

Kommunalaufsicht als Partner bei der Haushaltsgenehmigung

## Frühzeitiger Dialog statt spätem Veto

Manchmal entscheidet sich kommunale Handlungsfähigkeit neben der finanziellen Leistungsfähigkeit nicht am Haushaltsvolumen, sondern am Genehmigungstempo des Verfahrens. Wenn erst nach umfangreicher Haushaltsaufstellung und Einbringung der Weg zur Kommunalaufsicht gegangen wird, die dann erst mit der Prüfung des Zahlenwerks beginnen kann, vergehen zwischen Einbringung und Freigabe des Haushalts wertvolle Monate. Das kann dazu führen, dass Fördermittel verfallen oder geplante Investitionen insgesamt zu scheitern drohen. Doch es geht auch anders: Wo Kommunalaufsicht und Kommune frühzeitig zusammenarbeiten, statt auf formelle Anträge zu warten, werden Haushalte schneller genehmigt, transparenter begründet, durch Verfügungen begleitet und nachhaltiger gesteuert.

### Gemeinsames Verständnis für realistische Finanzplanung

Wie wirkungsvoll eine partnerschaftlich verstandene Kommunalaufsicht sein kann, zeigt das Beispiel Florstadt im Wetteraukreis. Hier gelang es durch frühzeitige Abstimmung zwischen Stadtverwaltung und Aufsichtsbehörde, die Genehmigung der Haushaltsaufstellung zügig zu erreichen. Entscheidend war nicht der Druck von außen, sondern das gemeinsame Verständnis für eine realistische, konsolidierte Finanzplanung.

Die Kommunalaufsicht begleitete den Prozess beratend und stellte sicher, dass die Konsolidierung nicht nur auf dem Papier, sondern im Verwaltungshandeln greifbar wurde. Die Aufsicht definiert sich zunehmend als prozessbegleitender Partner und nicht als nachgelagerter Prüfer. Im Ergebnis führt das zu klareren Verfahren, weniger Nachforderungen und mehr Sicherheit für Gremien, Kämmererinnen und Investoren. Frühzeitige Rücksprachen zu Schlüsselkennzahlen, realistische Finanzplanungen und

gemeinsam abgestimmte Konsolidierungsziele ersetzen das frühere Pingpong zwischen Aufsicht und Kommune.

Im Ergebnis werden Haushalte zügiger genehmigt, weil Konflikte gar nicht erst eskalieren. Kommunen gewinnen Planungsspielraum, können Investitionsmaßnahmen umsetzen, weil sie nicht nach Paragraph 99 der Hessischen Gemeindeordnung in der vorläufigen Haushaltsführung sind und können zusätzlich noch Förderprogramme fristgerecht abrufen. Auflagen werden als nachvollziehbare Sicherungsinstrumente akzeptiert, nicht als bürokratische Bürde. Auch die Finanzaufsicht profitiert: Statt verspätete, teils unvollständige Haushaltsunterlagen zu prüfen, erhält sie geprüfte, belastbare Daten – eine Win-Win-Situation für beide Seiten.

### Erfolg liegt in Haltung und Prozessqualität

Diese Praxis zeigt: Kooperation ersetzt nicht die Kontrolle – sie macht sie aber wirksamer. Denn wer sich in der Vorbereitung austauscht, vermeidet spätere Auflagen. Gerade in Zeiten angespannter Haushaltslagen, steigender Energiepreise und wachsender Personal- und Sozialausgaben braucht es eine Aufsicht, die Orientierung gibt, aber Gestaltung ermöglicht. Das gelingt dort, wo sie auf Kennzahlen, Szenarien und gemeinsame Zielvereinbarungen setzt, anstatt nur formal zu genehmigen oder zu versagen.

Kommunen, die ihre Haushaltsplanung frühzeitig mit der Aufsicht



Wenn Kommunalaufsicht und Kommune frühzeitig miteinander arbeiten, werden Haushalte schneller genehmigt, transparenter begründet und nachhaltiger gesteuert. Foto: BS/ REDPIXEL, stock.adobe.com

abstimmen, berichten von schnelleren Genehmigungen, höherer Rechtssicherheit und größerer Akzeptanz in der Politik. Besonders wirkungsvoll ist die transparente Kommunikation über Risiken, etwa bei Kreditaufnahmen, Ertragsausfällen oder Investitionen. Hier entstehen partnerschaftliche Lösungen. Von gestreckten Tilgungsplänen bis zu abgestimmten Förderanträgen, die in klassischen Genehmigungsprozessen oft zu spät kommen.

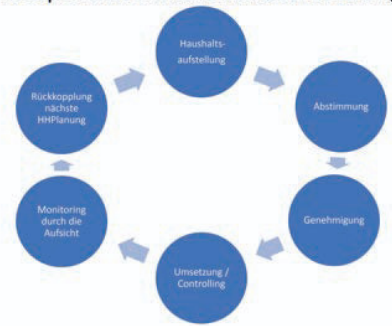
Am Ende steht eine einfache, aber folgenreiche Erkenntnis: Je früher Kommunen und Aufsicht miteinander reden, desto stabiler werden die Haushalte. Der Erfolg liegt nicht in neuen Gesetzen oder Erlassen, sondern in Haltung und Prozessqualität. Kooperation fördert Verantwortung, Transparenz schafft Vertrauen, und Vertrauen ermöglicht Geschwindigkeit.

Die Genehmigung der Haushaltsaufstellung galt lange als technischer Verwaltungsakt. Sie mutiert zum Prüfstein moderner Steuerung. Sie zeigt, dass leistungsfähige Kommunen nicht trotz, sondern mit ihrer Aufsicht stark sein können. Langfristig gedacht wäre es denkbar, Haushaltsentwürfe, Rückfragen und Genehmigungshinweise über gemeinsame Plattformen transparent, dialogorientiert und nachvollziehbar zu steuern. Ein solcher digitaler Austausch würde den Prozess nicht nur beschleunigen,

sondern auch für alle Beteiligten strukturierter und ressourcenschonender machen. Noch ist dies Zukunftsmusik, doch die Vision einer digitalen Kommunalaufsicht, die Daten teilt statt „Papiere stemmelt“, ist schon erkennbar.

Lesen Sie mehr zu diesem Thema im Kommunalbericht 2024, Hessischer Landtag, Drucksache 21/1148 vom 11. Oktober 2024, S. 148 ff. Der vollständige Bericht ist kostenfrei unter <https://rechnungshof.hessen.de/abrufbar>.

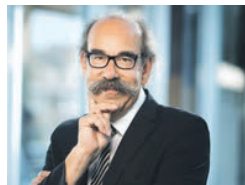
## Kooperative Haushaltssteuerung



Grafik: BS/Hessischer Rechnungshof

**Dr. Ulrich Keilmann** leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt.

Foto: BS/privat



## Unausgereifte Finanzpläne

Ausgaben auf dem Prüfstand

**(BS/amm)** Der Landesrechnungshof (LRH) übt vehemente Kritik an dem geplanten „historischen“ Investitionspaket der Landesregierung in Niedersachsen: Die notwendige Haushaltskonsolidierung bleibe weiter aus.

14,5 Milliarden Euro will Niedersachsen in diesem sowie in den kommenden Jahren in Infrastruktur, Krankenversorgung und Bildung investieren. Zwei Drittel des Geldes sollen vom Bund kommen, ein Drittel stellt Niedersachsen zur Verfügung. Von allen sich bietenden Kreditmöglichkeiten werde hier Gebrauch gemacht, schreiben die Prüfer. „Viel Geld allein ist nie ein Garant für Erfolg“, erklärte Dr. Sandra von Klaeden, die Präsidentin des LRH. Die Finanzplanung der Landesregierung sei übereilt, unausgereift und erfolge mit zu wenig Augenmaß.

### Kreditaufnahmen früher als nötig

Investitionen sind zwar auch aus Sicht des Rechnungshofs notwendig, allerdings befürchtet er, dass sich die Landesregierung „übernehme“. Bei der Haushaltsaufstellung muss laut Gesetz absehbar sein, dass die vorgesehenen Mittel in dem betreffenden Haushaltsjahr

aller Voraussicht nach tatsächlich ausgezahlt werden. Genau das bezweifeln die Prüfer und nennen als Beispiel die Sanierung der Landesgebäude. So habe Niedersachsen bis Ende August rund 50 Millionen Euro hierfür ausgegeben und in seinem Investitionspaket weitere 220 Millionen Euro vorgesehen. Dass in den letzten Monaten dieses Jahres noch 170 Millionen Euro verbaut werden, halten die Prüfer für unrealistisch, „weil die Kapazitäten fehlen und die Strukturen dies nicht hergeben“.

Auch den für 2025 zur Abstimmung stehenden Nachtragshaushalt kritisiert Dr. von Klaeden: „Bei kritischer Prüfung der Zahlen drängt sich der Eindruck auf: Die Landesregierung schraubt die Ausgaben künstlich nach oben.“ Es sei zu vermuten, dass das Land früher als nötig Kredite aufnehme, da ein Großteil der Gelder zunächst nicht gebraucht werde. „Das widerspricht den Haushaltsregeln.“

Es sind zwei graue Herbsttage, als Spitzenvertreterinnen und -vertreter aus Verwaltung, Wissenschaft und Politik auf dem Bonner Petersberg zusammenkommen. Wie ein Symbol der Zuversicht weicht der Nebel über dem Tal im Verlauf der Veranstaltung zurück. Es gibt Hoffnung für die prekäre Haushaltslage der Städte und Gemeinden. Die Möglichkeiten auszuloten, aus eigener Kraft schwindende Handlungsfähigkeit wiederherzustellen, ist erklärtes Ziel des Petersberger Haushalts- und Finanzgipfels.

Gleichwohl fällt Kämmerinnen und Kämmerern noch allzu oft die Rolle des Überbringers schlechter Nachrichten zu. So auch Prof. Dr. Dörte Diemert, gleichzeitig Rechtsdezernentin der Stadt Köln. Sie berichtet von unzureichender Grundfinanzierung, Fachkräftemangel, Altschulden und enormem Investitionsstau. Hinzu treten Zukunftsaufgaben wie Klimawandel und die Renaissance des Zivilschutzes. 2024 liegt das

## Kraft der Selbstverwaltung

Städte und Gemeinden suchen Wege aus der Krise

**(BS/jf)** Trotz Defiziten und Fachkräftemangel wächst in den Rathäusern der Wille zu Reformen. Kommunen wollen ihre Zukunft aktiv gestalten – mit weniger Bürokratie, mehr Verantwortung und Hand in Hand mit Bürgerinnen und Bürgern, die von einer leistungsfähigen Verwaltung unmittelbar profitieren.

Defizit des kommunalen Finanzierungssaldos bei rund 25 Milliarden Euro. Doch in dieser dramatischen Lage liege auch ein Funken Hoffnung: „Der Handlungsdruck ist so groß, dass wir möglicherweise tatsächlich die Kraft finden, Beharrungskräfte zu überwinden und zu wirksamen Veränderungen zu kommen“, hofft Diemert.

### Zwischen Druck und Aufbruch

Die Lage ist dramatisch, aber nicht aussichtslos. Gleichwohl werden Altschuldenentlastungen der Länder und Sondervermögen des Bundes allein nicht genügen – da ist sich das versammelte Podium einig.

Prof. Dr. Hermann Hill von der Universität Speyer stimmt Diemerts Forderungen nach Reformen und Bürokratieabbau zu. Dazu gehöre „von den Handlungsspielräumen der Gesetze und ihrer Niveausteuern Gebrauch zu machen“, also „nicht auf vollständiger Umsetzung zu beharren, wo auch 80 Prozent

ausreichen. Selbstverwaltung ist Selbstgestaltung“, so Hill.

Staatssekretär a.D. Werner Gatzler rekurriert auf den Zwischenbericht der Initiative für einen handlungsfähigen Staat. Er betont besonders die Möglichkeiten vereinfachter Berichts- und Dokumentationspflichten. Verwaltung müsse „ausnahmfreundlicher, transparenter und vollzugsorientierter“ werden. Viele Maßnahmen seien nicht neu, gibt er zu. Die mediale Berichterstattung über das Papier habe aber wichtige Umsetzungsimpulse gesetzt.

Nicht zuletzt wird an diesem Abend eines deutlich: Die multiplen Krisen hinterlassen ihre sichtbarsten Krater stets ganz lokal. „Wir müssen deshalb zu einer ehrlichen und direkten Kommunikation mit den Bürgern kommen und unsere Arbeit besser erklären“, regt Diemert an. Vertrauen wächst durch klare Worte – und mit ihr vielleicht auch eine neue Kraft der kommunalen Selbstverwaltung.