

Rede des Hauptgeschäftsführers des Deutschen Städtetages Helmut Dedy

im Rahmen der 41. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages vom 16. bis 18.11.2021 in Erfurt

– Es gilt das gesprochene Wort –

Veränderungen sind schwer

Einstieg

Ich möchte mit einem Buch beginnen. Es ist ein Buch von jungen Erwachsenen und trägt den Titel „Ihr habt keinen Plan, also machen **wir** einen“. Provokation ist Programm. Ähnlich klingt aber das Bundesverfassungsgericht, wenn es an den Bund gerichtet sagt, Ihr verschiebt die Verantwortung beim Klimaschutz auf nachfolgende Generationen. Oder, lebensnah: Ihr denkt nicht an Eure Kinder. Der Tenor lautet, **es gibt grundlegende Veränderungen** und die müssen wir angehen.

Es gibt sie, die Bereitschaft zur Veränderung. In den Städten, in der Wirtschaft, hier im Raum. Gerade die Städte wollen die Veränderung – Städtetag für höheren CO₂-Preis, Städtetag für Kindergrundsicherung, Städtetag für Verkehrswende. Alles Schlagzeilen der letzten Jahre. Alle beruhen auf **einvernehmlichen politischen Haltungen in unseren Gremien** – quer durch Metropolen und kleine Städte, quer durch Parteien, quer durch Länder und Regionen.

Wir wollen Veränderungen – aber Veränderungen sind schwer. Sprechen wir über die Rahmenbedingungen. Zwei will ich beschreiben.

Ohne städtische Investitionen kein Klimaschutz

Ein zentrales Thema unserer Zeit ist sicherlich der Klimaschutz. **Klimaschutz vor Ort ist unser Job und bleibt unser Job.** Die Ziele kommen vom Bund, die Umsetzung läuft in den Städten. So ist es oft, auch wenn es nicht wenige Städte gibt, die den Bund mit ihren Zielen längst überholt haben. Viele städtische Bereiche sind betroffen: Energetische Sanierung, Grün in der Stadt, Radwege, Umweltingenieurinnen, Bus und Bahn, Frischluftschneisen, Gärtner, Fernwärme

Hinter jedem dieser Stichworte steht Geld, viel Geld. Die EU-Kommission meint, um Klimaneutralität in einer Stadt zu erreichen, braucht man 10.000 Euro pro EW. Davon bleibt **knapp ein Fünftel an der Stadt** selbst. Macht rund 140 Mrd Euro.

Noch gewaltiger sind die Zahlen in einer Studie von Tom Krebs und Janek Steitz für Forum Neue Ökonomie und Agora Energiewende. Sie rechnen mit kommunalen Investitionen von 170 Mrd. Euro in 10 Jahren. **Macht 17 Mrd. Euro pro Jahr. Sie merken, die Zahlen werden bedrohlich.**

Und das alles vor dem Hintergrund des Investitions-Staus in den Städten. Seit 15 Jahren sind unsere **Nettoinvestitionen negativ**. Seit Jahren investieren die Städte weniger als sie abschreiben. Wir leben von der Substanz. Und sollen jetzt mal eben viele Mrd. mehr aufbringen? Das wird nix.

Ich will Sie nicht mit Zahlen erdrücken. Die Botschaft soll sein – die investive Herausforderung der Städte in den nächsten Jahren oder Jahrzehnten ist riesengroß. Sie alle sehen das in ihrer Finanzplanung. Und sie wird weiter wachsen. Gestern im Hauptausschuss waren wir uns einig – Klimaschutz ist eine Aufgabe für alle. Das stimmt. Jede Ebene muss dazu beitragen – aber jede Ebene muss auch dazu beitragen können. **Hier müssen wir aufpassen, nicht in eine Falle zu laufen.** Die Anforderungen sind groß, wir bekennen uns dazu. Bund und Länder werden uns neue Aufgaben aufdrücken. Und auch in der Stadtpolitik wird der Wunsch, das Klima zu schützen, Spuren hinterlassen. Lässt sich diese Herausforderung mit Förderprogrammen angehen? Wohl kaum.

Wir brauchen eine neue Verteilung der Steuereinnahmen. Es ist ein Riesenerfolg, wenn weltweit eine **Mindeststeuer für Digitalunternehmen** eingeführt wird. Dass Google und Amazon nicht nur nehmen, sondern auch geben müssen, das ist überfällig. Aber wo landet das Geld? Beim Bund? Nein, wir wollen eine Beteiligung der Städte am Aufkommen. Gleiches gilt selbstverständlich für die CO₂-Abgabe.

Warum nicht für einen höheren Steueranteil kämpfen? An der USt? Oder an der Est? Oder für einen höheren Bundesanteil an den Kosten der Unterkunft. Lasst uns selbstbewusst sein. Ohne kommunale Investitionen kann die Ampel blinken wie sie will, die Klimapolitik des Bundes bleibt dann bloßes Papier. Und Papier allein rettet die Welt nicht.

Ja, Klimaschutz hat eine städtische Dimension. Das wissen wir. Bund und Länder wissen es auch. Und das ist doch unser Pfund. Sorgen wir dafür, dass sich Bund und Länder bekennen, bekennen zu investitionsstarken Städten. **Eine Bundespolitik, die uns die Klimaziele vor die Füße kippt und sagt,**

macht mal, dürfen die Städte nicht akzeptieren. Und eine solche Klimapolitik werden wir nicht akzeptieren. Das kann eine heftige Auseinandersetzung zwischen Bund und Städten werden. Aber egal, wir sind selbstbewusst.

Die agile Verwaltung – kein Widerspruch in sich

Vielleicht gibt es daneben aber auch Grund, selbstkritisch zu sein. Fragen wir uns, ob unsere Verwaltungen fit für die Zukunft sind. Das hat viele Facetten. Lassen Sie uns wieder die Klimapolitik als Beispiel nehmen. Klimaschutz wird neues Querschnittsthema werden – passt das in unsere Abläufe?

Hier hatte Corona vielleicht eine positive Wirkung. Wir haben aus der Pandemie gelernt – sie hat auch die Verwaltungen verändert. Corona war nicht wirklich vorhersehbar: als Anlass, in der Wirkweise und als Herausforderung. Damit sind wir beim Thema Agilität. Was meint das?

Agilität als Zauberwort – **Wendigkeit**, um auf Unvorhergesehenes und **neue Anforderungen zu reagieren**. Oder besser noch: Nicht reagieren, sondern proaktiv sein.

Sind unsere Verwaltungen so? Beantworten Sie es bitte. Wie arbeiten wir? Auf Grundlage der Gesetze, im Rahmen der Gesetze. Nun sind Gesetze auch so ein Ding für sich. Gesetze haben drei zeitliche Ebenen. Sie werden aus den Erfahrungen der Vergangenheit – mit dem Wissen der Gegenwart – für eine unbestimmte Zukunft gemacht.

Das gilt schon heute. Der Gesetzgeber legt heute etwas fest, die Verwaltung muss es in 3 Jahren noch anwenden. Also legt die Verwaltung die Regeln aus, interpretiert sie. Das ist Alltag. Jetzt aber ändert sich etwas. **Es geht um Transformation. Um einen grundlegenden Umbau:** Der Gesellschaft, der Wirtschaft. Deshalb muss sich auch die Verwaltung neu aufstellen. Die Zukunft wird unbestimmter. Prozesse ändern sich.

Ein Beispiel. Nehmen wir den **Auftrag: Prüfe**, ob der gewünschte **Reisepass** ausgestellt werden darf. Er hat ein klares Ziel, es gibt einen klaren Weg. Es ist wie die alte **Waage** auf dem Markt, fülle ich die eine Schale, hebt sich die andere. Alles klar und vorhersehbar. Ein Mensch ist zuständig und macht.

Dann aber der **Auftrag: Prüfe, wie der CO₂-Ausstoß bei der Müllabfuhr halbiert** werden kann. Auch er hat ein klares Ziel, der Weg dahin aber ist gänzlich offen. Es ist wie ein **Mobilé** über dem Kinderbett – bewege ich ein Element, gerät alles in Bewegung. Viele Menschen sind zuständig und machen gemeinsam – in Wechselwirkung, miteinander, immer wieder Zwischenstände prüfend. **Das erfordert eine ganz andere Form der Zusammenarbeit, der Abläufe und der Kommunikation. Und dafür braucht es Offenheit.**

Klar, solche offenen Fragen gab es schon immer. Sie werden aber mehr und mehr werden. Die Komplexität unseres Lebens nimmt zu. Je komplexer es wird, umso mehr **Vernetzungen** braucht es. Und mit zunehmender Vernetzung gibt es **mehr Querbeziehungen, mehr Rückkopplungen**. Die Digitalisierung tut ein übriges, Prozesse werden schneller, technische Entwicklungen überholen sich. Deshalb brauchen wir eine agile Verwaltung. Suchend, lernend und wendig genug, um mit neuen Anforderungen umzugehen.

Das Bild von dem Mobilé zeigt es ganz plastisch. Wer ist nicht alles involviert bei der Frage, wie die Müllabfuhr klimaschonender wird: Abfallbeseitigung, Stadtentwicklung, Verkehrsbehörde, Bauaufsicht, Stadtwerke, Klimaschutzbeauftragte. Alle erstellen nun Vermerke für den gleichen Vorgang. Gerne nebeneinander. Die Vermerke werden oft erst zum Schluss zusammengeführt. Das kostet Zeit. Und Geld. Und es schafft Frust. Agil arbeiten bedeutet ganz praktisch, von Anfang an müssen alle an einen Tisch – und einen gemeinsamen Vermerk erarbeiten. Gemischte Teams, Querschnittsdenken – das sind die Stichworte.

Bis jetzt fragen Sie sich vielleicht noch, warum Sie das interessieren sollte. Ich denke, weil die **Frage der Verwaltung der Zukunft eine hochpolitische** ist. Drei Fragen oder Thesen:

1.

Es geht um eine Veränderung der Kultur in den Verwaltungen. Das dauert. Es braucht Orientierung und langen Atem. Und politische Rückendeckung für den Veränderungsprozess. Wer kann die Rückendeckung geben? Nur Sie hier können das – ob als Ratsmitglied oder als Bürgermeisterin

2.

Eine agile Struktur ist durch den Dreiklang Rückkopplung, Prüfung, Korrektur geprägt. Einfach gesagt: Agilität heißt „scheitern dürfen“ – wie geht das in einer rechtlich geprägten Verwaltung, ohne

Rechtssicherheit zu verletzen und ohne die Rolle der Parlamente und Räte zu schmälern? Oder andersherum: Sind Parlamente und Räte bereit, sich auf die Festlegung von Zielen und allgemeinen Vorgaben zu beschränken? **Wir brauchen mehr Beifreiheit vor Ort.**

3.

Und schließlich, sehr grundlegend: Wenn Verwaltung mehr Freiräume bekommt, an welchen **Werten und Tugenden** soll sie sich dann orientieren? Es gibt Leute die sagen, seit vor Jahren das Ziel „schlanker Staat“ ausgegeben wurde, fehlen der Verwaltung Werte und Tugenden. Ich glaube das nicht. So wirkmächtig war der Ansatz des schlanken Staates nicht. Und wenn es doch mal so sein sollte, dann lässt es sich vor Ort verändern.

Wir brauchen diese Veränderungen in den Städten. Wir brauchen agile Verwaltungen, weil wir nur dann ein moderner, innovativer Dienstleister für die Menschen und die Unternehmen vor Ort sein können. Deshalb ist das Thema hochpolitisch. Und deshalb müssen wir das **Thema agile Verwaltung stärker angehen**. Auch hier im Städtetag.

Aber nicht aus einer Position der Schwäche heraus. Agilität heißt auch, Unvorhersehbares zu bewältigen. Das können wir doch. Die Städte haben es doch bewiesen. Die Flüchtlingszuwanderung der Jahre 2015/16 haben die Kommunen organisiert und gestaltet. Und auch die Pandemie werden wir schaffen – sogar mit Gesundheitsministern, die Ende September die Impfzentren schließen und Ende Oktober merken, dass die Impfzentren geschlossen sind. Es gibt genug Grund für Selbstbewusstsein.

Schluss

Ich unterstelle, dass wir unsere Art zu leben nicht nur überdenken müssen, dass wir einen Umbau der Gesellschaft brauchen. Veränderungen sind schwer. Sie gehen nur mit den Städten. Und in den Städten.

Aber wir brauchen den richtigen Rahmen: Beifreiheit bei der Umsetzung vor Ort, jede Menge Geld, eine veränderungsbereite Verwaltung – und eine lebendige Stadtgesellschaft. **Unsere Voraussetzungen sind nicht schlecht – lasst uns selbstbewusst sein.**