

Betreff:

**Sachstand Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung**

Organisationseinheit:

Dezernat II  
10 Fachbereich Zentrale Dienste

Datum:

08.02.2019

Beratungsfolge

Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)

Sitzungstermin

12.02.2019

Status

Ö

**Sachverhalt:**

Ausgangslage

Über den Sachstand der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung hatte ich zuletzt mit Mitteilung vom 28. November 2018 (DS 18-09694) zu den Haushaltsberatungen 2019 berichtet. Angekündigt wurde hierbei, im ersten Halbjahr 2019 für den anstehenden Modernisierungs- und Haushaltskonsolidierungsprozess Ziele und Verfahren zu erarbeiten und die-sen Prozess durch die KGSt begleiten zu lassen.

Flankierend hierzu hat der Rat in seiner Sitzung am 18. Dezember 2018 einen neuerlichen Beschluss zur nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung gefasst, der auf dem vorangegangenen Beschluss aufbaut, diesen präzisiert und ergänzt und insofern der Verwaltung einen Orientierungsrahmen für das weitere Vorgehen gibt.

Dies vorangestellt ist zum aktuellen Sachstand folgendes auszuführen:

Der Gesamtprozess wurde in den vergangenen Wochen entscheidend vorangebracht. Bei der Fachbereichsleitersitzung am 27. November 2018 waren die Verwaltungsmodernisierung und die Haushaltsoptimierung die Schwerpunktthemen mit dem Ziel, Akzeptanz für die Notwendigkeit dieser gesamtstädtischen Prozesse zu schaffen unter Zurückstellung der jeweiligen Ressortinteressen. Die Sitzung kann somit als Prozessesstart des „ISEK nach Innen“ betrachtet werden.

In mehreren Gesprächsrunden im Dezember 2018 und Januar 2019 wurden das mögliche Vorgehen und die Struktur der Prozesse mit der KGSt erarbeitet unter Beteiligung der Dezernenten II und VII, der Fachbereiche 10 und 20, des Referates 0100, der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten. Diese Prozessarchitektur wurde bei der Fachbereichsleitersitzung am 28. Januar 2019 vorgestellt, diskutiert, ergänzt und weiterentwickelt, so dass nunmehr ein Modell zum weiteren Vorgehen in den beiden Prozessen vorgestellt werden kann.

Im Folgenden werden sowohl die Projektstruktur als auch die Abläufe in den Projekten Verwaltungsmodernisierung und Haushaltsoptimierung skizziert.

Projektstruktur Gesamtprozess

Vorgesehen ist, die Prozesse der Verwaltungsmodernisierung und der Haushaltsoptimierung operativ in zwei Projektgruppen zu bearbeiten, die von den fachlich zuständigen Dezernenten II und VII geleitet werden. Oberhalb der beiden Projektgruppen wird eine Lenkungsgrup-

pe unter meiner Leitung installiert, um den Gesamtprozess zu steuern und notwendige Entscheidungen zu treffen.

Die Lenkungsgruppe und die beiden Projektgruppen sollen wie folgt zusammengesetzt werden:

**Lenkungsgruppe  
Verwaltungsmodernisierung und  
Haushaltsoptimierung**

OB Markurth - Leitung -  
EStR Geiger  
StR Ruppert  
StBR Leuer  
Kulturdezernentin Dr. Hesse  
StR`in Dr. Arbogast  
Wirtschaftsdezernent Leppa  
Herr Dr. Köhler, Ref. 0100 - Geschäftsf. -  
Personalvertretung  
Gleichstellungsbeauftragte  
KGSt

**Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung**

StR Ruppert - Leitung –  
Herr Sack, FBL 10  
Frau Blasius, FB 10 - Geschäftsführung -  
Herr Geiger, Dez. VII  
Herr Schlimme, FBL 20  
Herr Ehlert, RefL 0140  
Herr Dr. Köhler, Ref. 0100  
Herr Kühl, FBL 60 (Vertreter Dez. III)  
Herr Dr. Malorny, FBL 41 (Vertreter Dez. IV)  
Frau Bender, FBL 40 (Vertreterin Dez. V)  
Herr Trescher, Stabsst. 0800 (Vertreter Dez. VI)  
Personalvertretung  
Gleichstellungsbeauftragte  
KGSt

**Projektgruppe Haushaltsoptimierung**

EStR Geiger - Leitung -  
Herr Schlimme, FBL 20  
Frau Röver, FB 20, - Geschäftsführung –  
Herr Ruppert, Dez. II  
Herr Sack, FBL 10  
Herr Ehlert, RefL 0140  
Herr Dr. Köhler, Ref. 0100  
Herr Benscheidt, FBL 66 (Vertreter Dez. III)  
Herr Dr. Malorny, FBL 41 (Vertreter Dez. IV)  
Herr Albinus, FBL 51 (Vertreter des Dez. V)  
Vertreter Dez. VI  
Personalvertretung  
Gleichstellungsbeauftragte  
KGSt

Weitere Mitglieder können fakultativ hinzugeladen werden.

Um eine Verzahnung der beiden Projektgruppen und eine Berücksichtigung der jeweiligen fachlichen zentralen Belange sicherzustellen, ist eine wechselseitige Beteiligung der Dezer-nate II und VII bzw. der Fachbereiche 10 und 20 in den jeweiligen Projektgruppen vorgesehen.

Weiterhin sind in beiden Projektgruppen als ständige Mitglieder Vertreterinnen bzw. Vertreter aus den Dezernaten III, IV und V vorgesehen, um Interessen und Ideen der Fachdezernate einbringen und berücksichtigen zu können.

Im Rahmen der Projekte wird es notwendig sein, unterhalb der beiden Projektgruppen in den Dezernaten und Fachbereichen dezentrale (Unter-) Projektgruppen einzurichten, um konkrete einzelne Vorschläge und Maßnahmen zu bearbeiten. Die jeweilige Struktur und Zusammensetzung dieser Unterprojektgruppen wird bei Bedarf entsprechend den Anforderungen festgelegt.

## Projektablauf

Die beiden Projektgruppen bearbeiten ihren Aufgabenbereich eigenständig. Hinsichtlich der Vorgehensweise und Methodik unterscheiden sich die beiden Aufgabenfelder erheblich. Bei den Abläufen gemein ist, dass diese partizipativ angelegt sind und eine starke Einbeziehung und Beteiligung sämtlicher Organisationseinheiten erfolgt, auch durch eigenständig von diesen zu verantwortenden Unterprojektgruppen. Dies ermöglicht einerseits, die Fachkompetenz und praktischen Erfahrungen der einzelnen Bereiche und der dortigen Beschäftigten zu nutzen und andererseits die Transparenz und Akzeptanz für Veränderungen, die Modernisierungs- und Konsolidierungsprozesse zwangsläufig mit sich bringen, zu erhöhen.

Eine konkretisierte Zeit- und Ablaufplanung ist bei beiden Prozesssträngen jeweils nur für 2–3 Monate im Voraus planbar, da sich diese aus den Ergebnissen und Aufwänden der jeweiligen aktuellen Prozessschritte ergibt.

## Projektablauf Verwaltungsmodernisierung

Schwerpunkt der Verwaltungsmodernisierung ist insbesondere die Digitalisierung in der Verwaltung mit den Themenfeldern Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, Infrastrukturausstattung in Schulen und der vermehrte Einsatz mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablets). Diese Einzelprojekte wurden bereits begonnen, beispielsweise ist für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems die Entscheidung über die Auftragsvergabe in der Sitzung des Finanz- und Personalausschusses am 31. Januar 2019 getroffen worden.

Im Fokus der Verwaltungsmodernisierung steht weiterhin die Frage der zentralen oder dezentralen Aufgabenerledigung. Betrachtet werden müssen in diesem Zusammenhang Vor- und Nachteile, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten, aber auch die Frage, in welcher Organisationsform sich die jeweilige Aufgabe wirtschaftlicher und effektiver erledigen lässt.

Auch im Themenfeld Personalentwicklung (einschließlich Personalgewinnung und Personalerhalt) sind bereits unter Beteiligung der Personalvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten Ansätze für die Aktualisierung bzw. Neufassung des Personalentwicklungskonzeptes entwickelt worden, die im weiteren Prozess genutzt und ergänzt werden sollen. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise in diesem Themenfeld durch das Modernisierungsprojekt wertvolle Ideen und Hinweise generiert werden können, da gerade im Bereich Personal unterschiedliche Anforderungen an die Personalgewinnung und den Personalerhalt in den verschiedenen Bereichen bestehen können (z.B. Arbeitszeiten, Gesundheitsvorsorge, Employer Branding, Ausschreibungen).

Von der Methodik her ist vorgesehen, in Workshops mit jedem Dezernat Anregungen aufzunehmen und nach Auswertung hieraus eine Aufgaben- und Zeitplanung zu entwickeln. Diese enthält konkrete Arbeitsaufträge für die Dezernate und Fachbereiche, die innerhalb von bestimmten Zeitvorgaben abzuarbeiten sind. Nach Auswertung dieser Arbeitsphase wird ein Handlungsplan erstellt, der formal verabschiedet und freigegeben soll und die Grundlage für die Weiterarbeit und Umsetzung ist.

Durch die Workshops und dezentralen Arbeitsphasen wird eine breite Beteiligung sichergestellt. Für diesen beschriebenen Prozess ist eine Zeitplanung vorgesehen, die gerechnet vom Projektstart nach der formalen Auftragsvergabe ca. ½ Jahr umfasst. Mit dem Handlungsplan ist somit frühestens Ende des 3. Quartals 2019 zu rechnen.

## Projektablauf Haushaltsoptimierung

Nach dem eingangs erwähnten Ratsbeschluss zur nachhaltigen strategischen Haushaltssteuerung ist es das Ziel, bis zum Ende der kommenden Kommunalwahlperiode 2021-2026

einen dauerhaft ausgeglichenen Haushalt zu erreichen. Dies bedeutet aus heutiger Sicht ein Konsolidierungsergebnis von jährlich ca. 50 Mio. €.

Nach einem Detail-Planungs-Workshop der Projektgruppe sollen auf Vorschlag der KGSt unterschiedliche Instrumente genutzt werden, um Optimierungs- bzw. Konsolidierungspotentiale zu identifizieren:

- Ermittlung der „Big Points“ mittels Auswertung der Datenbank der Interkommunale Vergleichssysteme GmbH (IKVS)
- Haushaltsplananalyse der 494 Produkte des städtischen Haushalts
- Nutzung der sog. 900er Liste (KGSt-Sammlung von Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen aus kommunaler Praxis)
- Analyse des KGSt-Fundus (Erkenntnisse aus Vergleichsringarbeit, Benchmarks, Beratungsaufträgen, KGSt-Berichten, Geschäftsprozessdatenbank, Best Practice Datenbank)
- Auswertung weiterer Unterlagen

Aufgrund von vorbereiteten zentralen Analysen und Recherchen werden den Fachbereichen und Referaten konkrete Empfehlungen zur weiteren eigenverantwortlichen dezentralen Bearbeitung gegeben mit dem Ziel, der Projektgruppe Haushaltsplanung entsprechende Vorschläge zu unterbreiten, um das gesamtstädtische Ziel zu realisieren.

In meiner Mitteilung vom 28. November 2018 hatte ich angekündigt, erste Maßnahmen bereits zum Haushalt 2020 umzusetzen. Daran wird grundsätzlich festgehalten, auch wenn aufgrund der erforderlichen Vorlaufzeit und der Komplexität der Analysen davon auszugehen ist, dass konkrete Ergebnisse und Maßnahmen aus dem beschriebenen strukturierten Prozess zum Großteil erst ab der Haushaltsplanung 2021 berücksichtigt werden können. In die Planungen 2020 sollen jedoch die sog. „Quick-wins“ einfließen. Bei ihren Maßnahmen verfolgt die Verwaltung das eingangs genannte Ziel, die Vorgabe des Rates zu erfüllen und einen dauerhaft ausgeglichenen Haushalt bis zum Ende der Kommunalwahlperiode 2021 – 2026 zu erreichen.

### Kommunikation im Gesamtprozess

Von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des Gesamtprozesses ist die Akzeptanz und aktive Mitarbeit auf sämtlichen Ebenen der Führungskräfte und Beschäftigten. Hierzu ist eine umfassende regelmäßige Information der Beschäftigten, aber auch der Öffentlichkeit, unerlässlich. Hierzu werden folgende Instrumente genutzt:

#### verwaltungsintern:

- Fachbereichsleitersitzungen (die nächste am 28. Mai 2019)
- Dezernentensitzungen (regelmäßiger TOP)
- Dezernatsbesprechungen
- Fachbereichs-/Abteilungsleitungsbesprechungen, Dienstbesprechungen
- Mitarbeiterzeitung WIR (regelmäßig spezielle Seiten Verwaltungsmodernisierung/Haushaltskonsolidierung)
- Newsletter
- Informationsveranstaltung zum Prozessauftakt für alle Beschäftigten (am 25. Februar 2019 in der Volkswagenhalle)

#### Öffentlichkeit:

- Pressekonferenzen (die erste am 8. Februar 2019)
- Pressemitteilungen

Die Pressestelle wird bei Bedarf, insbesondere bei der Information der Öffentlichkeit, eingebunden.

## Beteiligung der Politik

Eine erste Informationsveranstaltung für die Fraktionsvorsitzenden über den Verwaltungsmodernisierungs- und Haushaltsoptimierungsprozess hat am 5. Februar 2019 stattgefunden. Vorgesehen ist seitens der Verwaltung, diesen „Steuerungskreis“ (nach derzeitiger Planung mit den Fraktionsvorsitzenden, OB, Dez. II und Dez. VII) für die Projektdauer zu etablieren.

Weiterhin ist vorgesehen, dem Rat regelmäßig über den jeweiligen Sachstand zu berichten. Nach dieser Mitteilung in der Sitzung am 12. Februar 2019 werden Quartalsberichte erstellt und als Mitteilungen für die Ratssitzungen am 2. April, am 25. Juni und am 12. November 2019 auf die Tagesordnung gesetzt.

Unabhängig hiervon werden im Rahmen des Gesamtprojektes erforderliche Entscheidungsvorlagen in den Ratsgremien (insbesondere FPA, VA, Rat) vorgelegt.

Markurth

### **Anlage/n:**

keine