

# Was sind die Herausforderungen der nächsten Jahre?

Mehr als 400 deutsche Städte wurden von einer Düsseldorfer Managementberatung angeschrieben und nach den kommunalen Herausforderungen der nächsten Jahre befragt. Kommunale Entscheider in 80 Städten füllten den Fragenbogen aus und schickten ihn zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 20 Prozent und ist damit signifikant.

Gefragt wurde nach der Wichtigkeit und dem Grad der Erfüllung verschiedener Themen. Dabei ging es um folgende Komplexe:

- Haushaltskonsolidierung
- Neues Steuerungsmodell
- Privatisierung, Ausgründung, Outsourcing
- Wirtschaftsförderung
- Immobilien- und Facility Management
- Beteiligungsmanagement
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Demografischer Wandel



Roman Schneider, Dipl.-Ök. Dipl.-Betriebswirt ist Geschäftsführender Gesellschafter der S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf

Außerdem wurde danach gefragt, wie sich die einzelnen Teilnehmer der Umfrage strategisch selbst positionieren. Dabei hat sich gezeigt: Die Lücke zwischen der Bedeutung der einzelnen Themen und dem, was bereits umgesetzt ist, ist kleiner als ursprünglich vermutet. Das bedeutet, dass Erkenntnisdefizite, die man Kommunen gerne zuschreibt, nicht gegeben sind. Es sind lediglich noch Vollzugsdefizite vorhanden, wobei große Kommunen weiter sind als die kleineren (siehe Abb. 1).

Deutlich wurde darüber hinaus, dass einige der abgefragten Themen den Oberbürgermeistern, Bürgermeistern und Kämmerern zwar strategisch wichtig waren, die aktive Beschäftigung mit dem Thema jedoch hinterher hinkte. Dazu gehören zum Beispiel die Auswirkungen der demografischen Entwicklung. Teilweise waren die Kommunen aber in der Umsetzung weiter, als die Themen strategisch am Ende wichtig waren. Verständlich, denn man will sich als kommunaler Entscheider nicht sagen lassen, wichtige Themen nicht rechtzeitig erkannt zu haben. Jedoch sollte der strategische Zustand nur soweit erreicht werden, wie auch die Themen wichtig sind. Jede in der Grafik erkennbare Differenz bindet Ressourcen und treibt die Ausgaben in die Höhe (Abb. 2).

Kommunale Strategiearbeit hat mit Zukunft zu tun. Der kommunale Entscheider kann nicht alle Entwicklungen in den Ursachen beheben, in zahlreichen Fragen wird er durch die Überwälzung von Problemen fremd bestimmt. Aber er kann sie in den Auswirkungen durch vorausschauendes Entscheiden beeinflussen, auch wenn seine Wahlperiode deutlich kurzfristiger ist, als viele der strategisch wichtigen Entscheidungen. Jede

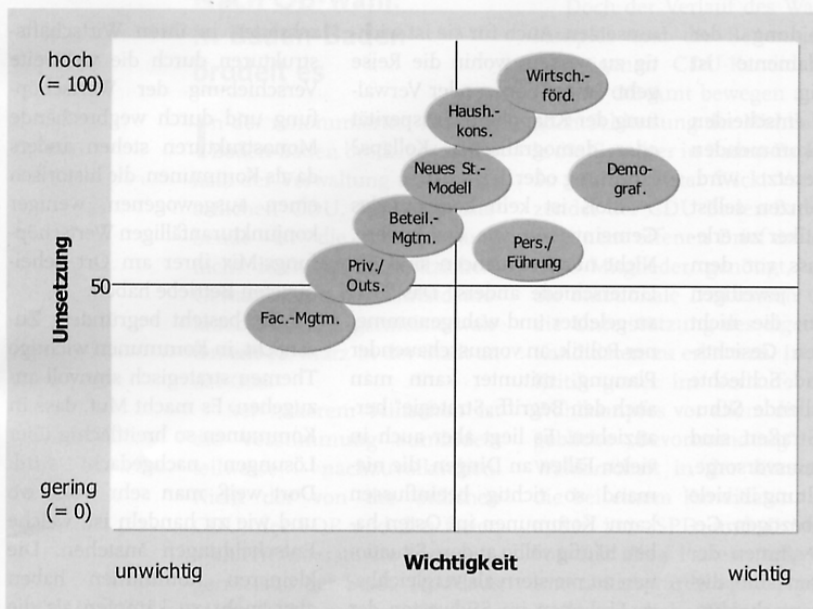


Abb. 1: Bewertung kommunaler Themen

## Strategische Positionierung deutscher Kommunen (nach Themen)

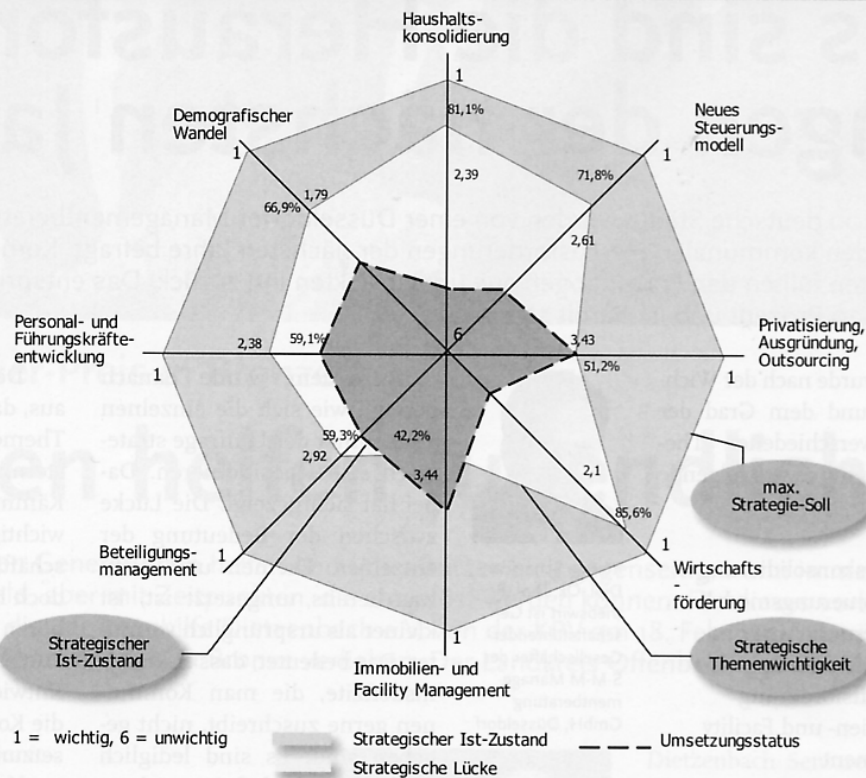


Abb. 2: Strategischer Soll-Ist-Vergleich

investive Entscheidung der kommunalen Parlamente ist mittel- bis langfristig.

Viele Politiker entscheiden heute, was in den kommenden Jahrzehnten umgesetzt wird, ohne die Konsequenzen selbst noch als aktive Politiker zu erleben. Und das muss vor dem Hintergrund der jeweiligen Prioritäten erfolgen, die nicht nur aus politischen Gesichtspunkten wichtig sind. Schlechte Infrastruktur, verfallende Schulen und defekte Straßen sind Themen der Daseinsvorsorge, damit ist die Verwaltung in viele dieser Prozesse einbezogen. Gerade die Mitarbeiter/innen der Verwaltungseinheiten sind diejenigen, die Politikentscheidungen in die kommunale Praxis

umsetzen. Auch für sie ist wichtig zu wissen, wohin die Reise geht. Investitionen oder Verwaltung der Knappheit? Prosperität oder demografischer Kollaps? Hoffnung oder Tristesse?

Bloß ist kein kommunales Gemeinwesen wie das andere. Nicht nur in Nuancen sind die Unterschiede anders. Das liegt an gelebter und wahrgenommener Politik, an vorausschauender Planung, mitunter kann man auch den Begriff „Strategie“ heranziehen. Es liegt aber auch in vielen Fällen an Dingen, die niemand so richtig beeinflussen kann. Kommunen im Osten haben häufig völlig andere Situationen zu meistern als vergleichbare Einheiten im Südwesten der Republik. Städte mit tiefen Ein-

schnitten in ihren Wirtschaftsstrukturen durch die weltweite Verschiebung der Wertschöpfung und durch wegbrechende Monostrukturen stehen anders da als Kommunen, die historisch einen ausgewogenen, weniger konjunkturen anfälligen Wertschöpfungsmix ihrer am Ort beheimateten Betriebe haben.

Es besteht begründete Zuversicht, in Kommunen wichtige Themen strategisch sinnvoll anzugehen. Es macht Mut, dass in Kommunen so breitflächig über Lösungen nachgedacht wird. Dort weiß man sehr wohl, wo und wie zu handeln ist, welche Entscheidungen anstehen. Die kleineren Kommunen haben aber mehr zu kämpfen als die großen. ■