustimmen, dass die Führungskräfte die Arbeitsleistung ergebnis-orientiert steuern und begleiten können.

### Gestiegene Anforderungen an Kommunikation

Neben den gestiegenen Anforderungen an die Kommunikation und die Stärkung der internen Strukturen kommt insbesondere dem mobilen Arbeiten eine Schlüsselrolle zu. Dabei sind Aspekte wie Mindestpräsenz in der Dienststelle, Regelungen für die Zusammenarbeit und Digitalisierung

stand der Arbeitsprozesse zu berücksichtigen. Welche Tätigkeiten sind für mobiles Arbeiten geeignet, welche Tätigkeiten sind es nicht? Was sind die persönlichen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten? Auch die technische Voraussetzung bzw. Beschaffungsstrategie des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main wird erläutert.

### Gestiegene Anforderung an Konzernsteuerung

Auch die Konzernsteuerung unterliegt in der Covid-19-Pandemie gestiegenen Anforderung. Neben dem Thema der Liquiditätssicherung für die Beteiligungsunternehmen bekommt auch die Kommunikation im Rahmen der Gremienbetreuung der Aufsichtsräte und Betriebskommissionen und das Beteiligungscontrolling mit dem Quartals-Reporting eine zunehmend wichtigere Steuerungsfunktion. Wie darauf vom Beteiligungsmanagement in Frankfurt reagiert wurde, wird ebenfalls erläutert. Aspekte, wie zum Beispiel die Automatisierung vieler arbeitsintensiver Prozesse sowie die Erhöhung der Datenzugriffsgeschwindigkeit, werden vor dem Hintergrund der vom Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt a. M. eingesetzten Datenbanklösung (Anteilsbesitz-Management-Informationssystem (kurz: AMI) dargestellt.

Um die Kernfunktion einer Beteiligungsverwaltung – die sog. Gedächtnisfunktion – zu erfüllen, werden in AMI alle beteiligung

relevanten Informationen der städtischen Beteiligungen in einem System zusammengeführt. Dazu sind neben dem sog. Kernmodul acht weitere Module im Einsatz, wie z. B. das Modul Dokumentenarchiv und das Modul Mandate.

Jedoch bietet die Covid-19-Pandemie auch große Chancen für den öffentlichen Sektor in Deutschland. Die Bedeutung des Staates und seiner Verwaltung in Deutschland wurde durch die Covid-19-Pandemie dem Bürger eindrucksvoll verdeutlicht. Somit steigt auch die Attraktivität als Arbeitgeber, was aktuelle Bewerberzahlen auf offene Stellen deutlich zeigen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine nicht zu unterschätzende Chance für den gesamten öffentlichen Sektor.

\*Lars Scheider ist Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt am Main. Diese Expertise bringt er am 25. September 2020 in ein Online-Seminar zum Thema "Beteiligungscontrolling der öffentlichen Hand" ein, durch welches er führen wird. Weitere Informationen sowie eine Anmeldemöglichkeit zu diesem und weiteren Seminaren finden sich unter: [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de).

## Internes Kontrollsystem

# IKS als Bestandteil des Risikomanagements

von Dr. Ulrich Keilmann



**Dr. Ulrich Keilmann** leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt. Foto: BS/privat

Gemeinden, Städte, Landkreise und sonstige kommunale Körperschaften sind angehalten, bestmöglich und frühzeitig alle denkbaren Risiken zu erkennen, um ihnen rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen begegnen zu können. Allerdings gibt es keine "Blaupause" für ein allgemeinverbindliches kommunales Risikomanagementsystem. Vielmehr ist je nach Aufgabenportfolio, finanzieller Lage und individuellen Risiken ein passgenaues System in die Kommune zu integrieren.

Ein Teil dieses Risikomanagementsystems sollte aber jedenfalls das Interne Kontrollsystem (IKS) sein (s. Abbildung 1). Es sorgt dafür, dass mögliche Prozessrisiken risikorelevanter Bereiche durch Kontrollaktivitäten innerhalb und außerhalb des Finanzwesens positiv beeinflusst werden.

Im Rahmen der 208. Vergleichenden Prüfung "Haushaltsstruktur 2018: Landkreise" untersuchten und bewerteten wir das IKS bei sieben hessischen Landkreisen. Abbildung 2 stellt die zusammenfassende Beurteilung des IKS für wesentliche Untersuchungsfelder dar.

Alle Landkreise hatten Schwachstellen im IKS. Beispielsweise wurde die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems durch die Zugriffsrechte für die jeweils eingesetzten Programme beeinflusst. So verfügten die Kassenmitarbeiter in zwei Landkreisen über weitergehende Bearbeitungsrechte. Damit war es ihnen theoretisch möglich, Zahlungsdatensätze zu erzeugen und Zahlungsempfänger zu verändern. Auch bei den Subsystemen waren die Zugriffsberechtigungen teilweise nicht begrenzt. Darüber hinaus waren echte Kontrollmaßnahmen, die in den Arbeitsprozess integriert sind und von unabhängigen Personen vorgenommen werden, nur wenig ausgeprägt oder fehlten ganz. Vorhandene Maß-

nahmen, die technisch nicht unterstützt wurden, konnten teilweise umgangen werden. Dagegen wurden regelmäßig prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen wie analytische Prüfungshandlungen oder stichprobenartige Fallprüfungen eingesetzt. Solche Maßnahmen können zwar zur Aufdeckung doloser Handlungen beitragen und dadurch das Risiko verringern, sie aber nicht ganz ausschließen. Noch während der Prüfung wurden die individuellen Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des IKS positiv aufgenommen und umgesetzt. Das Risiko von Vermögensschädigungen infolge von dolosen Handlungen kann nur durch eine strikte Trennung von

Einrichtungs-, Bearbeitungs- und Zahlungsfunktionen minimiert werden. Dazu sollten in allen aufgezeigten Bereichen die Zugriffsrechte im Rahmen eines darauf abgestimmten Rechtekonzepts auf die erforderlichen Bearbeitungsfunktionen beschränkt werden. Weiter sollte die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips durch prozessintegrierte Kontrollen mit technischer Unterstützung sichergestellt werden.

Lesen Sie mehr zum Thema "IKS" im Kommunalbericht 2019, Hessischer Landtag, Drucksache 20/1309 vom 8. November 2019, S. 77 ff. Der vollständige Kommunalbericht ist kostenfrei unter [rechnungshof.hessen.de](http://rechnungshof.hessen.de) abrufbar.

## Risikomanagementsystem (Abb. 1)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von <https://www.kgst.de/risikomanagement>

## Zusammenfassende Beurteilung des IKS (Abb. 2)

	Hochtaunus	Lahn-Dill	Darmstadt-Dieburg	Hersfeld-Rotenburg	Kassel	Limburg-Weilburg	Marburg-Biedenkopf
Sachgerechte Regelungen bei EDV-Zugriffsrechten							
	☐	☐	☑	☑	☑	☑	☑
Ordnungsgemäßes IKS bei Kasse							
	☐	☑	☑	☑	☑	☑	☑
IKS bei Subsystemen							
Personal	☑	☑	☑	☑	●	☑	☑
Sozialhilfe	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Jugendhilfe	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Sonstige	☑	●	☑	☑	☑	☑	k.A.

☑ = erfüllt; ● = nicht erfüllt; ☐ = teilweise erfüllt. Quelle: Eigene Erhebungen; Stand: Oktober 2018

**Beamtendarlehen 10.000 € - 120.000 €**  
 - Vorteilzins für den öffentl. Dienst  
 - Umschuldung: Raten bis 50% senken  
 - Baufinanzierungen echt günstig  
**10800 - 1000 500** Free Call  
 Wer vergleicht, kommt zu uns. Seit über 40 Jahren.

**NEUER exklusiver Beamtenkredit** - Unser bester Zins aller Zeiten - Sensationell günstig!  
 2,50% echter Vorteilzins  
 Rep. Beispiel gemäß §1a PangV (ZB erhalten): 50.000 €, 120 Monate, 2,50% eff. Jahreszins, fester Sollzins 2,47% p.a., mit Rate 710,70 €, Gesamtbetrag 84.484,- €  
 Sofort entpannen umschulden. Reichsparen mit unserem neuen Exklusivzins, warum mehr zahlen?  
 SUPERCHANCE um teurere Kredite, Beamtendarlehen/Versicherungsdarlehen & Girokredite  
 Unser neuer und bester Zins aller Zeiten, noch nie waren die Zinskosten so gering!  
 Deutschlands günstiger Spezial-Beamtenkredit ohne Versicherungen

**AK FINANZ**  
 Kreditvermittlungs-GmbH  
 63199 Pfaffen  
 69109 Mannheim  
 Tel: 07141 1789-0  
 info@ak-finanz.de  
 www.ak-finanz.de

Forum für Kämmerei und Kassenwesen, Beteiligungen, Personal, Organisation und Rechnungsprüfung

# Kommunaler Finanzgipfel

26. – 27. Oktober 2020, Rheinhotel Dreesen

### Referenten, u. a.:



**Lutz Lienenkämper**, Minister der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen



**Dirk Käsbach**, Erster Beigeordneter und Kämmerer, Stadt Königswinter



**Dr. Isabell Nehmeyer-Srocke**, Amtsleiterin der Kämmerei, Stadt Köln



**Prof. Dr. Dr. Udo di Fabio**, Richter des Bundesverfassungsgerichts a.D. (Zweiter Senat)

Weitere Informationen und Anmeldung unter: [www.finanz-gipfel.de](http://www.finanz-gipfel.de)

Veranstalter **Behörden Spiegel**

