

# **Kommunales Transformationsmanagement für eine nachhaltige Wasserwirtschaft**

PD Dr. Thomas Kluge für den Verbund „netWORKS“  
Difu, ISOE, IRS, ARSU, BTU Cottbus

5. April 2005

# Gliederung

- Ausgangsbeschreibung und Veränderung der Rahmenbedingungen
- netWORKS-Ansatz zur kommunalen Strategiebildung
- Kommunalpolitische Herausforderungen
- Verändertes Regulationsverständnis
- Von der Modernisierung zur Transformation
- Elemente eines kommunalen Transformationsmanagements

## Ausgangsbeschreibung

- Gewachsenes zentrales System mit flächendeckender Erschließung
- Hohe Versorgungsqualität, aber auch hohes Preisniveau
- Gesetzlich geschützte Gebietsmonopole (§103 GWB a.F.)
- Öffentliche Unternehmen mit starker kommunaler Verankerung
- Hohe Investitionen mit teilweise extrem langer wirtschaftlich-technischer Lebensdauer
- Hohe Pfadabhängigkeit und damit geringe Flexibilität des Systems

Lange Zeit stabile rechtliche, technische, ökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen

# Veränderung der Rahmenbedingungen



- Reduktion des Wasserverbrauchs (Deindustrialisierung, demographischer Wandel, veränderte Konsummuster), aber kurzfristig nur beschränkte Reaktionsmöglichkeiten der Versorgungsunternehmen: Gefahr der Fixkostenfalle
- Hohem Investitionsbedarf (jährlich 9 Mrd. EUR) wird aufgrund sinkender Sachinvestitionen der Kommunen nicht entsprochen
- EU-Wasserrecht (Rahmenrichtlinie) fordert ökonomische und ökologische Effizienz für Maßnahmen des Bewirtschaftungsplans
- Ökonomische Effizienz gewinnt an Bedeutung

Die bisher stabilen Rahmenbedingungen sind infrage gestellt

## Folgen für die Kommunen

- Veränderte Rahmenbedingungen/aktuelle Finanzprobleme setzen Kommunen bei Realisierung ihrer Daseinsvorsorgeleistungen unter Druck
- Kommunale Aufgabenwahrnehmung ist umfassendem Wandel unterworfen: Auslagerung von Aufgaben und Leistungen auf privatisierte Einheiten oder rein private Unternehmen
- Komplexe Problemlage: Erhebliche Unsicherheit aufgrund des fehlenden Wissens über den einzuschlagenden Weg
- Entscheidende Frage: Wie kann die kommunale Dienstleistungsqualität sichergestellt und im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ausgebaut werden?
- Sozial-ökologische Transformationen als Herausforderung

# Forschungsverbund netWORKS



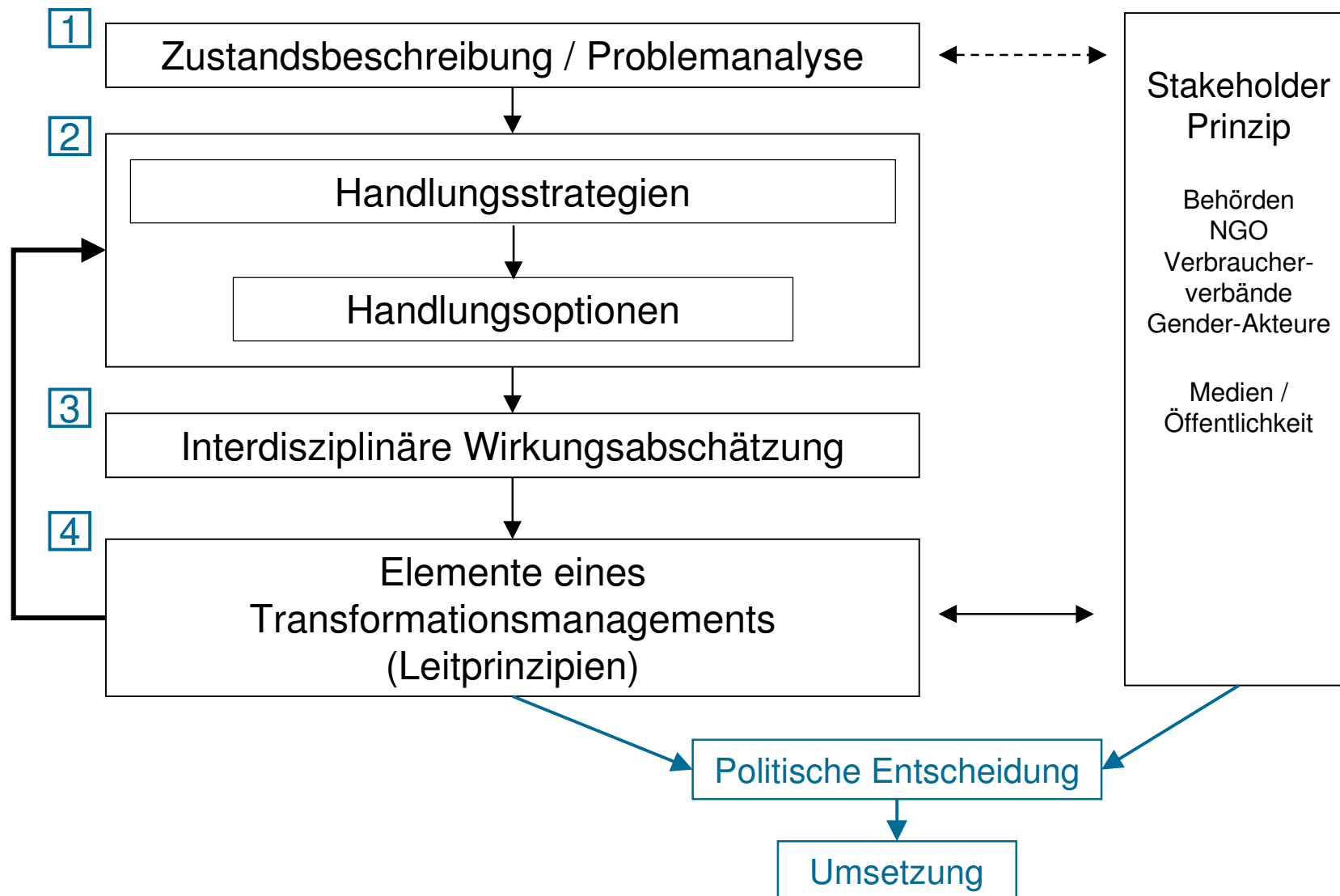
- Methode, Struktur und Organisation des Forschungsverbundes nehmen Komplexität der Problemlage auf
- Ziel: Vorschläge, mit denen der Wandel in einem Korridor nachhaltiger Entwicklung gelenkt werden kann
- Kommunen sind gleichermaßen empirisches Feld wie Korrektiv und Nutzer der Ergebnisse
- Zentrales Produkt: Strategische Entscheidungshilfe für Kommunen
- Kommunale Entscheidungskompetenzen sollen gestärkt werden:
  - Leitfragen der Entscheidungsfindung formulieren
  - Gestaltungspotenziale und -restriktionen deutlich machen
  - Wirkungen von Handlungsstrategien aufzeigen und
  - Instrumente für ein Infrastrukturmanagement entwickeln

## Handlungsstrategien und -optionen

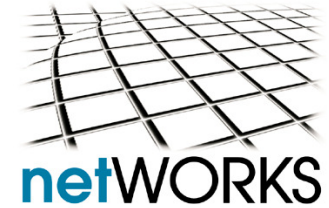
netWORKS hat verschiedene Handlungsstrategien für die Raumkategorien „Agglomerationsraum“ sowie „Mittelstadt“ durchgespielt:

- die Stärkung der Eigenerstellung in der Wasserversorgung
- den Einkauf infrastrukturbezogener Dienstleistungen von Privaten bzw. ihren Verkauf der Leistungserstellung an Private
- die Stärkung infrastrukturbezogener Dienstleistungen durch Kooperation in der Region

# netWORKS-Ansatz zur kommunalen Strategiebildung



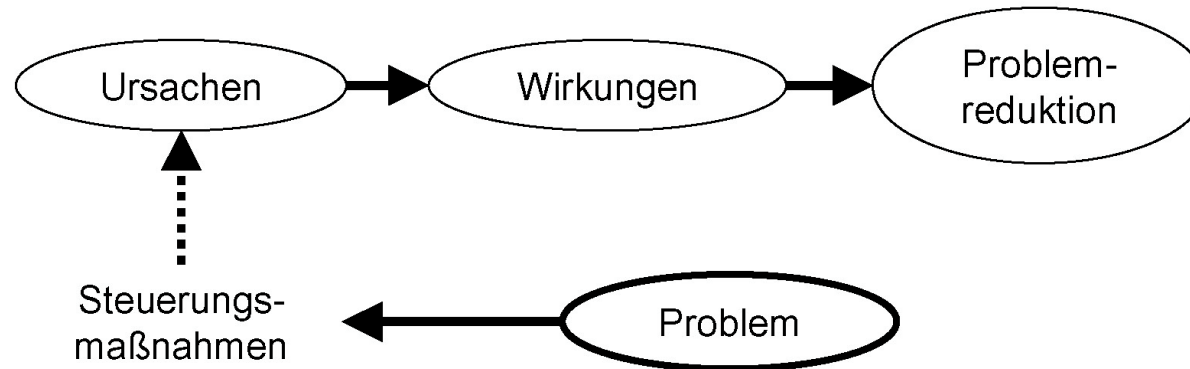
# Kommunalpolitische Herausforderungen



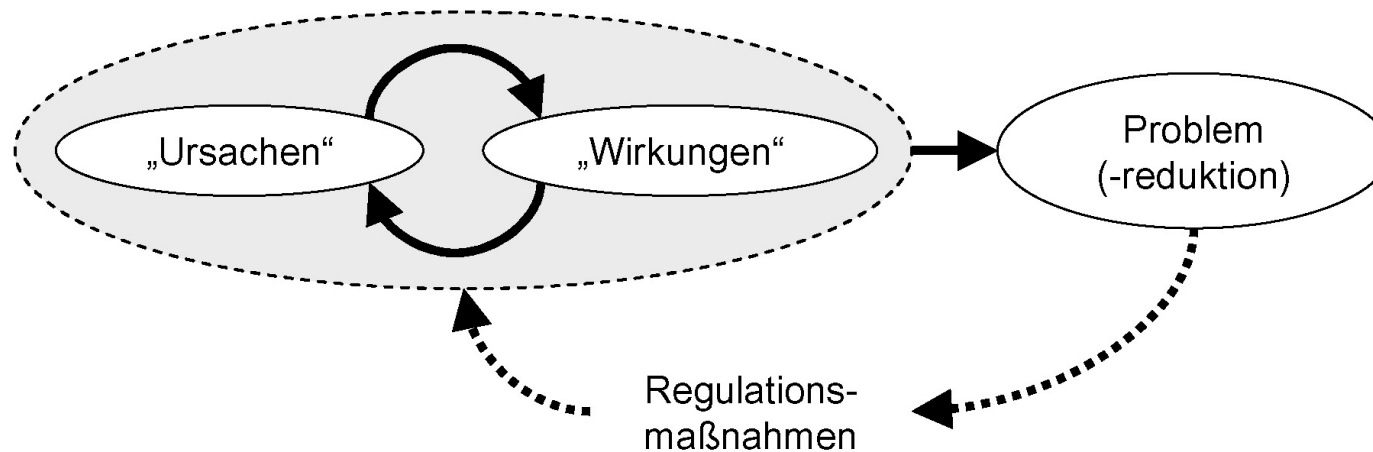
- Im Zentrum der politischen Debatte steht die „Modernisierung der Wasserwirtschaft“
- Kommunen können selbst entscheiden, wie sie Erbringung der öffentlichen Dienstleistungen organisieren
- Empirisch bereits heute eine Fülle unterschiedlicher Organisationslösungen
- Entscheidungsträger sind unsicher, wie politisch eingebrachte Vorschläge langfristig wirken (z.B. Nachhaltigkeit)
- Problem: Handlungsstrategien lassen sich nur unter jeweils spezifischen (lokalen) Bedingungen bewerten. Möglich ist nur Bestimmung von Bedingungen und Erfolgsfaktoren kommunalen Handelns (im Sinne von Entscheidungshilfen)

# Verändertes Regulationsverständnis

- Kausalkette im klassischen Steuerungskonzept



- Sozial-ökologische Regulation im komplexen Beziehungsgefüge

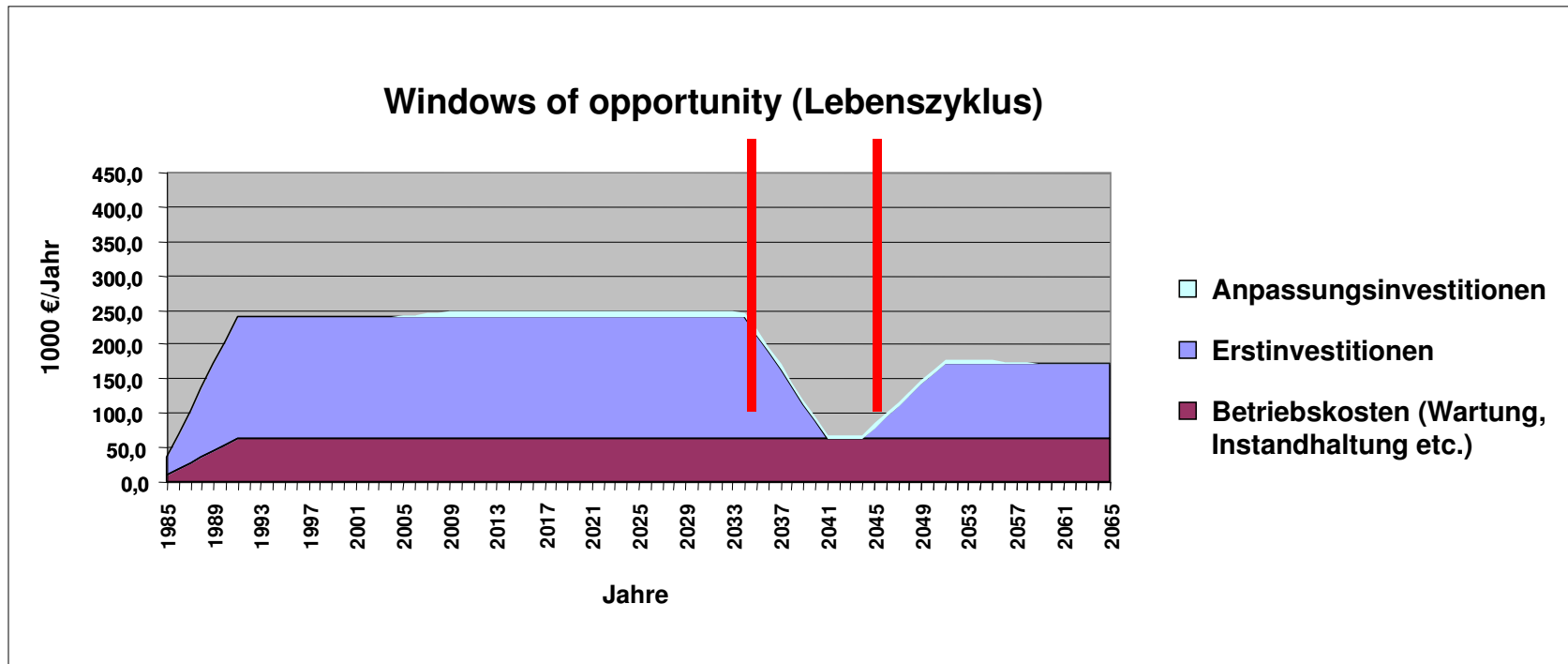


# Von der Modernisierung zur Transformation: netWORKS-Leitprinzipien als Orientierung

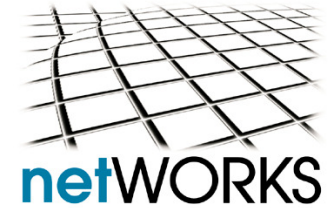


- „Modernisierung“ heißt sektorale Optimierung
- Sektorale Lösung führt nicht zwangsläufig zu dauerhafter Lösung; Gefahr von Problemverschiebungen in Raum und Zeit
- Systemwechsel sollten grundsätzlich erwogen werden
- Folgen strategischer Entscheidungen unter Nachhaltigkeits- UND Transformationsaspekten bewerten
- netWORKS-Leitprinzipien umfassen neben Nachhaltigkeit auch Potenziale des Systems, sich durch Rückkopplungsprozesse anzupassen und entwicklungsoffen zu sein: Adaptivität, Transformationsoffenheit, Modularität

# Kommunale Entscheidungsspielräume



# Diskussion: Elemente eines kommunalen Transformationsmanagements



- *Kopplung und kritische Übergänge* zwischen Wasser/Abwasser bzw. zwischen zentralen und semizentralen Lösungen thematisieren
- *Gestaltung der Übergänge*: Adaption, Modularität, Transformationsoffenheit
- *Gemeinwohl explizieren*: neben Gesundheitssicherung, Versorgungssicherheit und Kostenäquivalenz auch berücksichtigen, welcher Systemtyp in welcher räumlichen Anordnung und Kombination besonders effizient
- *Ökonomisch-technischen Strukturwandel* auch auf kommunaler Ebene initiieren: Umwelttechnologien und semi/dezentrale Versorgungssysteme als Basisinnovationen der Wirtschaftsentwicklung
- *Gemeinwohl sichernde kommunale Steuerung* gestalten: Kontroll- und Beurteilungskompetenzen der Zielerreichung gewinnen an Relevanz (Netzwerksteuerung, Partizipation, Benchmarking etc.)