

Heft 13  
März 2006



**2. Städtekongress  
des Städteverbandes Schleswig-Holstein**

**- Dokumentation -**

**Schriftenreihe des Städteverbandes Schleswig-Holstein**



## Impressum

---

Herausgeber: Städteverband Schleswig-Holstein  
Reventlouallee 6, 24105 Kiel  
Tel.: 0431/57 00 50 - 30  
Fax.: 0431/57 00 50 - 35  
e-mail: [info@staedteverband-sh.de](mailto:info@staedteverband-sh.de)  
Internet: [www.staedteverband-sh.de](http://www.staedteverband-sh.de)

Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit Genehmigung und Quellenangabe  
Copyright 2006, Städteverband Schleswig-Holstein, Kiel

**2. Städtetkongress  
des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
am 20. Januar 2006  
in der Stadthalle in Neumünster**

**- Dokumentation –**

---

## Vorwort

---

„Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ unter dieses Motto hat der Städteverband Schleswig-Holstein seinen 2. Städtetekongress am 20.01.2006 in der Stadthalle Neumünster gestellt.

Zu den rund 280 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 2. Städtetekongresses gehörten Vertreterinnen und Vertreter der Städte in Schleswig-Holstein, des Schleswig-Holsteinischen Landtags, der Schleswig-Holsteinischen Landesregierung sowie der Wirtschaft, der Verbände und der Kommunalpolitik.

Ausgangspunkt des 2. Städtetekongresses des Städteverbandes Schleswig-Holstein ist dabei das von den die Landesregierung tragenden Parteien in ihrem Koalitionsvertrag festgelegte Ziel der umfassenden Verwaltungsmodernisierung und Entbürokratisierung, Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform unter der Überschrift „Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“, das als ein zentrales und prioritäres Projekt in den kommenden drei Jahren umgesetzt werden soll.

Vorrangiges Ziel ist es, die Landes- und Kommunalverwaltungen wirtschaftlicher, kostengünstiger, leistungsstärker und bürgernäher zu machen, die Verwaltungskosten nachhaltig zu senken und die Verwaltungen besser auf die Zusammenarbeit mit der EU auszurichten.

Bis Ende 2005 wurde eine umfassende Aufgabenkritik – die alle Bereiche der Landesverwaltung erfasst – unter dem Stichwort „Aufgabe von Aufgaben“ durchgeführt. Weiter wird bis Mitte des Jahres 2006 zwischen Land und Kommunen ein abgestimmter Vorschlag zur Bildung von vier bis fünf kommunalen Verwaltungsregionen auf Kreisebene, die bisherige Landesaufgaben kreisübergreifend wahrnehmen sollen, erarbeitet. Hinzukommen soll des Weiteren in den Jahren 2006/2007 eine Reduzierung der Verwaltungseinheiten auf Ebene der kreisangehörigen Städte, Gemeinden und Ämter. Für die Koordinierung des Gesamtprozesses der Verwaltungsmodernisierung sind eine Lenkungsgruppe und zwei Projektgruppen eingerichtet worden.

Im Rahmen des 2. Städtetekongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein „Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ wurden die bis zum 20.01.2006 vorliegenden Ergebnisse des Prozesses dargestellt und zur Diskussion gestellt. Er stellt daher einen Ausgangspunkt für eine weitergehende, intensive Bearbeitung des Themas innerhalb des Verbandes, der kommunalen Familie und in Zusammenarbeit mit Landesregierung und Landtag dar.

Kiel, März 2006

Jochen von Allwörden  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied

## Inhaltsverzeichnis

---

	Seite
Veranstaltungsprogramm	6
Resolution des Städteverbandes Schleswig-Holstein zur Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein	7
Eröffnung	11
Hans-Joachim Grote Vorsitzender des Städteverbandes Schleswig-Holstein Oberbürgermeister der Stadt Norderstedt	
Die Verwaltungsmodernisierung aus der Sicht der Städte in Schleswig-Holstein	13
Harald Rentsch Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein	
Die Verwaltungsmodernisierung aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag	20
- Dr. Johann Wadephul, Vorsitzender der CDU-Fraktion - Klaus-Peter Puls, SPD-Fraktion - Anne Lütkes, Vorsitzende der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN - Günther Hildebrand, FDP-Fraktion - Anke Spoorendonk, Vorsitzende des SSW	
Die Projektgruppe „Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform“ - eine Zwischenbilanz	32
<i>Ulrich Lorenz</i> Staatssekretär im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein	
Die Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ - eine Zwischenbilanz	37
Klaus Schlie, Staatssekretär für Verwaltungsmodernisierung und Entbürokratisierung im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein	
Schlusswort	41
Angelika Volquartz Stellv. Vorsitzende des Städteverbandes Schleswig-Holstein Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Kiel	
<u>Anhang:</u> Verzeichnis der bisher herausgegebenen Hefte der Schriftenreihe des Städteverbandes Schleswig-Holstein	43

**Bei den abgedruckten Redebeiträgen gilt das gesprochene Wort!**

## Veranstaltungsprogramm

---

- 10:00 Uhr **Eröffnung und Begrüßung zum 2. Städtetagskongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein**  
*Hans-Joachim Grote,*  
Vorsitzender des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
Oberbürgermeister der Stadt Norderstedt
- 10:05 Uhr **Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein**  
  
**– aus der Sicht der Städte in Schleswig-Holstein**  
*Harald Rentsch*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein
- 10:30 Uhr **- aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag**  
*Dr. Johann Wadepuhl,* Vorsitzender der CDU-Fraktion  
*Klaus-Peter Puls,* SPD-Fraktion  
*Anne Lütke,* Vorsitzende der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN  
*Günther Hildebrand,* FDP-Fraktion  
*Anke Spoorendonk,* Vorsitzende des SSW  
  
**anschließend Diskussion**
- 11:45 Uhr **Foren**  
  
**Die Projektgruppe „Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform“ - eine Zwischenbilanz**  
  
Referent: *Ulrich Lorenz,*  
Staatssekretär im Innenministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
  
Moderation: *Harald Rentsch,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
  
**Die Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ – eine Zwischenbilanz**  
  
Referent: *Klaus Schlie,*  
Staatssekretär für Verwaltungsmodernisierung und  
Entbürokratisierung im Finanzministerium  
des Landes Schleswig-Holstein  
  
Moderation: *Jochen von Allwörden,*  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des  
Städteverbandes Schleswig-Holstein ab 01.02.2006
- 12:55 Uhr **Schlusswort**  
*Angelika Volquartz,*  
Stellv. Vorsitzende des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Kiel

# Resolution

## des Städteverbandes Schleswig-Holstein zur Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein

---

### Präambel:

Mehr als die Hälfte (55 %) der Einwohnerinnen und Einwohner in Schleswig-Holstein leben in Städten. Die Städte in Schleswig-Holstein können auf eine historische gewachsene Struktur und eine lange Tradition kommunaler Selbstverwaltung mit einem ausgeprägten bürgerschaftlichen Engagement zurückblicken. Alle Städte in Schleswig-Holstein erfüllen als Zentrale Orte und Stadtrandkerne wichtige Versorgungsaufgaben im Rahmen des zentralörtlichen Systems. Damit übernehmen sie zugleich wichtige Funktionen für die Einwohnerinnen und Einwohner des Umlandes.

Die Städte sind:

#### 1. Regionale Dienstleistungszentren

Die Städte halten ein umfassendes Dienstleistungsangebot für Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt und des Umlandes vor. Mit Volkshochschulen, Theatern, Büchereien, Schwimmbädern usw. stellen sie ihrem Umland die wichtigsten Kultur-, Freizeit- und Bildungsangebote in der Region zur Verfügung. Die meisten weiterführenden Schulen und eine Reihe von überörtlichen Verwaltungseinrichtungen (Finanzämter, Justizbehörden, Katasterämter usw.) befinden sich in den Städten.

#### 2. Partner der Umlandgemeinden

Insbesondere die Städte im ländlichen Bereich verstehen sich als Partner der Umlandgemeinden. In dem Bewusstsein, dass die Regionen in Zukunft ein größeres Gewicht bekommen werden und zukunftsfähige Dienstleistungsangebote in einer Region häufig nur noch gemeinsam von allen Beteiligten angeboten werden können, stehen sie für einen Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit. Dies gilt insbesondere für Planungsprozesse, wie z.B. gemeinsame Gebietsentwicklungsplanungen.

#### 3. Partner der Wirtschaft

Handel, Gewerbe und Dienstleistungen sind für lebenswerte Städte unverzichtbar. Eine lebendige Innenstadt setzt ein florierendes Gewerbe für das Zentrum des Stadtlebens voraus.

Die Haltung des Städteverbandes Schleswig-Holstein lässt sich nach Beschluss der Vorstände von Städtetag Schleswig-Holstein und Städtebund Schleswig-Holstein wie folgt zusammenfassen:

- 1. Der Städteverband Schleswig-Holstein begrüßt das Ziel der Landesregierung, die Verwaltung in Schleswig-Holstein zu modernisieren (Aufgabenkritik, Funktional- und Verwaltungsstrukturreform).**
- 2. Der Städteverband Schleswig-Holstein steht als Partner für die Umsetzung des Verwaltungsmodernisierungsprozesses an der Seite des Landes Schleswig-Holstein.**

Die Städte in Schleswig-Holstein haben eine bürgernahe, bürgerfreundliche und effiziente Verwaltung als Leitbild. Ziel muss es dabei sein, für Bürger und Wirtschaft verständliche, transparente und einfache Wege und Verfahren anzubieten. In den vergangenen Jahren haben die Städte auf diesem Weg wichtige Schritte zurückgelegt. Der Modernisierungsprozess wird auch in den kommenden Jahren weiter einen hohen Stellenwert haben. Deshalb muss es gemeinsames Ziel von Land und Kommunen sein, den eingeleiteten Prozess der Deregulierung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Reduzierung von personellen und sächlichen Standards und der Neuorganisation von Verwaltung auf Landes- und Kommunalebene auch durch neue Technik konsequent und zügig fortzusetzen. Die Städte in Schleswig-Holstein und ihr Verband werden sich – wie in den vergangenen Jahren auch - daran aktiv beteiligen.

- 3. Der Städteverband Schleswig-Holstein begrüßt die von der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ unter Leitung von Staatssekretär Klaus Schlie vorgelegten Zwischenergebnisse als einen ersten wichtigen Schritt in Richtung Verwaltungsmodernisierung des Landes.**

Die Arbeiten der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ stellen als erste Phase der Verwaltungsmodernisierung die Basis und den Grundstein für die weiteren Arbeiten der Projektgruppe "Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform" unter der Leitung von Innenstaatssekretär Ulrich Lorenz dar. Dabei müssen insbesondere die Fragen der Kommunalisierung und Organisation von Aufgaben –vor allem in den kommunalen Verwaltungsregionen - und die Umsetzung des Konnexitätsprinzips intensiv geprüft werden. Land und Kommunen sind dabei weiter aufgefordert den begonnenen Prozess intensiv fortzusetzen und mit innovativen Ideen zu begleiten.

- 4. Der Städteverband Schleswig-Holstein erwartet eine partnerschaftliche Einbindung in den Prozess auf gleicher Augenhöhe.**

Die für das Gelingen des Reformprozesses notwendige Unterstützung setzt eine breite Überzeugung bei denjenigen voraus, die für die Umsetzung verantwortlich sind. In vielen Bereichen ist dies die kommunale Ebene und dort insbesondere die Städte. Deshalb muss die Landesregierung den offenen Dialog mit dem Städteverband Schleswig-Holstein fortführen und bei der Gestaltung des Reformprozesses die besondere Interessenlage der Städte in Schleswig-Holstein stärker berücksichtigen.

**5. Der Städteverband Schleswig-Holstein fordert, die Verfahrensregeln für die Funktionalreform festzulegen und zu beachten.**

Die Umsetzung der Vorschläge zur Kommunalisierbarkeit von Aufgaben bedingen die Klärung einer Reihe von finanzverfassungsrechtlichen, organisationsrechtlichen und personalrechtlichen Fragestellungen. Insbesondere die Regeln für die Ermittlung eines angemessenen Kostenausgleichs für die zu übertragenden Aufgaben, aber auch eine interessengerechte Verteilung des Aufgabenentwicklungsrisikos sowie die von der Fachaufsicht geforderten Standards der Aufgabenerfüllung müssen gemeinsam vereinbart werden.

**6. Durch die Funktional- und die Verwaltungsstrukturereform muss die städtische kommunale Selbstverwaltung erhalten und gestärkt werden.**

Die Einwohnerinnen und Einwohner einer Stadtregion erwarten ein umfassendes Dienstleistungsangebot, das der Verwaltungs- und Leistungskraft der Stadt und des Umlandes angepasst ist. Die Städte müssen deshalb finanziell und strukturell in die Lage versetzt werden, das von ihnen erwartete Leistungsangebot auch zu erfüllen. Denn nur in leistungsfähigen Städten gibt es ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten für das Recht der Bürgerinnen und Bürger zur Selbstverwaltung. Und nur in leistungsfähigen Städten können die Bürgerinnen und Bürger kommunalpolitische Initiativen zur eigenständigen und selbstverantwortlichen Gestaltung ihres engeren Lebensraumes entfalten. Im Zuge der Funktionalreform dürfen nicht nur Aufgaben vom Land auf die Kreise und kreisfreien Städte oder auf die zu bildenden kommunalen Verwaltungsregionen übertragen werden. Zur Sicherstellung einer ortsnahe Aufgabenerfüllung müssen ebenso Aufgaben vom Land oder den Kreisen auf den kreisangehörigen Bereich verlagert werden, soweit es sich als sinnvoll erweist. Dies entspricht auch der berechtigten Erwartungshaltung derer, die ihre Verwaltungen zusammenlegen, um die Voraussetzungen für die Übernahme neuer Aufgaben zu schaffen.

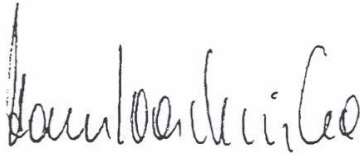
**7. Der Gründung von kommunalen Verwaltungsregionen steht der Städteverband Schleswig-Holstein offen gegenüber.**

Bei der Gestaltung der kommunalen Verwaltungsregionen muss das aus der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie folgende Recht zur Organisations- und Kooperationshoheit gewahrt bleiben.

**8. Die Reform der Verwaltungsstrukturen im kreisangehörigen Bereich darf nicht zu einer Schwächung der Verwaltungskraft der kreisangehörigen Städte – insbesondere der Städte im ländlichen Raum – führen.**

Bei Zusammenschlüssen von Verwaltungen darf nicht allein auf die Einwohnerzahl der Partner abgestellt werden. Maßgebliches Kriterium müssen vielmehr die Auswirkungen auf bestehende Zentralitätsfunktionen und Verwaltungsstrukturen, die Lage im Raum, den Verflechtungsbereich und historische Gegebenheiten werden.

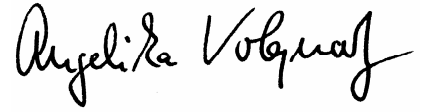
Ein Verwaltungszusammenschluss muss immer auch die Interessen der Region berücksichtigen. Vorrangiges Ziel müssen wirtschaftlich sinnvolle, effizient arbeitende und auf die Zukunft gerichtete Verwaltungszusammenschlüsse sein. Der Städteverband Schleswig-Holstein erwartet von der Landesregierung auch innerhalb der Freiwilligkeitsphase regulierend einzugreifen, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen.



Hans-Joachim Grote  
Vorsitzender  
des Städtebundes  
Schleswig-Holstein



Harald Rentsch  
Geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied des  
Städteverbandes  
Schleswig-Holstein



Angelika Volquartz  
Vorsitzende  
des Städtetages Schles-  
wig-Holstein

<b>Für den Vorstand des Städtebundes Schleswig-Holstein</b>
Bürgermeister Detlef Palm, Stadt Reinbek
Bürgermeister Jan Willi Degen, Stadt Arnis
Bürgermeister Wolfgang Engelmann, Stadt Mölln
Stadtverordneter Andreas Hahn, Stadt Elmshorn
Bürgermeister Jürgen Hein, Stadt Büdelsdorf
Bürgervorsteherin Karin Himstedt, Stadt Eckernförde
Bürgervorsteher Edmund Krüger, Stadt Garding
Bürgermeister Klaus-Dieter Schulz, Stadt Eutin
Bürgermeister Ulf Stecher, Heide
Ratsherr Jürgen Vollbrandt, Stadt Geesthacht
Senator Mark Voß, Stadt Husum

<b>Für den Vorstand des Städtetages Schleswig-Holstein</b>
Ratsfrau Cathy Kietzer, Landeshauptstadt Kiel
Stadtpräsident Hatto Klamt, Stadt Neumünster
Stadtpräsident Hans Hermann Laturus, Stadt Flensburg
Bürgerschaftsmitglied Klaus Puschadel, Hansestadt Lübeck
Bürgermeister Bernd Saxe, Hansestadt Lübeck
Stadtpräsident Peter Sünnewold, Hansestadt Lübeck
Oberbürgermeister Klaus Tscheuschner, Stadt Flensburg
Stadtpräsident Rainer Tschorn, Landeshauptstadt Kiel
Oberbürgermeister Hartmut Unterlehberg, Stadt Neumünster

## Eröffnung und Begrüßung

### **Hans-Joachim Grote**

Vorsitzender des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
Oberbürgermeister der Stadt Norderstedt

---

Ich begrüße Sie ganz herzlich in Neumünster zum 2. Städtetagekongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein. Ganz besonders begrüße ich für die Landesregierung den Finanzminister Herr Wiegard, die Herren Staatssekretäre Schlie und Lorenz, für den Schleswig-Holsteinischen Landtag die Vizepräsidentin Frau Franzen, die Damen Abgeordneten Lütkes, Schwalm, Spoorendonk, Langner und Schümann, die Herren Abgeordneten Hansen, Hentschel, Hildebrandt, Lehnert, Magnussen, Müller, Neugebauer, Puls, Ritzek, Rother und Wadepuhl, für den Landesrechnungshof Herrn Präsidenten Dr. Altmann und Herrn Asmussen, den Präsidenten des Landessportverbandes und ehemaligen Innenminister des Landes Herrn Wienholtz, das Vorstandsmitglied der Investitionsbank Schleswig-Holstein Dr. Rave, die Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen Landesverbände und der befreundeten Organisationen des Städteverbandes Schleswig-Holstein sowie die zahlreichen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der befreundeten Gemeinden in Schleswig-Holstein.

Die Schleswig-Holsteinische Landesregierung hat die Verwaltungsmodernisierung und Entbürokratisierung, Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform sowie das Thema eGovernment unter der Überschrift „Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ als ein zentrales und prioritäres Projekt in den kommenden drei Jahren festgelegt. Vorrangiges Ziel soll es danach sein, die Landes- und Kommunalverwaltungen wirtschaftlicher, kostengünstiger, leistungsstärker und bürgernäher zu machen, die Verwaltungskosten nachhaltig zu senken und die Verwaltungen besser auf die Zusammenarbeit mit der EU auszurichten.

Basis und Grundstein der Verwaltungsmodernisierung ist eine umfassende Aufgabenkritik, die alle Bereiche der Landesverwaltung erfasst. Diese Aufgabe hat die so genannte Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein unter der Leitung von Staatssekretär Klaus Schlie in der ersten Phase zum 31.12.2005 abgeschlossen. Der Abschlussbericht der Projektgruppe wird in der kommenden Woche im Kabinett beraten und anschließend der Öffentlichkeit vorgestellt. Daran anschließen sollen sich die Arbeiten der Projektgruppe „Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform“ im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein unter der Leitung von Staatssekretär Ulrich Lorenz. Diese Projektgruppe wird insbesondere die Fragen der Kommunalisierung und Organisation von Aufgaben – vor allem in den geplanten kommunalen Verwaltungsregionen - und die Umsetzung des Konnexitätsprinzips intensiv prüfen. In diesem Zusammenhang muss auch genau überprüft werden, welche Aufgaben dann sinnvoll von den Kreisen auf die kreisangehörigen Städte und Gemeinden übertragen werden können. Dies wird bei der Fülle der Aufgaben sicherlich ein dauerhafter Prozess werden und bleiben. Hinzukommen soll dann in den Jahren 2006/2007 eine Reduzierung der Verwaltungseinheiten auf Ebene der kreisangehörigen Städte, Gemeinden und Ämter.

Aufgrund der Vielschichtigkeit und der besonderen Bedeutung des Themas haben wir uns daher zum 2. Städtetagekongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein vorgenommen, das Thema mit Ihnen gemeinsam grundlegend aufzubereiten und von verschiedenen Seiten zu

beleuchten. Ich freue mich daher besonders, dass wir die beiden für die Landesregierung zuständigen Staatssekretäre Klaus Schlie und Ulrich Lorenz als Referenten gewinnen konnten, die uns aus erster Hand den laufenden Prozess erläutern können und für Fragen und Diskussionen zur Verfügung stehen. An Sie beide noch einmal ein besonderer Dank.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber auch zu diskutieren, welche Positionen und Überlegungen die im Schleswig-Holsteinischen Landtag vertretenen Parteien zu diesem Thema haben. Ich danke daher besonders Frau Spoorendonk, Frau Lütkes, Herrn Puls (als Vertreter von Herrn Hay, der kurzfristig absagen musste), Herrn Dr. Wadephul und Herrn Hildebrand für ihre Bereitschaft, uns diesen Standpunkt zu erläutern und mit uns zu diskutieren.

Einleitend werden wir aus städtischer Sicht einen Beitrag unseres geschäftsführenden Vorstandsmitglieds Harald Rentsch hören, der die Position unseres Verbandes zur „Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ erläutern wird. Er wird Ihnen dazu insbesondere eine Resolution des Städteverbandes Schleswig-Holstein, die die Vorstände von Städtebund und Städtetag Schleswig-Holstein in dieser Woche verabschiedet haben, darlegen. Sie finden diese Resolution in Ihren Tagungsmappen.

An dieser Stelle erlauben Sie mir an dieser Stelle noch einen besonderen und persönlichen Hinweis. Sie begleiten uns als Verband heute auch insofern an einem besonderen Tag, als dies heute der letzte große Auftritt von Harald Rentsch als geschäftsführendem Vorstandmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein ist. Er wird mit Ende seiner Wahlzeit zum 31. Januar 2006 heute von uns verabschiedet. Seine Nachfolge tritt zum 01. Februar 2006 Jochen von Allwörden an. Getreu unserem städtischen Motto „Nur gemeinsam sind wir stark!“ werden der alte und neue Geschäftsführer des Städteverbandes Schleswig-Holstein deshalb diesen 2. Städtetagskongress bestreiten und moderieren. Auch dies macht eben die Besonderheit unseres Verbandes aus!

„Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ ist ein sehr ehrgeiziges Projekt, das ganz sicher nicht in einer Legislaturperiode abgeschlossen sein wird. Die tief greifenden Strukturveränderungen, die damit sowohl für die Landesverwaltung als auch für die Verwaltungen der Kommunen impliziert sind, werden aber auch nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn ein gemeinsames Handeln aller politisch Verantwortlichen in Land und Kommunen vereinbart wird. Die Städte in Schleswig-Holstein und ihr Verband stehen - wie auch in den vergangenen Jahren - für eine solche partnerschaftliche, offene und verantwortliche Diskussion und Vereinbarung zur Verfügung.

Ich freue mich daher auf einen spannenden, gewinnbringenden Vormittag, zu dem Sie alle herzlich eingeladen sind, Ihren Sachverstand und Ihre Ideen einzubringen. Wir sehen den nun folgenden Beiträgen erwartungsvoll entgegen!

In diesem Sinne hoffe ich auf einen großen Erfolg dieses 2. Städtetagskongresses des Städteverbandes Schleswig-Holstein und wünsche uns allen reichlich Denkanstöße und vielfältigen Erkenntnisgewinn.

# Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus Sicht der Städte

## Harald Rentsch

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied  
des Städteverbandes Schleswig-Holstein

---

Der Titel meines Vortrages greift einen der fünf Schwerpunkte der Koalitionsvereinbarung zwischen CDU und SPD in Schleswig-Holstein auf. Die Landesregierung hat es sich – wie frühere Landesregierungen auch - zum Ziel gesetzt, die Verwaltung preiswerter, leistungsfähiger und bürgernäher zu machen. Dazu sollen – nach dem Motto „Aufgabe von Aufgaben“ alle Aufgaben auf dem Prüfstand stehen, entbehrliche gestrichen werden und andere Aufgaben soweit wie möglich auf die kommunale Ebene verlagert werden. Die Zahl der Landesbehörden wird reduziert. Und es wird eine Verwaltungsstrukturreform sowohl im kreisangehörigen Bereich, als auch auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte durchgeführt.

Anders als die Vorgängerregierungen kann sich die große Koalition bei der Umsetzung der sich selbst gesteckten Ziele auf eine breite Mehrheit, nämlich auf 59 von 69 Mandaten im Schleswig-Holsteinischen Landtag, stützen. Die Ausgangslage ist damit für das Gelingen des Reformprozesses einmalig günstig.

Gestatten Sie mir, bevor ich auf die Einzelheiten des Verwaltungsmodernisierungsprozesses zu sprechen komme und dabei insbesondere auf die Aufgabenkritik, die Funktionalreform und die Verwaltungsstrukturreform eingehen werde, einige grundsätzliche Anmerkungen zu den Städten in Schleswig-Holstein:

1. Mehr als die Hälfte (55 %) der Einwohnerinnen und Einwohner in Schleswig-Holstein leben in Städten. Die Städte in Schleswig-Holstein können auf eine historische gewachsene Struktur und eine lange Tradition kommunaler Selbstverwaltung mit einem ausgeprägten bürgerschaftlichen Engagement zurückblicken. Alle Städte in Schleswig-Holstein erfüllen als Zentrale Orte und Stadtrandkerne wichtige Versorgungsaufgaben im Rahmen des zentralörtlichen Systems. Damit übernehmen sie zugleich wichtige Funktionen für die Einwohnerinnen und Einwohner des Umlandes.
2. Die Städte sind schon heute regionale Dienstleistungszentren. Dabei benutze ich den in der Koalitionsvereinbarung verwandten Begriff ganz bewusst. Die Städte halten ein umfassendes Dienstleistungsangebot für Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt und des Umlandes vor. Mit Volkshochschulen, Theatern, Büchereien, Schwimmbädern usw. stellen sie ihrem Umland die wichtigsten Kultur-, Freizeit- und Bildungsangebote zur Verfügung. Die meisten weiterführenden Schulen und eine Reihe von überörtlichen Verwaltungseinrichtungen (Finanzämter, Justizbehörden, Katasterämter usw.) befinden sich in den Städten.
3. Die Städte sind die geborenen Partner für die Umlandgemeinden. Dies gilt nicht nur in besonderer Weise für die Städte des ländlichen Raums, sondern ebenso für die Mittelstädte oder die kreisfreien Städte. In dem Bewusstsein, dass die Regionen in Zukunft

ein größeres Gewicht bekommen werden und zukunftsfähige Dienstleistungsangebote in einer Region häufig nur noch gemeinsam von allen Beteiligten angeboten werden können, stehen sie für einen Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit zur Verfügung.

Zwar gibt es auch heute in Schleswig-Holstein schon eine Reihe von unterschiedlichen lokalen und regionalen Kooperationen. Festzustellen ist aber auch, dass Kooperationen in der Regel immer nur dann stattfinden, wenn für beide Seiten Vorteile durch eine Zusammenarbeit gesehen werden. In denjenigen Bereichen, in denen für einen Akteur Nachteile aus einer Kooperation auch nur befürchtet werden, wird nicht kooperiert. Probleme und Konflikte können daher häufig nicht gelöst werden. Deshalb müssen Kooperationsängste abgebaut und die Vorteile der regionalen Zusammenarbeit stärker in den Vordergrund gerückt werden.

Interkommunale Kooperation setzt Motivation und Akzeptanz bei Haupt- und Ehrenamt voraus. Den Vorbehalten gegenüber einer verstärkten Zusammenarbeit, insbesondere den Befürchtungen vor Kompetenz- und Entscheidungsverlusten, muss - vor allem mit Sachargumenten - begegnet werden. Es muss allen Beteiligten gelingen, ein kooperationsfreundliches Klima zu schaffen, das durch gegenseitige vertrauensbildende Maßnahmen auf der Ebene informeller Kooperationen begünstigt wird. Das gilt ausdrücklich auch für die Städte und die in ihnen verantwortlichen Personen.

Wenn dies aus eigener Kraft nicht gelingt, sollte professionelle Hilfe durch Moderatoren o. ä. in Anspruch genommen werden.

4. Last but not least: Die Städte sind Partner der Wirtschaft. Handel, Gewerbe und Dienstleistungen sind für lebenswerte Städte unverzichtbar. Eine lebendige Innenstadt setzt ein florierendes Gewerbe für das Zentrum des Stadtlebens voraus.

Die zentrale Frage lautet: Was erwarten die Städte in Schleswig-Holstein von dem jetzt laufenden Verwaltungsmodernisierungsprozess?

#### 1. Zur Aufgabenkritik

Eigentlich wollte ich heute eine umfassende Bewertung des von Staatssekretär Klaus Schlie am 05.01.2006 dem Ministerpräsidenten zur weiteren Beratung im Kabinett übergebenen 850-seitigen Abschlussberichts der Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung vornehmen.

Sie alle werden die Presse aufmerksam verfolgt haben. Deshalb wissen Sie, dass Details der Vorschläge erst Ende Januar der Öffentlichkeit vorgestellt werden können, wenn das Kabinett den Bericht beraten und sich da – wo es noch Meinungsunterschiede gibt – geeinigt hat. Ich hoffe dennoch, dass Staatssekretär Schlie in dem Forum nähere Angaben zu dem Inhalt des Berichtes wird geben können.

Der "Schlie-Bericht" enthält

- 95 Vorschläge für vollständigen oder teilweisen Aufgabenverzicht
- 50 Vorschläge für Aufgabenverlagerung auf Dritte
- 66 Vorschläge für Aufgabenverlagerung auf Kommunen
- 195 Vorschläge für Prozessoptimierung und
- 454 Aufgaben, die auf Optimierungspotential näher untersucht werden.

Ich meine – und als Mitglied der Projektgruppe kann ich dies aus eigener Anschauung beurteilen –, dass sich das von der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ unter Leitung von Staatssekretär Klaus Schlie vorgelegte Zwischenergebnis sehen

lassen kann und einen ersten wichtigen Schritt in Richtung Modernisierung der Verwaltung des Landes darstellt.

Dabei sind sich alle bewusst, dass einem umfassenden Aufgabenverzicht auf Landesebene Grenzen gesetzt sind. Denn bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass viele Aufgaben europarechtliche oder bundesrechtliche Grundlagen haben, die eben nicht allein durch das Land Schleswig-Holstein verändert werden können. Dies gilt namentlich für den Bereich des Umweltrechts. Deshalb ist die in der Bevölkerung und den Medien vorhandene Erwartungshaltung auch nur schwer zu erfüllen.

Die Grenzen der landesrechtlichen Regelungsmöglichkeiten dürfen aber nicht „zur Kapitulation“ verleiten. Es ist deshalb zu einzufordern, dass das Land seinen Einfluss auch auf Bundesebene geltend macht und dass natürlich im operativen Geschäft der Umsetzung von nicht veränderbaren Vorgaben alles dafür getan wird, Verwaltungsverfahren umfassend zu entbürokratisieren.

Der Schlie-Bericht ist die Grundlage für die weiteren Arbeiten der Projektgruppe "Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform" unter der Leitung von Innenstaatssekretär Ulrich Lorenz. Dabei müssen insbesondere Einzelheiten der Kommunalisierung - einschließlich der Beachtung des Konnexitätsprinzips - und der Organisation von Verwaltungen - vor allem in den kommunalen Verwaltungsregionen - intensiv geprüft werden.

## 2. Zur Funktionalreform

Bei der Umsetzung der Vorschläge gilt der Grundsatz: „Von der Aufgabe zu der Organisation“ oder anders gesagt „Die Organisation folgt der Aufgabe“.

Erst wenn endgültig feststeht, welche Aufgabe die Kommunen in Zukunft wahrnehmen sollen, kann die Frage entschieden werden, in welcher Organisationsform die Aufgaben wahrgenommen werden sollen. Auszugehen ist dabei von der gesetzlichen Grundentscheidung des § 26 Abs. 2 Landesverwaltungsgesetz, wonach die Aufgaben von Landesbehörden nur wahrgenommen werden sollen, wenn einer Übertragung der Aufgaben auf Gemeinden, Kreise oder Ämter wichtige Gründe entgegenstehen.

Das Gesetz stellt somit eine Vermutung für die Zweckmäßigkeit der Übertragung auf kommunale Verwaltungsträger anstelle der Zuständigkeit von unteren Landesbehörden auf.

Praxis- und Bürgernähe sprechen ebenfalls von jeher für eine vorrangig kommunale Aufgabenwahrnehmung.

Die kommunale Aufgabenwahrnehmung entspricht vielfach auch der Erwartungshaltung der Einwohnerinnen und Einwohner – vor allem in den Städten und ihrem Umland. Sie erwarten ein möglichst umfassendes Dienstleistungsangebot, das der Verwaltungs- und Leistungskraft der Stadt und des Umlandes angepasst ist.

Die Städte müssen im Zuge des Reformprozesses deshalb finanziell und strukturell in die Lage versetzt werden, die von ihnen erwarteten Leistungen auch tatsächlich anbieten zu können. Denn nur in leistungsfähigen Städten und Gemeinden gibt es ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten für das Recht der Bürgerinnen und Bürger zur Selbstverwaltung. Und nur dort können die Bürgerinnen und Bürger kommunalpolitische Initiativen zur eigenständigen und selbstverantwortlichen Gestaltung ihres engeren Lebensraumes entfalten.

Vor dem Hintergrund des Vorrangs der kommunalen Aufgabenwahrnehmung sind die Empfehlungen aus früheren Jahren, namentlich der Enquete-Kommission zur Verbesserung der Effizienz der öffentlichen Verwaltung und des Landesrechnungshofes, zu sehen, Landesaufgaben in Bereichen, in denen dies im Hinblick auf die Effektivität und Wirtschaftlichkeit sinn-

voll erscheint, in einem größeren Umfang als bisher auf die kommunale Ebene zu übertragen.

Das darf im Übrigen nicht bedeuten, dass diese Aufgaben ausschließlich auf die zu schaffenden regionalen Dienstleistungszentren und/oder die Kreise und kreisfreien Städte übertragen werden. Im Interesse einer ortsnahen Aufgabenerfüllung müssen auch Aufgaben vom Land und den Kreisen auf den kreisangehörigen Bereich verlagert werden, soweit dies sinnvoll ist. Dies entspricht insbesondere der berechtigten Erwartungshaltung derer, die freiwillig oder gezwungen ihre Verwaltungen zusammenlegen, um die Vorgaben für die Änderungen der Verwaltungsstrukturen im kreisangehörigen Bereich zu erfüllen. Denn Verwaltungszusammenschlüsse erfolgen aber nicht nur aus reinem Selbstzweck, sondern neben erwarteten wirtschaftlichen Vorteilen auch, um die Voraussetzungen für die Übernahme neuer Aufgaben zu schaffen.

Von besonderer Bedeutung wird es sein, zwischen dem Land und den kommunalen Landesverbänden von allen akzeptierte Verfahrensregeln für die Funktionalreform festzulegen. Denn die Umsetzung der Vorschläge zur Kommunalisierbarkeit von Aufgaben bedingen die Klärung einer Reihe von finanzverfassungsrechtlichen, organisationsrechtlichen und personalrechtlichen Fragestellungen.

Insbesondere die Regeln für die Ermittlung eines angemessenen Kostenausgleichs für die zu übertragenden Aufgaben auf der Grundlage des Konnexitätsprinzips, aber auch eine interessengerechte Verteilung des Aufgabenentwicklungsrisikos sowie die Einhaltung der von der Fachaufsicht geforderten Standards der Aufgabenerfüllung müssen gemeinsam vereinbart werden. Grundlage hierfür sollte die aus dem Jahre 2004 stammende Zielvereinbarung zwischen der Landesregierung und den kommunalen Landesverbänden sein, die inhaltlich grundsätzliche Forderungen der kommunalen Landesverbände aufgreift.

Herauszuheben sind zum Beispiel:

1. In die Zielvereinbarung ist eine Regelung aufgenommen worden, die ein Konsultationsverfahren über Kostenfolgen vorsieht, wenn sich der Aufgabenumfang durch Vorgaben der EU oder des Bundes ändert. Damit geht die Regelung über das geltende Konnexitätsprinzip aus der Landesverfassung hinaus und enthält damit eine Vereinbarung über das Aufgabenentwicklungsrisiko.
2. Darüber hinaus ist z.B. festgelegt worden, dass vom zukünftigen Aufgabenträger nicht mehr verlangt werden darf, als der bisherige Aufgabenträger geleistet hat.
3. Schließlich enthält die Zielvereinbarung die kommunale Forderung, dass zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung vorrangig die Möglichkeit zur Umwandlung von Weisungsaufgaben in Selbstverwaltungsaufgaben zu prüfen ist.

### 3. Zur Verwaltungsstrukturreform

Neben der Aufgabenkritik und der Funktionalreform bildet die Verwaltungsstrukturreform die dritte wichtige Säule im Verwaltungsmodernisierungsprozess der Landesregierung. Unterschieden werden muss dabei zwischen den beabsichtigten Änderungen der Verwaltungsstrukturen auf der Ebene der Kreise und der kreisfreien Städte und den Änderungen im kreisangehörigen Bereich.

#### 3.1 Zu den kommunalen Verwaltungsregionen

Das Ziel der Landesregierung ist es, einen Teil der Aufgaben, die bisher von wenigen Landesämtern wahrgenommen werden, nicht auf alle 4 kreisfreien Städte und alle 11 Kreise zu übertragen, sondern auf größere Verwaltungseinheiten. Zunächst noch als regionale Dienstleistungszentren bezeichnet, werden diese nun kommunale Verwaltungsregionen genannt,

um dem Eindruck entgegen zu treten, es würden neue, neben den bisherigen Standorten der Landesbehörden, Verwaltungszentren geschaffen.

Klar sind die Eckpunkte. Die Landesregierung will:

- 4-5 kommunale Verwaltungsregionen
- davon 2 in der Metropolregion
- mit 450.00 bis 850.000 Einwohnerinnen und Einwohnern und
- der Herstellung einer Deckungsgleichheit mit den - dann neuen - Planungsräumen der Regionalplanung.

Im Detail hingegen ist vieles offen. Wer mit wem und wie? Diese zentralen Fragen können heute noch nicht abschließend beantwortet werden.

Fest steht:

1. Für die Übernahme der Aufgaben Regionalplanung müssen die Planungsräume neu geschnitten werden, weil nicht alle der 5 Planungsräume das Kriterium der Einwohnerzahl erfüllen. D.h. es werden sich außerhalb der bisherigen Planungsräume neue Partner finden müssen. Zugleich bedeutet dies, dass es ein reines Freiwilligkeitsprinzip nicht geben wird, weil es schwer vorstellbar erscheint, dass das Land es den Kommunen überlässt die Planungsräume neu zu definieren.
2. Die kommunalen Verwaltungsregionen werden eine eigene Rechtsfähigkeit benötigen, damit sie in der Lage sind, die Aufgaben in eigener Zuständigkeit zu erledigen.

Der Städteverband hält die Bildung von kommunalen Verwaltungsregionen grundsätzlich für sinnvoll. Sie sind sich unter Beachtung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Professionalität des Verwaltungshandelns notwendig, weil nicht alle zu übertragenden Aufgaben, die bisher in 3 oder vier Verwaltungsstandorten wahrgenommen werden, auf 15 aufgeteilt werden können.

Entscheidend ist aber, dass bei der Gestaltung der kommunalen Verwaltungsregionen das aus der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie folgende Recht zur Organisations- und Kooperationshoheit der Kreise und kreisfreien Städte gewahrt bleiben muss. Dazu gehört eine enge Einbindung in die laufenden Entscheidungsprozesse und die Berücksichtigung von eigenen Organisationsüberlegungen.

Alle Kreise und kreisfreien Städte müssen in dem laufenden gleichermaßen in den schwierigen Prozess eingebunden werden. Tendenzen, die erkennbar auf eine Ausgrenzung von kreisfreien Städten hinauslaufen müssen unterbunden werden.

### 3.2 Zur Verwaltungsstrukturreform im kreisangehörigen Bereich

Die Landesregierung hat sich zum Ziel gesetzt der Zahl der kommunalen Verwaltungseinheiten im kreisangehörigen Bereich im Interesse einer weiteren Professionalisierung und Kostenreduzierung zu reduzieren. Dieses Ziel soll durch die Schaffung gemeinsamer Verwaltungen oder die Bildung größerer Ämter mit mindestens 8.000 Einwohnern erreicht werden. Der Städteverband Schleswig-Holstein hat mehrfach gegenüber dem Innenministerium Stellung genommen und dabei angemahnt die Bedeutung der Städte und deren Funktion stärker zu berücksichtigen und der Formulierung aus dem Koalitionsvertrag, dass die

*„Orientierung der Zuständigkeitsbereiche an den Verflechtungsräumen und wirtschaftliche und verkehrliche Zusammenhänge wichtige Maßstäbe für die Gestaltung sind“*

uneingeschränkt Geltung zu verschaffen.

Bei Zusammenschlüssen von Verwaltungen darf deshalb nicht allein auf die Einwohnerzahl abgestellt werden. Maßgebliche Kriterien müssen vielmehr die bisherige Aufgabenerfüllung, die Auswirkungen auf bestehende Zentralitätsfunktionen und Verwaltungsstrukturen, die Lage im Raum, der Verflechtungsbereich und historische Gegebenheiten sein. Ein Verwaltungszusammenschluss muss immer auch die Interessen der Region berücksichtigen. Vorrangiges Ziel müssen wirtschaftlich sinnvolle, effizient arbeitende und auf die Zukunft gerichtete Verwaltungszusammenschlüsse sein.

Festzustellen ist, dass innerhalb der Freiwilligkeitsphase sich einige Kommunen auf einem guten durch vertrauensbildende Maßnahmen auf beiden Seiten begleiteten Weg befinden. Vielerorts ist die Diskussion aber auch noch von gegenseitigen Vorbehalten geprägt. Dies kann teilweise seine Ursachen in persönlichen Konflikten und persönlichen Befürchtungen haben. Teilweise sind Vorbehalte aber auch auf fehlende Informationen zurückzuführen. So ist nach wie vor zu lesen und zu hören, dass die Verwaltungskosten eines Amtes niedriger seien als die einer Stadt oder einer hauptamtlichen Gemeinde. Dieser auch von einigen Kreisen vorgetragene Vergleich berücksichtigt weder die unterschiedlichen Aufgabenstellungen noch die unterschiedliche Aufgabenwahrnehmung.

Zudem ist festzustellen, dass in diese Kostenvergleiche häufig von Ämtern an Dritte vergebende Leistungen, von Städten aber mit eigenem Personal ausgeführte Leistungen (Bsp. Bauamt) ebenfalls nicht berücksichtigt. Im Ergebnis handelt es sich also um einen unzulässigen Vergleich von „Äpfeln mit Birnen“ der sich in der kommunalpolitischen Diskussion nach wie vor als „Totschlagargument“ für die Ablehnung gut eignet.

Im Zusammenhang damit erweist es sich auch als unredlich, wenn behauptet wird, dass ein bisher kostengünstiges Amt die vermeintlich hohen Kosten der Verwaltung einer Stadt mitzutragen hätte - oder gar deren Schulden übernehmen müsste - und gleichzeitig verschwiegen wird, dass es durchaus bereits nach geltendem Recht, Möglichkeiten vertraglicher Regelung über eine angemessene Kostenverteilung gibt.

Der Städteverband Schleswig-Holstein erwartet von der Landesregierung deshalb auch innerhalb der Freiwilligkeitsphase regulierend einzugreifen, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen. Damit verbindet sich auch der Appell für eine ausgewogene und vollständige Informationspolitik zu sorgen, die weder einen Partner bevorzugt oder benachteiligt.

Noch ein weiterer Punkt erweist sich in der aktuellen Diskussion als offen. Das Land will durch eine Änderung der Amtsordnung die rechtlichen Voraussetzungen für Strukturveränderungen schaffen und begleiten. Ob die bisher bekannten Rechtsänderungen vor dem Hintergrund der Debatte über die demokratische Legitimation der Ämter ausreichen, kann bezweifelt werden, wenn man bedenkt, dass größere Ämter die Voraussetzungen für weitere Aufgabenübertragungen von der Gemeinde auf das Amt schaffen.

Für die kommunale Selbstverwaltung ist es wichtig, dass die verfassungsrechtlich notwendige demokratische Legitimation, die eine ununterbrochene Legitimationskette vom Volk zu den mit staatlichen Aufgaben betrauten Organen und Amtswaltern erfordert, gewährleistet ist.

Leider ist bis heute auch noch nicht bekannt, welche Aufgaben beispielsweise die Amtsausschüsse der Zukunft haben und wie sich das Stimmenverhältnis im Amtsausschuss tatsächlich gestalten wird.

Eine Stadt, die vor der Frage des Amtsbeitritts steht, müsste aber heute wissen, in welchem Umfang sie morgen im Amtsausschuss vertreten ist, wie ihre Interessen dort wahrgenommen werden, welche Kompetenzen der Amtsausschuss zukünftig erhält und wie die Führungsstruktur des Amtes ausgestaltet wird.

Hinzu kommt, dass innerhalb der Freiwilligkeitsphase nur solche Lösungen angestrebt werden sollten, die auch in Bezug auf das nachfolgende Gesetz Bestand haben und denen dies nicht gewissermaßen die „Geschäftsgrundlage“ wieder entzieht.

Die Landesregierung muss deshalb bald zu erkennen zu geben, auf welche ggf. gesetzgeberische Lösung sich die Partner eines Verwaltungszusammenschlusses einzustellen haben. Vor diesem Hintergrund sind wir zumindest dankbar für die Aussage gewesen, dass es sich aus Sicht des Innenministeriums als wünschenswert erweist, wenn eine bisher hauptamtlich verwaltete Stadt in der Größenordnung von 6.000 Ew. als zentraler Ort die Geschäftsführung innerhalb eines Amtes übernehmen sollte und damit keinen doppelten Eingriff in das kommunale Selbstverwaltungsrecht hinnehmen müsste – nämlich die Aufgabe der Amtsfreiheit und die Aufgabe der Hauptamtlichkeit.

Schließlich haben wir es auch begrüßt, dass der Innenminister erklärt hat, dass die Städte selbst eigene Vorschläge zur Gestaltung der Verwaltungsstrukturreform machen können.

„Die Bevölkerung Schleswig-Holsteins zeichnet sich traditionell durch eine konservative Geisteshaltung aus, mit der sich allerdings fortschrittliches Denken durchaus verbinden lässt. In diesem Sinne sind die Bewohner des Landes bereit, auch Neues zu akzeptieren, wenn sie von den Vorteilen, die sich daraus ergeben, überzeugt werden. Dagegen stehen sie Experimenten skeptisch gegenüber.“

Diese Feststellung wurde 1968 in dem Sachverständigengutachten zur lokalen und regionalen Verwaltungsneuordnung in Schleswig-Holstein getroffen.

Die gegenwärtige Diskussion über die Verwaltungsmodernisierung zeigt, dass die Charakterisierung der Schleswig-Holsteiner weit überwiegend nach wie vor zutrifft. So werden auch die Ängste verständlich, die immer noch vorherrschen, wenn es darum geht, gemeinsam zu überlegen, auf welche Weise Verwaltungsaufgaben gemeinschaftlich zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger erledigt werden können.

Nur durch klare, durchdachte und gut begründete Konzepte verbunden mit finanziellen Anreizinstrumenten wird es gelingen, die Bürgerinnen und Bürger in Schleswig-Holstein von der Notwendigkeit einer fortentwickelten Kommunalverwaltung zu überzeugen.

Lassen Sie mich zum Schluss kommen:

Die Vorstände von Städtebund und Städtetag haben die wichtigsten Eckpunkte im Vorfeld dieser Veranstaltung in einer Resolution zusammengefasst. Sie finden diese zum Nachlesen auch in Ihrer der Tagungsmappe.

Die für das Gelingen des Reformprozesses notwendige Unterstützung setzt eine breite Überzeugung bei denjenigen voraus, die für die Umsetzung verantwortlich sind. In vielen Bereichen ist dies die kommunale Ebene und dort insbesondere die Städte. Der Städteverband Schleswig-Holstein begrüßt das Ziel der Landesregierung, die Verwaltungen in Schleswig-Holstein zu modernisieren. Er steht als Partner für die Umsetzung des Verwaltungsmodernisierungsprozesses an der Seite des Landes Schleswig-Holstein. Die Landesregierung und der Landtag müssen den offenen Dialog mit dem Städteverband Schleswig-Holstein fortführen und bei der Gestaltung des Reformprozesses die besondere Interessenlage der Städte in Schleswig-Holstein stärker berücksichtigen.

## Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag

**Dr. Johann Wadephul**

Vorsitzender der CDU-Fraktion  
im Schleswig-Holsteinischen Landtag

---

"Ich möchte kurz diese Gelegenheit für die CDU-Landtagsfraktion nutzen, Ihnen lieber Herr Rentsch, ganz herzlich zu danken. Dieses ist nicht die offizielle Verabschiedung, da ich aber heute Nachmittag leider nicht dabei sein kann, möchte ich an dieser Stelle für meine Fraktion, ausdrücklich auch für den Kollegen Peter Lehnert, Vorsitzender des Fraktionsarbeitskreises Innen- und Rechtspolitik, und auch rückblickend auf die vergangene Legislaturperiode in unserer Oppositionszeit, für Klaus Schlie, für die Zusammenarbeit danken. Sie gehören ja bekanntlich unserer Partei nicht an, sind uns aber immer ein außerordentlich fachkundiger, streitbarer, nicht immer bequemer, aber sehr ernst zu nehmender Anwalt der städtischen Interessen gewesen. Ich danke Ihnen sehr für die außerordentlich konstruktive und gute Zusammenarbeit mit meiner Fraktion und wünsche Ihnen und Ihrer Familie alles Gute, viel Schaffenskraft und weiterhin reges Interesse an Kommunalpolitik und Landespolitik in Schleswig-Holstein.

Vielen Dank, lieber Herr Rentsch.

Es ist ja nicht gestattet, in solchen Momenten den Vorredner, den man gerade gelobt hat, zu kritisieren, trotzdem erlaube ich mir eine Anmerkung: die Hochachtung von Klaus-Peter Puls und mir gegenüber den Staatssekretären Lorenz und Schlie ist sehr groß - dennoch stoßen Parlamentariern Formulierungen auf, lieber Herr Rentsch, wenn Sie sagen, "die Landesregierung soll mal sagen, was sie gesetzlich machen will". Das entscheiden wir Landtagsabgeordnete im Parlament und deshalb ist es gut und richtig, dass Sie Parlamentarier hier eingeladen haben. Diese Regierung macht viele gute Vorschläge, viele kommen von Herrn Schlie, genauso viele von Herrn Stegner, aber am Schluss entscheiden wir, und insofern wird die Gesetzgebung für die neue Verwaltungsstruktur noch ein interessanter Prozess werden.

Wir sind in der großen Koalition in vielen Fragen und Punkten, die hier zu diskutieren sind, einig. Wir sind entschlossen, diesen Prozess der Modernisierung der Verwaltungsstrukturen durchzuführen. Aber wir werden ihn auch mit Augenmaß vorantreiben. Und wir werden ihn mit der notwendigen Offenheit betreiben. Das gilt für alle Interessen der kommunalen Ebene. Wir sind für ihre Anregungen, für ihre Vorschläge, für ihre Kritik, für ihre Betonung von Schwerpunkten sehr offen. Ich sage das ganz ausdrücklich, weil ich nicht auf alle Punkte jetzt eingehen kann. Sie haben eben gerade, Herr Rentsch, wichtige Fragen, zum Thema Amtsausschuss hier formuliert. Ich sage Ihnen offen - jedenfalls für meine Fraktion - wir haben noch keine endgültigen Antworten. Es gibt hier keine fertigen Konzepte in irgendeiner Schublade. Wir warten auf Ihre Vorschläge, dann wird das miteinander besprochen und anschließend in den Gesetzgebungsprozess eingebracht werden.

Ich möchte zu den Punkten, die Sie auch in Ihrer Entschließung hier zum Ausdruck gebracht haben, in der knapp vorgegebenen Zeit nur einige wenige Anmerkungen machen. Sie sagen "Partner der Umlandgemeinden". Das ist richtig, das ist gut. Aber ich betrachte diese Frage-

stellung mit einer gewissen Sorge. Wir erleben gerade in diesem Prozess, bei dem sich Verwaltungseinheiten in einer Größenordnung von 8.000 Einwohnern zusammenschließen, im ländlichen Raum zum Teil eine Art Wagenburgmentalität gegenüber den Städten. Deswegen werde ich nicht müde, auf das vom Landesrechnungshof, lieber Herr Asmussen, ja mit großem Lob hervorgehobene Beispiel der wirklich vorbildlichen Zusammenarbeit zwischen dem Amt Lüttau und der Stadt Lauenburg hinzuweisen. Auch in anderen Städten und Gemeinden ist Bewegung spürbar.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, solcher Beispiele bedürfte es mehrerer und wir werden großen Wert darauf legen, dass es keine Abgrenzungspolitik gibt, die ein fruchtbares Miteinander von vornherein ausschließt. Wir setzen allerdings auf das freiwillige Element. Wenn es keine freiwilligen Regelungen gibt – und nur dann - werden wir notfalls in diesem Bereich als Landesgesetzgeber eingreifen müssen. Ich hoffe, dass es vermeidbar ist, aber wir werden zu einer vernünftigen Zusammenarbeit an dieser Stelle kommen müssen. Mit Blick darauf, dass die Zeit bemessen ist, möchte ich es mit diesen Bemerkungen bewenden lassen und freue mich auf eine weiter angeregte Diskussion mit dem Podium und mit Ihnen allen.

# **Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag**

## **Verwaltung in Schleswig-Holstein – bürgernah und kundenfreundlich!**

**Klaus-Peter Puls**

SPD-Fraktion

im Schleswig-Holsteinischen Landtag

---

Für die SPD-Landtagsfraktion heißt „Verwaltungsstrukturreform“ Reform nicht nur der Kommunal- sondern auch der Landesverwaltung. Wir halten es für wichtig und richtig, dass sich die Landesregierung von ihren Reformvorschlägen nicht selbst ausnimmt und dass Landes- und Kommunalverwaltungsreform konstruktiv und systematisch aufeinander abgestimmt und umgesetzt werden. Genau so wird es geschehen:

Anfang 2006 hat Staatssekretär Schlie zunächst noch intern einen Bericht vorgelegt zur Aufgabenkritik, zum möglichen Verzicht auf Landesaufgaben und zu möglichen Deregulierungen und Entbürokratisierungen im Verwaltungsvollzug.

Wir werden – daran anschließend und darauf aufbauend – beraten und entscheiden über die Verlagerung von Landesaufgaben auf die Kreise und kreisfreien Städte und über die organisatorische Zusammenfassung der Erledigung bestimmter Kreisaufgaben in Kreisverbänden, so genannten kommunalen Verwaltungsregionen.

Wir werden auch zu befinden haben über die Abgabe von Kreisaufgaben in die Ämter und Gemeinden des kreisangehörigen Raums, speziell in die kreisangehörigen Städte.

Und wir werden nach Ablauf der zurzeit laufenden Phase freiwilliger Verwaltungszusammenschlüsse Ende 2006 / Anfang 2007, also rechtzeitig vor der nächsten Kommunalwahl, eine dann landeseinheitliche Regelung treffen müssen für die Mindestgrößen hauptamtlich geleiteter Kommunalverwaltungen und für die bis dahin freiwillig nicht erfolgten Verwaltungsfusionen und Verwaltungskooperationen.

All dies ist bereits eingeleitet mit einem ersten vorbereitenden Gesetzentwurf des Innenministers. Die SPD-Landtagsfraktion wird die Landesregierung auf dem eingeschlagenen Weg zu der seit Jahren immer wieder diskutierten und jetzt endlich in Angriff genommenen Verwaltungsstrukturreform in Schleswig-Holstein unterstützen. Drei Punkte sind dabei für uns ganz besonders wichtig:

Die identitätsstiftende und identitätsstärkende Souveränität auch kleinerer Gemeinden muss erhalten bleiben: Eine Gebietsreform durch landesgesetzlichen Zwang wird es mit uns nicht geben.

Bei der Verlagerung einzelner Landesaufgaben auf die Kreise und kreisfreien Städte darf keine neue Verwaltungsebene zwischen Landes- und Landkreisebene geschaffen werden.

Am kundenfreundlichsten ist dem gegenüber eine möglichst weitgehende Verlagerung von Kreisaufgaben „vor Ort“ in die kreisangehörigen Ämter, Städte und Gemeinden.

Und: Die Konzentration kleiner kommunaler Verwaltungseinheiten darf nicht zu Verlust und Einbußen an orts- und bürgernahe Aufgabenerledigung führen: Auch in Gemeinden ohne eigene hauptamtliche Verwaltungsleitung müssen dezentrale Bürgerbüros, in größeren Städten: Stadtteilbüros, als erste Anlaufstellen für Rat suchende und Antrag stellende Einwohner erhalten bleiben oder eingerichtet werden.

Die Resolution des Städteverbandes zur Funktion der Städte in Schleswig-Holstein können wir vollinhaltlich unterstreichen: Natürlich sind die Städte mit ihren Verwaltungen schon heute regionale Dienstleistungszentren „par excellence“, Partner der Umlandgemeinden (auch wenn das im Umland nicht immer so gesehen wird) und Partner der Wirtschaft. Wir unterstreichen ausdrücklich die Auffassung des Städteverbandes, dass eine lebendige Innenstadt ein florierendes Gewerbe für das Zentrum des Stadtlebens voraussetzt, dass hierfür die interkommunale Zusammenarbeit noch ausgebaut werden muss. Zur Belebung der Innenstädte durch „Business Improvement Districts“ ist ein Landesgesetz in Vorbereitung. Gegen die Verödung von Innenstadtbereichen durch Einzelhandelsinflation und –wildwuchs auf grünen Wiesen bedarf es ebenfalls verstärkter interkommunaler Zusammenarbeit und notfalls, wenn das nicht funktioniert, des steuernden Eingriffs der Landesplanung.

Zu den Einzelpunkten der Resolution des Städteverbandes die folgenden Bemerkungen:

Wir freuen uns, dass der Städteverband den von der Landesregierung intonierten „Modernisierungsdreiklang“ – Aufgabenkritik, Funktionalreform und Verwaltungsstrukturreform – begrüßt und unterstützt.

1. Wir freuen uns auch, dass der Städteverband sich aktiv und konstruktiv an der Umsetzung des Leitbildes der Landesregierung für eine bürgernahe und kundenfreundliche, effiziente und kostengünstige Verwaltung beteiligen will.
2. Bei der Übertragung von Landesaufgaben auf die Kreisebene wird die SPD-Landtagsfraktion selbstverständlich darauf achten, dass die verfassungsrechtliche Verpflichtung zur Regelung des Kostenausgleichs für finanzielle Mehrbelastungen (Konnextätsprinzip) eingehalten wird und dass es dabei keine „Schummelei“ zu Gunsten des Landes und zu Lasten der Kreise, Städte und Gemeinden geben wird.
3. Selbstverständlich ist für uns ebenfalls, dass die partnerschaftliche Einbindung des Städteverbandes wie der anderen kommunalen Landesverbände eine für das Gelingen des Reformprozesses notwendige Voraussetzung ist.
4. Bei der Klärung offener Fragen und Verfahrensregeln für die Funktionalreform wird die SPD-Landtagsfraktion insbesondere darauf achten, dass die Auflösung bzw. organisatorische Verlagerung von Landesämtern auf die Kreisebene in Abstimmung mit Personalräten und Gewerkschaften sozialverträglich erfolgt.
5. Die Stärkung nicht nur der städtischen, sondern der kommunalen Selbstverwaltung insgesamt durch die Funktional- und Verwaltungsstrukturreform ist auch unser erklärtes Ziel. Mit der Verlagerung von Aufgaben „nach unten“ darf auf der Kreisebene nicht Halt gemacht werden; Kundenorientierung des öffentlichen Dienstes bedeutet auch möglichst ortsnahe Erledigung geeigneter Kreisaufgaben in den Städten und größeren Gemeinden des kreisangehörigen Raumes.
6. Mit der Gründung so genannter „kommunaler Verwaltungsregionen“ ist weder eine Kreisgebietsreform noch die Schaffung einer neuen Verwaltungsebene zwischen Land und Landkreisen bzw. kreisfreien Städten, sondern lediglich eine in Teilbereichen verstärkte Kooperation auf der Kreisebene selbst gemeint und geplant, für die es rechtlich organisa-

torische Möglichkeiten schon jetzt im Gesetz für kommunale Zusammenarbeit gibt. Konfrontation ist das Gegenteil von Kooperation. Das gilt auch für die Stadt Lübeck und ihre Nachbarkreise: Hanseatische Arroganz ist ebenso wenig hilfreich wie Stormarner Schnodderigkeit oder Kreis-Herzogsümelei.

7. Der Städteverband erwartet von der Landesregierung, schon innerhalb der Freiwilligkeitsphase regulierend einzugreifen, wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen: Auch das wird geschehen.

Mein abschließender Wunsch für die SPD-Landtagsfraktion richtet sich auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit mit den kommunalen Landesverbänden insgesamt, speziell mit dem Städteverband. Meinen persönlichen Dank und ein herzliches Dankeschön meiner Fraktion möchte ich Harald Rentsch aussprechen für die vielen Jahre guter und konstruktiver Zusammenarbeit.

# Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag

## Anne Lütkes

Vorsitzende der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen  
im Landtag Schleswig-Holstein

---

Nordrhein-Westfalen hat 350 Kommunen, Dänemark hat nach der Reform 90 Kommunen, aber Schleswig-Holstein leistet sich trotzig über 1.000 Parlamente und 250 Verwaltungen – die mit Abstand teuersten Kommunalverwaltungen in Deutschland.

Vor einem knappen Jahr hatten wir Grünen, mit den Sozialdemokraten Nägel mit Köpfen bei der notwendigen Verwaltungsstrukturreform gemacht. Aus 250 Ämtern und Gemeinden sollten ca. 70 handlungsfähige Gemeinden, Städte und Amtsgemeinden mit Bürgermeister und Gemeinderat entstehen. Die Verwaltungen der Kreise und die unteren Landesbehörden sollten zu vier bis fünf Regionen mit einer eigenen Regionalverwaltung zusammengelegt werden.

Damit wäre eine komplette Verwaltungsebene eingespart worden. Gleichzeitig war dieser Vorschlag geeignet, der demokratisch unmittelbaren Anbindung der Verwaltung an den Volkswillen, wie sie das Grundgesetz vorschreibt, genüge zu tun.

Dieses Konzept haben wir nicht aufgegeben, sondern weiterentwickelt. Vor kurzem haben wir einen Vorschlag veröffentlicht, der für die Verwaltung unseres Landes konsequent dem Prinzip folgt: die Struktur folgt der Aufgabe.

An diesem Konzept muss sich das, was die Regierung nun betreibt, messen lassen, und das kommt leider als Verwaltungschaos daher. Wenn in Zukunft z.B. das Amt Probstei eine wirtschaftspolitische Entscheidung treffen will, dann muss das in 20 Dorfgemeindevertretungen, dem Amtsausschuss und der Vertretung der unabhängigen Gemeinde Schönberg diskutiert werden.

Wie soll so eine vernünftige Schulentwicklungsplanung vorgenommen werden, wie eine wirksame Wirtschaftspolitik stattfinden? Und das gleiche Chaos gibt es dann in den Regionen. Anstatt die KERN- oder Kiel-Region endlich zusammenzulegen, um eine schlagkräftige Region zu bilden, soll eine neue Verwaltungsebene unter Beibehaltung sämtlicher bestehender Strukturen gebildet werden.

Immer wieder wird das Wort „bürgerfreundlich“ benutzt. Aber was will die Bürgerin? Sie will ein Rathaus, zu dem sie hingehen und alles – aber auch alles – was sie an Dienstleistungen von der Behörde erwartet, erledigen kann. Heute ist mal diese Gemeinde, mal jenes Amt, mal ein Schulverband, mal der Kreis und mal eine Landesbehörde zuständig.

Kein Bürger außerhalb der vier kreisfreien Städte kann sozusagen aus dem Stand sagen, welche Verwaltung wann und wo für ihn zuständig ist.

Deswegen haben die Grünen ein Gesamtkonzept vorgelegt. Wir schlagen eine Mindestgröße von 20 000 Einwohnern für Gemeinden vor. Dann gäbe es im Heimat- Kreis unseres federführenden Abgeordneten, im Kreis Plön, sechs Rathäuser. Und dort können Sie alles erledigen: Ihr Kind in der Schule oder im Kindergarten anmelden, dort bekommen Sie Ausweis, Führerschein, Autoanmeldung und stellen ihren Bauantrag – alles was den Bürger interessiert, kann dort erledigt werden.

Und jedes dieser Rathäuser hat einen gewählten Bürgermeister und wird kontrolliert durch einen Gemeinderat. Das ist demokratisch und bürgerfreundlich. Das würde dem Demokratiegebot des Artikel 20 Grundgesetz wahrlich genüge tun. Zusätzlich können dann in den Dörfern Ortsvertretungen mit ehrenamtlichen Bürgermeistern gewählt werden, denen die Amtsgemeinde örtliche Aufgaben übertragen kann.

Dies würde eine Stärkung der demokratischen Selbstverwaltung bedeuten und gerade nicht, wie die Landesregierung vorschlägt, das Schaffen einer dritten, demokratisch weder legitimierten noch kontrollierten Ebene.

Die Bildung von großen Ämtern ohne eigenen Gemeinderat und ohne gewählten Bürgermeister, und die Bildung von regionalen Verwaltungs-„Gemeinschaften“ ohne gewählte regionale Vertretung verletzt das Demokratiegebot.

Die Verwaltungsstrukturreform ist die große und einzige Chance, bei den Strukturen in Schleswig-Holstein ein Stück voranzukommen. Dies wird nicht gelingen, wenn die Akteure das Demokratiegebot für staatliche Verwaltung missachten und Demokratiegarantien in der Gemeindeordnung als überflüssige Bürokratie diffamieren, wie etwa beim dem Vorschlag „§ 47f „ Go abzuschaffen.

Dieser bundesweit als Vorreitermodell begrüßte sogenannte Beteiligungsparagraph für Kinder und Jugendliche steht wohl auf der Streichliste des Herrn Schlie.

Als Kuratoriumsvorsitzende des Deutschen Kinderhilfswerk muss ich auf die Gefährdung langjähriger Aufbauarbeit hinweisen, so kann es nicht gehen!

Zu den Vorschlägen zur Umweltverwaltung darf ich auf die gemeinsamen Warnungen der Wirtschaft und der letzten vier UmweltministerInnen verweisen.

Grüne haben ihre Visionen und konkreten Ziele an vielen „grünen Tischen“, die aber vor Ort überall bei Landräten, Bürgermeistern und BürgerInnen stehen, diskutiert.

Die Menschen verstehen, dass mit der durchdachten zielgerichteten Verwaltungsstrukturreform für dieses schöne Land sowohl unmittelbare Eigenverantwortlichkeit vor Ort für ihre Community als auch die hoch spezialisierte Verwaltung der infrastrukturellen Grundversorgung verbessert werden kann.

Alle Verantwortlichen müssen den Mut zu Visionen, zu praktischen Zielen und zum Dialog haben. Es bedarf der klugen Moderation vor Ort, des Erörterns, Eine Reform verlangt insbesondere :Hören wir auf einander!

# Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag

**Günther Hildebrand**

F.D.P.-Fraktion

im Schleswig-Holsteinischen Landtag

---

Über die künftig richtigen Modelle einer Verwaltungsstruktur zum jetzigen Zeitpunkt zu reden ist ungefähr so, als wenn man in die berühmte Glaskugel schaut.

Wer sich wirklich ernst nimmt in dieser Debatte, der fragt zunächst nach der künftigen Aufgabenstruktur im Land und nicht nach einer Organisationsstruktur.

Alle sind sich darüber einig, dass zuerst die Fragen geklärt werden müssen, die da lauten

- welche Aufgaben die öffentliche Hand künftig noch zu erledigen hat und
- welche Standards bei dieser Aufgabenerledigung gelten sollen.

Erst dann ist wirklich die Frage angebracht, welche staatliche Ebene diese Aufgabe durchführen soll und welche Behördenstruktur auf dieser Ebene vorgehalten werden muss.

Daher sind wir auch alle gespannt auf das so genannte „Telefonbuch von Staatssekretär Schlie“, welches zumindest teilweise schon einmal Auskunft darüber enthalten soll, welche Aufgaben künftig wo erledigt werden sollen.

Alle Diskussionen, die sich bereits heute um eine neue Verwaltungsstruktur ranken, müssen sich daher konsequenterweise auf die heute bestehenden Aufgaben beziehen.

Und ich rechne auch nicht damit, dass „Schlies Telefonbuch“ nun in der Konstellation der großen Koalition den großen Durchbruch was die „Aufgabe von Aufgaben“ angeht enthält.

Der FDP-Landesparteitag hat im September letzten Jahres einen Beschluss gefasst, der sich mit der künftigen Struktur der Verwaltungslandschaft in Schleswig-Holstein auseinandersetzt.

Wir haben dabei folgende Eckpunkte skizziert:

1. Die FDP Schleswig-Holstein fordert, dass die Ergebnisse der „Enquetekommission zur Neuordnung der Beziehungen zwischen Land und Kommunen sowie der Kommunen untereinander“ endlich umgesetzt und die nach einer Aufgabenkritik verbleibenden Aufgaben auf zwei Ebenen verteilt werden.

Unmittelbar vom Land (oberste oder notfalls obere Landesbehörden) sollen nur Aufgaben der politischen und administrativen Programmierung bzw. Steuerung, der landesweiten Förderung, der Kontrolle, der Richtlinienggebung und der Vorbereitung gesetzgeberischer Arbeit wahrgenommen werden.

Für Vollzugsaufgaben sowie Aufgaben mit nur begrenztem räumlichen Bezug sind grundsätzlich Kreise, Städte und Gemeinden (bei amtsangehörigen Gemeinden durch Ämter) in Form der Selbstverwaltung zuständig.

Bei einer Verlagerung von der Landes- auf die kommunale Ebene ist das Konnexitätsprinzip anzuwenden.

Logische Konsequenz aus der Verlagerung der Vollzugsaufgaben und der Aufgaben mit regionalem Bezug ist die Auflösung der staatlichen Mittelbehörden.

2. Die Kreise haben sich im jetzigen Zuschnitt grundsätzlich bewährt. So führt unter anderem das Gutachten des Bundes der Steuerzahler zur Regierungs- und Verwaltungsreform aus dem Jahr 2000 folgendes aus:

*„Wählt man die Fläche als dasjenige Kriterium, das der Größe von Kreisen im Interesse von Bürgernähe Grenzen setzt, und stellt man dem die Bevölkerungsstärke als Grundlage der notwendigen Verwaltungskraft gegenüber, zeigt die nachfolgende Darstellung, dass Schleswig-Holstein mit seiner Kreisgebietsreform (aus 1971) ein strukturelles Optimum erreicht hat.“*

Bürgernähe ist bei einer Kreisgebietsreform wenig zu optimieren. Längere Anfahrtswege, unüberschaubare Verwaltungsapparate und anonymere Bedienung lassen eher Verschlechterungen erwarten.

Die Struktur und die Organisation der von der Landesregierung geplanten vier oder fünf Verwaltungsregionen, die sich in der Trägerschaft der Kreise befinden sollen, können selbst von der Landesregierung noch nicht aufgezeigt werden. Die FDP lehnt diese neue Ebene ab.

3. Die Mindestgröße der Verwaltungseinheiten (Ämter und hauptamtlich verwaltete Gemeinden) soll bei ca. 9.000 Einwohnern liegen.

Dazu hat der Landesrechnungshof als unabhängige Instanz folgendes festgestellt: Bei kleineren Verwaltungen sinken mit einer steigenden Einwohnerzahl die durchschnittlichen Personalkosten pro Einwohner.

So verursachen z. B. Ämter

- bis zu 6.000 Einwohner Personalkosten von durchschnittlich 123,00 €
- bei 6.000 bis 9.000 Einwohnern ca. 103,00 € und
- über 9.000 Einwohner in etwa 90,00 € pro Einwohner.

Im Landesdurchschnitt betragen die Personalkosten der Ämter 102,00 € pro Einwohner. Die optimale Mindestgröße für Ämter beginnt also bei 9.000 Einwohnern. Eine Zusammenlegung von Kommunalverwaltungen würde also gerade kleineren Gebietskörperschaften zusätzlichen finanziellen Spielraum verschaffen.

Bei einer fiktiven Betrachtung von z. B. rd. 70 Verwaltungszusammenschlüssen nur auf Ämterebene könnten unter Zugrundelegung von durchschnittlich vier wegfallenden Planstellen pro Verwaltungszusammenschluss jährlich etwa € 14 Mio. € Personalkosten eingespart werden. Bei einer Gesamtsumme von rd. 340 Mio. € Personalkosten für die Kernverwaltungen wäre dies eine Einsparung von rd. 4 %.

Weitere Einsparpotentiale, wie z. B. Synergieeffekte oder bei den Sachkosten, sind dabei nicht berücksichtigt.

Ähnliche Befunde gibt es bei den Personalkosten pro Einwohner der Gemeinden.

4. Die FDP spricht sich gegen eine verordnete Gebietsreform vom Land aus. Zusammenschlüsse von Gemeinden müssen von den Einwohnerinnen und Einwohnern mit getragen werden, damit sie sich mit ihrem Wohnort weiterhin identifizieren und sich ehrenamtlich engagieren.

# Die Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein aus der Sicht der Fraktionen im Schleswig-Holsteinischen Landtag

**Anke Spoorendonk**

Vorsitzende des SSW

im Schleswig-Holsteinischen Landtag

---

Dass eine grundlegende Verwaltungsreform in Schleswig-Holstein überfällig ist, steht schon lange nicht mehr zur Diskussion. Je nach Standort wird der größte Bedarf bei einer Funktionalreform oder einer Gebietsreform auf Kreisebene oder bei den Kommunen gesehen. Die Verantwortung wird mit anderen Worten immer jeweils einem anderen Akteur zugeschrieben, ganz nach der Devise „Hannemann geh’ du voran, du hast die größten Schuhe an“.

Daher ist es gut, dass sich die Landesregierung nun dieser Verantwortung stellt. Sie ist gefordert, den Gordischen Knoten von Aufgaben-, Kosten- und Gebietszuständigkeiten zu durchschlagen. Das Ziel einer Verwaltungsreform sollte aus Sicht des SSW sein, dass im gesamten Land vergleichbar tragfähige und leistungsstarke Verwaltungseinheiten mit einer direkten demokratischen Legitimation entstehen. Ob die Landesregierung diesem Ziel gerecht wird, wage ich leider zu bezweifeln.

Für den SSW steht fest, dass Schleswig-Holstein eine mutige Verwaltungsreform aus einem Guss braucht – einschließlich der Gemeindeebene. Der SSW spricht sich somit offen für eine umfassende Kommunalreform aus, die nicht den Aufgabenmikado zwischen Landesbehörden in den Mittelpunkt rückt, sondern nachhaltig die Demokratie vor Ort stärkt. Die Gemeinden müssen unmittelbar mehr örtliche Aufgaben erhalten und mit einer entsprechenden Finanzautonomie ausgestattet werden. Uns ist dabei bewusst – und wir verheimlichen das der Öffentlichkeit auch nicht – dass die Umsetzung dieses Zieles auch eine Gemeindegebietsreform erfordert. Das Engagement der Bürger für die lokale Demokratie wird nämlich aus Sicht des SSW in erster Linie dadurch bestimmt, ob man auf der gemeindlichen Ebene selber entscheiden und gestalten kann.

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass CDU und SPD gemeinsam keine Vision von einer gestärkten, vitalisierten kommunalen Ebene haben. Sie begrenzen sich auf die reine Verwaltungsperspektive, statt den Gestaltungspotenzialen vor Ort neue Möglichkeiten zu eröffnen.

Aus Sicht des SSW ist es ein Fehler der Verwaltungsstrukturreform, dass sich Ämter und amtsfreie Gemeinden freiwillig zusammenschließen können, ohne dass es ein Konzept mit Kriterien für sinnvolle Verwaltungsbezirke gibt. Wegen der Berührungängste zwischen ländlichen Regionen und größeren Städten entsteht zudem die Situation, dass besonders leistungsstarke Verwaltungen isoliert werden, obwohl gerade sie zum Beispiel bei Fragen des Baurechts mehr Bürgernähe schaffen können.

In den um mehrere Gemeinden erweiterten Ämtern werden zeit- und ressourcenraubende Abstimmungsprozesse zunehmen. Auch bleiben „bürokratische Ungetüme“ wie Schulverbände und Zweckverbände bestehen, die weiterhin einen hohen Koordinierungsaufwand erfordern. Hieran ändert die Verwaltungsstrukturreform nichts.

Mit den neuen kommunalen Verwaltungsregionen wird zudem – entgegen den Beteuerungen des Innenministers – eine neue Verwaltungsebene eingeführt. Abgesehen von den unbestimmten Errichtungskosten für die Verwaltungsregionen wird es einen höheren Koordinierungsbedarf zwischen den Verwaltungen geben und die Aufgabenklarheit wird nicht größer. Kurz: Mit der Verwaltungsstrukturreform wächst die Bürokratie.

Die Landesregierung behauptet, mit ihrer Reform auch die Bürgernähe zu stärken oder zumindest zu erhalten. Die Realität ist jedoch, dass die Distanz zwischen den Verwaltungen und den Bürgern erheblich zunimmt – ebenso wie die Distanz zwischen den Gemeindevertretern und den Verwaltungsspitzen. Amtsausschüsse werden unübersichtlich groß. Es wird sich nach der Reform entweder um „Vollversammlungen“ in der Größe von Kreistagen oder weitgehend um Bürgermeister-Runden handeln.

Für die „kommunalen Verwaltungsregionen“ gilt ebenso wie für die Amtsausschüsse: eine direkt von den Bürgern gewählte Kontrolle ist nicht möglich, weil die Kontrollgremien nicht direkt gewählt werden. – Soll heißen: Wir höhlen die kommunale Demokratie aus, wenn wir zunehmend Kompetenzen auf eine Ebene verlagern, die nicht durch eine unmittelbare Wahl der Bevölkerung legitimiert sind.

Das Fazit des SSW zur Verwaltungsstrukturreform der Landesregierung lautet deshalb: Lediglich die Verwaltungsstrukturen sollen größer werden, es erfolgt keine qualitative Strukturreform. Der SSW wünscht Qualität statt Quantität. Das erreichen wir zuerst, indem wir die Kommunen stärken und wieder handlungsfähig machen. Wir wollen moderne kommunale Strukturen, die die Verantwortlichkeit für öffentliche Aufgaben eindeutig und transparent gestalten.

Der SSW tritt also für qualitative Strukturreformen ein. Dazu gehört u.a., dass die Kommunalverwaltungen in Zukunft:

- 1) klar definierte Aufgaben erhalten,
- 2) die abschließende Entscheidungshoheit haben,
- 3) eine den Aufgaben entsprechende und gerechte Finanzanzausstattung erhalten, die eine effiziente Politik vor Ort belohnt, aber gleichzeitig Standort- und Strukturnachteile ausgleichend berücksichtigt.

## **Projektgruppe „Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform“ – eine Zwischenbilanz**

**Ulrich Lorenz**

Staatssekretär

im Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein

---

Ich bedanke mich beim Vorstand des Städteverbandes Schleswig-Holstein für die freundliche Einladung und für die Gelegenheit, Ihnen die näheren Einzelheiten der geplanten Verwaltungsstruktur- und Funktionalreform in Schleswig-Holstein darlegen zu können.

Die Fortentwicklung der Verwaltungsstrukturreform auf allen Ebenen Schleswig-Holsteins ist eines der zentralen Anliegen der Landesregierung in dieser Wahlperiode. Ihre Umsetzung wird ein Stück Staatskunst sein, an welchem sich die Partner der Großen Koalition in unserem Land werden messen lassen müssen. Vom früheren Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Abraham Lincoln, sind die Worte überliefert, Staatskunst sei „die kluge Anwendung persönlicher Niedertracht für das Allgemeinwohl“. Nun darf ich Ihnen versichern, dass das Maß persönlicher Niedertracht in der Landesregierung sehr gering, die Sorge um das Allgemeinwohl dagegen sehr groß ist. Ein ausreichendes Maß an Klugheit besitzt diese Landesregierung selbstverständlich auch, so dass beste Voraussetzungen für ein Gelingen der Verwaltungsstrukturreform bestehen.

Die Landesregierung hat beschlossen, sowohl die Landes- als auch die kommunalen Verwaltungen umfassend zu modernisieren. Unter Modernisierung verstehen wir die Anpassung der Verwaltungsstrukturen unseres Landes an die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Modernisierung bedeutet vor allen Dingen „Verbesserung“. Auch gut funktionierende Apparate besitzen immer Optimierungsreserven – technische Apparate ebenso wie Verwaltungsapparate. Eine hochprofessionelle Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor für die Wirtschaft in Schleswig-Holstein. Zügige Genehmigungsverfahren und qualifizierte Beratungen machen eine effiziente und effektive Verwaltung aus, die die Schaffung neuer und den Erhalt bestehender Arbeitsplätze unterstützt. Das gilt insbesondere für die wirtschaftspolitische „Cluster-Strategie“ der Landesregierung: Die gezielte Förderung von Unternehmen aus den „Clustern“ der maritimen Wirtschaft, der Informations- und Kommunikationstechnologie, der so genannten Life Sciences (also der Medizintechnik und Biotechnologie), der Mikroelektronik, der Ernährungswirtschaft, der chemischen Industrie und der Windenergie würde an Durchschlagskraft verlieren, wenn nicht auch spezialisierte Verwaltungen den notwendigen Wachstumsprozess professionell und bürgernah unterstützen und begleiten.

Modernisierung heißt auch, Einsparpotentiale zu identifizieren und zu nutzen. Schließlich werden alle öffentlichen Leistungen von denselben Bürgerinnen und Bürgern finanziert. Streitigkeiten über Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen werden von ihnen zu Recht mit Missfallen verfolgt. Kleinkariertes Zuständigkeits-Hickhack und das Verteidigen alter Pfründe stoßen bei den Bürgerinnen und Bürgern auf Unverständnis. Das ist richtig so, denn für das Verschwenden von Ressourcen darf niemand Applaus erwarten.

Natürlich ist es verständlich, dass die Menschen in unserem Lande an den überschaubaren Größen ihrer örtlichen Gemeinwesen hängen. Nur wenige würden den Dorfkrug oder die eigene Freiwillige Feuerwehr gern zur Disposition stellen. Deswegen haben die Regierungspartner eine Gemeindegebietsreform auch ausdrücklich ausgeschlossen. Es geht nicht um die Zusammenlegung von Gemeinden und damit auch nicht um die Reduzierung des kommunalen Ehrenamts, sondern es geht ausschließlich um die Zusammenlegung von Verwaltungen. Das ehrenamtliche Engagement vor Ort soll als Ausdruck der Identifikation der Schleswig-Holsteinerinnen und Schleswig-Holsteiner mit ihrer unmittelbaren Lebensumwelt nicht geschmälert, sondern vielmehr nach besten Kräften unterstützt und gestärkt werden. Davon zu trennen sind aber Verwaltungsdienstleistungen wie Ausweisverlängerungen, Bauantragsgenehmigungen oder Kraftfahrzeugzulassungen, die von „hauptamtlichen Verwaltungsprofis“ erbracht werden. Hier erwarten die Bürgerinnen und Bürger zu Recht professionelle und effiziente Strukturen, zumal in diesem Bereich dem Aspekt der Bürgernähe zunehmend durch moderne Kommunikationsmittel Rechnung getragen werden kann.

Verwaltung ist kein Selbstzweck. Verwaltung dient den Bürgerinnen und Bürgern und nicht umgekehrt. Wir sind es den Menschen in Schleswig-Holstein schuldig, so professionell, wirtschaftlich und bürgernah wie möglich zu arbeiten. An den Kriterien „Professionalität“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Bürgernähe“ werden die Landesverwaltung und auch die kommunalen Verwaltungen zu messen sein.

Wie können wir entsprechende Verwaltungsstrukturen erreichen?

Wir haben auf der Landesebene einen intensiven Aufgabenanalyse- und Aufgabenkritikprozess durchgeführt. Die Ergebnisse der Beratungen der von Staatssekretär Schlie geleiteten Projektgruppe werden noch in diesem Monat im Kabinett erörtert werden. Das ausdrückliche Ziel bleibt es, bisher von der öffentlichen Hand wahrgenommene Aufgaben abzubauen und unnötige Vorschriften aufzuheben. Ein Beispiel für den Vorschriftenabbau ist die ersatzlose Aufhebung der Sperrzeitverordnung des Landes durch den Innenminister – von nun an werden die Kommunen in eigener Verantwortung regeln, bis wann ein Lokal geöffnet sein darf.

Soweit Aufgaben fortgeführt werden, gilt es, Auflagen und Standardvorgaben abzubauen, wo immer es vernünftig ist. Die Freigabe von Standards stärkt nicht zuletzt die Verantwortung des kommunalen Ehrenamtes, denn dann können die gewählten Gemeindevertreterinnen und -vertreter nach den Bedürfnissen vor Ort entscheiden.

Nun werden wir die Strukturen schaffen, die die verbliebenen öffentlichen Aufgaben kostengünstiger als bisher wahrnehmen können, ohne dass dies zu Qualitätseinbußen oder einem spürbaren Verlust an Bürgernähe führt.

Die Koalitionspartner haben vereinbart, eine Anzahl von Landesfachbehörden aufzulösen. Dazu gehören die Staatlichen Umweltämter, die Ämter für ländliche Räume, die Katasterämter, das Landesamt für Gesundheit und Arbeitssicherheit und das Landesamt für Natur und Umwelt, soweit es Vollzugsaufgaben wahrnimmt. Soweit die Aufgaben dieser Landesfachbehörden auch zukünftig wahrgenommen werden müssen, sollen sie kommunalen Verwaltungsregionen (im Koalitionsvertrag noch als Dienstleistungszentren bezeichnet) übertragen werden. Es ist geplant, im ganzen Land vier bis fünf dieser Regionen zu errichten. Sie werden in der Trägerschaft der Kreise und kreisfreien Städte stehen.

Kommunale Verwaltungsregionen haben den Vorteil, dass sie auf verschiedenen Ebenen Synergien schöpfen. Denn in diesen Verwaltungsregionen sollen Landesaufgaben mit thematisch verwandten Fachaufgaben der Kreisebene zusammengeführt werden. Es werden also auch die bisherigen Kreisaufgaben darauf zu untersuchen sein, ob sie mit den Aufgaben der aufzulösenden Landesfachbehörden im Zusammenhang stehen und wirtschaftlicher als bisher in einer kommunalen Verwaltungsregion erbracht werden können. Dadurch wird zum einen auf der „vertikalen“ Ebene eine unnötige Doppelung von qualifiziertem (und damit personalwirtschaftlich teurerem) Fachpersonal vermieden. Denn es ist nicht sinnvoll, wenn Dip-

lom-Biologen in den Staatlichen Umweltämtern nur ausschnittshaft bestimmte Aufgaben wahrnehmen und die Kreisumweltämter ebenfalls Diplom-Biologen für spezifische Kreisaufgaben beschäftigen, die von ihrer Qualifikation her auch die Aufgaben der Kollegen aus den Landesbehörden wahrnehmen könnten. Die Bearbeitung aller in einem Sachzusammenhang stehenden Aufgaben in einer Behörde ist professioneller und effizienter und damit besser für die betroffenen Bürger und Unternehmen und auch für die Verwaltung selbst. Es ist aber auch nicht sinnvoll, den einen Biologen des Staatlichen Umweltamtes auf drei oder vier Kreise oder kreisfreie Städte zu „verteilen“. Dass dies Kosten erhöht (weil  $\frac{1}{4}$  Diplombiologen schlecht zu bekommen sind), liegt auf der Hand.

Zum anderen wird auf der „horizontalen“ Ebene eine künstliche „Aufgabenvermehrung“ verhindert. Diese würde entstehen, wenn die Aufgaben einiger Landesfachbehörden plötzlich in fünfzehn kommunalen Verwaltungen abgebildet werden müssten. So würde es doch zu Recht auf Unverständnis stoßen, wenn die bisherigen acht Katasterämter des Landes aufgelöst und dafür fünfzehn neue Katasterämter (in jedem Kreis und in jeder kreisfreien Stadt je eines) geschaffen würden.

Die Kommunalen Verwaltungsregionen sollen mindestens 450.000 und höchstens 850.000 Einwohnerinnen und Einwohner betreuen. Ihre Einzugsbereiche werden jeweils mehrere Kreise umfassen. Diese Einzugsbereiche müssen den tatsächlichen Verflechtungsbeziehungen möglichst weitgehend entsprechen, das gilt vor allem für die Kriterien Wirtschaft, Arbeit, Wohnen, die Daseinsvorsorge und die Infrastruktur und auch die Pendlerbeziehungen. Schon aus strukturpolitischen Gründen wird die an Hamburg angrenzende Metropolregion von mindestens zwei kommunalen Verwaltungsregionen zu betreuen sein, auch verkehrliche und siedlungsgeographische Erwägungen spielen dabei eine Rolle. Innerhalb ihrer Einzugsbereiche müssen die Verwaltungsregionen in der Lage sein, auch einmal die Aufgaben einer kommunalisierten Regionalplanung zu übernehmen.

Auch wenn eine kommunale Verwaltungsregion nur einen Dienstsitz haben wird, ist es natürlich nicht ausgeschlossen, mehrere Standorte innerhalb des Einzugsbereiches zu betreiben, wenn dies wirtschaftlicher ist oder zum Erhalt der Bürgernähe geboten erscheint. Dabei wird auch zu berücksichtigen sein, dass der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien eine neue Bürgernähe erzeugt, obwohl sich die „Wege zum Amt“ räumlich verlängern. Das Kabinett hat darum ausdrücklich beschlossen, dass die Weiterentwicklungen der IT-Strukturen des Landes in die Errichtung der Verwaltungsregionen einzubeziehen sind.

Im Innenministerium leite ich eine Projektgruppe „Verwaltungsstruktur und Funktionalreform“, an deren Sitzungen die Vertreter der kommunalen Landesverbände und die Staatssekretäre der betroffenen Ressorts teilnehmen. Minister Dr. Stegner und ich streben an, gemeinsam mit den kommunalen Vertretern einen abgestimmten Vorschlag über die Bildung der kommunalen Verwaltungsregionen zu erreichen und dem Kabinett darüber im ersten Quartal 2006 zu berichten.

Nach den ersten Beratungen im Dezember 2005 zeichnet sich ab, dass es sinnvoll sein dürfte, die Kommunalen Verwaltungsregionen

- als juristische Personen des öffentlichen Rechts ohne Gebietshoheit
- durch ein besonderes Gesetz zu errichten
- und ihnen das zur Aufgabenerledigung erforderliche Personal und Budget zu übertragen.
- Dann wären ein Vorsteherorgan (Regionaldirektorium aus den Landräten und Oberbürgermeistern) und ein Vertretungsorgan (Regionalausschuss) sowie weitere Fachausschüsse einzurichten.

- Das Vertretungsorgan wäre von den Kreistagen und den Stadtvertretungen der die Kommunalen Verwaltungsregionen jeweils tragenden Kreise und kreisfreien Städte zu besetzen und zwar direkt ohne Wahl durch die Bürger.
- Die Verwaltungsgeschäfte könnten von einem Verwaltungsdirektor wahrgenommen werden, der dem Vorsteherorgan (Regionaldirektorium) zur Seite stünde.

Dies alles wird aber vor einer Beschlussfassung des Kabinetts noch intensiv mit der kommunalen Ebene zu erörtern sein.

Sobald die notwendigen Entscheidungen über die Bildung der Verwaltungsregionen getroffen sind, wird die konkrete Umsetzung der Aufgabenübertragung vom Land auf die Verwaltungsregionen in Angriff genommen werden.

Parallel gilt es, auf der Ebene der Ämter und amtsfreien Gemeinden durch die Bildung größerer Verwaltungseinheiten leistungsfähigere Strukturen zu schaffen. Im Umkehrschluss bedeutet das eine deutliche Reduzierung der bisherigen Anzahl der Verwaltungen. Gegenwärtig bestehen auf der Ebene der Ämter und amtsfreien Gemeinden noch 213 hauptamtliche Verwaltungen einschließlich der bereits gebildeten Verwaltungsgemeinschaften. Viele dieser Verwaltungen betreuen vergleichsweise wenige Einwohnerinnen und Einwohner; ihre Ausstattung mit Personal und Sachmitteln ist dementsprechend gering.

Leistungsfähige Verwaltungen gehören aber auch auf kommunaler Ebene zu den unverzichtbaren Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung. Sie werden gerade im Wettbewerb um die immer knapper werdenden Fördermittel der Europäischen Union immer wichtiger. Neben der Attraktivität eines Projektes ist schon die Bewältigung von Konzeptentwicklung, Antragstellung und Durchführung einer Projektförderung ein Hindernis, das nur hinreichend professionelle und mit entsprechender „manpower“ ausgestattete Verwaltungen überwinden.

Zukünftig soll daher jede Verwaltungseinheit der Ämter und amtsfreien Gemeinden mindestens 8.000 Einwohner betreuen. Erst ab dieser Größenordnung ist gewährleistet, dass die kommunalen Verwaltungen auch zukünftig ihre Aufgaben professionell und wirtschaftlich wahrnehmen, ohne dass die notwendige Bürgernähe verloren geht. Letzteres gilt insbesondere unter dem Aspekt, dass die Möglichkeiten des E-Government zunehmend an Bedeutung gewinnen. Speziell im Bereich des Melderechts, einem der zentralen Aufgabenbereiche der Amtsverwaltungen, werden hier schon in relativ kurzer Zeit ganz neue Maßstäbe für eine moderne Verwaltung gesetzt werden.

Wünschenswert sind natürlich freiwillige Verwaltungszusammenschlüsse, diese werden auch finanziell gefördert. Bei der „Partnerwahl“ sind wiederum die tatsächlichen Verflechtungsbeziehungen mit den bereits genannten Faktoren Wirtschaft, Arbeit, Wohnen, Daseinsvorsorge, Infrastruktur, Pendlerbeziehungen und auf dieser Ebene auch dem Faktor Schulstandorte zu berücksichtigen. Erfreulicher Weise sind in einer Reihe von Kommunen durch die Initiative engagierter Akteure bereits konkrete Überlegungen über größere Verwaltungseinheiten entstanden und Projekte auf den Weg gebracht worden. Neun Zusammenschlüsse sind seit der Jahrtausendwende bereits umgesetzt und mit Leben erfüllt worden. Weitere Projektabschlüsse sind erfolgreich terminiert.

Damit das Innenministerium den Prozess konstruktiv und unterstützend begleiten, aber auch den ggf. noch erforderlichen gesetzgeberischen Handlungsbedarf frühzeitig erkennen kann, hat Minister Dr. Stegner die Landräte gebeten, ihm bis Ende März 2006 über die von den einzelnen Ämtern und amtsangehörigen Gemeinden gewünschten Zielstrukturen zu berichten. Bis Ende des Jahres besteht noch die Gelegenheit, über freiwillige Verwaltungszusammenschlüsse zu entscheiden und dafür auch die „Hochzeitsprämie“ von 250.000 Euro je wegfallender Verwaltung zu bekommen.

Nach diesem Termin werden die gesetzlichen Regelungen geschaffen, die dann noch erforderlich sind, um flächendeckend ausreichend leistungsstarke Verwaltungsstrukturen zu realisieren. Die gesetzliche Regelung zur Neuordnung der kommunalen Strukturen im kreisangehörigen Bereich soll zum 01.04.2007 in Kraft treten.

Ich bin überzeugt davon, dass wir mit der konsequenten Umsetzung der skizzierten Maßnahmen auf allen Verwaltungsebenen dieses Landes einen großen Schritt hin zu professionelleren, wirtschaftlicheren und gleichwohl bürgernahen Verwaltungen geleistet haben werden. Ich hoffe, dass sich diese Überzeugung im Lande durchsetzen wird und alle verantwortlichen Kräfte die vor uns liegenden Herausforderungen gemeinsam annehmen!

## **Die Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ – eine Zwischenbilanz**

### **Klaus Schlie**

Staatssekretär für Verwaltungsmodernisierung und Entbürokratisierung  
im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein

---

Zunächst möchte ich mich noch einmal ganz herzlich für die Einladung des Städteverbandes zum 2. Städtekongress bedanken. Die Tatsache, dass sich heute Vertreter des Landes und der Kommunen über den Stand der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein austauschen, unterstreicht meines Erachtens eines noch einmal ganz deutlich: Der Reformweg, der zu beschreiten ist, kann nur gemeinsam und im engen Schulterschluss zwischen Land und kommunaler Ebene zum Erfolg geführt werden. Um so mehr freut es mich, dass es uns in unserer bisherigen Arbeit in der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ gelungen ist, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und auch bei strittigen Themen immer konstruktiv und ergebnisorientiert miteinander umzugehen. Es hat sich klar erwiesen: Die Entscheidung, in die Projektgruppe sowohl Vertreter der kommunalen Spitzenverbände als auch Praktiker aus der Kommunalverwaltung aufzunehmen, hat dem Prozess mehr als gut getan.

Bevor ich Ihnen einen kurzen Überblick über die Arbeit der Projektgruppe gebe, möchte ich zunächst auf etwas hinweisen und gleichzeitig um Ihr Verständnis bitten. Wie Sie sicherlich wissen, wurde der Abschlussbericht der Projektgruppe Ende letzten Jahres fertig gestellt und am 05.01. an den Ministerpräsidenten übergeben. Innerhalb der Landesregierung wurde die Verabredung getroffen, die konkreten Inhalte des Abschlussberichts erst nach der Kabinettsbefassung der Öffentlichkeit bekannt zu geben. Da die ursprünglich für den 17. Januar vorgesehene Befassung aus terminlichen Gründen nun erst am 24. Januar stattfinden kann, werde ich heute nicht im Detail auf die von uns erarbeiteten Vorschläge eingehen können. Nichtsdestotrotz möchte ich Ihnen im Folgenden eine Vorstellung von dem geben, mit welchen Fragestellungen sich die Projektgruppe im letzten halben Jahr beschäftigt und welche Herangehensweise sie gewählt hat.

Zunächst erscheint es mir wichtig darzustellen, vor welchem finanzpolitischen Hintergrund und mit welchem Auftrag wir unsere Arbeit begonnen haben. Das Land Schleswig-Holstein ist mit über 20 Mrd. € verschuldet bei einer Nettoneuverschuldung von gut 1,6 Mrd. € im Jahr 2005. Stellt man der Neuverschuldung das Haushaltsvolumen in Höhe von gut 8 Mrd. € gegenüber, wird ersichtlich, dass ca. 20 % der Ausgaben im letzten Jahr über Schulden finanziert wurden. Ein Blick in den Kommunalbericht des Landesrechnungshofes genügt, um festzustellen, dass die Lage der kommunalen Haushalte ebenfalls alles andere als zufriedenstellend ist. Freie Finanzspielräume sind hier in vielen Fällen nicht mehr vorhanden. Man kann nun einräumen, dass die schwache konjunkturelle Entwicklung der letzten Jahre die prekäre Lage der Haushalte mit herbeigeführt hat. Ich kann aber nur davor warnen, zu glauben, dass sich die Haushaltsproblematik durch ein Anspringen der Konjunktur praktisch von alleine lösen könnte. Vielmehr ist ein nicht unwesentlicher Teil des Defizits struktureller Natur. Es ist deshalb unumgänglich, auch Konsolidierungsanstrengungen auf der Ausgabenseite des Haushalts vorzunehmen. Angesichts einer Personalkostenquote an den Gesamtaus-

gaben des Landes von ca. 40 % wird schnell ersichtlich, dass ohne einen sozialverträglich vorgenommenen Personalabbau eine nachhaltige Verbesserung der Haushaltslage nur schwer zu bewerkstelligen sein wird. Ziel der Landesregierung ist es allerdings nicht, mit dem Rasenmäher vorzugehen, sondern intelligent zu sparen.

Und an dieser Stelle, meine Damen und Herren, kommen wir zur Verknüpfung des Ziels der Haushaltskonsolidierung mit der Arbeit der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“. Die Projektgruppe sollte nämlich u.a. jene Aufgaben identifizieren, auf die vollständig verzichtet werden kann, ohne dass damit unzumutbare Belastungen für die Bürgerinnen und Bürger einhergehen. Zum anderen galt es Aufgabenbereiche zu identifizieren, deren Verlagerung auf die kommunale Ebene Synergieeffekte verspricht. Die hierzu in Teilen der Presse vorgebrachte Kritik, es handle sich um einen reinen Verschiebebahnhof ohne finanzielle Vorteile für Land oder Kommunen, ist falsch. Die Übertragung von Aufgaben auf die Kommunen ist schließlich kein Selbstzweck. Vielmehr wird für die zur Verlagerung vorgesehenen Aufgaben mit einem Effizienzgewinn etwa aufgrund des Abbaus von Doppelzuständigkeiten und der Nutzung der dadurch entstehenden Synergien gerechnet. Klar ist: Die Hebung dieser Effizienzreserven wird sowohl dem Land als auch den Kommunen zu Gute kommen, so dass auch die angespannten Haushalte der kommunalen Familie von der Verwaltungsreform profitieren werden. Die Details hierzu werden im Dialog zwischen Land und Kommunen in der Projektgruppe „Verwaltungsstrukturreform und Funktionalreform“ unter Vorsitz meines Kollegen Ulrich Lorenz erarbeitet. Nur am Rande bemerkt: Entlastungen für die Kommunalhaushalte entstehen natürlich auch dort, wo aufgrund des Wegfalls von Landesaufgaben die damit im Zusammenhang stehenden komplementären Aufgaben auf kommunaler Ebene entbehrlich werden.

Es wäre allerdings verkürzt, die Zielsetzung des Modernisierungsprozesses auf eine Entlastung der Haushalte zu reduzieren. Die Reformen bezwecken weitaus mehr. Wir wollen die Qualität der Leistungserbringung erhöhen und den Dienstleistungsgedanken in der Verwaltung stärker verankern als bisher. Durch den Abbau überflüssiger Vorschriften, den Ausbau von E-Government-Lösungen sowie eine bürger- und wirtschaftsfreundliche Ausgestaltung von Genehmigungsprozessen und Verwaltungsverfahren sollen die Kundenzufriedenheit erhöht und die Wachstumspotentiale der schleswig-holsteinischen Wirtschaft besser ausgeschöpft werden. Nicht zuletzt gilt es, auf den zunehmenden Einfluss europäischer Regelungen angemessen zu reagieren. Das heißt nichts anderes, als dass wir die Verwaltung europatauglich machen müssen. So sieht etwa die EU-Dienstleistungsrichtlinie die Einsetzung eines einheitlichen Ansprechpartners für sämtliche Genehmigungsverfahren vor. Eine stärkere Zusammenführung von Aufgaben und Kompetenzen auf der kommunalen Ebene, die gleichzeitig zu einer Entbürokratisierung beim Kunden führt, erscheint deshalb auch aus diesem Grund geboten.

All diese Gesichtspunkte haben wir in unserer Projektgruppenarbeit berücksichtigt und in unseren Bericht einfließen lassen. Dabei ist klar, dass wir in der ersten Phase des Prozesses natürlich auch Schwerpunkte setzen mussten. Das bedeutet mithin, dass wir unsere Reformbemühungen mit Abgabe des Abschlussberichts nicht einstellen werden. Im Gegenteil: Es liegen noch eine Reihe von Aufgaben vor uns, die mit genauso viel Engagement vorangetrieben werden müssen, wie das bisher geschehen ist. Hierauf möchte ich später noch etwas näher eingehen. Doch nun zu dem, was bisher auf den Weg gebracht wurde.

Zwischen August und Dezember des letzten Jahres fanden insgesamt 10 Sitzungen der Projektgruppe „Verwaltungsmodernisierung und Deregulierung“ statt. Die Projektgruppe besteht aus den Staatssekretären der Landesregierung, Vertretern der Kommunalen Landesverbände, Praktikern aus der Kommunalverwaltung sowie einem Vertreter des Landesrechnungshofs. Die Projektorganisation und Geschäftsführung liegt bei der Abteilung Verwaltungsmodernisierung im Finanzministerium. Basis der Projektgruppenarbeit waren zunächst die Vorarbeiten aus den einzelnen Ressorts, die jeweils für ihren Bereich eine umfassende Aufgabenanalyse und –kritik vorgenommen haben. Neben dem bereits erwähnten Aufgabenverzicht und der Identifizierung der auf die kommunale Ebene zu übertragenden Aufgaben wur-

den noch Vorschläge zur Verlagerung auf Dritte sowie zur Prozessoptimierung vorgelegt. Die kommunalen Landesverbände sowie einzelne Kreise und kreisfreie Städte haben ihrerseits zahlreiche Anregungen und Vorschlagslisten zugeliefert, wofür ich mich an dieser Stelle noch einmal herzlich bedanken möchte.

Insgesamt haben wir 1650 Aufgaben und Aufgabenbereiche untersucht, in denen auf Seiten des Landes zurzeit ca. 8000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind. Zu jedem dieser Aufgabenblöcke haben wir einen Vorschlag unterbreitet, darunter 95 Vorschläge für vollständigen oder teilweisen Aufgabenverzicht, 50 Vorschläge für Aufgabenverlagerungen auf Dritte, 66 Vorschläge für Aufgabenverlagerungen auf die Kommunen sowie 195 Vorschläge zur Prozessoptimierung. Darüber hinaus hat das Finanzministerium eine Reihe weitergehender Vorschläge unterbreitet, die in den nächsten Wochen auf ihre konkrete Umsetzbarkeit hin geprüft werden. Ohne der Kabinettsbefassung vorgreifen zu wollen, kann man, wie ich glaube, eines bereits jetzt feststellen: Wir haben die im Koalitionsvertrag benannten Anforderungen erfüllt und sind an vielen Stellen auch darüber hinausgegangen. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich Angaben zum damit verbundenen langfristigen Stelleneinsparpotential erst nach einer Entscheidung des Kabinetts machen kann.

Sie stellen sich sicher zu Recht die Frage, welche weiteren Schritte im Modernisierungsprozess folgen. Nun, zum einen erläutert mein Kollege Ulrich Lorenz im parallel stattfindenden Forum gerade im Detail die Vorgehensweise der Projektgruppe „Verwaltungsstruktur- und Funktionalreform“. Diese wird die von uns erarbeiteten Vorschläge zur Kommunalisierung von Aufgaben aufnehmen und entscheiden, auf welcher Ebene und in welcher Organisationsform die Aufgaben in Zukunft erledigt werden sollen. Auch hier ist durch die gewählte Projektgruppenstruktur ein gemeinsames und partnerschaftliches Vorgehen von Land und Kommunen gewährleistet. Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage der innerkommunalen Verwaltungsreform. Den Diskussionen in unserer Projektgruppe konnte man entnehmen, dass die kommunale Familie ihrerseits über eine Optimierung der Zuordnung ihres jetzigen Aufgabenbestandes nachdenkt. Genauso wie es sinnvoll ist, operative Aufgaben etwa vom Land auf die Ebene der Kreise und kreisfreien Städte bzw. auf die kommunalen Verwaltungsregionen zu verlagern, bietet es sich unter Umständen an, den Städten und Ämtern bestimmte Vollzugsaufgaben der Kreise und kreisfreien Städte zu übertragen. Hierzu möchte ich Sie an dieser Stelle nachhaltig ermuntern.

Für meinen Bereich werden in den nächsten Monaten die folgenden Punkte ganz oben auf der Agenda stehen: Zum einen werden wir in Kürze damit beginnen, den aufgabenkritischen Prozess auf die so genannten Kernbereiche der Landesverwaltung auszuweiten. Das bedeutet, dass die Überprüfung der Aufgaben von rund 48.000 Landesbediensteten in Bereichen wie Bildung, Justiz und Steuerverwaltung in Angriff genommen wird. Zum anderen gilt es, für die demnächst durch das Kabinett beschlossenen Vorschläge der Projektgruppe ein Umsetzungscontrolling zu installieren. Des Weiteren sind u.a. die Vorlage eines E-Government-Gesetzes sowie die Erarbeitung eines neuen Steuerungsmodells geplant. Und auch der Abbau überflüssiger Standards und Regulierungen muss, wenn er nachhaltig erfolgreich sein soll, als Daueraufgabe und nicht als politaktivistische Eintagsfliege betrieben werden.

Bevor wir gleich in die Diskussion einsteigen, möchte ich Ihnen noch ein – wie ich finde – sehr treffendes Zitat von Ralf Dahrendorf mit auf den Weg geben. Es lautet:

*„Wir brauchen Bürokratien, um unsere Probleme zu lösen. Aber wenn wir sie erst haben, hindern sie uns, das zu tun, wofür wir sie brauchen.“*

Das drückt nichts anderes aus, als dass wir entgegen zuweilen allzu plumper Kritiken auf eine funktionierende Verwaltung angewiesen sind, dass diese aber immer dann zum Hemmschuh wird, wenn sie ein ausuferndes Eigenleben entwickelt. Ich würde mich deshalb freuen, wenn es uns allen gemeinsam gelänge, die Verwaltung in Schleswig-Holstein wo immer möglich zu einem Teil der Lösung und nicht des Problems werden zu lassen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Geduld und ein ganz spezieller Dank noch einmal an den Städteverband, insbesondere an Herrn Rentsch, mit dem ich in seiner Funktion als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes immer sehr gerne zusammengearbeitet habe und ebenfalls an Herrn von Allwörden, dem ich in dieser Rolle ein ebenso erfolgreiches Wirken wünsche.

## Schlusswort

### Angelika Volquartz

Stellv. Vorsitzende des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Kiel

---

Die Städte in Schleswig-Holstein haben bürgernahe, bürgerfreundliche und effiziente Verwaltungen. Ihr Ziel ist es, für Bürgerinnen und Bürger und Wirtschaft verständliche, transparente und einfache Verfahren anzubieten. In den vergangenen Jahren haben die Städte auf diesem Weg wichtige Schritte zurückgelegt. Der Modernisierungsprozess wird aber auch in den kommenden Jahren weiter einen hohen Stellenwert haben. Das Engagement der Landesregierung die Verwaltung des Landes und seiner Kommunen zu modernisieren und in diesem Zusammenhang die Fragen der Aufgabenanalyse und –kritik, der funktionalreformerischen Umsetzung und der Konnexität eingehend zu prüfen findet daher unsere volle Unterstützung. Dabei muss der eingeleitete Prozess der Deregulierung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften, der Reduzierung von personellen und sächlichen Standards und der Neuorganisation von Verwaltungen auf Landes- und Kommunalebene - auch durch den Einsatz aller technischen Möglichkeiten - konsequent und zügig fortgesetzt werden.

Die Modernisierung der staatlichen und kommunalen Verwaltungen in Schleswig-Holstein ist ein ehrgeiziges Projekt, das ganz sicher nicht in einer Legislaturperiode abgeschlossen sein wird. Die damit verbundenen tief greifenden Strukturveränderungen werden nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn alle politisch Verantwortlichen in Land und Kommunen gemeinsam handeln. Die Städte in Schleswig-Holstein und ihr Verband sind - wie auch in den vergangenen Jahren - zu einer solchen partnerschaftlichen, fairen und vertrauensvollen Zusammenarbeit bereit!

Es ist uns daher sehr wichtig, dass die Positionen des Städteverbandes Schleswig-Holstein sowohl in der Landesregierung, als auch im Landtag Gehör und Berücksichtigung finden. Die Ihnen heute vorgelegte Resolution, die die Vorstände von Städtebund und Städtetag Schleswig-Holstein in dieser Woche beschlossen haben, gibt diese Positionen klar wieder und ist für uns Grundlage für weitere Gespräche.

Darüber hinaus nehmen wir aus der heutigen Diskussion weitere wichtige und interessante Impulse zur Umsetzung der Aufgabenkritik und Entbürokratisierung sowie für die anstehende Kommunalisierung und Organisation von Aufgaben mit. Unter anderem erwarten wir, dass der begonnene Prozess fortgesetzt wird und nicht auf der Ebene der Kreise Halt macht. Zu einer bürgernahen und effizienten Verwaltung gehört auch die Verlagerungen von Aufgaben auf die kreisangehörigen Städte und Gemeinden.

Ich danke Ihnen im Namen des Städteverbandes Schleswig-Holstein für Ihre rege Beteiligung und Ihre interessanten Diskussionsbeiträge. Mein besonderer Dank gilt den Damen und Herren Abgeordneten des Schleswig-Holsteinischen Landtags, die sich heute unserer Diskussion gestellt haben und uns Ihre Vorstellungen zur Verwaltungsmodernisierung dargelegt haben. Ein ebenso herzlicher Dank geht an die Herren Staatssekretäre Lorenz und

Schlie, die in den beiden Foren Rede und Antwort gestanden haben und uns sehr ausführlich und anschaulich den Fortgang des Prozesses erläutert haben.

Und last but not least möchte ich auch an dieser Stelle meine Anerkennung und meinen ganz besonderen Dank an Harald Rentsch richten, der heute von uns zum Ende seiner Wahlzeit verabschiedet wird und damit zum letzten Mal als geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städteverbandes Schleswig-Holstein den 2. Städtekongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein in bewährter und souveräner Manier geleitet und geführt hat. Ich wünsche Ihnen und Ihrer Familie auch an dieser Stelle alles Gute, vor allem Gesundheit und gutes Gelingen bei all den Dingen, die Sie sich für Ihren nächsten Lebensabschnitt vorgenommen haben!

Damit möchte ich an dieser Stelle auch nicht vergessen, Jochen von Allwörden zu danken, der ab dem 1. Februar 2006 die Nachfolge von Harald Rentsch als geschäftsführendes Vorstandsmitglied antritt und heute als Moderator des Forums 2 sozusagen seine Feuerprobe bestanden hat. Auch Ihnen wünsche ich für die kommenden spannenden und schwierigen Aufgaben viel Erfolg, gutes Gelingen und viel Freude im neuen Amt.

Damit schließe ich den 2. Städtekongress des Städteverbandes Schleswig-Holstein und wünsche Ihnen allen eine gute Heimreise.

## **Hefte der Schriftenreihe des Städteverbandes Schleswig-Holstein**

Herausgegeben von den Vorständen  
des Städtebundes und des Städtetages Schleswig-Holstein

---

- 1     **STARKE STÄDTE BRAUCHT DAS LAND**  
Dokumentation der Veranstaltung des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
am 09. Dezember 1997 im Kieler Schloss  
DIN A 4 – 66 Seiten  
Kiel 1998
  
- 2     **DAS BERICHTSWESEN NACH DER NEUEN KOMMUNALVERFASSUNG  
IN SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
- Eine Arbeitshilfe -  
DIN A 4 - 89 Seiten  
Kiel 1999
  
- 3     **KOMMUNEN IN SCHLESWIG-HOLSTEIN UND DÄNEMARK**  
- Eine Darstellung -  
**KOMMUNER I SLESVIG-HOLSTEN OG DANMARK**  
- en beskrivelse -  
DIN A 4 - 62 Seiten  
Kopenhagen, Kiel 1999
  
- 4     **GESCHÄFTSBERICHT DES STÄDTEVERBANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
DIN A 4 - 204 Seiten  
Kiel 2000
  
- 5     **GUTACHTEN ZUR STADT-UMLAND-PROBLEMATIK IM LAND  
SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
DIN A 4 - 44 Seiten (plus Anlagen)  
Kiel 2001
  
- 6     **FORTSCHREIBUNG DER KOMMUNALVERFASSUNG**  
Vorschläge des Städteverbandes Schleswig-Holstein  
DIN A 4 – 65 Seiten  
Kiel 2002
  
- 7     **GESCHÄFTSBERICHT DES STÄDTEVERBANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
DIN A 4 - 116 Seiten  
Kiel 2002
  
- 8     **GESCHÄFTSBERICHT DES STÄDTEVERBANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN**  
DIN A 4 - 90 Seiten  
Kiel 2003

- 9 DAS BERICHTSWESEN NACH DER NEUEN KOMMUNALVERFASSUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN  
- Eine Arbeitshilfe –  
2. Auflage  
DIN A 4  
Kiel 2003
- 10 DAS KOMMUNALUNTERNEHMEN  
LEITFADEN FÜR ERRICHTUNG UND BETRIEB EINER NEUEN ORGANISATIONSFORM FÜR KOMMUNALE WIRTSCHAFTLICHE TÄTIGKEIT IN SCHLESWIG-HOLSTEIN  
DIN A 4 – 123 Seiten  
Kiel 2003
- 11 DAS KOMMUNALE BEURTEILUNGSWESEN IN SCHLESWIG-HOLSTEIN  
DIN A 4 – 165 Seiten  
Kiel 2004
- 12 GESCHÄFTSBERICHT DES STÄDTEVERBANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN  
DIN A 4 - 84 Seiten  
Kiel 2006
- 13 2. STÄDTEKONGRESS DES STÄDTEVERBANDES SCHLESWIG-HOLSTEIN  
- Dokumentation –  
DIN A 4 – 44 Seiten  
Kiel 2006