

Interview aus "Der Neue Kämmerer"

Ausgabe 09/2013

"Die Haushaltssanierung ist ein politisch-psychologischer Prozess"

Im Interview: Harald Sievers über die erfolgreiche Sanierung des Dürener Haushalts

Die Fragen stellte Katharina Schlüter.

Im Februar 2009 sprach Harald Sievers mit der DNK-Redaktion über die geplante Haushaltssanierung, vier Jahre später meldet er Vollzug: Düren hat seine Finanzen in Ordnung gebracht. Im Interview erläutert Sievers, welche Maßnahmen er ergriffen hat und auf welche Widerstände der dabei gestoßen ist.

Herr Sievers, die Stadt Düren hatte über Jahrzehnte ein strukturell zu hohes Ausgabenniveau aufgebaut, seit fast zehn Jahren war die Stadt im Nothaushalt. Damit ist Düren in Nordrhein-Westfalen wahrlich kein Einzelfall. Doch nun scheint die Trendwende geschafft: Schon in diesem Jahr wollen Sie den Haushaltsausgleich schaffen. Warum ist in Düren gelungen, was anderswo scheitert?

Entscheidend war möglicherweise die ganzheitliche Herangehensweise. Um den Haushalt strukturell um 13 Prozent zu verbessern, haben wir in zwei Paketen über 150 Maßnahmen umgesetzt. Viel wichtiger als all diese Einzelmaßnahmen ist für den Erfolg einer Haushaltssanierung aber, dass wir in der Politik und in der Verwaltung einen Bewusstseinswandel herbeiführen konnten, der erst die erforderliche Nachhaltigkeit gebracht hat. Ich bleibe dabei: Haushaltssanierung ist kein haushaltsrechtlicher oder finanzwirtschaftlicher Vorgang, sondern ein politisch-psychologischer Prozess!

Klingt philosophisch. Was bedeutet das konkret?

Um diesen Bewusstseinswandel zu erreichen, mussten wir zum einen die finanzpolitische Verantwortungskultur in Politik und Verwaltung stärken. Wichtig hierfür waren die bessere Institutionalisierung der Finanzpolitik in der Ratsarbeit und der Übergang zu einer organisationsbezogenen Haushaltsstruktur mit Dezernats- und Ämterbudgets sowie klaren personenbezogenen Budgetverantwortlichkeiten. Zum anderen haben wir die Finanzpolitik insgesamt deutlich strategischer ausgerichtet: So wird der Haushalt jetzt auf Grundlage politisch beschlossener Eckpunkte aufgestellt, mit der Folge, dass bei der Budgetbildung von Anfang an auch die aktuellen finanziellen Möglichkeiten der Stadt mitberücksichtigt werden. Gleichzeitig sind die Haushaltsberatungen deutlich intensiver als früher, die Budgets stehen dabei im Mittelpunkt. Doch auch mit all dem hätten wir nichts Entscheidendes erreicht, wenn nicht noch etwas hinzugekommen wäre: Der Verwaltungschef - egal ob Bürgermeister, Oberbürgermeister oder Landrat - muss vorne, an der Spitze der Bewegung stehen.

Was waren aus Ihrer Perspektive die wichtigsten Punkte der Haushaltssanierung in Düren?

Ein wichtiger Punkt war ein Bruch der Dynamik bei den über Jahre stetig steigenden Jugendhilfekosten. Auch wenn es paradox klingt: Diese Trendwende haben wir im Wesentlichen über einen Personalaufbau geschafft. Hintergrund ist, dass die Kollegen im Jugendamt oft unter einem immensen Druck arbeiten. Die Medien haben in den letzten Jahren immer wieder prominent über Beispiele berichtet, dass Kinder von den Erziehungsberechtigten misshandelt wurden, obwohl Jugendamtsmitarbeiter involviert waren. Solche Fälle veranschaulichen die immense persönliche Verantwortung, die ein Sozialarbeiter trägt. Ist er zudem durch zu viele Fälle überlastet, wäre es sehr verständlich, dass er ein Kind im Zweifelsfall ins Heim einweisen lassen würde: Damit sind Risiken für Leib und Leben eines Kindes sicher ausgeschlossen. Gleichzeitig kostet ein Heimplatz die Stadt aber rund 50.000 Euro pro Jahr. Hilft ein zusätzlich eingestellter Mitarbeiter, nur zwei Heimunterbringungen zu vermeiden, hat sich die Einstellung schon amortisiert. Verbunden mit einer Verstärkung auch der Verwaltungskapazitäten im Jugendamt, um so die Zuständigkeit der Stadt Düren im Einzelfall stärker zu hinterfragen, konnte dadurch die Fallzahlenentwicklung signifikant gedämpft werden. Auch die Rekommunalisierung der Straßenbeleuchtung und des Hallenbads war zunächst mit Ausgaben verbunden.

Wieso hat sich das gelohnt?

Die Straßenbeleuchtung lag in den Händen unserer Stadtwerke. Die Stadtwerke Düren gehören der Stadt aber nur zu 25 Prozent, der Rest gehört RWE. Benchmarks haben ganz klar gezeigt: Die Kosten für die Straßenbeleuchtung waren in Düren deutlich höher als nötig. Die Rekommunalisierung hat hier zu signifikanten Einsparungen geführt. Etwas anders war die Situation beim Hallenbad: Für die Stadtwerke war das nur ein Randgeschäft. Beim jetzt verantwortlichen Dürener Service Betrieb, der auch den Badesee betreibt, erfährt der Badebereich eine ganz andere Aufmerksamkeit. Das Hallenbadmanagement ist mit der Rekommunalisierung professioneller geworden.

Haben sich die Stadtwerke - bzw. RWE - nicht gegen die Rekommunalisierung gewehrt?

Doch, das haben sie. Man hat unsere Analysen in Frage gestellt und intensiv versucht, die Politiker im Stadtwerkeaufsichtsrat davon zu überzeugen, wie gut die Stadtwerke die Arbeit doch machen. Am Ende konnten wir die städtischen Interessen hier aber zum Glück durchsetzen.

Kommen wir zur Einnahmeseite. Welche Maßnahmen haben Sie hier konkret getroffen?

Auch hier gibt es wieder ein ganzes Maßnahmenbündel: Wir haben zum Beispiel eine Zweitwohnsteuer eingeführt und die Grund- und Vergnügungsteuer angehoben. Außerdem haben wir die Gewinnausschüttungsvorgaben für unsere Tochterunternehmen erhöht.

Viele Kämmerer versuchen, die Gewinnausschüttungsquoten der Tochterunternehmen zu erhöhen. Einfach ist das nicht. Wie sind Ihre Erfahrungen in Düren?

Stimmt, das sind bis heute die schwierigsten Diskussionen überhaupt. Auch hier geht es um einen Prozess des Bewusstseinswandels. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft verstehen kommunale Unternehmen häufig nicht, warum sie ihrem Eigenkapitalgeber eine

Verzinsung bieten sollten. Viele unserer Unternehmen sind aber wirtschaftlich tätig – in Geschäftsfeldern, in denen auch die Privatwirtschaft unterwegs ist. Als Kämmerer erwarte ich, dass die Geschäftsführungen diese Unternehmen strategisch so aufstellen, dass sie eine moderate Eigenkapitalverzinsung für den „Kapitalgeber Stadthaushalt“ abwerfen. Am dicksten ist das Brett dabei nach meinem Eindruck bei den Sparkassen. Hier gibt es deutschlandweit eine fast ideologische Debatte, viele Sparkassen kämpfen mit harten Bandagen gegen Gewinnausschüttungen an ihre Eigentümer. Insofern bin ich sehr froh, dass wir unsere Sparkasse dazu bringen konnten, uns jetzt immerhin knapp 1 Million Euro pro Jahr auszuschütten.

Ganz allein haben Sie die Haushaltssanierung in Düren aber nicht geschafft: Die gute Konjunktur und die niedrigen Zinsen haben Ihnen kräftig in die Hände gespielt. Denken Sie, dass die Sanierung ohne diese Effekte überhaupt gelungen wäre?

Wir haben Rückenwind - das stimmt. Das führt dazu, dass es mit der Sanierung schneller vorangeht als ursprünglich geplant. Auch können wir manche Rückschläge - wie zum Beispiel, dass es mit den Gewinnausschüttungen nicht so schnell geht, wie gehofft - ausgleichen. Insgesamt sind wir aber unabhängig von der Konjunktur und den Zinsen auf dem richtigen Weg. Im Jahr 2014 werden wir aus jetziger Sicht unser Ziel erreicht und unsere volle kommunale Finanzautonomie wieder zurückgewonnen haben.

k.schlueter@derneuekaemmerer.de