

Institut für den öffentlichen Sektor

PUBLIC GOVERNANCE

Zeitschrift für öffentliches Management

Sommer 2014

Pensionen und Beihilfe – Beamtenversorgung als Haushaltslast?

Gastkommentar

Markus Ulbig
Staatsminister des Innern, Sachsen

Demografischer Wandel und Kommunal Finanzen

Prof. Dr. Hannes Rehm
Präsident der IHK Hannover

Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor

**Interkommunale Zusammenarbeit –
eine Bestandsaufnahme**

Gefördert durch

KPMG



INHALT

Editorial	3
Gastkommentar	
Sachsen – ein Bundesland stellt sich dem demografischen Wandel	4
Schwerpunktthema	
Pensionen und Beihilfe – Beamtenversorgung als Haushaltslast?	6
Im Fokus	
Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor	12
Interkommunale Zusammenarbeit – eine Bestandsaufnahme	16
Standpunkt	
Der demografische Wandel als Herausforderung für die Kommunalfinanzen	19
Aktuelles aus Verwaltungswirtschaft und öffentlichen Unternehmen	
Corporate Governance	21
Effizienzprüfung des Aufsichtsrats bei Großunternehmen fast flächendeckend verbreitet u. a.	
Verwaltungsmodernisierung	22
Urteil des BVerwG: Streikverbot für Beamte nicht rechtskonform mit Europäischer Menschenrechtskonvention u. a.	
Öffentliche Finanzwirtschaft	23
EZB-Stresstest könnte Kommunalfinanzierung beeinflussen u. a.	
Haushalts- und Rechnungswesen	24
EPSAS-Einführung mit Europarecht nicht vollständig vereinbar – Bundesrechnungshof sorgt sich um Kosten u. a.	
Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft	25
Dachmarke soll Wahrnehmung kommunaler Unternehmen stärken u. a.	
Nachhaltigkeit	28
Bundesverwaltung spart deutlich am IT-Stromverbrauch u. a.	
Gesundheitswesen	28
Deutsche Unikliniken in Gefahr? u. a.	
Recht und Steuern	28
EuGH: Bei Angebotserstellung Mindestanforderungen beachten u. a.	
In eigener Sache	30
Service	
Abonnement PublicGovernance	31
Impressum	31
Ansprechpartner	32

Die Wellen im Auge behalten



Gerade auf hoher See können Wellen manchmal als harmlose Wasserbewegung erscheinen. Langsam heben sie das Schiff an, allmählich lassen sie es wieder sinken. Dem Wanderer am Strand kann genau die gleiche Welle jedoch ein ganz anderes Bild bieten: Ein Brecher, der bedrohlich aufsteigt und donnernd ein Stück Erde unter sich begräbt. Mit statistischen Wellenbewegungen ist es ähnlich: Auf dem Papier wirken sie nur als langsam auf- oder absteigende Linien, aber in der Wirklichkeit können die Auswirkungen erheblich sein. Die Pensionierungswelle im öffentlichen Dienst sowie die allmähliche Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung sind genau solche Wellen, die zunächst nur Linien in Statistiken bilden, deren tatsächliche Auswirkungen in der Realität jedoch in den kommenden Jahren ihre ganze Wirkung entfalten werden. Auf dem Papier sind sie zwar seit langer Zeit ablesbar – die Folgen werden aber nicht schlagartig eintreten, sondern erstrecken sich über lange Zeiträume, in denen sie ganz allmählich stärker werden.

Derartige Phänomene, so intensiv sie auch in Fachkreisen diskutiert werden mögen, nimmt unsere mit Nachrichten überflutete Gesellschaft kaum wahr. Kurzfristige Aktionen helfen nicht gegen derart langfristige Entwicklungen und viele fragen sich, warum sie jetzt in Hektik verfallen sollen, wo doch die Auswirkungen erst in einigen Jahren eintreten werden? Warnende Stimmen werden gern in den Wind geschlagen und als düstere Phantasien abgetan. Aber es muss nur eine gewisse Zeit ins Land gehen und wir finden uns in der Situation des Strandwanderers wieder, der eine reale Welle auf sich zurollen sieht.

Für das Institut für den öffentlichen Sektor ist dies Anlass genug, sich in dieser

Ausgabe mit den langsam auf uns zukommenden Entwicklungen zu beschäftigen. Im Schwerpunktbeitrag beleuchten wir die Pensionierungswelle und die Belastungen, die diese für künftige Haushalte bedeuten wird. Unser Beiratsmitglied Prof. Hannes Rehm skizziert die Auswirkungen des demografischen Wandels für die Kommunalfinanzen in einem persönlichen Standpunkt. Zudem diskutieren wir flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor, die möglicherweise eine Maßnahme im Umgang mit den geschilderten Wellen sein könnten. Und wir nehmen eine Bestandsaufnahme der interkommunalen Zusammenarbeit vor, die von vielen maßgeblichen Akteuren als Chance gesehen wird, die Effizienz der kommunalen Leistungserbringung vor dem Hintergrund der schrumpfenden und alternden Bevölkerung zu steigern.

Zum guten Schluss möchten wir Herrn Staatsminister Markus Ulbig herzlich für seinen Beitrag danken, der die Maßnahmen des Freistaats Sachsen darstellt, mit denen dieses Bundesland den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen sucht.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre – und behalten Sie die Wellen im Auge!

Ulrich Maas

Vorsitzender

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Sachsen – ein Bundesland stellt sich dem demografischen Wandel

In diesem Jahr feiert Deutschland den 25. Jahrestag des Mauerfalls. Am 3. Oktober 1989 begann das Ende der DDR, die ostdeutschen Länder wurden Teil der demokratischen und föderalen Bundesrepublik Deutschland. In Sachsen blicken wir heute auf 25 erfolgreiche Jahre zurück, die geprägt waren von Freiheit, Innovation und politischer Kontinuität, in denen sich demokratischer Diskurs, Pluralismus und Meinungsfreiheit etabliert haben. Die hohe Identifikation der Menschen mit ihrer Heimat hat dazu geführt, dass sie sich wieder einbringen und mitgestalten wollen. Die Wirtschaft wächst.



Markus Ulbig

Staatsminister des Innern, Sachsen

Sachsen hat heute einen breiten und weitgehend gesunden Mittelstand. Das sind über 224.000 Selbstständige, das sind rund 60.000 Handwerker, das sind 14,5 Betriebe auf 1.000 Einwohner – mehr als im Bundesschnitt mit 12,2 Betrieben pro 1.000 Einwohner. Insgesamt wirtschaften im Freistaat inzwischen mehr als 168.000 Unternehmen.

Dieser positiven politischen und wirtschaftlichen Entwicklung steht die demografische Entwicklung entgegen. Im Jahr

1990 lebten in Sachsen noch mehr als 4,9 Millionen Menschen. Heute sind es circa 4,1 Millionen. 2020 werden es voraussichtlich nur noch 3,9 Millionen sein. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung, während die Geburtenzahlen mit Ausnahme unserer wachsenden und vergleichsweise jungen Großstädte Dresden und Leipzig auf niedrigem Niveau stagnieren.

Die Folgen sind vielfältig: Verschiebungen im Stadt-Land-Gefüge, veränderte Wohnungsmärkte, neue Anforderungen an Bürokratie und Infrastruktur (die ursprünglich für mehr Menschen ausgelegt waren) sowie Kommunen, die vor allem finanziell neue Wege gehen müssen.

1. Zuwanderung als Chance für den Fachkräftemangel begreifen

Besonders für unsere dynamische und wachstumsorientierte Wirtschaft ist die demografische Entwicklung eine große Herausforderung. Denn für viele Unternehmen wird es zunehmend schwierig, geeignete Fachkräfte zu finden.

Deshalb ist hier weitsichtige Politik besonders gefragt. Schon 2011 fehlten in Sachsen 11.000 Fachkräfte, wodurch über 20 Prozent der infrage kommenden Stellen nicht besetzt werden konnten. Bereits mit dem Koalitionsvertrag von 2009 war uns klar, dass im Jahr 2014

mehr Menschen aus dem Berufsleben ausscheiden als neu hinzukommen würden.

Nun schreiben wir das Jahr 2014 – Deutschland hat sich verändert. In einigen Branchen kann der regionale Arbeitsmarkt die Bedürfnisse der Unternehmen schon lange nicht mehr erfüllen und der nationale Arbeitsmarkt ist für einige spezielle, vor allem naturwissenschaftliche Qualifikationen zu eng. Da helfen Weiterbildungen nur bedingt, denn nicht jeder Hochschulabsolvent kann zum Arzt weitergebildet werden. Nicht jeder Facharbeiter hat das Zeug zum Ingenieur.

Die Politik muss darauf Antworten geben. Dabei kommt es vor allem darauf an, den demografischen Wandel nicht nur als Problem, sondern als Chance und als Motor von Entwicklung zu sehen sowie zu erkennen, dass der Fachkräftemangel in der Wirtschaft durch Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland gelöst werden kann.

Das haben wir in Sachsen getan und seit 2009 mit unserer Politik „Klugen Köpfen Türen öffnen“ können. Vor allem aufgrund sächsischer Bestrebungen wurden rechtliche Aufenthalts- und Arbeitsbedingungen (auch für Nicht-EU-Ausländer) deutlich erleichtert. Auf sächsische Initiative hin hat der Bund die Vorgaben der EU

zur Bluecard als Bluecard „Plus“ umgesetzt.

Qualifizierte Ausländer haben jetzt bessere Möglichkeiten der Arbeitssuche und ausländische Studenten können nun leichter über Praktika und Nebenjobs einen Weg in den regionalen Arbeitsmarkt finden.

Aber nicht nur an den rechtlichen Voraussetzungen haben wir gearbeitet. Damit Fachkräfte aus dem Ausland zu uns kommen und hierbleiben wollen, müssen sie sich in Sachsen wohlfühlen und das Gefühl haben, willkommen zu sein.

Unsere Ämter sind oft der erste Kontakt der Migranten mit Deutschland. Sie bestimmen also maßgeblich, wie schnell sich ein Migrant hier zurechtfindet. Auch an dieser Stelle haben wir deshalb angesetzt und eine Willkommenskultur in der Verwaltung etabliert.

Im Jahr 2010 startete dafür das sächsische Zuwanderungsprojekt AKZESS. Es verbessert die Verfahren zur Vergabe von Aufenthaltstitel und Arbeitserlaubnis in vielen Punkten. Bereits nach vier Wochen ist über die jeweiligen Fälle entschieden. Darüber hinaus haben wir unter www.zuwanderung.sachsen.de einen interaktiven Behördenwegweiser für Interessierte erstellt und unsere Mitarbeiter speziell für die Vergabe von Bluecards trainiert.

Heute bieten wir in Sachsen an den Standorten Chemnitz, Dresden, Freiberg und Leipzig diesen Service für Arbeitsmigration an – mit Erfolg: Laut einer ersten Evaluation konnten bis Mitte 2013 insgesamt über 3.500 Aufenthaltstitel sowie allein im ersten Halbjahr 2013 rund 800 Bluecards und Aufenthaltserlaubnisse für Forscher sowie qualifizierte Beschäftigte erteilt werden – damit nimmt Sachsen eine führende Position im ostdeutschen Vergleich ein!

2. Auswirkungen auf innere Sicherheit und Polizei

Der demografische Wandel betrifft natür-

lich auch innere Sicherheit und Polizei. Polizeiliche Strukturen müssen an die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen angepasst werden. Wo weniger Menschen leben, können nicht genauso viele Polizisten zum Einsatz kommen wie vor 20 Jahren.

Aus diesem Grund haben wir 2013 mit der Umsetzung unserer Polizeireform „Polizei.Sachsen.2020“ begonnen und so Organisation und Strukturen optimiert. Unser wichtigstes Ziel: Die Polizei muss künftig noch flexibler einsatzbereit und weiterhin dort sein, wo die Menschen sie brauchen.

Gleichzeitig bildet die Polizeireform den Rahmen für die Verjüngung der sächsischen Landespolizei. Jedes Jahr werden über einen Einstellungskorridor 300 junge Polizeianwärter eingestellt. Im Mai 2014 haben wir zudem eine neue Nachwuchskampagne unter dem Slogan „Verdächtig gute Jobs“ gestartet. Um den Kampf um die besten Köpfe kommt auch die Polizei nicht herum.

Unser nächster Schritt ist eine erste Evaluation unserer Reform, die vor Kurzem angelaufen ist. Solche Evaluationen sind wichtig, denn eine weitsichtige demografische Politik ist immer auch eine Politik, die sich anpassen und gegebenenfalls neue Impulse setzen muss.

3. Kommunale Strukturen und ländlicher Raum im demografischen Wandel

Dieser Grundsatz hat auch für die Entwicklung unserer kommunalen Strukturen eine große Rolle gespielt. Denn eine der problematischsten Erblasten aus 40 Jahren SED-Diktatur war die extrem kleinteilige kommunale Gebietsstruktur mit 48 Landkreisen und 1.632 Gemeinden auf einer Fläche von 18.400 km² mit einer schrumpfenden Bevölkerung – ein bürokratisches Monstrum.

Heute gibt es in Sachsen nur noch 10 Landkreise und kreisfreie Städte sowie 432 Gemeinden. Dahin zu kommen hat natürlich viele Anstrengungen erfordert.

Mancherorts gab es heftigen Widerstand. Dennoch haben die politischen Verantwortungsträger nicht gezögert und Sachsens Verwaltung auf allen Ebenen umgebaut.

Das Credo war klar: Gute Politik für den Bürger ist nur durch effizientes Verwaltungshandeln möglich. Zusammenschlüsse machen unsere Gemeinden zu starken Dienstleistern, sparen Kosten und schaffen Strukturen für die kommenden Jahre. Sie sorgen für mehr Professionalität und Bürgernähe in der Verwaltung.

Vor allem der ländliche Raum wird darauf weiter angewiesen sein. Hier spüren die Menschen die Auswirkungen des demografischen Wandels am stärksten. Aber auch hier gibt es Chancen und Entwicklungspotenziale. Denn auch wenn es beim Breitbandausbau noch viel zu tun gibt, führt die zunehmende Vernetzung zu einer schwindenden Abhängigkeit der Menschen von den großen Ballungszentren. Kulturelle Vielfalt kann so weiter wachsen und sich gerade im ländlichen Raum mit den Traditionen vor Ort nah am Menschen entwickeln. Außerdem kann heute der Einkauf bequem von zu Hause aus erledigt werden und soziale Netzwerke ermöglichen neue Formen gesellschaftlicher Partizipation.

Die Verwaltung wird sich darauf weiter einstellen und noch mehr als bisher zum Bürger kommen. Dazu gehören technische Innovationen wie Bürgerterminals, genauso unser geplantes E-Government-Gesetz und besonders geschulte Verwaltungsangestellte.

Ausblick

Der demografische Wandel stellt uns alle vor große Herausforderungen. Nicht überall kann der Staat so da sein, wie es sich viele gerne wünschen. Politik lebt von der Zusammenarbeit vieler – und vom Einsatz der Menschen im Land. In Zukunft wird es deshalb genauso wichtig sein wie bisher, dass sich die Menschen vor Ort engagieren: im Ehrenamt, bei der Freiwilligen Feuerwehr, im Sportverein oder zu Hause bei der Pflege von Angehörigen. ■

Pensionen und Beihilfe – Beamtenversorgung als Haushaltslast?

Um das zeitweilig lebhaft diskutierte Thema der Beamtenpensionen in Bund und Ländern als bedrohlich wachsende Haushaltsbelastung ist es stiller geworden. Lässt dies darauf schließen, dass das Problem aufgrund schon ergriffener Maßnahmen oder durch neue Erkenntnisse an Brisanz verloren hat? Oder besteht sehr wohl weiterhin Handlungsdruck, über den nur weniger gesprochen wird?

Zwei Welten: der Versorgungsbericht der Bundesregierung und eine Studie

Der Fünfte (und damit neueste) Versorgungsbericht der Bundesregierung¹ aus dem Jahr 2013 erweckt den Anschein, das Problem der wachsenden Versorgungslast habe sich weitgehend erledigt. Allerdings liegt dies vor allem daran, dass hier – anders als in früheren Versorgungsberichten – infolge der Dezentralisierung beamtenrechtlicher Kompetenzen nur noch die Bundesebene abgebildet wird. Diese unterscheidet sich von den Ländern zunächst schon durch eine weit niedrigere und zudem rückläufige Personalausgabenquote. Lag diese beim Bund zuletzt noch bei gut 9 Prozent, so gibt etwa Hamburg mit steigender Tendenz fast ein Drittel des Haushaltsvolumens im Personalbereich aus, Flächenländer sogar 40 Prozent. Damit ist die Versorgungsthematik für den Bund nur von geringem Gewicht. Überdies fehlt hier die in den Ländern vorhandene Dynamik: Der rasche Aufbau großer und überwiegend hoch eingestufte Beamtenapparate in den 70er Jahren hat sich vor allem im Bildungs- und Wissenschaftsbereich sowie bei der Polizei und damit bei den Ländern vollzogen.

Herausforderung vor allem für die Länder

Immerhin steigt aber auch im Kernbereich der Bundesverwaltung (Beamte und Richter) die Zahl der Versorgungsempfänger von aktuell 85.000 auf 118.000 in 2040 an.² Dass dies in der Gesamtentwicklung kaum sichtbar wird, ist unter anderem auf die dämpfende Wirkung des großen und eher stagnierenden bis rückläufigen Bereichs der Bundeswehr zurückzuführen.

Mit rückläufiger Tendenz entfällt auf die gesamte Bundesebene inklusive Bahn und Post noch rund ein Drittel der gesamten Versorgungslast. Bei einem kommunalen Anteil von nur 8 Prozent liegt der weiter steigende Anteil der Länder (fast ausschließlich der westdeutschen) bereits jetzt bei 56 Prozent.³ Umso bedauerlicher ist es, dass seit der Dezentralisierung des Besoldungsrechts eine zusammenhängende Darstellung des Problems von staatlicher Seite fehlt und zudem Versorgungsberichte auf Länderebene längst nicht überall und auch nicht sehr oft vorgelegt werden.

Eine beide Ebenen umfassende Problemübersicht stellt hingegen die Studie von Benz, Hagist und Raffelhüschen aus dem Jahr 2011 dar, die im Auftrag des Bundes der

¹ Bundesministerium des Innern (2013): Fünfter Versorgungsbericht der Bundesregierung, Berlin

² Vgl. ebenda, S. 73

³ Vgl. Altis, A./Koufen, S. (2014): Ist die Beamtenversorgung langfristig noch finanzierbar?, in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik, Heft März 2014, S. 181–193

Steuerzahler Deutschland e.V. angefertigt wurde.⁴ Zur Ermittlung von Barwerten der heute bereits bestehenden und der voraussichtlich bis zum Jahr 2050 zwangsläufig eintretenden Versorgungsverpflichtungen wird der aktuell vorhandene Bestand aktiver Beamter zusätzlich zu den heute schon Versorgungsberechtigten anhand seiner Ansprüche und der jeweiligen Lebenserwartung erfasst. Das Ergebnis „ist vereinfacht ausgedrückt der Betrag, den der Bund und die Bundesländer bei kaufmännischer Buchführung in ihren Bilanzen zurückstellen müssten, um den langfristig anfallenden Versorgungslasten Rechnung zu tragen.“⁵

Zusammenhängende Darstellung von Bund und Ländern fehlt

Dafür wird in der mittleren Variante der Studie eine jährliche Steigerung der Versorgungsbezüge um 2 Prozent angenommen. Bezüglich der ebenfalls einbezogenen Beihilfe im Krankheitsfall wird aufgrund der empirisch stärker wachsenden Kosten im Gesundheitswesen ein Anstieg um (mindestens) 3,5 Prozent pro Jahr erwartet. Neben diesen Steigerungsraten ist es vor allem die angewandte Diskontierungsrate⁶, die das Ergebnis auf der Barwertebene maßgeblich prägt. Für die Wahl dieser Größe gibt es keine eindeutigen Kriterien. Benz et al. wählen ohne nähere Begründung den eher niedrigen Satz von 3 Prozent⁷, was zu hohen Barwerten führt.

In diesem Rahmen gelangt die Studie im Basisfall zu einem Gesamt-Barwert von 1,3 Billionen Euro oder 54 Prozent des BIP – ein Wert, der eine starke öffentliche Wirkung entfaltet hat, zumal die Autoren ihn als „implizite Verschuldung“ einstufen, deren Volumen eine ähnliche Größenordnung erreicht wie die explizite Verschuldung am Kreditmarkt. Auf Länderebene überstiegen die impliziten Schulden aus Versorgungsverpflichtungen die offiziell ausgewiesenen Schuldenstände sogar deutlich. Der Versorgungsbericht der Bundesregierung geht auf diese Resultate ein und relativiert sie mit dem Hinweis, es sei „kaum zu erkennen, ob und gegebenenfalls wann die scheinbar exorbitant hohen Zahlen die öffentlichen Haushalte tatsächlich übermäßig belasten werden.“⁸ Das ist zwar zutreffend, gilt aber analog auch für die explizite Verschuldung (und deren Zinslast), die doch gleichwohl als gravierendes Problem angesehen wird. Der Fünfte Versorgungsbericht und die angesprochene Studie senden also zum Problem der Versorgungslasten sehr unterschiedliche Signale. Im Folgenden werden sowohl die bilanzielle Ebene der Rückstellungsbedarfe als auch die der konkreten Haushaltsbelastung näher beleuchtet, um ein klareres Bild zu erhalten.

Barwert der Versorgungslast bis zu 1,3 Billionen Euro

Pensionsverpflichtungen in doppischen Jahresabschlüssen auf Länderebene

Anders als im kommunalen Bereich hat sich bei den Ländern ein doppisch orientiertes Haushaltswesen auf breiter Front bislang nicht durchgesetzt. Neben den Stadtstaaten Bremen und Hamburg ist Hessen das einzige Bundesland, das derzeit Jahresabschlüsse nach kaufmännischer Methode vorlegt.

Die in Hessen für den Abschluss 2012 vorgenommenen Berechnungen⁹ weisen einen hohen Entwicklungsstand auf. Auf versicherungsmathematischer Basis wird der Bedarf an Pensionsrückstellungen auf Grundlage folgender Annahmen bzw. Parameter ermittelt:

4 Benz, T./Hagist, C./Raffelhüsch, B. (2011): Ausgabenprojektion und Reformszenarien der Beamtenversorgung in Deutschland, Studie im Auftrag des BdSt

5 Ebenda, S. 64

6 Mithilfe der Diskontierungsrate (auch Abzinsungssatz genannt) wird errechnet, welchen Wert die prognostizierten Versorgungsansprüche aus heutiger Sicht haben (= Barwert). Je höher der dabei gewählte Zinssatz ist, desto kleiner fällt der Barwert aus.

7 Für solche Zwecke lässt § 6a, Abs. 3, Satz 3 EStG einen Rechnungszinsfuß von 6 Prozent zu; der entsprechende von der Deutschen Bundesbank im April 2014 veröffentlichte Zinssatz für die Abzinsung von Pensions- und ähnlichen langfristigen Rückstellungen gemäß § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB in Verbindung mit der Rückstellungsabzinsungsverordnung beträgt 4,81 Prozent.

8 Bundesministerium des Innern (2013): a.a.O., S. 9

9 Hessisches Ministerium der Finanzen (o. J.): Hand in Hand, Geschäftsbericht 2012, Wiesbaden

- Jährlicher Anstieg der Besoldung und der Versorgungsbezüge um 1,5 Prozent
- Kostentrend im Beihilfebereich: 3,1 Prozent Wachstum pro Jahr
- Diskontierungszinssatz von 3,95 Prozent gemäß den geltenden Vorgaben für die staatliche Doppik

Hessen: Pensionslast erhöht Verschuldung um 135 Prozent

In diesem Rahmen ermittelt das hessische Finanzministerium derzeit einen Rückstellungsbedarf in Höhe von insgesamt 55,8 Milliarden Euro. Mit diesem Volumen macht die Rückstellung rund 70 Prozent des Betrags aus, den der hessische Jahresabschluss als ungedeckten Fehlbetrag – also als negatives Eigenkapital – ausweist. Entsprechend dem Ansatz der Studie von Benz et al. setzt das Land Hessen die Rückstellungssumme auch in Beziehung zur Verschuldung, die am Kreditmarkt 40,9 Milliarden Euro beträgt und sich somit durch die Einbeziehung der Pensionslast um rund 135 Prozent erhöht.

Trotz ihrer eindrucksvollen Höhe bleibt die Rückstellung aber mit 55,8 Milliarden Euro noch weit hinter der Zahl von 95 Milliarden Euro zurück, die Benz et al. für Hessen nennen.¹⁰ Gründe für diese Diskrepanz dürften im Wesentlichen in Unterschieden bei den Annahmen und in der Methodik liegen: Neben dem in der genannten Studie niedrigeren Diskontierungszinssatz von 3 Prozent und der höheren Besoldungsdynamik von 2 Prozent pro Jahr besteht ein wesentlicher methodischer Unterschied darin, dass hier – anders als in den Länderbilanzen – auch die Versorgungsansprüche erfasst werden, die die bereits eingestellten Beamten zwar noch nicht erworben haben, aber voraussichtlich im Laufe ihrer aktiven Karriere noch erarbeiten werden.¹¹

Deutlich wird am Beispiel Hessens auch, welche Rolle der Beamtenstatus für Lehrer für das Gesamtproblem der Versorgungslasten spielt: Der Anteil des Kultusministeriums an der Gesamtrückstellung beträgt hier mit 32,5 Milliarden Euro annähernd 60 Prozent.

Im Falle Hamburgs, das bisher eine Abzinsungsrate von 6 Prozent verwendet hat, sind die Abweichungen zwischen dem Jahresabschluss und den Ergebnissen der Studie noch größer.¹²

Es bleibt festzuhalten, dass der Niederschlag der Versorgungslasten in Form von Rückstellungen in den Haushaltsrechnungen der Länder sporadisch und uneinheitlich ist. Die insbesondere gegenüber der erwähnten Studie nicht vergleichbaren Zahlen verweisen auf schwierige methodische Fragen bei der Ermittlung von Barwerten über lange Zeiträume. Trotz aller Unschärfen sind die ausgewiesenen Volumina allemal groß genug, um in ihrer Relation zu den Aktiva, den Fehlbeträgen und der Kreditmarktverschuldung der Länder einen gewissen Eindruck vom Ausmaß der Problematik zu vermitteln.

Pensionslast und Schuldenbremse: eine weniger langfristige Perspektive

Wie dargestellt ist die Barwertbetrachtung geeignet, den Blick auf die mit den Versorgungslasten verbundene implizite Verschuldung zu lenken, die trotz ihres großen Umfangs von der ab 2020 geltenden Schuldenbremse unberührt bleibt. Allerdings ist die Barwertbetrachtung auch mit einer Reihe von Schwächen behaftet:

- Der Barwert ist nicht direkt mit dem Haushalt verknüpft. Wo er nicht im Kontext eines doppischen Rechnungswesens steht, hängt er ohne Bezugsgröße als abstrakte Zahl gleichsam in der Luft.

¹⁰ Vgl. Benz, T./Hagist, C./Raffelhüschen, B. (2011): a.a.O., S. 147

¹¹ Vgl. Altis, A./Koufen, S. (2014): a.a.O., S. 192

¹² Vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, Finanzbehörde (o. J.): Hamburg zieht Bilanz, Geschäftsbericht 2012, Hamburg

- Die für ihn erforderliche Langzeitbetrachtung unterliegt großen Unwägbarkeiten, reagiert in ihren Ergebnissen sehr elastisch auf die eingesetzten Parameter und erzeugt dadurch einen Anschein von Beliebigkeit.
- Schließlich ist festzustellen, dass eine Berechnung über einen so langen Zeitraum von 25 oder 35 Jahren, wie sie auch in Versorgungsberichten oft vorherrscht, für eine adäquate Erfassung des Problems nicht unbedingt erforderlich ist, da die Versorgungslasten ihre kritische Dynamik weit überwiegend bereits in den nächsten zehn Jahren entfalten. Es gilt daher im analytischen Umgang mit dem Thema zu vermeiden, dass gravierende Probleme der nächsten Jahre, die relativ klar ersichtlich und solide abschätzbar sind, im eher diffusen Zahlennebel der Langzeitbetrachtungen untergehen.

Vor diesem Hintergrund soll hier am Beispiel des Landes Baden-Württemberg untersucht werden, wie sich die Zahl der Pensionisten für die nächsten zehn Jahre darstellt – also für die kritische Phase, bevor und nachdem die Schuldenbremse wirksam wird.

Obwohl im aktuellsten baden-württembergischen Versorgungsbericht aus dem Jahr 2010¹³ keine Barwerte ermittelt werden, reicht der Horizont der Berechnungen bis 2050. Eine starke Fixierung auf dieses ferne Endjahr führt dazu, dass die Zahlen für frühere Zeitpunkte vielfach nicht explizit ausgewiesen sind. Und dies obwohl sich fast der gesamte rasante Anstieg der Empfängerzahlen als strukturell maßgebliche Größe in Kürze vollzieht – allerdings ohne dass sie danach wieder sinken würden. Allein zwischen 2012 und 2020 wächst die Zahl der Versorgungsempfänger um 30 Prozent, auf Basis des Jahres 2008 sogar um 53 Prozent. Der weitere Anstieg um knapp 12 Prozent (oder 18 Prozent des Ausgangswerts) in den nachfolgenden 20 Jahren (bis 2040) fällt da kaum noch ins Gewicht.¹⁴

Versorgungslasten kein Problem der Zukunft, sondern der Gegenwart

Aufschlussreich ist deshalb ein Blick in die Finanzplanung, die in Baden-Württemberg für den Zeitraum bis 2020 vorliegt.¹⁵ Das Haushaltsvolumen steigt nach diesem Plan von 40,7 Milliarden Euro in 2013 auf 48,9 Milliarden Euro im Jahr 2020, also im grob gerechneten Durchschnitt um rund 1,15 Milliarden Euro bzw. etwa 2,6 Prozent pro Jahr. Um die Schuldenbremse einzuhalten, muss diese Projektion aber in den entfernteren Jahren noch heruntergespart werden, im Endjahr 2020 um rund 1,1 Milliarden Euro – das sind gut 2 Prozent des bis dahin erreichten Volumens.

Die Personalausgabenquote, die in der Mittelfristplanung für den Planungszeitraum bis 2017 ausgewiesen wird, steigt leicht an und überschreitet bezogen auf die bereinigten Gesamtausgaben die 40-Prozent-Marke. Gleichzeitig ändert sich die Zusammensetzung der gesamten Personalausgaben gemäß Finanzplanung ganz erheblich: Der Anteil der Besoldung aktiver Beamter sinkt zwischen 2013 und 2020 von 61,5 Prozent (2012 sogar noch 62,6) auf 57,9 Prozent, der der reinen Versorgung steigt um 5,7 Prozentpunkte auf 28,8 Prozent – ein Anstieg des Anteils um fast ein Viertel. Noch schneller wächst der gesondert ausgewiesene Anteil der Beihilfe an Versorgungsempfänger, nämlich von 4,2 auf 5,7 Prozent, also um gut ein Drittel.¹⁶

¹³ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2010): Versorgungsbericht Baden-Württemberg, Stuttgart

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 10

¹⁵ Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2014): Mittelfristige Finanzplanung 2013-2017 und Finanzplanung 2013-2020, Stuttgart

¹⁶ Vgl. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2014): Finanzplanung 2013-2020, Stuttgart, S. 11

Baden-Württemberg: Anstieg der Beihilfe um 56 Prozent bis 2020

Damit steigt die Beihilfe an Versorgungsempfänger bis 2020 um rund 56 Prozent, die Versorgung an sich um über 43 Prozent, die Aktivbezüge dagegen nur um 8 Prozent.

Zeigen allein schon diese Zahlen ein deutliches Ungleichgewicht, so könnte es in Wirklichkeit sogar noch stärker ausfallen: Wenn Versorgung und Beihilfe nicht angetastet werden (können), wird es der Aktivbereich sein, der per Personalabbau zu den noch erforderlichen Einsparungen im Gesamtableau beiträgt. Würde dies proportional zum Anteil der Personalausgaben am Gesamthaushalt geschehen, so würde sich das Wachstum der Aktivbezüge über den Gesamtzeitraum von etwa 8 auf 4 Prozent reduzieren – ein deutlicher realer Rückgang.

Schon aus Gründen des Erwartungsmanagements gegenüber den Beamten sind die in derartigen Szenarien unterstellten Besoldungszuwächse (hier 1,8 Prozent), die dann auch für die Versorgung unterstellt werden, so niedrig angesetzt, dass sie allenfalls die Geldentwertung ausgleichen. (Nur der Bund operiert im Versorgungsbericht mit einem vergleichsweise großzügigen Prozentsatz von 2,6 – vermutlich ein Ausdruck des beim Bund geringer ausgeprägten Problemdrucks.) Für die Tragbarkeit der künftigen Haushaltslast ist allerdings die tatsächliche Entwicklung der Bezüge von großer Bedeutung.

Nachdem in Deutschland die Reallöhne über längere Zeit kaum gestiegen sind (um insgesamt 1,4 Prozent im Zeitraum 2000 bis 2010),¹⁷ scheint nunmehr gesamtwirtschaftlich eine Phase real steigender Löhne begonnen zu haben. Die letzten Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst deuten an, dass dieser sich davon nicht wird abkoppeln können. Zwar ist die Übertragung dieser Abschlüsse auf die Beamten in manchen Ländern nur partiell vorgenommen worden, aber auch diese Form der Abkoppelung stößt an Grenzen – speziell in Bereichen mit privater Anbieterkonkurrenz am Arbeitsmarkt und auch dort, wo bei schrumpfender Personalkapazität wachsende Leistungsstandards erfüllt werden müssen.

Das Land Baden-Württemberg hat – wie in unterschiedlichem Ausmaß auch die anderen Länder – Rücklagen gebildet, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Auch wenn es ökonomisch zweifelhaft erscheint, dass Körperschaften solche Rücklagen speisen, während sie gleichzeitig Schulden aufnehmen (was bei einer streng formalen Betrachtung zudem gar als eine Umgehung der Schuldenbremse gewertet werden kann),¹⁸ so werden diese Reservepolster bei der konkreten Bewältigung der Versorgungsdynamik hilfreich sein, indem ihre Auflösung ab dem Ende des Jahrzehnts als zusätzliche Finanzierungsquelle eine gewisse Linderung des Problems verspricht. Mit einem durchschnittlichen Volumen von 13 Prozent der Gesamtausgaben fängt sie im Fall Baden-Württembergs allerdings nur einen Teil der Zuwächse auf.¹⁹

Aussichten und Handlungsansätze

Die vorherigen Abschnitte haben erkennen lassen, dass die Problematik der Versorgungslast keinesfalls als erledigt gelten kann. Sowohl der gewaltige Rückstellungsbedarf als auch die Zahlkosten der kommenden Jahre zeigen das Gegenteil.

Die haushaltspolitischen Rahmenbedingungen der Schuldenbremse, derzeit von Konjunkturohoch und Zinstief in ein sehr mildes Licht getaucht, werden früher oder später wieder deutlich spürbar werden. Da dann die Entwicklung der Personalausgaben als zentraler Faktor gerade der Länderhaushalte strikt kontrolliert werden muss, setzen

¹⁷ Vgl. International New York Times (2014): How Germany's wage policy fed Europe's debt crisis, 17.4.2014

¹⁸ Vgl. Benz, T./Hagist, C./Raffelhüschen, B. (2011): a.a.O., S. 19

¹⁹ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2010): a.a.O., S. 78

die wachsenden Versorgungslasten vor allem das aktive Personal unter Druck: Jede Besoldungserhöhung belastet über den Hebel der zahlreichen Versorgungsempfänger den Haushalt gleich doppelt – allein deshalb wird es auch nicht möglich sein, solche Erhöhungen durch weiter forcierten Personalabbau zu kompensieren. Treffen also Reallohnzuwächse und Versorgungswelle zusammen, so droht die Personalausgabenquote der Länderhaushalte derart anzusteigen, dass sie sachlich und politisch nicht mehr vertretbar wäre.

Derweil ist es in der Debatte um weitere Schritte zur Entkoppelung der Versorgung von der Besoldungsentwicklung, also um die Senkung des relativen Versorgungsniveaus, erstaunlich still geworden. Dabei hat selbst der Deutsche Beamtenbund noch 2010 in seiner Argumentation gegen das Bild der „Pensionslawine“ als gegeben unterstellt, dass die Absenkung des Versorgungsniveaus am Ende der „Riester-Treppe“ im Gleichschritt mit den Folgen der schon beschlossenen Rentenreform weitergehen werde: „Sinkt das Bruttorentenniveau, wird diese Absenkung also auch in Zukunft wirkungsgleich auf das Bruttopenionsniveau übertragen.“²⁰

Ansätze für entsprechende Maßnahmen, namentlich die Einfügung eines Nachhaltigkeitsfaktors auch in das Versorgungssystem, liegen vor²¹ – jedoch fehlt es in den Ländern an politischem Willen, sie zu verfolgen. Die aktuellen Maßnahmen der Großen Koalition zur Besserstellung bestimmter Gruppen in der gesetzlichen Rentenversicherung mögen – neben der entspannteren Haushaltslage – dazu beitragen, dass eine neue Debatte über die Senkung des Versorgungsniveaus derzeit unpassend erscheint. Da aber der weitere Rückgang der Standardrente von diesen neuen Regelungen unberührt bleibt, liefern sie in der Sache auch kein Argument gegen den Abbau des Beamtenversorgungsniveaus. Die Übertragung von Regelungen zur Rente mit 63 auf Beamte sollte ernsthaft erst dann diskutiert werden, wenn gewährleistet ist, dass die Versorgung auch weiterhin in relativ gleichem Maße sinkt wie die Rente. Zumal bei einer solchen Gleichbehandlung der enorme Niveauunterschied erhalten bliebe, der zugunsten der Beamten besteht. Nur zur Illustration und ohne eine unmittelbare Vergleichbarkeit zu beanspruchen: Liegt die Standardrente – also nicht etwa die durchschnittlich gezahlte, sondern die bei lückenloser Beitragsbiografie auf Durchschnittsniveau erreichbare – derzeit bei 1.266 Euro, so erhielt ein baden-württembergischer Versorgungsempfänger im Jahr 2008 mit 2.873 Euro im Durchschnitt weit mehr als das Doppelte.²²

Ansätze zur Kostendämpfung
liegen vor – es fehlt die Umsetzung

Gesonderter Reformbemühungen bedürfte das System der Beihilfe, dessen potenzielle Dynamik gerade bei Versorgungsempfängern die der übrigen Versorgung noch weit übertrifft und noch schlechter zu kontrollieren sein dürfte. Selbstbehalte und Leistungseinschränkungen, mit denen hier Kostendämpfung betrieben wurde, sind kaum weiter steigerbar, ohne die Schutzwirkung des Systems auszuhöhlen. Da Beamte aufgrund ihres Status als privat Versicherte höhere Kosten verursachen als Kassenpatienten, verspräche eine Überführung der Beamten in die gesetzliche Krankenversicherung – jedenfalls im Endeffekt – wirtschaftliche Vorteile.²³ Eine politische Debatte über diesen Aspekt hat aber noch nicht einmal richtig begonnen. ■

Dr. Stephan Hugo Winters

²⁰ Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (2010): Die 7 Irrtümer zur Beamtenversorgung, Berlin, S. 19

²¹ Vgl. Benz, T./Hagist, C./Raffelhüschen, B. (2011): a.a.O., S. 81 ff.

²² Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2010): a.a.O., S. 51

²³ Vgl. Adam, H. (2007): Haushaltsbelastung aus der Krankheitsabsicherung der Beamten: Beihilfe vs. gesetzliche Krankenversicherung, in: ders. (Hrsg.): Öffentliche Finanzen und Gesundheitsökonomie, Baden-Baden, S. 97–106

Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor

Als Deutschlands größter Arbeitgeber mit circa 4,6 Millionen Beschäftigten steht der öffentliche Dienst durch den demografischen Wandel vor großen personellen Herausforderungen. Mit einem Durchschnittsalter von 45 Jahren verfügt er über einen vergleichbar „alten“ Personalkörper.¹ In der Bundesverwaltung sind etwa 80 Prozent der Beschäftigten älter als 35 Jahre² und im Land Berlin wird beispielsweise bis zum Jahr 2024 jeder vierte Landesbedienstete in den Ruhestand versetzt.³ Pensionswellen, Budgetkürzungen sowie Personalabbau verschärfen die Personalsituation weiter.

Dennoch hat im allgemeinen Kampf um Nachwuchstalente der öffentliche Dienst aufgrund der vielfältigen und verantwortungsvollen Tätigkeiten sowie nicht zuletzt durch die langfristige Arbeitsplatzsicherheit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Arbeitgebern aus der Wirtschaft. Eine groß angelegte Befragung⁴ der Stellenbörse StepStone zeigt entsprechend, dass sich rund 78 Prozent der befragten Fach- und Führungskräfte vorstellen können, einen Beruf im öffentlichen Dienst anzunehmen. Wie kann der öffentliche Dienst aber nach der Personalgewinnung die Beschäftigten langfristig motivieren und incentivieren?

Neben weiter zu fördernden Möglichkeiten zur Jobrotation und zu leistungsbezogener Vergütung treten flexible Arbeitszeitmodelle in den Vordergrund, die bislang jedoch nur vergleichsweise geringe Verbreitung finden. Während diese insbesondere in der Privatwirtschaft zur Motivation der Beschäftigten genutzt werden, sind sie im öffentlichen Dienst aktuell noch stärker reglementiert. So ist die

Dienstzeitgestaltung unter anderem von strengen Anwesenheitspflichten innerhalb der Kernzeiten geprägt.

Allerdings wird die Möglichkeit zur Arbeitszeitreduzierung von den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in der alltäglichen Praxis gerne genutzt. Während im Jahr 2012 rund 32 Prozent aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst (und circa 23 Prozent der Angestellten im öffentlichen Dienst) ein Teilzeitarbeitsverhältnis hatten,⁵ ist dies auf „wöchentliche Teilzeit“ (das heißt die verkürzte Arbeitszeit innerhalb einer Arbeitswoche) und zu meist auf die Betreuung von Kindern bzw. pflegebedürftigen Angehörigen („familienbedingte Teilzeit“) beschränkt. Im Vergleich dazu gingen insgesamt rund 26 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2013 einer Arbeit in Teilzeit nach.⁶

Der öffentliche Dienst steht bei der langfristigen Incentivierung von Mitarbeitern folglich vor erheblichen strukturellen Herausforderungen. Drei wesentliche Ansätze zur flexibleren Dienstzeitgestaltung können hier Abhilfe schaffen:

1. Kurzfristige Flexibilisierungsmaßnahmen zur Erleichterung im Arbeitsalltag (wie zum Beispiel Telearbeit)
2. Lebensarbeitszeitkonten zur Unterstützung der Zeitsouveränität der Beschäftigten und zur bewussten Förderung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik
3. Ausweitung der vorhandenen Teilzeitmöglichkeiten zur Verwirklichung von individuellen Bedürfnissen

Erleichterung des Arbeitsalltags durch kurzfristige Flexibilisierungsmaßnahmen

(Spontane) Flexibilisierungsmöglichkeiten wie Telearbeit bzw. Nutzung des Home Office sind in der Privatwirtschaft weit verbreitet und in einschlägigen Rankings ein wichtiges Merkmal für eine positive Bewertung von Arbeitgebern. Analysen bestätigen auch, dass sich Flexibilisierungsmöglichkeiten positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und gleichzeitig die Personalbindung stärken sowie Fluktuationsabsichten senken.⁷ Sie können kurzfristig helfen, familiäre Engpässe zu überwinden bzw. in Einklang mit dienstlichen Verpflichtungen zu bringen. Insbesondere

1 Vgl. Altis, A./Koufen, S. (2011): Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst

2 Vgl. Demografieportal des Bundes und der Länder (2012): Beschäftigte der Bundesverwaltung werden älter

3 Vgl. IHK Berlin (2011): Personalmanagement 2020

4 Vgl. StepStone Deutschland AG (2009): Arbeiten im öffentlichen Dienst

5 Vgl. Statistisches Bundesamt (2013): Finanzen und Steuern – Personal des öffentlichen Dienstes

6 Vgl. Eurostat (2014): Teilzeitbeschäftigung als Prozentsatz der gesamten Beschäftigung

7 Vgl. Baltes, B. B./Briggs, T. E./Huff, J. W./Wright, J. A./Neuman, G. A. (1999): Flexible and compressed workweek schedules: A metaanalysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, 496–513



für (Wochenend-)Pendler können Möglichkeiten der Telearbeit bzw. des Home Office zu einer starken zeitlichen Entlastung und somit zu einer (subjektiv empfundenen) Arbeitserleichterung führen.

Unserem Kenntnisstand zufolge besteht im Vergleich zu früher eine deutlich höhere Nachfrage nach Telearbeit bzw. Home Office aufseiten der Beschäftigten, wobei allerdings – gegebenenfalls auch durch oftmals nicht vorhandene IT-Lösungen – die tatsächliche Nutzung eher eingeschränkt zu sein scheint. Hinzu kommt, dass selbstverständlich nicht in allen Teilgebieten des öffentlichen Dienstes Telearbeit bzw. Home Office flächendeckend genutzt werden kann. Die Verrichtung einiger hoheitlicher Aufgaben wie zum Beispiel der Gefahrenabwehr (Feuerwehr, Polizei oder Streitkräfte), aber auch von kommunalen Verwaltungstätigkeiten (beispielsweise in Bürgerämtern, im Tiefbau oder im Gesundheitsamt) erlauben das Arbeiten von zu Hause aus nicht bzw. zumindest nicht durchgängig. Trotz höchster Sicherheitsstandards und immenser Anforderungen an den Datenschutz konnte jedoch etwa das hessische Justizministerium ein Pilotprojekt zur Telearbeit, bei dem Mitarbeiter ihre privaten Rechner über einen Stick zu dienstlichen

Rechnern umwandeln, einführen.⁸ Aus eigener Projekterfahrung wissen wir hingegen auch, dass es in anderen Bereichen wie etwa innerhalb der Bundeswehr oftmals schlicht an den technischen Voraussetzungen für Telearbeit bzw. Home Office mangelt. Anhand von Arbeitsanalysen sollte daher geprüft werden, in welchen Bereichen des öffentlichen Dienstes derartige Möglichkeiten eingeführt bzw. sinnvoll ausgebaut werden können.

Des Weiteren stellt die tatsächliche Umsetzung solcher Maßnahmen der Dienstzeitflexibilisierung ein wesentliches Merkmal einer modernen Personalführung dar und ist gleichzeitig auch Charakteristikum der Arbeitskultur innerhalb der Organisation. Die Vorgesetzten sollten stärker als bisher zur Verantwortungsübernahme aufgefordert werden und sich für eine flexible Dienstzeitgestaltung ihrer Mitarbeiter einsetzen. Dabei zählt es zu den Aufgaben der Vorgesetzten, sicherzustellen, dass die Mitarbeiter weiterhin im Alltagsgeschäft, in Prozessabläufen und Teamstrukturen integriert bleiben, sodass kein Wissensverlust auftritt und somit durch die Inanspruchnahme von Telearbeit bzw. Home Office keine Nachteile entstehen.

Bei exzessiver Inanspruchnahme sollten die Vorgesetzten durch stärkere Kontrolle der erzielten Arbeitsergebnisse etwaigen Missbrauch ausschließen.

Der öffentliche Dienst verfügt grundsätzlich über fixierte Kernzeiten in Verbindung mit Gleitzeiten. Dies ist zweifellos in Serviceabteilungen (wie zum Beispiel IT-Hotlines oder Bürgerämtern) erforderlich, um die ständige Erreichbarkeit in den Servicezeiten zu gewährleisten. Ob Kernzeiten allerdings darüber hinaus befolgt werden sollten, ist kritisch zu hinterfragen. Denn welche Vorteile bieten Kernzeiten, in denen Beschäftigte durch strenge bürokratische Mechanismen dazu gedrängt werden, um spätestens 9 Uhr das Büro zu betreten und mithilfe einer Stempel-/Zeitschaltuhr die eigene Anwesenheit zu dokumentieren? Würden nicht freiere Dienstzeitmodelle sogar eine verbesserte Personalführung und auch eine erhöhte Arbeitsmotivation sowie einen stärkeren Fokus auf die Arbeitsergebnisse erzielen? Der Druck zum Einhalten formaler Dienstkerntzeiten motiviert in erster Linie zur pünktlichen Anwesenheit, aber nicht zur erfolgreichen und effizienten Erledigung der Aufgabentätigkeit an sich. Personalführung bzw. der Umgang mit Dienstzeiten sollte daher nicht vorrangig zeitfokussiert, sondern stärker aufgabenfokussiert

⁸ Vgl. eGovernment Computing (2014): Telearbeit beim hessischen Justizministerium – Abgesicherter Fernzugriff



ausgerichtet sein, was in der Konsequenz auch ein Aufbrechen strikter Kernzeiten bedeuten könnte. Durch eine ergebnisorientiertere Arbeitszeitregelung kann laut einer internationalen Studie zusätzlich eine bessere subjektiv empfundene Vereinbarkeit von Familie und Dienst erzielt werden.⁹

Nutzung von Lebensarbeitszeitkonten schafft mehr Zeitsouveränität

Neben diesen Flexibilisierungsmaßnahmen sollte eine stärkere Verbreitung von Lebensarbeitszeitkonten innerhalb des öffentlichen Dienstes geprüft werden. Diese gelten als ein modernes Instrument, das fest in die Personalmanagementstrategie und in die Arbeitskultur integriert sein sollte. Sie sind beliebt, da sie ein gesteigertes Maß an Zeitsouveränität herstellen und grundsätzlich die Flexibilität zur Verwirklichung individueller Bedürfnisse erhöhen.

Lebensarbeitszeitkonten unterscheiden sich je nach Flexibilisierungsgrad stark: Unterschiedliche Ein- und Auszahlungsmodalitäten prägen die verschiedenen Formen von Lebensarbeitszeitkonten (siehe Abbildung). So können je nach Ausgestaltung unterschiedliche Zeitbudgets (zum Beispiel Überstunden oder Urlaubstage) stundenweise mithilfe von Zeiterfassungssystemen in das Konto eingezahlt werden. In einigen Varianten können sogar Geldwerte wie beispielsweise

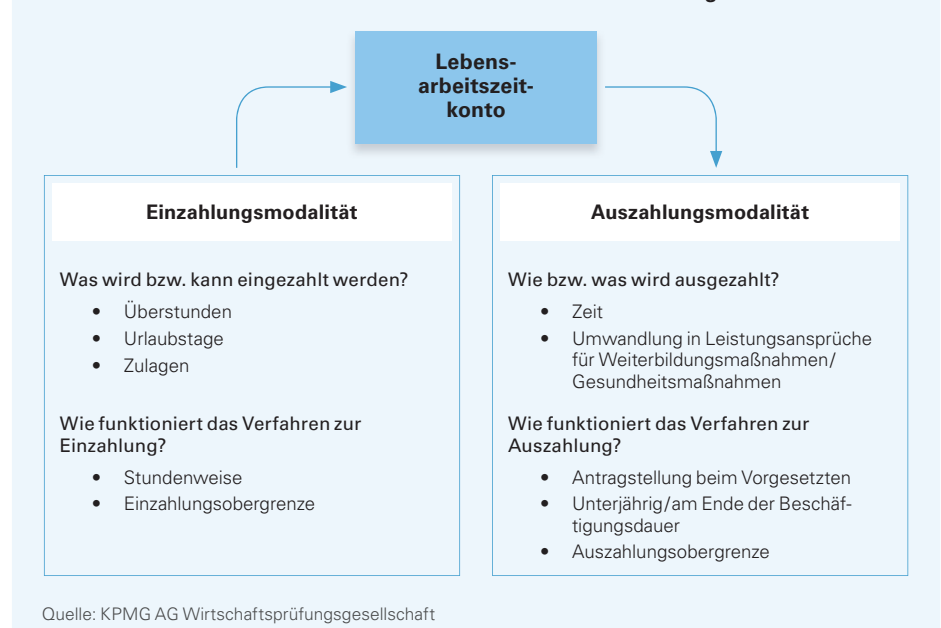
Zulagen eingezahlt werden. Manche Arbeitgeber nutzen zur Erhöhung der Planungssicherheit sogenannte Einzahlungsobergrenzen, die festlegen, wie viel Zeit ein Mitarbeiter maximal über seinen Beschäftigungszeitraum in sein Lebensarbeitszeitkonto einzahlen kann. Angesparte Zeitbudgets können unterjährig und bzw. oder am Ende der Beschäftigungszeit in Form von Zeit (oder in manchen Varianten auch in Form von Geld) im Einverständnis mit dem Vorgesetzten ausgezahlt werden. Ähnlich wie bei der Einzahlung kann es hier auch Auszahlungsobergrenzen geben, die festlegen, wie viele Abwesenheitszeiten die Mitarbeiter maximal unterjährig für sich beanspruchen können und wie viel Abwesenheitszeit dann am Ende der Beschäftigungszeit genutzt werden muss. Auf diese Weise können Schwankungen in der Arbeitsbelastung flexibel aufgefangen werden. Folglich können in arbeitsintensiven Phasen Zeiten verstärkt eingezahlt und in weniger arbeitsintensiven Phasen verstärkt ausgezahlt werden.

Auch bei der Nutzung von Lebensarbeitszeitkonten, insbesondere bei der Auszah-

lung von Zeiten, kommt den Vorgesetzten eine besondere Verantwortung und Fürsorgepflicht zu. Sie müssen nicht nur sicherstellen, dass die Arbeits- bzw. Prozessabläufe auch bei längeren Abwesenheiten der Mitarbeiter funktionieren, sondern auch für eine gute Reintegration der Mitarbeiter sorgen, wenn diese nach längerer Abwesenheit in das Alltagsgeschäft zurückkehren.

Verglichen mit jährlichen Arbeitszeitkonten, die auf Bundesebene etabliert sind und deren Voraussetzungen auch im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) geregelt sind, haben Lebensarbeitszeitkonten daher den großen Vorteil, dass angesparte Zeit am Ende des Jahres nicht verfällt und somit Frustrationen aufseiten der Betroffenen entgegengewirkt werden kann. Des Weiteren können in sehr flexiblen Modellen neben Freistellungszeiten auch Weiterbildungs-, Gesundheitspräventions- oder sogar Altersvorsorgemaßnahmen als Auszahlungsmodus genutzt werden. Mitarbeiter wandeln ihr angespartes Zeitguthaben entsprechend um und zahlen für Weiterbildungsmöglichkeiten oder Gesundheitspräventionsmaß-

Abbildung: Schematische Darstellung der Eckpunkte eines Lebensarbeitszeitkontos mit denkbaren Ein- und Auszahlungsmodalitäten



⁹ Vgl. Hill, R./Tranby, E./Kelly, E./Moen, P. (2013): Relieving the Time Squeeze? Effects of a White-Collar Workplace Change on Parents. Journal of Marriage and Family, Vol. 75 (4), 1014 – 1029

nahmen einen eigenen Beitrag aus dem Lebensarbeitszeitkonto. Der bewusste Einsatz eines eigenen Beitrags des Mitarbeiters soll die tatsächliche Teilnahme an diesen Maßnahmen erhöhen und die eigene Motivation dazu stärken.

Die Ein- und Auszahlungsmodalitäten sollten grundsätzlich ausbalanciert sein. Das heißt, sie sollten den Mitarbeitern ermöglichen, genügend Zeit einzahlen und sich auch wieder auszahlen lassen zu können, damit sich die Nutzung der Konten für sie substantiell lohnt. Allerdings sollte auch ausreichend Personalplanungssicherheit und Nutzungszeit insbesondere bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen für den Arbeitgeber bestehen bleiben.

In die strategischen Leitlinien des öffentlichen Dienstes, die lebenslange bzw. langfristige Erwerbstätigkeit beinhalten, können Lebensarbeitszeitkonten grundsätzlich gut integriert werden. So helfen sie, die Mitarbeiter in allen Phasen ihres (Erwerbs-)Lebens anzusprechen. Ausgestaltungsmöglichkeiten der Lebensarbeitszeitkonten zu entwickeln, die den verschiedenen Aufgabengebieten sowie den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten der unterschiedlichen Institutionen des öffentlichen Dienstes Rechnung tragen, ist durchaus anspruchsvoll.

Berufsbilder, die zum Beispiel in Krankenhäusern oder Altenpflegeheimen sowie im vorbeugenden Brandschutz oder bei der Flugsicherung vorhanden sind, erfordern gänzlich andere Anforderungen an die Anwesenheit als etwa die Berufsbilder im Personalamt einer Kommune oder im Standesamt. Um passgenaue Modelle zu entwickeln, sollten nicht nur zeitliche Verfügbarkeiten der jeweiligen öffentlichen Institution beachtet werden, sondern auch psychische Beanspruchungen und körperliche Belastungen einbezogen werden – beispielsweise um sinnvolle Kombinationen mit Gesundheitspräventionsmaßnahmen zu erzielen.

Ausweitung der vorhandenen Teilzeitmodelle

Arbeitszeitreduzierungen bietet der öffentliche Dienst im Sinne der familienbedingten Arbeitszeitreduzierungen für Beschäftigte, die Kinder betreuen oder Angehörige pflegen. Zur weiteren Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wären allerdings zusätzlich Teilzeitmodelle für (junge) Beschäftigte denkbar, die damit ihre Aus- und Weiterbildung (zum Beispiel in den Bereichen IT oder Kryptografie) nach einer abgeschlossenen Ausbildung bzw. abgeschlossenem Studium fortsetzen können. Des Weiteren sind Teilzeitmodelle für diejenigen (älteren) Beschäftigten denkbar, die aufgrund ihrer individuellen Lebenssituation nach langer Teilzeitarbeit gar nicht mehr in Vollzeit arbeiten wollen.

Die Privatwirtschaft bietet dabei eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen, wie eine innovative Gestaltung der Dienstzeit umgesetzt werden kann. Das Beispiel eines Maschinenbauunternehmens aus Süddeutschland verdeutlicht, wie sowohl Personalgewinnung als auch Personalbindung in Branchen gefördert werden können, die in besonderem Maße vom Fachkräftemangel betroffen sind: Dieses Unternehmen bietet den Mitarbeitern an, ihre wöchentliche Arbeitszeit für die nächsten zwei Jahre individuell zu fixieren. Die Mitarbeiter haben damit die Möglichkeit, im Abstand von zwei Jahren ihre Arbeitszeit individuell zu reduzieren und zu erhöhen. Seitens der Mitarbeiter ist dieses Modell Aussagen zufolge als sehr positiv und besonders motivierend bewertet worden und die Arbeitszeit sei sogar erhöht worden.

Insgesamt sollten innovative Arbeitsgestaltungsmodelle integraler Bestandteil eines ganzheitlichen Personalmanagements sein, das vom öffentlichen Dienst noch stärker ausgebaut werden sollte. Dass eine solche Entwicklung bereits begonnen hat, zeigt das Zertifikat „berufundfamilie“, das etliche öffentliche Arbeitgeber – darunter auch alle Bundesministerien – bereits tragen. Das Zertifikat,



das durch die Initiative berufundfamilie gGmbH erteilt wird, fungiert als offizieller Qualitätsnachweis einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik.¹⁰ Darüber hinaus sollten die vorgeschlagenen Möglichkeiten in die ganzheitliche Personalentwicklung der Angestellten und Beamten einbezogen werden. Im Fokus sollte dabei die Gesamtpersönlichkeit stehen, die mit ihrem Zeiteinsatz, aber genauso sehr mit ihrer Qualifikation und ihren individuellen Fähigkeiten Werte für die Gemeinschaft erbringt. ■

Dr. Katharina Julia Goerdeler, Kai Eltges

¹⁰ Vgl. berufundfamilie gGmbH: www.beruf-und-familie.de

Interkommunale Zusammenarbeit – eine Bestandsaufnahme

Das Bürgeramt direkt vor der Haustür, die Feuerwehr gleich um die Ecke, Freizeit- und Kulturangebote in nächster Nähe – in vielen Regionen Deutschlands gehört dieses Selbstverständnis unter anderem aufgrund des demografischen Wandels längst der Vergangenheit an. Geblieben sind Fragen nach alternativen Formen der Leistungserbringung. Das Instrument der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) gerät dabei zunehmend auf die politische Agenda.

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine neue Kooperation zwischen Kommunen verkündet wird. Immer mehr Bürgermeister und Landräte machen sich das Motto „Gemeinsam sind wir stärker!“ zu eigen. In Zeiten großer kommunaler Herausforderungen wird die IKZ damit zunehmend zum Hoffnungsträger. Neben der regionalen Tagespresse zeugen davon unter anderem die Gründung der landesweiten Kompetenzzentren in Hessen und Thüringen, geplante Novellierungen der zugrunde liegenden Gesetzgebung – beispielsweise in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen – sowie zahlreiche veröffentlichte Leitfäden und Handlungsempfehlungen. Dabei handelt es sich bei der IKZ keinesfalls um ein neues politisches Phänomen. Als ihre Geburtsstunde gilt gemeinhin die Entstehung der Hansebünde ab dem 13. Jahrhundert, zu denen sich Handelsstädte zusammenschlossen, um unter anderem ihre Seewege gemeinsam zu sichern.

Nach heutigem Verständnis lässt sich die IKZ als eine „Zusammenarbeit zwischen kommunalen Gebietskörperschaften (...), bei denen zwei oder mehr Partner (...) freiwillig zusammenarbeiten, um Belange von gemeinsamem Interesse wahrzunehmen, die eine regionale Bedeutung haben“, definieren.¹ Aus Sicht der Verwal-

tungswissenschaft verbirgt sich dahinter das generelle Ziel, öffentliche Aufgaben effektiver zu steuern und zu erledigen.²

Warum wird kooperiert?

Zwei der bislang umfangreichsten Befragungen zur IKZ kommen zu dem Ergebnis, dass Kommunen im Zuge der Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden in erster Linie eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit anstreben.³ Ein beinahe ebenso wichtiges Kooperationsziel besteht aus ihrer Sicht in der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung. Für beide Aspekte lassen sich vor allem zwei Ursachen vermuten: Zum einen wäre der verstärkte Haushaltskonsolidierungsdruck zu nennen, der auf den meisten Kommunen lastet und der in den vergangenen Jahren vor allem durch die Konsolidierungsprogramme noch einmal zugenommen hat.⁴ Um bestimmte Leistungen zukünftig überhaupt noch anbieten zu können, bleibt Bürgermeistern und Landräten demzufolge oft gar keine andere Wahl, als den Schulterschluss mit ihren Amtskollegen zu suchen. Zum anderen sehen sich die Kommunen im Zuge des demografischen Wandels mit einer veränderten Bevölkerungsstruktur konfrontiert. So

geht der Nutzerkreis öffentlicher Leistungen in vielen ländlichen Gebieten immer weiter zurück, sodass eine eigenständige Leistungserbringung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr sinnvoll erscheint.⁵ Gleichzeitig fehlt dort nicht selten neues Verwaltungspersonal, was eine Zusammenarbeit mit benachbarten Ämtern nahelegt.

Wie aus den Umfrageergebnissen hervorgeht, lässt sich die IKZ allerdings nicht nur auf diese beiden Ursachen zurückführen. Weitere – wenn auch nicht ganz so gewichtige – Ziele der Zusammenarbeit werden demnach in der Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung sowie in der Wettbewerbsfähigkeit gesehen.

Wie wird kooperiert?

Grundsätzlich bestehen zwei Formen der IKZ: die informelle und die formelle. Erstere zeichnet sich durch einen losen Zusammenschluss aus, der beispielsweise in einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft besteht. Als weitere Formen der informellen Zusammenarbeit gelten Projektgruppen, Koordinierungsbüros oder ein runder Tisch. Kooperationen, die auf diesem Wege geschlossen werden, bilden oftmals den Auftakt für eine tiefer gehende (formelle) Zusammenarbeit.⁶

1 Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2008): Kooperation zentraler Orte in schrumpfenden Regionen

2 Vgl. Bogumil, J./Kuhlmann, S. (Hrsg.) (2010): Kommunale Aufgabewahrnehmung im Wandel, Wiesbaden

3 Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.) (2004): Interkommunale Zusammenarbeit; Verbundnetz für kommunale Energie (Hrsg.) (2009): Fibel Interkommunale Kooperationen

4 Vgl. Beck, S./Weber, D. (2013): Kommunale Entschuldungsprogramme der Bundesländer, in: PublicGovernance Winter 2013

5 Vgl. Plazek, M./Schiebold, M. (2012): Daseinsvorsorge im demografischen Wandel, in: PublicGovernance Herbst 2012

6 Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2008): Interkommunale Zusammenarbeit – Handreichung für die Kommunalpolitik

Dabei kann zwischen einer vertraglichen und einer institutionellen Zusammenarbeit unterschieden werden, die beide wiederum entweder öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich ausgestaltet sein können. Insgesamt dominiert formal die öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit (siehe Abbildung).

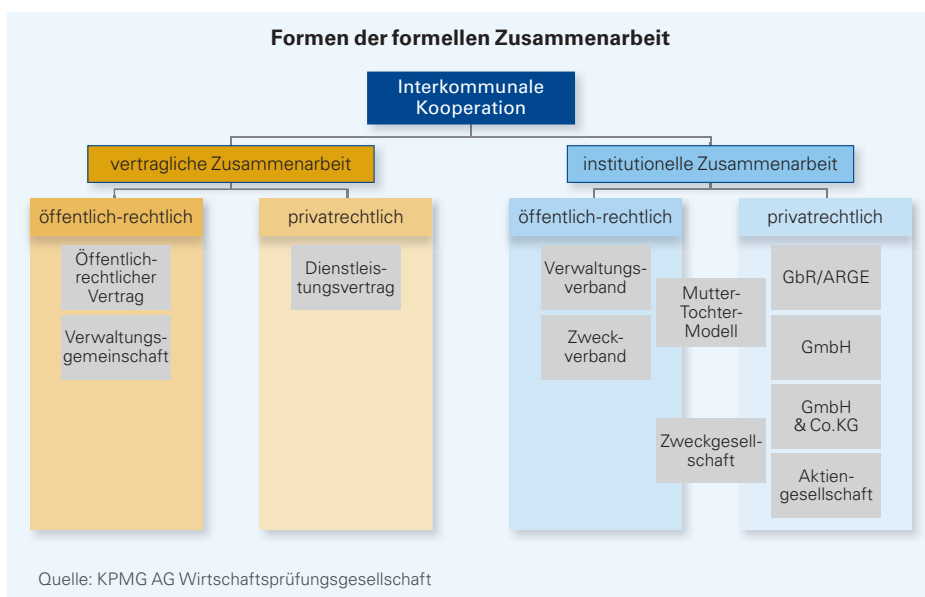
Beispiele für eine vertragliche Zusammenarbeit sind Verwaltungsgemeinschaften (öffentlich-rechtlich) sowie ein Dienstleistungsvertrag zwischen zwei oder mehreren Kommunen (privatrechtlich).

Als „Klassiker“ der institutionellen Zusammenarbeit im öffentlich-rechtlichen Sinn gilt der Zweckverband. Mindestens zwei Kommunen übertragen auf diesen kraft Verbandssatzung eine oder mehrere gemeinsame Aufgaben, zum Beispiel die Wasserversorgung oder die Abwasserentsorgung.

Eine Zusammenarbeit im Rahmen einer privatrechtlichen Institution (GmbH, AG) wird dagegen häufig angestrebt, um mit privaten Partnern zusammenzuarbeiten. Ihre Gründung setzt eine wirtschaftliche Betätigung der beteiligten Kommune und die damit einhergehenden Zulässigkeitskriterien voraus.⁷ Privatrechtliche Organisationsformen der Kooperation sind besonders im Bereich der Energieversorgung anzutreffen.⁸

Insgesamt ist die formal öffentlich-rechtliche Zusammenarbeit allerdings deutlich verbreiteter.

Die Wahl der passenden Kooperationsform ist vor allem unter steuer- und vergaberechtlichen Gesichtspunkten von besonderer Bedeutung.⁹ So legt Artikel 12 der neuen EU-Vergaberichtlinie (2014/25/EU) erstmals Kriterien fest, nach denen eine IKZ vergabefrei möglich ist. Konkret ist eine Zusammenarbeit zwi-



sehen Kommunen danach nicht ausschreibungspflichtig, wenn die Beteiligten ein gemeinsames Ziel verfolgen, ihre Zusammenarbeit durch das öffentliche Interesse geprägt ist und die Beteiligten weniger als 20 Prozent der betroffenen Leistungen am offenen Markt erbringen.

Wo wird kooperiert?

Die dynamische Entwicklung der IKZ lässt sich am besten an den einzelnen Bereichen der Zusammenarbeit ablesen. Während längere Zeit das Regionalmarketing und der Tourismus sowie Wasser und Abwasser als die beliebtesten Kooperationsfelder galten,¹⁰ zeichnen neuere Erhebungen ein anderes Bild.

Laut einer Studie der Universität Leipzig kooperieren Kommunen vor allem bei der Verwaltung und Beschaffung sowie bei Ver- und Entsorgungsleistungen.¹¹

Insbesondere in der Beschaffung ist die IKZ bereits weit verbreitet. So gaben in der Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“ des Instituts für den öffentlichen Sektor 63 Prozent der kommunalen Beschaffungsverantwortlichen an, ihre

Aktivitäten mit anderen Kommunen zu bündeln.¹²

Die Bedeutung der IKZ in der Verwaltung kann beispielsweise anhand des Landes Hessen illustriert werden. So fördert das Land derzeit nach dem Brandschutz die meisten IKZ-Projekte in den Bereichen Standesamt sowie Haushalts- und Kaswesen.¹³

Zunehmend kooperationsfreudig zeigen sich Verwaltungen auch im Bereich der IT. Erst im Mai vereinbarten das Land Rheinland-Pfalz und die kommunalen Spitzenverbände, bei der Bereitstellung von Informations- und Serviceangeboten zukünftig enger zusammenarbeiten zu wollen, um nur eines der zahlreichen Beispiele zu nennen.¹⁴

Beim Blick auf das Tätigkeitsprofil der Zweckverbände offenbart das Beispiel NRW folgendes Bild: Die Hälfte aller Zweckverbände sind hier in den Bereichen Schule und Weiterbildung (vor allem

7 Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand ist an folgende drei Voraussetzungen geknüpft (sog. Schrankentrias): öffentlicher Zweck, Verhältnismäßigkeit, Subsidiaritätsklausel.

8 Vgl. Verbundnetz für kommunale Energie (Hrsg.) (2009): Fibel Interkommunale Kooperationen

9 Vgl. Schmitz, M./Möser, C. (2012): Interkommunale Zusammenarbeit zukünftig umsatzsteuerpflichtig?, in: PublicGovernance Herbst 2012

10 Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.) (2004): Interkommunale Zusammenarbeit; Verbundnetz für kommunale Energie (Hrsg.) (2009): Fibel Interkommunale Kooperationen

11 Vgl. Lenk, T./Reichardt, T./Rottmann, O. (2012): Interkommunale Zusammenarbeit im kommunalen Zins- und Schuldenmanagement, Leipzig, S. 24

12 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2013): Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Abrufbar unter: www.publicgovernance.de/beschaffung

13 Vgl. Hessisches Ministerium des Innern und für Sport (2014): Das IKZ-Förderprogramm des Innenministeriums. Abrufbar unter: www.ikz-hessen.de/medien/files/Hardt%20HMDIS%20Förderbedingungen.pdf

14 Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz (2014): Land und Kommunen streben gemeinsames Internetportal an. Abrufbar unter: www.isim.rlp.de

Volkshochschulen) tätig, weitere 14 Prozent auf dem Gebiet der Ver- und Entsorgung.¹⁵

In Bezug auf die dargestellten Beispiele und neuesten Forschungsergebnisse muss betont werden, dass diese nur einzelne Aspekte untersuchen. Aktuelle umfassende Erhebungen zu Umfang und Intensität der Zusammenarbeit fehlen.¹⁶ Dies ist unter anderem der Tatsache geschuldet, dass der Umfang und die Intensität informeller Zusammenarbeiten schwer zu erheben sind.

An der Entwicklung ist dennoch abzulesen, dass die Diversität an IKZ-Projekten in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat.

Erfahrungen mit der Zusammenarbeit

Wie aus einer Studie unter ostdeutschen Kommunen hervorgeht, betrachten diese ihre zurückliegenden IKZ-Projekte größtenteils als Erfolge. So konnte in gut drei Viertel der Fälle die Wirtschaftlichkeit verbessert und somit das Hauptziel der IKZ erreicht werden.¹⁷ 83 Prozent verzeichneten Kosteneinsparungen. Auffallend hierbei ist jedoch der Anteil von 20 bzw. knapp 15 Prozent der Kommunen, die eine Einschätzung darüber, ob diese beiden Ziele erreicht wurden, für nicht möglich erachten. Geeignete Kennzahlen lagen in diesen Fällen zum Erhebungszeitpunkt offensichtlich noch nicht vor.

Noch positiver fällt das Urteil der kooperierenden ostdeutschen Kommunen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung aus. Bei über 90 Prozent trägt die IKZ dazu bei, diese zu sichern. Diese Erfahrungen decken sich mit Einschätzungen des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu), das der IKZ das zusätzliche Potenzial der Realisierung von

Projekten zuschreibt, zu denen Kommunen allein nicht in der Lage wären.¹⁸

In vielen ostdeutschen Kommunen habe die IKZ zudem dazu geführt, dass das Service- bzw. Dienstleistungsangebot verbessert und damit ein weiteres ausgewiesenes Ziel der IKZ erreicht werden konnte.

Der insgesamt sehr positive Eindruck darf allerdings nicht über die Hindernisse hinwegtäuschen, die sich im Verlauf der Zusammenarbeit ergeben können. Am häufigsten treten demnach Konflikte über notwendige Ressourcen sowie in Bezug auf die Verteilung von Kosten und Nutzen auf.¹⁹ Des Weiteren beklagen die Kommunen Konflikte über die Maßnahmen zur Zielerreichung, wobei offenbleibt, ob darunter die Wahl der passenden Kooperationsform fällt. Die vergabe- und steuerrechtlichen Regelungen, die es dabei zu berücksichtigen gilt, betrachten beispielsweise die Bürgermeister des hessischen Kreises Offenbach als den größten Nachteil der IKZ.²⁰

„Als gravierendes Problem für die Initiierung einer IKZ“ wird in einigen Fällen auch die mangelnde Akzeptanz vonseiten der Bürger betrachtet.²¹

Die Zukunft der IKZ

Das Thema IKZ ist längst auch auf höchster politischer Ebene angelangt. Im Koalitionsvertrag auf Bundesebene sprechen sich die beiden Regierungsparteien dafür aus, sich gegen eine umsatzsteuerliche Belastung der IKZ einzusetzen zu wollen, gegebenenfalls auch im Rahmen der EU-Institutionen. Den institutionellen Hindernissen soll damit in steuerlicher Hinsicht begegnet werden; auch sollen Kommu-

nen insgesamt in der Zusammenarbeit bestärkt werden.²²

In Anbetracht zukünftiger kommunaler Herausforderungen scheint dies auch dringend geboten. Gerade in Bundesländern, in denen eine große Zahl an Kommunen im Rahmen der Entschuldungsprogramme einer strengen Kontrolle der Kommunalaufsicht unterworfen ist, bieten IKZ-Projekte neuen Handlungsspielraum. Vor allem freiwillige Aufgaben, die in den Konsolidierungsprogrammen als verzichtbar eingestuft werden, können so unter Umständen aufrechterhalten werden. Die Motivation, zusammenzuarbeiten, um die Aufgabenerledigung sicherzustellen, dürfte dementsprechend weiter zunehmen. Allein 66 Prozent der hessischen Schuttschirm-Kommunen planen zukünftig mit Nachbarkommunen zu kooperieren, wie eine Umfrage des Hessischen Rundfunks zu Beginn des Jahres ergab.²³ Im Fokus soll dabei vor allem die Verwaltung stehen.

Weitere Forschung notwendig

Die Bedeutung der IKZ wird in Zukunft voraussichtlich weiter zunehmen. Dies sollte sich auch in der Forschung widerspiegeln. Derzeit dominieren vor allem Untersuchungen zu einzelnen IKZ-Projekten. Umfassende Studien, die die aktuelle Entwicklung der IKZ in ihrer Gänze und unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels abbilden, fehlen dagegen. Mehr Initiative ist hier wünschenswert, damit Kommunen in Zeiten der Kooperation noch besser voneinander lernen können, um so den diskutierten Herausforderungen gewachsen zu sein. ■

David Weber

15 Vgl. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2012): Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen. Untersuchung des Instruments hinsichtlich der Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen

16 Vgl. Seuberlich, M. (2012): Interkommunale Zusammenarbeit als Rettungsanker, in: der moderne staat Heft 1/2012

17 Vgl. Verbundnetz für kommunale Energie (Hrsg.) (2009): Fibel Interkommunale Kooperationen; Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 51 Kommunen bzw. Landkreise mit über 15.000 Einwohnern zu 147 einzelnen Kooperationsprojekten befragt.

18 Vgl. Difu (2004): Interkommunale Zusammenarbeit in der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik

19 Vgl. Verbundnetz für kommunale Energie (Hrsg.) (2009): Fibel Interkommunale Kooperationen

20 Vgl. Staudt, S. (2012): Beispiele und Erfahrungen interkommunaler Zusammenarbeit im Kreis Offenbach. Diplomarbeit an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung

21 Vgl. Bundesanstalt für Ernährung und Verbraucherschutz (2012): Interkommunale Kooperation in ländlichen Räumen. Untersuchung des Instruments hinsichtlich der Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen

22 Vgl. Die Bundesregierung (2014): Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. Abrufbar unter: www.bundesregierung.de

23 Vgl. „Meldungen“ in dieser Ausgabe, S. 24

Der demografische Wandel als Herausforderung für die Kommunalfinanzen

Die mit Abstand größte Aufgabe einer nachhaltigen kommunalen Finanzpolitik ist die Bewältigung der politischen und finanzwirtschaftlichen Herausforderungen des demografischen Wandels. Hinter diesem Begriff steht eine Kombination aus einem kontinuierlichen Sterbeüberschuss und einem zunehmenden Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung. Diese Strukturveränderung wird begleitet von regionalen Verschiebungen der Altersklassen: Die Jüngeren werden zunehmend der Anziehungskraft der Ballungsräume folgen. Gemeinden mit Bevölkerungswachstum und -rückgang liegen manchmal nah beieinander.



Prof. Dr. Hannes Rehm
Präsident der Industrie- und Handelskammer Hannover, Mitglied des Beirats des Instituts für den öffentlichen Sektor

Bei der Frage nach der Anpassungsfähigkeit kommunaler Aufgaben und Ausgaben an einen Bevölkerungsrückgang wird häufig die Auffassung vertreten, dass die Kosten für die Bereitstellung öffentlicher Leistungen mehr oder minder fix sind, so dass bei sinkender Bevölkerung die Pro-Kopf-Ausgaben steigen. Tatsächlich aber zeigen empirische Analysen, dass die kommunalen Ausgaben weitgehend proportional mit den Bevölkerungszahlen variieren¹ und die Kosten der Leistungserstellung offensichtlich durch konstante Skalenerträge gekennzeichnet sind.² Dies gilt zum Beispiel für die Bereiche Allgemeine Verwaltung, Polizei, Feuerwehr und Bildung. Wenn es bei diesen Leistungskategorien gelingt, die Pro-Kopf-Kosten bei Veränderung der Bevölkerungszahl konstant zu halten, ist die Anpassung an den demografischen Wandel ohne zusätzliche haushaltswirtschaftliche Belastungen möglich.

Anders kann die Situation bei netzförmiger Infrastruktur (Wasserversorgung, Abwassersysteme) sein. Hier sind proportionale Anpassungen kaum möglich, wenn die Zahl der Nutzer zurückgeht. Als Konsequenz werden wegen annähernd gleichbleibender Fixkosten die Kosten je Einwohner steigen. Hier können zeitlich begrenzte Anpassungshilfen zugunsten der Kommunen angemessen und notwendig sein.³

Interkommunale Kooperation prüfen

Dort, wo Anpassungen in Teilbereichen notwendig sind, sollten vor allem Kleinkommunen die Möglichkeit der kooperativen Leistungserstellung mit Nachbargemeinden prüfen. Das kann auch durch die Übertragung von Aufgaben an kommunale Zweckverbände oder Landkreise erfolgen. Deshalb sollte im Zuge einer Konsolidierungsstrategie entschieden werden, ob und gegebenenfalls wie die Ausgaben für die kommunale Daseinsvorsorge, insbesondere im Bereich der freiwilligen Aufgaben, durch eine Zusam-

¹ Vgl. Ragnitz, J. (2009): Demographiesensitivität der öffentlichen Ausgaben: Das Beispiel Mecklenburg-Vorpommern, in: Junkerheinrich, M. u. a. (Hrsg.): Jahrbuch für öffentliche Finanzen 2009, Berlin, S. 303 ff.

² Vgl. auch im Folgenden: Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen (2013): Finanzpolitische Herausforderungen des demografischen Wandels im föderativen System, S. 13

³ Vgl. Richter, W. F. /Thum, M./Zimmermann, H. (2013): Budgetpolitische Eigenverantwortung bei rückläufiger Bevölkerungsentwicklung, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 2013, H. 8, S. 531 ff., S. 532

menlegung der Leistungserstellung und durch entsprechende interkommunale Plattformen zurückgeführt werden können. Das gilt zum Beispiel für die Vorkhaltung kultureller Infrastruktur (Theater, Museen, Bibliotheken) in den großen städtischen Ballungsräumen (wie Ruhrgebiet, Großräume Rhein-Main, Rhein-Neckar etc.).

Dabei muss allerdings auch stets geprüft werden, ob durch die Kostendegression bei der „Produktion“ nicht zusätzliche Aufwendungen bei dem „Vertrieb“ der so reorganisierten kommunalen Aufgabenerfüllung gegenüberstehen. Dies ist deshalb nicht auszuschließen, weil kommunale Daseinsvorsorge in vielen Fällen auch die unmittelbare Präsenz gegenüber den Leistungsempfängern erfordert. Kontraproduktiv für solche Ansätze ist allerdings die Absicht des Steuergesetzgebers, die in diesem Zusammenhang erfolgenden Leistungsaustausche der Umsatzsteuerpflicht zu unterwerfen.⁴

Infrastruktur langfristig planen

Die Veränderung von Bevölkerungsumfang und -struktur bedeutet auch ein neues Szenario für die kommunale Investitionstätigkeit. Eine Umfrage der KfW in 2012 hat ergeben, dass die Kommunen von einem Investitionsrückstand in Höhe von rund 128 Milliarden Euro ausgehen.⁵ Diese Lücke ist – anders als das beabsichtigte Investitionsvolumen – nicht in den Haushaltsplänen hinterlegt. Sie spiegelt nicht nur die Investitionsdefizite der Vergangenheit, sondern auch neue investive Anforderungen an die Kommunen und eine veränderte Schwerpunktsetzung. Letztere bedeuten auch – und dies besonders in den ostdeutschen Gemeinden – Rückbau von Wohnbestand, Freizeiteinrichtungen und der Versorgungsinfrastruktur (Wasser und Abwasser) aufgrund rückläufiger Einwohnerzahlen.

Der beschriebene Befund stellt Anforderungen an die Planung, die Organisation der Umsetzung und an die Finanzierung. Mit anderen Worten: Neben der Frage des „Ob“ der notwendigen Anpassungen an die veränderte Bevölkerungssituation stellt sich auch die Frage nach dem „Wie“ des Vorgehens. Ausgangspunkt sollten langfristige Infrastrukturplanungen sein, die im Einklang mit regionalen Entwicklungskonzepten oder mit Stadtplanungen stehen.⁶ Dabei müssen auch die Bürger eingebunden werden. Eine solche langfristige Infrastrukturplanung sollte begleitet werden von Partnerschaften in den zentralen Handlungsfeldern, um das kommunale Know-how in Verwaltung, Politik und Bürgerschaft zu bündeln.

Die Bürger beteiligen

Wenn eine stärkere Kongruenz zwischen Aufgaben-, Ausgaben- und Belastungsverantwortung hergestellt werden muss, sollte man dafür auf Ansätze zurückgreifen, die unter den Begriff „Bürgerhaushalt“ fallen. Das verlangt von der Verwaltung und vor allem von der Politik vor Ort auch den Mut, den Bürgern die entsprechenden Belastungen transparent zu machen, die mit unterschiedlichen Ausgabenwünschen verbunden sind. Nur so kann der Sozialisierung kommunaler Leistungen entgegengewirkt und deren Struktur auf das abgestimmt werden, was die Bürger auch deshalb wirklich wollen, weil sie dafür zu zahlen bereit sind. Das bedeutet auch: Die Bürger müssen in die Lage versetzt werden, Handlungsalternativen zu beurteilen und zu bewerten. Dies ist ein mühsamer Prozess, aber unabdingbar.

Bürgerbeteiligung heißt aber nicht nur Einbeziehung in die politische Willensbildung und in die Entscheidungsfindung – also in die Fragen des „Was“. Sie sollte auch Mitwirkung an kommunalen Leistungen – also Teilhabe an der Frage des

„Wie“ – bedeuten. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass zunehmend Frauen und Männer in guter physischer Verfassung aus dem Erwerbsleben ausscheiden, aber im Rahmen ihrer Lebensplanung und ihres Selbstverständnisses bereit sind, Aufgaben im Sozialbereich und Erziehungswesen zu übernehmen.⁷

In der Symmetrie der Verantwortung und mit der Aktivierung der Zivilgesellschaft sollte den Bürgern ermöglicht werden, an der Gestaltung der kommunalen Daseinsvorsorge „vor Ort“ selbst teilzuhaben. Hier bestehen viele Möglichkeiten, individuelle Lebensplanung und kommunales Gemeinwohl zur Deckung zu bringen und die Idee der kommunalen Selbstverwaltung wieder dorthin zu bringen, wo sie hingehört: zum mündigen Bürger. ■



Dieser Beitrag ist ein Auszug aus der neu erschienenen Publikation von Hannes Rehm: „Nachhaltige kommunale Finanzpolitik, Befunde – Probleme – Perspektiven“, herausgegeben vom Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Sie kann über das Institut bezogen werden (Kontakt Daten auf der Rückseite dieser Ausgabe oder auf www.publicgovernance.de).

4 Vgl. Schmitz, M. / Möser, C. (2012): Interkommunale Zusammenarbeit künftig umsatzsteuerpflichtig?, in: PublicGovernance Herbst 2012, S. 16 ff.

5 Vgl. KfW – Kommunalpanel 2012 (2013), Frankfurt am Main, S. 39 ff. und Schuster, F. et al. (2014): Herausforderung Infrastruktur, in: PublicGovernance Frühjahr 2014, S. 6 ff.

6 Vgl. Schneider, S. / Grabow, B. / Hollbach-Grömig, B. / Libbe, J. (2011): Finanzierung neu denken – Kommunale Daseinsvorsorge unter dem Einfluss von Haushaltsengpässen und demografischem Wandel. Deutsches Institut für Urbanistik, Band 4, Jg. 2011, S. 80

7 Vgl. Zimmer, A. / Paulsen, F. (2010): Kommune als Raum bürgerschaftlichen Engagements – Zivilgesellschaft in Münster, in: Gernert, W. u. a. (Hrsg.): Nachhaltige Kommunalpolitik, Münster, S. 159 ff.; Gernert, W. (2010): Integration durch Teilhabe. Zur Umsetzung einer Leitidee der regionalen Sozialpolitik, in: Gernert, W. u. a. (Hrsg.): Nachhaltige Kommunalpolitik, Münster, S. 109 ff.; Schulz-Nieswandt, F. / Köstler, U. (2012): Das institutionelle und funktionale Gefüge von kommunaler Daseinsvorsorge und bürgerschaftlichem Engagement, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 2012, H. 4, S. 465 ff.

AKTUELLES AUS VERWALTUNGSWIRTSCHAFT UND ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMEN

Corporate Governance

Effizienzprüfung des Aufsichtsrats bei Großunternehmen fast flächendeckend verbreitet

96 Prozent der in DAX-Indizes vertretenen Unternehmen haben bereits eine Effizienzprüfung des eigenen Aufsichtsrats durchgeführt, knapp drei Viertel der Befragten wenden dieses Verfahren sogar jährlich an. Dies ergab eine Studie der Universitäten Göttingen und Marburg im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, die im August vergangenen Jahres veröffentlicht wurde. Ein Drittel der DAX-Unternehmen hatte sich mit einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern an der Befragung beteiligt.

Zu über 80 Prozent wird dabei ein fragebogenbasiertes Verfahren gewählt. Zudem spielten offene Diskussionen – auch als Ergänzung – eine große Rolle. Externe Berater waren in weniger als einem Drittel der Fälle tätig.

Gegenstand der Effizienzprüfung war laut der Studie fast immer die Arbeit des Aufsichtsrats als Gesamtgremium. Die Arbeit einzelner Ausschüsse wurde jedoch auch in über drei Viertel der Fälle beurteilt, während einzelne Aufsichtsratsmitglieder nur bei weniger als einem Fünftel betrachtet wurden. Beim Gesamtgremium stand gemäß der Studienergebnisse vor allem die Zusammenarbeit mit dem Vorstand und dem Wirtschaftsprüfer im Mittelpunkt.

Die Prüfungsergebnisse würden zwar in fast allen Fällen im Aufsichtsrat offen diskutiert, die Diskussionsdauer sei jedoch nur kurz und die Befassung damit erscheine „häufig sehr oberflächlich“. Dennoch stehen fast alle Aufsichtsratsmitglieder dem Instrument der Effizienzprüfung grundsätzlich sehr positiv gegenüber. Im Gegensatz dazu bestätigt nur weniger als ein Viertel, dass der Nutzen die Kosten übersteige. Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats wird sowohl vom Deutschen Corporate Governance Kodex

als auch von öffentlichen Kodizes – etwa dem Kodex des Bundes – empfohlen.

Die Studie „Effizienzprüfungen des Aufsichtsrats – Status quo und Einflussfaktoren bei deutschen Aktiengesellschaften“ ist auf der Website der Hans-Böckler-Stiftung abrufbar. ■

Frauenanteil in öffentlichen Führungsämtern weiter ausbaufähig

Lediglich knapp 14 Prozent aller Oberbürgermeister in deutschen Großstädten sind weiblich. Das ist eines der Ergebnisse des dritten Genderrankings deutscher Großstädte, das die Heinrich-Böll-Stiftung im Dezember 2013 veröffentlicht hat. Neben dem Amt des Oberbürgermeisters wurden auch die Zahl der Ratsmandate, Ausschuss- und Fraktionsvorsitze sowie Dezernatsleitungen als Indikatoren im Ranking berücksichtigt. Im Stadtrat ist dabei die Repräsentanz der Frauen mit 33,4 Prozent stärker ausgeprägt als in den Führungspositionen: Dort beträgt bei Ausschussvorsitzenden die Frauenquote 24,4 Prozent, beim Fraktionsvorsitz rund 21 Prozent und in den Dezernatsleitungen 23,6 Prozent. Trier, Frankfurt am Main und Potsdam haben demnach den höchsten Frauenanteil in politischen Führungspositionen, die Schlusslichter bilden Recklinghausen, Duisburg und Magdeburg.

Laut dem im Februar vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) veröffentlichten Managerinnen-Barometer liegen öffentliche Unternehmen teilweise sogar noch hinter der Privatwirtschaft zurück. Bei öffentlichen Banken waren 2013 zum Beispiel nur knapp fünf Prozent der Vorstände weiblich, bei Privatbanken betrug der Anteil rund acht Prozent.

Das Genderranking 2013 kann unter www.boell.de abgerufen werden, ein Download des Managerinnen-Barometer 2014 ist unter www.diw.de möglich. ■



Gehaltsbezüge im öffentlichen Sektor liegen zurück

Eine kürzlich von dem Beratungsunternehmen Kienbaum veröffentlichte Studie zu Vorstands- und Geschäftsführerbezügen in öffentlichen Unternehmen hat deutliche Unterschiede zur Privatwirtschaft ergeben. In der Privatwirtschaft sind die Gehälter demnach im Schnitt doppelt so hoch wie jene in den Führungsetagen öffentlicher Unternehmen. Die Studie basiert auf Daten von 2.266 Geschäftsführern und Vorständen aus 1.055 öffentlichen Unternehmen in Deutschland.

So erhielten 21 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände in öffentlichen Unternehmen ein durchschnittliches Jahresgehalt von weniger als 100.000 Euro. Zwischen 100.000 und 300.000 Euro im Jahr verdienten immerhin 62 Prozent, während lediglich 17 Prozent mehr als 300.000 Euro jährlich bezogen. Von diesen verdienten 5 Prozent mehr als 500.000 Euro. Laut der Studie beeinflusse auch die Branche sowie die Größe des Unternehmens die Gehälter. Beispielsweise erhielten Geschäftsführer und Vorstände aus Energie- und Wasserversorgungsunternehmen fast viermal höhere Pro-Kopf-Gesamtbezüge als Geschäftsleiter von Unternehmen der Bäder- und Freizeitwirtschaft sowie Sozialwirtschaft.

Außerdem steige die Bedeutung variabler Vergütungsbestandteile in öffentlichen Unternehmen kontinuierlich. Durchschnittlich seien 22 Prozent der Geschäftsführer- und Vorstandsgehälter bereits an den

Unternehmenserfolg und die persönliche Leistung gekoppelt. ■

Verwaltungsmodernisierung

Urteil des BVerwG: Streikverbot für Beamte nicht rechtskonform mit Europäischer Menschenrechtskonvention

Im Urteil vom 27.2.2014 hat das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG 2 C 1.13) in Leipzig das beamtenrechtliche Streikverbot bestätigt. Gleichzeitig müsse der Bundesgesetzgeber die Kollision mit der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) auflösen.

Laut deutschem Verfassungsgesetz gilt für alle Beamten ein generelles statusbezogenes Streikverbot, auch für jene Beamten außerhalb des engeren Bereichs der Hoheitsverwaltung. Jedoch entnimmt der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte dem Art. 11 Abs. 1 der EMRK ein Recht der Staatsbediensteten auf Tarifverhandlungen über die Arbeitsbedingungen und ein daran anknüpfendes Streikrecht. Nur für Angehörige der Streitkräfte, der Polizei und der hoheitlichen Staatsverwaltung könnten diese Rechte ausgeschlossen werden. Die deutschen öffentlichen Schulen und die dort unterrichtenden Lehrkräfte gehören nicht zur Staatsverwaltung im Sinne der EMRK.

Die Bundesrepublik sei völkervertrags- und verfassungsrechtlich dazu verpflichtet, der Auslegung des Art. 11 durch den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) in der deutschen Rechtsordnung Geltung zu verschaffen. Zur Auflösung der Kollisionslage durch eine Regelung und Fortentwicklung des Statusrechts der Beamten lägen dem Bundesgesetzgeber verschiedene Möglichkeiten vor. Die Zuerkennung eines Streikrechts könnte einen Bedarf an Änderungen anderer für Beamte günstigerer Regelungen, wie etwa im Besoldungsrecht, nach sich ziehen. ■

Soziales Netzwerk für die öffentliche Verwaltung: Auf dem Weg zu einer vernetzten Organisation

Im Februar 2014 hat der Forschungsverbund ISPRAT (Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie) eine Studie zu den Potenzialen eines ressort- und ebenenübergreifenden sozialen Netzwerks innerhalb der Verwaltung veröffentlicht.

Inwiefern ein soziales Netzwerk eine geeignete Kommunikations- und Arbeitsplattform für die Verwaltung darstellen könnte, untersucht die Studie anhand von Anwendungsszenarien und Fallstudienanalysen. Die Nutzung eines sozialen Netzwerks diene demnach vor allem der Optimierung des Kommunikations-, Informations- und Wissensmanagements. Best Practice-Ansätze könnten ausgetauscht, Meinungen eingeholt und Lösungsansätze geteilt werden. Zudem werde die Zusammenarbeit gefördert; auch dem Wissensverlust aufgrund bevorstehender Pensionierungswellen könnte entgegengewirkt werden. Die Autoren präsentieren außerdem zehn aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitete Handlungsempfehlungen, die die Entscheidungsfindung zur Einführung eines sozialen Netzwerks unterstützen sollen.

Dabei wird betont, dass aufgrund verfassungs- und datenschutzrechtlicher Vorschriften die Nutzung von Plattformen eines privaten Anbieters nicht infrage komme. Vielmehr müsse das soziale Netzwerk ein Angebot aus der Verwaltung für die Verwaltung sein.

Die Studie „Ein soziales Netzwerk als internes Kommunikationsmittel für die öffentliche Verwaltung“ kann unter www.isprat.net abgerufen werden. ■

Bei digitalen Behördengängen liegt Estland vorn

Ein vom Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation im Februar 2014 herausgegebenes Länderranking zeigt, dass Deutschland bei der Digitalisierung von Behördengängen im europäischen Vergleich deutlichen Nachholbedarf aufweist.

Die vom Zentrum für sichere Informationstechnologie Austria (A-SIT) durchgeführte Analyse beleuchtet anhand ausgewählter Beispiele das Spektrum digitaler Verwaltungsangebote in sieben europäischen Ländern. Dabei rangiert Deutschland hinter Österreich, Spanien und Estland. So seien Bürgerdienste rund um die Themen Wohnsitz, Umzug oder Unternehmensgründung im Gegensatz zu den europäischen Nachbarländern hierzulande bisher nicht online verfügbar. Vorreiter bei der Digitalisierung öffentlicher Services sei Estland. In einem gesonderten Bericht werden die Erfolgsfaktoren Estlands und deren Übertragbarkeit auf andere Länder diskutiert: Um die Nutzung digitaler Dienste zu fördern, solle dem Bürger zum Beispiel ein „Online-Bonus“ gewährt werden – etwa eine schnellere Bearbeitung von behördlichen Vorgängen – wenn diese online abgewickelt werden.

Der offensichtliche Mehrwert digitaler Verwaltungsgänge liege im Zeitgewinn für den Bürger: Insgesamt ermögliche etwa die digitale Unterschrift in Estland Zeitersparnisse im Wert von zwei Prozent des jährlichen Bruttoinlandsprodukts.

Die Analyse „E-Government-Dienste in Europa – ein Vergleich“ sowie der Report „Auf dem Weg zum digitalen Staat – Erfolgsbedingungen von E-Government-Strategien am Beispiel Estlands“ finden sich unter www.vodafone-institut.de ■

Die Analyse „E-Government-Dienste in Europa – ein Vergleich“ sowie der Report „Auf dem Weg zum digitalen Staat – Erfolgsbedingungen von E-Government-Strategien am Beispiel Estlands“ finden sich unter www.vodafone-institut.de ■

Baden-Württemberg: Neues Landeshochschulgesetz beschlossen

Der Landtag von Baden-Württemberg hat am 27.3.2014 ein novelliertes Landeshochschulgesetz beschlossen. Dieses beinhaltet unter anderem weitreichende Änderungen bei den Zuständigkeiten der Hochschulorgane, der Studienzugänge und -abläufe sowie der Zusammenarbeit mit externen Forschungseinrichtungen.

Das Gesetz will die Verantwortlichkeiten der universitären Organe Rektorat, Hochschulrat und Senat stärken und zugleich klar voneinander abgrenzen. Das Rektorat und der Hochschulrat ersetzen die bisherigen Organe Vorstand und Aufsichtsrat. Dem Hochschulrat wird die Entscheidungsbefugnis über die Struktur- und Entwicklungsplanung übertragen. Der Senat erhält Auskunftsrechte darüber, was mit welchen Mitteln Dritter an den Hochschulen geforscht wird.

Außerdem wird die Zusammenarbeit von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erleichtert. Die Studienabläufe werden organisatorisch vereinfacht, indem Zwischenprüfungen und bislang verbindliche Orientierungsprüfungen wegfallen. Ebenso wird der Zugang zur Hochschule erleichtert, da ein „weiterbildender Bachelor“ eingeführt wird, der ein spezielles berufsbegleitendes Studium für Berufstätige ermöglicht. Des Weiteren erhalten Gleichstellungsbeauftragte im Interesse der Chancengleichheit ein Stimmrecht in der Berufungskommission. Das Gesetz hat darüber hinaus zum Ziel, den Open Access-Gedanken zu stärken. Dies bedeutet, dass die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung auf extra dafür angelegten Dokumentenservern frei zugänglich sein sollten. ■

Öffentliche Finanzwirtschaft

EZB-Stresstest könnte Kommunalfinanzierung beeinflussen

Die Europäische Zentralbank (EZB) wird im Rahmen der angekündigten Stresstests europaweit insgesamt 128 Banken prüfen. So sollen Risiken in den Bankbilanzen aufgedeckt werden, bevor die EZB die direkte Aufsicht der Banken ab November 2014 übernimmt. Die Ergebnisse der Stresstests sollen im Oktober vorgestellt werden.

Unter den 24 deutschen Instituten, die geprüft werden sollen, befinden sich auch eine Reihe von Kommunalfinanzie-

ren wie die großen Landes- und Förderbanken. Durch die Prüfung wären Bilanzverkürzungen bei den Banken denkbar, die laut Presseberichten zu einem Rückzug aus den Kommunalgeschäften führen könnten.

Dies wären schlechte Nachrichten für die Kommunen, denn laut einer Umfrage der Fachzeitung „Der Neue Kämmerer“ unter Großstadtkämmerern werden Alternativen zum Kommunalkredit bis dato kaum genutzt. Als Grund für die minimale Nutzung alternativer Instrumente wie Schuldscheine und Anleihen wurden Zweifel an der Wirtschaftlichkeit genannt. ■

Behandeln Ratingagenturen ihre Heimatländer besser?

Ratingagenturen stufen ihr Heimatland als Schuldner durchschnittlich um eine Note besser ein als andere vergleichbare Staaten. Auch Länder mit relativer kultureller Nähe zum Heimatland sowie Staaten, in denen Banken des eigenen Landes hohe Kreditengagements haben, erhalten bessere Ratings. Dies sind die Ergebnisse einer Studie von Wissenschaftlern der Universitäten Heidelberg und Göttingen, die im Dezember vergangenen Jahres vorgelegt wurde. Für die Untersuchung wurden die Länderratings von neun Agenturen aus sechs Staaten, darunter Moody's, Standard & Poor's und Fitch, mithilfe einer Regressionsanalyse ausgewertet.

Die Autoren der Studie betonen jedoch, dass die Ergebnisse nicht so zu verstehen seien, dass die Ratingagenturen keine wirtschaftlich wichtige und effizienzsteigernde Rolle für die Kapitalmärkte hätten. Objektive wirtschaftliche und politische Fundamentaldaten des im Rating beurteilten Landes hätten nach wie vor den größten Anteil an den Ratingnoten. Zwar sei die positivere Sicht auf das jeweilige Heimatland bzw. diesem nahestehende Staaten aufgrund des Einflusses der Note auf dessen Kapitalmarktzugang nicht zu ignorieren, aber das

Verhalten der Agenturen sei nicht unbedingt als irrational zu werten. Die Ratingurteile beruhten vielmehr auf unvollständigen Informationen aus den beurteilten Ländern. Daher erscheine es vernünftig, diese Informationen auf Basis von Erfahrungswerten mit den nahestehenden Staaten zu bewerten. So würde die Ausfallwahrscheinlichkeit des beurteilten Landes geringer angenommen.

Ein Download der Studie „The Home Bias in Sovereign Ratings“ ist unter dem Link <http://www.uni-heidelberg.de/md/awi/forschung/dp552.pdf> möglich. ■

Bisher größte Kommunalanleihe in NRW – kaum Unterschiede bei Risikoprämien

Anfang Februar 2014 haben die nordrhein-westfälischen Städte Dortmund, Essen, Herne, Solingen, Remscheid und Wuppertal die bislang größte Kommunalanleihe emittiert. Trotz der Tatsache, dass die Kommunen statt der erhofften 500 Millionen Euro nur 400 Millionen Euro am Kapitalmarkt einsammeln konnten, zeigten sich die sechs Städte zufrieden. Bei einer Laufzeit von vier Jahren und einer jährlichen Verzinsung von 1,125 Prozent wäre ein normaler Kommunalkredit für die Kommunen kaum günstiger gewesen, so der Essener Kämmerer.

Die „KfW Blitzbefragung Kommunen“ für das zweite Halbjahr 2013 kommt zu dem Ergebnis, dass derzeit zwar etwa 80 der 100 teilnehmenden kommunalen Finanzexperten kommunale Anleihen als Finanzierungsinstrument für eher unwichtig halten. Jedoch sei im Vergleich zu vorherigen Befragungen ein Bedeutungsgewinn zu beobachten. Dieser Trend wird sich in den nächsten fünf Jahren fortsetzen.

Dabei weisen die bisher emittierten Kommunalanleihen untereinander ähnliche Risikoprämien auf, wie eine Untersuchung des Beratungsunternehmens Kandler zeigt. Der Abgleich des am Markt zu beobachtenden Anleihepreises mit



einem laufzeitadäquaten Basiszins wies dabei im Zeitverlauf eine relativ homogene Risikoprämie von circa 30 Basispunkten auf. Auffällig sei, dass die unterschiedliche finanzielle Situation der emittierenden Kommunen für die Investoren anscheinend eine untergeordnete Rolle spiele. Für die Betrachtung von Kandler wurden die Anleihen der Städte Hannover, Essen, Nürnberg und Würzburg herangezogen.

Die „KfW Blitzbefragung Kommunen“ findet sich unter www.kfw.de. ■

Umfrage: Hessischer Schutzschirm positiv bewertet

Die Mehrheit der hessischen Kommunen bewertet den kommunalen Schutzschirm positiv. Dies geht aus einer Umfrage des Hessischen Rundfunks (hr) anlässlich des einjährigen Bestehens des Konsolidierungsprogramms hervor.

Von den 100 befragten Kommunen äußerten sich 51 Prozent sehr bzw. eher zufrieden zu dessen bisherigem Verlauf. Knapp ein Drittel gab eine neutrale Einschätzung ab. Eher bzw. sehr unzufrieden zeigten sich lediglich 19 Prozent der Befragten. Als Bestätigung dieser Ergebnisse lässt sich die Einschätzung deuten, wonach 82 Prozent der Kommunen nach heutigem Stand die Landeshilfen erneut in Anspruch nehmen würden.

Trotz der insgesamt positiven Einschätzung wünschen sich 57 Prozent der Städte und Gemeinden Korrekturen am

Schutzschirm, unter anderem eine längere Laufzeit. Bislang fordert das Programm von den teilnehmenden Kommunen einen ausgeglichenen Haushalt bis zum Jahr 2020. Um dieses Ziel zu erreichen, kürzen die Städte und Gemeinden am häufigsten beim Personal (71 Prozent). Mehrheitlich werden auch Reformen in der Verwaltung und Einsparungen bei Veranstaltungen vorgenommen. Zukünftig wollen zwei von drei Kommunen stärker auf Kooperation untereinander setzen. ■

Haushalts- und Rechnungswesen

EPSAS-Einführung mit Europarecht nicht vollständig vereinbar – Bundesrechnungshof sorgt sich um Kosten

Für eine vollständige Einführung der EPSAS bedarf es einer Änderung des Europarechts. Das geht aus einem Sachverständigen Gutachten hervor, das von der Bertelsmann Stiftung, dem Deutschen Landkreistag, dem Deutschen Städtetag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund in Auftrag gegeben wurde.

Die im Grundgesetz verankerte haushaltspolitische Gesamtverantwortung des Deutschen Bundestags (Art. 79 Abs. 3 GG) wäre durch eine Änderung nicht betroffen. Die Haushaltsautonomie des Parlaments bliebe dementsprechend unberührt.

Direkten Einfluss habe die Einführung der EPSAS dagegen auf die durch das Demokratieprinzip (Art. 20 Abs. 2 GG) geschützten Grundsätze der Haushaltsklarheit und Haushaltswahrheit. Die angestrebte Periodenrechnung mache ihre Neubewertung und Fortentwicklung nötig.

Bereits im Februar hatte sich der Bundesrechnungshof in einem Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen

Bundestags zur Einführung der EPSAS geäußert. Die Pläne der EU-Kommission werden darin vor allem in Anbetracht der voraussichtlichen Kosten kritisch beurteilt. Diese gelte es „belastbar“ zu ermitteln. An einer realistischen und verlässlichen Darstellung der Finanzlage der Mitgliedstaaten, ein ausgewiesenes Ziel der EPSAS, sollte Deutschland laut des Bundesrechnungshofs dagegen ein „unmittelbares Interesse“ haben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten aber alternative, weniger umfangreiche Maßnahmen untersucht werden. ■

Thüringen: Kommune erhält Haushaltsbeauftragten; anderen Gemeinden droht Zwangsvollstreckung

Im Thüringer Landkreis Unstrut-Hainich leitet seit Februar dieses Jahres ein Beauftragter des Landes alle Aufgaben des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens der Kommune. Seine Entsendung begründet das zuständige Landesverwaltungsamt mit der „prekären Haushaltslage“, in der sich der Landkreis seit mehreren Jahren befände. Gegen die damit einhergehende Entmachtung des zuständigen Landrats hatte dieser zuvor geklagt. Das Thüringer Oberverwaltungsgericht lehnte die Klage in letzter Instanz jedoch ab, da sich der Landrat nicht auf eine „gesetzlich eingeräumte Rechtsposition berufen könne“. Lediglich der Landkreis sei auf Grundlage eines Beschlusses des Kreistages dazu befugt, die Entsendung anzufechten.

Fehlende Haushaltsmittel des Kreises Unstrut-Hainich lassen sich laut Presseinformationen unter anderem auf ausstehende Zahlungen von Gemeinden im Rahmen der Kreisumlage zurückführen. Gegen diese will der Kreis nun offenbar per Zwangsvollstreckungen vorgehen. Mindestens ein weiterer Thüringer Kreis ziehe ein solches Vorgehen ebenfalls in Betracht. Insgesamt 11 bis 14 Gemeinden seien von einer Zwangsvollstreckung von Geldern betroffen. ■

Zweiter Sparkommissar in Nordrhein-Westfalen

Weniger als ein Jahr nach der Stadt Nideggen wird nun auch der sauerländischen Stadt Altena, als zweite Kommune in Nordrhein-Westfalen, ein Sparkommissar zugeteilt.

Das nordrhein-westfälische Innenministerium sah sich zu diesem Schritt veranlasst, nachdem Altena mehrere Fristen hatte verstreichen lassen, um Maßnahmen für einen ausgeglichenen Etat bis 2016 vorzulegen. Der Sanierungsplan der Stadt weise nach wie vor ein zu hohes Defizit auf. Vor dem Hintergrund der finanziellen Unterstützung durch den Stärkungspakt Stadtfinanzen und der damit einhergehenden Verpflichtung zu einem konsequenten Konsolidierungskurs sei dies nicht akzeptabel.

Nun sollen die Entscheidungen zur Haushaltssanierung von einem Sparkommissar und nicht mehr vom Rat getroffen werden. Altenas Bürgermeister hat bereits rechtliche Schritte angekündigt. ■

Kursverfall der RWE-Aktie belastet kommunale Bilanzen

Die aktuelle Krise bei Deutschlands zweitgrößtem Energiekonzern RWE bedroht die Finanzsituation der am Unternehmen beteiligten Kommunen. Sie müssen den jahrelang gefallen Aktienwert in ihren Büchern korrigieren, was die Vermögenslage in den kommunalen Bilanzen zum Teil erheblich verschlechtert. So müssen beispielsweise die Städte Essen – mit etwa 20 Millionen Aktien einer der größten Anteilseigner – etwa 680 Millionen Euro und die Stadt Mülheim an der Ruhr rund 480 Millionen auf ihre Beteiligungen an dem Stromkonzern abschreiben. Die hohen Abschreibungen zehren teilweise das Eigenkapital auf. Im Fall von Essen sind es nach der Abschreibung lediglich noch 15 Millionen Euro, die der Stadt als Eigenkapital verbleiben.

Erstmals in der Nachkriegsgeschichte muss der Konzern für das Jahr 2013 ei-

nen Verlust ausweisen. Die RWE-Aktie hat innerhalb von drei Jahren die Hälfte ihres Börsenwerts verloren. Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist der Verfall noch augenfälliger: Seit Anfang 2008 ist der Aktienwert von knapp 100 Euro auf aktuell knapp 29 Euro gesunken. Für 2013 soll die Dividende darüber hinaus laut RWE-Vorstandsvorsitzendem auf einen Euro halbiert werden.

Aussichten auf eine Entspannung dieser Situation gibt es kaum. Die niedrigen Stromgroßhandelspreise werden noch für die Jahre 2015 und 2016 andauern. Dadurch könnten sich die Probleme von RWE sogar noch verschärfen. ■

Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft

Dachmarke soll Wahrnehmung kommunaler Unternehmen stärken

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) will mit einer neuen Dachmarke „Die Kommunalen Unternehmen“ die überregionale Wahrnehmung seiner Mitglieder stärken. Bisher konnten sich kommunale Unternehmen, die mit einem jährlichen Gesamtumsatz von 105 Milliarden Euro und 250.000 Beschäftigten immerhin fünf Prozent des deutschen Brutto-sozialprodukts erwirtschaften, kaum als Wettbewerber der national agierenden privaten Unternehmen positionieren, so der Hauptgeschäftsführer des VKU. Dies soll die Dachmarke nun ändern. Dabei reicht deren möglicher Anwendungsbereich von der Verwendung für den Werbeftritt neben dem eigenen Logo bis hin zu einer vollständigen Übernahme der Dachmarken-Corporate Identity. Als Vorbild dienen die Sparkassen, die dieses Konzept bereits seit über 60 Jahren erfolgreich anwenden.

Weitere Informationen unter www.diekommunalenunternehmen.de ■

Stadtwerke müssen Derivate an Transaktionsregister melden; Anwendungshilfe veröffentlicht

Öffentliche Unternehmen müssen seit dem 12.2.2014 wie alle anderen Unternehmen in der EU ihre Derivatbestände und Derivathandelsgeschäfte an eines der von der EU-Aufsichtsbehörde ESMA (European Securities and Markets Authority) zugelassenen Transaktionsregister melden. Die Meldepflicht gilt so auch rückwirkend für alle Derivate, die ein Unternehmen seit Inkrafttreten der zugrunde liegenden EU-Derivate-Regulierungsverordnung EMIR (European Market Infrastructure Regulation) am 16.8.2012 besaß.

Ziel der EMIR-Verordnung ist eine Minderung der systemischen Risiken im Zusammenhang mit dem Derivatehandel und die Erhöhung der Transparenz sowohl für die Marktteilnehmer als auch für die Aufsicht. Stadtwerke sind von der Verordnung insbesondere bei der Energievermarktung oder -beschaffung betroffen. Dies liegt darin begründet, dass nach Angaben des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) häufig Derivate zur langfristigen Vermarktung der Kraftwerkserzeugung im Rahmen des Risikomanagements, zur risikominimierten Beschaffung künftiger Absatzmengen oder zur Absicherung von Preisen genutzt werden.

Der BDEW hat vor diesem Hintergrund im Februar dieses Jahres in zweiter Auflage eine Anwendungshilfe für Unternehmen der Energiewirtschaft zu EMIR veröffentlicht. Die Anwendungshilfe stellt neben den Meldepflichten auch Risikominierungs- und etwaige Clearingverpflichtungen auf Basis von EMIR dar und leitet entsprechende Handlungsempfehlungen für Unternehmen der Energiewirtschaft ab.

Die „EMIR-Anwendungshilfe“ kann unter www.bdew.de heruntergeladen werden. Die als Transaktionsregister zugelassenen Unternehmen sind unter www.esma.europa.eu/page/Registered-Trade-Repositories einsehbar. ■

Beliebtheit von Bankdarlehen und Risiko von Drohverlustrückstellungen

Eine Umfrage der Universität Leipzig hat ergeben, dass die Mehrheit der Stadtwerke (94 Prozent) eine Finanzierung über klassische Bankdarlehen in Kombination mit Eigenkapital (80 Prozent) favorisiert. Für die Studie „Stadtwerkefinanzierung – Die Energiewende und deren Auswirkungen“ wurden 83 Stadtwerke befragt. Alternative Finanzierungsmodelle, wie etwa Bürgerbeteiligungen, Fördermittel und Inhaberschuldverschreibungen, spielen bei den Finanzierungsplänen lediglich eine untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Investitionen für die regenerative Erzeugung sowie für die Instandhaltung und den Ausbau der Netzinfrastruktur verwendet werden soll. Dagegen haben Investitionen in konventionelle Erzeugungsanlagen eine untergeordnete Bedeutung. (Siehe hierzu den Fokus-Artikel „Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende“ in PublicGovernance, Frühjahr 2014.)

Vielfach müssen Stadtwerke Rückstellungen für sogenannte Drohverluste bilden. Hintergrund hierfür ist, dass durch die Förderung erneuerbarer Energien konventionelle Kraftwerke unrentabel werden und Verluste einfahren. Beteiligungen von Stadtwerken an Kraftwerksprojekten – regelmäßig innerhalb langfristiger Verträge – führen nach einem Pressebericht der Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) somit vielfach zu Drohverlustrückstellungen, unter denen in der Folge auch die Kommunen leiden: Lange eingeplante Überweisungen in die Stadthaushalte könnten somit schnell wegfallen.

Die Studie „Stadtwerkefinanzierung“ ist unter folgendem Link abrufbar: http://www.kompetenzzentrum-uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2013/12/fieldstone_final.pdf ■

Reformszenarien für die Abwasserabgabe

Im Auftrag des Umweltbundesamts hat das Helmholtz-Zentrum für Umweltfor-

schung gemeinsam mit der Universität Leipzig im November 2013 einen Bericht zur Fortentwicklung der Abwasserabgabe vorgelegt.

Die Abwasserabgabe wird bereits seit 1981 erhoben, die letzte Novellierung fand vor zwanzig Jahren statt. Gegenwärtig schöpft die Abwasserabgabe laut dem Endbericht ihr Potenzial zur verursachungsgerechten Kostenanlastung jedoch nicht aus. Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Reformszenarien aufgezeigt.

Leitlinie der Reform müsse die Stärkung der Lenkungswirkung zugunsten des Gewässerschutzes sein. Hierbei müsse unter anderem die Zahllast der Abgabe gestärkt werden. Dadurch würden einerseits Vermeidungsaktivitäten auftreten, andererseits würde auch die Pflicht zur Zahlung bei schädlichen Einleitungen eine lenkende Wirkung ausüben.

Die Stärkung der Zahllast solle durch die Erhöhung des Abgabensatzes, des Streichens von Ermäßigungen sowie durch den Wegfall von Verrechnungsoptionen erreicht werden. Der Verband kommunaler Unternehmen sieht in den Reformszenarien des Endberichts eine Erhöhung der finanziellen Belastung für die kommunale Abwasserwirtschaft. Der Verband schätzt, dass sich die Belastung mehr als verdoppeln würde.

Eine Alternative zur Abwasserabgabe, die zugleich die Auswirkungen des demografischen Wandels mit einbeziehen würde, ist die vom Institut für sozial-ökologische Forschung vorgeschlagene „Kanalisation der Zukunft“: Haushalte könnten so beispielsweise ihr Abwasser nach Abwasserqualitäten getrennt abführen. Abhängig vom Verschmutzungsgrad könnte dieses dann aufbereitet und wiederverwendet werden.

Der Endbericht „Praktische Ausgestaltung einer fortzuentwickelnden Abwasserabgabe“ findet sich unter www.ufz.de.

Der Artikel zur „Kanalisation der Zukunft“ findet sich auf www.co2-handel.de unter dem

Titel „Stadt der Zukunft. Neue Infrastrukturen verknüpfen Wasser und Energie“. ■

Umfrage: Gedämpfte Stimmung in der Energiebranche

Die jährliche Verbandsumfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zum Jahreswechsel unter den deutschen Wirtschaftsverbänden zeigt eine gedämpfte Stimmung in der Energiebranche. Dies steht im Gegensatz zu den laut der Erhebung mehrheitlich optimistischen Einschätzungen der deutschen Wirtschaftsverbände, nach denen 34 von 48 Wirtschaftszweigen positiv in die Zukunft blicken. Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) begründet die allgemeine Stimmungslage mit den tief greifenden Veränderungen, mit denen sich seine Mitgliedsunternehmen konfrontiert sehen. Hinsichtlich Produktion und Umsatz erwartet der BDEW ein niedrigeres Niveau als im Jahr 2013, und aufgrund erhöhter Effizienz beim Verbrauch werde der prognostizierte Anstieg des Wirtschaftswachstums kaum Auswirkungen auf Strom-, Gas- und Wasserverbrauch haben. Weniger Investitionen als 2013 werden die Folge sein, beklagt der BDEW.

Die Umfrageergebnisse sind unter dem Suchbegriff „IW-Verbandsumfrage 2014“ auf www.iwkoeln.de zu finden. ■

BDEW: Umfrage zeigt höhere Wechselquote

Eine Verbraucherumfrage des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) zeigt, dass die kumulierte Wechselquote 2013 im Strombereich bei knapp 33 Prozent lag. Im Jahr 2012 waren es noch knapp 30 Prozent. Die Haushalte wechselten 2013 außerdem häufiger ihren Gasversorger. Die kumulierte Wechselquote beläuft sich auf 25,6 Prozent, was 7,6 Prozentpunkten mehr als im Vorjahr entspricht.

Laut der Umfrage zeigen die Ergebnisse die Vielfalt des deutschen Energiemarkts

und das riesige Angebot. Gleichzeitig würden sie belegen, dass die Verbraucher auch in Zeiten der Energiewende ihren Versorgern großes Vertrauen entgegenbringen. 67 Prozent der Befragten seien demnach mit ihrem Energieanbieter in höchstem Maße oder sehr zufrieden.

Aber auch Großpleiten von Strom-Discountern – etwa TelDaFax (2010) und FlexStrom (2013), in denen eine Vielzahl von Kunden ihre Vorkasse verloren hatte – scheinen laut Marktforschungsstudien dazu beigetragen zu haben, dass jeder dritte Stromkunde mittlerweile vor einem Lieferantenwechsel zurückschreckt.

Der BDEW lässt viermal jährlich Haushaltskunden telefonisch befragen, um unter anderem Informationen über die aktuelle Wechselquote bezüglich der Stromanbieter sowie zu energiewirtschaftlichen Fragestellungen zu erhalten.

Informationen zur Umfrage sind auf www.bdew.de unter dem Suchbegriff „Kundenverhalten stärkt Wettbewerb 2013“ zu finden. ■

Gutachten zu Eigenerzeugung und -verbrauch von Strom

Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (BDEW) hat in einem kürzlich veröffentlichten Gutachten den Trend zur Eigenerzeugung und zum Selbstverbrauch von Strom durch Privathaushalte, Handel, Gewerbe und Industrie untersucht. Für eigenerzeugten und selbst verbrauchten Strom müssten häufig keine Abgaben und Umlagen gezahlt werden. Dies würde jedoch zu einer Kostenbelastung für die übrigen Verbraucher führen, denn Abgaben und Umlagen müssten auf weniger Zahler umgelegt werden. Hierdurch würden volkswirtschaftliche Ineffizienzen entstehen. Um dem entgegenzuwirken, wäre eine Beteiligung der Eigenstromerzeuger an der EEG-Umlage notwendig. Gleichzeitig müsse der Bestands- und Vertrauensschutz gewahrt bleiben.

Kritisch wird der Vorschlag der EEG-Beteiligung jedoch vom Fachverband Power Systems im Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) betrachtet. Dieser befürchtet, dass hierdurch der Ausbau der KWK-Eigenstromerzeugung im Gewerbe-, Handels- und Dienstleistungssektor gefährdet würde.

Das Gutachten „Eigenerzeugung und Selbstverbrauch von Strom“ ist unter www.bdew.de abrufbar. ■

Experten sehen Handlungsbedarf bei Investitionsbedingungen für Stromverteilnetze

Der von der Initiative „Agora Energiewende“ initiierte Stakeholder-Dialog „Verteilnetze für die Bundesrepublik“ hat im Februar 2014 seinen Schlussbericht vorgestellt. Der Bericht benennt Handlungsvorschläge für die Bundesregierung zur Verbesserung der Investitionsbedingungen für Verteilnetze, denen im Rahmen der Energiewende eine entscheidende Bedeutung zukommt, und entwirft einen möglichen Zeitplan für die Umsetzung.

Die von rund 20 Experten aus Wissenschaft, Verbänden, Behörden und Unternehmen erarbeiteten Vorschläge skizzieren vier Regulierungsbereiche, bei denen die Bundespolitik kurz- bis mittelfristig aktiv werden müsse: eine Weiterentwicklung der Anreizregulierung, eine Überarbeitung des Systems der Netzentgelte, eine Reform des Marktdesigns sowie der Aufbau eines Energieinformationssystems.

Konkret gefordert werden beispielsweise eine stärkere Förderung innovativer, gesamtwirtschaftlich sinnvoller Lösungen im Rahmen der Anreizregulierung sowie die Schaffung eines regionalen Ausgleichsmechanismus für Mehraufwendungen beim Netzbau bei der Netzentgeltberechnung.

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) begrüßte die Empfehlungen in einer Stellungnahme: Das derzeitige

Regulierungsregime hindere den Netzausbau mehr, als dass es ihn fördere. Für den zukünftigen Investitionsbedarf sei es entscheidend, ob der Um- und Ausbau der Verteilnetze konsequent mit intelligenter Technik erfolge. Damit ließen sich die Kosten gegenüber einem konventionellen Netzausbau nach VKU-Berechnungen nahezu halbieren.

Der Schlussbericht kann unter www.agora-energiewende.de in der Themenrubrik „Netze und Speicher“ heruntergeladen werden. ■

Energiewirtschaftliche Betätigung hessischer Kommunen soll erleichtert werden

In Hessen haben die Regierungsfractionen am 25.3.2014 ein Gesetz zur Änderung der Hessischen Gemeindeordnung in den Landtag eingebracht (Drucksache 19/250). Den Kommunen soll damit die energiewirtschaftliche Betätigung erleichtert werden, indem für die Erzeugung, Speicherung und Einspeisung erneuerbarer Energien sowie für die Verteilung von elektrischer und thermischer Energie bis zum Hausanschluss eine Freistellung vom Subsidiaritätsprinzip vorgesehen ist. Bislang war eine wirtschaftliche Betätigung der Kommunen nur zulässig, wenn der zugrunde liegende Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen privaten Dritten erfüllt wird oder erfüllt werden konnte. Dieses Erfordernis entfällt nun für die genannten Bereiche. Diese Ausnahme beschränkt sich auf den örtlichen Wirkungskreis der Gemeinden; im regionalen Umfeld ist eine kommunale Zusammenarbeit jedoch möglich.

Darüber hinaus wird eine Regelung aufgenommen, nach der die Breitbandversorgung nicht als wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden gilt. Hierdurch sollen gemeindliche Maßnahmen für eine flächendeckende Versorgung mit Zugängen zu schnellem Internet erleichtert werden. ■

Nachhaltigkeit

Bundesverwaltung spart deutlich am IT-Stromverbrauch

Die 2008 gestartete Green-IT-Initiative des Bundes zeigt nun ihre Wirkung. Die Bundesverwaltung hat nach eigener Aussage in einem Zeitraum von nur fünf Jahren den Stromverbrauch für ihre IT halbiert. Ziel war es, bis Ende 2013 den Energieverbrauch der Bundesverwaltung im IT-Bereich um 40 Prozent zu senken. Erreicht wurden 48 Prozent.

Die Initiative soll nun bis zum Jahr 2017 fortgesetzt werden. Trotz der zu erwartenden neuen Leistungsanforderungen an die Informationstechnik soll der gesamte durch den IT-Betrieb verursachte jährliche Energieverbrauch von derzeit rund 390 Millionen Kilowattstunden gehalten werden. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf die Faktoren Nutzungsdauer, Materialreduktion und Ressourcenschonung gerichtet werden. ■

Klimaschutz in Stadtwerken

Im Rahmen der Energiewende wird kommunalen Energieversorgungsunternehmen eine zentrale Rolle zuerkannt. Aus diesem Grund hat die Deutsche Umwelthilfe (DUH) den Wettbewerb „KlimaStadtWerk“ ins Leben gerufen. Gesucht werden kommunale Energieversorger, die sich aktiv für den Klimaschutz einsetzen.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei das CO₂-Minderungspotenzial. Insgesamt werden sechs „KlimaStadtWerke“ gekürt – ein Projekt pro Monat. Parallel zum Wettbewerb hat die DUH eine Analyse zum Fortschritt des Klimaschutzmanagements deutscher Stadtwerke herausgegeben.

Der Ausweis und das Monitoring von CO₂-Emissionen könne eine wesentliche Grundlage für Klimaschutzmaßnahmen darstellen. Bisher hätten jedoch nur wenige Stadtwerke ein aussagekräftiges CO₂-Bilanzierungsverfahren eingeführt.

Bei jenen, die ein derartiges Verfahren durchgeführt haben, würden sich unterschiedliche Herangehensweisen zeigen, denn es fehle an einem standardisierten Berechnungsverfahren. Vielmehr würden gängige Umweltmanagement- und Zertifizierungssysteme wie EMAS III, DIN EN ISO 14001 und DIN EN ISO 50001 verwendet werden.

Die Studie „Klimaschutz in Stadtwerken – Eine Analyse zum Umsetzungsstand im Jahr 2013“ kann unter www.duh.de abgerufen werden. ■

Gesundheitswesen

Deutsche Unikliniken in Gefahr?

Der Verband der Universitätsklinika Deutschlands (VDU) hat Anfang März 2014 bekannt gegeben, dass seine bundesweit 33 Mitgliedskliniken nach vorläufigen Zahlen 2013 zusammen ein Defizit von 161 Millionen Euro zu verantworten hätten. Auch in diesem Jahr rechnet der Verband mit Verlusten von mehr als 100 Millionen Euro. Vor allem die steigende Zahl defizitärer Häuser sei dabei besorgniserregend: Schrieb 2011 noch ein Drittel der Häuser rote Zahlen, ist der Anteil inzwischen auf knapp über 50 Prozent angestiegen.

Eine von der Bundesregierung eingesetzte Expertenkommission machte kürzlich auf eine Vielzahl drängender Probleme aufmerksam. Die Kommission warnte davor, Mittel, die eigentlich für Lehre und Forschung eingeplant seien, gezwungenermaßen für die normale Patientenversorgung zweckzuentfremden. Unter anderem aus diesem Grund seien die heimischen Standorte gegenüber vergleichbaren Institutionen im Ausland im Nachteil. Als Folge dieser Entwicklung befinde sich keine deutsche Uniklinik international an der Spitze. Es stelle sich die Frage, ob es in Deutschland wirklich 33 Unikliniken geben müsse. Als Instrument des Regionalproporz seien Hochschulkliniken denkbar ungeeignet, so die Expertenkommission. ■

Kommunen in Schleswig-Holstein wollen Arztpraxen betreiben

Die schleswig-holsteinischen Gemeinden Büsum und St. Michaelisdonn wollen zukünftig bestehende Arztpraxen zu einem kommunalen Eigenbetrieb zusammenlegen und diesen mit angestellten Ärzten auf eigene Rechnung betreiben. Das Know-how für das Praxismanagement soll die Ärztenossenschaft Nord einbringen. Das haben die Gemeinden Ende Februar dieses Jahres beschlossen. Die Bürgermeister reagieren damit auf drohende Engpässe in der medizinischen Versorgung. Presseberichten zufolge fehlen in Schleswig-Holstein in den kommenden Jahren rund 600 Hausärzte. Praktizierende Ärzte, die sich kurz vor dem Rentenalter befinden, haben schon jetzt große Schwierigkeiten, Nachfolger zu finden.

Wie die Gemeinde Büsum allerdings ihren Finanzierungsanteil erbringen möchte, ist noch unklar. Der stark verschuldete Ort muss sich größere Investitionen von der Kommunalaufsicht genehmigen lassen.

Die Kassenärztliche Vereinigung Schleswig-Holstein (KVSH) stellt rund 250.000 Euro Fördermittel für kommunale Arztpraxen in Schleswig-Holstein zur Verfügung. Wie viel eine Kommune letztendlich erhält, entscheidet die KVSH im Einzelfall. Geknüpft sind die Zuschüsse jedoch an eine konkrete Mittelverwendung durch einen Lenkungsausschuss vor Ort, in dem auch die KVSH mitwirkt. ■

Recht und Steuern

EuGH: Bei Angebotserstellung Mindestanforderungen beachten

Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs dürfen öffentliche Auftraggeber weder über Angebote noch über die Anforderungen der Ausschreibung verhandeln, wenn die Angebote die verbindlichen, in den technischen Spezifikationen des Auftrags festgelegten Min-

destanforderungen nicht erfüllen (EuGH, 5.12.2013, C-561/12).

Nach Art. 30 Abs. 2 RiLi 2004/18/EG sind zwar Verhandlungen zulässig, um die Angebote den geforderten Anforderungen anzupassen. Jedoch, so der EuGH, gebieten es die vergaberechtlichen Grundsätze der Gleichbehandlung und der Transparenz, dass nur über solche Angebote verhandelt werden darf, die die verbindlichen Vorgaben bereits erfüllen. Mindestanforderungen wären ansonsten sinnlos, denn nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz sollen öffentliche Auftraggeber in der Lage sein, mit den Bietern auf einer gemeinsamen, in den zwingenden Voraussetzungen bestehenden Grundlage zu verhandeln und sie dadurch gleich zu behandeln.

Aus der Entscheidung ergibt sich, dass Verhandlungen über Mindestanforderungen selbst unzulässig sind. Sollten diese im Verlauf eines Verhandlungsverfahrens eventuell gelockert werden, muss der Auftraggeber dies transparent ankündigen. ■

Bundesgerichtshof: Stromkonzessionen sind transparent zu vergeben

Mit Urteil vom 17.12.2013 (KZR 65/12) hat der Bundesgerichtshof entschieden, dass Gemeinden bei der Vergabe von Stromkonzessionen das Diskriminierungsverbot des § 46 Abs. 1 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) beachten müssen; das gilt auch bei Übertragungen in den Eigenbetrieb. Dies bedeutet konkret, dass ein transparentes und diskriminierungsfreies Verfahren gewährleistet sein muss. Das Konzernprivileg und Grundsätze des vergaberechtlich anerkannten Inhouse-Geschäfts können somit nicht geltend gemacht werden.

Dem Urteil ging ein Entschluss schleswig-holsteinischer Gemeinden voraus, nach Auslaufen der Konzessionsverträge die Stromversorgungsnetze in einen Eigenbetrieb zu überführen. Die Gemein-

den verlangten von den Konzessionsinhabern die Netzübergabe. Da es zu keiner Einigung zwischen den Parteien kam, klagten die Gemeinden auf Übertragung des Eigentums am Stromversorgungsnetz. Die Klage wurde jedoch abgewiesen – unter anderem aufgrund energiewirtschaftlicher und kartellrechtlicher Bestimmungen.

Es gilt, dass Vergabekriterien und deren Gewichtung rechtzeitig verkündet werden müssen, um dem aus dem Diskriminierungsverbot ableitbaren Transparenzkriterium zu entsprechen. ■

Wasserpreissenkung in Berlin bestätigt

Die Berliner Wasserbetriebe (BWB), die seit Dezember 2013 wieder zu hundert Prozent in öffentlicher Hand sind, müssen ihre Wasserpreise senken. Das Oberlandesgericht Düsseldorf hatte im Februar 2014 die Beschwerde der BWB gegen die im Jahr 2012 vom Bundeskartellamt erlassene Preissenkungsverfügung zurückgewiesen. Dieses hatte damals angeordnet, die Berliner Wasserpreise für die Jahre 2012 bis 2015 jeweils um rund 18 Prozent zu senken und sich dabei vorbehalten, die BWB auch zu einer rückwirkenden Preissenkung für die Jahre 2009 bis 2011 zu verpflichten. Die Berliner Wasserpreise seien im Vergleich zu den Preisen anderer deutscher Millionenstädte bei gleichzeitig sehr günstigen Versorgungsbedingungen überdurchschnittlich hoch, so die Argumentation.

Das Gericht hatte zur Begründung seines Beschlusses zunächst ausgeführt, dass das Bundeskartellamt entgegen der Auffassung der BWB zur Überprüfung der Berliner Wasserpreise berechtigt gewesen sei. Die Wasserpreise der BWB stellen keine öffentlich-rechtlichen Gebühren, sondern privatrechtliche Preise dar. Soweit sich die BWB bei ihren Preiskalkulationen auf landesgesetzliche Vorgaben berufe, könnten diese nicht zur Begründung überdurchschnittlich hoher Preise herangezogen werden. Die entsprechen-

den Landesgesetze ließen durchaus die Festsetzung der vom Kartellamt geforderten niedrigeren Preise zu.

Die BWB können beim Bundesgerichtshof Rechtsbeschwerde gegen den Beschluss einlegen. ■

Novelle der sächsischen Kommunalgesetzte ändert Kommunalwirtschaftsrecht

Zum 1.1.2014 trat eine Novellierung der sächsischen Kommunalgesetzte mit Auswirkungen auf das kommunale Wirtschaftsrecht in Kraft. Die Änderungen betreffen vor allem die Sächsische Gemeindeordnung (SächsGemO), die Sächsische Landkreisordnung (SächsLKrO) sowie das Sächsische Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (SächsKomZG).

Durch die Novelle erstreckt sich das sächsische Gemeindegewirtschaftsrecht von nun an über alle Stufen mittelbarer Beteiligungen. In Gesellschaftsverträgen ist demnach künftig zu verankern, dass die Übernahme von Beteiligungen durch kommunale Unternehmen (mittelbare Beteiligungen) der Zustimmung der Gemeinde selbst bedarf; bislang genügte eine Zustimmung auf Ebene der Gesellschaft.

Bei der kommunalen Beteiligungsverwaltung werden die sächsischen Gemeinden erstmals explizit verpflichtet, Steuerungs- und Überwachungsmechanismen bezüglich ihrer unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungen zu schaffen sowie die von der Gemeinde entsandten Aufsichtsratsmitglieder bei der Aufgabenwahrnehmung zu unterstützen.

Bei der kommunalen Zusammenarbeit werden Regelungen geschaffen, die neben der schon bislang verankerten Möglichkeit zur Übertragung von Aufgaben (Delegation) auch die Möglichkeit der gemeinsamen Aufgabendurchführung (Mandatierung) vorsehen. Hierzu wird das Instrument der Zweckvereinbarung eingeführt. ■

IN EIGENER SACHE

Kommunale Beschaffer diskutieren Wandel im öffentlichen Einkauf

Wie gut kommunale Vergabestellen auf die Veränderungen des Vergaberechts im Hinblick auf mehr Nachhaltigkeit vorbereitet sind – darum ging es in der Veranstaltung „Gezeitenwende in der kommunalen Beschaffung“ des Instituts für den öffentlichen Sektor und der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („KPMG“) im Mai in Bremen. In immer mehr Bundesländern schreibt das Vergaberecht vor, Themen wie Umweltschutz und Energieeffizienz sowie Sozialstandards zu berücksichtigen. Das Institut hat die Thematik in der Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“ untersucht, die in der Veranstaltung vorgestellt wurde.

Unter den Teilnehmern waren neben Bürgermeistern zahlreiche Beschaffungsverantwortliche bei Kommunen und öffentlichen Unternehmen. Einig waren sich Teilnehmer wie Referenten darin, dass die acht ILO-Kernarbeitsnormen (wie etwa Verbot der Kinderarbeit) eine große Herausforderung darstellen. Einer der Gründe: Kontrollen in den Herstellerländern über alle Produktionsschritte hinweg seien kaum möglich. ■



Mehrfach ausgezeichnet für Nachhaltigkeit: die Freie Hansestadt Bremen

Interkommunale Zusammenarbeit: Viele Bürgermeister bei Veranstaltung in Stuttgart

Durch interkommunale Zusammenarbeit erledigen sich viele Aufgaben besser, schneller, wirksamer, vielfältiger und wirtschaftlicher. Um diese These zu erörtern,

waren Ende März Bürgermeister zahlreicher Kommunen und Vertreter großer Gebietskörperschaften auf Einladung des Instituts für den öffentlichen Sektor und von KPMG nach Stuttgart gekommen.

Die Diskussionsgrundlage lieferte der baden-württembergische Ministerialdirektor Dr. Herbert O. Zinell mit seinem Vortrag über Kommunen auf dem Weg zum kundenorientierten Dienstleister. Durch die Grundhaltung „Gemeinsam sind wir stärker!“ fördere die interkommunale Kooperation das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen. Aus Sicht von Matthias Klopfer, Oberbürgermeister der Stadt Schorndorf, sei interessant, was die Politik von einer derartigen Zusammenarbeit erwarte: nämlich Transparenz und Bürgerbeteiligung. Experten von KPMG erläuterten die rechtlichen und steuerlichen Herausforderungen bei der Umsetzung interkommunaler Zusammenarbeit. Fazit der anschließenden Diskussion: Interkommunale Kooperation ist notwendig, um den veränderten Bedürfnissen der Bürger an leistungsfähige Kommunen gerecht zu werden. ■

Energiewende in Europa: Symposium mit EU-Kommissionsvertretern und Branchenexperten

Die Energiewende als nationales deutsches Projekt steht am Scheideweg; die Große Koalition hat sich gerade den Neustart des Projekts vorgenommen. Fragen zur künftigen Energieversorgung nur im nationalen Rahmen zu diskutieren greift daher zu kurz – ein gewichtiger Grund für ein internationales Symposium des Instituts für den öffentlichen Sektor zusammen mit dem EU-Office von KPMG sowie dem KPMG Global Energy Institute Europe, Middle East, Africa (EMEA) bei der Vertretung der Europäischen Kommission in Berlin.

Rund 100 Branchenexperten aus Unternehmen, Politik und Wissenschaft diskutierten Ende Mai die europäische Dimension der Energiewende gemeinsam mit Vertretern der EU-Kommission, unter an-



dem mit Kilian Gross, Geschäftsführender Abteilungsleiter der Generaldirektion Energie, und Branchenvertretern, wie etwa Dr. Ulrich Streibl, Senior Vice President Corporate Strategy des österreichischen Öl- und Gasunternehmens OMV. Bietet die Neujustierung der entsprechenden deutschen Gesetze eine Chance, unsere Nachbarländer stärker einzubinden? Sind ein EU-Binnenmarkt zur Nutzung erneuerbarer Energien und eine europaweit integrierte Netzplanung sinnvoll? Dies waren unter anderem Themen, die von den europäischen Energiespezialisten angeregt diskutiert wurden. ■

Neues in der XING-Gruppe

Die im Frühjahr dieses Jahres ins Leben gerufene XING-Gruppe für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Jüngst wurden die bereits vorhandenen Diskussions-themen – unter anderem „Rechte und Pflichten“ sowie „Tipps für die ersten 100 Tage als Aufsichtsrat“ – auf Wunsch von Gruppenmitgliedern um das Thema „Vergütung öffentlicher Aufsichtsräte“ ergänzt.

Der XING-Gruppe „Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen“ können Sie als XING-Mitglied unter www.xing.de beitreten. ■

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.



IMPRESSUM

PublicGovernance Zeitschrift für öffentliches Management

Sommer 2014
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

ViSdP:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Katharina Hermann
Stefanie Hübner
Nina Kairies-Lamp
Janine Kilon
Michael Plazek
David Weber

An dieser Ausgabe haben außerdem mitgewirkt:

Kai Eltges, Dr. Katharina Julia Goerdeler,
Dr. Moritz Püstow, Prof. Dr. Hannes Rehm,
Martin Schmitz, Staatsminister Markus Ulbig,
Dr. Stephan Hugo Winters

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

Bildnachweise: S. 13: © jeremias münch / Fotolia.com, S. 14: © Tetra Images / Getty Images, S. 15: © Karl-Heinz H / Fotolia.com, S. 21: © finecki/Fotolia.com, S. 24: © Kzenon/Fotolia.com, S. 30: © inakiantonana/iStockphoto.com, S. 30: © jokapix/Fotolia.com

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

Armin Haymoz

c/o KPMG Holding AG/SA
Hofgut
CH-3073 Gümligen-Bern
T +41 31 3847684
ahaymoz@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.

© 2014 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.