

## Die nachhaltige Stadt 2030 finanzieren

Förderbanken unterstützen Kommunen bei den anstehenden Investitionen

**(BS/Michael Stöltling) Klimawandel und Nachhaltigkeitsziele fordern die Kommunen in vielen Bereichen – von Mobilität über Energieversorgung und Wohnen bis hin zu Bauprojekten. Um all dies parallel zu erreichen, müssen Kommunen heute für morgen investieren. Die NRW.BANK unterstützt sie dabei auf vielfältige Weise.**

Wenn Städte einen Wunsch frei hätten, dann wünschten sie sich vermutlich komplette Nachhaltigkeit mit emissionsfreiem Verkehr, klimaneutraler Energieversorgung und grüne Quartier-Oasen mit generationsgerechtem Wohnraum. Durch das Klimaabkommen von Paris, wonach bis 2030 die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu 1990 um bis zu 55 Prozent zu reduzieren sind, ist die ökologisch nachhaltige Stadt inzwischen ein konkretes Ziel. Um es zu erreichen, müssen die Kommunen – trotz angespannter Haushaltslage – spürbar investieren. In Nordrhein-Westfalen unterstützt die NRW.BANK als größter Kommunalfinanzierer die Städte, Gemeinden und Kreise dabei. Dazu bietet die Landesförderbank Infrastrukturfinanzierungen, Förderprogramme, Beratung und Vernetzung. Denn gute Ideen und innovative Ansätze müssen miteinander geteilt werden.



**Michael Stöltling**, Vorstandsmitglied der NRW.BANK  
Foto: BS/NRW.BANK

hoher Qualitätsanforderungen nicht recycelt werden. Die Partner entwickeln ein Aufbereitungsverfahren, mit dem 90 Prozent des Aushubs wiederverwendet werden können. Das spart zudem Deponieplatz. Innovativ ist die Entwicklung von sogenannten Flüssigsand, der sich bei besonders empfindlichen Rohren einsetzen lässt. 2021 hat die GWM rund 13.000 Tonnen GWM-Sand produziert und eingebaut. Auch bei Ausschreibungen wird diese nachhaltige Komponente einbezogen.

### Bauprojekte auf Wirtschaftlichkeit analysieren

Beim Risiko- und Fördermanagement unterstützt die NRW.BANK die nordrhein-westfälischen Kommunen durch Beratung. Denn jedes Projekt ist einzigartig und braucht passgenaue Unterstützung. Die Berater entwickeln optimale Finanzierungsstrukturen und binden neben eigenen Förderprogrammen auch die der KfW sowie Zuschüsse von Bund, Land und EU ein.

Beratung setzt oft vor der Finanzierung an. Gemeinsam mit dem NRW-Finanzministerium entwickelte die NRW.BANK zum Beispiel ein Tool, mit dem sich bereits in einer frühen Planungsphase herausfinden lässt, wie sich ein Hochbauprojekt am wirtschaftlichsten umsetzen

lässt. Es vergleicht Instandhaltungs-, Sanierungs- und Neubaumaßnahmen mit dem jeweiligen langfristigen Betriebs- und Finanzierungskosten sowie Nachhaltigkeitsaspekten einer Immobilie. Das Modell kann aufzeigen, welche Beschaffungsvariante – ob Eigenrealisierung, Miete oder ÖPP – vorteilhafter ist. So finden kommunale Entscheidungsträger heraus, ob beispielsweise die Modernisierung eines vorhandenen Schulgebäudes oder ein kompletter Neubau wirtschaftlich sinnvoller ist. Die lebenszyklusorientierte Betrachtung von immobilienwirtschaftlichen Maßnahmen sorgt für mehr Nachhaltigkeit.

### Investitionen in nachhaltige Städte rechnen sich

Die für die Transformation hin zu nachhaltigen Kommunen notwendigen Investitionen werden hoch sein. Doch sie werden sich rechnen. Die Auswirkungen des Klimawandels, die auf Nordrhein-Westfalen ohne sie zukämen, wären in jedem Fall teurer, wie nicht zuletzt die Folgen der Flutkatastrophe vom Sommer 2021 belegen.

### Fachkongress für die öffentliche Hand zur Infrastrukturförderung

Am 23. und 24. März 2022 findet in Weimar der erste gemeinsame Fachkongress der Landesförderinstitute statt. Sein Motto: „Wir fördern nachhaltig und regional – Infrastruktur für Stadt und Land“. Ziel ist der Austausch von guten Ideen und innovativen Ansätzen zum Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz, zur Rolle der Kommunen dabei und zur Frage der Finanzierbarkeit.

Für Gäste der öffentlichen Hand ist die Teilnahme kostenfrei. Anmeldungen unter: <http://www.partner-regio.de/39.html>

## Aktive Steuerung statt passiver Verwaltung

Leitbild für ein modernes kommunales Beteiligungsmanagement

**(BS/lkm) In den Kommunen ist ein ungebrochener Trend zur Ausgliederung zu beobachten. Aufgrund der zunehmenden Relevanz und Komplexität des Beteiligungsbereichs ist ein modernes kommunales Beteiligungsmanagement daher unabdingbar, so der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Martin Richter auf dem Tag der Beteiligungsverwaltung des Behörden Spiegel.**

Richter betonte, dass mit den Beteiligungen wichtige öffentliche Zwecke erfüllt würden. Zudem seien sie finanziell – absolut und relativ zum Verwaltungshaushalt – „keineswegs vernachlässigbar“. Die negativen Folgen für die Kommunen könnten erheblich sein, wenn Risiken und Fehlentwicklungen hier nicht frühzeitig erkannt würden, warnt der ehemalige Lehrstuhlinhaber für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Universität Potsdam.

Zuständig und verantwortlich für die Steuerung und Überwachung der Beteiligungen einer Kommune seien die politische Vertretung, also der Gemeinderat, sowie die Verwaltungsführung. „Und zwar beide Institutionen nebeneinander und im vollen Umfang. Verantwortung ist nicht teilbar. Sie reduziert sich nicht dadurch, dass ein anderer ebenfalls die Verantwortung trägt“, mahnt Richter. Er sieht hier großes Verbesserungspotenzial – auch wenn sich in den letzten beiden Jahrzehnten hier bereits viel bewegt habe. Ob dies jedoch ausreichend hat, bezweifelt er.

Laut Richter wären Gemeinderat und Verwaltungsführung überfordert, wenn sie die Aufgaben des Beteiligungsmanagements persönlich erfüllen müssten. Hier bedürfe es professioneller Unterstützung. Ein Beteiligungsmanager fungiere als „Intermediär“ zwischen einer Vielzahl von Akteuren. Hierzu gehörten unter anderem die Öffentlichkeit, der Gemeinderat, die Fraktionen und Parteien sowie auch die Verwaltung, die Aufsichtsräte, die Geschäftsführungen, die Kommunalaufsicht, Ministerien und Verbände. Diese müssten mit ihren sehr unter-

schiedlichen Merkmalen, Prägnanzen und Machtpotenzialen im Beteiligungsmanagement koordiniert werden, dass sie im Interesse der Kommune agierten.

### Konkrete Ansatzpunkte

Großes Verbesserungspotenzial sieht Richter in der Beeinflussung der Verwaltungskultur. „Die Bedeutung der sogenannten „weichen“ Faktoren für den Erfolg von Organisationen wird oft unterschätzt“, so Richter. Gerade das Beteiligungsmanagement sei ein Subsystem, in dem eine Normierung durch vorgegebene Regeln sehr schnell an ihre Grenzen stoße. Umso bedeutungsvoller werde hier die informelle Organisation. Vertrauen sei dabei häufig wirkungsvoller als hierarchische Macht und essenziell für ein kooperatives Beteiligungsmanagement. Wichtig sei auch ein Fehlermanagement in der öffentlichen Verwaltung. „Unternehmerische Entscheidungen sind immer risikobehaftet. Fehlende Fehlertoleranz führt zum Vertuschen bzw. Leugnen von Fehlern, bis hin zur Flucht aus der Verantwortung“, warnt der Ökonom.

Bedeutend für ein effektives Beteiligungsmanagement sei auch der Auswahl- und Besetzungsvorgang von Aufsichtsräten. Empirische Ergebnisse zeigten, dass die Auswahl primär von den Fraktionen im Gemeinderat ohne Beteiligung des Beteiligungsmanagements vorgenommen würden.

„Aufsichtsräte haben das Potential, ihre Überwachungs- und Beratungsaufgaben effektiv wahrzunehmen, wenn sie unabhängig und fachlich kompetent sind, genügend Zeit haben und entsprechend motiviert sind“,

erläutert Richter. In der Literatur und Fachwelt gebe es jedoch eine „ausgeprägte Skepsis“ bezüglich der Qualität der Aufsichtsratsarbeit. Laut Richter ist die Beeinflussung des Auswahl- und Besetzungsprozesses eine wichtige Aufgabe für das Beteiligungsmanagement.

Eine weitere wichtige Aufgabe sieht Richter zudem in der Zusammenarbeit mit Prüfern. „Beteiligungen werden mehrfach extern geprüft, trotzdem bestehen große prüfungsfreie Räume“, meint Richter. Zudem werde die Qualität dieser Prüfungen zu selten hinterfragt. „Oft hat man hier nur „Copy und Paste“ oder man hat etwas hingeschrieben, ohne dass es geprüft wurde“, kritisiert der Wirtschaftsprüfungsexperte, der hier „erheblichen Verbesserungsbedarf“ sieht. Wenn man mit den Prüfern zusammenarbeite, könne man seine Ausgangsbasis deutlich verbessern, denn man müsse sich vergewissern, ob die Informationen, die die Beteiligungen lieferten, valide seien und ob man sie in seine Entscheidungen integrieren könne. „Damit kann man sich viel mehr Arbeiten erleichtern, aber man muss es auch entsprechend steuern“, so Richter.

Nicht zuletzt sei auch die Evaluation des Beteiligungsmanagements von besonderer Bedeutung. „Die vielfältige Kritik an der Steuerung des Beteiligungsbereichs zeigt, dass das Beteiligungsmanagement nicht so wirkungsvoll ist, wie es sein könnte“, so Richter. Zudem sei das Selbstbild häufig positiver als das Fremdbild und nicht immer durch die realen Leistungen gerechtfertigt. Er empfiehlt hierfür Peer Reviews, die auch als Lernprozess konzipiert sind.

### „Die Erheblichkeitsgrenze“

## Erheblich oder nicht erheblich – das ist bei Investitionen die Frage

Kommunale Investitionen haben regelmäßig auch Folgekosten (Unterhaltung etc.). Sie sind deswegen ebenso regelmäßig Grund für eine angespannte Haushaltslage. Demzufolge bestimmen die hessischen haushaltsrechtlichen Regelungen konsequenterweise, für und vor Investitionen von erheblicher Bedeutung Wirtschaftlichkeitsvergleiche bzw. Variantenuntersuchungen unter Berücksichtigung der absehbaren Belastungen durch Folgekosten durchzuführen (§ 12 Abs. 1 GemHVO).

Die Betrachtung der Lebenszykluskosten zu einem frühen Zeitpunkt ist richtig und wichtig, weil die Folgekosten in der Planungsphase am stärksten beeinflusst werden können (s. Abbildung).



**Dr. Ulrich Keilmann** leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt.  
Foto: BS/privat

„Investition von erheblicher Bedeutung“ in §12 Abs. 1 GemHVO ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, der es zweifelhafte Weise den Kommunen von Weisenborn (974 Einwohner) bis Frankfurt am Main (763.380 Einwohner) erlaubt, für sich selbst die jeweils treffende Grenze zu definieren. Deswegen sprechen nahezu alle anderen Flächenländer in ihren Gemeindehaushaltsverordnungen auch von In-

vestitionen von „erheblicher Bedeutung“. Mit der Integration der Folgekosten von individuell erheblichen Investitionen in den Planungsprozess wird eine valide und transparente Basis geschaffen, um die Investitionsentscheidung, die absehbaren Gesamtkosten und die weitere Haushaltsplanung faktenbasiert treffen zu können.

In der 226. Vergleichenden Prüfung „Immobilienmanagement“ haben wir deswegen in 16 Städten und Gemeinden untersucht, ob jeweils die „Investition von erheblicher Bedeutung“ definiert und die Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchgeführt wurden. Die Ergebnisse sind bemerkenswert.

Keine Kommune hatte die Erheblichkeitsgrenze für sich definiert. Vor Ort war also unklar, ab wann Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nebst Folgekostenberechnungen durchzuführen sind.

Nur acht von 16 Kommunen hatten Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen dokumentiert. Nur drei Gemeinden hatten

Folgekosten (ab einer nicht definierten Erheblichkeitsgrenze) ermittelt.

Eine Ursache der fehlenden Festlegung von Erheblichkeitsgrenzen könnte im Missverständnis bei der Interpretation der Rechtsgrundlage liegen. Wie nahezu in allen Ländern spricht § 12 GemHVO in Hessen nur von Investitionen von „erheblicher Bedeutung“. Nur Niedersachsen ist mit § 12 Abs. 1 KomHKVO insofern etwas klarer, da von den Kommunen explizit gefordert wird, die Wertgrenze von „erheblicher finanzieller Bedeutung“ festzulegen. Dabei ist in allen Fällen offensichtlich, dass es die Verwaltungskraft gerade kleinerer Kommunen überfordern würde, für alle finanzwirksamen Maßnahmen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einzufordern. Es obliegt daher den Kommunen in ihrer Selbstverwaltung, zu definieren, wann eine Maßnahme von erheblicher finanzieller Bedeutung ist. Wir empfehlen, die Erheblichkeitsgrenze jährlich in der Haushaltssatzung festzulegen.

Lesen Sie mehr zum Thema „Erheblichkeitsgrenze von Investitionen“ in *Kommunalbericht 2021, Hessischer Landtag, Drucksache 20/6484 vom 19. November 2021, S. 220 ff. Der vollständige Kommunalbericht ist kostenfrei unter [rechnungshof.hessen.de](http://rechnungshof.hessen.de) abrufbar.*



Abbildung: Kostenentstehung und ihre Beeinflussbarkeit im Lebenszyklus einer Immobilie  
Grafik: BS/Rechnungshof Hessen



Der Landrat  
Aldegrevestr. 10-14  
33102 Paderborn  
Tel.: 05251/308-1102  
[www.kreis-paderborn.de](http://www.kreis-paderborn.de)

Der Kreis Paderborn sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt für das Amt für Umwelt, Natur und Klimaschutz eine/n

### Landespflegerin/ Landespfleger (m/w/d)

in der Funktion der Sachbereichsleitung für die Sachgebiete Naturschutz, Landschaftspflege und Klimaschutz.

Eine ausführliche Stellenbeschreibung finden Sie im Internet unter [www.kreis-paderborn.de](http://www.kreis-paderborn.de), Rubrik Service – Stellenangebote.

Ihre aussagekräftige Bewerbung erreichen Sie bitte bis zum **26. März 2022 über Interam** ein.



## KREISSTADT SIEGBURG

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Die Kreisstadt Siegburg (rd. 40.000 Einwohner) liegt in zentraler Lage zwischen den Metropolen des Rheintals (Köln und Bonn) und den Erholungsgebieten des Siebengebirges und des Bergischen Landes. Ihre verkehrsgünstige Lage (u.a. durch den Halt Siegburg/Bonn an der ICE-Strecke Köln-Frankfurt), ihre überdurchschnittliche Infrastruktur sowie ein reichhaltiges Kulturangebot machen sie zum attraktiven Mittelpunkt der Region.

Bei der Kreisstadt Siegburg ist zum 1. August 2022 die Stelle einer/eines **ERSTEN BEIGEORDNETEN (M/W/D)** zu besetzen.

Die/Der Beigeordnete wird vom Rat für die Dauer von 8 Jahren in ein Beamtenverhältnis auf Zeit gewählt. Die Besoldung richtet sich nach der Eingruppierungsverordnung (EingrVO) NRW (Besoldungsgruppe B 2 LBesO NRW); außerdem wird eine Aufwandsentschädigung gewährt.

**Bewerbungsfrist: 8. April 2022**

Weiteregehende Informationen erhalten Sie im Internet unter: [www.siegburg.de](http://www.siegburg.de)

