

Kommunen zwischen Paragrafen und Pioniergeist



Henning Dettleff

Kommunale Selbstverwaltung lebt maßgeblich von engagierten und interessierten Bürgerinnen und Bürgern, von Menschen, die für politische Ämter zur Verfügung stehen, und außerdem von all denjenigen, die in den Rathäusern, Ämtern und Behörden unserer Städte und Gemeinden berufstätig sind. Dies sind aktuell gut 1,7 Millionen – eine beeindruckende

Zahl, die uns vor Augen führt, wie viele Hände und Köpfe tagtäglich daran mitwirken, dass in unseren Kommunen ausreichend öffentliche Güter und Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Diese Menschen sind es auch ganz maßgeblich, die dafür sorgen, dass bürgerschaftliche Initiativen und politischer Wille nicht nur in Beschlüssen und Paragrafen münden, sondern greifbare Realität werden. Ohne ihr Engagement blieben selbst die innovativsten Ideen und Konzepte zumeist bloße Theorie.

Die kommunalen Verwaltungen landauf und landein stehen allerdings vor einem tiefgreifenden Wandel. In den kommenden zehn Jahren werden schätzungsweise 30 % der Beschäftigten – also über eine halbe Million Menschen! – in den Ruhestand gehen: ein Aderlass an Erfahrung und Wissen, der für die Kommunen eine enorme Herausforderung darstellt. Es ist eine Mammutaufgabe, das vorhandene Wissen einigermaßen zu bewahren und an die nächste Generation weiterzugeben.

Gleichzeitig ist ein solcher Wandel aber auch eine Chance. Denn wenn sich Rahmenbedingungen ändern, ändern sich auch Aufgabenprofile – und dann muss im Endeffekt gar nicht alles Wissen bewahrt und weitergegeben werden. Insofern bietet sich durch die Fluktuation für die politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auch die einmalige Gelegenheit, einen Schritt zurückzutreten und neu zu definieren, welche Fähigkeiten und Perspektiven die Verwaltung in Zukunft benötigt – in jedem Einzelfall wie auch ganz grundsätzlich.

Zu bewahren gelten sicherlich die Stärken der traditionellen Verwaltungskultur: ihre Verlässlichkeit, die Gründlichkeit bei der Prüfung von Vorgängen und die hohe Bedeutung von Rechtssicherheit. Diese gilt es, mit den

Anforderungen einer sich rasant verändernden Welt in Einklang zu bringen. Denn zweifelsohne braucht es heute und morgen mehr denn je Kreativität, Flexibilität und den Mut, neue Wege zu gehen, um die großen Herausforderungen zu bewältigen. Diese sind vielfältig: Klimawandel und Energiewende, Digitalisierung und künstliche Intelligenz, soziale Ungleichheit und demografischer Wandel sowie die Sicherung und Stärkung der Demokratie, um nur einige zu nennen. Sie erfordern interdisziplinäres Denken, agiles Handeln und die Fähigkeit, unterschiedliche Belange und Interessen auszubalancieren. Wir brauchen deshalb Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, die nicht nur Paragrafen kennen, sondern auch Pioniergeist mitbringen, moderieren, vernetzen und inspirieren können.

Erfreulicherweise gibt es in unseren Kommunen zahlreiche positive Beispiele, wo dies gelingt: Wo Städte umgekrempelt werden, wo Management wichtiger ist als Maßnahmen, wo Wandel vorangetrieben wird. Diese Erfolgsgeschichten haben eines gemeinsam: Sie werden möglich, weil Menschen in der Verwaltung über den Tellerrand blicken, Risiken eingehen und andere mit ihrer Begeisterung anstecken. Sie zeigen, dass der oft gescholtene „Beamtenapparat“ durchaus das Potenzial hat, zum Innovationsmotor zu werden – wenn man ihm den nötigen Freiraum gibt und die richtigen Anreize setzt.

Natürlich ist dieser Kulturwandel kein Selbstläufer. Er erfordert gezielte Personalentwicklung, neue Führungskonzepte und manchmal auch den Mut, sich von lieb gewonnenen Routinen zu trennen. Doch die Mühe lohnt sich, denn eine agile, bürgernahe und lösungsorientierte Verwaltung ist der Schlüssel zu lebenswerten Kommunen und einer funktionierenden lokalen Demokratie. In diesem Sinne widmen wir die vorliegende Ausgabe unserer Verbandszeitschrift den Menschen, die tagtäglich in unseren Rathäusern arbeiten. Ich wünsche Ihnen eine anregende und inspirierende Lektüre!

Henning Dettleff

Zweiter Vorstand vhw e. V., Berlin