

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Schule und Budgetierung – Chancen und Risiken für die Schulen</b> .....	1
1 Schulleitung und Schulfinanzen gehören zusammen.....	3
1.1 Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten .....	3
1.2 Vermögensverwaltung und Haushaltsbewirtschaftung.....	4
1.2.1 Schulleiter als Verwalter des Schulvermögens/der Schulanlagen .....	4
1.2.2 Schulleiter als Bewirtschafter der zugewiesenen Mittel.....	5
1.2.3 Schulgesetzliche Experimentierklauseln.....	5
2 Zum besseren Verständnis: Meilensteine auf dem Weg zur Selbstverantwortung.....	6
2.1 Bildungspolitisch-pädagogische Impulse .....	6
2.1.1 Ansatz des Deutschen Bildungsrats .....	6
2.1.2 Schulgesetzentwurf des Deutschen Juristentags .....	7
2.2 Wirtschaftlich-ressourcenorientierte Impulse.....	8
2.2.1 »Neues Steuerungs-Modell« (»New Public Management«) ...	8
2.2.2 »Neues kommunales Finanzmanagement« .....	10
2.3 NW-Denkschrift als Versuch einer Synthese .....	12
3 Was gilt für »äußere Schulangelegenheiten« (kommunales Budget)?.....	15
3.1 Umfang der dezentralen Ressourcenverantwortung.....	15
3.1.1 Selbstverantwortung und Befugnis zu Rechtsgeschäften .....	15
3.1.2 Aufgabenkreis und Mittelzuweisung .....	16

3.1.3	Unterrichtsnaher Mittelbedarf .....	18
3.1.4	Verwaltungsbedarf .....	19
3.1.5	Unterhaltung und Bewirtschaftung der Anlagen und Gebäude.....	20
3.2	Höhe der zugewiesenen Mittel.....	21
3.2.1	Festlegung von Standards (Mindestbeträgen).....	21
3.2.2	Berechnungsmodelle .....	22
3.3	Vorgaben für die Bewirtschaftung.....	24
3.3.1	Regeln und Ausnahmen.....	24
3.3.2	Voraussetzungen und Auflagen .....	25
3.3.3	Anreize .....	25
3.4	Unterstützung der Schulen.....	27
3.4.1	Assistenzpersonal und Beratung.....	27
3.4.2	Instrumente, insbesondere Einrichtung von Schulkonten .....	27
4	Was gilt für »innere Schulangelegenheiten« (staatliches Budget)? ....	29
4.1	Umfang der dezentralen Ressourcenverantwortung.....	29
4.1.1	Selbstverantwortung und Befugnis zu Rechtsgeschäften .....	29
4.1.2	Aufgabenkreis und Mittelzuweisung.....	30
4.1.3	Budgetierung von personalbezogenem Nebenaufwand .....	31
4.1.4	Programm »Geld statt Stellen«.....	32
4.1.5	Umfassende Budgetierung im Landeshaushalt.....	33
4.2	Höhe der zugewiesenen Mittel.....	35
4.2.1	Fortbildungsbereich.....	35
4.2.2	Personalsbudgetierung.....	35
4.3	Vorgaben für die Bewirtschaftung.....	36
4.3.1	Regeln und Ausnahmen.....	36

4.3.2	Voraussetzungen und Auflagen .....	37
4.3.3	Anreize .....	37
4.4	Unterstützung der Schulen .....	37
4.4.1	Assistenzpersonal und Beratung.....	37
4.4.2	Instrumente, insbesondere Einrichtung von Schulkonten...	39
5	Einschätzungen durch die Betroffenen und Perspektiven .....	42
5.1	Vorläufige Einschätzungen durch die Betroffenen.....	42
5.1.1	Unterschiedlich hohe Akzeptanz .....	42
5.1.2	Vergleich Land – Kommune.....	43
5.2	Perspektiven .....	44
5.2.1	Einvernehmliche Aufgabenübertragung an die Schulleitungen .....	44
5.2.2	Gemeinsames Budget .....	46
5.3	Literaturhinweise .....	50
<b>Haushaltswesen, Haushaltsplan und Haushaltsgrundsätze – ein umfangreiches Regelwerk verständlich dargestellt .....</b>		<b>57</b>
6	Staatstätigkeit und Haushalt.....	59
6.1	Umfang und Grenzen der Staatstätigkeit .....	59
6.1.1	Gemeinwesen, Gemeinwohl und Verfassungsprinzipien.....	59
6.1.2	Lehre von den ökonomischen Staatsfunktionen .....	60
6.1.3	Staatsleistungen in einem funktionierenden Gemeinwesen.....	62
6.1.4	Aufgabenfindungsprinzip und Aufgabenkritik .....	63
6.2	Haushaltswesen als ökonomische Seite des Gemeinwesens .....	65
6.2.1	Aufgabenlast und Ausgabenlast.....	65
6.2.2	Rechtsgrundlagen des Haushaltswesens .....	66

7	Haushaltsplan und Haushaltsgrundsätze im Überblick .....	68
7.1	Haushaltsplan .....	68
7.1.1	Haushaltsplan als Ergebnis von Koordinierungsvorgängen .....	68
7.1.2	Definition und politische Funktionen des Haushaltsplans.....	69
7.2	Haushaltsgesetz/-satzung.....	70
7.2.1	Budgetrecht.....	70
7.2.2	Inhalt des Gesetzes/der Satzung.....	70
7.3	Haushaltsgrundsätze (Überblick).....	71
7.3.1	Traditionelle Haushaltsgrundsätze als kontrollorientierte Konstrukte.....	71
7.3.2	Erweiterte Anforderungen an das Haushaltswesen.....	73
7.3.3	Gliederung der Haushaltsgrundsätze.....	73
8	Allgemeine Haushaltsgrundsätze .....	76
8.1	Übergreifende politische Grundsätze .....	76
8.1.1	Haushaltsausgleich.....	76
8.1.2	Intergenerative Gerechtigkeit .....	76
8.1.3	Stetigkeit der Aufgabenerfüllung.....	77
8.1.4	Schuldenbremse .....	77
8.1.5	Gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht .....	78
8.2	Allgemeine Gestaltungsgrundsätze .....	79
8.2.1	Notwendigkeit .....	79
8.2.2	Wirtschaftlichkeit.....	80
8.2.3	Effizienz bzw. Ressourcenorientierung.....	82
8.2.4	Haushaltswahrheit und Haushaltsklarheit.....	83
8.3	Allgemeine Verfahrensgrundsätze .....	84

---

8.3.1	Vorherigkeit .....	84
8.3.2	Jährlichkeit .....	85
8.3.3	Öffentlichkeit .....	86
8.3.4	Exkurs zum »Bürgerhaushalt« .....	88
9	Besondere Haushaltsgrundsätze .....	90
9.1	Besondere Grundsätze für die Veranschlagung .....	90
9.1.1	Einheit, Vollständigkeit .....	90
9.1.2	Fälligkeit .....	91
9.1.3	Gesamtdeckung .....	92
9.1.4	Genauigkeit .....	94
9.1.5	Bruttoveranschlagung .....	95
9.1.6	Einzelveranschlagung .....	96
9.1.7	Bildung von Budgets .....	97
9.1.8	Selbstbewirtschaftungsmittel .....	98
9.2	Besondere Grundsätze für den Vollzug .....	99
9.2.1	Sachliche Bindung .....	99
9.2.2	Deckungsfähigkeit (interne Flexibilisierung der sachlichen Bindung) .....	100
9.2.3	Zeitliche Bindung .....	101
9.2.4	Übertragbarkeit (interne Flexibilisierung der zeitlichen Bindung) .....	101
9.2.5	Behandlung von Haushaltsplan-Abweichungen .....	102
9.2.6	Bewirtschaftung .....	104
9.2.7	Zahlungen und Buchführung .....	105
9.3	Besondere Grundsätze für Rechnungslegung und -prüfung .....	106
9.3.1	Rechnungslegung und Rechnungsprüfung beim Staat .....	106

9.3.2	Rechnungslegung und Rechnungsprüfung bei der Kommune .....	107
9.3.3	Feststellung des Abschlusses und Entlastung.....	108
9.4	Literaturhinweise .....	109
	<b>Die Umsetzung: Aufstellung und Abwicklung des Haushalts.....</b>	<b>113</b>
10	Wichtige grundsätzliche Überlegungen vorab.....	115
10.1	Haushaltskreislauf.....	115
10.2	Steuerungsalternativen.....	116
10.2.1	Steuern mit Produkten und/oder mit Budgets.....	116
10.2.2	Gegenstromverfahren als Konfliktlösung.....	118
10.2.3	Der Eckwertebeschluss als Dreh- und Angelpunkt.....	118
10.3	Ablaufplan.....	120
10.3.1	Mitwirkende .....	120
10.3.2	Übersicht zu den Arbeitsschritten.....	121
11	Vorbereitung/Aufstellung des Haushalts .....	123
11.1	Was gilt für den Staat?.....	123
11.1.1	Rechtsgrundlagen .....	123
11.1.2	Voranschläge und Unterlagen .....	123
11.1.3	Regierungsinterne Abstimmung.....	124
11.1.4	Regierungsbeschluss über den Entwurf.....	124
11.1.5	Vorlage des Entwurfs beim Landtag.....	125
11.1.6	Parlamentarische Beratung und Beschlussfassung.....	125
11.1.7	Vorläufige Haushaltsführung .....	126
11.2	Was gilt für die Kommune?.....	127
11.2.1	Rechtsgrundlagen .....	127
11.2.2	Vorbereitung und verwaltungsinterne Abstimmung.....	128

11.2.3	Vom Entwurf zur Haushaltssatzung.....	128
11.2.4	Prüfung durch die Kommunalaufsicht .....	129
11.2.5	Vorläufige Haushaltsführung .....	130
11.3	Was gilt für die Schule? .....	130
11.3.1	Vorbemerkung zur Produktorientierung.....	130
11.3.2	Grundsätzliches zur schulischen Haushaltswirtschaft.....	131
11.3.3	Aufstellung des Haushaltsplans und Mittelanforderung .....	131
11.3.4	Beschlussfassung .....	133
12	Vollzug/Bewirtschaftung des Haushalts .....	134
12.1	Was gilt für den Staat? .....	134
12.1.1	Verteilung der Mittel .....	134
12.1.2	Haushaltsvollzug .....	134
12.1.3	Informationspflichten und unvermutete Prüfungen.....	135
12.2	Was gilt für die Kommune? .....	135
12.2.1	Bewirtschaftung und Überwachung im Allgemeinen .....	135
12.2.2	Buchführung.....	135
12.2.3	Bilanz und Inventur/Inventar .....	136
12.2.4	Vergabe von Aufträgen.....	137
12.3	Was gilt für die Schule? .....	138
12.3.1	Ressourcenverantwortung und Bewirtschaftungsgrundsätze .....	138
12.3.2	Schulinterne Kompetenzverteilung .....	138
12.3.3	Haushaltsüberwachung .....	140
12.3.4	Girokonto .....	142
12.3.5	Von der Haushaltsüberwachung zum Controlling .....	142
12.4	Literaturhinweise .....	144