

Werner Haßenkamp  
GPA NRW

Jahrestagung Landesarbeitsgemeinschaft Sozialpsychiatrischer Dienste  
Nordrhein-Westfalen e.V. am 23.09.2010 in Bochum

Kommunale Sparzwänge bei ansteigenden Bedarfen – wie kann der  
Spagat gemeistert werden?

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Einladung zu Ihrer Fachtagung. Ich hoffe, Sie wissen auf was Sie sich da eingelassen haben. Der Vertreter einer Prüfungseinrichtung mitten in einem Kongress von Fachleuten der Sozialpsychiatrie - kann das gut gehen? Wir alle kennen doch die Feindbilder: Sozialapostel auf der einen Seite menschenverachtende Ökonomen auf der anderen Seite. Wir können ja mal daran arbeiten, ein bisschen solch Schablonendenken zu überwinden und den Versuch machen, mit den unterschiedlichen Blickrichtungen das Problem zu betrachten und uns an Lösungsschritten zu versuchen. Dass Sie diese Bereitschaft und diesen Mut aufbringen, jemanden mit einem bewusst anderen Blick zu Ihrer Tagung einzuladen, finde ich wirklich beeindruckend und ich freue mich, dass gerade ich es bin, den Sie sich für solch einen Ansatz ausgesucht haben.

Ich weiß aus den Vorgesprächen, dass das mit meiner früheren Tätigkeit zu tun hat. Und auch da war ich schon immer in dieser Zwickmühle, die uns auch heute beschäftigen wird. Bevor ich zur GPA NRW wechselte, war ich 25 Jahre in der kommunalen Praxis tätig. 20 Jahre lang war ich Kämmerer und fast genauso lange trug ich Verantwortung für den Sozial-, Gesundheits- und Jugendbereich. Insofern kenne ich die Schere im Kopf, die zwar gelegentlich schwer zu ertragen ist, aber allen Beteiligten gut tut. So ein Verantwortungsbereich zwingt auf der einen Seite dazu, bei der Haushaltskonsolidierung vor dem Hintergrund der Auswirkungen in den Sozialbereichen nicht zu überziehen und zwingt auf der anderen Seite dazu, bei allzu forschen Wünschen für die Sozialbereiche die Grenzen des wirtschaftlich Machbaren stets im Blick zu haben.

10 Jahre lang war ich zudem im Aufsichtsrat eines gemeinnützigen Unternehmens tätig, das sich zum Ziel gesetzt hatte, in der Region des Kreises Borken die ambulante psychiatrische Versorgung nach vorne zu

bringen. Von daher kenne ich die Situation stundenlanger Diskussionen, mit Vorliebe in den späten Abendstunden, um Verhandlungen mit Kostenträgern und wachsende Bedarfslagen und die Grundproblematik, wie sich dies alles übereinander bringen lässt. Nicht alles ist möglich, was aus fachlicher Sicht für wünschenswert oder auch erforderlich gehalten wird. Aber wem sage ich das, ich denke, das kennen Sie alle aus Ihrer täglichen Praxis zur Genüge und deshalb haben Sie ja auch in der Ankündigung für den heutigen Tag das Beispiel des Spagats gewählt.

Ich habe noch nie in meinem Leben versucht, körperlich einen Spagat zu vollbringen, und ich glaube das ist auch ganz gut so. Solch ein Spagat ist vermutlich recht schmerzhaft und wird ohnehin nur gelingen, wenn ihm ein jahrelanges hartes Training vorangegangen ist. Und damit kommen wir nun doch so langsam zu unserem Thema.

Wenn wir über die sozialpsychiatrische Versorgung sprechen, die Sie vertreten, dann sprechen wir über eine kommunale Aufgabe im Lande Nordrhein-Westfalen. Geregelt ist sie im Gesetz über psychische Krankheiten sowie im Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst. Eine Aufgabe, die zum kommunalen Wirkungskreis gehört, die aber inhaltlich nicht ausdrücklich definiert oder präzisiert wird. Das „Ob“ ist also geregelt, nicht aber das „Wie“. Das sind übrigens die Aufgaben, die Kämmerer besonders gern in den Blick nehmen. Unstreitig ist, dass diese Aufgabe wahrgenommen werden muss und dass diese Aufgabe aus kommunalen Mitteln finanziert werden muss. Insoweit ist also alles klar, wäre da nicht das eine Problem: die Kommunen haben sehr viele Aufgaben und sie haben nicht das Geld, um alle diese Aufgaben zu erfüllen, wie es erforderlich wäre.

Auch die einzelnen Aufgaben entwickeln sich ja zusätzlich durchaus dynamisch. Für den Bereich des sozialpsychiatrischen Dienstes kennen Sie das aus Ihrer täglichen Praxis natürlich viel besser als ich. Ich war vor einigen Tagen im Kreishaus des Kreises Lippe. Auf dem Weg zum Besprechungszimmer kam ich an einem Tisch vorbei, auf dem ganz zufällig der Jahresbericht des sozialpsychiatrischen Dienstes auslag. Er wies über die letzten 3 Jahre einen Anstieg der Klientenzahlen von über 8% aus. Ich bin sicher, dass in Ihren Kommunen sich ähnliche oder vielleicht sogar noch höhere Zahlen nachweisen lassen. Woran immer das liegen mag, Sie werden das fachlich begründen können. Am Ende bleibt die Erkenntnis: die Bedarfe steigen und nach meiner Kenntnis muss man davon ausgehen, dass das wohl so bleiben wird. Ich vermute, dass der enorme Anstieg der älteren Bevölkerung, der uns im Zuge des demografischen Wandels unserer Gesellschaft bevorsteht, das Seine dazu beitragen wird, diese Entwicklung noch weiter zu verstärken. Und

berücksichtigt man dann noch Entwicklungen, wie sie die Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen auslösen wird, steht zu vermuten, dass sich neben den reinen Fallzahlen zunehmend auch die Frage der Strukturen und der dafür erforderlichen Ressourcen stellen wird.

Dies alles wird den Druck auf die kommunalen Budgets erhöhen. Nur leider sind diese größtenteils bereits so ausgequetscht, dass sie zusätzliche Leistungen kaum erbringen können. Oder drastischer ausgedrückt: „Die Städte stehen vor dem finanziellen Kollaps“ - so formulierte es der Essener Oberbürgermeister auf einer Veranstaltung im Februar diesen Jahres. Die Situation ist wirklich bedrohlich:

So schreibt der Städtetag in seiner neuen Broschüre „Städte in Not“: „Die Prognosen für die finanzielle Entwicklung der städtischen Haushalte in diesem und im kommenden Jahr sind düster. Die Folgen der globalen Finanz – und Wirtschaftskrise werden 2010 in den Städten immer stärker spürbar. Vielen Städten droht der Verlust ihrer Handlungsfähigkeit. Absehbare Rekorddefizite in zweistelliger Milliardenhöhe, eine explodierende Verschuldung, der stärkste Steuerrückgang seit Jahrzehnten und ungebremst steigende Sozialausgaben kennzeichnen die Situation.

Während die Einnahmen wegbrechen, steigen auf der anderen Seite die Ausgaben für die sozialen Leistungen so rasch wie kein anderer Ausgabenblock an, wobei sich das Tempo des Anstiegs kontinuierlich erhöht.

Die Sozialausgaben der Kommunen stiegen 2009 erstmals über 40 Milliarden € - beinahe doppelt so viel wie kurz nach der Wiedervereinigung. 2010 wird ein weiterer deutlicher Anstieg erwartet“.

Und weiter heißt es: „Ohne handlungsfähige Städte sind alle großen gesellschaftspolitischen Aufgaben nicht zu bewältigen. Wenn aber keine finanziellen Spielräume mehr bleiben, um präventiv negative Einwirkungen bremsen zu können, verkommen städtische und auch staatliche Sozialpolitik zum Reparaturbetrieb für unterlassene, aber notwendig gewesene frühzeitige Steuerungsmaßnahmen, die zudem meist „billiger“ gewesen wären“. Das sind klare Worte. Letztes Jahr demonstrierten Oberbürgermeister und Kämmerer vor dem Landtag in Düsseldorf. Das kommt ja auch nicht alle Tage vor. Das war ein klares Signal dafür, dass die Brisanz kaum noch zu übertreffen ist. Natürlich gilt so etwas nie für alle Kommunen, aber in Nordrhein-Westfalen trifft es besonders viele.

Wenn Sie sich dann einmal vorstellen, dass es Großstädte in unserem Lande gibt, die so genannte Liquiditätskredite in Milliardenhöhe haben, dann werden Sie verstehen können, dass der Kampf um die Ressourcen, um die Gewichtung von Aufgaben und Politikfeldern und deren finanzielle Ausstattung, eine enorme Schärfe erreicht hat, die

aber vielerorts noch weiter zunehmen wird. So ein Liquiditätskredit ist übrigens kein Kredit zur Finanzierung einer Investition, die dann ja zu einem entsprechenden Gegenwert, einem Vermögenswert, führt. Nein - ein Liquiditätskredit ist das, was jeder von uns beim heimischen Girokonto als Überziehungskredit sieht. Was beim privaten Girokonto als Überbrückung für kurze Zeiträume gedacht ist, hat bei vielen Städten inzwischen solche Größenordnungen erreicht, dass sie ohne fremde Hilfe diese Überziehungskredite nicht wieder loswerden können.

Mit dem so genannten Neuen Kommunalen Finanzmanagement ist uns ja nun auch ein klarerer Blick auf die wirtschaftliche Situation der Kommunen möglich. Erstmals sehen wir jetzt das kommunale Vermögen. Anhand der jährlichen Bilanzen können wir nachvollziehen, wie sich die Vermögenssituation einer Kommune verändert. Nun müssen wir mit Sorge erkennen, dass wir bereits jetzt einzelne Kommunen haben, die über ein so genanntes negatives Eigenkapital verfügen. Das ist eine schöne technokratische Umschreibung dafür, dass diese Kommune weniger Vermögen hat, als Verbindlichkeiten. Also selbst wenn sie ihr Rathaus, jede Stadt- oder Kreisstraße, jedes Schwimmbad und was sie sonst noch alles haben mag, verkaufen würde, würde dies nicht ausreichen, um alle Verbindlichkeiten zu decken.

Wir brauchen das nicht zu vertiefen und auch sicherlich nicht mit weiteren Zahlen auszuführen. Fakt ist, die Lage für die kommunalen Haushalte in Nordrhein-Westfalen ist wirklich dramatisch. Natürlich – das muss man immer dazu sagen – ist dies der Blick über alles. Im Einzelnen gibt es natürlich große Unterschiede, es gibt schuldenfreie Kommunen und es gibt wie gesagt Kommunen, die bereits überschuldet sind.

Damit ist auch klar, dass der Druck auf jede kommunale Aufgabe gewaltig ist. Man kann nicht immer mehr Geld drauflegen, denn das ist nicht da. Von daher sind Konsolidierungspakete an der Tagesordnung – aber sie sind auch unerlässlich. Konsolidierungspakete, Haushaltssanierung, Budgetkürzung, alles Begriffe, die uns seit geraumer Zeit flüssig über die Lippen kommen, weil sie unser tägliches Geschäft sind. Und an diesen Schritten geht auch gar kein Weg vorbei, wenn man jemals wieder Handlungsfähigkeit für die kommunalen Haushalte erreichen will.

Jedem ist klar, dass dies allein niemals reichen wird, sondern dass externe Unterstützung zumindest in den Härtefällen erforderlich ist, wie sie ja jetzt gerade in Nordrhein-Westfalen durch die neue Landesregierung auch angegangen wird. Insbesondere geht es dabei darum, dass die Kostenbelastung mit Ausgaben der Sozialhilfe für die Kommunen in diesem Maße nicht weitergehen kann. Doch dies sind

Ansätze, die sich an die „große Politik“ richten. Ich möchte das an dieser Stelle nur deshalb erwähnen, um deutlich zu machen, dass die Krise der kommunalen Haushalte Anstrengungen von allen, dem Land, dem Bund, aber eben auch von den Kommunen erfordern wird.

Doch zurück aus der großen weiten Welt der Politik, ohne deren Zutun es keine dauerhafte positive Veränderung der Kommunalfinanzen geben wird. Zurück zu unserer eher kleinen Welt vor Ort. Sie müssen mit dem Problem fertigwerden, dass der Umfang Ihrer Aufgaben eher zunimmt, während die Ihnen dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen eher abnehmen. Wir sind also wieder bei unserem Spagat vor Ort.

Ich sagte Ihnen ja bereits Eingangs, so einen Spagat hinzubekommen ist mühevoll, bedarf vieler Anstrengungen und wird nicht ohne Schmerzen abgehen.

Zu den Schmerzen wird gehören, dass es nicht mehr Ressourcen geben wird, sondern voraussichtlich weniger.

Zu den Anstrengungen muss es gehören, im Kampf um die Verteilung dieser Ressourcen auf die gesellschaftspolitische Bedeutung der eigenen Aufgabe zu setzen, für die sozialpolitisch wie finanzpolitisch sinnvolle Verwendung von Ressourcen für den sozialpsychiatrischen Dienst den Beweis zu erbringen und den eigenen Bereich so effizient wie möglich aufzustellen.

Was ist also konkret zu tun?

Musterlösungen oder Königswege kann ich Ihnen nicht bieten. Aber einiges möchte ich Ihnen doch mit auf den Weg geben:

#### 1. Schaffen Sie Transparenz!

Wer politische Unterstützung im Kampf um Ressourcen erreichen will, muss detailliert darlegen können, was er leistet. Das heißt, ein aussagekräftiges Berichtswesen muss zum Standard eines jeden sozialpsychiatrischen Dienstes gehören. Sie müssen in der Lage sein, jederzeit belegbar nachweisen zu können, was konkret Sie tun, mit welchem Ressourceneinsatz Sie das tun, wie sich unterjährig Kennzahlen entwickeln und wie sich das im Vergleich über mehrere Jahre darstellt.

Nutzen Sie die Möglichkeiten des Neuen Kommunalen Finanzmanagements und entwickeln Sie aussagekräftige Kennzahlen, die dann auch zu Ihren Produkten im Haushaltsplan Ihrer Kommune aufgenommen werden. Damit haben Sie die Möglichkeit, über diese Kennzahlen die politische Diskussion zu beeinflussen.

Zur Transparenz gehört auch, die eigene Leistungsfähigkeit in den Vergleich mit anderen zu stellen. Sie kennen die Leistungsvergleiche des Iko-Netzes der KGST, Sie kennen sicherlich auch die Leistungsvergleiche, die die GPA NRW in ihren Prüfungen vornimmt. Ich finde es bedauerlich, wie viel Kraft gelegentlich darauf verwandt wird, die Ergebnisse solcher Vergleiche in Zweifel zu ziehen. Selbst wenn es an der Methodik oder bestimmten Kennzahlen etwas auszusetzen gibt, wird dies nicht dazu führen, dass die Kernaussagen eines solchen Vergleiches vom Grundsatz her in Frage gestellt werden können. Man sollte solche Vergleichsergebnisse auch nicht als ein Ranking von gut bis schlecht auffassen, sondern lediglich als ein Instrument, Transparenz darüber herbeizuführen, ob sich bestimmte Aufgaben anders, insbesondere mit einem geringeren Ressourcenaufwand, in angemessener Qualität erbringen lassen. Über Vergleiche lässt sich belegen, mit welchem Ressourceneinsatz Sie welche Leistung im Vergleich zu anderen erbringen und ob Sie damit gut oder weniger gut dastehen. Und natürlich müssen Sie die Vergleichsergebnisse nutzen, um die eigene Effizienz zu verbessern.

Ohne absolute Transparenz über das eigene Tun ist nach meiner Auffassung eine politische Diskussion um Ressourcen nicht erfolgreich zu führen.

## 2. Intensivieren Sie die Steuerung

Wer kein Ziel hat, weiß nicht wohin er steuern soll. Wir brauchen ein System von Zielvereinbarungen, mit dem wir die sozialpsychiatrischen Dienstleistungen steuern. Idealerweise sollte die Steuerung meines Erachtens so ausgerichtet werden, dass sie sich an den beabsichtigten Wirkungen orientiert. In dem Moment, in dem sie belegen können, dass Sie mit einem bestimmten Ressourceneinsatz eine bestimmte Wirkung erzielen können, haben Sie in der politischen Diskussion eine ganz andere Position. Ich weiß aus der Praxis, dass dies mühsam ist, ich weiß aber auch, dass es möglich ist, ein solches System einer wirkungsorientierten Steuerung aufzubauen. Dazu gibt es inzwischen im Bundesgebiet auch eine ganze Reihe von Praxisbeispielen. In einem Bericht über einen wirkungsorientierten Ansatz in Gütersloh las ich den Satz: „Die Messbarkeit von Wirkungen ist unverzichtbar als Legitimation gegenüber Kämmerei und Politik“. Dem habe ich nichts hinzuzufügen. Gerade Dienste, die mit ihrer Tätigkeit stark in die Prävention gehen, brauchen diesen Beweis ihrer Wirksamkeit. Das

strikte Ausrichten jeden Handelns an der größtmöglichen Wirkung führt in der Regel auch zu Einspareffekten bei der Aufgabenwahrnehmung, sogar ohne dass es zu Qualitätseinbußen kommt. Wenn es Ihnen beispielsweise gelingt, nachvollziehbar darzulegen, dass Sie mit einem definierten Ressourceneinsatz erreicht haben, dass ein psychisch kranker Mensch einen Arbeitsplatz aufnehmen konnte oder beispielsweise ein Arbeitsplatzverlust verhindert werden konnte, ermöglichen Sie eine Berechnung des Einspareffektes im Sozialhilfebudget, das die Folgen von Arbeitslosigkeit finanziert. Damit ist eine politische Diskussion möglich, wo die wenigen Ressourcen am wirksamsten eingesetzt werden können. Darüber hinaus kann – und muss - ich mir dann Gedanken machen, wie ich die Wirksamkeit und damit die Effizienz des Ressourceneinsatzes durch weitere Maßnahmen erhöhen kann.

Denn daran führt kein Weg vorbei: Die ständige Optimierung des eigenen Tuns ist Daueraufgabe, aber da spreche ich für Sie sicherlich nichts anderes als einen Allgemeinplatz an.

### 3. Arbeiten Sie an einem aussagekräftigen Kennzahlensystem

Ich erwähnte bereits, dass das Neue Kommunale Finanzmanagement sehr stark auf Kennzahlen abzielt. Und das ist auch richtig so, denn es erleichtert die politische Steuerung. Durch den Bezug von Kennzahlen zu Ressourceneinsatz lässt sich eine ehrlichere Diskussion über die Verteilung von Haushaltsmitteln führen. Es geht dann nicht mehr so sehr darum, welche Fachlichkeiten die stärksten Bataillone haben, sondern welches Politikfeld in der Priorität vor Ort welchen Stellenwert hat und wie dafür eine ehrliche Ressourcenverteilung möglich ist. Anhand der Kennzahlen kann man sehen, ob und gegebenenfalls welche Konsequenzen Kürzungen von Ressourcen haben und dass diese Folgen gewollt sein müssen.

Nun ist das in der Theorie ja alles schön. In der Praxis – das wissen Sie – sieht es dann oft doch ganz anders aus. Die GPA NRW hat in ihrer bisher siebenjährigen Geschichte eine ganze Reihe von Kennzahlen entwickelt, anhand deren ein nach unserer Auffassung bedarfsgerechter Ressourceneinsatz möglich ist. Aber so etwas gelingt natürlich in erster Linie da, wo es um messbare Erfolge geht. So beispielsweise um den Verbrauch an Strom, Gas, Wasser, die Reinigung von Gebäuden oder die zur Verfügung stehenden Flächen.

Auch in der Jugendhilfe haben wir einige solcher Daten erarbeitet. Beispielsweise haben wir klare Vorstellungen und auch Daten

dazu, wie viel Fälle eine Fachkraft in einer bestimmten Aufgabe maximal bearbeiten sollte, um noch effizient zu arbeiten.

Ganz anders sieht es natürlich in Aufgabenfeldern aus, wie dem Ihrigen, in dem es sehr schwer ist, harte Zahlen zu entwickeln, die dann auch noch geeignet sind, als Grundlage für eine Ressourcenverteilung genutzt zu werden. Schön wäre natürlich so ein Punktesystem: Für einen schweren Fall gibt es 10 Punkte, für einen leichten Fall gibt es 2 Punkte und je Punkt gibt es einen bestimmten Ressourceneinsatz. Wenn solch ein System leicht und überzeugend zu etablieren wäre, dann hätten wir das sicher längst. Der Umstand, dass wir dies nicht haben, zeigt, dass wir noch lange nicht soweit sind. Um eine transparente, emotionsfreie und einigermaßen gerechte Diskussion zur Ressourcenverteilung führen zu können, kommen wir aber an einem solchen System nicht vorbei. Deshalb kommt es darauf an, dass an solchen Kennzahlen gearbeitet wird, die als akzeptierte Messgröße in der Diskussion um die Mittelverwendung eingesetzt werden können. Von den Praktikern vor Ort werden diese Transparenz, dieses Messen und die Messbarkeit nicht unbedingt geschätzt. Das wird oft als Bürokratie und überflüssiger Aufwand angesehen. Natürlich kommen auch Ängste hinzu wegen der Transparenz der eigenen Leistungen. Ich bin aber davon überzeugt, dass es ohne diesen Aufwand nicht gelingen wird, die eigene Aufgabe in der Konkurrenz mit den vielen anderen Aufgaben erfolgreich zu vertreten. Das ist auch ein Stück Ökonomisierung der sozialen Arbeit, ohne das es aber nicht gehen wird.

Wir prüfen derzeit in den Kreisen auch den Öffentlichen Gesundheitsdienst. Dabei wollen wir auch Leistungskennzahlen zu den sozialpsychiatrischen Hilfen erarbeiten. Ich hoffe, dass es uns gelingt, hier einen großen Schritt weiter zu kommen. Dazu ist in den Gesundheitsämtern viel Vorarbeit geleistet worden. Ich gehe davon aus, dass wir uns im kommenden Frühjahr über Kennzahlen unterhalten können, die uns bei der Frage der Messbarkeit und der Vergleichbarkeit der Aufgabenwahrnehmung ein ganzes Stück weiter bringen.

#### 4. Intensivieren Sie Vernetzung und Zusammenarbeit

Im Bereich der psychiatrischen Versorgung ist in den Regionen eine Vielzahl von verschiedenen Akteuren tätig. Nicht immer haben die ihre Aufgabengebiete in Abstimmung miteinander aufgebaut. Ich vermute aber, dass inzwischen nahezu überall eine intensive

Vernetzung untereinander stattfindet und auch vielerorts eine geregelte Zusammenarbeit. Hier haben Sie als öffentlicher Träger mit der gesetzlich geregelten Verantwortung eine starke Stellung und eine besondere Bedeutung. Die sollten Sie nutzen. Zuschüsse nur im Wege von klaren Vereinbarungen, möglichst mit definierten Wirkungszielen. Ein abgestimmtes Hilfeplanverfahren, an dem alle Akteure beteiligt werden. Aus meinem Heimatkreis kenne ich den dortigen gemeindepsychiatrischen Verbund, der unter Beteiligung des Landschaftsverbandes, des Kreises, der Träger der freien Wohlfahrtsverbände und privater Anbieter die Hilfeplanentscheidungen trifft. Klare Verträge mit klaren Vorgaben und klaren Endpunkten gehören ebenfalls zur Steuerung in diesem Verbund wie die ständige Überprüfung der Zielvorgaben der vertraglichen Leistungsstandards, des Fortschritts bei der Wirkungszielerreichung. Controllingdaten sollten auch dazu genutzt werden zu analysieren, ob bei den Kosten pro Fall die Fremdbearbeitung oder die Eigenbearbeitung der bessere Weg ist. Die Vergabe erspart einem zwar eine Stellenplandiskussion im eigenen Haus, führt aber keineswegs immer zur wirtschaftlicheren Lösung.

Zur Zusammenarbeit gehört auch die Prüfung, ob Aufgaben nicht konzentriert werden können – einer macht's für alle. Es gibt noch viel Doppelarbeit im System, die durch Konzentration verringert werden kann, um Ressourcen zu sparen und für andere Dinge frei zu haben.

Sie sehen, meine Damen und Herren, mir geht es vor allem um alles, was mit der Steuerung der Aufgabenwahrnehmung zu tun hat. Selbstverständlich dürfen die Ihnen bekannten Aufgaben wie ständige Aufgabenkritik und Prozessanalyse nicht fehlen. Und natürlich kommt dazu die politische Diskussion um die Bedeutung Ihrer Aufgabe.

Kommen wir zum Schluss. Festhalten können wir: Der Druck auf die kommunalen Finanzen ist enorm und er wird anhalten. Wir können nicht davon ausgehen, dass zusätzliches Geld zur Verfügung steht, vielmehr sind zurückgehende Budgets eher

wahrscheinlich. In der Auseinandersetzung um die Verteilung der weniger werdenden Ressourcen kommt es darauf an, glasklare Transparenz über die eigene Aufgabenwahrnehmung erbringen zu können. Es kommt darauf an, ein Steuerungssystem aufzubauen oder weiterzuentwickeln, das ein Höchstmaß an Effizienz bei der Aufgabenwahrnehmung garantiert. Je wirkungsorientierter ein solches Steuerungssystem ist, desto wirksamer ist der Steuerungserfolg und der Ressourceneinsatz. Dieser Steuerungsansatz muss alle Akteure einer Region umfassen, damit es nicht zu unverbundenen Strukturen schlimmstenfalls nebeneinander kommt. Wenn Sie dann in der Lage sind, den Beweis zu erbringen, welche Bedarfe da sind, wie sich diese Bedarfe entwickeln und wie Sie optimal mit dieser Situation umgehen, dann haben Sie das getan, was Sie tun können, um die politische Entscheidung über die Ressourcenverteilung vorzubereiten. Diese politische Diskussion müssen Sie dann allerdings anschließend in der Tat aushalten.

Lassen Sie mich abschließend noch einmal aus der Broschüre "Städte in Not" des Städtetages zitieren: „Nötig sind wirksamere soziale Hilfen und die Vermeidung von sozialpolitischen Fehlanreizen. Bei allem dürfen die finanziellen Lasten der Sozialpolitik präventive Hilfen nicht unmöglich machen.“ „Wenn Maßnahmen, die Hilfe zur Selbsthilfe stärken, wegen der sozialen Pflichtaufgaben nicht mehr bezahlbar sind, bewegt sich die Politik in die falsche Richtung“.

Ganz zum Abschluss möchte ich Ihnen aber noch etwas Tröstliches mit auf den Weg geben. Einer der Gesellschafter der gemeinnützigen GmbH, bei der ich bis vor einiger Zeit im Aufsichtsrat tätig war, ist ein Verein mit dem Namen Horizont. Er hat seinen Sitz in Gronau. Und wenn wir wieder einmal intensiv diskutierten über die bisweilen unüberwindbar scheinenden Schwierigkeiten bei der Finanzierung hielt uns ein Lied aufrecht, das der bedeutendste aus Gronau stammende Poet der Gegenwart verfasst hatte: „Hinter dem Horizont geht's weiter – ein neuer Tag. Hinter dem Horizont, immer weiter – zusammen sind wir stark“.

Mit diesen Worten von Udo Lindenberg wünsche ich Ihnen viel Erfolg für Ihre heutige Tagung und keine bleibenden Verrenkungsschäden bei Spagatversuchen.