Institut für den öffentlichen Sektor

Public Governance

ZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHES MANAGEMENT

AUSGABE FRÜHJAHR 2020

Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter: Auf dem Weg zu einer Digital Governance

Gastkommentar
Prof. Dr. Markus Schmitz
Generalbevollmächtigter der Bundesagentur für Arbeit

Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen

Auf dem Weg zur „Smart City" – Förderprogramme einbeziehen

Gefördert durch

KPMG

INHALT

Editorial

3 Die Corona-Zeitenwende

Gastkommentar

4 Öffentliche Dienstleistungen in Zeiten der Digitalisierung: Mehr als das Onlinezugangsgesetz

Schwerpunktthema

6 Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter: Auf dem Weg zu einer Digital Governance

Im Fokus

12 Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen

17 Auf dem Weg zur „Smart City" – Förderprogramme einbeziehen

Standpunkt

20 Smart Metering – die Umsetzung läuft an

Aktuelles aus Verwaltungswirtschaft und öffentlichen Unternehmen

22 Corporate Governance
Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex veröffentlicht (und Weiteres)

22 Digitalisierung
Neue Genossenschaft für Blockchain und weitere IT-Innovationen (und Weiteres)

24 Öffentliche Finanzwirtschaft
Studie: Verwaltungsaufwand bei EU-Fördertöpfen überfordert kleine Kommunen (und Weiteres)

25 Haushalts- und Rechnungswesen
Studie: Doppik-Einführung reduziert kommunale Vermögensveräußerungen (und Weiteres)

26 Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft
Evaluation: KWK-Förderung funktioniert (und Weiteres)

26 Nachhaltigkeit
In Deutschland haben 19 Regionen schlechte Entwicklungsprognosen (und Weiteres)

27 Kooperation und Privatisierung
OLG Frankfurt am Main: Verkehrsüberwachungen durch private Firmen sind rechtswidrig (und Weiteres)

28 Recht und Steuern
BGH: Vermieter haften nicht für ausstehende Stromrechnungen der Mieter (und Weiteres)

29 ÖPNV
BVerwG betont Wahlfreiheit für Kommunen bei ÖPNV-Verlustausgleich (und Weiteres)

In eigener Sache

30 Blitzumfrage: Geringer Wissensstand in Bezug auf Blockchain-Technologie im öffentlichen Sektor (und Weiteres)

Service

31 Abonnement PublicGovernance, Impressum, Ansprechpartner

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

EDITORIAL

Die Corona-Zeitenwende

Als wir mit der Konzeption unserer aktuellen Zeitschriftenausgabe begonnen haben, wusste noch niemand von uns, was ein Corona-Virus ist – geschweige denn, welche zutiefst einschneidenden Folgen dessen globales Auftreten in kurzer Zeit für unser aller Leben haben würde. Waren noch die Sars-Pandemie und der Ebola-Ausbruch aus europäischer Sicht eher entfernt erscheinende Phänomene, hat das Virus neuen Typs weltweit das gesamte gesellschaftliche Leben und weite Teile der Wirtschaft zum vollständigen Stillstand gebracht. Durch die rasante Verbreitung des Krankheitserregers ist eine die ganze Erde umspannende Katastrophe entstanden – vergleichbar wohl nur mit den beiden Weltkriegen. Ähnlich drastisch wie zu Kriegszeiten sind auch die Auswirkungen: Ausgangsbeschränkungen, Betriebs- und Grenzschließungen, Krankenhäuser im Notbetrieb, Versorgungsengpässe. Es ist ein Notstand, dessen Folgen für die Menschen und ihre wirtschaftliche Basis selbst von Experten noch nicht abgeschätzt werden können. Eines ist aber sicher: Wir befinden uns mitten in einer Zeitenwende, die unser aller Leben in eines vor der Krise und eines danach teilen wird.

Wir vom Institut für den öffentlichen Sektor sind keine Gesundheitsexperten, die seriösen Rat zur unmittelbaren medizinischen Nothilfe geben könnten, noch sind wir eine Wirtschaftsforschungseinrichtung, von der Prognosen über den Status unserer Volkswirtschaft erwartet würden. Wir begleiten die Entwicklung von Staat und Verwaltung. Und hier gilt das Gleiche wie in der privaten Wirtschaft: Diese Krise legt in gnadenloser Weise Schwächen und Versäumnisse offen.

Das staatliche Gebot, von zu Hause aus zu arbeiten, wo immer es geht, kann nur diejenige Einrichtung erfüllen, die schon vor der Krise möglichst vielen ihrer Mitarbeiter die technischen Möglichkeiten dafür bereitgestellt hat: Mobiltelefone, Laptops, gesicherte Zugänge ins eigene Netz. Besonders gut sind diejenigen aufgestellt, die zusätzlich über eine elektronische Akte verfügen – sie könnten praktisch uneingeschränkt weiterarbeiten und dies von jedem beliebigen Ort mit Internetzugang. Stellen wir uns zusätzlich eine digitale Entscheidungsunterstützung oder gar Automatisierung vor, dann könnte trotz der aktuellen Widrigkeiten eine noch größere Anzahl von Verwaltungsvorgängen weiterlaufen.

Vor diesem Hintergrund scheint eine Erkenntnis immerhin einigermaßen sicher zu sein: Die Krise dürfte die Digitalisierung in Wirtschaft und Verwaltung, ja im ganzen Leben, erheblich beschleunigen. Neu eingeführte digitale Verfahren werden künftig wohl kaum wieder zurückgedreht. Ein Beispiel: Auch wenn eines Tages wieder persönliche Treffen möglich sind, dürfte sich die Anzahl der Geschäftsreisen reduzieren, weil allen in der Krise die Vorteile von digitalen Konferenzen deutlich geworden sind. Unser Institut beispielsweise hat Anfang April seine Veranstaltung zur CSR-Berichterstattung öffentlicher Unternehmen mit Referenten aus fünf unterschiedlichen Institutionen als Webinar abgehalten und eine gute Resonanz erreicht.

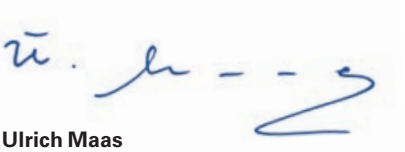
Hätten wir also Ende des letzten Jahres bereits die jetzige Lage vorhergesehen, wäre unser Schwerpunktthema „Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter“ kaum anders ausgefallen. Der Blick in die Zukunft, für den wir unseren profilierten Expertinnen und Experten herzlich danken möchten, könnte durch die Krise erheblich früher zu einer Beschreibung der Gegenwart werden. Hierzu passt der persönliche Kommentar unseres Gastautors Prof. Dr. Markus Schmitz, Generalbevollmächtigter der Bundesagentur für Arbeit, der den Weg seiner Organisation in die Digitalisierung beschreibt.

In weiteren Beiträgen stellen wir Fördermaßnahmen für Smart-City-Projekte vor und präsentieren erste Ergebnisse der neuesten Studie unseres Instituts zu Wirkungen von Public Corporate Governance Kodizes, die gemeinsam mit der Zeppelin Universität in Friedrichshafen entstanden ist. In einem Standpunktartikel beleuchten wir zudem die Umsetzung von Smart Metering, der Digitalisierung des Messwesens.

Die Digitalisierung hat auch unsere weiteren Aktivitäten geprägt, die wir in der Rubrik „In eigener Sache“ beschreiben: die Verleihung der von unserem Institut unterstützten Carl-Goerdeler-Preise und eine Blitzumfrage zum Thema Blockchain.

Wie die neue Zeit nach der Corona-Krise aussehen wird, ist offen – wir dürfen aber hoffen, dass sie bald anbricht.

Bei der Bewältigung der großen Herausforderungen wünschen wir Ihnen vom Institut viel Glück und ungebrochene Zuversicht. Bleiben Sie gesund!



Ulrich Maas
Vorsitzender
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

GASTKOMMENTAR

Öffentliche Dienstleistungen in Zeiten der Digitalisierung: Mehr als das Onlinezugangsgesetz

Anfang der 2000er Jahre war es ein weitverbreiteter Trend, Aufbau- und Ablauforganisationen im öffentlichen Sektor neu zu gestalten und über klare, mit Dienstleistungsstandards hinterlegte Prozesse die Bürgerinnen und Bürger möglichst effizient durch öffentliche Verwaltungen zu steuern. Im Zeitalter der Digitalisierung reichen solche Ansätze nicht mehr aus.

Prof. Dr. Markus Schmitz
Generalbevollmächtigter der Bundesagentur für Arbeit, verantwortlich für die Informationstechnologie, die Infrastruktur und das Prozessmanagement

Die Digitalisierung wirkt in zweifacher Weise auf die Bundesagentur für Arbeit (BA) ein: Die Veränderung der *Berufswelten* führt dazu, dass Bürgerinnen und Bürger nicht mehr nur im Angesicht drohender Arbeitslosigkeit Unterstützung benötigen, sondern zunehmend Beratung entlang ihrer Erwerbsbiographien benötigen. Die Digitalisierung der *Alltagswelten* führt dazu, dass Menschen in ganz anderer Weise interagieren und zunehmend erwarten, dass gerade auch Behörden schnelle und intuitive Wege für Informationen, Transaktionen und Zusammenarbeitsformen ermöglichen. Seitdem steht nicht mehr die Kundensteuerung im Mittelpunkt, sondern die Herausforderung, die Bedürfnisse und Lebenssituationen der Kundinnen und Kunden zu verstehen und in das Zentrum des eigenen Handelns zu stellen. Für Behörden, die gewohnt sind, Rechtsansprüche zu befriedigen, ist ein derartiger Perspektivenwechsel eine Herausforderung – inhaltlich wie kulturell.

Nicht beim OZG haltmachen

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) war und ist daher ein wichtiger Meilenstein, wenn es darum geht, den Aufbruch der Behördenlandschaft in die digitale Welt einzuläuten und zu forcieren. Es kann aber nicht die Kultur, Haltung und Einstellung verordnen, die dafür erforderlich sind, diesen Weg kundenorientiert und innovativ zu gehen. Mit dem alten Online-Auftritt der Bundesagentur und den ersten Antragsstrecken, die zumeist althergebrachte Formulare in Online-Anträge überführt haben, hätten wir durchaus einige Häkchen auf der Liste der Leistungskategorien des OZG ergattern können. Gleichwohl hat sich die Bundesagentur für einen weiter gehenden Weg entschieden.

Den Anfang machte das komplette Re-Design des Portalauftritts: Mit agiler Arbeitsweise, interdisziplinären Teams und einer konsequenten Kundeneinbindung wurde ein responsiver Portalauftritt kreiert, der die Lebenslagen der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt stellt und den Anspruch hat, mit drei Klicks zur Antwort zu führen. Die dahinter arbeitende Online-Programm-Organisation wertet das Kunden-Feedback aus und kann bei Bedarf täglich Anpassungen vornehmen. Die Tatsache, niemals fertig zu sein, auch Rückschlägen bei Aufrufen oder bei den Sichtbarkeits-Indizes zu begegnen und stetig das Auge am Puls der Zeit zu haben, wird zum neuen Behörden-Alltag. Für viele unserer Mitarbeiterschaft ist dies aber auch Ansporn für ihre tägliche Arbeit.

In dieses Portal wurden im nächsten Schritt E-Services integriert, deren hohe jährliche Fallzahlen auch eine hohe Relevanz für die tägliche Nutzung versprachen.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Auch hier war der Anfang steinig. Der 2009 gestartete Online-Antrag auf Kindergeld, Pionier unter unseren E-Services, stellte mehr oder weniger die Online-Kopie des Papier-Antrages dar – mit einer folglich überschaubaren Nutzungsquote von 1 Prozent. Der in der Folge komplett agil entwickelte neue Antrag auf Kindergeld, mit Bürgerinnen und Bürgern erprobt, stellte schnell unter Beweis, dass sich der Perspektivwechsel lohnt: Im Jahr 2019 wurden 380.000 Online-Anträge gestellt. Dies entspricht einer Nutzungsquote von 20 Prozent; Tendenz steigend. Beim Arbeitslosengeld I wurden in 2019 allein 1,1 Millionen Anträge – fast jeder zweite – online gestellt.

Auch bei komplexeren Antragstellungen lohnt sich ein verändertes Herangehen, wenngleich der Weg hier mühsamer sein kann. Im Jahr 2019 wurde der ebenfalls agil entwickelte Weiterbildungsantrag auf Arbeitslosengeld II online gestellt, sodass Bezieher von Grundsicherung nicht mehr alle sechs Monate für eine Weiterbewilligung „aufs Amt" müssen. 4.000 Anträge pro Monat sind hier ein erster bescheidener Anfang. Bei der nicht minder komplexen Leistung des Kinderzuschlags hat der erste Online-Antrag, der Januar 2020 live ging, dagegen unerwartet eingeschlagen: Allein in den ersten drei Wochen kamen 100.000 Anträge online zu den Familienkassen.

Aber auch hier darf man nicht der Versuchung erliegen, beim OZG haltzumachen: Das fallbezogene Angebot einer Videoberatung, das zwar keiner OZG-Kategorie entspricht, aber die Transaktion und Kommunikation zwischen Bürger und Behörde erleichtert, ist ein gutes Beispiel dafür, dass es bei sinnvoller Digitalisierung darum gehen muss, auch neue Services und Dienstleistungen zu entwickeln, die es in dieser Form in der analogen Welt nicht gab.

Digitalisierung ermöglicht neue Produkte und Plattformen

Keine Behörde, das ist meine Überzeugung, wird aus der Digitalisierung so herausgehen, wie sie hineingegangen ist. Der Wandel bietet vielmehr die Chance, das eigene Dienstleistungsangebot zu überdenken und behördliche Innovationen zu ermöglichen. Ein Beispiel: Am Übergang von der Schule in den Beruf steht für viele Jugendliche die Frage von Ausbildung oder Studium. Nachdem wir uns bei den Jugendlichen überzeugt hatten, dass für viele neben der Berufsberatung auch ein Self-Assessment von Talenten, Fähigkeiten und Kompetenzen wichtig ist, entwickelten wir gemeinsam mit Psychologen und Jugendlichen das Selbsterkundungstool. Dieses Online-Testverfahren ermittelt passende Vorschläge aus der Vielzahl der Ausbildungen oder Studienfelder, die anschließend mit der Berufsberatung besprochen werden können. Solche Produkt-Angebote waren vor zehn Jahren noch nicht denkbar. Die Digitalisierung kann also ermöglichen, neue Zugangswege zu Behörden zu eröffnen, Zugangsbarrieren abzusenken und neue Kundensegmente zu erreichen.

Nach vorne gerichtet wird eine der zentralen Fragen sein, ob es den Behörden gelingt, über zukunftsweisende Plattformen auch behördenübergreifende Ökosysteme zu erschließen. Am Übergang Schule-Beruf, an dem viele Jugendliche verloren gehen, wird die BA mit der Plattform „YouConnect", die gemeinsam mit Agenturen, Jobcentern und der Jugendhilfe sowie unter Einbindung aller maßgeblichen Stakeholder entwickelt wurde, im April 2020 eine Plattform bereitstellen, auf der diese drei Institutionen ihre gemeinsame Fallarbeit koordinieren können. Mit unserem Projekt E-Justiz werden wir zudem die digitale Zusammenarbeit von Agenturen, Jobcentern und Familienkassen mit der Gerichtsbarkeit auf eine neue Plattform heben. Die Kreierung solcher Plattformen kann die Wirksamkeit behördlicher Services auf ein neues Niveau heben und ein gänzlich neues Kundenerlebnis ermöglichen.

Unser Anspruch für die Zukunft

Die große Herausforderung für alle, die im öffentlichen Sektor Verantwortung tragen, liegt darin, diese Angebote nicht nur intuitiv und integriert aus Sicht des Bürgers nutzbar zu machen, sondern auch die interne Weiterverarbeitung der Daten innerhalb der Institutionen, wo moderne Portale auf oftmals klassische Spezialisten-Systeme treffen, durchgängig zu ermöglichen. Das ist eine der großen Baustellen, an der die Bundesagentur aktuell arbeitet, und die Kür für eine konsequente Digitalisierung von Behörden-Leistungen. Wenn es dann noch gelänge, ein zentrales digitales Register für Personen-Stammdaten datenschutzkonform und sicher nutzen und sich zentral bereitgestellter Authentifizierungs- und Signatur-Lösungen bedienen zu können, werden wir uns zugleich viele behördliche Parallel-Entwicklungen und Doppel-Erfassungen ersparen.

Das muss unser Anspruch sein!

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SCHWERPUNKTTHEMA

Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter: Auf dem Weg zu einer Digital Governance

Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch Staat und Verwaltung werden sich durch die Digitalisierung tief greifend verändern. Die Corona-Krise, so ist anzunehmen, wird diesen Prozess wohl erheblich beschleunigen. Wie aber werden Staat und Verwaltung am Ende aussehen, was wird vom heutigen Bild und von den derzeitigen Aufgaben noch bleiben? Fragen, die bisher weitgehend unbeantwortet bleiben. Unser Institut hat Verwaltungsexperten um ihre Einschätzung gebeten und wagt mit ihrer Hilfe einen weiten Blick voraus.

Digitalisierung – mehr als nur neue Technologie

Vordergründig besteht die Digitalisierung aus der umfassenden Einführung neuer digitaler und vielfach internetbasierter Technologien. Deren Fähigkeiten stellen revolutionär anmutende Möglichkeiten der Datenverarbeitung bereit, in der höchsten Ausprägung bis hin zur künstlichen Intelligenz, der Nachbildung menschlicher geistiger Fähigkeiten. Ihre Auswirkungen auf menschliches Wirtschaften und Leben sind mit den Umwälzungen der ersten industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts vergleichbar und werden auch Staat und Verwaltung in den kommenden Jahrzehnten tief greifend verändern.

Bereits jetzt sind in Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung Entwicklungen von großer Tragweite erkennbar. Nachfolgend seien beispielhaft diejenigen genannt, die für Staat und Verwaltung besonders einschneidende Auswirkungen haben dürften.

– Verlagerung von menschlichen Kommunikationsbeziehungen auf digitale Kanäle: Was mit E-Mail und SMS noch als Ersatz von Brief und Telefon aufgefasst werden konnte, hat sich mit Social-Media-Anwendungen auch auf dem Gebiet der Interaktion ganzer Gruppen fortgesetzt.

– Entstehung einer globalen Plattformökonomie: In der Wirtschaft machen technologische Plattformen den traditionellen Unternehmen Marktanteile streitig, indem sie sich zwischen Hersteller und Endkunden schieben bzw. bereits existierende Intermediäre (zum Beispiel Banken, Versicherungen, Notare) ersetzen. Durch ihre Größe und weltweite Nutzerschaft sind sie auch in der Lage, bisher hoheitliche Tätigkeiten zu ersetzen, etwa die Bereitstellung von digitalen Identitäten und Währungen.

– Automatisierte Entscheidungsunterstützung und -findung: Dienstleistungen wie die der öffentlichen Hand werden nicht zuletzt durch automatisierte Vorgangs-

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

bearbeitung umfassend verändert, indem etwa Verwaltungsakte ohne menschliches Zutun erlassen werden, wie es schon jetzt beispielsweise im Steuerbereich der Fall ist (vergleiche PublicGovernance Winter 2018/2019, S. 6 ff.).

Die deutsche Bundesregierung hat auf die Herausforderung der Digitalisierung mit einer ganzen Reihe von Handlungsprogrammen reagiert: beginnend mit dem 2001 verabschiedeten Regierungsprogramm „BundOnline 2005" über weitere Programme und das E-Government-Gesetz von 2013 hin zum Programm „Digitale Verwaltung 2020" und zum Onlinezugangsgesetz von 2017. Allen diesen Zielsetzungen ist gemeinsam, dass sie eine Fülle von Einzelmaßnahmen aufführen, mit denen sich die öffentliche Verwaltung auf das digitale Zeitalter vorbereiten will – von der Onlinestellung amtlicher Bekanntmachungen über die elektronische Aktenführung bis zum Portalverbund aller bundesweit verfügbaren Verwaltungsleistungen. Wie aber der „Digitale Staat" und seine Verwaltung am Ende aussehen werden, ist aus diesen Programmen und Gesetzen nur in Andeutungen erkennbar. Was fehlt, ist eine gemeinsame Vision, wie Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter letztlich aussehen werden. Wie positioniert sich die öffentliche Verwaltung in der digitalisierten Welt, inwieweit trennt sie sich von herkömmlichen Strukturen und wie verändern sich Organisation, Prozesse und Verantwortlichkeiten?

Um diese offenen Fragen zu klären, hat das Institut für den öffentlichen Sektor Verwaltungsexperten um ihre Einschätzung gebeten, die aus unterschiedlichen Institutionen stammen und sich zum Teil schon seit Jahrzehnten mit der Digitalisierung der öffentlichen Hand beschäftigen.

Ein Zukunftsszenario für Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter

Neun Expertinnen und Experten haben vier Fragen zu Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter beantwortet: Wie sieht die Interaktion mit Bürgern und Wirtschaft im digitalen Zeitalter aus? Wie sieht die interne Verwaltungsorganisation der Zukunft aus? Welche Qualifikationen benötigt die digitale Verwaltung? Welche Rolle spielt in Zukunft eigentlich der Staat?

In den schriftlichen Antworten waren viele Gemeinsamkeiten erkennbar, auch wenn jeweils unterschiedliche Aspekte thematisiert wurden. Aus den neun Zukunftsbeschreibungen hat das Institut für den öffentlichen Sektor ein umfassendes Zukunftsbild eines digitalisierten Staates und seiner Verwaltung entwickelt, das im Folgenden beschrieben ist. Erkennbare Kontroversen waren innerhalb der Expertenrunde die Ausnahme, werden bei der Beschreibung des Zukunftsbilds aber als abweichende Meinung deutlich gemacht.

Dieses Zukunftsbild kann schließlich den Anstoß für eine weitergehende Diskussion über das Regieren und Verwalten im digitalen Zeitalter geben, mithin einen Beitrag zur Entwicklung einer „Digital Governance" leisten.

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein

Die Antworten unserer Expertenrunde zeigen deutlich, dass die eingesetzten Technologien einen Mehrwert für ihre Nutzer und die Verwaltung insgesamt liefern müssen, dass Digitalisierung also kein Selbstzweck sein darf. Einen Nutzen generiert die Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung demnach in dreierlei Hinsicht: Erstens hilft sie dabei, in Zeiten des demografischen Wandels die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung aufrechtzuerhalten. Personalressourcen sind bereits heute knapp und eine große Pensionierungswelle steht bevor. Automatisierte Systeme und digitalisierte Prozesse entlasten das Verwaltungspersonal und können die Dienstleistungsqualität sicherstellen.

> „Statt dass jede kleine Gemeinde Spezialisten bzw. Spezialservices für wenige Fallzahlen bereithält, kauft sie bestimmte Back-Office- und Spezialleistungen bei anderen Behörden ein. Dieser Wettbewerb wird gesetzlich ermöglicht."
> **Hannes Kühn, stellvertretender Leiter, Sekretariat des Nationalen Normenkontrollrats**

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Zweitens kann die Attraktivität der Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst erhöht werden. Automatisierung und Digitalisierung entlasten die Mitarbeiter nicht nur von monotonen Routineaufgaben, sondern ermöglichen gleichzeitig flexible Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeit.

Drittens verbessert die Digitalisierung den Zugang zur öffentlichen Verwaltung für Bürger und Unternehmen. Der Weg zum Amt kann aufgrund digitaler Erreichbarkeit entfallen, Anfragen werden schneller bearbeitet, Leistungen werden – wo möglich – antragslos gewährt und Informationen nur einmalig zur Verfügung gestellt.

„Die Verwaltung im digitalen Zeitalter muss technologieoffen sein. Die zentrale Rolle des Staates ist es, den Rahmen vorzugeben – damit die positiven Aspekte der Technologie zum Tragen kommen. Das zeigt sich gerade jetzt, in einer Krise."
Ernst Bürger, Unterabteilungsleiter Verwaltungsdigitalisierung, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Rollenwandel der Verwaltung

Die Rolle des öffentlichen Dienstes hat sich im digitalen Zeitalter verändert. Der Fokus liegt weniger auf der rein aktenbasierten Abarbeitung von Vorgängen (denn das hat zu einem Großteil die Technik übernommen), sondern auf Betreuung, Organisation, Kommunikation und der Ermöglichung von Partizipation. Die Beratung von Bürgern und Unternehmen steht im Mittelpunkt. Hierzu gehört auch eine Trennung von Aufgaben im „Front-Office" und „Back-Office". Vor Ort im „Front-Office" ist die Verwaltung weiterhin als physische Anlaufstelle präsent und kümmert sich um Aufgaben, die den Kernbereich der örtlichen Gemeinschaft betreffen, zum Beispiel die Stadtplanung oder Aufgaben der Daseinsvorsorge. Im „Back-Office" werden Anträge bearbeitet und entschieden – wo immer möglich digitalisiert und automatisiert. Bei diesen Leistungen sei es den Bürgern nach Meinung einzelner Befragter grundsätzlich egal, ob sie vor Ort oder an anderer Stelle erbracht werden. Dies führt möglicherweise zur Spezialisierung ausgewählter Verwaltungsorganisationen auf bestimmte „Back-Office"-Prozesse, die dort zentralisiert und behördenübergreifend ausgeführt werden. Vielleicht gibt es sogar einen Wettbewerb zwischen Verwaltungsorganisationen, sodass sich die Organisationen mit den effizientesten Prozessen durchsetzen.

„Eine umfassende digitale Vertriebsinfrastruktur des gesamten öffentlichen Sektors muss das Ziel sein. Der persönliche Kanal wird weiterhin der teuerste Vertriebskanal bleiben, aber dies kann sich Deutschland in wichtigen Bereichen auch leisten."
Prof. Dr. Jörn von Lucke, Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Insgesamt arbeiten die Verwaltungen stärker projekt- bzw. themenorientiert. Sie reagieren nach Bedarf auf unterschiedliche Herausforderungen und arbeiten im Sinne einer Netzwerkverwaltung in Teams, die behördenübergreifend zusammengesetzt sein können. Die Teams organisieren sich selbst und agiles Arbeiten ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Eine technologieoffene Verwaltung

Die Verwaltung im digitalen Zeitalter ist in hohem Maße offen gegenüber technologischen Lösungen. Für die Auswahl der infrage kommenden Lösungen ist es aber maßgeblich, inwieweit sie tatsächlich eine optimierte Vorgangsabwicklung ermöglichen können. Zu den digitalen Lösungen, Technologien und Tools, die in der Verwaltungsorganisation genutzt werden, gehören webbasierte Portale, Onlinedienste, KI-Systeme, Blockchain, Chatbots und Big Data Analytics. Beim Einsatz der Technologien steht die Sicherheit an erster Stelle. Nur sichere, gebrauchstaugliche, anwenderfreundliche und effiziente Technologie wird umgesetzt.

„Ein Nebeneinander von digitalen und analogen Prozessen ist ineffizient und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen frustrierend. Dennoch wird es für die Bürger weiterhin möglich sein, ‚aufs Amt' – also ins Rathaus oder Bürgerbüro – zu kommen und dort Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen."
Alexander Handschuh, Sprecher, Deutscher Städte- und Gemeindebund

Kommunikation mit den Bürgern: Digitale Erreichbarkeit und Beratung vor Ort

Im digitalen Zeitalter ist der digitale Zugang zur öffentlichen Verwaltung der Standardfall. Bürger und Unternehmen haben das garantierte Recht, sich über digitale Kanäle an ihre Verwaltung zu wenden. Digitale Antragstellung und Onlinedienste ermöglichen eine orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit der Verwal-

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

tung. Entsprechend des „Once-Only-Prinzips" müssen einmal bereitgestellte Daten nicht ein zweites Mal geliefert werden, denn vorhandene Informationen werden behördenübergreifend für unterschiedliche Verwaltungsverfahren genutzt. Bei vielen Leistungen agiert die Verwaltung sogar nach dem „No-Stop-Prinzip", das heißt sie wird antragslos tätig (zum Beispiel die automatische Auszahlung von Kindergeld nach einer angemeldeten Geburt). Die notwendige Interaktion mit der Verwaltung hat sich daher auf ein Minimum reduziert.

Trotz aller digitaler Kanäle: Der direkte Austausch mit Verwaltungsmitarbeitern ist auch im digitalen Zeitalter möglich. Für eine individuelle Beratung oder zur Hilfestellung bei der Nutzung der digitalen Services sind Mitarbeiter per Chat, telefonisch oder vor Ort persönlich erreichbar. Es gilt ein „Mehrkanalprinzip", wonach neben der elektronischen ausdrücklich auch die persönliche Erreichbarkeit gegeben ist. Möglicherweise besteht – so die Idee eines befragten Experten – eine Rangfolge bei den Kommunikationskanälen: Zuerst erfolgt die Kontaktaufnahme per Chat oder Telefon, erst in einem zweiten Schritt ist eine persönliche Beratung vor Ort möglich.

> „Die Digitalisierung ist besonders für kleine Kommunen aufgrund der Personalentwicklung die einzige Chance für ein qualitatives Serviceangebot. Künstliche Intelligenz wird in der Unterstützung eine wesentliche Rolle spielen. Hierbei ist entscheidend, dass KI-Systeme nicht nur zuverlässig arbeiten, sondern dass die Systementscheidungen ab einer gewissen Relevanz auch nachvollziehbar und erklärbar sind."
> **Univ. Lekt. Christian Rupp, CIO, Joint eGovernment and Open Data Innovation Lab**

Auch bei der persönlichen Beratung gilt: „Das Amt kommt zum Bürger", und zwar in Form eines Bürgermobils oder von Beratungsstellen in Sparkassen, in Bibliotheken oder in Supermärkten. Darüber hinaus stehen dort und in den Rathäusern „Bürgerterminals" zur Verfügung, die eine digitale Beantragung für alle Bürger ermöglichen.

Standardisierte und automatisierte Prozesse: Der Mensch trägt weiter die Verantwortung

Die Antragsprozesse und Fachverfahren laufen vollständig digital ab. Denn ein Nebeneinander digitaler und analoger Prozesse hat sich als unwirtschaftlich erwiesen. Unternehmen und insbesondere Bürger, die bei der elektronischen Antragstellung Hilfe benötigen, erhalten diese dennoch: durch persönliche Unterstützung oder durch die Bereitstellung der notwendigen technischen Geräte zur Antragstellung (die erwähnten Bürgerterminals).

Soweit möglich sind die Entscheidungsprozesse automatisiert. Dies bedeutet, dass eindeutige Sachverhalte ohne Ermessens- und Beurteilungsspielraum automatisiert entschieden werden. Die zugrunde liegende regelbasierte Entscheidungslogik ist nachvollziehbar und transparent. In allen anderen Fällen wird künstliche Intelligenz (KI) zur Entscheidungsunterstützung herangezogen, indem zum Beispiel auf das Entscheidungsergebnis bei vergleichbaren Fällen verwiesen wird. Bei allen automatisierten Prozessen trägt der Mensch weiterhin die Verantwortung. Er trifft die finale Entscheidung bzw. ist für einen nachvollziehbaren und rechtmäßigen Algorithmus verantwortlich.

> „Der Einsatz standardisierter Verfahren muss also flankiert werden mit verfahrensmäßigen Sicherungen zur Herstellung von Einzelfallgerechtigkeit. Dazu gehören eine transparente Algorithmenkontrolle ebenso wie die Gewährleistung einer menschlichen Kontrollinstanz."
> **PD Dr. Ariane Berger, Leiterin Digitalisierung, Deutscher Landkreistag**

Digitalisierte und automatisierte Prozesse entlasten Verwaltungsmitarbeiter von Routinearbeiten und schaffen mehr Freiraum für die individuelle Beratung von Bürgern und Unternehmen. Gleichzeitig kann durch die damit einhergehende Produktivitätssteigerung ein Aufgabenabbau verhindert werden, denn die Verwaltung hat immer größere Schwierigkeiten, die durch die Pensionierungswelle entstandene Personallücke zu füllen.

Interdisziplinärer Personalkörper

In der öffentlichen Verwaltung im digitalen Zeitalter ist nicht mehr allein juristische und verwaltungsbezogene Kompetenz gefordert. Der Personalkörper ist divers und interdisziplinär.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Die Interaktion zwischen Mensch und künstlicher Intelligenz erfordert neue Rollen und Aufgaben. Gestaltende sowie Technik überwachende Funktionen haben gegenüber den früher vorherrschenden operativen, ausführenden Funktionen spürbar zugenommen. Data Scientists analysieren große Datenmengen und setzen die Erkenntnisse gewinnbringend für strategische und planerische Entscheidungen ein.

Die Beschäftigten in der Verwaltung verfügen über ein hohes Maß an Sozialkompetenz, um sich auf die unterschiedlichen Lebenslagen der Bürger und Unternehmen einstellen zu können und diese gut zu beraten. Individuelle Beratung erfordert zudem Empathie und didaktische Fähigkeiten. Außerdem sind Moderationskompetenzen und diplomatisches Geschick zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen vorhanden. Eine offene Gesellschaft verlangt zudem interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung.

„Digitale Kompetenzen und Softskills sind bei Führungskräften in einer durch mobile Arbeit und wechselnde Teams geprägten Welt deutlich wichtiger geworden als das reine Fachwissen für ein bestimmtes Aufgabengebiet."
Dr. Christian Schulz, Leiter Referatsgruppe Personal und Justiziariat, Bundesverwaltungsamt

Die Veränderungsbereitschaft und die Offenheit zum lebenslangen Lernen haben sich in den Verwaltungsorganisationen des digitalen Zeitalters spürbar erhöht. Umfassende, kompetenzprofilscharfe Weiterbildungsangebote vermitteln die notwendigen Kompetenzen und bereiten die Mitarbeiter auf den stetigen Wandel und immer neue Technologien vor.

Eine neue Verwaltungskultur im digitalen Zeitalter

Nicht nur die Zusammensetzung des Personals hat sich verändert: Eine Kultur, die Feedback wertschätzt, prägt die Arbeitsweise in den Behörden. Mitarbeitern wird mehr Flexibilität eingeräumt, technische Mittel ermöglichen flexible Arbeitszeiten und Arbeiten von zu Hause.

Mitarbeiter sind stets auf der Suche nach neuen Lösungen, auch behördenübergreifend und in fachfremden Einrichtungen. Sie verlassen regelmäßig ihre „Komfortzone", um „Betriebsblindheit" entgegenzuwirken. Möglicherweise kooperieren sie auch mit Start-ups, um von deren Innovationsgeist zu profitieren. Die Entwicklung neuer Lösungen findet in Experimentierräumen statt, die ohne Einschränkungen Raum für Innovationen bieten. Denn im digitalen Zeitalter ist es umso wichtiger, dass die öffentliche Verwaltung auf technische und gesellschaftliche Veränderungen schnell und im Sinne der Bürger, Unternehmen und eigenen Mitarbeiter reagiert.

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen ihre Komfortzone auf Zeit und suchen in anderen, fachfremden Einrichtungen nach neuen Lösungen, indem sie mit offenem Blick aus der Außenperspektive agieren. Angesichts zunehmender Komplexität und der daraus resultierenden Anforderungen brauchen wir solche Pioniere."
Franz-Reinhard Habbel,
Gründer des Innovators Club

Der Staat als Garant für Sicherheit und Freiheit

Digitale Disruption könnte staatliche Funktionen überflüssig machen. Peer-to-peer-Interaktionen mithilfe der Blockchain-Technologie könnten beispielsweise Währungen ersetzen. Privatwirtschaftlich organisierte digitale Identitäten würden eine weitere Kernfunktion des Staates gefährden. Doch unsere Experten sind sich einig: Den Staat gibt es auch im digitalen Zeitalter, er schafft den nötigen Ordnungsrahmen für Gesellschaften. Rechtsstaatlichkeit sorgt für Sicherheit und Freiheit sowohl für Bürger als auch für Unternehmen; sie ist ein Garant für Fairness und Verfassungsmäßigkeit. Die zentrale Rolle des Staates ist es, einen Rahmen vorzugeben, sodass Technologien im konstruktiven Sinne für Bürger und Unternehmen genutzt werden.

Der Staat sollte in der digitalisierten Welt seine eigene Datenhoheit sichern. Eine Stimme aus unserer Expertenrunde regte sogar ein allgemeines Datennutzungsrecht für den Staat an, damit dieser auf einer möglichst umfassenden Datengrundlage (dazu könnten auch die Daten privater Anbieter gehören) gut fundierte politische Entscheidungen treffen kann. Jedenfalls ist es eine Pflicht des Staates, ihm anvertraute Daten sicher aufzubewahren und einen verantwortungsvollen Umgang damit zu garantieren. Gleichzeitig sorgen staatliche Institutionen für Transparenz und legen

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

gegenüber Bürgern und Unternehmen offen, welche Daten wo gespeichert werden und welche Behörden wann darauf zugreifen.

Doch es geht um mehr als Datennutzung und Datenschutz. Der Staat muss seine digitale Souveränität sichern und darf sich nicht in Abhängigkeit großer Softwareanbieter begeben. Mehrfach weisen die befragten Experten darauf hin, dass Abhängigkeiten von externen Akteuren, zumindest bei staatlichen Kernaufgaben, inakzeptabel seien. Staat und staatliche IT-Dienstleister sollten digitale Technologien beherrschen können, da sie sich sonst erpressbar machten. In einzelnen Szenarien aus unserer Expertenrunde werden künftig aber auch private Dienstleister zu Anbietern vormals rein durch die öffentliche Hand bereitgestellter Daseinsvorsorgeprodukte.

> „Der Staat muss vorausschauend fragen, wie er Zugang zu den für seine Arbeit relevanten Daten erhält. Also zum Beispiel zur klugen Erfüllung der Daseinsvorsorge."
> **Lena-Sophie Müller, Geschäftsführerin, Initiative D21**

Der deutsche Föderalismus wird die digitale Revolution überleben, in diesem Punkt sind sich die befragten Experten überwiegend einig. Hinsichtlich des Verwaltungsaufbaus könnten die „mittleren Verwaltungsebenen", also die Landkreise oder Bundesländer, in einer digitalisierten Welt mit einem Trend zu zentralen Plattformen am ehesten infrage gestellt werden, so eine Expertenmeinung. Diesen Ebenen fehle eine Verankerung in der „analogen Welt", die zum Beispiel bei den Kommunen aufgrund der unmittelbaren Bürgernähe und als Ansprechpartner vor Ort gegeben sei.

„Digital Governance" ist gefragt

Die digitale Revolution – das ist aus den Voraussagen des Expertenpanels zu lesen – wird Staat und Verwaltung nicht komplett aus den Angeln heben, wie möglicherweise das eine oder andere traditionelle Unternehmen der Privatwirtschaft. Staat und Verwaltung werden sich aber in manchen Aspekten erheblich verändern. Sie werden sich in hohem Maße neuer Technologien bedienen, um die eigene Produktivität deutlich zu steigern. Routinevorgänge werden automatisiert von Maschinen erledigt, künstliche Intelligenz wird bei der Lösung von Problemen eingesetzt. Auf der anderen Seite werden nach wie vor Menschen das Gesicht nach außen prägen, die aber andere Aufgaben als bisher erfüllen und über andere Qualifikationen verfügen müssen, um die anspruchsvollen technischen Systeme beherrschen zu können. Der Weg ins digitale Zeitalter wird also nicht allein von massiven Investitionen in Hard- und Software geprägt werden, sondern auch von einem weitreichenden Umbau des öffentlichen Dienstes. Letzteres dürfte erhebliche Aufwendungen in Aus- und Fortbildung und in die Gewinnung neuen Personals erfordern.

Ergänzend zu den Aussagen der hier befragten Experten nimmt das Institut für den öffentlichen Sektor an, dass die Grenzen zwischen öffentlichem und Privatsektor fallen werden. Der Umbau des öffentlichen Sektors dürfte kaum von diesem allein gestemmt werden können, sondern neue partnerschaftliche Strukturen zwischen Staat, Privatwirtschaft, Drittem Sektor und bürgerschaftlichem Engagement hervorbringen. „Open Government" wird Grundlage staatlichen und kommunalen Handelns. Ein – verglichen mit heute – zahlenmäßig erheblich kleinerer, aber technologisch hochgerüsteter, agiler öffentlicher Dienst erfordert eine ihm entsprechende Art des Regierens und Verwaltens: einer noch zu entwickelnden „Digital Governance".

Franziska Holler, Ferdinand Schuster

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IM FOKUS

Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen

In den vergangenen 15 Jahren wurden deutschlandweit mehr als 50 Public Corporate Governance Kodizes eingeführt. Während neben dem Bund mittlerweile die meisten Bundesländer und Landeshauptstädte einen solchen Kodex zur Steuerung, Leitung und Überwachung ihrer Beteiligungsunternehmen einsetzen, werden Kodizes in mittelgroßen und kleineren Kommunen bislang kaum genutzt. Das Institut für den öffentlichen Sektor und die Zeppelin Universität in Friedrichshafen erhoben nun in einer gemeinsamen Studie erstmals deutschlandweite Erfahrungswerte mit dem Einsatz dieses Regelwerks und prüften messbare Effekte.

Aktuell gibt es in Deutschland rund 18.000 Unternehmen der öffentlichen Hand, 88 Prozent davon auf kommunaler Ebene[1]. Diese erfüllen wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge und sind damit für die Gesellschaft von besonderer Bedeutung. Um Standards für die Steuerung, Leitung und Überwachung ihrer jeweiligen Beteiligungsunternehmen zu setzen sowie diese Grundsätze transparent zu kommunizieren[2], setzen viele große Gebietskörperschaften in Deutschland einen Public Corporate Governance Kodex (PCGK) ein. Hierdurch sollen auch das Vertrauen der Bürger in die Führung der öffentlichen Unternehmen gestärkt[3] sowie Risiken aus der öffentlichen Unternehmenstätigkeit reduziert werden[4].

Grundlage der in einem PCGK festgeschriebenen Regeln und Handlungsempfehlungen sind gesetzliche Vorschriften und anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung[5]. Ein Fokus liegt zumeist auf der Zusammensetzung, der inneren Ordnung, den Zuständigkeiten und dem Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensorgane (Anteilseignerversammlung, Aufsichtsgremium, Geschäftsleitung). Im Gegensatz zu anderen Verordnungen oder Verwaltungsrichtlinien, wie zum Beispiel einer Beteiligungsrichtlinie, sehen Kodizes zudem in aller Regel ein „comply or explain"-Prinzip vor. Demnach können die betroffenen Unternehmen von allen mit dem Wort „soll" beschriebenen Empfehlungen des Kodex abweichen, müssen dies allerdings in einer jährlich zu veröffentlichenden Entsprechenserklärung offenlegen und begründen. Hierdurch soll der Heterogenität der Beteiligungsunternehmen stärker Rechnung getragen werden.

Rund 50 Kodizes in Deutschland mit zum Teil erheblichen Regelungsunterschieden

Nachdem im Jahr 2005 mit Berlin und Brandenburg die ersten Bundesländer einen Kodex eingeführt hatten, gab es in den Folgejahren auf Ebene von Bund, Ländern und Kommunen zahlreiche Nachahmer. Mittlerweile sind bundesweit rund 50 Kodizes im Einsatz. Neun der 13 Flächenbundesländer, alle drei Stadtstaaten sowie acht der 13 Landeshauptstädte haben neben dem Bund zwischenzeitlich einen PCGK eingeführt.[6] Eine Massenbewegung auf kommunaler Ebene, also auch bei kleineren bzw. mittelgroßen Städten oder Landkreisen, ist das Instrument trotz der hohen Anzahl an Kommunalunternehmen allerdings bislang bei Weitem nicht geworden.[7]

In ihrer inhaltlichen Ausgestaltung variieren die in Deutschland existierenden Kodizes zum Teil stark voneinander, sodass zuweilen von einem „Flickenteppich" die Rede ist[8]. Je Bundesland und Ebene der Gebietskörperschaft existieren allerdings zum Teil unterschiedliche gesetzliche Grundlagen, die bei der Kodexausgestaltung zu berücksichtigen sind. Zahlreiche Bundesländer und Kommunen haben ihre Kodizes bereits einmalig oder mehrmals novelliert und unterschiedliche Regelungen vor dem Hintergrund neuer Erfahrungswerte oder aktueller politischer Einflüsse angepasst bzw. ergänzt[9].

1 Vgl. www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/Tabellen/jahresabschluesse-eigner.html (Berichtsjahr 2017)

2 Vgl. zum Beispiel Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance. In: Veit, S./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, S. 319-332

3 Vgl. Wolf, A./Ziche, C. (2005): Corporate Governance Kodex – Gütesiegel auch für kommunale Unternehmen?. In: Ruter, R./Sahr, K./Graf Waldersee, G. (Hrsg.): Public Corporate Governance – Ein Kodex für öffentliche Unternehmen

4 Vgl. Mirow, T. (2005): Öffentliche Unternehmen im Wettbewerb – Erfahrungen aus einem Stadtstaat. In: a. a. O.

5 Vgl. z. B. Grundsätze der guten Unternehmens- und Beteiligungsführung des Freistaats Thüringen (Kodex), S. 6

6 Eine Übersicht über die in Deutschland eingesetzten Public Corporate Governance Kodizes findet sich unter https://publicgovernance.de/html/de/2317.htm.

7 Vgl. auch Plazek, M./Schuster, F./Trousil, T. (2019): Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung – das Beispiel Thüringen. In: PublicGovernance, Frühjahr 2019, S. 6–11

8 Vgl. Papenfuß, U. (2017): Public Corporate Governance Kodizes: Wie wir einen bundeslandübergreifenden Musterkodex entwickeln können, S. 49

9 Vgl. z. B. Meldung „Hamburger Kodexnovelle: Neue Nachhaltigkeitspflichten für Unternehmen" auf S. 22 dieser Ausgabe

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Auch der Bund plant derzeit, noch im laufenden Jahr eine überarbeitete Fassung des 2009 veröffentlichten Bundeskodex in Kraft zu setzen, um eine aktive Beteiligungsführung der Bundesunternehmen zu unterstützen.[10]

Forschungsfrage: Welchen Nutzen bringen Kodizes?

Für Deutschland stand eine umfassende Studie zu Effekten der in den vergangenen 15 Jahren eingeführten Kodizes auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene bislang noch aus. Nur vereinzelt wurde ein PCGK intern oder extern evaluiert, Ergebnisse wurden nur in wenigen Ausnahmefällen veröffentlicht.[11]

Internationale Untersuchungen zu Erfahrungen mit Kodizes bei der öffentlichen Beteiligungssteuerung haben unterschiedliche Resultate hervorgebracht. Eine Studie zu den PCG-Richtlinien der Schweizer Kantone schlussfolgerte, dass in den Kantonen infolge der Richtlinien mehr Steuerungs- und Controllinginstrumente eingesetzt wurden und dies nach subjektiver Wahrnehmung zu einer besseren Aufsicht der öffentlichen Unternehmen durch die Kantone führte.[12] Eine Untersuchung der Effekte des österreichischen Bundes Public Corporate Governance Kodex hat hingegen einen geringen Anwendungsgrad des Kodex und wenig Zufriedenheit der öffentlichen Unternehmen gezeigt. Es konnte lediglich eine stimulierende Wirkung auf die Etablierung oder Anpassung des Risikomanagementsystems innerhalb der Unternehmen festgestellt werden.[13]

Deutschlandweite Studie mit Vertretern von Bund, Ländern und Kommunen

Das Institut für den öffentlichen Sektor hat in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Public Management und Public Policy der Zeppelin Universität in Friedrichshafen nun erstmals systematisch deutschlandweite Erfahrungswerte mit dem Einsatz von PCGKs erhoben. Darüber hinaus wurden einzelne beobachtbare Unterschiede zwischen vergleichbaren Gebietskörperschaften mit und ohne Kodex untersucht. Hierzu wurden im Jahr 2019 eine deutschlandweite Onlinebefragung und drei Diskussionsrunden im Fokusgruppenformat durchgeführt. Zudem wurden die Jahresabschlüsse und Unternehmenswebseiten der jeweils zehn größten Mehrheitsbeteiligungen von Bund, Bundesländern und Landeshauptstädten sowie die Beteiligungsberichte der entsprechenden Gebietskörperschaften analysiert.

An der quantitativen Onlinebefragung (im Folgenden: Befragung) nahmen 168 Vertreter der öffentlichen Hand (insbesondere Vertreter von Beteiligungsverwaltung, Kämmerei und Rechnungsprüfungsamt/Rechnungshof sowie Hauptverwaltungsbeamte und Geschäftsleitungen öffentlicher Unternehmen) sowie 79 sonstige Sachkundige (insbesondere Wissenschaftler, Wirtschaftsprüfer und Berater) teil. In den drei Fokusgruppen – einer qualitativen Forschungsmethode – waren 18 Vertreter der öffentlichen Hand einbezogen, darunter überwiegend Leiter/Mitarbeiter von Beteiligungsverwaltungen, die bereits einen PCGK nutzen. Sowohl bei der Befragung als auch in den Fokusgruppen waren überwiegend Teilnehmer der kommunalen Ebene (inklusive Stadtstaaten) vertreten – dies entspricht dem großen kommunalen Anteil an öffentlichen Unternehmen und eingesetzten PCGKs in Deutschland. Jeweils rund 20 Prozent der Teilnehmer repräsentierten Bund und Flächenländer.

Im Folgenden werden zentrale Studienergebnisse vorgestellt, die bezüglich der Befragung und der Fokusgruppen ausschließlich die Erfahrungswerte der Vertreter der öffentlichen Hand widerspiegeln. Dabei zeigten sich im Antwortverhalten derjenigen Befragungsteilnehmer, die bereits einen PCGK in der eigenen Gebietskörperschaft eingeführt haben, und derjenigen, bei denen es vor Ort bislang keinen eigenen Kodex gibt, insgesamt kaum auffällige Unterschiede[14]. Die sonstigen Sachkundigen wurden bei den statistischen Auswertungen lediglich als Kontrollgruppe berücksichtigt. In ihrem Antwortverhalten zeigten sich keine signifikanten Abweichungen.

Kodex legt „Spielregeln" für Gesellschafter und Unternehmensorgane fest

Die Befragungsteilnehmer sehen in PCGKs grundsätzlich hohe Nutzenpotenziale. Auf einer 5-Punkte-Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten von 1 („stimme überhaupt nicht zu") bis 5 („stimme voll und ganz zu") erreichen die Aussagen „Ein PCGK kann die beteiligten Akteure bei ihrer Arbeit unterstützen" sowie „Ein PCGK kann relevante Hinweise zu wichtigen Aspekten liefern, die in Gesetzen nicht mit dieser Präzision angesprochen werden können" sehr hohe durchschnittliche Zustimmungswerte von 4,4. Jeweils rund 90 Prozent der Befragten stimmen diesen Aussagen zu.

Ein besonders starker Effekt von Kodizes wird dabei in ihrem Beitrag zu deutlicheren Standards für die Beteiligungssteuerung, Unternehmensführung und -aufsicht gesehen. Dies trägt nach Überzeugung der Befragten insbesondere zu einer klareren Festlegung der Gesellschafterrolle, einer verbesserten Einhaltung von vordefinierten Entscheidungsabläufen sowie zu einem rollenkonformeren Verhalten der unterschiedlichen Beteiligten bei (vergleiche Abbildung 1, Seite 14).

Diese Ergebnisse widersprechen bisherigen kritischen Stimmen gegenüber PCGKs, nach denen ein Kodex seinen Nutzen lediglich als Kommunikationsinstrument, nicht aber als Ordnungsinstrument entfalte.[15] Auch in den Fokusgruppen wurde die personenunabhängige Standardisierung der Beteiligungssteuerung von den meisten Teilnehmern als ein positiver Effekt von Kodizes wahrgenommen. Durch die Kodizes würden demnach allgemein anerkannte „Spielregeln" bei der tatsächlichen Beteiligungssteuerung

10 Vgl. Ramge, S. (2020): Neuausrichtung der Beteiligungsführung des Bundes. Impulsvortrag beim 1. Berliner Beteiligungskongress am 29.1.2020

11 Vgl. z. B. Scheider, L. (2019): Evaluation der Frankfurter Richtlinie guter Unternehmensführung (PCGK) – Diversity, RMS und CMS. In: KGSt-Journal 4/2019

12 Steiner, R. / Brenner, K. / Saxenhofer, A. (2015): Verbreitung und Effekte von Public Corporate Governance-Richtlinien am Beispiel der Schweizer Kantone

13 Spennlingwimmer, T. (2017): Der Public Corporate Governance Kodex in öffentlichen Unternehmen: Auswirkungen auf das Beteiligungsmanagement und -controlling öffentlicher Unternehmen

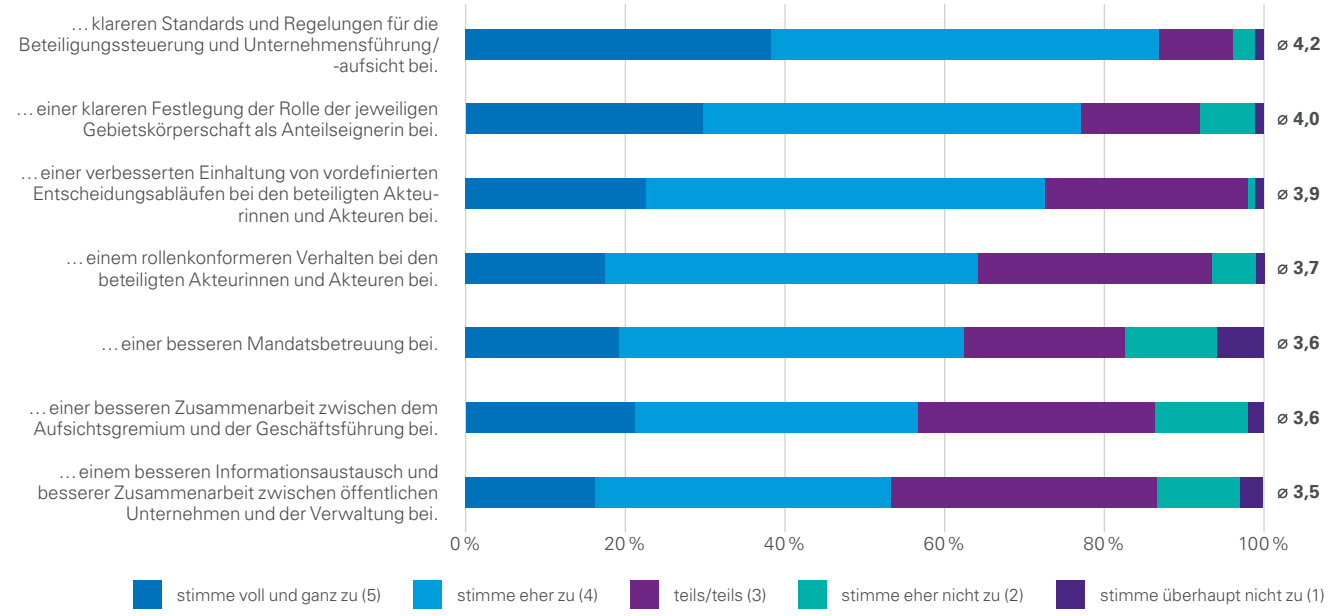
14 Sofern signifikante Unterschiede im Antwortverhalten vorliegen, werden diese in den folgenden Ausführungen deutlich gemacht.

15 Vgl. Leixnering, S./Bramböck, S (2013): Public Corporate Governance Kodizes: Die Köpenickiade der Beteiligungsverwaltung, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, S. 2–3/13

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 1: Zustimmung zu Effekten eines PCGK auf das Zusammenwirken von Akteursgruppen
Ein PCGK trägt zu …

N = 112–116; Mittelwerte am Balkenende



Quelle: Studie des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen und des Instituts für den öffentlichen Sektor

vor Ort geschaffen, auf die sich die verschiedenen beteiligten Akteure auch im Konfliktfall berufen könnten. Insbesondere im Hinblick auf die Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen, die turnusmäßig einer personellen Fluktuation unterworfen seien, sei dies hilfreich. Einzelne Geschäftsleitungen berichteten zudem, dass die in ihrem Kodex normierten Prozesse in Bezug auf Zielsetzungen der Beteiligungsunternehmen eine Grundlage bereitstellen würden, kurzfristig gewünschte Zieländerungen seitens der Politik abzuwehren bzw. durch entsprechende Kompensationen abzumildern. Andere Fokusgruppenteilnehmer waren hingegen der Ansicht, dass sich die Politik auch durch entsprechende Kodexregelungen nicht von kurzfristigen Kursänderungen bei der Beteiligungspolitik abhalten lassen würde.

Besonders positive Auswirkungen von Kodizes werden von den Befragten im Hinblick auf das Agieren der Beteiligungsverwaltung sowie der Geschäftsleitungen und der Aufsichtsräte der Unternehmen der öffentlichen Hand gesehen – rund drei Viertel der Befragten stimmten der Aussage zu, dass ein Kodex zu einer guten und verantwortungsvollen Public Corporate Governance bei diesen Akteuren beiträgt. Positive Effekte im Hinblick auf die Public Corporate Governance ergeben sich den Befragten zufolge in weniger starkem Maße auch bei der Verwaltungsspitze und im Rat/Parlament (Zustimmungswerte jeweils rund 60 Prozent). In den Fokusgruppen wurde mehrheitlich die Erfahrung geschildert, dass die Einführung eines PCGK insbesondere eine größere Deutungshoheit für das Beteiligungsmanagement zur Folge habe. Zudem werde das Beteiligungsmanagement aufgrund der intensiven Diskussionen bei einer Kodexeinführung auch seitens der Politik bewusster als Ansprechpartner wahrgenommen.

Kodex stiftet Vertrauen

Bezogen auf übergreifende Wirkungen von PCGKs stimmen rund zwei Drittel der Befragten der Aussage zu, dass die Anwendung eines Kodex zur Steigerung des Vertrauens in Politik, Verwaltung und öffentliche Unternehmen beitrage (vergleiche Abbildung 2). In den Fokusgruppen wurde vereinzelt einschränkend darauf verwiesen, dass erfahrungsgemäß nach einer zunächst höheren Öffentlichkeitswirkung bei Kodexeinführung das Interesse mit der Zeit zunehmend abflache und politische bzw. öffentliche Diskussionen zu einzelnen Kodexregelungen abnähmen.

60 Prozent der Befragten sehen einen positiven Beitrag von Kodizes in Bezug auf eine nachhaltige Sicherung des öffentlichen Interesses und die Ausrichtung der betroffenen Unternehmen an ihrem öffentlichen Auftrag. Nur eine Minderheit der Befragten glaubt hingegen, dass ein Kodex sich auch unmittelbar auf eine höhere Effektivität und Effizienz bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben auswirke. Unter den Befragten, in deren Gebietskörperschaft ein Kodex bereits eingeführt wurde, fallen die Zustimmungswerte dabei am niedrigsten aus. In den Fokusgruppen wurden hingegen vereinzelt Erfahrungen geschildert, nach denen sich insbesondere die Effizienz der Beteiligungsverwaltung nach einer Kodexeinführung spürbar verbessert habe, da durch einheitliche, im Kodex definierte Berichtsprozesse individuelle Einzelfallabstimmungen mit den einzelnen Beteiligungsunternehmen deutlich reduziert würden.

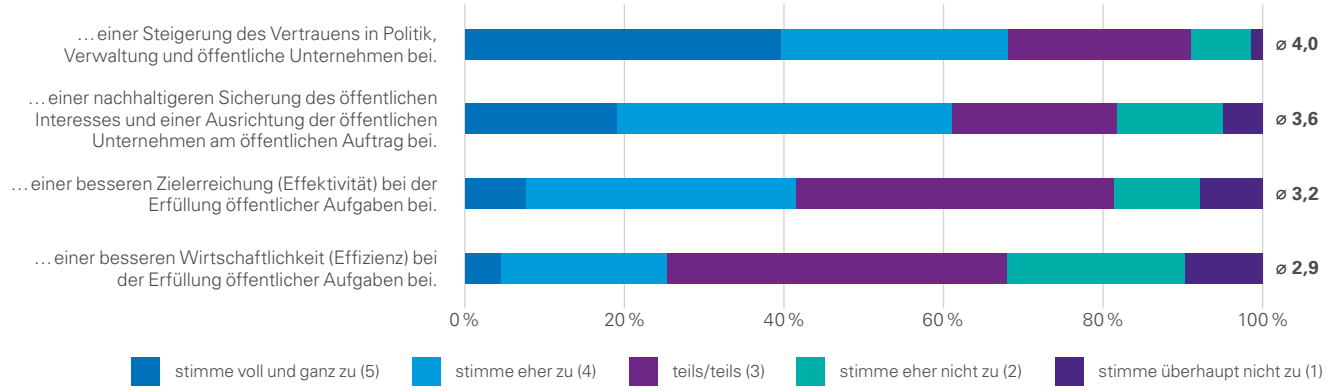
Positiver Zusammenhang zwischen Kodexeinsatz und Qualität der Beteiligungssteuerung

Auf Basis der Befragungsergebnisse zeigt sich zudem ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz eines Kodex und der subjektiv wahrgenommenen Qualität der Public Corporate

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 2: Zustimmung zu Effekten eines PCGK auf die Erreichung von übergreifenden Wirkungszielen
Ein PCGK trägt zu …

N = 120; Mittelwerte am Balkenende



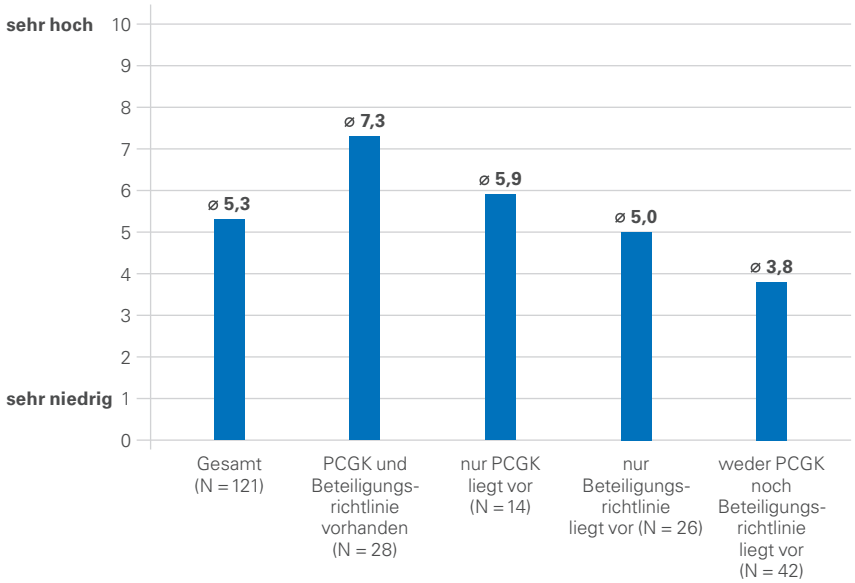
Quelle: Studie des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen und des Instituts für den öffentlichen Sektor

Governance (PCG) in der eigenen Gebietskörperschaft. Die Befragten stuften dazu die Qualität hinsichtlich der Steuerung, Leitung und Kontrolle von Beteiligungsunternehmen vor Ort auf einer 10er-Skala von 1 („sehr gering“) bis 10 („sehr hoch“) ein. Sofern ein Kodex vorhanden ist, bewerten die Befragten die PCG-Qualität vor Ort überdurchschnittlich. Befragte, bei denen nur eine Beteiligungsrichtlinie bzw. weder eine Beteiligungsrichtlinie noch ein Kodex zum Einsatz kommt, antworteten mit unterdurchschnittlichen Werten. Besonders hohe Einschätzungswerte werden erzielt, wenn sowohl ein Kodex als auch eine Beteiligungsrichtlinie vorhanden sind (vergleiche Abbildung 3). Dies deutet darauf hin, dass sich die Instrumente Kodex und Beteiligungsrichtlinie sinnvoll ergänzen können und nicht nur mögliche Alternativinstrumente der Beteiligungssteuerung darstellen. Als möglicher Grund wurden in den Fokusgruppen die unterschiedlichen Adressaten der beiden Regelungswerke genannt (Kodex: häufig primär Unternehmensorgane; Beteiligungsrichtlinie: primär Beteiligungsverwaltung). Einige Fokusgruppenteilnehmer verwiesen zudem auf eigene Erfahrungswerte, nach denen durch eine Kodexeinführung einerseits neue Steuerungsinstrumente (beispielsweise Berichtspflichten) etabliert wurden und andererseits die eingesetzten Instrumente besser miteinander verzahnt wurden. Im Ergebnis sei die Qualität der Beteiligungssteuerung gestiegen.

Entsprechenserklärungen der Unternehmen zum Kodex trotz Mehraufwand hilfreich

Dem in aller Regel in Public Corporate Governance Kodizes verankerten „Comply-or-explain“-Prinzip weisen fast 90 Prozent der Befragungsteilnehmer eine zentrale Bedeutung zu. Die Abgabe einer Entsprechenserklärung trägt dabei nach Überzeugung von zwei Dritteln der Befragten zu einer zusätzlichen Reflexion der Unternehmensführung/-aufsicht bei den beteiligten Akteuren (zum Beispiel Geschäftsleitung, Aufsichtsgremium) und Adressaten (wie etwa Beteiligungsmanagement, Öffentlichkeit) bei. Gleichzeitig bemängeln mehr als 80 Prozent, dass häufig in der Praxis noch nicht richtig verstanden werde, dass ein situationsgerechtes und transparent erklärtes Abweichen von einzelnen Kodexempfehlungen kein Mangel, sondern Ausdruck einer guten Corporate Governance sein könne. Auch in den Fokusgruppen wurde von zahlreichen Teilnehmern die zu beobachtende „Dämonisierung von Abwei-

Abbildung 3: Eingesetzte Regelwerke und Qualität der Public Corporate Governance
Wie schätzen Sie persönlich die Qualität der Public Corporate Governance in Ihrer Gebietskörperschaft gesamtbetrachtend ein?



Quelle: Studie des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen und des Instituts für den öffentlichen Sektor

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

chungen in der Entsprechenserklärung" problematisiert. Gut begründete Abweichungen sollten demnach im Sinne des Mechanismus „comply or explain" als Normalfall angesehen werden. Der zuweilen geäußerten Kritik, dass der Mechanismus „comply or explain" und die Abgabe von Entsprechenserklärungen in der aktuellen Praxis zu großem bürokratischem Mehraufwand führe, stimmte rund ein Drittel der Befragten zu, ein weiteres Drittel antwortete hier mit „teils/teils". Die statistische Auswertung zeigt allerdings, dass Akteure, in deren Gebietskörperschaft tatsächlich ein PCGK eingesetzt wird, den bürokratischen Mehraufwand weniger hoch einschätzen.

Höhere Vergütungstransparenz und diversere Unternehmensgremien in Gebietskörperschaften mit Kodex

Die vergleichende Analyse der knapp 300 Jahresabschlüsse von Bundes-, Landes- und Kommunalunternehmen sowie der Beteiligungsberichte der 30 betroffenen Gebietskörperschaften im Berichtsjahr 2016[16] zeigt insbesondere Folgendes auf: In Gebietskörperschaften, in denen ein PCGK eingesetzt wird, wurde ein höherer Veröffentlichungsgrad hinsichtlich der individuellen Vergütung von Geschäftsleitungen und Aufsichtsräten der untersuchten Beteiligungsunternehmen beobachtet. Die ermittelten Unterschiede sind auch dann statistisch stark signifikant, wenn die etwaige Existenz eines Transparenzgesetzes in den jeweiligen Gebietskörperschaften als Kontrollvariable herangezogen wird. Zudem zeigten sich (etwas schwächer signifikante) positive Zusammenhänge zwischen einem Kodexeinsatz und dem Frauenanteil in Aufsichtsräten und Geschäftsleitungen der untersuchten Unternehmen.

Kein Einfluss eines Kodexeinsatzes konnte im Rahmen der Dokumentenanalysen in Bezug auf die durchschnittlichen Vergütungshöhen von Geschäftsleitungen und Aufsichtsräten beobachtet werden. Ebenso wenig zeigte sich ein entsprechender Zusammenhang beim Offenlegungsgrad von unternehmensbezogenen Zielbildern sowie bei der öffentlichen Unternehmensberichterstattung mittels finanzieller und nicht finanzieller Leistungsindikatoren.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass den dargestellten Dokumentenanalysen reine Zeitpunktbetrachtungen zugrunde liegen und zeitliche Entwicklungen (zum Beispiel vor und nach Einführung eines PCGK) sowie weitere mögliche externe Einflussfaktoren im gewählten Studiendesign nicht ausreichend berücksichtigt werden konnten. Zukünftige Längsschnittstudien könnten einer ausreichenden Fundierung der vorliegenden Ergebnisse dienen und politische Schlussfolgerungen erlauben.

Konkrete Ausgestaltung der Kodizes entscheidend

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Einsatz eines Public Corporate Governance Kodex die betroffenen Akteure auf vielfältige Weise bei der Steuerung, Leitung und Überwachung von Unternehmen der öffentlichen Hand unterstützen und zu einer Qualitätssteigerung der vor Ort verwirklichten Public Corporate Governance beitragen kann. In den Fokusgruppen wurde dabei vereinzelt die These vertreten, dass eine nachhaltige Kodeximplementierung über eine reine Beteiligungsverwaltung hinaus zu einem aktiven Beteiligungsmanagement führe. Im Gegensatz zu einer Beteiligungsrichtlinie biete der Kodex dabei auch das entscheidende Gerüst für eine systematische Einbindung und Berichterstattung der Unternehmensgremien.

Nicht vergessen werden sollte dabei, dass viele Effekte eines PCGK mit der konkreten Ausgestaltung und Implementierung des jeweiligen Kodex vor Ort verbunden sind. Mehr als 90 Prozent der Befragungsteilnehmer stimmen der Aussage zu, dass die Effekte eines PCGK maßgeblich davon abhängen, ob die relevanten Probleme anforderungsgerecht angesprochen werden, und wie der PCGK tatsächlich umgesetzt wird. Deutschlandweite Analysen der eingesetzten PCGKs zeigen bislang eine große Heterogenität hinsichtlich der Regelungsinhalte und Offenlegungspflichten. Der im Januar 2020 von einer Expertenkommission veröffentlichte Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM)[17] möchte auch vor diesem Hintergrund bei der Weiterentwicklung der Beteiligungssteuerung vor Ort helfen. Mehr als 80 Prozent der Befragten sahen in der Entwicklung des Musterkodex die Chance, eine neutrale und fundierte Grundlage zur Verfügung zu stellen und somit eine Unterstützung bei der Etablierung von neuen PCGKs und bei der Evaluation von bestehenden PCGKs in den jeweiligen Gebietskörperschaften zu liefern.

Bei der Bewältigung der Folgen der Corona-Krise könnten Kodizes eine neue Bedeutung bekommen. Viele öffentliche Unternehmen, wie Krankenhäuser oder Kulturbetriebe, sehen sich teilweise existenzbedrohenden Risiken gegenüber. Zudem könnte sich das Beteiligungsportfolio der öffentlichen Hand durch Kapitalhilfen bei privaten Unternehmen vergrößern. Beide Beispiele belegen steigende Anforderungen an das Beteiligungsmanagement – und genau hierbei können, wie gezeigt, Kodizes helfen. Mit Blick auf die Studienergebnisse und die etwa 20 Prozent Befragungsteilnehmer, bei denen nach eigenen Angaben eine zukünftige Einführung eines PCGK geplant ist, ist anzunehmen, dass die Anzahl der in Deutschland eingesetzten Kodizes in Zukunft weiter steigen wird.

Michael Plazek,
Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Christian Arno Schmidt
(beide Zeppelin Universität, Friedrichshafen),
Ferdinand Schuster

Die detaillierte Studie mit weiteren Ergebnissen wird noch veröffentlicht. Gerne können Sie die Publikation bereits jetzt unter de-publicgovernance@kpmg.com kostenfrei vorbestellen.

Ein Austausch zum Thema ist auch möglich auf dem ZU|kunftssalon Public Corporate Governance am 14./15.9.2020 an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Informationen unter puma.zu.de

16 Das Berichtsjahr 2016 wurde gewählt, da für dieses Geschäftsjahr annähernd eine Vollerhebung der zu untersuchenden Jahresabschlüsse und Beteiligungsberichte vorgenommen werden konnte. Aufgrund der zum Teil stark verzögerten Veröffentlichung von Jahresabschlüssen öffentlicher Unternehmen und Beteiligungsberichten der entsprechenden Gebietskörperschaften hätte zum Untersuchungszeitpunkt für die Folgejahre nur eine weitaus geringere Stichprobengröße zur Verfügung gestanden.

17 Vgl. Expertenkommission D-PCGM (2020): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex D-PCGM, Koordination Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 7.1.2020), abrufbar unter: www.pcg-musterkodex.de. Die Expertenkommission lädt weiter zu Stellungnahmen ein.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IM FOKUS

Auf dem Weg zur „Smart City" – Förderprogramme einbeziehen

Der Einsatz digitaler Technologien in Deutschland hinkt der weltweiten Entwicklung hinterher. Nun wollen politische Entscheider im Bund, in den Ländern und in den Regionen aufholen. Neue Förderprogramme sprießen aus dem Boden, zusätzlich ermöglichen bestehende Initiativen eine Unterstützung von Digitalisierungsvorhaben. Doch in dem Förderdschungel den Überblick zu behalten, ist gar nicht so einfach. Ein leicht zugängliches und professionelles Fördermanagement ist daher erforderlich.[1]

Keine deutsche Stadt zählt zu den internationalen Vorreitern bei der Entwicklung zur „Smart City"[2]. Deutschland liegt im Digitalisierungsranking des öffentlichen Dienstes weit unter dem EU-Durchschnitt.[3] Dies gilt auch beim Breitbandausbau: Mit 3,6 Prozent Glasfaseranteil an allen Festnetzbreitbandanschlüssen belegt Deutschland einen der hinteren Plätze (Südkorea liegt bei 81,7 Prozent, Schweden bei 68,9 Prozent).[4]

Bei der Vielzahl an Fördertöpfen könnte man den Eindruck gewinnen: „Am Geld liegt es nicht". Und dennoch: Milliarden Euro – vom Bund und von den Ländern – werden nicht abgerufen. „Deutschlands Investitionsstau" und „Der Staat sitzt auf 30 Milliarden und kann das Geld nicht abrufen" titelte das Handelsblatt am 7.1.2020. Dabei ist vor allem in den Städten und Gemeinden ein hoher Bedarf an Modernisierung und an Investitionen in digitale Lösungen vorhanden.

„Smart City"-Förderung – von Kapazitäten und Haushaltslöchern

Gerade den Kommunen, bei denen digitale Vorhaben unmittelbar wirken, wird immer wieder ein solcher Investitionsstau konstatiert[5]. Wohnungs- und Straßenbauprojekte, Sanierungsvorhaben, Planungsprozesse und notwendige Modernisierungsmaßnahmen in der Verwaltung (eAkte, Automation, digitale Entscheidungsmodellierung etc.), Breitbandausbau oder Investitionen in Mitarbeiter müssen sehr häufig hintanstehen. Ein „Funkloch"-Kataster wabert durch den politischen Raum. Dabei sind Infrastrukturinvestitionen die Grundlage für eine „Smart City".

Zu viele Städte und Gemeinden können dabei die verschiedenen Angebote für Fördermittel oder Finanzierungsofferten nicht nutzen. Es mangelt an einheitlichen und verständlichen, aber auch digitalen Prozessen und nachvollziehbaren Richtlinien[6]. Für ein professionelles eigenes Fördermittelmanagement fehlen zudem Fachkräfte oder die entsprechenden finanziellen Voraussetzungen – ein Teufelskreis.[7] Mitarbeiterkapazitäten wurden in den Kommunalverwaltungen viele Jahre lang reduziert[8], ohne dass damit einhergehend die Anwenderfreundlichkeit am Arbeitsplatz im Rathaus verbessert wurde. Auch digitale Vereinfachungen oder eine Bündelung der Arbeitsabläufe blieben aus.

1 Zu Erfolg versprechenden Ansätzen auch in Europa vgl. PublicGovernance 2019, Winterausgabe, S. 6

2 Vgl. Roland Berger (2019): The Smart City Breakaway

3 Vgl. Europäische Kommission (2019): The Digital Economy and Society Index (DESI)

4 Vgl. OECD (2020): OECD broadband statistics update, Percentage of fibre connections in total fixed broadband, June 2019, vgl. auch Neumann/Sickmann, IRNIK Diskussionspapier Nr. 5 (2018): „Stand und Perspektiven des Breitbandausbaus in Deutschland"

5 Zur Wohnungswirtschaft vgl. Handelsblatt von 18.8.2019

6 Vgl. PublicGovernance 2019, Winterausgabe, S. 6

7 Vgl. Meldung in dieser Ausgabe (PublicGovernance Frühjahr 2020), S. 24: „Studie: Verwaltungsaufwand bei EU-Fördertöpfen überfordert kleine Kommunen"; Spiegel Online (2019): „Desolate Lage in Gemeinden – Zu arm für Hilfe", 18.11.2019

8 Vgl. „Die Digitale Stadt", Friedrich-Naumann-Stiftung, Juni 2019, S. 10 unter Verweis auf das Institut für den öffentlichen Sektor, 2017

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Andererseits konstatiert das Bundeswirtschaftsministerium in seiner Initiative „Stadt-Land-Digital", dass die fehlende finanzielle Ausstattung zu knapp 60 Prozent der Hemmschuh für Investitionen in eine Digitalisierungsstrategie sei und sich 86 Prozent deutlich mehr Projektmittel für die Digitalisierung wünschen. Nachdem gerade auch kommunale Spitzenverbände hier schon sehr lange versuchen, Informationen bereitzustellen und werbend zu wirken, ist eine private, ganzheitliche Ergänzung notwendig. Sie kann Aufgaben kurzfristig und für eine beschränkte Zeit übernehmen, und gewährleisten, dass die täglichen Aufgaben hiervon unbelastet weitergeführt werden – ohne Einschränkung der eigenen kommunalen Personalkapazitäten.

Förderprüfung umdrehen – das Projekt als Ausgangspunkt

In dem „Dschungel" der verschiedenen Förderprogramme bedarf es einer bestmöglich automatisierten Fördermittelsuche. Der Ansatz, als Fördermittelnutzer erst die Förderprogramme abzuwarten, dann das Projekt anzugehen, ist nicht immer zielführend – wenngleich vielfach gängige Praxis. Die bisherige Abrufrate und die Gefahr der Fehlsteuerung in der Stadtplanung anhand von „Gelegenheitsprojekten" unterstützen diese These. Doch zu oft stehen weniger die nachhaltige Stadtentwicklung und Modernisierung als vielmehr die Sogkraft der schnellen Förderung im Vordergrund. Dies sollte angesichts der Vielfalt der Projekte umgekehrt werden: Jedes noch so kleine Vorhaben, das einen gewissen Konkretisierungsgrad hat, aber noch justierbar ist, sollte automatisch auf Förderung geprüft werden. Im Rahmen der Vorhabenplanung ist die Eigen- und Fremdfinanzierungsmöglichkeit einzukalkulieren. Es ist sinnvoll, frühzeitig das Fördermittelmanagement des Finanzressorts (gegebenenfalls bereits in der Haushaltsplanung) einzubeziehen. Viele Förderprogramme laufen länger, viele werden schon früh angekündigt und können auch ständig begleitet werden.

In der Vorgehensweise für städtische Förderannahme-Konzepte sind im Wesentlichen folgende Phasen zu beachten:

1. Erste Identifizierung eines Projekts: Prüfung der strategisch-inhaltlichen Vereinbarkeit sowie der städteplanerischen Langfristplanung und der grundsätzlichen Fördermöglichkeit, Identifikation von Partnerschaften und Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, Entwicklung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit und Sicherstellung der nachhaltigen Finanzierung mit dem Start des politischen Abwägungsprozesses.
2. (Antrags-)Verfahren der Förderung unter Einbeziehung der umfassenden Förderlandschaft bzw. deren formelle Prüfung: Antragsunterlagen vorbereiten und inhaltliche Projektschritte ausarbeiten, rechtliche Anforderungen (Eigentümerposition, Berechtigter, Beschlüsse der Gesellschafter bzw. des Gemeinderats etc.) berücksichtigen.
3. Umsetzung und (formelle) Begleitung des Projekts: je nach Programm die individuellen Anforderungen berücksichtigen, dazu gehören unter anderem Checks, Reviews und Mittelverwendungsnachweise, aber auch Zwischenberichte an die Fördermittelgeber und andere unter Beachtung des rechtlichen Rahmens, wie zum Beispiel Vergaberecht und EU-Beihilfenrecht, sowie des Vertragsmanagements.

Vielfältigkeit der Förderung als Chance

Angesichts der leider nach wie vor umfassenden Dokumentations- und Nachweiserfordernisse können entsprechend auch (Rechts-)Dienstleister und Beratungsunternehmen helfen. Bei einigen Förderangeboten ist es möglich, Aufwendungen hierfür in Ansatz zu bringen.

Die Förderangebote der Mittelgeber Bund, Land und Region sind vielfältig.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 1: Aktuelle Förderprogramme (Beispiele)

	Förderung SmartCity/ SmartRegion	Förderung digitaler Projekte und Infrastruktur	Technologieförderung und Daseinsvorsorge	Förderung von Entwicklungszielen
EU	Horizon 2020 (Smart Cities & Communities und Folgeprogramm)	Horizon 2020 IuK TechCall	Horizon 2020 SmartHome/ Digitalization of Energy	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung, Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER)
Bund	BMI/KfW-Förderung 2020	Breitbandausbau	Digitale Verkehrssysteme, Energiewende im Verkehr, Sofortprogramm Saubere Luft 2017–2020, automatisiertes Fahren	Städtebauförderung des BMI
	BMEL-Modellvorhaben „Smarte LandRegionen“		Forschungsinitiative mFund (Modernitätsfonds)	
Länder	Aktionsplan Digitale Modellkommunen von Schleswig-Holstein, Digitale Modellkommunen NRW (nachlaufend Gelsenkirchen, Paderborn/ OWL, Wuppertal, Aachen, Soest)	Digitalförderung Bayern Cybersicherheit/Energie/ vernetzte Mobilität	Start-up-Accelerator Förderung Baden-Württemberg, Digitale Gesundheit Baden-Württemberg, Innovationsfonds Kunst	
			Digitalförderung Bayern Cybersicherheit/Energie/ vernetzte Mobilität	
Private	Wettbewerbe von Verbänden und Unternehmen (z. B. ehem. Bitkom-Wettbewerb und myGovernment des Instituts für den öffentlichen Sektor)		Technologie-Wettbewerbe von verschiedenen Unternehmensstiftungen	

Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2020

So gibt es „Töpfe“ für unterschiedliche Bereiche:

- Förderung im Bereich „Smart City“ bzw. „Smart Region“
- Förderung von Digitalisierungsmaßnahmen (Digitalförderung)
- Förderung von Aufgaben der Daseinsvorsorge (Technologieförderung wie zum Beispiel Gesundheit, Energie, Mobilität und Sicherheit)
- Allgemeine Entwicklungsförderung (Ansiedlungsförderung, städtische/ ländliche Regionen)

In Abbildung 1 sind beispielhaft aktuelle Förderprogramme dargestellt. Die Programme richten sich an große Städte wie zum Beispiel Hamburg, München, Köln über GrowSmarter[9] oder Leipzig als Follower-Stadt im Konsortium Triangulum[10] unter anderem über das Horizon 2020-Programm. Aber auch kleine Kommunen können entsprechende Förderung erhalten – wie etwa Grevesmühlen, Haßfurt, Süderbrarup oder Zwönitz über die BMI-KfW-Förderung[11] (Kreditanstalt für Wiederaufbau).

Zu beachten ist zudem, dass nicht nur einzelne Städte und Gemeinden gefragt sind. Vor allem in ländlichen Räumen werden Allianzen, Verbünde und Formen der interkommunalen Zusammenarbeit immer wichtiger und förderfähig, um gemeinsam die Chancen moderner Technologien zu nutzen (zum Beispiel im Bereich IT-Sicherheit, bei Onlineangeboten oder digitalen Planungs- und Projekt-Tools). Neue Möglichkeiten für Public-Private-Partnership-Modelle sollten ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

Grundsätzlich haben aber auch Förderprogramme der Länder große Bedeutung. Nach Nordrhein-Westfalen („digitale Modellregionen“) und Baden-Württemberg (damals: zukunftskommune@bw) haben unter anderem Hessen, Schleswig-Holstein und Bayern nachgezogen; andere Bundesländer bieten ebenfalls entsprechende Programme an. Viele Fördermöglichkeiten für moderne Technologien – insbesondere in Städten – könnten aus den Strukturprogrammen des Bundes gemeinsam mit den Bundesländern entstehen. Dies wäre zum Beispiel infolge des „Kohleausstiegs“ für die Region Rhein-Ruhr, Brandenburg, Sachsen-Anhalt oder Sachsen denkbar. Sofern im konkreten Förderpaket möglich, könnten Kommunen gegebenenfalls zusätzlich weitere, auch private Mittelgeber einbinden und durch öffentlich/öffentliche oder öffentlich/private Kombinationen das Fördervolumen erweitern. Nun gilt es, die Chancen zu nutzen.

Hartfrid Wolff

9 GrowSmarter: Ein Programm, das Städte und Industrie für „12 Smart City-Lösungen“ in Energie, Infrastruktur und Verkehr zusammenbringt. Anderen Städten sollen wertvolle Einblicke in praktische Arbeitsweisen und Replikationsmöglichkeiten gegeben werden.

10 Drei-Punkte-Projekt Triangulum: Eins von 14 europäischen Leuchtturm-Projekten für intelligente Städte und Gemeinden. Mit den Leuchtturm- und Follower-Städten werden Lösungen und Rahmenbedingungen für künftig intelligente Städte Europas demonstriert.

11 Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ist die Förderbank des Bundes und unterstützt in wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Vorhaben.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

STANDPUNKT

Smart Metering – die Umsetzung läuft an

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat vor Kurzem ein drittes Smart Meter Gateway zertifiziert und am 31. Januar 2020 den Verwaltungsakt zur Feststellung der technischen Möglichkeit zum Einbau intelligenter Messsysteme veröffentlicht. Somit werden die gesetzlichen Umsetzungsfristen kurzfristig anlaufen. In der Folge startet auch die Dreijahresfrist, in der 10 Prozent der intelligenten Messsysteme installiert werden müssen, die durch die Messstellenbetreiber zu verbauen sind.

Was ist ein Smart Meter und was bringt er?

Bei einem Smart Meter handelt es sich um einen digitalen Zähler, der mit einer Kommunikationsschnittstelle kombiniert ist. Mit dem elektronisch gesteuerten Messgerät kann zum Beispiel der Energieverbrauch eines Kunden sekundengenau erfasst werden und die Verbrauchsdaten können an eine Zentrale übertragen werden. Von dort erfolgt die gezielte Verteilung der Verbrauchsinformationen an die Marktteilnehmer. Das Gleiche ist auch für Daten einer dezentralen Erzeugung, wie zum Beispiel durch Solarzellen auf dem Dach eines Einfamilienhauses, möglich. Durch die veränderten Kommunikationsstrukturen und Potenziale der Datenübertragung sind neue Anwendungen und Dienstleistungen innerhalb der Energiebranche möglich.

Mit der Smart-Meter-Nutzung soll mehr Effizienz und Nachhaltigkeit für die Energieversorgung geschaffen werden, indem die neuen Geräte und ihre Daten zur Einsparung und effizienten Nutzung von Energie beitragen. Zudem ist der Smart Meter ein wesentlicher Baustein für die Entwicklung innovativer Dienstleistungen.

Ein Argument für den Einsatz von Smart Metern ist etwa eine gleichmäßigere Auslastung der Stromnetze bei der Verteilung regenerativer Energie im gegenwärtigen kleinteilig vernetzten Energiesystem. Auch der Verbrauch könnte entsprechend der Verfügbarkeit regenerativer Energie (vor allem Wind und Sonne) gesteuert werden, um Kraftwerke gleichmäßiger, effizienter und umweltschonender zu betreiben. Private Haushalte erhalten mit Smart Metern mehr Informationen über den eigenen Energieverbrauch. So haben sie zum Beispiel die Möglichkeit, die Energiekosten durch eine bevorzugte Nutzung von Verbrauchszeiten, in denen günstige Tarife gelten, zu senken. Der Stromverbrauch wird praktisch in Echtzeit erfasst und ist mit einer entsprechenden Software live zu verfolgen. Dadurch lassen sich stromhungrige Geräte identifizieren und beispielsweise durch effizientere Geräte ersetzen. Studien zufolge sind Smart Meter insbesondere eine Möglichkeit, Strom zu sparen. Fernauslesbare Zähler machen darüber hinaus die bisher notwendige Ablesung vor Ort überflüssig.

Auf der Produktionsseite wird der Einsatz von Smart Metern die Nutzung und Integration der erneuerbaren Energien erheblich verbessern. Wer beispielsweise eine Photovoltaikanlage auf dem eigenen Hausdach betreibt, profitiert mit einem Smart Meter von dem vollen Echtzeit-Überblick über Produktion und Einspeiseleistung. So wissen die Betreiber genau, mit welchem Wirkungsgrad die Anlage arbeitet, wie viel Strom sie ins Netz einspeist und wo sich noch Spielräume zur Optimierung ergeben.

Während in anderen europäischen Ländern, unter anderem in Schweden und Italien, Smart Meter längst eingesetzt werden, scheinen in Deutschland noch viele Vorbehalte zu bestehen. Eine flächendeckende Einführung und Nutzung intelligenter Messsysteme ist hier erst in naher Zukunft zu erwarten. Viele Energieunternehmen sehen vorrangig den Aufwand und schrecken davor zurück, die Möglichkeiten eines Smart Meter für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Anwendungen zu nutzen.

Smart-Meter-Einführung: der Status quo

Eigentlich sollte als wesentlicher Baustein zur Digitalisierung der Energiewirtschaft das neue Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) vom 29. August 2016 beitragen. Im Kern ist mit diesem Gesetz die Smart-Meter-Einführung bzw. der flächendeckende Rollout intelligenter Messsysteme geregelt. Aufgrund der hohen gesetzlichen Anforderungen, insbesondere zur Sicherung der Datenübertragung, hat sich der Start des Rollouts kontinuierlich verschoben. Hauptgrund hierfür war die von § 30 MsbG geforderte, aber noch fehlende Zertifizierung von mindestens drei voneinander unabhängigen Unternehmen für die sichere Nutzung der Kommunikationskanäle (Smart Meter Gateway)

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

zwischen den digitalen Zählern und der Datenzentrale. Nun hat das BSI im Dezember 2019 das notwendige dritte Smart Meter Gateway zertifiziert.

Damit sind nach langer Wartezeit die marktseitigen Voraussetzungen zum verpflichtenden Einbau von intelligenten Messsystemen erfüllt. Letzteres müssen die Netzbetreiber in ihrer Funktion als grundzuständiger Messstellenbetreiber umsetzen. Hierzu zählen die Betreiber von Energieversorgungsnetzen, solange und soweit sie ihre Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb nicht im Wege einer Ausschreibung auf ein anderes Unternehmen übertragen haben. Derartige Fälle sind bis dato jedoch nicht bekannt. Mit der Erklärung seitens des BSI wurde dieser Prozess nun abgeschlossen. Des Weiteren prüft die Behörde, ob die technischen Möglichkeiten den Anforderungen unterschiedlicher Einsatzbereiche gerecht werden.

Herausforderungen bei einem Smart Meter Rollout

Die gesetzlichen Fristen geben vor, dass innerhalb von acht Jahren intelligente Messsysteme verbaut werden müssen. Dies gilt für alle Messstellen mit größeren Haushaltsverbräuchen ab 6.000 Kilowattstunden pro Jahr und alle Erzeugungsanlagen außer Kleinstanlagen unter 7 kW elektrische Leistung. Von der Frist ausgenommen sind Messstellen mit einem Verbrauch von über 100.000 Kilowattstunden pro Jahr. Alle restlichen Messstellen müssen bis spätestens 2032 zumindest mit modernen Messeinrichtungen versehen werden. Dabei sind innerhalb der nächsten drei Jahre zehn Prozent der pro Verbrauchergruppe bzw. Anlagengruppe vorzunehmenden Pflichteinbauten zu bewerkstelligen. Messsysteme, die nicht den Anforderungen des BSI entsprechen, dürfen nicht mehr verbaut werden.

Des Weiteren müssen für einen rechtlich zulässigen Smart Meter Rollout auch die Informationspflichten nach § 37 MsbG erfüllt werden. Der grundzuständige Messstellenbetreiber muss bereits sechs Monate vor dem Rollout Angaben zum Umfang seiner diesbezüglichen Verpflichtungen aus § 29 MsbG, zu seinen Standardleistungen nach § 35 Abs. 1 MsbG (zum Beispiel in Bezug auf das Potenzial der intelligenten Messsysteme und die Handhabung der Ablesung etc.) sowie zu seinen möglichen Zusatzleistungen im Sinne des § 35 Abs. 2 MsbG (etwa eine Bereitstellung von Strom- und Spannungswandlern) machen. Die Veröffentlichung muss auch Preisblätter mit Preisangaben für mindestens drei Jahre beinhalten. Darüber hinaus muss er die betroffenen Anschlussnutzer, Anschlussnehmer sowie Anlagenbetreiber und gegebenenfalls Messstellenbetreiber drei Monate vor dem faktischen Einbau der Smart Meter informieren. Dabei ist auf die Möglichkeit zur freien Wahl eines Messtellenbetreibers hinzuweisen, da künftig häufiger eine Separierung von Energieversorgung und Messstellenbetrieb (ehemals Messdienstleistung) zu erwarten ist.

Darüber hinaus resultiert aus § 38 MsbG, in welchem das Zutrittsrecht geregelt ist, die Pflicht zur erneuten Benachrichtigung 14 Tage vor dem geplanten Einbau. Danach haben Anlagenbetreiber, Anschlussnutzer und Anschlussnehmer nach vorheriger schriftlicher Benachrichtigung dem grundzuständigen Messstellenbetreiber und seinem mit einem Ausweis versehenen Beauftragten den Zutritt zu ihrem Grundstück und zu ihren Räumen zu gestatten, soweit dies für die Aufgabenerfüllung erforderlich ist. Die Ankündigung muss fristgerecht im oben genannten Zeitraum erfolgen und zwar durch Mitteilung an den jeweiligen Anschlussnutzer oder durch einen Aushang am oder im jeweiligen Haus. Mindestens ein Ersatztermin ist anzubieten.

Inwieweit die Vorgaben des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG) in der Praxis richtig umgesetzt werden, will die Verbraucherzentrale Bundesverband (vbzv) mit einem Verbraucheraufruf prüfen.

Neben den rechtlichen Gegebenheiten stellt der anstehende technische Rollout der intelligenten Messsysteme auch hohe Anforderungen an die Messstellen- und Verteilnetzbetreiber. Mit der Umstellung sind erhebliche Investitionen und Kosten für den laufenden Betrieb zu erwarten. Herzstück sind Anpassungen des Messstellenbetriebs, aus denen tief greifende Veränderungen an IT-Systemen, Prozessen und Aufgabenumfang resultieren. Diese haben wiederum erhebliche Auswirkungen auf die Bereiche Netz, Vertrieb und Services.

Je nach Intensität und Ausprägung der neuen Marktrolle des grundzuständigen Messstellenbetreibers sowie des Smart-Meter-Gateway-Administrators im Messstellenbetrieb stehen Netzbetreiber und Energievertriebe vor der Bewältigung vielfältiger Herausforderungen:

- Identifikation neuer/veränderter Prozesse, Schnittstellen sowie Klärung der erforderlichen Anpassungsbedarfe
- Fristgerechte Verfügbarkeit der benötigten IT-Systeme, Workflows und Schnittstellen
- Realisierung eines hohen Automatisierungsgrads und der erforderlichen Datenqualität
- Bereitstellung erforderlicher Ressourcen (quantitativ und qualitativ)
- Sicherstellung des Parallelbetriebs der alten und neuen Welt
- Einhaltung der Wirtschaftlichkeit des Geschäftsbetriebs

Erst nach erfolgreicher Einführung und Vollzug des Rollouts ist die Realisierung einträglicher Geschäftsmodelle im Bereich des Smart Metering möglich. Diese können in Sub- bzw. Multi-Metering (zum Beispiel das Erstellen von Verbrauchs- und Nebenkostenabrechnungen für Wohnungsunternehmen) sowie Smart-Home-Lösungen (wie etwa Sicherheitslösungen gegen Einbrecher oder Notrufsysteme für ältere Menschen) bestehen.

Maximilian Töllner, Johannes Richter

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Corporate Governance

Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex veröffentlicht

Am 7.1.2020 wurde der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) veröffentlicht. Der neue Musterkodex wurde unter Leitung von Prof. Dr. Ulf Papenfuß und Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend von einer 21-köpfigen Expertenkommission auf Basis eines Konsultationsprozesses erarbeitet. Er soll im Sinne einer Leitlinie und eines Instrumentenbaukastens insbesondere ein Unterstützungsangebot für diejenigen Akteure darstellen, die in Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen mit der Etablierung eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK) oder der Evaluation eines bereits vorliegenden Kodex betraut sind.

Bei der gemeinschaftlichen Erarbeitung von Regelungen in den jeweiligen Gebietskörperschaften könne der D-PCGM den Autoren zufolge für Vergleiche und als Diskussionsbasis genutzt werden – bislang verfügen die meisten Städte, Gemeinden und Landkreise noch über keinen eigenen PCGK.

Der Musterkodex empfiehlt beispielsweise, dass öffentliche Unternehmen in ihrem Jahresabschluss aus Transparenzgründen künftig darstellen sollen, wie viel Sponsorengeld an welche Organisation geflossen ist. Zudem soll laut Kodex in jeden Aufsichtsrat mindestens ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung entsendet werden. Im Musterkodex wird auch gefordert, dass in den Aufsichtsräten eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent gelten soll. Zudem wird empfohlen, dass die öffentlichen Unternehmen für die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung selbst Zielgrößen für den Frauenanteil festlegen, die sich am entsprechenden Anteil unter den Beschäftigten orientieren sollen.

Der D-PCGM soll regelmäßig von der Expertenkommission überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Die interessierte Öffentlichkeit ist eingeladen, zum Musterkodex Stellung zu nehmen.

Weitere Informationen sowie eine Downloadmöglichkeit des Musterkodex finden sich unter www.pcg-musterkodex.de. Eine Übersicht über die rund 50 PCGKs in Deutschland ist hier einsehbar: www.publicgovernance.de/html/de/2317.htm.

Hamburger Kodexnovelle: Neue Nachhaltigkeitspflichten für Unternehmen

Der Hamburger Senat hat den Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK), das Regelwerk für gute Führung öffentlicher Unternehmen, um Bestimmungen zum Thema Nachhaltigkeit erweitert. So müssen all diejenigen Unternehmen im Besitz der Freien Hansestadt Hamburg, bei denen es sich gemäß den Größenkriterien nach § 267 Abs. 3 HGB um große Kapitalgesellschaften handelt, seit dem 1.1.2020 die Nachhaltigkeitsziele der UN (Sustainable Development Goals) verbindlich berücksichtigen und gegenüber ihrem Aufsichtsrat dazu Rechenschaft ablegen. Außerdem sind diese Unternehmen verpflichtet, alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu veröffentlichen. Rund 30 Unternehmen des Stadtstaats fallen unter diese neuen Regelungen.

Alle Unternehmen, die dem HCGK unterliegen, sollen künftig zudem Kompensationszahlungen für dienstliche Flugreisen an die Leitstelle Klima der Behörde für Umwelt und Energie entrichten. Die Einnahmen sollen durch diese für CO_2-Kompensationsmaßnahmen genutzt werden. Neu aufgenommen im HCGK wurde eine Begrenzung der variablen Vergütung von Geschäftsführungsmitgliedern auf mindestens 10 Prozent der Festvergütung und maximal 30 Prozent der Gesamtvergütung – Ausnahmen bedürfen der Zustimmung der zuständigen Senatskommission. Zudem sollen zukünftig neben Vergütungsangaben auch Nebenleistungen von Mitgliedern der Geschäftsführung, wie Aufwände für die Altersvorsorge und geldwerte Vorteile, individualisiert im Hamburger Transparenzportal veröffentlicht werden.

Der HCGK wurde 2009 eingeführt und bereits mehrfach novelliert.

Der neue HCGK kann unter www.beteiligungsbericht.fb.hamburg.de/Download.html heruntergeladen werden.

Digitalisierung

Neue Genossenschaft für Blockchain und weitere IT-Innovationen

Im Dezember 2019 wurde mit der govdigital eine neue bundesweite Genossenschaft zur Integration innovativer IT-Lösungen im öffentlichen Sektor gegründet. Ziel der govdigital ist es, neue Technologien auf Basis digitaler Infrastrukturen in öffentlicher Hand voranzutreiben und mit anderen Gebietskörperschaften zu teilen. In einem ersten Schritt arbeitet die Genossenschaft an der Entwicklung einer sicheren, zuverlässigen Blockchain-Infrastruktur. Die von govdigital bereitgestellte Blockchain-Infrastruktur soll es dem öffentlichen Sektor zukünftig erlau-

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

ben, die Blockchain-Technologie für Produkte und Aufgaben in der digitalen Daseinsvorsorge zu nutzen.

Gründungsmitglieder sind mit der Bundesdruckerei, Dataport, AKDB, ekom21, Governikus, KDO, Stadt Köln, krz Lemgo, regio iT und SIT vorrangig öffentliche IT-Dienstleister. Interessierte Einheiten der öffentlichen Verwaltung und öffentliche Unternehmen können eine Mitgliedschaft beantragen.

Weitere Informationen unter:
http://www.govdigital.de

Digitalisierung und Personalpolitik sind Top-Prioritäten für Behörden

Gefragt nach den Herausforderungen mit dem größten Handlungsbedarf innerhalb der nächsten fünf Jahre nennen 75 Prozent der deutschen Behörden die „Weiterentwicklung von E-Government und Maßnahmen der Digitalisierung"; „Demografieorientierte Personalpolitik" folgt mit knapp 50 Prozent Zustimmung auf Platz zwei. Dies zeigt die Behördenumfrage „Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2019" der Hertie School und Wegweiser (Wegweiser Media & Conferences GmbH Berlin), bei der sich 309 Verwaltungsorganisationen der Bundes-, Landes- und kommunalen Ebene beteiligt haben. Die Hälfte der Studienteilnehmer kommt aus Verwaltungsorganisationen in Städten und Gemeinden.

Das Thema „Digitalisierung" hat als Herausforderung im Jahresvergleich deutlich an Bedeutung gewonnen und erfährt im Jahr 2019 rund 30 Prozent mehr Zustimmung als noch 2016. Gleichzeitig wird laut den aktuellen Studienergebnissen der Handlungsbedarf im Bereich „Budgetärer Druck und Einsparungen" um circa 12 Prozent geringer eingeschätzt als im Jahr 2016.

Die Mehrheit der Befragten sehe den öffentlichen Sektor nicht hinreichend gegen Cyberattacken geschützt. So wird das Thema „Cybersicherheit" auch von über 90 Prozent der Studienteilnehmer als Reformtrend mit sehr hoher Relevanz für die öffentliche Verwaltung bewertet.

Mit dem aktuellen Fortschritt der Digitalisierung seien die Befragten mehrheitlich unzufrieden. Die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse (zum Beispiel elektronische Akte und Vorgangsbearbeitung) wird dabei mit knapp 80 Prozent Zustimmung als zielführender für die Digitalisierung der Verwaltung insgesamt erachtet als zum Beispiel die OZG-Umsetzung (weniger als 50 Prozent Zustimmung).

Der wichtigste Hebel, um Digitalisierung und E-Government voranzubringen, sei laut den Befragten ein klarer politischer Wille. Aber auch eine stärkere Standardisierung und finanzielle Unterstützung, zum Beispiel in Form von Ko-Finanzierung und Förderungen, werden von den Studienteilnehmern als hilfreiche Maßnahmen genannt.

Alle Ergebnisse des „Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2019" können unter https://www.zukunftskongress.info/de/presse heruntergeladen werden.

Aufholbedarf bei kommunalen Digitalisierungsstrategien

Lediglich 14 Prozent der befragten Kommunen haben ihren Digitalisierungsaktivitäten mittels einer Strategie einen Rahmen gegeben. Dies zeigen die Ergebnisse der Studie „Wie sind die Kommunen digital aufgestellt?", die gemeinsam von dem Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) durchgeführt wurde. Insgesamt nahmen 412 Mitgliedskommunen der KGSt an der Onlinebefragung im Zeitraum zwischen Dezember 2018 und Februar 2019 teil.

Laut der Studie arbeite knapp die Hälfte der befragten Kommunen derzeit an der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie. Zu denen mit verabschiedeter Digitalisierungsstrategie zählen insbesondere größere Kommunen. Diese unterstützen zudem digitale Entwicklungen häufiger in ihrer örtlichen Gemeinschaft und sind im Bereich E-Government besser aufgestellt als kleinere Gemeinden.

Handlungsbedarf bestehe weiterhin in der Vernetzung und ebenenübergreifenden Zusammenarbeit. So ist laut der Studie lediglich 29 Prozent der befragten Kommunen das Föderale Informationsmanagement (FIM) bekannt, das zur Unterstützung der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes zum Beispiel standardisierte Prozessvorgaben oder einheitliche Datenfelder für Formularsysteme bereitstellt.

Aus organisatorischer Sicht bewährt sich laut der Studie, die Verantwortlichkeit von Digitalisierungsthemen auf der obersten Entscheidungsebene in Kommunen bzw. Landkreisen anzusiedeln. So hätten die in der Studie ermittelten Vorreiterkommunen in den Bereichen E-Government, Bindung zur lokalen Gemeinschaft und Digitalisierungsstrategie digitale Themen im Büro des (Ober-)Bürgermeisters, des Landrates oder durch einen CDO bzw. CIO verantwortet.

Die Studie „Wie sind die Kommunen digital aufgestellt?" ist auf der Website der KGSt im Themenbereich „Organisation, Digitales und IT" bei den aktuellen Meldungen kostenlos abrufbar: www.kgst.de

OZG-Pilotprojekt: Wohngeld in Schleswig-Holstein online beantragen

Seit dem 18.12.2019 können Bürger in sechs Pilotkommunen in Schleswig-Holstein Wohngeld über das Internet beantragen. In den Städten Flensburg, Kiel, Lübeck, Neumünster, Pinneberg und Reinbek kann über das Schleswig-Holstein-Portal, dem Internetauftritt des Bundeslandes, erstmals der digitale Antrag gestellt werden. Dies gab das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) in einer Pressemitteilung bekannt.

Die Digitalisierung der Leistung Wohngeld war ein Pilotprojekt der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und ist in Zusammenarbeit mehrerer Bundesländer mit dem BMI entstanden. Die Federführung für die erstmalige Umsetzung hat das Land Schleswig-Holstein übernommen. Nach der Pilotierungsphase in den sechs Städten soll der Onlinedienst zunächst in ganz Schleswig-Holstein und im Anschluss in Nordrhein-Westfalen sowie weiteren Bundesländern eingerichtet werden.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Das Konzept für den Onlineantrag wurde in einem Digitalisierungslabor erarbeitet. In diesen Laboren werden unter Beteiligung von E-Government-Experten, Designern und Nutzern sowie mithilfe agiler Methoden, wie zum Beispiel Design-Thinking, Prototypen für die Digitalisierung der im Rahmen der OZG-Umsetzung als besonders wichtig eingestuften Verwaltungsleistungen entwickelt.

Öffentliche Finanzwirtschaft

Studie: Verwaltungsaufwand bei EU-Fördertöpfen überfordert kleine Kommunen

Gemäß einer Studie von Jens Südekum im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung leisten die Struktur- und Entwicklungsfonds der Europäischen Union einen wichtigen Beitrag zur regionalen Entwicklung in Deutschland. Die Studie zeigt jedoch auch, dass die Mittel aufgrund von Verwaltungsaufwand und Regelungen zur Kofinanzierung oft nicht bei den Kommunen ankommen, die sie am meisten benötigen.

Für die Studie wurden zwölf qualitative Interviews mit Gesprächspartnern der Landes- und Kommunalebene in Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt geführt. Obwohl laut Studienbericht die Wirksamkeit der europäischen Förderpolitik grundsätzlich positiv bewertet wurde, kritisierten alle Interviewpartner die Komplexität und den Verwaltungsaufwand im Umgang mit europäischen Fördermitteln. Die Angst vor Verfahrensfehlern sei groß, die Dokumentations- und Nachweispflichten führten zu einer „Kultur des Misstrauens". Vor allem kleinen Gemeinden fehlten ausreichende Personalressourcen für den professionellen Umgang mit europäischen Regionalförderprogrammen. Regelungen zur Kofinanzierung seien eine zusätzliche Hürde, denn die ärmsten Gemeinden könnten sich überhaupt nur Fonds mit einer niedrigen Eigenbeteiligungsquote leisten. Dies führe schließlich dazu, dass die Schwächsten nicht ausreichend gefördert würden.

Der Studienautor empfiehlt daher eine Konzentration auf weniger und dafür größere Förderprojekte. Förderlotsen auf Landkreisebene könnten die Projekte in den Kommunen professionell betreuen. Bisherige kleinere Projekte könnten künftig im Rahmen von Regionalbudgets gefördert werden, bei denen die kommunale Ebene eigenverantwortlich über die Mittelverwendung entscheide. Schließlich sollte die Außendarstellung der europäischen Fonds verbessert werden und umfassende, transparente Evaluationsstandards sollten zum Bestandteil der EU-Förderpraxis werden, so der Autor.

Die Studie „Europas Regionen besser fördern" kann unter www.fes.de heruntergeladen werden.

Grundsteuerreform beschlossen

Der Bundesrat hat am 8.11.2019 der Reform der Grundsteuer zugestimmt und damit das Gesetzespaket aus Grundgesetzänderung sowie Änderung des Grundsteuer- und Bewertungsrechts verabschiedet. Ab 2025 müssen die Bundesländer die Grundsteuer nach den neuen Regeln erheben.

Nachdem das Bundesverfassungsgericht im Jahr 2017 die derzeit geltende Einheitsbewertung für Grundstücke als verfassungswidrig erklärt hat, ändert sich mit der Reform insbesondere die Bewertung der Grundstücke: Bei unbebauten Grundstücken ist der Bodenrichtwert maßgeblich, der durch unabhängige Gutachterausschüsse ermittelt wird. Bei bebauten Grundstücken werden künftig zudem Erträge (Mieten) berücksichtigt. Zur Vereinfachung werden hierzu durchschnittlich erzielte monatliche Nettokaltmieten herangezogen, die in Abhängigkeit von Lage, Baujahr, Art und Größe festgelegt werden. Die Bewertung bebauter Nichtwohngrundstücke (zum Beispiel Geschäftsgrundstücke) erfolgt nach dem Sachwertverfahren, wobei für die Bewertung die Anschaffungskosten des Grund und Bodens sowie die Herstellungskosten des Gebäudes maßgeblich sind. Land- und forstwirtschaftliches Vermögen wird ebenfalls über ein Ertragswertverfahren bewertet, wobei je nach Nutzungsart unterschiedliche gesetzlich festgelegte Beträge je Flächeneinheit herangezogen werden.

Neben der uneingeschränkt konkurrierenden Gesetzgebungskompetenz des Bundes erhalten die Bundesländer durch die Grundgesetzänderung die Kompetenz, ein abweichendes System einzuführen. Macht ein Land von dieser Öffnungsklausel Gebrauch, kann es sich dazu entscheiden, die Grundsteuer nach einem wertunabhängigen Modell, zum Beispiel nur auf der Fläche basierend, zu berechnen. Bayern und weitere Bundesländer kündigten bereits an, ein eigenes Grundsteuermodell umzusetzen und die Öffnungsklausel zu nutzen. Sofern durch ein abweichendes Modell einem Land Steuermindereinnahmen entstehen, dürfen diese nicht im Länderfinanzausgleich berücksichtigt werden.

Die Struktur der Grundsteuerermittlung bleibt mit ihren drei Schritten (Bewertung Grundbesitz, Steuermesszahl und Hebesatz der Gemeinde) auch nach der Reform erhalten. Da die Grundstückswerte in der Vergangenheit insgesamt gestiegen sind, soll laut Bundesfinanzministerium durch eine Absenkung der Steuermesszahl das bundesweite Aufkommen aus

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

der Grundsteuer konstant bleiben. Außerdem kann zum Beispiel sozialer Wohnungsbau durch einen Abschlag auf die Steuermesszahl zusätzlich begünstigt werden. Die Hebesätze werden weiterhin von den Städten und Gemeinden individuell festgelegt.

Erneut eingeführt wurde mit der Reform die Grundsteuer C, wonach Kommunen einen höheren Hebesatz für baureife Grundstücke festlegen dürfen.

Informationen zur Grundsteuerreform sind unter anderem zu finden auf www.bundesrat.de (Bundesrat Kompakt, 982. Sitzung am 8.11.2019) oder unter www.bundesfinanzministerium.de (Monatsbericht Juli 2019).

Haushalts- und Rechnungswesen

Studie: Doppik-Einführung reduziert kommunale Vermögensveräußerungen

Die Umstellung des Rechnungswesens in deutschen Kommunen auf die kaufmännische Rechnungslegung (Doppik) führte zu einem signifikanten Rückgang an Einnahmen aus Vermögensveräußerungen. Dies ist das Ergebnis einer Studie, die 2019 von einer Forscherin aus dem wissenschaftlichen Stab des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung veröffentlicht wurde. Erklärt wird der Rückgang mit der Tatsache, dass es im rein kassenbezogenen kameralistischen System für Kommunalverwaltungen attraktiv erschien, Vermögen zu veräußern und die Einnahmen zum Haushaltsausgleich zu nutzen. Unter den Bedingungen der Doppik, so die Studie, sei es schwerer, finanzielle Engpässe auf diese Weise zu umgehen.

Auf der anderen Seite ergab die Untersuchung einen offenbar nur sehr begrenzten Effekt der kaufmännischen Rechnungslegung auf den Budgetsaldo. Eine Erklärung der Studie dafür ist, dass es bereits im kameralen System finanzielle Beschränkungen und eine entsprechende Haushaltsaufsicht gegeben habe. Höhere

kommunale Sach- und Personalausgaben, die in der Betrachtung erkennbar wurden, seien durch abgesenkte Investitionen und teilweise auch sinkende Transferausgaben kompensiert worden. Die der Studie zugrunde liegende statistische Analyse bezog alle Kommunen der dreizehn deutschen Flächenstaaten von 1991 bis 2016 ein.

Das Arbeitspapier „Does Accrual Accounting Alter Fiscal Policy Decisions?“ ist unter dem Link https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de zu finden.

Hessischer Rechnungshof veröffentlicht Empfehlungen zur Haushaltskonsolidierung in Kommunen

Der Hessische Rechnungshof hat zusammen mit der Überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften (ÜPKK) ein Nachschlagewerk zu kommunalen Haushaltskonsolidierungen herausgegeben. Das Buch präsentiert Empfehlungen und nennt Ansprechpersonen bei der ÜPKK, an die sich Kommunalpolitiker bei Fragen wenden können.

Die Publikation basiert auf den Prüfungserfahrungen der Überörtlichen Prüfung, differenziert nach den 16 Produktbereichen des Haushalts, und auf Best-Practice-Beispielen. Daraus leiten die Autoren konkrete Handlungsempfehlungen zur Haushaltskonsolidierung in Kommunen ab. So solle zum Beispiel ein standardisiertes Berichtswesen eingeführt werden, das empfängerorientiert über die Haushaltslage und Zielerreichung informiere. Eine weitere Empfehlung lautet, dass Kommunen ihre Gebührenkalkulation der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung kurzfristig an Dritte vergeben sollen. So solle eine Arbeitsentlastung in der Kommune stattfinden und nach einer gewissen Übergangszeit könne die Kommune die entwickelten Kalkulationsmuster anwenden. Gleichzeitig werden Ansprechpartner für Kommunalpolitiker bei Fragen zur Haushaltskonsolidierung genannt. Die ÜPKK wurde 1993 als eigenständige oberste Landesbehörde in Hessen etabliert. Organisatorisch ist sie dem Landesrechnungshof Hessen unterstellt. Sie prüft kommunale Körperschaften, vergleicht deren Arbeit, zieht daraus Erkenntnisse und spricht Empfehlungen für Ergebnisverbesserungspotenziale aus. Gemeinsam mit kommunalen Haushaltsexperten will sie das Nachschlagewerk weiterentwickeln.

Download des Konsolidierungsbuchs des Hessischen Rechnungshofs unter https://rechnungshof.hessen.de

Hamburg und NRW fordern eine flächendeckende Einführung der Doppik

Hamburg und Nordrhein-Westfalen fordern eine bundesweite Harmonisierung der Rechnungslegung im öffentlichen Sektor. Die Doppik solle der allgemeine Rechnungslegungsstandard werden und der Bund dürfe EPSAS auf europäischer Ebene nicht weiter ablehnen.

Beide Länder werben in den im September 2019 gemeinsam verabschiedeten

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

„Berliner Thesen zur Weiterentwicklung der Doppik in Deutschland“ für den inhaltlichen Ausbau und die flächendeckende Einführung der Doppik, auch im Hinblick auf die Entwicklung der EPSAS auf europäischer Ebene. Der Bund müsse jetzt seine ablehnende Haltung aufgeben, um noch aktiven Einfluss auf die EPSAS-Vorstellungen der EU-Kommission nehmen zu können, die momentan sehr IPSAS-fokussiert seien. Eine einheitliche, bundes- und europaweite Rechnungslegung erhöhe die Vergleichbarkeit und somit die Transparenz.

Hamburg gilt als Vorreiter in Sachen Doppikumstellung. Die Hansestadt führte die Doppik auf Landesebene bereits 2007 ein. Nordrhein-Westfalen befindet sich im landesweiten Umstellungsprozess. Doch sowohl der Bund als auch die große Mehrheit der Bundesländer halten bislang an der Kameralistik fest. Die Doppik ermögliche allerdings eine nachhaltigere und generationengerechtere Haushaltspolitik, die eine moderne Antwort auf die finanzpolitischen Fragen unserer Zeit sei, so der Hamburger Finanzsenator.

Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft

Evaluation: KWK-Förderung funktioniert

Ein am 20.8.2019 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie veröffentlichter Evaluierungsbericht kommt zu dem Ergebnis, dass sich der Bereich der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) in den vergangenen Jahren positiv entwickelt habe und die derzeitigen Förderinstrumente für den KWK-Markt prinzipiell funktionierten.

Laut dem Evaluierungsbericht ist die KWK-Nettostromerzeugung im Zeitraum 2012 bis 2017 um 14 Prozent auf 117 Milliarden Kilowattstunden (kWh) gestiegen. Dadurch sei das KWK-Ziel von 110 Milliarden kWh bei der Stromerzeugung für 2020 bereits jetzt übererfüllt. Auch das Ziel von 120 Milliarden kWh für 2025 werde den Studienautoren zufolge voraussichtlich erreicht – sofern die Rahmenbedingungen für KWK-Anlagen auch zukünftig einen wirtschaftlichen Betrieb ermöglichten und altersbedingte Abschaltungen durch Neuanlagen oder Modernisierungen ausgeglichen würden. Die mit der Stromerzeugung gekoppelt erzeugte Wärme erhöhte sich zwischen 2012 und 2017 um 7 Prozent auf 226 Milliarden kWh.

Die Strom- und Wärmeerzeugung mit KWK führte laut dem Bericht im Jahr 2016 zu einer CO_2-Einsparung von mindestens 17 Millionen Tonnen. Zur Erreichung der Klimaschutzziele sollten dem Bericht zufolge zunächst vor allem Kohleheizkraftwerke ersetzt werden. Später müssten auch Gaskraftwerke auf andere, nicht fossile Brennstoffe umsteigen und erneuerbare Energieträger einbinden.

Die Autoren schlagen zudem vor, die künftige KWK-Förderung stärker mit der Einsparung von Treibhausgasemissionen, die zum Beispiel durch Methan verursacht werden, zu verknüpfen. Die derzeitigen KWK-Förderinstrumente mit ihrer Mischung aus fixer Marktprämie und Ausschreibungen für Blockheizkraftwerk-Anlagen zwischen ein und 50 Megawatt sehen die Autoren aus heutiger Sicht als „die geeigneten Instrumente, um die derzeitigen Ziele des KWK-Gesetzes zu erreichen“.

Der Evaluierungsbericht kann unter dem Stichwort „Evaluierung KWK“ auf www.bmwi.bund.de heruntergeladen werden.

Geringes Interesse an Smart-Home-Nutzung hält an

Aufgrund von Zweifeln an der Datensicherheit und hoher Anschaffungskosten von Smart-Home-Geräten bleibt das Interesse der Verbraucher an Smart-Home-Systemen gering. Dies ergab eine Umfrage, die im November 2019 im Auftrag der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv) durchgeführt wurde. Demnach wüssten 56 Prozent der Befragten, was sich hinter dem Begriff „Smart Home“ verberge. 49 Prozent antworteten jedoch, kein Interesse an Smart Home zu haben und nur 12 Prozent könnten sich vorstellen, ihr Zuhause mit Smart-Home-Funktionen auszustatten. Als Grund nannten 59 Prozent der Umfrageteilnehmer, darin keinen Mehrwert zu erkennen. Die Hälfte der Befragten habe zudem Datenschutzbedenken. An dritter Stelle der Hinderungsgründe rangierten zu hohe Kosten. Zudem wurden Bedenken bezüglich krimineller Manipulation geäußert. An der Onlineumfrage nahmen 1.001 Personen aus ganz Deutschland teil.

Die „Bevölkerungsbefragung zu Verbraucherinteressen im Energie-, Wohnungs-, Bau- und Nachhaltigkeitsbereich“ kann unter folgendem Link heruntergeladen werden: https://www.vzbv.de

Nachhaltigkeit

In Deutschland haben 19 Regionen schlechte Entwicklungsprognosen

In 19 Regionen in Deutschland besteht nach Ansicht des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) akuter Handlungsbedarf, um dem gesetzlichen Gebot der gleichwertigen Lebensverhältnisse nachzukommen. Dazu gehören elf Regionen in den neuen Bundesländern, vier Regionen entlang der Ruhr sowie das Saarland, Bremerhaven, die Westpfalz und der östliche Teil Schleswig-Holsteins.

So lauten die Ergebnisse der im August 2019 veröffentlichten Studie „Die Zukunft der Regionen in Deutschland – Zwischen

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Vielfalt und Gleichwertigkeit", die das IW in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern aus vier deutschen Hochschulen erarbeitet hat. Das interdisziplinäre Forschungsteam untersuchte 96 deutsche Regionen im Hinblick auf Wirtschaft, Demografie und Infrastruktur.

Treiber für die unterschiedlichen Entwicklungen der Regionen seien demnach Digitalisierung, der voranschreitende Übergang zur Wissensgesellschaft und die Zunahme des Dienstleistungssektors. Alle Entwicklungen fänden ihre räumliche Konzentration in urbanen Zentren und folglich würden ländliche Räume von diesen Trends benachteiligt.

Aus demografischer Sicht würden insbesondere die Regionen der neuen Bundesländer schlecht abschneiden, da in diesen das ohnehin vorhandene hohe Durchschnittsalter in den vergangenen Jahren überproportional gestiegen ist. Infrastrukturelle Entwicklungshemmnisse zeichnen sich hingegen in Regionen quer durch die Bundesrepublik ab, was die Studie mit hohen Verschuldungsquoten oder mangelndem Ausbau digitaler Infrastruktur begründet.

Aufbauend auf den Erkenntnissen beleuchtet die Studie die Rolle der Regionalpolitik und weist auf deren begrenzten Handlungsspielraum für die Überbrückung regionaler Entwicklungshemmnisse hin. Entsprechend sei es angebracht, betroffene Kommunen durch Bund und Länder zu unterstützen – etwa durch Altschuldentilgung gepaart mit Bestimmungen für die Haushaltskonsolidierung.

Der Studienbericht kann unter www.iwkoeln.de/studien/iw-studien heruntergeladen werden.

Viele Oberbürgermeister befürworten Verankerung von Nachhaltigkeit im Haushalts- und Beschaffungswesen sowie eine nachhaltige Mobilität

Nachhaltigkeit soll angesichts des hohen öffentlichen Interesses in den Städten als Querschnittsaufgabe in alle kommunalen Leistungsbereiche integriert werden, im „Zentrum politischer Entscheidungen" stehen und schwerpunktmäßig im Haushalts- und Beschaffungswesen verankert werden. Die Aufnahme von Nachhaltigkeitszielen in die Haushaltsplanung sei „ein wichtiger Beitrag zur zukunftsorientierten Steuerung der Kommune". Diese Festlegungen finden sich in der am 14.11.2019 verabschiedeten dritten Neuausgabe des Eckpunktepapiers von 30 deutschen Oberbürgermeistern im Rahmen des „Dialogs Nachhaltige Stadt".

Unter der Überschrift: „In unserer Hand – Strategische Eckpunkte für eine nachhaltige Entwicklung in Kommunen" bekennen sich die beteiligten Stadtoberhäupter zur Klimaneutralität und fordern von der Bundesregierung mehr Beteiligung an der Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Gemäß dem Ziel einer „nachhaltigen Kommunalverwaltung" sollen unter anderem die „geschaffenen rechtlichen Möglichkeiten einer an Nachhaltigkeitskriterien orientierten Beschaffung" umgesetzt werden. Auch die kommunalen Unternehmen sollten sich am Leitbild der Nachhaltigkeit orientieren und dies beispielsweise durch die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex transparent machen.

Neben den Eckpunkten haben die Oberbürgermeister auch das Positionspapier „Wie und womit wir zukünftig mobil sein wollen" mit Vorschlägen für eine nachhaltige Mobilität veröffentlicht. Vor dem Hintergrund der Erzielung von gleichwertigen Lebensverhältnissen in ganz Deutschland fordern die Verwaltungschefs eine Politik für nachhaltige Mobilität statt für die Einleitung von mehr Verkehr. So solle der Bund seine Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur vorrangig für den Ausbau der Schienenwege einsetzen. Kommunen sollten „zentrale Akteure" nachhaltiger Mobilität werden und die Möglichkeit erhalten, Verkehr zu beschränken, bis hin zu „autofreien Innenstädten". Antragsverfahren für Fördermittel des Bundes seien oft zu bürokratisch und die vorgegebenen Eigenbeiträge nicht tragbar. Die Verfahren sollten daher vereinfacht werden und Förderprogramme zur Verbesserung der Mobilität „grundsätzlich auf die Erreichung von Klima- und Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet" sein.

Der bereits langjährig bestehende „Dialog Nachhaltige Stadt" umfasst die Oberbürgermeister großer Städte wie München, Köln und Leipzig, aber auch mittlerer Städte wie Konstanz und Lüneburg. Er wird vom Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung unterstützt.

Die erwähnten Dokumente sind auf der Website https://www.nachhaltigkeitsrat.de zu finden.

Kooperation und Privatisierung

OLG Frankfurt am Main: Verkehrsüberwachungen durch private Firmen sind rechtswidrig

Das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt am Main erklärte in der Grundsatzentscheidung (Az. 2 Ss-OWi 942/19) vom 12.11.2019 die Verkehrsüberwachung durch private Firmen für rechtswidrig. Anlass für diesen Entscheid war ein Fall im Kreis Main-Kinzig. Hier war ein Angestellter einer privaten GmbH per Leiharbeit damit beauftragt worden, die Geschwindigkeitsmessung, die Datenverarbeitung sowie die Messberichte zu erstellen. Auch wenn Verkehrsüberwachungen unter Landesrecht fallen, wollte die Staatsanwaltschaft Hanau eine grundsätzliche Klärung und veranlasste eine Rechtsbeschwerde mit genanntem Ergebnis. Dieses Urteil bestärkt, dass Verkehrsüberwachung Daseinsvorsorge ist und damit in den Aufgabenbereich der Kommunen fällt. Kontrovers wird nun diskutiert, dass jedoch viele Landesgesetze die Beauftragung privater Anbieter erlauben und sich dementsprechend in diesem Bereich eine Nische privater Unternehmen etabliert hat. Diese stellen „Rund-um-sorglos-Pakete" für Landkreise bereit. Zu beachten ist, dass die Bereitstellung der technischen Ausstattung, also des Blitzers selbst, laut OLG Frankfurt am Main auch durch private Anbieter zulässig sei. Dennoch müssen alle weiteren Auswertungen sowie die Bußgeldbescheide ausschließlich von Mitarbeitern der Stadt erfolgen.

Ebenfalls ist die Wirtschaftlichkeit von Verkehrsmessungen infrage zu stellen, da

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Städte wie beispielsweise Regensburg auch Minusgeschäfte in diesem Bereich aufweisen. Daher sollten nur an wirklichen Gefahrenstellen, wie bei Kindergärten oder Schulen, Verkehrsmessungen vorgenommen werden und diese sollten nicht als Einnahmequelle von Städten verwendet werden.

In diesem Zusammenhang erklärte ein weiteres Urteil des OLG Frankfurt am Main (Az. 2 Ss-OWi 963/18) vom 3.1.2020 auch die Parkraumüberwachung im öffentlichen Bereich durch private Anbieter für unzulässig. Dabei wird auf die hoheitlichen Aufgaben bei Ahndung von Verstößen im ruhenden Verkehr verwiesen und die Übertragung von hoheitlichen Aufgaben an private Firmen wird auch in diesem Fall für gesetzwidrig erklärt.

Weitere Informationen unter:
https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/LARE200000091

Grundsatzurteil: Privat-gewerbliche Altpapiersammlung ist erlaubt

Das Bundesverwaltungsgericht entschied in einem Grundsatzurteil, Nr. 91/2019 vom 28.11.2019, dass bestehende private Anbieter gewerbliche Altpapiersammlungen durchführen dürfen und der öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger eine Untersagung zu seinem Vorteil nicht aussprechen dürfe.

Der Landkreis Neuburg-Schrobenhausen und die private Entsorgungsfirma Gigler lagen seit elf Jahren in einem Rechtsstreit – bis hin zur höchsten Instanz der Verwaltungsgerichtsbarkeit. Das Unternehmen Gigler verteilt Altpapiertonnen an Haushalte und entsorgt das Altpapier. Der Landkreis wollte dies unterbinden und das zumeist wirtschaftlich zu betreibende Geschäft selbst durchführen, da die Sammlung von Altpapier und seine Verwertung ein lukratives Geschäft darstellt. So lassen sich beispielsweise für eine Tonne Altpapier etwa 100 Euro erzielen.

Viele Kommunen kalkulieren mit dieser Einnahme, um die Gebühren der Müllentsorgung für die Bürger möglichst gering zu halten. Die Sorge auf kommunaler Seite, dass hier künftig verstärkt private Anbieter auf den Markt drängen könnten, gilt als unbegründet, da das Grundsatzurteil nur im Hinblick auf private Mitbewerber gerichtet ist, die bereits auf dem Markt agieren.

Das Bundesverwaltungsgericht stellte in seiner Urteilsbegründung klar, dass das Kreislaufwirtschaftsgesetz nicht vorsehe, den Wettbewerb im Markt durch einen Wettbewerb um einen Markt – im Sinne eines „Systemwechsels" – zu ersetzen.

Die Pressemitteilung des Bundesverwaltungsgerichts zu diesem Urteil findet sich hier:
https://www.bverwg.de/pm/2019/91

Recht und Steuern

BGH: Vermieter haften nicht für ausstehende Stromrechnungen der Mieter

Sofern Mietwohnungen über Stromzähler verfügen, können Energieversorger nur beim Mieter offene Rechnungen eintreiben. Vermieter haften laut Bundesgerichtshof (BGH) nicht. Dieses am 27.11.2019 gefällte Leitsatzurteil des BGH (VIII ZR 165/18) könnte über die Stromversorgung hinaus bedeutsam für alle Versorgungsunternehmen im Energie- und Wasserbereich sein. Im Urteil wird explizit auf Verträge verwiesen, die die Entnahme von Elektrizität, Gas, Wasser oder Fernwärme beinhalten.

Ein Energieversorger in Schleswig-Holstein hatte versucht, beim Vermieter ausstehende Gelder für verbrauchten Strom in einem Mehrparteienhaus einzuklagen. Zuvor hatte der Mieter zwei Stromrechnungen über rund 400 Euro dauerhaft nicht beglichen. Der BGH bestätigte jetzt mit der Ablehnung der Revision ein Urteil des Landgerichts Itzehoe aus dem Jahr 2018 und der Erstinstanz. Der BGH begründet seinen Spruch unter anderem damit, dass der Energieversorger sein Angebot an den Endabnehmer und nicht an den Vermieter gerichtet habe. Schließt ein Mieter daraufhin einen Vertrag ab, muss allein er für die entstehenden Verbrauchskosten geradestehen, sofern seine Wohnung einen eigenen Verbrauchszähler besitzt.

Steuerlicher Querverbund zunächst weiterhin rechtens

Die Vorlage des BFH vor dem EuGH zur Rechtmäßigkeit von kommunalen steuerlichen Querverbünden wurde mit Beschluss vom 29.1.2020 gegenstandslos. Der BFH hat das Revisionsverfahren nach einer Einigung zwischen dem klagenden kommunalen Energieversorger und dem beklagten Finanzamt eingestellt. Der kommunale Energieversorger hatte dauerhafte Verluste aus dem Betrieb seines Schwimmbads steuermindernd geltend gemacht. Dies wurde vom örtlichen Finanzamt nicht anerkannt und als verdeckte Gewinnausschüttung beanstandet.

Für Städte und Gemeinden ist die Rechtmäßigkeit steuerlicher Querverbünde von entscheidender Bedeutung, da sie im Bereich der Daseinsvorsorge häufig an Eigengesellschaften mit dauerdefizitären Tätigkeiten beteiligt sind. So werden regelmäßig die Verlustgeschäfte von Schwimmbädern, Theatern, Bibliotheken oder Kindergärten bei kommunalen Stadtwerken steuermindernd geltend gemacht.

Nach einem am 24.10.2019 veröffentlichten Beschluss bat der Bundesfinanzhof (BFH) den Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH) um Klärung, ob diese Steuerbegünstigung für dauerdefizitäre Tätigkeiten kommunaler Eigengesellschaften – der steuerliche Querverbund – gegen die Beihilferegelung des Unionsrechts verstoße. Zur Disposition stand, ob dies kommunalen Eigengesellschaften einen selektiven Vorteil verschaffe gegenüber sonstigen Steuerpflichtigen, die ebenfalls im Interesse ihrer Gesellschafter verlustreiche Tätigkeiten durchführten und als verdeckte Gewinnausschüttung versteuern müssten.

Damit kommt es vorerst nicht zur Klärung der Frage, ob kommunale steuerliche Querverbünde beihilferechtswidrig seien oder nicht. Entsprechend ist der Sachverhalt nicht abschließend geklärt. Ungeach-

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

tet der gegenstandslos gewordenen Vorlage des BFH verbleibt der Europäischen Kommission das Recht, den Sachverhalt hinsichtlich der unionsrechtlichen Vereinbarkeit der Steuerbegünstigung mit dem Binnenmarkt im Rahmen des hierfür vorgesehenen Verfahrens (Art. 108 AEUV) zu prüfen.

ÖPNV

BVerwG betont Wahlfreiheit für Kommunen bei ÖPNV-Verlustausgleich

Das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG) betont in einer Grundsatzentscheidung (10 C 3.19) vom 10.10.2019 das Wahlrecht von ÖPNV-Aufgabenträgern beim Ausgleich von Mindereinnahmen der leistungserbringenden Verkehrsunternehmen. Mindereinnahmen entstehen zumeist durch die Festlegung eines verbindlichen, nicht auskömmlichen Verbundtarifs. Die ÖPNV-Aufgabenträger (für Busse, Straßenbahnen und U-Bahnen in der Regel die Landkreise und kreisfreien Städte; für Regionalzüge und S-Bahnen je nach Bundesland unterschiedliche Träger) können bei dem Verlustausgleich gemäß EU-Verordnung VO (EG) Nr. 1370/2007 zwischen zwei Rechtsinstrumenten frei wählen: Vergabe eines öffentlichen Dienstleistungsauftrags mit individuellen Regelungen zwischen Aufgabenträger und Betreiber (zum Beispiel in Form eines Verkehrsvertrags oder einer Betrauung) oder Erlass einer allgemeinen (für alle potenziellen Betreiber gleichermaßen geltenden) Vorschrift, die den Unternehmen durch Ausgleichsleistungen kostendeckendes Wirtschaften in der Eigenwirtschaftlichkeit ermöglicht. Das BVerwG lehnte mit seiner Entscheidung in letzter Instanz den Rechtsanspruch von Verkehrsunternehmen auf den Erlass einer allgemeinen Vorschrift ab.

Hintergrund des Präzedenzfalls war die Klage eines Verkehrsunternehmens, das zuvor erfolglos eine Genehmigung beim zuständigen Landkreis für die eigenwirtschaftliche Verkehrserbringung von sechs Buslinien beantragt hatte. Nach den vorinstanzlichen Feststellungen war dabei die Klägerin zum eigenwirtschaftlichen Betrieb des Linienbündels nur dann in der Lage, wenn die ihr durch den auferlegten Verbundtarif entstehenden Mindereinnahmen durch eine Allgemeine Vorschrift ausgeglichen würden. Nach Ansicht des Verkehrsunternehmens begründe der Vorrang eigenwirtschaftlicher Verkehre gemäß § 8 Abs. 4 Personenbeförderungsgesetz einen Anspruch auf Erlass einer allgemeinen Vorschrift. Dieser Ansicht widersprach in letzter Instanz nun auch das Bundesverwaltungsgericht. Ein Anspruch auf Erlass einer allgemeinen Vorschrift ergebe sich demnach weder aus der VO (EG) Nr. 1370/2007 noch dem Personenbeförderungsgesetz. Zudem verstieße ein solcher Erlass während eines laufenden Genehmigungsverfahrens gegen das in der VO (EG) Nr. 1370/2007 verankerte Diskriminierungsverbot. Eine diskriminierungsfreie Anwendung einer allgemeinen Vorschrift sei nur möglich, wenn diese von allen interessierten Unternehmen bei ihrer Antragstellung bzw. bei der Abgabe eines Angebots berücksichtigt werden könne.

Mit seiner Entscheidung betont das BVerwG den Gestaltungsspielraum von Kommunen und Ländern bei der Finanzierung von Verkehrsleistungen im ÖPNV. Nach Ansicht des Deutschen Städte- und Gemeindebunds ist dieses Urteil daher sehr zu begrüßen – die Bereitstellung und Erhaltung eines attraktiven Verkehrsangebots im Nahverkehr sei ohne öffentliche Zuschüsse nicht denkbar.

Deutsche haben große Skepsis gegenüber fahrerlosem ÖPNV

Die Deutschen sind skeptisch und zurückhaltend, wenn es um die Nutzung autonomer Fahrzeuge in ihren Städten geht. Deutliche Unterschiede sind zwischen den verschiedenen Altersgruppen und Geschlechtern zu erkennen, die jüngere und männliche Teilnehmerkohorte erwartet sich mehr positive Effekte als der Durchschnitt. Dennoch ist sich die Hälfte der Befragten sicher, dass autonome Fahrzeuge in Zukunft zum Stadtbild gehören werden. Das zeigt eine Studie des Verbands Deutscher Ingenieure (VDI) zum Thema Smart City.

Die Studienautoren legen einen Schwerpunkt ihrer Betrachtung auf den öffentlichen Nahverkehr und die Sicherheit im Straßenverkehr. Die Befragten lehnen fahrerlose Busse und Züge allerdings zu 68 Prozent ab und sehen auch kein Potenzial für Preissenkungen durch fahrerlose Fahrzeuge. Große Skepsis schlägt den Studienverantwortlichen im Bereich Cyber-Sicherheit entgegen. Hier haben 80 Prozent der Befragten große Bedenken vor digitalen Sicherheitslücken, die von Hackern ausgenutzt werden könnten. 51 Prozent erwarten jedoch eine erhöhte Sicherheit im Straßenverkehr durch eine Verringerung von Unfällen, die aus menschlichem Fehlverhalten resultieren.

Der VDI als Studienautor wirbt in seinem Fazit für mehr Offenheit der Bürger bei diesem Thema. Er verweist auf externe Studien, die belegen, dass autonomes Fahren die Sicherheit im Straßenverkehr erhöhe, den Kraftstoffverbrauch verringere, zu Geldeinsparungen führe und neue Potenziale für den ÖPNV mit sich brächte. Die Bürger müssten dies jedoch praktisch erfahren und in Kontakt mit den neuen Technologien kommen.

Ein Download der Studie des VDI ist unter https://www.vdi.de/ueber-uns/presse/publikationen/details/automatisiertes-fahren-in-der-smart-city möglich.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IN EIGENER SACHE

Blitzumfrage: Geringer Wissensstand in Bezug auf Blockchain-Technologie im öffentlichen Sektor

Mehr als die Hälfte (56 Prozent) der befragten Mitarbeiter aus öffentlichen Verwaltungen (Bund, Länder, Kommunen) und öffentlichen Unternehmen fühlen sich schlecht bis sehr schlecht über die Blockchain-Technologie informiert. Nur jeder Vierzehnte von ihnen ist der Ansicht, sehr gut informiert zu sein. Gleichzeitig geht jedoch die Mehrheit der Befragten (64 Prozent) davon aus, dass diese Technologie im öffentlichen Sektor zukünftig eine Rolle spielen wird. Dieses Stimmungsbild ergab eine Blitzumfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor, an der sich 56 Mitarbeiter öffentlicher Institutionen beteiligten. Darüber hinaus gaben 27 Verwaltungsexperten, die selbst nicht in öffentlichen Einrichtungen tätig sind, hierzu ihre Einschätzung ab.

Mehr als die Hälfte der Befragten aus dem öffentlichen Sektor rechnen mit einem Nutzen der Blockchain-Technologie im Bereich der digitalen Identität. Am zweithäufigsten wird ein Vorteil im Bereich der Verifikation und Bestätigung erwartet und an dritter Stelle erhoffen sich die Befragten mehr Transparenz und Offenheit. Nur sechs Befragte aus dem öffentlichen Sektor erwarten keinen Nutzen durch die Blockchain-Technologie in ihrem Bereich.

Die Umfrage zeigt auch, dass diejenigen befragten Experten, die nicht im öffentlichen Sektor tätig sind, häufiger der Ansicht sind, dass die Blockchain-Technologie im öffentlichen Sektor künftig eine Rolle spielen wird (72 Prozent), als die Befragten aus dem öffentlichen Sektor selbst: Hier glauben 64 Prozent, dass die Technologie künftig Relevanz haben wird. Keine Unterschiede ergeben sich allerdings in Bezug auf die Bewertung des eigenen Informationsstandes. Bei dieser Frage konstatieren Vertreter beider Sektoren einen ähnlich geringen Informationsstand.

Teilnehmer der Blitzumfrage waren Leser der Fachzeitschrift PublicGovernance Herbst/Winter 2019 sowie Besucher der Fachmesse Smart Country Convention im Oktober 2019.

Diskussionsrunde beim Carl-Goerdeler-Preis 2020 in Leipzig

Carl-Goerdeler-Preis 2020 verliehen

Im Leipziger Rathaus wurde am 3.2.2020 erneut der kommunalpolitische Preis der Carl und Anneliese Goerdeler-Stiftung in Kooperation mit der Stadt Leipzig verliehen. Die diesjährigen Preisträger sind die Nachwuchswissenschaftler Dr. Lisa Schmidthuber und Dr. Benjamin Friedländer, die für ihre herausragenden Dissertationen geehrt wurden. Schmidthuber, die an der Johannes Keppler Universität Linz promovierte, geht in ihrer Dissertation der Frage nach der Verbindung von Open-Government-Strukturen und kommunaler Bürgerbeteiligung nach. Friedländer untersuchte in seiner Dissertation Status quo und Perspektiven der kommunalen Gesamtsteuerung. Er erlangte seinen Doktorgrad an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.

Unter der Moderation von Ferdinand Schuster, Geschäftsführer des Instituts für den öffentlichen Sektor, fand im Anschluss an die Preisverleihung eine Diskussionsrunde mit den Preisträgern und dem Leipziger Oberbürgermeister Burkhard Jung zum Thema „Die Kommunalverwaltung zwischen Steuerungsfähigkeit und digitaler Bürgerbeteiligung“ statt.

Anlässlich des Todestages von Carl Goerdeler würdigt die Preisverleihung alljährlich dessen kommunalpolitisches Wirken als Oberbürgermeister der Stadt Leipzig und seinen Widerstand gegen die NS-Herrschaft. Der Preis soll der völkerverbindenden friedlichen Zusammenarbeit von Gebietskörperschaften in Europa dienen und den Nachwuchs im Bereich der Kommunalwissenschaften fördern. Junge wissenschaftliche Nachwuchskräfte werden für innovative Arbeiten auf dem Gebiet der Kommunalwissenschaft und -verwaltung ausgezeichnet. Einzigartig in Deutschland ist der fachübergreifende Charakter des Preises: Neben verwaltungs- und politikwissenschaftlichen Arbeiten werden unter anderem auch soziologische, ökonomische, philosophische und juristische Forschungsergebnisse einbezogen.

Webinar zur CSR-Berichterstattung in öffentlichen Unternehmen

Mehr als 50 Teilnehmende aus den Bereichen des Beteiligungsmanagements und aus öffentlichen Unternehmen diskutierten am 2.4.2020 in einem interaktiven Webinar des Instituts für den öffentlichen Sektor und des Audit Committee Institutes Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nach einer Einführung zu Erfahrungswerten aus der Privatwirtschaft durch Christian Hell (KPMG) stellte Florian Harrlandt (Rat für Nachhaltige Entwicklung) den Deutschen Nachhaltigkeitskodex als mögliches Berichtsformat vor. Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend (HEAG Holding), Dr. Monica Streck (Flughafen München) und Rolf-Dieter Schippers (Berliner Senatsverwaltung für Finanzen) präsentierten die gelebte Praxis in ihren Organisationen bzw. Beteiligungsunternehmen.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SERVICE

Abonnement PublicGovernance

Gerne senden wir Ihnen zukünftige Ausgaben unserer Zeitschrift PublicGovernance kostenfrei zu.

Bitte beachten Sie, dass der Versand von PublicGovernance nur an Mitglieder der Geschäftsleitung, Aufsichtsratsmitglieder und Verwaltungsräte öffentlicher Unternehmen sowie Angehörige der öffentlichen Verwaltung erfolgt. Auf unserer Homepage www.publicgovernance.de können Sie das Bestellformular ausfüllen oder die Zeitschrift direkt unter de-publicgovernance@kpmg.com abonnieren. Unsere Adresse finden Sie im Impressum unten auf dieser Seite.

Abbestellung: Wenn Sie die Zeitschrift PublicGovernance künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail an de-publicgovernance@kpmg.com.

Impressum

PublicGovernance
Zeitschrift für öffentliches Management

Frühjahr 2020
ISSN 1866-4431

Herausgeber:

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

T +49 30 2068 2060
F +49 1802 11991 3060
de-publicgovernance@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Vorstand des Instituts:

Ulrich Maas
Diethelm Harwart

Wissenschaftlicher Leiter des Instituts:

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

V.i.S.d.P.:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Franziska Holler
Nina Kairies-Lamp
Sarah Oks
Michael Plazek
Dimitri Ravin
Isa Sadoni
Esther Steverding
Vanessa Zander

Bildnachweise: S. 5: skynesher/iStockphoto.com, S. 18: GaudiLab/shutterstock.com, S. 21: JWPhotoworks/shutterstock.com, S. 24: justhavealook/iStockphoto.com, S. 25: Sina Ettmer Photography/shutterstock.com, S. 26: AndreyPopov/iStockphoto.com, S. 29: © hanspw/iStockphoto.com

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Ansprechpartner

Dr. Ferdinand Schuster
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

Ansprechpartner in der Schweiz

Marc-André Giger
KPMG AG
Hofgut
CH-3073 Gümligen
T +41 58 249 21 11
marcandregiger@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des jeweiligen Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2020 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.