

Betreff:

**Sachstand Haushaltskonsolidierung und  
Verwaltungsmodernisierung**

Organisationseinheit:

Dezernat I  
01 Fachbereich Zentrale Steuerung

Datum:

28.11.2018

Beratungsfolge	Sitzungstermin	Status
Finanz- und Personalausschuss (zur Kenntnis)	29.11.2018	Ö
Verwaltungsausschuss (zur Kenntnis)	18.12.2018	N
Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)	18.12.2018	Ö

**Sachverhalt:**

Zur Ratssitzung am 6. November 2018 hatte ich in meiner Stellungnahme zum Modernisierungs- und Konsolidierungsprozess (DS 18-09346) dargestellt, welche konkreten Maßnahmen unter Einbeziehung des Ratsbeschlusses „Nachhaltige strategische Haushaltssteuerung“ vom 6. Februar 2018 von der Verwaltung bereits geplant sind bzw. bereits bearbeitet werden und wie sich der jeweilige Sachstand darstellt. Bei dieser Gelegenheit hatte ich auch das künftige Vorgehen skizziert, dass nunmehr weiter konkretisiert werden kann. Die nachfolgenden Ausführungen beantworten insofern gleichzeitig die Anfrage zum Haushalt 2019 der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (A 002).

Die veränderten Rahmenbedingungen (Haushaltsdefizit, Fachkräftemangel, Digitalisierung) erfordern einen nachhaltigen Verwaltungsmodernisierungs- und Haushaltskonsolidierungsprozess. Die Modernisierung der Verwaltung und der Ausgleich eines strukturellen Defizits sind wesentliche strategische Ziele, die im Rahmen eines strukturierten Prozesses („ISEK nach Innen“) erarbeitet und umgesetzt werden sollen, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten.

Dem Themenfeld Verwaltungsmodernisierung sind insbesondere die Digitalisierung der Verwaltung und die künftige Personalgewinnung und Personalbindung zuzuordnen.

Die Grundlage für die Digitalisierung der Verwaltung ist die Einführung eines verwaltungsweiten Dokumentenmanagementsystems (DMS). Das DMS mit einer elektronischen Aktenführung bedeutet einen nicht nur technischen Umbruch in der Verwaltung und wird neben der schnelleren Suche nach Informationen, des mobilen Zugriffs auf Dokumente und der medienbruchfreien Weiterverarbeitung bei eGovernment-Anwendungen zu veränderten Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufen führen. Im Rahmen der Einführung bei den jeweiligen Organisationseinheiten werden sämtliche Ist-Prozesse aufgenommen und analysiert. Anschließend werden jeweils optimierte Sollprozesse entwickelt, die wiederum mit den „Musterprozessen“ aus der Prozessdatenbank der KGSt gespiegelt und abgeglichen werden. Ziel ist, im jeweiligen künftigen elektronischen Workflow einen möglichst schlanken und effizienten Prozessverlauf abzubilden.

Die Einführung eines DMS führt jedoch nicht zu kurzfristigen Haushaltskonsolidierungseffekten, sondern erfordert zunächst einen finanziellen und personellen Mehraufwand. Mittelfristig betrachtet werden sich Effekte ergeben, die zu einer „Modernisierungsrendite“ führen.

Die Personalgewinnung und der Personalerhalt sind unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels wesentliche Grundlagen, die Leistungsfähigkeit im Sinne einer bürgerorientierten (Service-) Verwaltung zu erhalten bzw. zu steigern.

Hierzu wurden bereits interne Strategien und Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung nach dem Motto „Jeder kann alles werden!“ entwickelt, um mit eigenem leistungsfähigem Personal die Aufgaben wahrnehmen zu können. Beispielsweise wurden verwaltungsinterne Qualifizierungsmaßnahmen für die unterschiedlichsten Berufsgruppen geschaffen, um die Möglichkeit zu eröffnen, in die nächsthöhere Laufbahn aufsteigen zu können. Auch berufsbegleitende Fortbildungen zur beruflichen Weiterqualifizierung und spezielle Förderprogramme für den Führungsnachwuchs sind im Angebot.

Im Rahmen der Personalakquise wird z.B. auch zu analysieren sein, wie und auf welchen Kanälen bzw. mit welchen Medien es gelingt, künftig Fachkräfte gezielt anzusprechen und für die Stadt zu gewinnen. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei auch die Attraktivität der Stadt Braunschweig als Arbeitgeberin. Mit Hanse-Fit, Jobticket, flexiblen Arbeits- und Teilzeitmodellen, Telearbeit, Einsatz mobiler Endgeräte wurden bereits Maßnahmen umgesetzt, um die Attraktivität und auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu steigern.

Die aktuelle Haushaltsplanung für die Jahre 2019 ff. geht von einer weiterhin guten Konjunktur aus. Dabei ist die Steuerkraft Braunschweigs im Vergleich mit dem Durchschnitt westdeutscher Großstädte relativ unauffällig, trotz des bekannten negativen Sondereffekts seit 2015. Gleichwohl besteht am Ende des Planungszeitraums nur ein geringer geplanter Überschuss. Verschlechtert sich die wirtschaftliche Lage, ist bedingt durch wegbrechende Einnahmen und steigende Ausgaben mit hohen zweistelligen Jahresfehlbeträgen zu rechnen, sofern sich die Situation nach dem Dieselskandal und seinen Folgen nicht wieder steuerlich normalisiert. Die Überschussrücklagen könnten dann ggf. schnell aufgebraucht sein. Die fehlenden Haushaltsausgleiche könnten dann nicht mehr durch Überschussrücklagen gepuffert werden und es setzten kommunalrechtliche Vorgaben zur Wiederherstellung des Haushaltsausgleiches mit klaren zeitlichen Vorgaben ein. In einer solchen Situation bestünden kaum noch Gestaltungsspielräume und es müssten unter großem Zeitdruck, überwacht von der Kommunalaufsicht, Ausgaben reduziert werden.

Die vorhandenen Rücklagen geben einen (begrenzten) zeitlichen Spielraum für eine eigenverantwortliche Haushaltskonsolidierung. Diesen wollen wir nutzen, um in einen Prozess der kontinuierlichen Reduzierung des Defizits einzusteigen. Um in diesem Prozess dauerhafte strukturelle Maßnahmen zur Verbesserung der Haushaltslage zu generieren, sind Akzeptanz und Verständnis sowohl in allen Bereichen und Ebenen der Verwaltung als auch im politischen Raum erforderlich.

Einerseits soll der Prozess der Verwaltungsmodernisierung so ausgerichtet werden, dass er auch zu einer „Modernisierungsrendite“ führt. Die monetäre Wirkung wird allerdings eher mittel- bis langfristig eintreten, ist aber ein wichtiger Baustein für den Haushaltskonsolidierungsprozess insbesondere durch Prioritätensetzung. Gleichwohl besteht auch ein kurzfristiges Konsolidierungsziel bereits ab der Haushaltsplanung 2020. Hierfür soll bereits zum Haushalt 2020 eine deutliche Reduzierung des strukturellen Defizits angestrebt werden. Weitere maßgebliche Reduzierungen wären dann in jedem der Folgejahre vorzusehen.

Zur Erreichung dieser finanziellen Zielsetzungen ist es gemeinsame Aufgabe der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Dezernate Prozesse zur Aufgabenkritik und Standardüberprüfung zu initiieren. Als Mittel sind dafür u.a. interkommunale Vergleiche vorgesehen. Als digitales Hilfsmittel für die Auswertung produktbezogener Haushaltsdaten ist die Datenbanksoftware IKVS beschafft und installiert worden.

Die Prozesse der Haushaltskonsolidierung und der Verwaltungsmodernisierung sind bei der Fachbereichsleitersitzung am 27. November 2018 initiiert worden. Die Führungskräfte der Stadtverwaltung (Dezernenten, Referats- und Fachbereichsleitungen) wurden umfassend

informiert mit dem Ziel, Akzeptanz für die Notwendigkeit dieses gesamtstädtischen Prozesses zu schaffen unter Zurückstellung der jeweiligen Ressortinteressen.

Der weitere Fahrplan für die Haushaltskonsolidierung sieht vor, im ersten Halbjahr 2019 mit Führungskräften, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten Ziele und Verfahren zu erarbeiten. Dieser Prozess soll durch die KGSt begleitet werden. Mit der KGSt ist bereits ein Gespräch Anfang Dezember 2018 terminiert, bei dem Details zur Strukturierung und inhaltlichen Begleitung des Prozesses geklärt werden sollen.

Die Umsetzung erster Maßnahmen aus diesem Prozess wird zum Haushalt 2020 erfolgen.

Markurth

**Anlage/n:**

keine