



ÖFFENTLICHE BESCHLUSSVORLAGE

Amt/Eigenbetrieb:

19 Zentrale Steuerung

Beteiligt:

Betreff:

Einrichtung des Projektes "Moderne Verwaltung"

Beratungsfolge:

25.10.2007	Haupt- und Finanzausschuss
20.11.2007	Personalausschuss
22.11.2007	Haupt- und Finanzausschuss
13.12.2007	Rat der Stadt Hagen

Beschlussfassung:

Rat der Stadt Hagen

Beschlussvorschlag:

Die Verwaltung wird beauftragt, das Projekt Moderne Verwaltung (MoVe) einzurichten.

Ziel des Projektes ist es, eine weitgehende IT-unterstützte, leistungsstarke und wirtschaftlich optimierte Verwaltung aufzubauen, auch um Haushaltskonsolidierungsnotwendigkeiten und -vorgaben erfüllen zu können.

Dies soll vornehmlich geschehen durch die Identifikation, die Untersuchung und die Optimierung der Geschäftsprozesse der Verwaltung.

Untersuchungsgegenstände bzw. Aufgabenfelder des Projektes sind

- die Aufgaben der inneren Verwaltung,
- die Verwaltungseinheiten mit direktem Bezug zu Bürgerinnen und Bürgern,
- der Aufbau eines Dokumentenmanagementsystems und
- die Koordination der für das Projekt relevanter Modernisierungsbestrebungen in der Verwaltung.

Durch das Projekt MoVe soll, beginnend zum 1.1.2008 in den nächsten 10 Jahren insgesamt ein Konsolidierungsbeitrag von 5.000.000€ erreicht werden.

In Abhängigkeit von den Vorschlägen des Mentors sind die zeitlichen und finanziellen Zielsetzungen des Projektes MoVe ggf. anzupassen.





Kurzfassung

Das Projekt "Moderne Verwaltung" (MoVe) stellt eine umfassende Reformstrategie der Verwaltung dar, mit dem Ziel, eine weitgehend IT-gestützte, leistungsstarke und wirtschaftlich optimierte Verwaltung aufzubauen.

Diese Verwaltungsmodernisierung ist einerseits vor dem Hintergrund einer dauerhaft notwendigen Haushaltskonsolidierung notwendig und unausweichlich, andererseits muss sich die Verwaltung noch mehr als bisher in ihrem Handeln an Nachfrage, Wirkung und Ergebnis mit Blick auf ihre Zielgruppen (Bürgerinnen und Bürger, heimische Wirtschaft, potentielle Investoren usw.) ausrichten.

Der demografische Wandel bildet dabei eine besondere Herausforderung, auch da nach Einschätzung von Verwaltungswissenschaftlern in den nächsten 10 bis 15 Jahren bis zu 50% des Personals im öffentlichen Dienst aus Altersgründen aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden werden.

Darüber hinaus werden in den nächsten Jahren weitere Notwendigkeiten zu berücksichtigen sein, die sich aus dem o. a. Modernisierungsprozess zwangsläufig ergeben werden, oder durch nationale bzw. EU-Anforderungen an eine Verwaltungsmodernisierung vorgegeben werden.

Um diese Anforderungen meistern zu können, soll das Projekt "Moderne Verwaltung" eingerichtet werden.



Begründung

1. Einführung

Die bestehende aufgabenorientierte Verwaltung hat aus historisch-strukturellen Gründen ein hohes Maß an Doppelarbeiten, eine ausgeprägte Notwendigkeit an Abstimmung und Koordination. Dies hatte seine Ursache unter anderem darin, dass es in der Regel keinen übergreifenden Zugriff auf Datenbestände gab. Nur so konnte über Jahrhunderte hinweg ein einheitlicher sicherer Rechtsraum garantiert werden. Insbesondere im kommunalen Bereich gab es für die Flächenverwaltung keine Alternative. Erst mit den heutigen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnen sich insbesondere im kommunalen Verwaltungssektor neue Gestaltungspotentiale, ohne die kommunale Selbstverwaltung in Frage zu stellen.

Der demografische Wandel bildet dabei eine besondere Herausforderung, auch da nach Einschätzung von Verwaltungswissenschaftlern in den nächsten 10 bis 15 Jahren bis zu 50% des Personals im öffentlichen Dienst aus Altersgründen aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden werden.

Hier besteht die Notwendigkeit und eröffnet sich gleichzeitig die Chance, die Modernisierungsmöglichkeiten an der Zielstellung auszurichten, auch den demografischen Wandel für die Einführung neuer Arbeitsformen und Kooperationsmodelle zu nutzen.

Das Projekt MoVe (Moderne Verwaltung) stellt eine umfassende Reformstrategie der Verwaltung dar mit dem Ziel, eine weitgehend IT-unterstützte, leistungsstarke und wirtschaftlich optimierte Verwaltung aufzubauen, auch um Haushaltskonsolidierungsnotwendigkeiten und –vorgaben erfüllen zu können.

Ausgangspunkt dieses Projektes ist die Erkenntnis, dass die heutige Aufbauorganisation der Verwaltung sich überwiegend nach bestehenden rechtlichen Zuständigkeiten richtet. Die Spezialisierung auf arbeitsteilige Einheiten (Fachämter, Abteilungen, Sachgruppen, Stellen) erfolgte entweder nach vorhandenen Arbeitsmengen oder nach den vorhandenen Aufgabenarten.

Ergebnis dieser Spezialisierung ist eine Verwaltung mit einer hochgradigen Arbeitsteilung (z.B. intern und extern ausgerichtete Fachämter) mit mehr oder weniger auf die Bürgerinnen und Bürger ausgerichteten Aufgabenzuordnungen und Zuständigkeiten.

Aufgabenüberschneidungen, Brüche in den "Herstellungsprozessen", Doppelzuständigkeiten oder häufige Schnittstellen erfordern intern komplexe Koordinationen, die einer konsequent effektiven und effizienten Aufgabenerledigung oftmals entgegen stehen.

Diese Schwachstellen in Verbindung mit den heute und erst recht morgen zur Verfügung stehenden informationstechnischen Möglichkeiten erfordern einen umfassenden Um- und Neubau der Verwaltung.



Kernstück hierbei ist die Überzeugung, dass auf kommunaler Ebene zukünftig die Aufbau- und Ablauforganisation gekennzeichnet sein muss durch Denken, Gestalten und Handeln von und in Prozessen. Dabei werden die vorhandenen bedeutenden Verbesserungspotentiale durch die Prozessorganisation nicht nur verwaltungsintern sondern durch die Betrachtung von Leistungsketten über Organisationsgrenzen hinweg erschlossen. Prozessorientierung erfordert die Ausrichtung des kommunalen Handelns an den Kategorien Nachfrage, Wirkung und Ergebnis mit Blick auf die Zielgruppen des Verwaltungshandelns (Bürgerinnen und Bürger, heimische Wirtschaft, potentielle Investoren usw.).

Neben dieser konsequenten Ausrichtung der Verwaltung an den Prozessen ist eine Vielzahl von weiteren externen Bestimmungsgrößen in die Restrukturierungsüberlegungen einzubeziehen. So sind nationale oder EU-weite Anforderungen an das kommunale Handeln zukünftig zu beachten und organisatorisch abzubilden.

Dieser Prozess einer radikalen Neuausrichtung der Verwaltung erfordert eine zentrale Koordination und Steuerung. Mögliche und wahrscheinliche Interessenkollisionen aller Beteiligten sind frühzeitig zu erkennen und auszuräumen. Gegenläufige Entwicklungen sind im Sinne einer einheitlichen Organisationsentwicklung zu vermeiden. Deshalb sollte die Zuständigkeit für diese Aufgabe, auch im Hinblick auf den notwendigen Dialog mit der Verwaltungsführung und der Politik bei 19/Zentrale Steuerungsunterstützung angebunden werden.

2. Organisatorische Notwendigkeiten

Konsequent betriebene prozessorientierte Verwaltungsorganisation ist nur möglich, wenn es gelingt, das gesamte kommunale Handeln vollständig und überschneidungsfrei in Kernprozessen zu beschreiben. Dies kann nur funktionieren, wenn man Kommunalverwaltung als ein auf Bürgerinnen und Bürger bzw. Zielgruppen ausgerichtetes System begreift, das in seinen Produktionsprozessen wirtschaftlichen Prinzipien folgt.

Diese "neue Sichtweise" kommunalen Verwaltungshandelns als Ausgangsbasis für einen Modernisierungsprozess erfordert die Bündelung aller Modernisierungsbestrebungen und -überlegungen im Hause an einer zentralen Stelle. Es ist nur dann sinnvoll, den Erneuerungs- und Umgestaltungsprozess als ein Gesamtkonzept anzulegen, wenn sichergestellt ist, dass hierfür das Projekt MoVe eine zentrale Zuständigkeit erhält.

Innerhalb dieser Zuständigkeit ist es nach heutigem Erkenntnisstand zweckmäßig, die Modernisierungsfelder in einem ersten Schritt nach den Adressaten des Verwaltungshandelns zu unterscheiden (Interne Verwaltung und Verwaltung mit Ausrichtung auf externe Zielgruppen, z.B. Bürgerinnen und Bürger).

2.1 Interne Verwaltung, interne Dienstleister



Unter dem Begriff der Internen Verwaltung werden die Aufgabenfelder subsumiert, die als Service- oder Steuerungsaktivitäten in Organisationseinheiten für die Gesamtverwaltung erledigt werden, ohne zunächst einen direkten Bezug zu Bürgerinnen oder Bürgern zu haben.

Amt	Bezeichnung	Relevante Aufgabenfelder *
14	Rechnungsprüfungsamt	Wirtschafts- und Bilanzprüfungen
18	Zentraler Service	Postbearbeitung, Callcenter, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalverwaltung, Beihilfen, Beschaffung, Druckerei, Buchbinderei
19	Zentrale Steuerung	Controlling, Organisationsentwicklung, Personalwirtschaft und -entwicklung, Ausbildung, zentrales IT-Management, Datenschutz
20	Kämmerei	Finanzbuchhaltung, Zins- und Kreditmanagement, Forderungsmanagement, Steuern und Gebühren
30	Rechtsamt	Rechtsberatung
37	Berufsfeuerwehr	Fuhrpark und Werkstatt

Weiterhin werden die Aufgabenfelder DV-Infrastruktur, Informationssysteme durch den Eigenbetrieb HABIT und das Gebäudemanagement durch den Eigenbetrieb GWH als interne Dienstleister zur Verfügung gestellt.

Diesen Aufgabenfeldern sind folgende Prüfkriterien zu hinterlegen, die jedoch mehrfach zur Anwendung gelangen können.

Aufgabenkritik

Es wird geprüft, ob die Aufgabe/Tätigkeit als solche, in der Menge oder in der Bearbeitungstiefe noch wahrgenommen werden soll, wahrgenommen werden kann.

Vollzugskritik/Prozessoptimierung

Es wird geprüft, ob es bei dem Prozess der Aufgabenwahrnehmung jedwede Schwachstellen gibt, die optimiert werden können. Die Folge ist eine Neuausrichtung von Prozessen, ggf. Anpassung der Strukturen.

(* Alle weiteren in den Organisationseinheiten wahrgenommenen Aufgaben sind nicht Gegenstand der Untersuchung nach den genannten Prüfkriterien)

Kooperation

Es wird geprüft, ob sich die Prozesse dazu eignen, durch neue Formen interkommunaler Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden zu können, bis hin zur Wahrnehmung in "regionalen Shared-Services".

Outsourcing



Es wird geprüft, ob sich die Aufgaben dazu eignen, von Dritten (in der Regel privatwirtschaftlichen Unternehmungen) effizienter wahrgenommen werden zu können.

Sonstige Lösungen

Dies könnten z.B. Modelle von Private-Public-Partnership sein.

2.2 Verwaltungseinheiten mit direktem Bezug zu Bürgerinnen und Bürgern

Die Ausrichtung der Informationen, Leistungen und Produkte sowie der Herstellungsprozesse an Zielgruppen und Nachfragesituationen, also an den unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen der Zielgruppen wird als Ergebnis am Ende der Analyse der Verwaltungsprozesse stehen. Erste Erfahrungen wurden in der Stadtverwaltung bereits mit den Bürgerämtern und den Kundenbüros (Planen und Bauen, behinderte Menschen, Tourismus und Veranstaltungen) getätigt. Ziel der Lebenslagen und Zielgruppenorientierung, der Ausrichtung an Nachfrage und Bedarf ist, dass z.B. Bürgerinnen und Bürger alle Dienstleistungen die sie für eine bestimmte Lebenslage (Umzug, Heirat, Bauen oder Geschäftsgründung) benötigen, an einer realen oder virtuellen Stelle vernetzt, schnell und in bestmöglicher Qualität erhalten.

Um diesen Ansprüchen/Herausforderungen genügen zu können, werden in Zukunft die Potentiale von E-Government ausgebaut und genutzt werden müssen, es wird darüber zu befinden sein, ob und wenn ja wo es zu einer Trennung von Front-Office und Back-Office Bereichen kommen wird und darüber hinaus wird durch den Auf- und Ausbau von kommunalen Netzwerkverwaltungen in ganzen Regionen den Bürgern/den Zielgruppen die Dienstleistungen übergreifend zur Verfügung stehen müssen.

2.3 Weitere Modernisierungsaktivitäten

Die nachstehend kurz beschriebenen zusätzlich z. Zt. bereits angegangenen oder noch zu beginnenden Aktivitäten auf weiteren Feldern der Verwaltungsmodernisierung stehen in einem engen Zusammenhang mit der Ausrichtung der Verwaltung an ihren Prozessen und deren Optimierung. Insofern sind sie als Teil der Projektes MoVe aufzufassen. Auch wenn eine unmittelbare Bearbeitung dieser Felder entsprechenden Aktivitäten in den Fachverwaltungen obliegt, sollte bei dem Projekt MoVe die Kompetenz für die Koordinierung der Aktivitäten und Ergebnisimplementierung liegen.

2.31 Dezentralisierung

Bei der sich zukünftig an den Prozessen ausgerichteten Verwaltungsorganisation, die ihre Strukturen an den Produkten und Wirkungen/Zielen ausgerichtet haben wird, stellt sich zwangsläufig die Frage wer, wie auf welcher Ebene steuerungsrelevante Aufgaben wahrzunehmen

hat. Die dezentrale Aufgabe einer zielorientierten Produktsteuerung durch die Produktverantwortlichen und die wirtschaftliche Steuerung durch die Kostenstellenverantwortlichen, beide unterstützt durch das betriebswirtschaftliche know how in den dezentralen Steuerungen, ist wie bisher dezentraler Natur. Ob es daneben einer einheitlichen verwaltungsweiten Steuerung der Personalplanung und des Personaleinsatzes (Personalwirtschaft), sowie der Organisationsentwicklung bedarf, wird durch das Projekt zu beantworten sein. Bei der Klärung der sich hieraus zwangsläufig ergebenden Gegenläufigkeiten zwischen dezentralen und zentralen Strömungen, der Beantwortung von Steuerungsnotwendigkeiten auf welchen Ebenen und der Modellierung entsprechend sinnvoller und effizienter Prozesse und Organisationsformen wird es notwendig werden, Rat und Unterstützung durch externen Sachverstand hinzuzuziehen.

2.32 Prozessregister

Das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung (KDV) entwickelt im Rahmen eines sogenannten Masterprojektes einen Ordnungsrahmen, Beschreibungsinhalte und Standards für ein E-Government - Prozessregister. Ziel ist die Bereitstellung von Best - Practise - Prozessen im Internet.

Ein Teil dieses Projektes bezieht sich auf Verwaltungsprozesse, die unter dem Oberbegriff "Leistungsbündel Wirtschaft" zusammengefasst sind, ein anderer Teil beschäftigt sich mit Prozessen aus dem Bereich des Kfz- und Führerscheinswesens. Die Stadt Hagen beteiligt sich im Rahmen von zwei Teilprojekten mit diesen Bereichen. Die Projektleitungen sind im SZW (Wirtschaft) bzw. bei VB 4/S (Kfz) angesiedelt.

Für den Bereich des "Leistungsbündels Wirtschaft" liegen erste Ergebnisse für die Prozesse im Baugenehmigungsverfahren und im Gewerbemeldewesen vor, die derzeit aufbereitet werden.

2.33 Fachbereichsbildung

Die konsequente Neuausrichtung der Verwaltung an Prozessen wird zwangsläufig die bestehende Aufbauorganisation, die noch weitgehend durch Fachämter, Abteilungen, Sachgruppen gekennzeichnet ist, verändern. Die durch das Neue kommunale Finanzmanagement (NKF) vorgegebene Ressourcen- und Ergebnisverantwortung der Produkt- und Kostenstellenverantwortlichen wird ebenfalls zu einer Veränderung der heutigen Aufbauorganisation führen müssen. Dezentrale Ressourcenverantwortung und Ausrichtung der Verwaltung an den Zielgruppen/Bürgerinnen und Bürgern werden fast zwangsläufig die begonnene Bildung von Fachbereichen verwaltungsweit beschleunigen. Neben den o. a. positiven Auswirkungen auf Verantwortlichkeiten und Bürgerorientierung wird die Bildung von Fachbereichen auch zur Abflachung von heute noch bestehenden Hierarchien führen. Eine Verbindung zum Projekt MoVe ist gegeben, da erst die Betrachtung

tung der Prozesse zu Veränderung der Aufbauorganisation führen kann und darf.

2.34 Dokumentenmanagementsystem

Das Dokumentenmanagement dient der Erfassung, Speicherung, Bearbeitung, Recherche, Verwaltung und Bereitstellung von elektronischen Dokumenten. Wesentliches Ziel ist die Einführung einer elektronischen Akte, um die medienbruchfreie und vollständige elektronische Abwicklung von Geschäftsprozessen umzusetzen.

Wie bereits zum gemeinsamen Antrag der Fraktionen von CDU und SPD zur Sitzung des Rates der Stadt am 30.08.07 ausgeführt, erfordert die ganzheitliche Einführung des digitalen Datenmanagementsystems eine umfangreiche und komplexe Bestandsaufnahme und Optimierung der Arbeitsprozesse. Die Verbindung der Projekte MoVe und DMS in diesem Punkt ist somit gegeben.

2.35 Nationale- / EU Anforderungen zur Verwaltungsmodernisierung

2.351 "115" einheitliche Behördenrufnummer

Mit der Einführung einer bundeseinheitlichen Behördenservicenummer soll die Erreichbarkeit von Verwaltungsdienststellen deutlich erleichtert werden. Verwaltungsdienstleistungen, Informationen und Beratungen sollen in Verwaltungsebenen übergreifenden Servicecentern transparent und rasch abrufbar zur Verfügung stehen. Die Servicecenter sollen ebenübergreifend arbeiten und untereinander vernetzt sein. Die einheitliche Behördenrufnummer (115) wird von jedem Provider so geschaltet, dass der Bürger das zum Anrufort nächst gelegene Servicecenter erreicht, in dem nach Möglichkeit ein Großteil seiner Anliegen abgedeckt werden können. Mit Schreiben vom 11.9.2007 hat der Innenminister des Landes Nordrhein-Westfalen entsprechend dem Strukturvorschlag des Bundes für regionale Workshops das Interessenbekundungsverfahren zur Teilnahme am Pilotprojekt D115 für den kommunalen Bereich eingeleitet. Da in den Servicecentern zwangsläufig kommunale Prozesse abgebildet werden, ist eine Verbindung zum Projekt MoVe gegeben.

2.352 EU- Dienstleistungsrichtlinie

Die Richtlinie sieht vor, dass Verwaltungsabläufe so gestaltet werden, dass es für Anbieter oder Nachfrager gewerblicher Art aus dem EU-Raum möglichst einen Ansprechpartner in der Region gibt. Dabei wird es notwendig werden, Verwaltungsprozesse so zu gestalten, dass sie einerseits in elektronischer Form abgewickelt werden können, andererseits auch einem Ansprechpartner, der sich außerhalb der Kommunalverwaltung befinden könn-



te, zur Verfügung stehen. Insofern sind diese Überlegungen in die Prozessuntersuchungen mit einzubeziehen.

3. Personelle Konsequenzen

Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse des Projektes MoVe eine weitgehende Neustrukturierung der Verwaltung zur Folge haben werden, die sich in unterschiedlichster, aber vermutlich nachhaltiger Form auf die Anzahl und die Struktur des städtischen Personals auswirken wird.

Es sind daher parallel personalwirtschaftliche Instrumente zu entwickeln, bereitzustellen und über DV-Verfahren abzubilden, die den Herausforderungen genügen. Hierzu gehören insbesondere Instrumente für eine möglichst verlässliche vorausschauende Personalplanung bezogen auf Qualifikation und Menge. Eine unabdingbar für den Erfolg des Projektes MoVe notwendige Kernaufgabe einer zukünftigen Personalwirtschaft ist die Umsetzung der Ergebnisse in Bezug auf die Menge, die Qualifikation und das Profil des Personals. Bisherige Modernisierungsprozesse haben an einer oftmals mangelnden frühzeitigen Einbindung und Mitwirkung der Personalverantwortlichen gelitten. Die Chance für das Projekt MoVe, diesen Fehler nicht zu wiederholen liegt in der organisatorischen Anbindung an die Zentrale Steuerungsunterstützung, die sowohl die organisatorische, als auch personalwirtschaftliche zentrale Zuständigkeit besitzt. Daneben müssen weitergehende Strategien zum Personalabbau entwickelt werden, die vorhandene Fluktuationspotentiale erkennt, ausnutzt und optimiert. Hierzu ist es notwendig, ein umfassendes Personalcontrolling zu entwickeln und aufzubauen.

4. Finanzielle Konsequenzen

Es ist schwer, am Anfang eines derartig umfassend angelegten Modernisierungsansatzes eine zuverlässige Erfolgsprognose abzugeben. Insbesondere, da ein derartig großes Projekt nicht mit den bei der Zentralen Steuerungsunterstützung vorhandenen Kapazitäten abgearbeitet werden kann (s. hierzu insbesondere Punkt 7).

Eine grobe Einschätzung des Konsolidierungspotentials wurde bereits vorgenommen und inzwischen als "Ersatzmaßnahme HSK 2007 / Prozessoptimierung" in das Maßnahmenmanagement bei VB 2/KM eingestellt. Strukturell sollen durch das Projekt MoVe hier ab 2008 jährlich 500.000 EUR Personalkosten (rd. 12 Stellen) eingespart werden.

MoVe bildet damit den Auftakt zu einer langfristig angelegten positiven Entwicklung hin zu einer sparsamen und effektiven Verwaltung. Perspektivisch sollen über eine flächendeckende Prozessanalyse aller Geschäftsprozesse und die komplette Neuausrichtung der gesamten Aufbauorganisation (MoVe ist "nur" der Einstieg in die "teuersten und wichtigsten" Prozesse) strukturell jährlich Personalkosten in Höhe von 2.000.000 EUR eingespart werden.



Darüber hinaus sind weitere Einsparungen, insbesondere über eine Verschlankung der Aufbauorganisation durch die konsequente Fachbereichsbildung, höchst wahrscheinlich, in ihrer Höhe jedoch noch nicht bezifferbar. Durch das Projekt MoVe wird jedoch eine langfristig positive Entwicklung zu einer sparsamen effektiven Verwaltung angelegt.

Die Verwaltung hat sich zum Ziel gesetzt, insgesamt durch das Projekt MoVe in dem im Punkt 7 genannten Zeitrahmen eine Konsolidierungssumme von 5 Millionen € zu erreichen. Die o. a. 2 Millionen € stellen hierbei die Mindestgröße dar. Die Verwaltung wird jeweils zeitnah nach Vorliegen seriöser Erkenntnisse vor allem zu diesem Punkt berichten.

5. Interne/Externe Hilfen

Wie bereits unter 2.31 erwähnt, kann es notwendig werden, externen Sachverstand in den Modernisierungsprozess einbeziehen zu müssen. Dies kann entweder bei verschiedenen Meilensteinen innerhalb des Prozesses sein, auch um für weitere Überlegungen und Schritte lernen zu können, oder sinnvoll für bestimmte Organisationseinheiten sein. Insbesondere dann, wenn für eine vorurteilsfreie Sicht innerhalb des Restrukturierungsprozesses gegebene Scheuklappen hinderlich sein können.

6. Ausblick

Das erste Aufgabenfeld des Projektes MoVe wird die Optimierung der Internen Verwaltung darstellen. Daneben wird es Aufgabe des Projektes MoVe sein, das Projektcontrolling für alle weiteren derzeit wahrgenommenen Bestrebungen, die Verwaltung zu modernisieren, zu übernehmen.

Daran anschließen wird sich die Neuausrichtung der Informationen, Leistungen und Produkte sowie der Herstellungsprozesse an Zielgruppen und Nachfragesituationen, also an den unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen der Zielgruppen. Über den Fortgang des Projektes MoVe wird der Verwaltungsführung und der Politik kontinuierlich berichtet werden.

7. Vorläufige Planung

Vorbemerkung

Das Ende eines Projektes ist abhängig von vielfältigen Determinanten. Neben dem Aufgabenumfang, der eingeforderten Qualität der Ergebnisse und den sich aus den Untersuchungsgegenständen ergebenden Unwägbarkeiten, sind für die Dauer des Projektes die zur Verfügung gestellten Ressourcen ausschlaggebend.

Gegenüber einem vergleichbaren Wirtschaftsbetrieb, der in der Regel durch nicht mehr als 100 Prozesse abgebildet wird, besteht die Aufgabenerledigung in einer Kommunalverwaltung aus ca. 3.000 bis 3.500 Prozessen, die es zu identifizieren, zu untersuchen und zu optimieren gilt. Dies führt zu dem Schluss, dass zunächst nur die Prozesse in die Untersuchung einbezogen werden sollten, die den größten möglichen Erfolg/Einsparung vermuten las-



sen. Nach einer gemeinsamen Untersuchung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) mit der b.i.t. consult GmbH Seeheim binden in der Regel 10 bis 20% der Prozesse 80 bis 90% der Ressourcen. Alle weiteren Untersuchungen sind zurückzustellen und in den Folgejahren abzuarbeiten.

Notwendige Ressourcen

Bei der nachstehenden Auflistung der Arbeitsfelder, der hierin erforderlichen Tätigkeiten und des hierfür benötigten Zeitkontingentes wird für das Projekt MoVe (incl. der Aufgabenfelder Dezentralisierung und Aufbau eines DMS) von folgender Personalausstattung ausgegangen.

Leitung und Koordination	1 Mitarbeiter
Teilaufgabe Datenmanagementsystem	1 Mitarbeiter/in
Personalprognosen, Qualifizierungsanalysen	1 Mitarbeiter/in
Geschäftsprozessoptimierung	4 Mitarbeiter/innen

Skizzierung eines groben Arbeits- und Zeitplanes

- bis 31.12.2007

Vorarbeiten, insbesondere

- Inhaltliche und personelle Planung des Projektes
- Rekrutierung, ggf. Qualifizierung des erforderlichen Personals
- Mitwirkung bei der Vorentscheidung betr. Kooperationen mit anderen Kommunen
- Ggf. Vorplanungen für externe Beratungsleistungen
- Einrichtung des Projektes durch Verfügung OB

Arbeitsfelder und erforderliche Tätigkeiten

- ab 2.1.2008

- Koordination und Berücksichtigung der Ergebnisse der weiteren Modernisierungsaktivitäten (s. a. Punkt 2.3)
- Modernisierung der Internen Verwaltung (s. a. Punkt 2.1)
 - Identifikation der Kostentreiber
 - Bildung von Prioritäten
 - Abarbeiten nach den genannten Prüfkriterien
 - Begleitung des Implementierungsprozesses
 - Evaluation
 - Ggf. mit externer Unterstützung
- frühestens ab Sommer 2008 (je nach personeller Ausstattung)
 - Modernisierung der Verwaltungseinheiten mit direktem Bezug zu Bürgern/Bürgerinnen und Kunden
 - Identifikation von "Leuchttürmen" (Verwaltungseinheiten bei denen Effizienz- und Qualitätssprünge möglich erscheinen)
 - Bildung von Prioritäten
 - Geschäftsprozessoptimierung
 - Implementierung
 - Evaluation
 - Abarbeitung der weiteren Prozesse



- möglichst ab 2.1.2008 (abhängig von der personellen Ausstattung)
 - Datenmanagementsystem
 - Vorgehensweise: s. a. Ausführungen zum gemeinsamen Antrag der Fraktionen der CDU und SPD zur Sitzung des Rates der Stadt am 30.08.07.
- laufende Überlegung, je nach Fortschritt des Projektes
 - Fachbereichsbildung
 - Paralleler Prozess, Konsequenzen aus den Erkenntnissen je nach Arbeitsfortschritt, analoge Prozessschritte.

Spätestens nach der Sommerpause 2009 ist, fußend auf den Erkenntnissen der bis dahin erledigten Arbeitsschritte, ein detaillierter Arbeits- und Zeitplan vorzulegen.

Zeitkontingent

Bei rechtzeitiger Entscheidung über die benötigten Ressourcen kann mit der eigentlichen Arbeit (nach Abschluss der Vorarbeiten) zum 2.1.2008 begonnen werden. Der Umfang und die Unwägbarkeiten des Gesamtprojektes lassen eine detaillierte Zeitplanung wie bei anderen - überschaubaren, oder zeitlich begrenzten Projekten möglich - nicht zu. Analog in anderen Städten für vergleichbare Projekte vorgesehenen Zeithorizonten, kann man davon ausgehen, dass für MoVe ein Zeitrahmen von 10 Jahren gegeben sein müsste.

8. Mögliche Schnittstellen

8.1 Konsolidierungsmanagement

Die Analyse und Optimierung von Prozessen dient letztlich dem Ziel, das Verwaltungshandeln effizienter und effektiver zu gestalten. Eine wirtschaftlichere Aufgabenerledigung hat stets zur Folge, dass die Aufgabe mit geringeren Ressourcen erledigt wird (Minimalprinzip) oder mit den gegebenen Ressourcen die Aufgabe qualitativ oder quantitativ aufgestockt wird (Maximalprinzip). Bei der vorhandenen Haushaltslage wird sich in der Regel eine Vorgehensweise nach dem Minimalprinzip ergeben müssen, d.h. eine Geschäftsprozessoptimierung wird zu Einsparungen, zur Konsolidierung führen. Insofern sind, was die Ergebnisse/den Output von MoVe angeht, u. a. auch Übergabepunkte zum Konsolidierungsmanagement gegeben.

8.2 Einsatz eines Mentors

Durch den Einsatz eines von der Bezirksregierung geförderten Mentors zur Begleitung des Konsolidierungsprozesses sollen neben einer Ursachenanalyse für die defizitäre Haushaltslage alle Bereiche des kommu-



nen Haushaltes aufgabenkritisch beleuchtet werden. Daneben ist wichtiger Bestandteil der Tätigkeit eine ergänzende Umsetzungsberatung der identifizierten und beschlossenen Maßnahmen. Insofern liegen bei den Startbedingungen für die Arbeit von MoVe mögliche Schnittstellen/Berührungen zum Aufgabenspektrum eines Mentors vor. Prozesse, die zur Erledigung von Aufgaben dienen, deren Erledigung in Frage gestellt wird bzw. auf die zukünftig verzichtet werden soll, bedürfen keiner Optimierung mehr.

In Abhängigkeit von den Vorschlägen des Mentors sind die zeitlichen und finanziellen Zielsetzungen des Projektes MoVe ggf. anzupassen.

9. Stand im Oktober 2007

Zum 1.9.2007 konnte die Stelle des Projektleiters MoVe überplanmäßig mit einem erfahrenen Organisator mit Kenntnissen in Projektarbeit besetzt werden.

Im Zuge des Projektfortschrittes werden zu den einzelnen Kapiteln, wie angeführt, weitere Ausführungen erfolgen.



Finanzielle Auswirkungen

☒ Es entstehen keine finanziellen und personellen Auswirkungen.



Verfügung / Unterschriften

Veröffentlichung

Ja

Nein, gesperrt bis einschließlich _____

Oberbürgermeister

Gesehen:

Stadtkämmerer

Stadtsyndikus

Beigeordnete/r

Amt/Eigenbetrieb:

19 Zentrale Steuerung

Gegenzeichen:

Beschlussausfertigungen sind zu übersenden an:

Amt/Eigenbetrieb:

Anzahl:
