

# Mit mehr Vorsorge das Dasein sichern

Krisen und Katastrophen der letzten Monate und Wochen haben es gezeigt: Wir müssen alle lernen, out of the box zu denken und einige althergebrachte, vertraute Denkweisen auf ihren Sinn zu überprüfen und Instrumente fortzuentwickeln. Das gilt auch für die Finanzpolitik.

> Gabriele C. Klug

Der Aufstieg der Resilienz zum Zentralbegriff der Daseinsvorsorge hat Auswirkungen auch auf die Prioritätensetzung im kommunalen Finanzwesen, auf Finanzierung und auf Prozesse. Das integrierte Zusammenwirken in der Kommune gehört – präventiv und umfassend – in den Alltag der Rathäuser. Nur mit den Erkenntnissen aller Fachpolitiken gelingt die bestmögliche Transformation in Zeiten „glokaler“ Krisen und regionaler Katastrophen. In erster Linie geht es um die langfristige Planung von angemessener Infrastruktur für Versorgung, Sicherheit, Gesundheitsschutz, seien es Einrichtungen oder Dienstleistungen. Sie müssen alle erreichen und für alle erreichbar sein – auch im Krisen- und Katastrophenfall.

Für die kommunale Finanzpolitik als Rückgrat einer nachhaltig ausgerichteten Stadtpolitik ergeben sich vielfach bereits angesprochene Konsequenzen, die zwischen den Administrationen und der Politik zu klären sind. Ich will sie hier in die Diskussion einbringen.

### **Die Grüne Null und eine neue ständige Aufgabe**

Im Verhältnis der kommunalen Finanzverantwortlichen zu Mittelbehörden und Ministerien geht es um mehr als die Schuldenbremse: Schon lange ist klar, dass die Grüne Null als Indikator besser geeignet ist, finanzielle Stabilität

abzubilden. Sie umfasst im Gegensatz zur Schwarzen Null auch die Finanzierungsbedarfe einer angemessenen Infrastruktur und bildet die Vermögensentwicklung ab. Oberstes Prinzip: in Zeiten scheinbarer Normalität Vorsorge treffen – und nicht nur den Katastrophenschutz um die Resilienzkapazität erweitern.

Auf dem Weg dorthin könnte ein\*e „Chief Resilience Officer (CRO)“ helfen. Diese Funktion gibt es auf kommunaler Ebene in den USA und andersorts.<sup>1</sup> Das scheint mir eine interessante organisatorische Verankerung der ständigen Aufgabe „Entwicklung umfassender Resilienz“ auf kommunaler Ebene zu sein. Hier laufen die Fäden zusammen, die in baulicher, planerischer, sicherheitsbezogener und finanzieller Hinsicht zusammengeführt werden müssen. Eine solche Funktion könnte dem oder der Hauptverwaltungsbeamt\*in oder dem Finanzdezernat zugeordnet sein.

### **Jahresperiode verlängern, mittelfristige Finanzplanung stärken**

Zum Budgetrecht: In Zeiten der Transformation ist die Jahresperiode des Haushaltsrechts im Spannungsfeld zwischen langfristiger Planungssicherheit und Flexibilität zu kurz. Faktisch ist sie vielerorts bereits jetzt durch Doppelhaushalte ausgehöhlt. Eine Zweijahresperiode und die Stärkung eines strategischen Controlling würden die politischen Gremien

und auch die Zivilgesellschaft stärker in eine Priorisierung einbeziehen. Das ohnehin eingeschränkte Budgetrecht der gewählten Ratsmitglieder müsste dadurch nicht zwangsläufig weiter beschnitten werden. Ich bin mir der Risiken bewusst, plädiere aber für Flexibilisierungsklauseln in den Gemeindeordnungen und deren offensive Nutzung.

### **Kommunale Unternehmen: Mehr Transparenz von Anfang an**

Durch die Umstellung auf die Doppik ist für Gremien und Öffentlichkeit die Entwicklung der Werte einer Kommune transparenter geworden. Jahres- und Konzernabschlüsse mit den Beteiligungen, also kommunalen Energieversorgern, Mobilitätsunternehmen, Wohnungsgesellschaften, sorgen allerdings nur für eine Ex-Post-Transparenz. Es braucht zusätzlich gut kommunizierte integrierte und bedarfsorientierte Langzeitplanungen in den Unternehmen und ein Gesamtbild im „Konzern Stadt“. Dafür müssen sich die Corporate Governance als Kultur der Zusammenarbeit sowie die Prozesse und Instrumente weiterentwickeln hin zu einer weichen, konzernbezogenen Planungskultur: Die – meist vom Aufsichtsrat beschlossenen – Ziele zeichnen einen verlässlichen Weg für Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Die neuen Fragen lauten:

- Was können die Beteiligungen zur Erfüllung der Infrastrukturplanungen beitragen?
- Welche Risiken drohen auf dem Weg zum Ziel der nachhaltigen und widerstandsfähigen Daseinsvorsorge?

Dafür braucht es ein starkes Beteiligungsmanagement mit modernen Elementen.

### **Haushalt und Haushaltspolitik mit neuer Strategie**

Der Haushalt als übergreifendes kommunales Planungsinstrument muss eine Nachhaltigkeits- und Resilienzstrategie verfolgen: Sie bringt die Erkenntnisse von Fachpolitiken, Infrastrukturplanungen und Schlussfolgerungen aus Ab-



Wer sich einen Überblick verschaffen will, muss seinem Team auch die Starterlaubnis erteilen und sollte keine starren Flugrouten vorgeben

Foto: Akshar Dave / Pexels

schreibungen und Investitionsbedarfen zusammen.

Die Basis eines fruchtbaren Spannungsverhältnisses zwischen lang- und kurzfristigen Elementen der Finanzplanung ist jedoch ein umfassendes und (auch personell) gut aufgestelltes strategisches Controlling mit Risikomanagement: Es macht Ziele und Zielerreichung zum ständigen Diskussionsgegenstand. Zusammen mit Finanzpolitik wie Öffentlichkeit prüft es, ob die Kommune noch auf dem richtigen Weg ist.

Ziel, Weg und Umsetzungsschritte projektbezogen herunterzubrechen und im Haushalt abzubilden, ist die Aufgabe einer angemessenen Verwaltungsreform: Zentral ist es – neben der Schaffung einer digitalen Infrastruktur –, die Mitarbeiter\*innen zur Projektarbeit zu qualifizieren und zu berechtigen. Dazu wurden in den letzten Jahren vielerorts Instrumente entwickelt und erprobt. Hierzu zählt aber auch eine auf Ermutigung setzende Fehlerkultur.

### **Rücklagen in einem regionalen Krisenfonds**

Eine resiliente kommunale Haushaltswirtschaft könnte schließlich um eine Rücklage erweitert werden, die stärker als bisher – aber immer transparent – das Abfedern von Krisen und Katastrophen ermöglicht. Es bleibt zu überlegen, inwieweit sich dies regional – also auch überkommunal – organisieren lässt. Nicht in allen Fällen reicht eine solche Rücklage oder ein solcher regionaler Krisenfonds der Städte, Kreise und Gemeinden. Sie brauchen vor allem die Stärkung und Unterstützung durch Bund und Länder.

1) [theagilityeffect.com](https://theagilityeffect.com) vom 12.3.2020: [gruenlink.de/2921](https://gruenlink.de/2921)

> Rechtsanwältin Gabriele C. Klug war bis Ende 2018 Kämmerin der Stadt Köln; heute ist sie zweite Vorsitzende und Geschäftsführerin des Grünen Wirtschaftsdialogs e.V. Als langjährige AKP-Autorin hat sie auch am Buch „Kassensturz“ mitgewirkt.