

Heute ein Musterknabe

Die Stadt Düren hat ihren Haushalt in einem jahrelangen Prozess erfolgreich saniert. Im Mittelpunkt stand und steht, die finanzpolitische Kultur zu verändern und dadurch die entwickelten Maßnahmen vom Rat genehmigt zu bekommen.



Foto: Stadt Düren

Düren: Nach etlichen Konsolidierungsrunden „klassischer Art“ führte eine neue Sanierungsstrategie für den Haushalt zu einem substantziellen finanzpolitischen Erfolg.

In allen Teilen Deutschlands stehen Städte und Gemeinden vor der Herausforderung, so zu wirtschaften, dass ihre Aufwendungen ihren Erträgen entsprechen. Ein Teil der Kommunen mit finanzwirtschaftlichen Problemen hat dabei bereits seit vielen Jahren oder sogar Jahrzehnten mit negativen Jahresergebnissen und einem daraus resultierenden Eigenkapitalverzehr sowie einer immer weiteren Zunahme ihrer Schulden zu kämpfen.

In einer solchen Situation befand sich über lange Zeit auch die Stadt Düren, Kreisstadt und Zentrum der Region zwischen Köln und Aachen mit 90.000 Einwohnern. Durch einen jahrelangen Sanierungsprozess hat sie sich aus dem Nothaushaltsrecht befreit und wirtschaftet seit Anfang dieses Jahres – ohne die Inanspruchnahme irgendeiner besonderen Landeshilfe – zum ersten Mal seit mehr als 20 Jahren mit einem (echt) ausgeglichenen Haushalt wieder nachhaltig.

Dem Stadtrat war es zuletzt 1991 gelungen, einen Haushalt mit einem strukturellen Ausgleich zu beschließen. In der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre spitzte sich die finanzielle Krise dann noch einmal massiv zu mit der Folge, dass eine ganzjährige vorläufige Haushaltsführung zum Dauerzustand wurde.

Finanzpolitische Kultur

Nach einer ganzen Reihe von Konsolidierungsrunden „klassischer Art“ führte die im Jahr 2008 entwickelte neue Sanierungsstrategie zu einem substantziellen finanzpolitischen Erfolg. Sie war stringent auf die Beförderung finanzpolitisch „guter“ Haushaltsbeschlüsse des Rates ausgerichtet. Das 2009 verabschiedete Haushaltssicherungskonzept war erstmalig genehmigungsfähig.

Im Mittelpunkt der neuen Finanzstrategie stand – ausgehend von der Überzeugung, dass Haushaltskonsolidierung

in der Praxis vor allem ein psychologisch-politischer Prozess ist – zunächst vor allem die Frage, wie die finanzpolitische Kultur in Rat und Verwaltung verändert und wie eine kluge Gestaltung des Haushaltsverfahrens zu einem guten Beratungsergebnis beitragen kann. Die Kernelemente dieses bis heute praktizierten „Dürener Ansatzes“ sind:

- Eine Stärkung der finanzpolitischen Verantwortungskultur in Politik und Verwaltung unter anderem durch die Schaffung eines eigenen Ausschusses für Finanzen und Unternehmensbeteiligungen des Stadtrates, um erstmalig im Rat auch ausgewiesene Finanzpolitiker zu haben, die Einführung des Budgetprinzips in die Wirtschaftsplanung und die flächendeckende Zusammenführung von Fach- und Budgetverantwortung durch den Übergang zu einer organisationsbezogenen Haushaltsstruktur mit klarer personenbezogener Budgetverantwortlichkeit

- Deutliche Änderungen im Verfahren sowie eine Intensivierung der Haushaltsberatungen mit einem unmittelbaren Austausch zwischen allen budgetverantwortlichen Führungskräften und der Politik in einem Maße, dass dieser Prozess in der Praxis nur alle zwei Jahre (also immer für einen Doppelhaushalt) für Politik und Verwaltung zu bewältigen ist

- Stetiger Wechsel der Konsolidierungsmethodik von einem Haushalt zum nächsten, um Gewöhnungseffekte zu vermeiden: systematische Abschöpfung von Finanzmittelpuffern, quotalen Anpassungen der Budgets, Entwicklung von strukturellen, also nachhaltig wirkenden Haushaltssicherungsmaßnahmen (seit 2008 über 150) – mal durch die Verwaltung selbst, mal zusammen mit einer Unternehmensberatung.

Konkret ist das Ziel positiver Jahresergebnisse auch in Düren natürlich erst durch weitere Beschlüsse des Rates zur

Neuausrichtung der Stadtverwaltung und des öffentlichen Leistungsangebots gelungen. Dabei wurde darauf geachtet, dass keine wichtige Strukturen des Gemeinwesens zerschlagen wurden.

Nachfolgend einige Beispiele aus den verschiedenen Handlungsfeldern der zwei letzten großen Sanierungsprojekte, die zu strukturellen Haushaltsverbesserungen von 13 Prozent des Gesamtaufwandes geführt haben:

- **Neue Konzepte für aufwandsintensive Sachaufgaben:** inhaltliche und organisatorische Neuaufstellung des Bereichs „Hilfen zur Erziehung“ im Jugendamt (Im Ergebnis hat dies eine Rückführung der Fahlzahlen unter das Niveau von 2006 bewirkt)
- **Optimierung von Prozessen:** vollelektronischer Online-Antrags- und Prüfprozess „Bewohnerparken“ mit Selbstausdruck des Parkausweises durch den Kunden zu Hause
- **Reduzierung der Infrastrukturkosten:** Verlagerung von Kindertagesstätten in freie Räume in Schulen

■ **Umstrukturierungen und Steuerungsintensivierung im Konzern:** Rekommunalisierung und LED-Umstellung der Straßenbeleuchtung (Ergebnis: Halbierung des Stromverbrauchs und Einsparung von 650 000 Euro pro Jahr), Rekommunalisierung des Hallenbades, neue Zielvorgaben für die Gewinnabführungen von Tochterunternehmen

■ **Interkommunale Zusammenarbeit:** Abgabe der Aufgabe Ausländerbehörde an eine andere Kommune zur Wahrnehmung für beide Partner, Übernahme der Volkshochschulaufgaben für zehn weitere Kommunen (Ergebnis: Halbierung der Kosten pro Einwohner).

Die eigentliche Kunst für den Finanzvorstand einer Stadt ist allerdings nicht, Prozesse zu initiieren und diese als Projekte zu organisieren und zu steuern. Sie besteht vielmehr darin, die finanzpolitische Kultur zu verändern und dadurch die entwickelten Maßnahmen vom Rat beschlossen und umgesetzt zu bekommen. Wesentlich für den Erfolg von Veränderungsinitiativen innerhalb der Verwaltung ist zudem eine Sensibilität

für die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen und die Fähigkeit, diese mitzunehmen.

Stadtrat und Bürgermeister können im Jahr 2014 mit Freude feststellen, dass sich die immensen Umsteuerungsanstrengungen der vergangenen Jahre gelohnt haben. Düren ist zu einem weiteren Beispiel für eine generationengerechte Finanzwirtschaft unter den mittelgroßen und großen Städten Nordrhein-Westfalens geworden – bei gegenüber Düsseldorf und Neuss sehr viel schwierigeren Rahmenbedingungen.

Das heißt aber nicht, dass nicht auch in Düren noch finanzpolitische Herausforderungen bleiben. Das sind beispielsweise die weitere Verbesserung der Konzernsteuerung der städtischen Tochterunternehmen, die unausweichliche Reduzierung des städtischen Gebäudeflächenbestands oder die Rekommunalisierung der Stadtwerke Düren. *Harald Sievers*

Der Autor

Harald Sievers ist Erster Beigeordneter der Stadt Düren und Leiter des Dezernats Allgemeine Verwaltung, Finanzen und Soziales (h.sievers@dueren.de)

Interview

Bürger erwarten ein solides Wirtschaften im Rathaus

Paul Larue, Bürgermeister der Stadt Düren, über Sparpolitik, Haushaltssanierung und Erwartungen der Bürger.

Herr Bürgermeister, wie darf man sich die Sparkommune Düren vorstellen? Mit hochgeklappten Gehsteigen abends und ohne Tafelsilber?

Larue: Keineswegs, eher im Gegenteil! Wir sind im hiesigen Raum die Kommune mit den meisten Unternehmenssiedlungen der letzten Zeit. Wir haben in den vergangenen 15 Jahren fast 30 Neubaugebiete vorwiegend für junge Familien entwickelt, die Kinderbetreu-

ungsangebote ausgebaut, die Schulen umfassend saniert, den Kulturbereich – etwa durch Erweiterung unseres Kunstmuseums – ausgebaut.

Einer nachhaltigen Haushaltskonsolidierung stehen vielerorts Begehrlichkeiten des Gemeinderates entgegen. Wie ist das in Ihrer Stadt?

Larue: Maßlosigkeit bei kommunalpolitischen Wünschen im Stadtrat kann ich nicht bestätigen. Aber natürlich gab und gibt es Vorstellungen, die nicht zu realisieren sind. Für mich ist wichtig, dass ich mich auch bei schwierigen Entscheidungen und harten Einschnitten auf eine solide Ratsmehrheit verlassen kann. Der aktuelle Haushaltsbeschluss erfolgte sogar einstimmig. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass die meisten Kommunen in Deutschland, vor allem die Städte, chronisch unterfinanziert sind im Vergleich zu ihren Aufgaben in

der Daseinsfürsorge für ihre Bürger. Hier stehen Bund und Länder in der Pflicht!

Wie ziehen die Bürger bei Ihrem Sparkurs mit?

Larue: Die Menschen erwarten meines Erachtens von den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung ein solides Wirtschaften und sorgsamen Umgang mit Steuern, Gebühren und Abgaben. Die Grundsätze der Haushaltsführung sind einfach und allen von zu Hause bekannt. Ich glaube, die Bürger ziehen auch bei unbequemen Schritten mit, wenn man die Dinge möglichst transparent handhabt und sich immer wieder dem Gespräch stellt. Darum bemühe ich mich jeden Tag. Bei solchen Kommunikationsprozessen kommt den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern bei den vielfältigen Begegnungen, die sie mit den Menschen pflegen, eine entscheidende Rolle zu.

Interview: Wolfram Markus



Paul Larue