

Innovativ und vernetzt: Verwaltungsprozesse in Wiesbaden für die Herausforderungen der Zukunft optimieren

Werkstattbericht

Ausschuss für Finanzen und Beteiligungen
26.03.2025



25.03.2025



Ausgangslage zum Thema „Verwaltungstransformation“

Auftrag aus der StVV:
Innovativ und vernetzt: Verwaltungsprozesse für die Herausforderungen der Zukunft optimieren

Die Stadtverordnetenversammlung wolle beschließen:

- 1) Die Stadtverordnetenversammlung nimmt positiv zur Kenntnis, dass der Oberbürgermeister, der Magistrat und die städtischen Gesellschaften auf unterschiedlichen Ebenen daran arbeiten, eine künftige Handlungsfähigkeit des Stadtverbunds unter veränderten Rahmenbedingungen sicherzustellen. In Arbeit sind unter anderem:
 - a) Fahrplan für eine digitale Transformation
 - b) Optimierung stadtweiter und fachbereichsübergreifender Prozesse
 - c) Abarbeitung der Aufträge zur Nutzung von Synergien aus den Haushaltsberatungen 2023
 - d) Etablierung einer stadtweiten Zusammenarbeit in den AGs „Stadtverbund“ und eine Schärfung der fachlichen Themen dieser AGs
- 2) Die Stadtverordnetenversammlung regt an,
 - a) bereits begonnene sowie geplante Maßnahmen zu bündeln und in eine Projektstruktur zu überführen. Folgende grundsätzlichen Zielsetzungen sollten dabei eine Rolle spielen:
 - i) Stärkung robuster fachbereichsübergreifender Prozesse mit klaren, abgestimmten Verantwortlichkeiten, die einheitlich dokumentiert sind,
 - ii) Stärkung des Prinzips der zentralen Prozessverantwortung,
 - iii) Minimierung von Doppelstrukturen und Redundanzen zur Vermeidung von Schnittstellen innerhalb der Verwaltung,
 - iv) Bündelung von Aufgaben, die zentral und standardisiert erfolgen können,
 - v) Optimierung der Regeln für die Zusammenarbeit über Dezernats- und Ämtergrenzen,
 - vi) Analyse und Optimierung ressourcenrelevanter Prozesse
 - vii) verbesserte Gesamtsteuerung,
 - viii) Schaffung von mehr Synergien und Vermeidung von Doppelstrukturen unter den städtischen Beteiligungen,
 - ix) Konsolidierung der Beteiligungen, sofern sinnvoll,
 - x) Mehr Transparenz und Standards, auch bei Gehältern in den Gesellschaften,
 - xi) Bürokratieabbau,
 - xii) konsequente Serviceorientierung.
 - b) ein extern besetztes Projekt Management Office (PMO) zu etablieren und dafür eine verantwortliche Steuerung in der Verwaltung zu definieren.
 - c) nach dem Vorbild der AG Personal eine AG Moderne Verwaltung zu gründen, mit dem Ziel
 - i) ein Forum des Austauschs für politische Gremien, Personalvertretung und Führungskräfte der Verwaltung zu etablieren
 - ii) regelmäßig über Projektfortschritte zu informieren und sich über etwaige neue Weichenstellungen zu verständigen. Feste Sitzungstermine sollen gemeinsam jeweils zu Beginn des Jahres festgelegt werden.
- 3) Die Stadtverordnetenversammlung stellt für das Projekt Management Office ein Budget von 150.000 Euro (Position 2-15-EHH-neu-001 im HH-Antrag) zur Verfügung, sofern der Magistrat der oben genannten Empfehlung folgt.
- 4) Die Stadtverordnetenversammlung bittet den Magistrat, im Ausschuss für Finanzen und Beteiligungen am 26. März 2025 über die Projektstruktur zu informieren.

7 übergreifende Arbeitsgruppen aus der Veranstaltung ‚Stadtverbund‘ seit Jan 2024

(1) Stadt Strategie

(2) Daten (-nutzung)

(3) Personalgewinnung und -bindung

(4) Kreativer Dialog (Verwaltungskneipe)

(5) Zentralisierung / Dezentralisierung

(6) Haltung

(7) Grenzen ggü. Politik

Verwaltungstransformation als 1 von 3 Fokusthemen der AG Strategie

1. **Ziel(e):**
Zukunftsfähigkeit (im Stadtverbund) sicherstellen: realistische Planung - belastbare Finanzierung
2. **Maßnahmen:**
Einigkeit zu übergreifenden Zielen herstellen - Strategische Vorhaben kennen, gemeinsam und effizient verfolgen
3. **Aktueller Stand:**
Start mit drei strategischen Themen („einfach machen“ statt „Papiere erzeugen“):
 - Wärmewende
 - Immobilien Stadtverbund
 - **Verwaltungstransformation**

Verwaltungstransformation

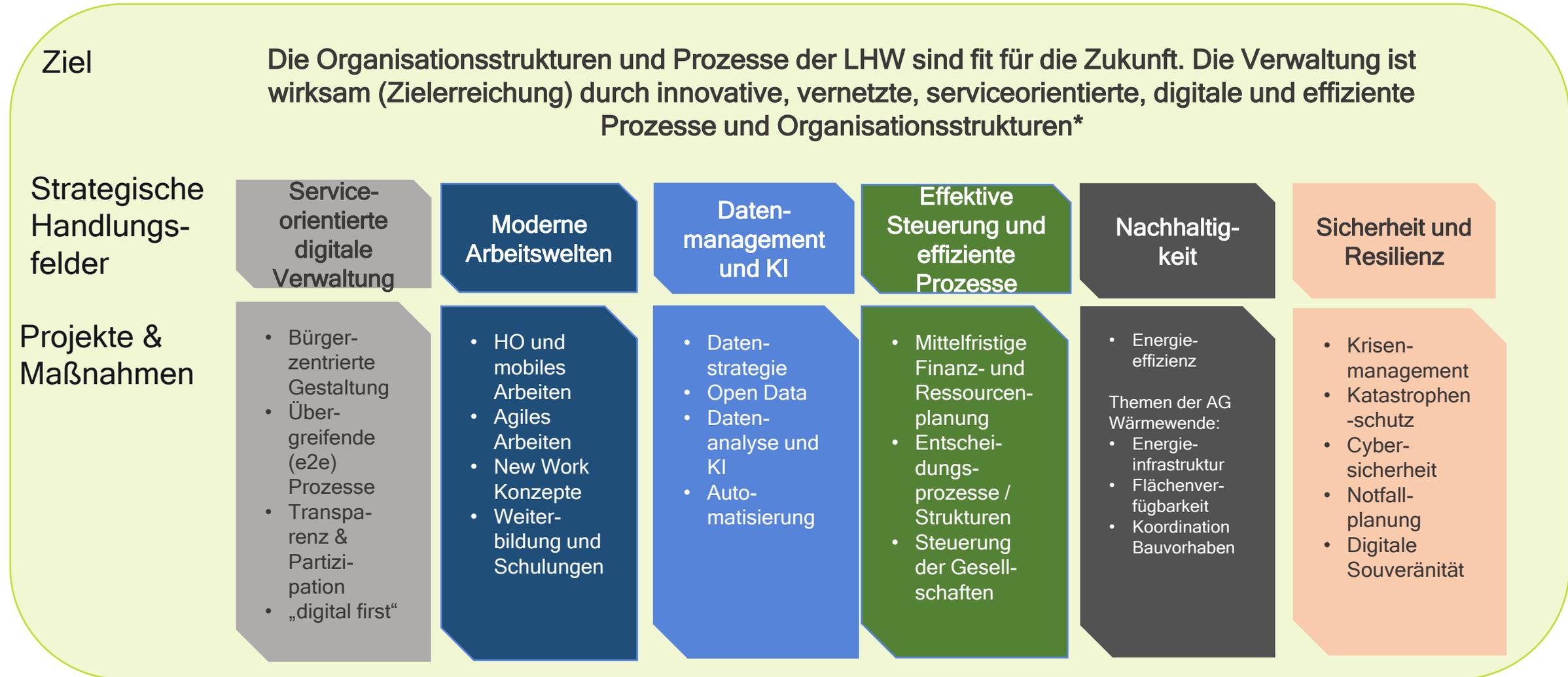
Silke Lehnhardt - Amt 15; Januar 2025



Diskussionsstand Januar 2025
AG Strategie / Stadtverbund

<p>Projektbegründung (Was? Warum?)</p> <p>Was ist der Inhalt des Projekts? Warum möchten Sie dieses Projekt durchführen? Wie ist die aktuelle Ausgangslage? Was ist das aktuelle Problem? Welche Rahmenbedingungen Umweltfaktoren sind zu berücksichtigen?</p> <p>Die Transformation der Verwaltung ist erforderlich, um sowohl die Gesetzeskonformität als auch die Funktionsfähigkeit der Verwaltung in Zeiten der zunehmenden Komplexität der Anforderungen, des Generationenwechsels, der fortschreitenden Digitalisierung sowie des Fachkräftemangels langfristig sicherzustellen. Sie bietet zudem die Chance für eine Steigerung der Servicequalität und der Effizienz aller städtischen Dienstleistungen.</p>		<p>Projektziele Nutzen (Wozu?)</p> <p>Welche konkreten Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Welche werden... Nutzen bringt die Umsetzung des Projektes für wen? Welche Annahmen fließen in die... ein?</p> <p>Die Organisationsstrukturen und Prozesse der LHW sind fit für die Zukunft. Die Verwaltung ist wirksam (Zielerreichung) durch innovative, vernetzte, serviceorientierte und effiziente Prozesse und Organisationsstrukturen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablierung von Prozessen und Strukturen für eine kontinuierliche Steuerung, Priorisierung und Ressourcenplanung - Beschleunigung der Entscheidungsfindung - Umsetzung der digitalen Transformation (jährlich aktualisierter Fahrplan) - Robuste, crossfunktionale, standardisierte Prozesse und Rollen; Abbau von Doppelstrukturen - Beteiligungen sind stimmig bzgl. Organisation und Prozessen 													
<p>Projektorganisation (Wer?)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Auftraggeber*in Amt</td> <td>Magistrat, OB, B Hinnerger Dez. II</td> </tr> <tr> <td>Lenkungsreise</td> <td>Resonanzgruppe: AG Strategie (Stadtverbund): LK: AG Moderne Verwaltung (Gremium mit Begleitung der Politik; evtl. eine Weiterentwicklung der AG Personal)</td> </tr> <tr> <td>Projektleitung Amt</td> <td>Amt 15</td> </tr> <tr> <td>Projektteam</td> <td>Mitwirkung der Ämter 20, 11, und weitere Ämter, Abstimmung mit der AG Zentralkomitee</td> </tr> </table>		Auftraggeber*in Amt	Magistrat, OB, B Hinnerger Dez. II	Lenkungsreise	Resonanzgruppe: AG Strategie (Stadtverbund): LK: AG Moderne Verwaltung (Gremium mit Begleitung der Politik; evtl. eine Weiterentwicklung der AG Personal)	Projektleitung Amt	Amt 15	Projektteam	Mitwirkung der Ämter 20, 11, und weitere Ämter, Abstimmung mit der AG Zentralkomitee	<p>Vorarbeiten Nutzung LHW</p> <p>Wurde das Vorhaben auf Vorarbeiten in der LHW geprüft? <input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p> <p>Wurde die Nutzung des Projekts der Lösung für weitere Ämter validiert? <input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein</p>					
Auftraggeber*in Amt	Magistrat, OB, B Hinnerger Dez. II														
Lenkungsreise	Resonanzgruppe: AG Strategie (Stadtverbund): LK: AG Moderne Verwaltung (Gremium mit Begleitung der Politik; evtl. eine Weiterentwicklung der AG Personal)														
Projektleitung Amt	Amt 15														
Projektteam	Mitwirkung der Ämter 20, 11, und weitere Ämter, Abstimmung mit der AG Zentralkomitee														
<p>Zeitplan Meilensteine</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Projektstart -ende</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Meilensteine</td> <td></td> </tr> <tr> <td>03/2025</td> <td>Governance Struktur für das Projekt definiert; PMO etabliert Jahreszeitplan definiert</td> </tr> <tr> <td>06/2025</td> <td>Priorisierte Projekte / Themen sind definiert</td> </tr> <tr> <td>09/2025</td> <td>Vorgehen und Projektportfolio für HH 26 ist definiert</td> </tr> </table>		Projektstart -ende		Meilensteine		03/2025	Governance Struktur für das Projekt definiert; PMO etabliert Jahreszeitplan definiert	06/2025	Priorisierte Projekte / Themen sind definiert	09/2025	Vorgehen und Projektportfolio für HH 26 ist definiert	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Komplexität • Diverse Stakeholder mit individuellen Interessen • Redundanz zu laufenden Programmen mit Lenkungs- und Steuerungskreisen • Entscheidungsbedarfe laufen quer zu Entscheidungsbefugnissen • Lösungen erfordern crossfunktionales und unpolitisches Denken und Handeln 			
Projektstart -ende															
Meilensteine															
03/2025	Governance Struktur für das Projekt definiert; PMO etabliert Jahreszeitplan definiert														
06/2025	Priorisierte Projekte / Themen sind definiert														
09/2025	Vorgehen und Projektportfolio für HH 26 ist definiert														
<p>Freigabe Beteiligung</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Erfolgt in den einzelnen Projekten / Programmen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>.....</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/>	Erfolgt in den einzelnen Projekten / Programmen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<p>Beteiligte Stakeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> - OB als Leiter der Dienststelle - Alle Dezernenten/innen - Alle Ämter - GPR, I/FGB, GSBV - Fraktionen für spezifische Themen 	
<input type="checkbox"/>	Erfolgt in den einzelnen Projekten / Programmen														
<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/>														
<p>Projektaufwand (Womit?)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Projektgröße</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Projektkosten in € (int./ext.) für PMO in 2025</td> <td>150T€</td> </tr> <tr> <td>Personalaufwand (in PT): ca. 200 bei Amt 15 anteilige Beteiligte in diversen Ämtern</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kosten Betrieb</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mittelfinanzierung: im HH 25 eingeplant</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Sonstige Anmerkungen</td> </tr> </table>		Projektgröße		Projektkosten in € (int./ext.) für PMO in 2025	150T€	Personalaufwand (in PT): ca. 200 bei Amt 15 anteilige Beteiligte in diversen Ämtern		Kosten Betrieb		Mittelfinanzierung: im HH 25 eingeplant		Sonstige Anmerkungen		<p>Anmerkungen Abhängigkeiten Unterlagen</p> <p>Beschluss 24-F-63-0091</p> <p>Beschluss 23-F-63 0118</p> <p>AG Zentralkomitee (Stadtverbund)</p>	
Projektgröße															
Projektkosten in € (int./ext.) für PMO in 2025	150T€														
Personalaufwand (in PT): ca. 200 bei Amt 15 anteilige Beteiligte in diversen Ämtern															
Kosten Betrieb															
Mittelfinanzierung: im HH 25 eingeplant															
Sonstige Anmerkungen															

Struktur und Handlungsfelder für eine moderne Verwaltung



*das Programm orientiert sich an Reformansätzen von Bund / Ländern

Richtungsweisende / Ideengebende Referenzen: Vortrag PD im Stadtverbund Januar 2024; Studie des Normenkotrollrates: Februar 2025; KGSt Konzepte

Reformansätze Bund / Länder

Bsp: Studie des Normenkontrollrats



Übersicht Bündelungsformen



Die Verwirklichung des Zielbilds erfordert einen Reformansatz, der die Ursachen der eingeschränkten Leistungsfähigkeit im Status quo wirkungsvoll adressiert. Dies kann durch eine räumliche, fachliche und/oder funktionale Bündelung erfolgen.

Räumliche Bündelung¹

Geografische Zusammenführung des Vollzugs für eine ausgewählte (Teil-)Leistung (Erzeugung von Skalenvorteilen)

z. B. interkommunale Kfz-Zulassung

Fachliche Bündelung

Gemeinsame Erbringung von inhaltlich homogenen (Teil-)Leistungen in spezialisierten Vollzugseinheiten (Erzeugung von Spezialisierungsvorteilen)

z. B. Mustergutachten für die Berufsankennung

Funktionale Bündelung

Gemeinsame Erbringung von querschnittlichen (Teil-)Leistungen bzw. gemeinsame Nutzung querschnittlicher Ressourcen und Verfahren (Erzeugung von Verbundvorteilen)

z. B. Shared Service Center für Rechnungswesen



Es geht um neue Formen der crossfunktionalen Zusammenarbeit auf vertikaler (zwischen Bund, Ländern und Kommunen) und horizontaler Ebene (zwischen des Ressorts)

↓ NKR-Gutachten "Bündelung im Föderalstaat"

PDF, 3MB, Datei ist barrierefrei/barrierearm, 03. Februar 2025

Die Digitale Transformation und die Führungskultur sind maßgebliche Möglichmacher für eine moderne Verwaltung



*das Programm orientiert sich an Reformansätzen von Bund / Ländern

Richtungsweisende / Ideengebende Referenzen: Vortrag PD im Stadtverbund Januar 2024; Studie des Normenkotrollrates: Februar 2025; KGSt Konzepte

Mögliche Programmstruktur für eine dezernatsübergreifende Orchestrierung der Verwaltungstransformation

Entwurf

Transparenz / Beratung / Impulse / Management / Umsetzung / Projekte

Forum des Austausches mit der Politik: AG Personal (Fraktionen, Gremien, Dezernate I, II & ?)

- Meinungsbildung
- Überblick
- Kultureller Wandel / Zusammenarbeit

3-4 mal pro Jahr;
Geschäftsführung: DezI/11 & DezII/Amt 15

AGs aus dem Stadtverbund

AG Personalgewinnung /
entwicklung

AG Dataforce

AG Strategie

AG Haltung

AG Zentral Dezentral

AG Grenzen setzen

Programm Management (PMO): Koordination / Steuerung; Geschäftsführung: DezII/Amt 15

Service-orientierte
digitale
Verwaltung

Moderne
Arbeitswelten

Daten-
management
und KI

Effektive
Steuerung und
effiziente
Prozesse

Nachhaltig-
keit

Programme

Programme

Projekte

Projekte

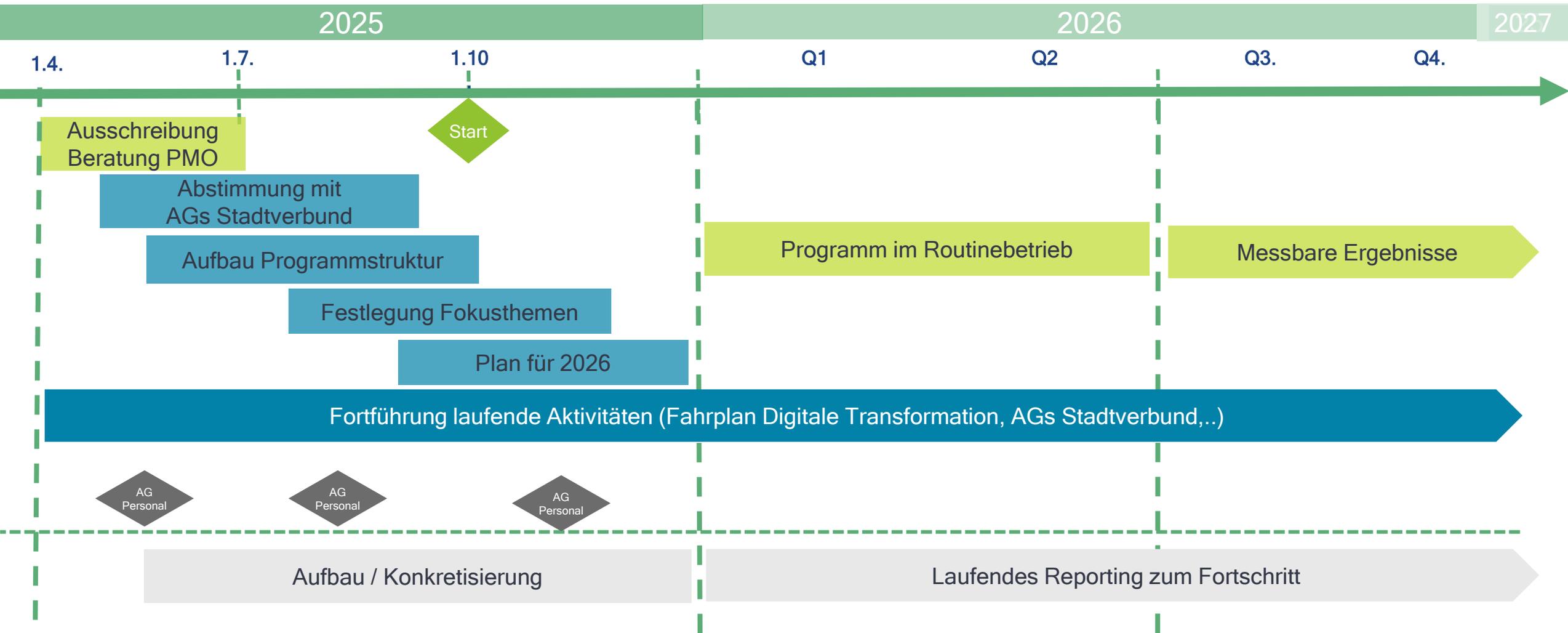
Projekte

Projekte

Projekte

- Portfolio und Backlog
- Einheitliche Projektmanagement Tools und Methoden
- Qualitätsmanagement
- Beratung und Unterstützung der Projekte

Vorgehen / Zeitplan



Strukturierung: Schema für Transformationsprogramme

