

Seminarskript

Praxis der Rechnungsprüfung

Die Ordnungsprüfung von A-Z

Uwe Bekemann

Praxis der Rechnungsprüfung

Die Ordnungsprüfung von A-Z

Uwe Bekemann
Rechnungsprüfer und
Antikorruptionsbeauftragter der Stadt Bielefeld

© 2007
Uwe Bekemann, Währentruper Str. 71, 33813 Oerlinghausen
Telefon: 05202 / 5390
Fax: 05202 / 5541
bekemann@gmx.de
<http://www.rpa-online.de>

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	4
1. PRÜFUNGSPLANUNG	5
1.1 HILFSMITTEL ZUR PRÜFUNGSPLANUNG	5
1.1.1 <i>Effektive und effiziente Rechnungsprüfung</i>	5
1.1.2 <i>Globale Identifizierung der prüfungsrelevanten Bereiche</i>	5
1.1.2.1 Allgemeines.....	5
1.1.2.2 Anhaltspunkte für Prüfungsrelevanz	6
1.1.3 <i>Spezifische prüfungsrelevante Themen</i>	7
1.1.3.1 Allgemeines.....	7
1.1.3.2 Denkbare Schwerpunktsetzungen.....	7
1.1.4 <i>Effizienz der Prüfung</i>	13
1.2 MAßGABEN FÜR DIE PRÜFUNGSPLANUNG	14
2. QUELLEN FÜR PRÜFUNGSERKENNTNISSE, PRÜFUNGSKONZEPTE	14
2.1 QUELLEN FÜR PRÜFUNGSERKENNTNISSE	14
2.2 PRÜFUNGSKONZEPTE	15
2.3 PRÜFQUOTEN	17
3. BERICHTE ÜBER ORDNUNGSPRÜFUNGEN	18
3.1 BERICHTSTECHNIK.....	18
3.1.1 <i>Maßgaben</i>	18
3.1.2 <i>Aufbau</i>	20
3.1.3 <i>Einbindung von Grafiken</i>	20
3.2 EFFIZIENTE ERSTELLUNG DER BERICHTE.....	21
4. ABSCHLUSSGESPRÄCHE	21
4.1 REGELMÄßIGER ZWECK	21
4.2 EMPFEHLUNGEN	21
5. AUSRÄUMUNGSVERFAHREN	22
6. LITERATUREMPFEHLUNG	22

1. Prüfungsplanung

Voraussetzung für eine effektive und effiziente Rechnungsprüfung ist die qualifizierte Prüfungsplanung. Dies gilt hinsichtlich der Effektivität sowohl für die Auswahl der Prüfbereiche aus der Menge aller grundsätzlich der Rechnungsprüfung unterliegenden Bereiche als auch für die Themen im Zuge einer einzelnen Ordnungsprüfung.

1.1 Hilfsmittel zur Prüfungsplanung

Der Rechnungsprüfung stehen Hilfsmittel zur Verfügung, anhand derer denkbare Prüffelder identifiziert und hinsichtlich des Bedarfs auf die Durchführung einer Ordnungsprüfung abgeschätzt werden können.

1.1.1 Effektive und effiziente Rechnungsprüfung

Die Rechnungsprüfung selbst muss effektiv und effizient sein. Sie ist effektiv, wenn sie

- ⇒ eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung in allen prüfungsrelevanten Bereichen feststellt oder
- ⇒ zur effektiveren und/oder effizienteren Aufgabenerfüllung in allen prüfungsrelevanten Bereichen führt.

Sie ist effizient, wenn die jeweiligen Prüfungsziele in einem sachlich gerechtfertigten Zeitraum mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erreicht werden (vor allem unter dem Aspekt des Personaleinsatzes - hinsichtlich der Durchführung einer Ordnungsprüfung generell ist die Zahl der mit der Prüfung beauftragten Prüfer in Wahrnehmung einer Führungsaufgabe zu bestimmen; hinsichtlich der Abwicklung einer (Teil-) Aufgabe im Rahmen Prüfung oder der gesamten Ordnungsprüfung ist die Frage nach dem für die Erledigung des Prüfgangs angemessenen, sachlich gerechtfertigten Zeitraum kritisch zu betrachten. Dies ist eine Aufgabe der mit der Prüfung beauftragten Prüfer, beim Entstehen von Missverhältnissen jedoch ggf. auch eine Führungsaufgabe).

1.1.2 Globale Identifizierung der prüfungsrelevanten Bereiche

1.1.2.1 Allgemeines

Es stellt sich die Aufgabe, global möglichst alle denkbaren Prüffelder zu identifizieren und deren Bedarf auf eine Prüfung abzuschätzen, insbesondere eine erhöhte Prüfungsrelevanz zu erkennen (= Identifizierung der Prüffelder, in welchen insgesamt bzw. im folgenden Prüfungszeitraum/in späteren Prüfungszeiträumen Prüfungen stattfinden sollen/müssen).

Wie bzw. woran können denkbare Prüffelder identifiziert und hinsichtlich ihres Prüfbedarfs eingeschätzt werden bzw. welches sind die Indizien, die auf eine erhöhte Prüfungsrelevanz eines Bereichs oder einer Fachaufgabe hindeuten können?

Die zutreffende Beantwortung dieser Frage ist einerseits eine Führungsaufgabe, da das koordinierte Vorgehen der Rechnungsprüfung insgesamt zu erreichen ist, aber auch eine Aufgabe für jeden mit der Durchführung von Ordnungsprüfungen beauftragten Prüfer, der das sachgerechte und ggf. (turnusmäßig) wiederholte Prüfen in einem ihm übertragenen größeren Prüfbereich sicherstellen muss.

Bei der Auswahl der Prüfungsgebiete wird nach Objektivität gestrebt. Allerdings bedarf es einer Wertung, wenn Bereiche mit höherem Prüfbedarf bestimmt werden sollen („was ist als so gravierend einzuschätzen, dass ein Prüfbedarf mit Priorität vorliegt?“). Damit ist die Festlegung zu einem erheblichen Anteil subjektiv geprägt.

1.1.2.2 Anhaltspunkte für Prüfungsrelevanz

Anhaltspunkte für das Vorliegen einer erhöhten Prüfrelevanz können sich in vielfältiger Richtung ergeben.

Ableitungen aus GO:

- ⇒ Haushaltsausgleich in Planung und Rechnung, stetige Aufgabenerfüllung
- ⇒ Wirtschaftliche, effiziente und sparsame Aufgabenerfüllung
- ⇒ Ausgabendisziplin/Einnahmehbeschaffung/Aufwendungen
 - hohes Haushaltsvolumen in einem Bereich,
 - vergleichsweise geringe (z.B. im Vergleich zu andere Kommunen) oder zurückgehende (ggf. auch stark steigende) Einnahmen in einem Bereich,
 - vergleichsweise hohe (z.B. im Vergleich zu andere Kommunen) oder steigende (ggf. auch stark sinkende) Ausgaben in einem Bereich,
 - Durchführung „kostspieliger Großprojekte“ (hier ist eine Prüfung denkbar, die sich mit der Frage nach der soliden Haushaltswirtschaft beschäftigt),
 - überplanmäßige und außerplanmäßige Aufwendungen und Auszahlungen, Erträge und Einnahmen.

Zeitliche Aspekte:

- ⇒ langes Zurückliegen der letzten Prüfung
- ⇒ frühzeitige Prüfung neuer organisatorischer Einheiten bzw. der Erledigung neu hinzugetretener Aufgaben, um „Kinderkrankheiten“ zu beseitigen und ungewünschte Entwicklungen vor deren Etablierung abzustellen.

Bürger- und Einwohnerrechte:

- ⇒ welche Rechte haben Bürger/Einwohner (welche Pflichten hat die Kommune dem gegenüber)
 - aufgrund einer bestimmten Rechtsvorschrift,
 - oder gegenüber einem bestimmten organisatorischen Bereich aufgrund verschiedener Rechtsvorschriften? Werden diese Rechte umfassend erfüllt?
- Bsp.: Kinder und Jugendliche aufgrund des Wächteramts des Staates, Heimbewohner, Informationsrechte etc.

Besondere Anlässe:

- ⇒ Anderweitiges Bekanntwerden von Rechtsverletzungen,
- ⇒ große Zahl von Widerspruchs-/Klageverfahren oder - gegenteilig - überproportional geringe Zahl,
- ⇒ offenbar werdende Klagen über lange Wartezeiten etc. („nichtförmliche“ Rechtsbehelfe, Presseäußerungen/Leserbriefe),
- ⇒ (wiederkehrend) große Zahl wartender Personen während der Öffnungszeiten,
- ⇒ eine hohe oder steigende Zahl von Eigenschadenfällen,
- ⇒ bekannt gewordene oder veröffentlichte Erkenntnisse anderer Kommunen/Stellen,
- ⇒ hohe Personalfuktuation,
- ⇒ Überlastungsanzeigen des in einem Bereich eingesetzten Personals,
- ⇒ Erkenntnisse der Innenrevision, der Fachaufsicht, des Controllings,
- ⇒ Veröffentlichungen der Tagespresse bzw. der Journale, Inhalte der Fachliteratur,
- ⇒ Gesetzesänderungen,
- ⇒ Umsatzsteuerprüfung.

Eigene Prüfungserkenntnisse:

⇒ Schlechtes Ergebnis der letzten Prüfung,

⇒ laufende Erkenntnisse

- z.B. aufgrund einer VISA-Kontrolle hinsichtlich bestimmter Teilaufgaben im Prüfbereich (diese Erkenntnisse können den Bedarf auf eine themenbezogenen Ordnungsprüfung oder auch eine auf den gesamten Bereich bezogenen Ordnungsprüfung aufzeigen);
- Benford-Gesetz – erkannte auffällige Abweichungen.

Prüfungswünsche:

⇒ Vom Prüfbereich geäußerte Prüfungswünsche,

⇒ Prüfungswünsche von Schnittstelleneinheiten.

1.1.3 Spezifische prüfungsrelevante Themen

1.1.3.1 Allgemeines

Der globalen Identifizierung der prüfungsrelevanten Bereiche folgt die Aufgabe, die Themen, Sachverhalte und Verfahren zu identifizieren, denen im Rahmen einer jeweiligen Ordnungsprüfung eine erhöhte Prüfrelevanz zukommt.

Einerseits können sich die Themenschwerpunkte bereits aus der globalen Prüfungsplanung selbst ergeben, indem ein Bereich als besonders prüfrelevant identifiziert worden ist (vgl. oben) und der Prüfungsauftrag gezielt das Prüfungsinteresse ausrichtet. Andererseits richten sich die Schwerpunkte nach den individuellen Verhältnissen im Prüfbereich; die Schwerpunktsetzung soll sich an jenen Themen / Sachverhalten / Verfahren etc. orientieren, die nach Einschätzung eine erhöhte Prüfrelevanz aufweisen.

Wenn Schwerpunkte nach der globalen Prüfungsplanung vorgegeben sind, können (und sollten in der Regel) ergänzende thematische Schwerpunkte gesetzt werden, besonders auch wenn im Rahmen der Prüfung zu weiteren Fragen führende Erkenntnisse gewonnen werden.

Welche Schwerpunkte können generell in Betracht kommen, die dann für die spezifische Ordnungsprüfung hinsichtlich ihres Prüfbedarfs eingeschätzt werden müssen?

1.1.3.2 Denkbare Schwerpunktsetzungen

Die Themen, Sachverhalte und Verfahren, die im Rahmen einer einzelnen Ordnungsprüfung zum Prüfungsgegenstand gemacht oder zum Schwerpunkt erhoben werden können, lassen sich in einen Katalog fassen.

Alphabetisch geordneter, nicht abschließender Katalog:

- Aktenführung/Aktenaufbewahrung

(zur Aktenaufbewahrung s. auch Datenschutz):

Besondere Vorbemerkung: Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung allgemein hängt entscheidend vom Zustand ihrer Akten ab. Gefahren sind mit einer Praxis verbunden, in welcher Daten unzureichend erhoben oder dokumentiert werden (z.B. unzureichende Antragsaufnahmen), unzureichend Kopien etc. zur Akte genommen werden oder in welcher Sachverhaltserkenntnisse, sachverhaltsbezogene Tätigkeiten, verwaltungsinterne Vorgänge und mündliche / telefonische Erörterungsergebnisse nicht z.B. in der Form eines Vermerks in den Akten erscheinen, denn auch diese können für spätere Entscheidungen bedeutsam werden.

Eine nach bürokratischen Maßstäben geordnete Aktenführung richtet sich nicht zuletzt an dem

aus, was erforderlich ist, damit auch ein Außenstehender einen Sachverhalt in angemessener Zeit erfassen kann; die Informationen sollen unabhängig von der Person, die einen Vorgang erstellt, verfügbar gehalten werden. Der Verfahrens- bzw. Bearbeitungsstand muss jederzeit dokumentiert sein; bei Ermessensentscheidungen müssen die Entscheidungsgründe nachgehalten werden.

- Besteht in allen Fällen ein geregelter Verwaltungsvorgang, in denen er benötigt wird oder geführt werden sollte? Werden sog. „lose Sachen“ allenfalls für eher weniger wichtige Angelegenheiten angelegt?
 - Ist der Vorgang nachvollziehbar (z.B. auch über Hilfsmittel wie Vorheftebogen)?
 - Folgt er einer genügenden inhaltlichen Ordnung (z.B. chronologische Heftung)?
 - Sind alle entscheidungsrelevanten Ereignisse dokumentiert (Vermerke, Verfügungen)?
 - Sind Belege/Nachweise in ausreichendem Maße vorhanden?
 - Ist die Entscheidung ausreichend dokumentiert worden, ist insbesondere auch eine eventuelle Ermessensausübung verdeutlicht worden? Genügt der ergangene Bescheid ausweislich einer Aktenkopie den Anforderungen? (hier ist auch auf die „Querverbindung“ zum IT-Einsatz zu verweisen) Liegen Formatvorlagen vor? Werden Textbausteine genutzt? Werden die Möglichkeiten der Tabellenkalkulation, von Datenbanken etc. genügend genutzt?
 - Ist eine datumsorientierte Wiedervorlage notwendig? Wird eine solche geführt? Werden die notwendigen Arbeiten beim Erreichen des Wiedervorlagetermins zeitnah und umfassend erledigt?
 - Beachten Fachverwaltungen hinsichtlich der Aufbewahrung von Vorgängen/Akten die Vorgaben, vor allem in zeitlicher Hinsicht?
- Antikorruption:
 - Sind Maßnahmen zur Korruptionsprävention getroffen worden (Maßnahmefelder: Personal, Organisation, Vergaben, Dritte), sind Vorkehrungen zum Erhalt eines guten Standes und gegen das unentdeckte Einschleichen neuer Risiken getroffen worden?
 - Sind die getroffenen Maßnahmen für den zu deckenden Bedarf geeignet, sind sie qualifiziert umgesetzt worden? Beispiel: Vieraugenprinzip nicht in Massengeschäften, kein Abzeichnen im Vieraugenprinzip ohne die Möglichkeit des Kontrollierenden auf ein eigenes Urteil usw.
 - Sind alle Maßnahmen auf der Basis einer umfassenden und qualifizierten Schwachstellen- und Risikoanalyse getroffen worden?
 - Gibt es Anzeichen auf das Vorliegen doloser Einzelfälle, sind eventuelle Anzeichen aufgegriffen worden, sind eventuelle dolose Sachverhalte korrekt behandelt worden?
 - Findet eine ausreichende Kontrolle auch aus dem Blickwinkel der Korruptionsbekämpfung statt?
 - Werden zur Finanzierung von Maßnahmen und Projekten Sponsoring und Spenden (s. auch „Spenden/Sponsoring“) eingesetzt, sind die Grenzen zur verbotswidrigen Vorteilsannahme eingehalten?
 - Arbeitsquote (s. Personal):
 - Aufbauorganisation:
 - Ermöglicht oder unterstützt die bestehende Aufbauorganisation die Aufgabenerfüllung (z.B. streng hierarchischer Aufbau, teamorientierte Arbeitsgruppen)?
 - Ist es durch die Einrichtung neuer Organisationseinheiten zu Entlastungen anderer, ggf. auch zu Einsparungen anderer gekommen?
 - Ist ein ausreichendes Berichtswesen implementiert?
 - Funktionieren die internen und externen Schnittstellen möglichst ohne Reibungsverluste?
 - Bürgerfreundlichkeit, Kundenfreundlichkeit:

- Ist die Dienststelle gut erreichbar (ggf. auch von behinderten Menschen), sind notwendige wegweisende Hinweise angebracht?
- Sind Wartezeiten bzw. Bearbeitungszeiten auf das nahezu nicht zu vermeidende Maß reduziert worden?
- Tritt das Personal angemessen, freundlich und mit ausreichender Beratungskompetenz auf?
- Datenschutz:
 - Werden im Prüfbereich generelle Auswertungen (z.B. Quervergleiche) nur im datenschutzrechtlich unbedenklichen Umfang durchgeführt?
 - Bei Personenakten: Sind/waren alle Einzelfallabläufe datenschutzrechtlich einwandfrei?
 - Werden datenschutzrechtlich relevante Informationen/Akten genügend vor dem unberechtigten Zugriff Dritter geschützt (z.B. Aufbewahrung von Akten)?
 - Werden hinsichtlich der Aufbewahrungszeit von Akten auch die datenschutzrechtlichen Vorgaben genügend beachtet (keine Aufbewahrung von nach Datenschutzrecht zu vernichtenden Unterlagen)?
 - Wird die Aktenvernichtung den Anforderungen des Datenschutzes gerecht?
 - Wird hinsichtlich des Einsatzes von Fax und E-Mail auf die Belange des Datenschutzes ausreichend geachtet?
- Effektivität, Streben nach Effektivität im Prüfbereich:
 - Ist die Aufgabenerfüllung ausreichend wirksam (Erfüllung der übertragenen Fachaufgaben)? Welche Erfolge sollen/sollten erreicht werden, inwieweit sind diese Erfolge eingetreten?
 - Werden bei einnahme- und ausgabewirksamen Aufgaben/Arbeiten sowohl die Einnahmen als auch die Ausgaben mit gleicher Qualität bearbeitet (keine „Nischenbildung“)?
 - Gibt es in ausreichendem Umfang geeignete Vorkehrungen im Verwaltungsablauf des Prüfbereichs, die auf ein Sichern oder Erreichen von Effektivität abzielen?
 - Ziel- und Leistungsvorgaben,
 - Regelungen zu Entscheidungsbefugnissen (Delegationsregelungen), ist für jeden Fall, auch für „ungewollte oder schädliche Entwicklungen“, sichergestellt, dass die Verantwortlichkeiten klar und eindeutig sind?
 - Regelungen zur Kontrolle (prozessabhängig und/oder prozessunabhängig - die Regelungen müssen auch folgende Fragen beantworten: Wie und mit welchem Detaillierungsgrad ist die Kontrolle zu dokumentieren, wie sind Veranlassungen zu dokumentieren, wie und wo sind die Unterlagen über die Ausübung der Kontrolle aufzubewahren?), Fachaufsicht, Maßnahmen zur Sicherstellung eines einheitlichen Verwaltungshandelns (auf Sachbearbeitungsebene/auf der Ebene von Organisationseinheiten mit identischer Aufgabenstellung aber unterschiedlicher Zuständigkeit (Unterschiede z.B. nach Regionen, Buchstabeneinteilungen etc.)),
 - interne und externe Transparenz, vor allem zum Erreichungsgrad von Ziel- und Leistungsvorgaben (zum Erkennen sowohl individueller Fehlhandlungen als auch unerwünschter Entwicklungen auf der Ebene des gesamten Organisationsbereichs),
 - operatives Controlling,
 - Informationen und Leitlinien zur Rechtsanwendung, qualifizierte Standardregelungen,
 - Nutzung von Checklisten,
 - geeignete aufbauorganisatorische Regelungen im Tagesgeschäft (z.B. Schnittstellenregelungen),
 - Widerspruchsstatistiken: Wann sind in welchem Bereich Widersprüche zu welchen Rechtsfragen eingegangen, wie wurde entschieden, kam es zur Klage, zu welchem Ergebnis führte diese ggf.?
 - Vergleicht sich der Prüfbereich insgesamt mit anderen bzw. werden im Prüfbereich Organisationseinheiten mit gleicher Aufgabenstellung untereinander verglichen (in diesem Zusammenhang ist u.a. auch die Durchführung von Städteanfragen durch die Rechnungsprüfung in Erwägung zu ziehen)?

- Effizienz, Streben nach Effizienz im Prüfbereich:
 - Arbeitet der Fachbereich wirtschaftlich, entstehen keine vermeidbaren Verwaltungskosten (möglichst geringer Ressourceneinsatz, Personal und Sachmittel)?
 - Muss oder soll eine Aufgabe weiter wahrgenommen werden, soweit sie nicht wirtschaftliche erfüllt werden kann und grds. disponibel ist?
 - Wird die effektive Erfüllung der übertragenen Fachaufgabe den Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit gerecht (Ressourcenbindung durch die Fachaufgabe selbst, hier nicht die Verwaltungskosten)?
- Einheitssachbearbeitung/Spezialisierungen:
 - Ist eine Spezialisierung bestimmter Mitarbeiter von Vorteil?
 - Sollte eine Organisationseinheit zur spezialisierten Aufgabenwahrnehmung eingerichtet werden?

(Hinsichtlich dieser Thematik sind auch mögliche Folgen für eine zielgerichtete und kostengünstigere Fortbildung zu betrachten.)

- Einnahmenerzielung:
 - Sind alle grundsätzlich in Betracht kommenden Einnahmemöglichkeiten geltend gemacht worden? Ist es zeitnah zu der Forderungserhebung gekommen, wurde ausreichend forciert eine Verwirklichung der Forderung verfolgt? Werden Zahlungsaufschübe, Ratenzahlungsvereinbarungen etc. nur in Angemessenheit zur Finanzlage des Schuldners getroffen?
 - In Bereichen mit einer Aufgabenerfüllung für andere bei späterer Kostenerstattung: Entstehen Vorfinanzierungskosten, können diese rechtlich (besonders bei der freiwilligen Aufgabenwahrnehmung) zurückgefordert werden und werden sie es dann auch tatsächlich umfassend?
 - Sind ausgesprochene Einnahmeabgänge beanstandungsfrei ergangen, lassen sich daraus Rückschlüsse auf den Vorgang der Einnahmekalkulation ziehen?
- Gesetzesvollzug, gesetzgeberische Maßnahmen mit ganz bestimmten Absichtsvorstellungen:
 - Zeitlich zurückliegend: Sind die Ziele des Gesetzgebers erreicht (z.B. eine vom Gesetzgeber gewollte Beschleunigung eines Verwaltungsverfahrens), sind ausreichende Bemühungen beim Nichterreichen unternommen worden?
 - Aktuell: Werden Maßnahmen im ausreichenden Umfang getroffen?
- Leistungshemmnisse, Abbau von „Leistungshemmnissen“:
 - Gibt es systemimmanente Schwachstellen, z.B. eine Trennung der Verpflichtung zur Erfüllung einer Aufgabe und dem Vorteil, positive finanzielle Auswirkungen zu nutzen (z.B. ein Träger erwirkt für einen anderen Einnahmen und muss selbst die Verwaltungskosten hierfür tragen).
- Mitarbeiterführung (Querverbindung auch zur Motivation):
 - Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass keine ausreichende Mitarbeiterführung stattfindet (z.B. unzureichende Besprechungen, unzureichende Informationsweitergabe („Herrschaftswissen“), ein „Im-Regen-stehen-lassen“ z.B. bei strittigen Entscheidungen usw.)?
 - Ist Führungskompetenz erworben worden (z.B. durch Fortbildungsmaßnahmen)?
- Motivation/Arbeitszufriedenheit (Querverbindung auch zu Personal):
 - Lassen sich Aussagen zur Motivationslage treffen? Wie ist die Motivationslage einzuschätzen?
 - Welche Ursachen sind ausschlaggebend für die derzeitige Motivationslage?

- Wie kann - durch Abbau von Hemmnissen und Aufbau von Anreizen - eine ggf. unzureichende Motivationslage gebessert werden, wie kann eine gute Motivationslage gesichert werden?
- Lassen sich die Erkenntnisse auf andere Verwaltungsbereiche ableiten?
- Mitarbeiterpflichten, allgemeine Mitarbeiterpflichten:
 - Werden die Unterschriftsbefugnisse (Entscheidungsbefugnisse) eingehalten?
 - Werden die dienstlichen und die persönlichen Belange genügend voneinander getrennt (z.B. beim Einsatz von Kraftfahrzeugen, Telefonkosten, Aufbewahrung eigener und dienstlicher Gelder usw.)?
 - Unterbleibt eine unerlaubte private Nutzung von im Eigentum des Dienstherrn entstehenden Vermögens? Sind Regelungen, die eine private Nutzung gestatten, nicht zu beanstanden (generell, hinsichtlich des Regelungsverfassers usw.), enthalten sie insbesondere geeignete Bestandteile zur Wahrung des kommunalen Vermögens und zur Kostentragung (z.B. Benzinkosten, Wartungskosten, Telefongebühren (auch bei Internet-Nutzung))? Werden derartige Regelungen eingehalten?
 - Wird das Nebentätigkeitsrecht umfassend eingehalten?
 - Reichen die Maßnahmen zur Unregelmäßigkeitsbekämpfung aus und werden diese jeweils umfassend umgesetzt (z.B. [Dienstanweisung] Annahme von Belohnungen und Geschenken)?
 - Werden Dienstreisen ausschließlich für nachvollziehbaren dienstlichen Bedarf durchgeführt? Sind die Kosten für Spesen/Bewirtschaftungen korrekt behandelt worden?

(zu Vorgesetztenpflichten s. eigenes Stichwort)

- Personal:
 - Ist eine angemessene Arbeitsquote bestimmt, sind die Grundlagen für deren Bestimmung (z.B. eine Definition zu berücksichtigender Fallgruppen) eindeutig und sachgerecht festgelegt worden?
 - Kann eine bedarfsgerechte Personalausstattung festgestellt werden?
 - Wie ist der Bearbeitungsstand; bestehen Rückstände (z.B. Posteingänge, Wiedervorlage usw.)?
 - Ist die stetige geordnete Aufgabenerfüllung durch geeignete Vertretungsregelungen für Abwesenheitszeiten gesichert (bei kleinen Organisationseinheiten auch über „externe“ Vertretungen)?
 - Ist es in der Vergangenheit zu einem Zuwachs oder zu einer Verringerung der Aufgaben gekommen (Personalbedarf, Stellenbewertungen)?
 - Haben sich die qualitativen Anforderungen der Aufgaben verändert (z.B. durch eine Verkomplizierung der Rechtslage etc.)?
 - Verfügt das Personal über ausreichende Rechtskenntnisse? Inwieweit sind Fortbildungsangebote genutzt worden? (hier sollte immer auch auf die „Querverbindung“ zu Spezialisierungsfragen geachtet werden - spezialisiertes Personal muss sich in einem eingeschränkten Gebiet „auf Stand halten“, was einerseits eine Konzentration ermöglicht und andererseits eine gezieltere und ggf. kostengünstigere Fortbildung ermöglicht.)
 - Ist es bei dezentraler Ressourcenverantwortung/-verwaltung zur Beschäftigung von anderen, z.B. Aushilfskräften gekommen? War diese nach den internen Regelungen zulässig? Sind alle arbeitsrechtlichen und alle personalrechtlichen Regelungen umfassend eingehalten worden? Ist eine ausreichende Abgrenzung zu Querschnittsämtern gegeben, insbesondere um Doppelzuständigkeiten zu vermeiden?
 - Ist das Personal ausreichend nach außen geschützt (z.B. gegen körperliche Angriffe, gegen eine strafrechtliche Verfolgung wegen schädlich ausgegangener Einzelsachverhalte usw.)?

(die Querverbindung zum Stichwort Motivation ist zu beachten; die sich mit Vorgesetzten verbindenden Fragen werden unter dem Stichwort „Vorgesetztenfunktionen/-pflichten“ genannt)

- Prüfungsbemerkungen (in früheren Berichten):
 - Sind die Bemerkungen in früheren Berichten zufrieden stellend ausgeräumt worden?
- Quervergleiche, Kennzahlenvergleiche:
 - Wie schneidet der Prüfbereich im Vergleich mit anderen Kommunen ab?
 - Wie schneiden einzelne (vergleichbare) Organisationseinheiten des Prüfbereichs im Vergleich untereinander ab (z.B. auf Abschnittsebene)?
- Rechtmäßigkeit allgemein:
 - Entspricht/entsprach das Verwaltungshandeln jeweils umfassend dem geltenden Recht (nicht nur hinsichtlich der Erledigung bestimmter Fachaufgaben und hierzu speziell erlassener Vorschriften, sondern auch u.a. hinsichtlich des Haushaltsrechts, Kassenrechts, ortsrechtlicher Bestimmungen usw.)?
- Sachmittel:
 - Sind allgemein Sachmittel in genügendem Maß vorhanden?
 - Werden die Möglichkeiten eines IT-Einsatzes genügend genutzt? Sind z.B. Computer in genügender Zahl vorhanden, werden beschaffte Computer genügend genutzt? Entspricht die Softwareausstattung den Anforderungen, wird die Software ausreichend professionell genutzt (auch eine Frage der Schulung in vorhandener Software)?
 - Sind Sachmittel offensichtlich über Bedarf beschafft worden (z.B. Anzahl von Faxgeräten)? (hier sind die Querverbindungen zu „Vermögen“ und zu „Vergaben“ zu beachten.)
 - Speziell: Wird ein Internet-Anschluss genutzt? Ist dies dienstlich erforderlich oder von Vorteil? Besteht ein ausreichender Schutz der kommunalen Daten (z.B. durch Stand-alone-Lösungen, Virens Scanner), wie wird hinsichtlich der Kosten durch eine privaten Mitbenutzung verfahren (Regelungslage, Umsetzung)?
- Spenden/Sponsoring:
(siehe auch „Antikorruption“ und „Steuerrecht“):
 - Sind Spenden- und Sponsoringmittel im erlaubten Rahmen und mit korrekter Verbuchung eingesetzt worden?
 - Sind Drittmittel jeweils zutreffend als Spende oder als Sponsoring qualifiziert worden?
 - Ist eine sichere Abgrenzung zur Korruption erfolgt?
 - Sind die steuerrechtlichen Belange korrekt umgesetzt worden?
 - Ist sichergestellt worden, dass eventuelle ertrags- und/oder umsatzsteuerliche Konsequenzen nicht ungewollt und unabgestimmt zu Lasten des allgemeinen Haushalts anfallen können?
- Steuerrecht:
(siehe auch „Spenden/Sponsoring“):
 - Gibt es Sachverhalte, in denen steuerrechtliche Fragen zu klären waren, ist eine jeweils korrekte Umsetzung erfolgt?
 - Sind Spendenquittungen nur für reine Spendensachverhalte ausgegeben worden, sind beim Einsatz von Sponsoring die ertrags- und die umsatzsteuerrechtlichen Problemstellungen korrekt gelöst worden?
- Vergaben:
 - Sind im Prüfbereich vergaberechtlich zu behandelnde Vorgänge abgewickelt worden?
 - Gibt es geeignete Vergabebestimmungen und sind diese umfassend eingehalten worden?
 - Sind Vergaben ohne Beteiligung der Rechnungsprüfung abgewickelt worden: Hier sollte vermehrt auch auf die Frage der Notwendigkeit der Vergabe geachtet werden (eine „Querverbindung“ zum Umgang mit dem Vermögen ist zu beachten.)

- Ist hinsichtlich der Vergaben, die ohne Beteiligung der Rechnungsprüfung abgewickelt werden können (ggf. bestehende Wertgrenze eingehalten?), beanstandungsfrei verfahren worden?
- Ist die Korruptions- und Manipulationsprävention zum Vergabewesen ausreichend?
- Vermögen:
 - Werden Inventarisierungsvorschriften eingehalten? Sind inventarisierte Vermögensgegenstände tatsächlich vorhanden bzw. ist der Verbleib dokumentiert?
 - Wie wird hinsichtlich des Vermögensnachweises zu bestimmten Vermögensgattungen verfahren? Sind erforderliche Regelungen getroffen worden und genügen diese den Ansprüchen, werden diese eingehalten (Bsp.: Verfahren mit Büchern, Buchlisten)?
 - Werden Gegenstände pflichtgemäß gewartet/gepflegt/pfleglich behandelt?
 - Waren Beschaffungen notwendig, werden die beschafften Gegenstände überhaupt (genügend) eingesetzt/verwendet? (hier ist eine „Querverbindung“ zu den Vergaben zu beachten.)
 - Sind versicherbare und versicherungswerte Vermögen sachgerecht versichert worden? Sind die hierfür zu erbringenden Versicherungsbeiträge ausreichend günstig?
- VISA-Kontrollen:
 - War für Teilaufgaben des Prüfbereichs verbindlich eine VISA-Kontrolle angeordnet und ist diese umfassend eingehalten worden (keine „Umgehungen“, keine Auftragsstückelung bei nach Beträgen geregelten Beteiligungsvorschriften usw.)?
- Vorgesetztenfunktionen / -pflichten:
 - Sind die Vorgesetzten ausreichend qualifiziert?
 - Sind die Inhalte der Vorgesetztenpflichten allen Vorgesetzten des Prüfbereichs umfassend klar, kennen sie auch die Konsequenzen für eigenes Fehlverhalten (z.B. § 357 StGB)?
 - Sind nebeneinander sowohl die ausreichende Information, Steuerung, Anleitung, Beratung/Hilfe als auch die ausreichende Kontrolle der Mitarbeiter sichergestellt / verwirklicht?

(zu den organisatorischen Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Vorgesetztenpflichten s. auch das Stichwort „Aufbauorganisation“)

- Wirtschaftlichkeit allgemein:
 - Gibt es Anhaltspunkte für ein unwirtschaftliches Handeln generell (Praxis, Regelungslage etc.) bzw. in Einzelfällen?
- Zuschüsse an Dritte, Zuschüsse von Dritten:
 - Gibt es bei Zuschüssen an Dritte den Ansprüchen genügende Zuschussregelungen?
 - Werden diese Regelungen umfassend eingehalten?
 - Können von Dritten Zuschüsse für eigene Maßnahmen/Stellen erlangt werden? Sind erlangbare Zuschüsse in der Vergangenheit verfolgt/verwirklicht worden? Werden gegenwärtig alle möglichen Zuschüsse verfolgt? Welche Maßnahmen stellen sicher, dass Zuschussmöglichkeiten nicht unerkannt bleiben?

1.1.4 Effizienz der Prüfung

- ⇒ Eigenverantwortliche Grobplanung der zeitlichen Abläufe der Prüfung bereits im Vorfeld (Planungsphase) im Rahmen der zeitlichen Erwartungen z.B. des Prüfungsauftrags; Planung z.B. der Zeitpunkte/-räume für Vorgespräche, Veranlassung notwendiger Serviceleistungen anderer (z.B. ADV-Auswertungen, Aufträge zur Programmierung usw.), Aktenprüfungen, planbare Mitarbeitergespräche etc,
- ⇒ Koordination beim Zusammenwirken mehrerer Prüfer („wer macht was mit wem bis wann?“),

- ⇒ Planung der Prüfungsschritte in der Weise, dass diese nach Möglichkeit parallel erfolgen können (z.B. Berücksichtigung, dass hinsichtlich einer Maßnahme auf Antworten des Prüfbereichs gewartet werden muss (planbar!), während dieser Zeit Gelegenheit zu anderen Maßnahmen besteht),
- ⇒ „Feinsteuerung“ während der Prüfung, kein „Verzetteln“ in weniger wichtigen Bereichen.

1.2 Maßgaben für die Prüfungsplanung

- ⇒ Prüfungsschwerpunkte dürfen nicht gleich bleibend zur Anwendung gelangen, sondern müssen ständig geändert werden,
- ⇒ die Prüfungsplanung soll einen gestaltbaren Rahmen bilden, ein sachgerechtes und koordiniertes Vorgehen unterstützen, die Prüfungspraxis aber nicht „erdrosseln“ (überwiegend bzw. regelmäßig erst im Verlauf der Prüfung stellt sich heraus, ob die Annahmen, die zur Prüfungsplanung geführt haben, ganz oder teilweise zutreffend waren [Ausnahmen: Unumstößliche Erkenntnisse im Vorfeld, Ergebnisse begleitender Prüfungshandlungen etc.]; die Erkenntnisse während [erster] Prüfungshandlungen müssen grundsätzlich zu einer Abkehr von der ursprüngliche Planung führen können - bei festen globalen - nicht von den Prüfern selbst gegebenen - Vorgaben regelmäßig unter Rückkopplung mit der Leitung),
- ⇒ kein Prüfen „mit Scheuklappen“ - während der Prüfung erkannte weitere offenbar prüfungsrelevante Fragen / Bereiche müssen behandelt werden (einerseits mangelt es der Prüfung sonst an Effektivität, andererseits kann sonst das Vertrauen in die Kompetenz der Prüfer Schaden nehmen),
- ⇒ die Prüfungsplanung findet Eingang in ein Prüfungskonzept.

2. Quellen für Prüfungserkenntnisse, Prüfungskonzepte

2.1 Quellen für Prüfungserkenntnisse

- ⇒ Auswertung genereller (allgemeiner) Unterlagen
- ⇒ Auswertung einzelfall- oder vorgangsbezogener Unterlagen
- ⇒ Gespräche mit Mitarbeitern
- ⇒ Unmittelbare Inaugenscheinnahme / Ortsbesichtigung

Beispiele für generelle Unterlagen

- Ergebnisse von ADV-Auswertungen, Quervergleichen, Controllingstellen, Vergleichsringen etc.,
- im Prüfbereich getroffene, die Bearbeitung lenkenden Regelungen (Arbeitsanweisungen, Leitlinien, Standards etc.),
- Protokolle von Projektgruppen, Arbeitskreisen etc.,
- „Generalakten“ des Prüfbereichs,
- interne Statistiken des Prüfbereichs,
- Unterlagen anderer, die den Prüfbereich betreffen (z.B. Bereiche mit Schnittstellen zum Prüfbereich, kommunale Statistiken, Prüfberichte anderer etc.),
- Ausschussprotokolle,
- Unterlagen des Haushalts- und Finanzwesens (Haushaltsplan, Buchführung, Buchungsbelege etc.),
- usw.

Beispiele für einzelfall- oder vorgangsbezogene Unterlagen

- Personenakten oder auf Einzelvorgänge bezogene Akten des Prüfbereichs (z.B. Sozialhilfe - Sozialhilfeakte, Bauanträge - Bauakte, Heimaufsicht - Vorgänge zu Heimbegehungen usw.),
- Akten/Unterlagen anderer im vorbezeichneten Sinn, z.B. Personalakten.

Alternativen zu Mitarbeitergesprächen

- allgemeine Gespräche zu definierten Themen, Verfahren, subjektiven Erfahrungen und Empfindungen etc. gegenüber anlassbedingten Gesprächen über (Einzel-) Vorgänge, vor allem auf der Basis bereits gewonnener Prüfungserkenntnisse,
- Interviews (vor allem semi-strukturiert),
- Gespräche mit der Sachbearbeitung gegenüber Gesprächen mit Führungskräften,
- Gespräche mit Mitarbeitern des Prüfbereichs gegenüber Gesprächen mit „externen“ Dienstkräften,
- usw.

2.2 Prüfungskonzepte

Ganz überwiegend versprechen Prüfungskonzepte die größten Erfolge, die nicht durchgängig einem bestimmten Prinzip folgen, sondern sich als eine Sammlung verschiedener Prinzipien jeweils für bestimmte Prüfungsgegenstände (Inhalte der Prüfung) zeigen. Die sich aus konzeptionell verschiedenen Prüfungshandlungen ergebenden Erkenntnisse erlauben dann besonders gesicherte und umfassende Aussagen, wenn sie sich jeweils ergänzen bzw. zu einer Betrachtung aus unterschiedlichen „Blickrichtungen“ führen.

Eine laufende Begleitung eines Prüfbereichs z.B. in Form einer Auswertung aller dort umgesetzten Arbeitsanweisungen, aller Arbeitskreisprotokolle etc. begünstigt eine spätere Erarbeitung eines Prüfungskonzepts auf der Basis der dann zudem tieferen Informationen über mögliche Prüfungsschwerpunkte.

Beispiele für konzeptionelle Prüfungsansätze:

- ⇒ Aktenprüfung nach einer vorgeschalteten generellen Auswertung und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse daraus (Verifizierung der Erkenntnisse, weitere Fragestellungen usw.),
- ⇒ generelle Auswertung (welche im Vorfeld unter dem Vorbehalt entsprechender Erkenntnisse durch die Aktenprüfung stand) nach einer vorgeschalteten Aktenprüfung und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Aktenprüfung (Verifizierung der Erkenntnisse hinsichtlich der Frage einer allgemeinen oder weiträumigeren Geltung, Abschätzung des Handlungsbedarfs z.B. durch mögliche Rückschlüsse auf Fallzahlen oder finanzielle Auswirkungen, weitere Fragestellungen zu grundsätzlich in Zusammenhang mit Erkenntnissen aus einer Aktenprüfung stehenden Sachfragen usw.), siehe folgende veranschaulichende Grafik,

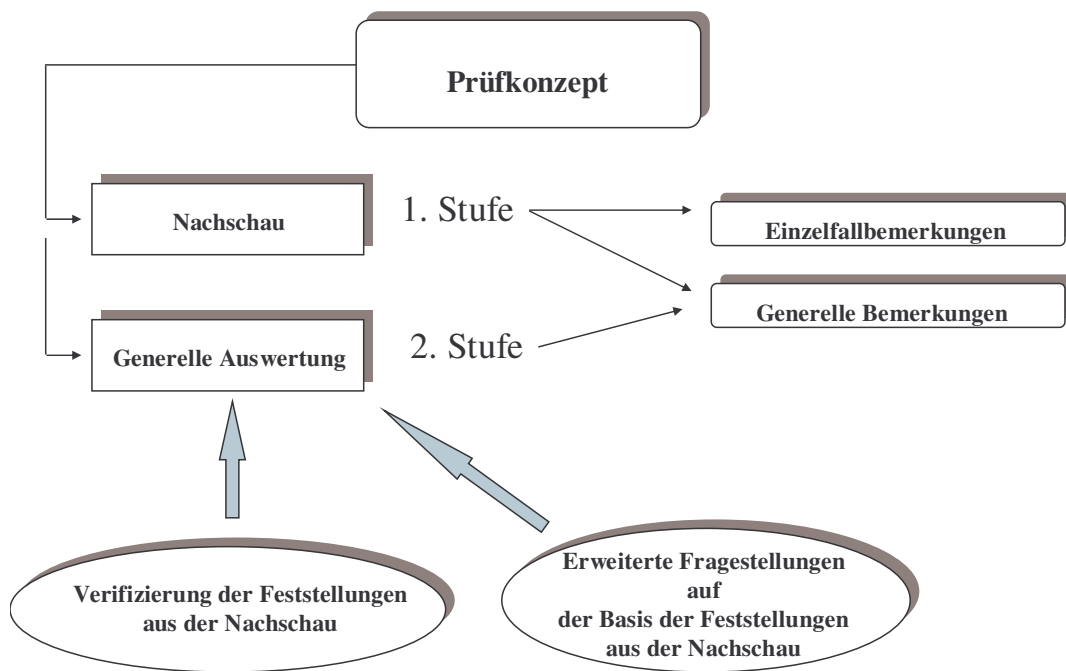


Abbildung 1: Generelle Auswertung nach Aktenprüfung

- ⇒ Aktenprüfung mit vor- oder nachgeschalteten Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften (besonderes Beispiel: „Prüfung“ der Motivationslage, Auswirkungen auf die Bearbeitung etc.),
- ⇒ Unmittelbare Inaugenscheinnahme mit anschließenden Gesprächen (semi-strukturierten Interviews) und einer sich daran anschließenden Sichtung von Generalakten,
- ⇒ Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften mit nachgeschalteter genereller Auswertung (Verifizierung der Erkenntnisse, Streben nach Objektivität unter Minimierung der subjektiven Elemente etc.),
- ⇒ Aktenprüfung - besonders unter thematischen Vorgaben - unter dem Vorbehalt einzelfall- oder vorgangsbezogener Mitarbeitergespräche (z.B. kann sich hierbei besonderes Prüfungsinteresse richten auf: Informationsstand / einheitliches Verwaltungshandeln/Führungskompetenz etc.).

Die folgende Grafik zeigt ein vollständiges Prüfkonzept und veranschaulicht das methodische Vorgehen in einem Einzelfall aus dem Bereich der Korruptionsbekämpfung, in dem sog. Korruptionsindikatoren im Baubereich das Suchinteresse bestimmen.

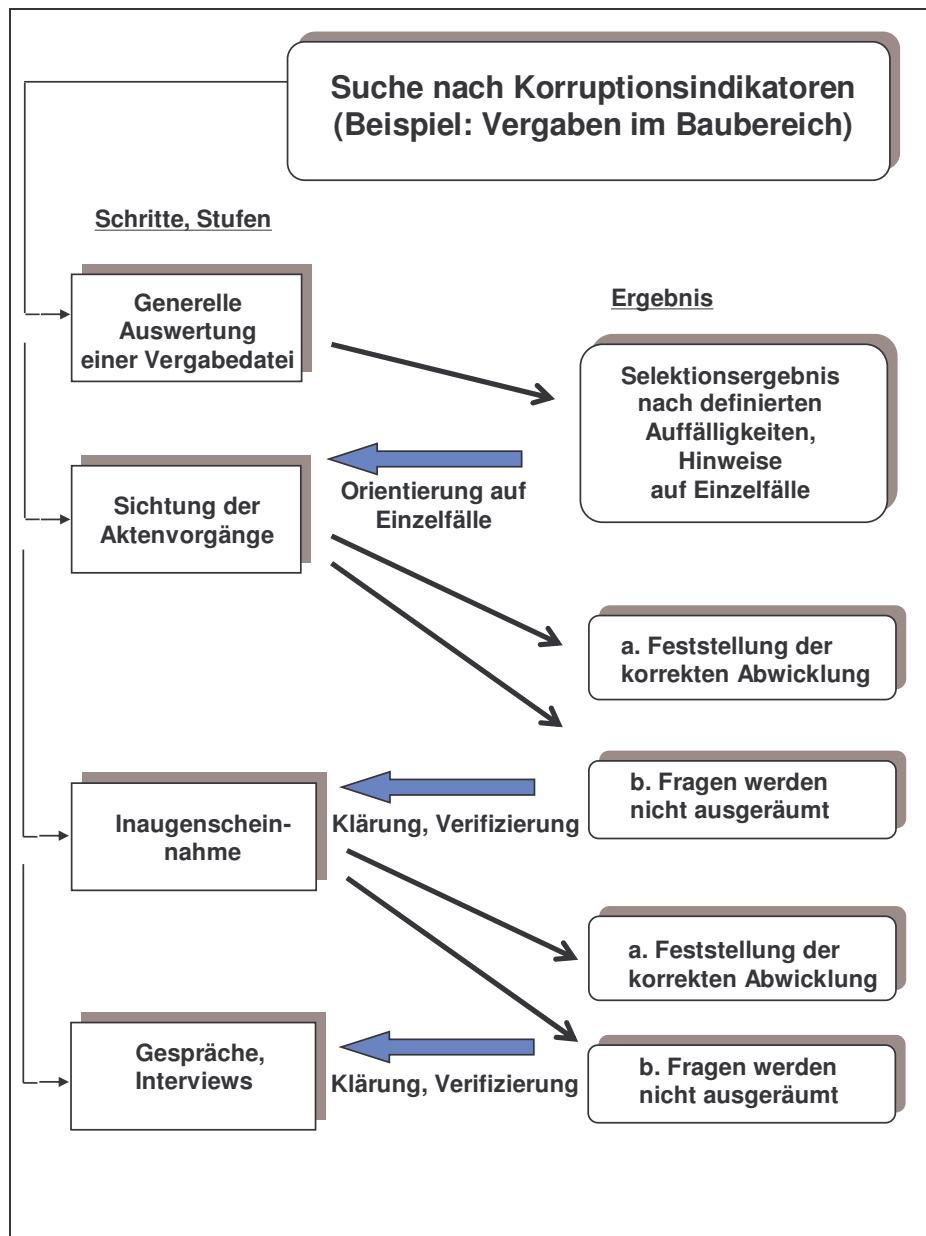


Abbildung 2: Prüfkonzept in einem Beispielfall

2.3 Prüfquoten

Die Prüfung auf der Basis von Stichproben ist kostengünstiger und die Verarbeitung der erhobenen Daten erfordert weniger Zeit als bei einer Vollerhebung. Unabhängig von der Art und Weise, wie sie ausgewählt wird, ist die Stichprobe immer (nur) ein Teil der Grundgesamtheit, die sie vertritt. Um Fehleinschätzungen zu vermeiden, muss die Stichprobe die Grundgesamtheit zutreffend repräsentieren.

Bei ausreichendem Stichprobenumfang sind die Werte der Stichprobe normalverteilt, das Mittel aus den Stichproben nähert sich mit Zunahme des Stichprobenumfangs dem Mittel der Grundgesamtheit an und ist normalverteilt.

Kann die Stichprobe aus einer homogenen Grundgesamtheit gezogen werden, reicht im besten Fall bereits ein Stichprobenumfang von 30 Elementen aus.

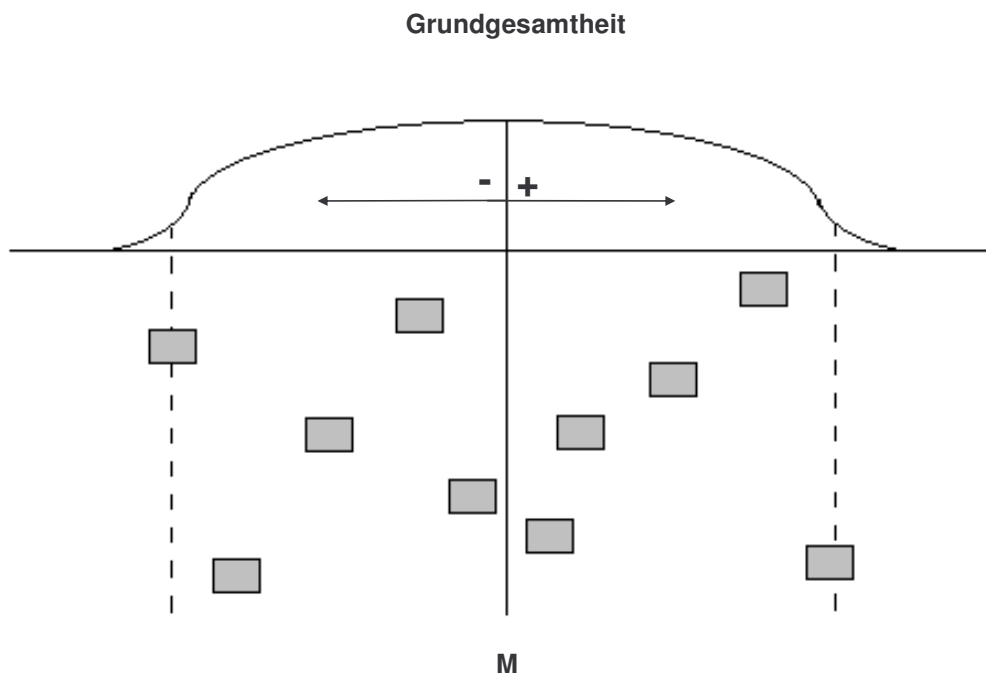


Abbildung 3: Homogene Grundgesamtheit - Normalverteilung der Elemente

3. Berichte über Ordnungsprüfungen

Der Bericht ist das zentrale Medium der Rechnungsprüfung. Insbesondere über ihn können ihre Erkenntnisse für die qualifizierte Leistungserbringung in den Prüfbereichen eingesetzt werden. Zugleich dokumentiert er die Qualität der Rechnungsprüfung selbst und stärkt das Vertrauen in die Qualität und Sachgerechtigkeit der Prüfung.

3.1 Berichtstechnik

3.1.1 Maßgaben

- ⇒ Vollständigkeit hinsichtlich der wesentlichen Feststellungen, Darstellung sowohl der positiven als auch der negativen Erkenntnisse, gravierende / bedeutende Fehler und Mängel werden auf jeden Fall im Prüfbericht beschrieben; zugleich wird den Ursachen nachgegangen und nach Möglichkeit ein Vorschlag zur Qualitätsverbesserung formuliert,
- ⇒ globale Beurteilung - Wertung der Ergebnisse der Einzelfeststellungen im Gesamtzusammenhang, Wertung in Hinblick auf ihre Bedeutung für den Bereich/die Aufgabe etc. bzw. für die Kommune schlechthin (regelmäßig zumindest hinsichtlich der Rechtmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit, in entsprechend gelagerten Fällen zu weiteren Aspekten wie Bürgerfreundlichkeit/Kundenorientierung usw.),
- ⇒ Ausführungen zu/Beschreibungen von Einzelfällen im Bericht nur dann, wenn diese für anderenorts im Bericht beschriebene generelle Feststellungen von gehobener Bedeutung sind,

Anlass für ein Überdenken genereller Verfahrensweisen sein können oder die festgestellten Mängel von (bedeutender) finanzieller Auswirkung gewesen sind; Ausräumung im übrigen mündlich, möglichst bereits während der Prüfung,

- ⇒ generelle, d.h. wiederkehrend festgestellte Fehlbearbeitungen und sonstige Defizite werden nur dann im Prüfbericht behandelt, wenn sie von einer nicht nur geringfügigen Bedeutung sind; Ausräumung im übrigen mündlich, möglichst bereits während der Prüfung,
- ⇒ Objektivität, angemessene Darstellungen (keine Übertreibung, keine Polemisierungen, drastische Darstellungen nur bei drastischen Feststellungen/Fehlern/Versäumnissen [dann aber ggf. auch hinsichtlich persönlicher Verfehlungen/Verantwortlichkeiten im Prüfbereich]),
- ⇒ Konstruktive Berichtsformen (Anregungen, Vorschläge, Handlungsempfehlungen, Aufforderungen zu bestimmten konkreten Veranlassungen/Maßnahmen sind i.d.R. unverzichtbar),
- ⇒ Einheitlichkeit des Berichts - keine insbesondere hinsichtlich des Umfangs der Darstellungen unterschiedlichen „Berichtsausgaben“ je nach Empfänger (Politik, Verwaltungsleitung, Prüfbereich etc.).

Hierzu wird teilweise eine andere Meinung vertreten, die auf die Informationsdarstellung am Bedarf der Informationsempfänger abstellen will. Beispielsweise sollen politische Vertreter nur sehr globale Feststellungen und Handlungsempfehlungen erhalten, da sie einerseits nur an diesen interessiert seien und andererseits von „ausufernden“ Darstellungen überfordert werden könnten. Dem ist insbesondere entgegen zu halten, dass eine derartige Informationsselektion nur auf gemutmaßten Bedürfnissen vorgenommen werden kann, was zur konkreten Gefahr von Fehleinschätzungen führt. Dem Informationsempfänger selbst muss zugestanden werden, die Selektion umzusetzen; wenn er - egal aus welchem Grund - umfassend informiert sein will, so muss ihm dies ermöglicht sein. Dem Überfordern durch ausufernde Informationsgaben ist mit anderen Mitteln entgegen zu wirken, insbesondere durch die Berichtsform betreffende Mittel (z.B. durch Zusammenfassungen, Grafiken).

- ⇒ zeitnahe Berichterstattung,
- ⇒ keine Tätigkeitsnachweise,
- ⇒ Aufnahme auch derjenigen einzelnen Themen / offenen Fragestellungen mit der Bitte um Ausräumung, hinsichtlich derer sich im Prüfungsverlauf ein Klärungs- oder Ermittlungsbedarf ergeben hat, welcher nicht abschließend gedeckt werden konnte.

Die nachfolgende Grafik dient der Veranschaulichung der Konsequenzen der Maßgaben und Empfehlungen zum Umgang mit Prüfberichten für die Behandlung der Prüfungserkenntnisse:

Behandlung der Prüfungserkenntnisse, Qualitätssteigerung, Zusammenarbeit

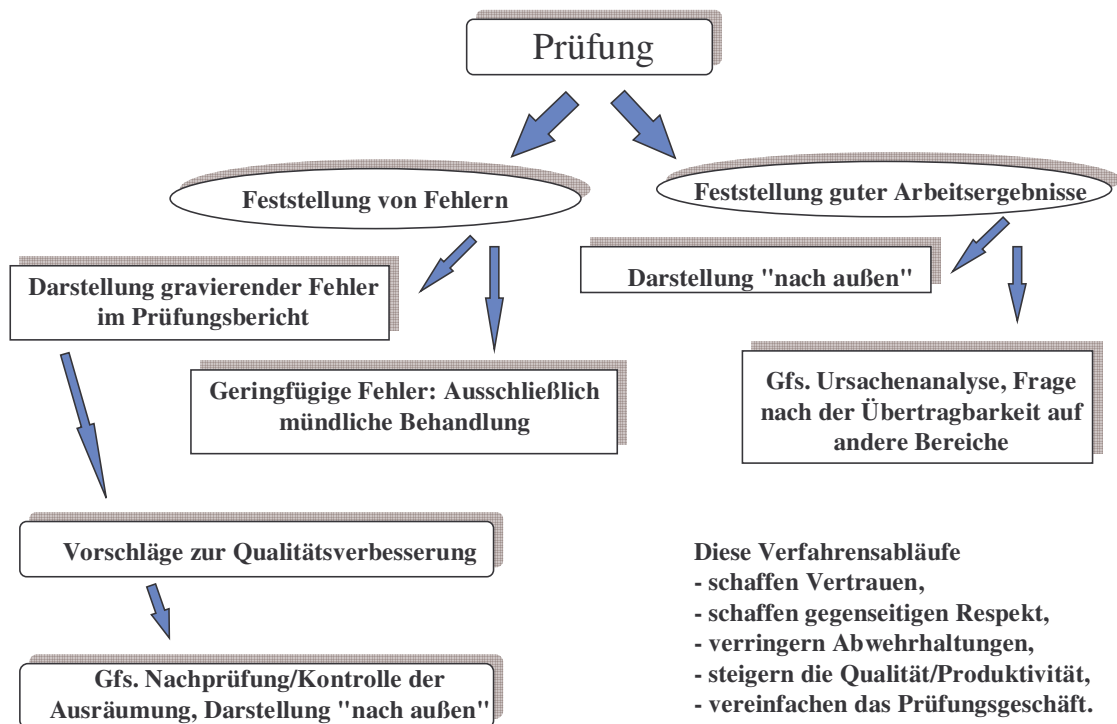


Abbildung 4: Umgang mit Prüfungserkenntnissen

3.1.2 Aufbau

- ⇒ klare und eindeutige Gliederung,
- ⇒ Inhaltsverzeichnis unter Angabe der Seitenzahlen,
- ⇒ Gesamtbewertung, zusammengefasste Prüfungserkenntnisse/zusammengefasstes Prüfungsergebnis (auch zur Informationsselektion),
- ⇒ repräsentative äußere Form (es soll erkennbar werden, dass die Rechnungsprüfung hier ihr herausragendes Medium einsetzt).

3.1.3 Einbindung von Grafiken

- ⇒ einerseits zur Unterstützung/Verdeutlichung schwer verständlicher Sachverhalte etc. und andererseits zur Vermittlung zusätzlicher Informationen, die sonst nicht genügend knapp, prägnant, klar und präzise vermittelt werden könnten,
- ⇒ Grafiken müssen eindeutige Aussagen treffen, dürfen nicht verwirrend gestaltet sein (kritische Überprüfung, ggf. auch durch Kollegen/innen!),
- ⇒ die Intentionen der Grafik, die Intentionen des Verfassers zur Einbindung der Grafik müssen deutlich werden,
- ⇒ Grafiken müssen sich in die Textzusammenhänge einordnen (thematische Zusammenhänge sind strikt zu beachten, dürfen nicht unterbrochen werden),
- ⇒ möglichst keine Beiheftung von Grafiken in der Anlage, da dies die Informationsaufnahme stört (Unterbrechung der Aufnahme, ggf. unterlässt der Leser das Blättern, keine Aufnahme des Textes und der Grafik „auf einen Blick“ etc.),

- ⇒ zumindest - ggf. auch über einen Bericht verteilte - „sachverwandte“ Grafiken sollten in einer einheitlichen Form gestaltet werden.

3.2 Effiziente Erstellung der Berichte

- ⇒ Formulierung prüfungsbegleitend/zeitnah
- das Erinnerungsvermögen wird optimal genutzt; soweit eine Möglichkeit hierzu besteht: bei Außenprüfungen sollte der Einsatz eines Notebooks erwogen werden,
- ⇒ Formulierung/Schreiben der gehaltvollen Berichtsbestandteile (z.B. der Prüfungserkenntnisse, der Wertungen etc.) durch die Prüfer selbst am PC (→ der Bericht „wächst“ nach und nach zu einem laufend koordinierten Gesamtwerk; das eigenständige Schreiben führt dazu, dass der gerade erst erstellte Text jeweils passagenweise visuell nachverfolgt und auf seine Knappheit, Prägnanz, Klarheit und Präzision überprüft wird; notwendige Querverweise werden offenbar und können umgehend eingearbeitet werden; das umständliche Verfahren, welches durch Diktate etc., Prüfung der von Schreibkräften gefertigten Texte, Korrigieren usf. gekennzeichnet ist, bietet die beschriebenen Vorteile in der Form nicht),
- ⇒ „reine Schreibarbeiten“ (z.B. die Beschreibung der Rechtslage, das Abtippen externer Statistiken - wenn unbedingt erforderlich - etc.) durch Schreibkräfte,
- ⇒ Nutzung von Vorlagen (z.B. Formatvorlagen für Prüfberichte), Textbausteine (z.B. für den Text unterschiedlicher Prüfungsaufträge), in automatisierter Form vorgehaltener Daten (z.B. in einer Tabellenkalkulation, einer Datenbank) durch Einkopieren,
- ⇒ Nutzung von Teilen gespeicherter alter Prüfberichte, regelmäßig unter Anpassung an die neuen Verhältnisse, Aktualisierung durch Einkopieren.

4. Abschlussgespräche

4.1 Regelmäßiger Zweck

- ⇒ Angebot von Hintergrundinformationen, Zusatzinfos
- Beschreibung des Vorgehens, Schilderung der wesentlichen Prüfungserkenntnisse, Begründung der Wertungen, Hinweise, Forderungen etc.,
dabei Beschreibung der Rechnungsprüfung als „eigenständige Kunst“ (z.B. Unterschiede in den Möglichkeiten einer Auswahl von Vorgängen nach dem reinen Zufallsprinzip bzw. nach dem Urteilszugriff usw.),
- ⇒ Austausch von Infos, grundsätzlich keine Diskussion der Prüfungsergebnisse - kein „Zerreden“ der Ergebnisse.

4.2 Empfehlungen

- ⇒ nur wesentliche Feststellungen etc. nach der Auswahl des/der Prüfers/in
- ⇒ Förderung des sachlichen und konstruktiven Austausches durch Gesprächsstrategien (z.B. „AMO“-Prinzip, Einbeziehung von Teilnehmern nach deren Interessenlage etc.),
- ⇒ mit soviel Argumenten wie unbedingt nötig begnügen (kein „Nachschieben“),
- Reserve für im Vorfeld nicht erkannte Gegenargumente,
- die Grenzen der „prüferischen Erkenntnisse“ bleiben offen,
- ⇒ Vorbereitung von Darstellungen zu verbindlichen Regelungen, Sachzwängen etc. aus anderen (Rechts-) Bereichen, die Schnittstellen zum geprüften Bereich aufweisen (Fachverwaltungen sind nicht selten sehr auf originäre Aufgaben fixiert),
- ⇒ freier Vortrag (vorbereitet z.B. über das Mind-Map-Verfahren), ggf. unterstützt von zurückhaltend eingesetzten Präsentationshilfen,
- ⇒ Beiziehen von Beschäftigten aus anderen Bereichen mit identischer „Interessenlage“.

5. Ausräumungsverfahren

- ⇒ nicht nur isoliert zwischen Rechnungsprüfung und Fachbereich (Einbeziehung Politik, Verwaltungsleitung),
- ⇒ effektives und effizientes Ausräumungsverfahren = kurzfristiges Ausräumungsverfahren → kurze Fristen,
- ⇒ ggf. Mitarbeit in Projekt- und Arbeitsgruppen etc. (aber: Grenzen der Revision beachten),
- ⇒ auf Ausräumung auch der nicht im Bericht behandelten Bemerkungen achten,
- ⇒ konstruktive Stellungnahmen einfordern, wenn angezeigt (eine Stellungnahme mit dem Inhalt „wird anerkannt“ nicht unreflektiert akzeptieren, sondern inhaltlich qualifizierte Aussagen - auch zu zeitlichen Absichten etc. - einfordern),
- ⇒ über evtl. punktuelle „Nachprüfungen“ entscheiden,
- ⇒ möglichst Datenbank für Prüfungserkenntnisse und Prüfungsbemerkungen anlegen und pflegen.

6. Literaturempfehlung

„Kommunale Korruptionsbekämpfung“ - Handbuch von Uwe Bekemann
Broschiert
Verlag: Deutscher Gemeindeverlag Kohlhammer (September 2007)
ISBN: 978-3-555-01389-3
Preis: EUR 19,90