



über  
Magistrat

Der Oberbürgermeister

und  
Frau Stadtverordnetenvorsteherin  
Christa Gabriel

an die Stadtverordnetenversammlung

26. Oktober 2017

Projekt AG Struktur: Zwischenbericht der Lenkungsgruppe AG Struktur (17-V-01-0042)

Zum Beschluss-Nr. 0541 vom 17.12.2015  
(SV-Nr.15-V-20-0051 Entwurf des Haushaltsplans 2016/2017)

Gemäß Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0541 vom 17.12.2015 sind die derzeit bestehenden Aufgaben und Strukturen sowie die jeweiligen Zuschussbedarfe innerhalb der Stadtverwaltung Wiesbaden durch eine Arbeitsgruppe zu überprüfen.

Dies wird im Rahmen eines Projektes zusammen mit den Fachämtern durchgeführt. Grundlage ist der von der Lenkungsgruppe des Projektes (aktuell: Dezernate I, II und VI) erarbeitete Projektauftrag (Anl. 1), der Ziele, Projektorganisation und Vorgehensweise regelt.

Ziel des Projektes ist eine zukunftsfähige Stadtverwaltung, die auf der Grundlage eines langfristig ausgeglichenen Haushalts handlungsfähig bleibt.

Zitiert aus Projektbesprechungen: „Aufgaben, Personal und Finanzausstattung sollen in Einklang gebracht werden bzw. in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.“

Wichtig ist, dass Schwerpunkt und Zielrichtung des Projektes nicht die Einsparungen in den Fachbereichen sind. Um in Zukunft die Aufgaben noch weiterhin mit hoher Qualität wahrnehmen zu können, sollen Freiräume durch Ressourcenoptimierung geschaffen werden. Dies insbesondere auch im Hinblick auf die demografische Entwicklung.

Mit diesen Zielen wurde seit Jahresanfang 2017 mit den Pilotämtern 11 Personal- und Organisationsamt und 21 Kassen- und Steueramt gestartet, im 2. Halbjahr 2017 folgen die Ämter 52 Sportamt und 53 Gesundheitsamt.

Die Mitarbeiter/innen der 4 Pilotämter wurden in einer Kickoff-Veranstaltung / Mitarbeiterversammlung am 26. Januar 2017 über das Projekt und Vorgehen informiert.

Die konstituierenden Sitzungen und weitere Arbeitsbesprechungen der Lenkungsgruppe, der Projektgruppe (mit Beteiligung der Personalvertretung, 11 F) und der beiden Teilprojekte 11 und 21 haben stattgefunden. Erarbeitet wurde dabei in der Projektgruppe ein Erhebungs-

bogen (Anl. 2), mit dem die Aufgaben der Bereiche u.a. mit folgenden Angaben dargestellt werden:

- Auftragsgrundlage
- Verpflichtungsgrad der Aufgabe, Innen- bzw. Außenwirkung
- eingesetzte VZÄ und Finanzmittel
- Kennzahlen / Messgrößen für die Aufgabenwahrnehmung
- Zukünftige Entwicklung der Aufgabe

Nach diesem Erhebungsbogen wurden in den Teilprojekten bei Amt 11 und 21 die Aufgabenbereiche und Teilaufgaben erfasst.

Daneben wurden unter Einbindung aller Mitarbeiter/innen in beiden Pilotämtern die Fragen des Projektauftrages behandelt und dabei Ideen und Vorschläge zur Optimierung von Strukturen, Prozessen und Schnittstellen sowie zu Arbeitserleichterungen gesammelt. Dies geschah im Amt 21 durch Einzel- und Kleingruppengespräche, im Amt 11 wurden sachgebiets- bzw. abteilungsbezogene moderierte Veranstaltungen („Ideenwerkstätten“) durchgeführt.

In beiden Ämtern wurden jeweils über 200 Ideen und Vorschläge erhoben, die nach einzelnen Schwerpunktthemen (z.B. Home-Office, betrieblicher Sozialdienst, Dezentrale Ressourcenverantwortung) oder allgemeinen Kategorien (z.B. IT/Technik, Kommunikation) gegliedert wurden. Als Sofortmaßnahme wurde im Personal- und Organisationsamt die Einführung eines Online-Bewerbungsmanagementsystems vorbereitet und vom Magistrat am 29.08.2017 beschlossen. Daneben wurden im Kassen- und Steueramt zur Unterstützung eines variablen Arbeitens und der erweiterten Einführung der Heimarbeit im Rahmen des anstehenden Regelaustausches der IT-Ausstattung Notebooks beschafft.

Weiterhin erfolgte eine Differenzierung nach Vorschlägen, über deren Realisierung und Umsetzung im jeweiligen Fachbereich entschieden werden kann, und solchen, die nur mit einer Gremienbeschlussfassung oder der Einbindung anderer Fachbereiche oder der Personalvertretung umgesetzt werden können. Diese wurden – ergänzt um die Einschätzung des Amtes zum jeweiligen Sachstand und Vorgehen – über die Projektgruppe in die Lenkungsgruppe eingebracht. Die Lenkungsgruppe hat in der Sitzung am 22.08.2017 beschlossen, dass diese Vorschläge unter den Gesichtspunkten der Umsetzung und der Ressourceneinsparung von den Ämtern zu priorisieren sind. Der Lenkungsgruppe sind zur nächsten Sitzung dazu konkrete Entscheidungsvorlagen vorzulegen.

Die nächsten Pilotämter 52 und 53 wurden über die bisherigen Vorgehensweisen und Erfahrungen der beiden ersten Pilotämter informiert und zum Start der Projektarbeit ab September 2017 gebeten, Vorbereitungen für die Einrichtung von entsprechenden Teilprojekten zu treffen.

Die Ergebnisse der Pilotämter zeigen durch die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen eine hohe Akzeptanz und Mitarbeit. Es ist Aufgabe, diese Motivation durch Umsetzungen der Ideen und Vorschläge nicht zu enttäuschen.

In Vertretung



Axel Imholz  
Stadtkämmerer

Anlagen

1. Projektauftrag
2. Erhebungsbogen für Aufgaben

<b>Auftraggeber/in:</b> StVV	<b>Projektleiter/in:</b> Herr Imholz	<b>Verfasser/in:</b> 11 / 20	<b>Datum:</b> 01.04.2017
<p><b>Lenkungsgruppe:</b> Oberbürgermeister (Vorsitz), Kämmerer, Ordnungsdezernent, (Teilnahme AL 11 und AL 20)</p> <p><b>Projektgruppenleitung:</b> Herr Imholz</p> <p><b>Projektgruppe:</b> AL 11, AL 20, GPR, 11 F, die jeweils in der Phase betroffenen Amtsleitungen der (Pilot-) Ämter und Teilprojektleitungen</p> <p><b>Projektbüro:</b> 1103</p> <p><b>Teilprojektgruppen:</b> (Pilot-) Amt, verantwortlicher PR, 11, 20</p> <p><b>Externe Unterstützung in Einzelfällen (über einen Rahmenvertrag)</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hintergrund des Projektauftrages:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschluss des Magistrats Nr. 0754 vom 13.10.2015 zur Gründung einer AG Struktur,</li> <li>• Beschluss des Ausschusses für Finanzen, Wirtschaft und Beschäftigung Nr. 0363 vom 17.11.2015</li> <li>• Beschluss des Ausschusses für Finanzen, Wirtschaft und Beschäftigung Nr. 0445 vom 09.12.2015</li> <li>• StVV-Beschluss Nr. 0541 vom 17.12.2015 (BP 8 zur Einrichtung einer AG Struktur)</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Zukunfts- und steuerungsfähige Stadtverwaltung durch Strukturveränderungen,</li> <li>➢ langfristig ausgeglichener Haushalt und ausreichende Rücklagen zur Vermeidung von strukturellen Defiziten,</li> <li>➢ durch Aufgaben- und Prozessanalyse sowie Digitalisierung jetzt gebundene Ressourcen „freizuschäufeln“, damit kommende Aufgaben bewältigt werden können.</li> </ul> </li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rahmenbedingungen / Arbeitsgrundlagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Strukturveränderung startet als Projekt, ist dann aber als Daueraufgabe zu etablieren (KVP<sup>1</sup>). Dafür ist eine kontinuierliche, zentrale Steuerung/Organisation erforderlich.</li> <li>• Der Erfolg hängt von einer größtmöglichen Akzeptanz ab. Dafür muss intern und extern für Verständnis geworben werden.</li> <li>• Selbst bei mehr Stellen und mehr Budget ist nicht zu erwarten, dass ausreichend Personal auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen wird.</li> <li>• Der demografische Wandel wird mehr Digitalisierung/IT-Einsatz erforderlich machen.</li> <li>• Erreichbare, messbare Ziele müssen in den Teilprojekten definiert werden.</li> <li>• „Quick wins“ werden nur dann verfolgt werden, wenn sie sinnvoll sind. Dafür müssen sie einen Mehrwert für Verwaltung, Politik und Bevölkerung stiften.</li> <li>• Vorschläge der Fachämter sollen abgefragt und berücksichtigt werden.</li> <li>• Anreize zum zusätzlichen IT-Einsatz (Budget) sollen erfolgen.</li> <li>• Weitere Anreize (ähnlich Vorschlagswesen) sind zu prüfen.</li> <li>• Zusätzliche Ressourcen und Budget werden zur Verfügung gestellt.</li> <li>• Bis zur Sommerpause 2017 soll mindestens ein Zwischenbericht, evtl. erste Ergebnisse aus den Pilotbereichen vorgelegt werden.</li> </ul> </li> </ul>			

<sup>1</sup> Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- **Organisation des Projekts:**
- Die Lenkungsgruppe „AG Struktur“ hat im Rahmen des Projektes „Aufsichtsratsfunktion“; die Befugnisse der Stadtverordnetenversammlung und des Magistrats bleiben unberührt. Sie legt die strategischen Ziele und das Vorgehen fest und trägt in ihrer Gesamtheit die dezernatsübergreifende Verantwortung für das Projekt.
- Die Projektgruppe „AG Struktur“ besteht aus der Projektleitung (Organisationsdezernent / Kämmerer), einem Projektbüro (1103, mind. einer organisationserfahrenden Person mit Sekretariat), den Amtsleitungen 11 und 20, den jeweils in der Phase betroffenen Amtsleitungen und Teilprojektleitungen der (Pilot-) Ämter und einer Vertretung des GPR und von 11 F.
- Teilprojekte bestehen aus Teilprojektleitung (Fachamt), evtl. weiteren Personen aus dem Fachbereich, 11, 20, dem verantwortlichen Personalratsmitglied und einer Vertretung 11 F.
- Es sind ausreichende Personalressourcen für das Projektbüro (1103, s. o.), die Teilprojektgruppen (Freistellungen, s. o.) und in den zuarbeitenden Fachbereichen frei zu stellen.
- Es ist ein Projektbudget (inkl. Personalkostenerstattung an die Fachbereiche) zur Verfügung zu stellen. (Realistisch kann zusätzliches Personal von Seiten der Fachbereiche frühestens ab März 2017 zur Verfügung gestellt werden.)
- Zur Abarbeitung von einzelnen Themen können weitere Teilprojekte durch die Projektleitung gegründet werden.

• **Vorgehensweise:**

Es werden 4 Ämter als Pilot nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Je ein Amt aus den Dezernatsbereichen der Mitglieder der LG, d. h. I, III, VI, VII.
- Vorschlag: 52,11,53,21

Die Teilprojektleitung ist eine geeignete Person aus dem zu untersuchenden Amt.

Vorschlag:

52	TP Leiter	Herr Michel
11	TP Leiter	Herr Süpner
53	TP Leiterin	Frau Liebold
21	TP Leiter	Herr Idstein

- Als Teilprojektmitglieder werden zur Unterstützung jeweils ein Sachbearbeiter aus 11 und 20 benannt und evtl. weitere des Fachamtes.
- Das Projektbüro ist bei Amt 11.
- Die Beteiligten bekommen einen Ersatz der Ressourcen für den Stundenaufwand (Budget und/oder Personal) gestellt.

Vorgehen:

- i. *zunächst einmaliges Projektbudget von 800 T€ in 2017 mit Deckung am Jahresende mit Abstimmung VI/20*
- ii. *Verteilung 50% Ersatz für die Teilprojektleitung bei großen Ämtern (11), 25% bei kleinen Ämtern (52); weiterer Personaleinsatz nach Stundennachweis.*

Ablauf:

Kick-off mit allen 4 Dezernenten / Pilotämtern	Jan
Erhebung der Kernaufgaben über Mustertabelle Excel mit SAP-Zahlen, Kriterien freiwillig/Pflicht usw. <i>(kann parallel laufen, auch erstmal ohne zusätzl. Personal, da auch Abfrage für Aufsichtsbehörde im HH 2018/2019)</i>	Jan/Febr
Analyse und Auswertung der Rückläufe durch 11/20	Febr/März

Workshops mit max. 2 Pilotämtern zu den Fragen a. was sind Zukunftsaufgaben, b. wo gibt es Strukturen bzw. Prozesse / Schnittstellen mit anderen Ämtern, die optimierbar wären, c. was würde die Arbeit erleichtern, d. wie könnten Ressourcen für a) „freigeschaufelt“ werden, e. welche werden in einem ersten Schritt weiter untersucht.	März - Mai
Analyse und Auswertung der Rückläufe durch 11/20 (Daten anderer, vergleichbarer Städte zur Orientierung)	
Abstimmung mit Lenkungsgruppe AG Struktur über die weiter zu bearbeitenden Prozesse / Strukturen / Maßnahmen (Bewertung der Optimierungsvorschläge)	Mai / Juni
Info an AG „Haushalt“	
Arbeitsgruppen arbeiten an der Optimierung der abgestimmten Prozessen/Strukturen/Maßnahmen mit regelmäßiger Berichtserstattung mit zusätzlicher, personeller Unterstützung.	2. Hälfte 2017
11/20 arbeiten den gleichen Prozess ab Pkt. 3 mit den beiden anderen Pilotämtern durch.	2. Hälfte 2017
Ende 2017 stehen für alle 4 Pilotämter erste Ergebnisse zu den „freigeschaufelten“ Ressourcen fest.	31.12.2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Besondere Chancen und Risiken, Konsequenzen</b></li> </ul> <p><b>Chancen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zukunftsfähige Stadtverwaltung</li> <li>- Dokumentation aller Leistungen / Prozesse mit Grundlage und Bewertung</li> <li>- Transparente Entscheidungsunterlage zur Vermeidung eines strukturellen Defizits</li> <li>- Leistungsorientierter genehmigungsfähiger Haushalt</li> </ul> <p><b>Risiken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstände der Fachbereiche</li> <li>- fehlende personelle Ressourcen</li> <li>- enger Zeitrahmen</li> <li>- Überfrachtung mit Detailanalysen</li> <li>- Fehlende Entscheidungen</li> <li>- Mangelnde Umsetzung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Berichtswesen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monatliche Statusberichte an LG,</li> <li>• regelmäßige, quartalsweise Berichte an die Stadtverordnetenversammlung.</li> </ul> </li> </ul>	



Spalte Nr.	Inhalte der Spalte	Erläuterungen / Ausfüllhinweise
<b>Vorschlag 20</b>		
1	<b>Aufgabenbereich</b>	Grundlage ist ein Vorschlag, der alle Kontierungsobjekte des Amtes (SAP-Auswertung) zu Aufgabenbereichen bündelt. Der Vorschlag kann vom Fachbereich angepasst werden.
2	<b>HR 2016</b>	
3	<b>Personalkosten</b>	Personalkosten für den Aufgabenbereich werden auf SAP-Basis von 20 ermittelt.
<b>Ausfüllbereich für den Fachbereich</b>		
4.	<b>(Teil-) Aufgabe</b>	<u>Benennung</u> der (Teil-) Aufgaben, die im Aufgabenbereich wahrgenommen werden.  Hilfestellung / Orientierung an: Produktkatalog oder -beschreibungen, Aufgabengliederungs-/Geschäfts-verteilungspläne, Prozeßbeschreibungen  Differenzierung z.B. abhängig von Möglichkeit, Aussagen zum Verpflichtungsgrad oder zum Vorliegen von Messgrößen treffen zu können
5.	<b>Auftrags- / Rechtsgrundlage</b>	Ergänzend und erläuternd zur Angabe des Verpflichtungsgrads:  <u>Extern:</u> jegliche Art rechtlicher Grundlage, z.B. Gesetze, Verordnungen, Tarifvertrag  <u>Intern:</u> städt. Gremienbeschlüsse / Regelungen; z.B. Stvv-Beschlüsse, Satzungen
6.	<b>Verpflichtungsgrad der Aufgabe</b>	Variiert je nach Amt (Anpassung des Erhebungsbogens erfolgt in Abstimmung 11/20)
6.1	<b>Pflichtaufgabe</b>	Hiermit sind sowohl Pflichtaufgaben mit Weisung als auch Pflichtaufgaben ohne Weisung gemeint.  <u>Pflichtaufgaben mit Weisung:</u> Diese müssen nach staatlichen Vorgaben erledigt werden (Ob und wie ist staatlich vorgegeben). Dazu gehören z.B. die Auszahlung von Sozialhilfe und Wohngeld, die Bereitstellung von Feuerwehr, Rettungsdiensten und Katastrophenschutz, die Durchführung von Gemeindewahlen.  <u>Pflichtaufgaben ohne Weisung:</u> Diese müssen nach kommunalen Vorgaben erledigt werden (ob ist vorgegeben, wie ist der Kommune überlassen). Dazu gehören z.B. die Müllabfuhr, die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser, der Bau von Kindergärten und Schulen.
6.2	<b>Freiwillige Aufgabe</b>	Freiwillige Aufgaben werden nach eigenem Ermessen und nach finanziellen Möglichkeiten erfüllt (ob und wie ist nicht vorgegeben).  Die Kommune entscheidet, ob sie ein neues Schwimmbad baut, neue Busse anschafft, ein Heimatmuseum einrichtet, welche Zuschüsse das Stadttheater und die örtlichen Vereine erhalten. D.h.: Zur Erfüllung der Aufgaben ist die Kommune nicht verpflichtet; sie kann also entscheiden, ob und - falls ja wie - sie diese erfüllen möchte.
7.	<b>Aufgabenwirkung</b>	Zuordnung der (Teil-) Aufgabe zu einem Wirkungskreis durch <u>ankreuzen</u>
7.1	<b>Außenwirkung</b>	Leistungserfüllung richtet sich nach außen (z.B. Bürger oder Externe Dritte)
7.2	<b>Innenwirkung</b>	Leistungserfüllung richtet sich nach innen (zentrale oder Querschnittsaufgaben innerhalb des Amtes oder für andere Fachdezernate/-ämter)
8.	<b>Zuständige OrgE</b>	<u>Benennen</u> der für die (Teil-) Aufgabenwahrnehmung zuständigen Organisationseinheit
9.	<b>VZÄ zum 31.12.2016</b>	<u>Benennen</u> der konkreten Summe der für die (Teil-) Aufgabenwahrnehmung eingesetzten Vollzeitäquivalente
<b>10. Kennzahlen / Messgrößen</b>		
10.1	<b>liegt vor ?</b>	Sind dem Fachbereich für die (Teil-) Aufgabenwahrnehmung Kennzahlen/ Messgrößen bekannt? Werden diese erhoben und genutzt?
10.2	<b>Beschreibung / Quelle</b>	Hier ist die Angabe "G" (gesetzliche Quelle bzw. Grundlage) oder "S" (etablierter Standard) zu erläutern.  G: Kennzahl basiert auf rechtlicher Grundlage (z.B. Personalausstattung KT durch das KiföG) S: Kennzahl basiert auf etablierten Standards (z.B. aus interkomm. Vergleich, KGSt...)
11.	<b>Einschätzung zukünftiger Entwicklungen</b>	Hinweise zur Entwicklung der jeweiligen Aufgabe: Verzicht möglich oder ggf. Änderungen hinsichtlich des Umfangs und/oder der Form der Aufgabenwahrnehmung ?