

# Warnung vor **Blindflügen**

Interview mit Christian Ude, Oberbürgermeister von München und Präsident des Deutschen Städtetags, über die aktuellen Herausforderungen für die Städte, die Reform des Finanzwesens und die Zukunft von E-Government.

*Herr Oberbürgermeister Ude, trotz angespannter Finanzlage verfolgen die deutschen Städte konsequent das Ziel, die Strukturen und Abläufe in ihren Verwaltungen zu modernisieren, heißt es in einer aktuellen Studie des Städtetags. Müsste es nicht heißen: Wegen der angespannten Finanzlage ...?*

Nein, es ist schon richtig, dass wir trotz unserer dramatischen Haushaltslage das Ziel verfolgen, moderne Verwaltungen zu schaffen. Denn dieses Ziel zu erreichen kostet viel Geld, zum Beispiel für Organisationsuntersuchungen, für moderne IT-Ausstattung, für die Schulung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denken Sie zum Beispiel an den Aufbau von Bürgerämtern, in denen die Geschäfts-

1990er-Jahre begonnen, ihre Verwaltungsstrukturen zu modernisieren. Wir sind davon überzeugt, nur so den Anforderungen der Bürger und der Wirtschaft, auch in einem europäischen Umfeld, gerecht werden zu können. Diesen Weg werden wir fortsetzen, auch wenn wir wegen der schwierigen Finanzlage dafür länger brauchen werden.

*Hauptbereich der Verwaltungsmodernisierung ist das Haushalts- und Rechnungswesen. Kann die Doppik dazu beitragen, die Finanzlage zu entspannen?*

Natürlich können die Finanzprobleme der Städte nicht allein durch die Einführung des Neuen Kommunalen Finanz-Managements gelöst werden. Dennoch wird dieses

neue Instrument positive Wirkungen haben: In Zeiten immer knapper wer-

dender Mittel wird es umso dringlicher, für Transparenz zu sorgen. Es ist heute nämlich nicht zu akzeptieren, dass die öffentlichen Verwaltungen keine Aussagen zu ihrem vollständigen Ressourcenverbrauch einschließlich Abschreibungen und künftigen Pensionslasten machen können oder dass sie ihr Vermögen nicht beziffern können. Mit

dem Übergang zum Neuen Kommunalen Finanz-Management besteht die Chance für eine verbesserte Kommunikation zu den Problemen der Städte. Die Re-

form bietet aber auch Gelegenheit zur Reorganisation von Verwaltungsabläufen und damit mittel- bis längerfristig Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung innerhalb der Verwaltung. Für die Steuerung des Konzerns Stadt wird eine verbesserte Basis geschaffen. Politische Entscheidungen können auf einer besseren wirtschaftlichen Datenbasis und mit Weitblick getroffen werden.

*Die Personalkosten sind im Haushalt einer Kommune der größte Posten und die Alterstruktur der öffentlich Bediensteten lässt nicht Gutes erahnen. Welche Rolle spielt die Personalentwicklung bei der Verwaltungsreform?*

Ohne motiviertes und qualifiziertes Personal kann weder eine Verwaltungsreform gelingen, noch kann dauerhaft eine effiziente Verwaltungsleistung erbracht werden. Höhere Ansprüche an Leistungs-



Christian Ude

**„Bessere Dienstleistungen und effizientere Abläufe erfordern zunächst einmal Investitionen.“**

abläufe so reorganisiert werden, dass die Bürger eine Vielzahl von Verwaltungsangelegenheiten bei einer einzigen Anlaufstelle erledigen können. Die Einrichtung von Bürgerämtern verlangt allerdings einen erheblichen personellen und organisatorischen Aufwand und verursacht oft hohe Kosten. Die deutschen Städte haben Anfang der

orientierung und Servicequalität haben zu einschneidenden Veränderungen beim Anforderungsprofil städtischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt. Gleichzeitig zwingt die finanzielle Situation die Städte dazu, bei den Personalkosten zu sparen, weil dies der einzige große Kostenblock in den kommunalen Haushalten ist, den die Städte weitgehend eigenverantwortlich steuern können. Damit in diesem Spannungsfeld Leistungsfähigkeit und Motivation nicht verloren gehen, brauchen wir qualifizierte und professionelle Personalentwicklung. Wie die jüngste Umfrage des Deutschen Städtetages zeigt, haben die Verantwortlichen das erkannt und räumen der Personalentwicklung als Instrument der Verwaltungsreform einen besonders großen Stellenwert ein.

*Zur Finanzierung kommunaler Aufgaben werden immer wieder Alternativen genannt. Wo machen Privatisierung, Outsourcing und Public Private Partnerships Sinn – und wo nicht?*

Eine vor kurzem veröffentlichte Umfrage des Deutschen Instituts für Urbanistik zum Thema PPP hat ergeben, dass Finanzierungsgesichtspunkte für die Städte nicht die entscheidenden Gründe für PPP zum Beispiel im Bereich Hochbau sind, sondern Effizienzvorteile, die sich aus Bau und Betrieb einer Einrichtung aus einer Hand ergeben. Auch ist klar, dass durch Vermögensveräußerungen strukturell unterfinanzierte Haushalte nicht zu sanieren sind – Verkaufen kann man nur einmal. Ob Privatisierungen, Outsourcing und PPP sinnvoll sind oder nicht, hängt von den Problemen und Bedingungen in den jeweiligen Städten ab und kann

deshalb nur vor Ort entschieden werden. Jede Stadt muss solche Projekte gründlich und genau daraufhin prüfen, ob sie nachvollziehbare und genau bezifferbare Vorteile bezüglich der Aufgabenerfüllung und der Wirtschaftlichkeit bringen. Ein Patentrezept ist die Privatisierung und auch die Partnerschaft mit Privaten sicher nicht – man muss immer auch die langfristige Bilanz bedenken.

*Im Zuge der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ist es nötig, diese anzupassen. Wie verändern neue Technologien die Verwaltungsstrukturen und das Verwaltungshandeln?*

Die IT-technische Infrastruktur macht es möglich, bisher separat arbeitende Verwaltungseinheiten zusammenzuführen und Verwaltungsdienstleistungen aus einer Hand anzubieten. Das neudeutsche Schlagwort hierfür lautet One Stop Agency – nicht mehr der Bürger läuft von einem Amt zum anderen, sondern die erforderlichen Daten werden an einer Stelle zusammengeführt. Darüber hinaus verändern die neuen Technologien auch die innerbehördliche Aufgabenerledigung sowie die Kommunikationsbeziehungen zwischen Kommunalverwaltungen, von Kommunalverwaltungen zu Landes- oder Bundeseinrichtungen, zur Wirtschaft und selbstverständlich zu den Bürgern. Das elektronische Rathaus von heute hat nur noch wenig Gemeinsamkeiten mit dem Rathaus von vor zehn oder mehr Jahren.

*Beim E-Government wurden die angestrebten Ziele noch nicht erreicht. Teilweise fehlt es an der Akzeptanz der Bürger. Wie bewerten Sie die E-Government-Projekte der Kommunen?* ▶

Ihre These, dass beim E-Government die angestrebten Ziele noch nicht erreicht worden seien, trifft meines Erachtens so pauschal nicht zu. Es gilt, beim Thema E-Government drei Aspekte auseinander zu halten: die Information, die Kommunikation und die Transaktion. Beim Punkt Information sind die selbstgesetzten Ziele innerhalb kürzester Zeit voll erreicht worden. Es gibt heute keine Gemeinde mehr, die die sie betreffenden Informationen nicht über einen eigenen Web-Auftritt anbietet. Auch beim Punkt Kommunikation hat die Mehrzahl zumindest der größeren Städte

hier müssen nicht nur technische Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, sondern auch Vereinfachungen beispielsweise im Formularwesen vorgenommen werden.

*Der Deutsche Städtetag hat kurz nach der Wahl Forderungen an den neuen Bundestag und die neue Bundesregierung gestellt. Wie kann der Bund die Modernisierungsbemühungen der Städte unterstützen?*

Die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Städte ihre Verwaltungen weiter modernisie-

Bürgerfreundliche und unbürokratische Gesetze sind nur möglich, wenn der kommunale Sachverstand im Gesetzgebungsverfahren frühzeitig berücksichtigt wird. Die Städte müssen deshalb durch die Föderalismusreform auch bessere Mitwirkungsrechte an der Gesetzgebung des Bundes erhalten und in Artikel 28 des Grundgesetzes ein Anhörungsrecht eingeräumt bekommen. Erhebliches Potenzial für bessere Dienstleistungen und höhere Effizienz bei der Erbringung dieser Dienstleistungen sehen die Städte außerdem in neuen Formen der Arbeitsteilung und Kooperation sowohl der Kommunen untereinander als auch zwischen den Kommunen einerseits und Bund und Ländern andererseits.

*Die Initiative Deutschland-Online soll Hindernisse des Föderalismus beim E-Government überwinden helfen. Was erwarten Sie hier von der neuen Bundesregierung?*

Die neue Bundesregierung könnte und sollte die Chance ergreifen, durch Bereitstellung einer entsprechenden Steuerung über Verwaltungsebenen hinweg bestimmte Verwaltungsvorgänge straffer zu organisieren. Parallel dazu müssten die rechtlichen Rahmenbedingungen daraufhin überprüft werden, wo bestehende rechtliche Regelungen der Entwicklung einer modernen Dienstleistungsverwaltung entgegenstehen, und es sollten Initiativen ergriffen werden, diese zu beseitigen. Mit dem neuen Melderechtsrahmengesetz zum Beispiel ist ein erster Schritt in diese Richtung getan, weitere sollten dem folgen.

*Interview: Alexander Schaeff*

## „Die Finanzprobleme der Städte können nicht allein durch die Einführung des Neuen Kommunalen Finanz-Managements gelöst werden.“

und Gemeinden heute bereits den sogenannten Multichannel-Zugang zur Verwaltung realisiert. Lediglich bei der Transaktion, der höchsten Reifestufe der elektronischen Verwaltung, sehe ich die angestrebten Ziele noch nicht erreicht. Hier geht es darum, Verwaltungsprozesse von der Antragsstellung bis zur Bescheidenerstellung und Archivierung vollständig elektronisch abzuwickeln, möglichst ohne weitere Eingriffe seitens der Kommunalbediensteten. Dabei handelt es sich um äußerst vielseitige und aufwändige Vorhaben, für die noch eine gewisse Zeit bis zu einer flächendeckenden Umsetzung benötigt wird.

*Wo sehen Sie hier noch Handlungsbedarf?*

Handlungsbedarf besteht sicher noch beim Punkt Standardisie-

ren können, ist die Sicherung einer auskömmlichen Finanzausstattung der Städte und Gemeinden. Ich habe ja schon darauf hingewiesen, dass bessere Dienstleistungen und effizientere Abläufe zunächst einmal Investitionen erfordern. Durch den geradezu atemberaubenden Verfall der städtischen Steuereinnahmen nach dem Jahr 2001 ist die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommunen ernsthaft in Frage gestellt worden. Es ist ein gutes Zeichen, dass sich die Gewerbesteuer zuletzt wieder erholt hat. In dieser Situation können wir vor steuerpolitischen Blindflügen, die die Abschaffung der Gewerbesteuer ohne adäquaten Ersatz zum Ziel haben, nur warnen. Ein weiteres wichtiges Projekt bleibt natürlich die Föderalismusreform, durch die die Rolle der Städte in unserem Staatsgefüge deutlich gestärkt werden muss.