

Alles auf den Prüfstand

Die aktuelle Finanzkrise als Herausforderung und Chance für die kommunale Selbstverwaltung

Eine große Zahl bundesdeutscher Städte und Gemeinden befindet sich unleugbar in der finanziell schwierigsten Situation der Nachkriegszeit. Damit steht auch unser System der kommunalen Selbstverwaltung vor seiner bislang größten Herausforderung. Durch weggebrochene Steuereinnahmen einerseits und gestiegene Ausgabenlasten andererseits ist für viele Kommunen eine finanzielle Notlage entstanden, aus der sie sich mit eigener Kraft nicht werden befreien können. Dieser Umstand enthebt aber keine Stadt der Notwendigkeit, die eigenen kommunalen Hausaufgaben zu machen, d.h. zunächst auch nach Einsparungsmöglichkeiten und Einnahmeverbesserungen im eigenen Bereich zu suchen. Die kommunalen Forderungen an Bund und Länder nach Soforthilfen und nach mittelfristig deutlich verbesserten Rahmenbedingungen sind umso glaubwürdiger, je klarer jede Gemeinde ihre eigenen ernsthaften Konsolidierungsanstrengungen vorweisen kann.

Dabei sollte man die gegenwärtige Finanzkrise durchaus auch als echte Chance begreifen, bisherige Strukturen und tradierte Verfahrensweisen in der eigenen Stadt auf den Prüfstand zu stellen. In Zeiten voller Kassen steht oft die Schaffung neuer Angebote im Vordergrund, wobei die Bewahrung des Vorhandenen als nicht zu hinterfragende Selbstverständlichkeit erscheint. Demgegenüber erleichtert der Druck der knapper gewordenen Haushaltsmittel die Möglichkeit, ohne Tabus und geistige Scheuklappen über die Sinnhaftigkeit der von der Kommune wahrgenommenen Aufgaben und die Art ihrer Erledigung zu sprechen. Beharrende Tendenzen und Widerstände gegen Veränderungen in Politik und Verwaltung sind eher zu überwinden. Auch in der Bevölkerung dürfte angesichts des inzwischen weitgehend ins öffentliche Bewusstsein gedungenen allgemeinen Finanznotstandes der Kommunen die Akzeptanz für u.U. unangenehme und belastende Entscheidungen gewachsen sein. Patentrezepte für Haushaltskonsolidierung gibt es nicht, dazu ist die Problemlage in den Kommunen der Bundesrepublik in Bezug auf Bevölkerungs-, Wirtschafts-, Sozial-, Siedlungs-, Finanz- und Verwaltungsstruktur zu unterschiedlich. Einige allgemeine Anmerkungen lassen sich dennoch machen, allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Anwendbarkeit in jedem Einzelfall.

Falsch ist sicherlich der Ansatz, als erstes den gesamten freiwilligen Bereich der kommunalen Tätigkeit zur Disposition zu stellen, also die städtischen Angebote in Kunst und Kultur, Freizeit, Sport, Umwelt, freie Sozial-, Kinder- und Jugendarbeit und so weiter. Diese Bereiche bestimmen im Regelfall wesentlich das Profil einer Kommune und ihr Erscheinungsbild nach innen und nach außen. Sie sind damit als sogenannte „weiche Faktoren“ unter Wirtschaftsförderungsgesichtspunkten ebenso unverzichtbar wie unter dem Gesichtspunkt der Standortbindung der eigenen Wohnbevölkerung. Dies bedeutet allerdings nicht, dass nicht jede einzelne Leistung kritisch dahingehend überprüft werden muss, ob die ursprünglich intendierte Zielsetzung immer noch gegeben ist, ob Aufwand und Ergebnis in einem vertretbaren Verhältnis stehen, ob bislang auf zumutbare Einnahmemöglichkeiten verzichtet wurde, ob die Aufgabe nicht anders oder von einem Anderen besser erledigt werden könnte etc.

Im Übrigen ist das Einsparpotential bei den freiwilligen Leistungen in ihrer Gesamtheit im Normalfall deutlich geringer als das Einsparpotential bei der Aufgabenerledigung in den anderen kommunalen Tätigkeitsfeldern, einschließlich der Pflichtaufgaben.

Kritisch zu sehen ist auch der Ansatz, die Finanzkrise durch „Verkauf des Tafelsilbers“ bewältigen zu wollen. Grundstücke, Gebäude und Beteiligungen lassen sich nur einmal veräußern. Natürlich spricht nichts dagegen, Vermögenswerte, die für die kommunale Aufgabenerfüllung in absehbarer Zeit nicht gebraucht werden, zu aktivieren, insbesondere dann, wenn der Erlös zur Schuldentilgung bzw. als

Ersatz für die Kreditaufnahme bei zwingend notwendigen Investitionen eingesetzt wird. In Bezug auf städtische Gebäude sollte allerdings vorrangig das erhebliche Einsparpotential bei der Gebäudebewirtschaftung realisiert werden, sei es durch Energiesparmaßnahmen, u.U. mit Modellen des Energiecontractings, sei es durch ein intelligentes Gebäudemanagement. In diesem Zusammenhang sind auch die von der Kommune selbst gesetzten Standards zu überprüfen, von der Raumwärme über die Reinigungsintensität bis zur Pflege der Außenanlagen.

Zwei Bereichen sollte bei den Konsolidierungsüberlegungen ein besonderes Augenmerk geschenkt werden:

Zum einen wird häufig das in der städtischen Belegschaft selbst vorhandene Potential an Wissen, Bereitschaft und Kreativität unterschätzt, aktiv zur Haushaltskonsolidierung beizutragen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von Anfang an in die Diskussion einbezogen werden – und zwar ernst genommen, und nicht nur pro forma -, die durch die Übertragung von Sach- und Budgetverantwortung motiviert sind und deren Einsatzbereitschaft honoriert wird - z.B. durch Leistungszulagen oder andere Anerkennungen -, können einen wesentlichen Beitrag leisten, Schwachstellen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu entdecken, die Aufgabenerledigung effizienter zu gestalten, aber auch grundsätzliche Alternativen zur bisherigen Vorgehens- und Denkweise zu entwickeln.

Zum anderen sollte die Finanzkrise ein Ansporn sein, mit dem Leitbild der „aktiven Bürgerkommune“ ernst zu machen. Eine offene und verständliche Darstellung der städtischen Probleme und ihrer Ursachen durch die Verantwortlichen der Stadt in der Öffentlichkeit, eine frühzeitige Einbeziehung der Bürgerschaft in städtische Vorhaben und Planungen, eine Initiierung und Förderung des ehrenamtlichen Engagements und der bürgerschaftlichen Mitwirkung sowie ein Aufgreifen der vorhandenen Einsatzbereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern in allen Bereichen städtischen Lebens vermag über manchen finanziellen Engpass in der Kommune hinweg zu helfen.

In diesem Sinne ist die aktuelle Finanzkrise nicht nur eine Bedrohung und eine Bewährungsprobe für die Zukunftsfähigkeit der kommunalen Selbstverwaltung insgesamt, sondern auch die Chance, in der eigenen Stadt oder Gemeinde neue Wege zu gehen und sich neue Gestaltungsspielräume zu eröffnen.

Roland Schäfer

Bürgermeister der Stadt Bergkamen

Präsident des Städte- und Gemeindebundes NRW

1. Vizepräsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

E-Mail: buergerremeister@bergkamen.de

Homepage: www.schaefer-bergkamen.de