

Strategische Haushaltskonsolidierung

01.03. 2022
in Groß-Umstadt



Freiherr vom Stein
KOMMUNAL
BERATUNG

Referenten: Dr. Alfred Reichwein, Dominic Benz

Was verstehen wir unter Strategischer Haushaltskonsolidierung?

- Unter einer strategischen Haushaltskonsolidierung versteht die Freiherr vom Stein Kommunalberatung ähnlich wie die KGSt (vergleiche zum Beispiel: Strategische Haushaltskonsolidierung, KGSt Handbuch Nummer 21/2014) eine nachhaltig zu organisierende Management-Aufgabe, die sowohl die Politik wie auch die Bürgerschaft einer Stadt mit einbezieht. Kurz gefasst bedeutet strategisch in diesem Sinne
 - Wirkungsorientierung und Systemdenken
 - Priorisierung von Aufgaben, Produkten und Ausgaben vor dem Hintergrund strategischer Ziele
 - Zusammenwirken von Verwaltungsmanagement (auch bezogen auf die Eigenbetriebe und Gesellschaften) und politischer Steuerung
 - dauerhafte Qualifizierung der Finanz-und Ergebnissteuerung (als Management Aufgabe), unterstützt durch ein strategisches Controlling.



Was ist Gegenstand der Betrachtung?

Ein solcher Ansatz reduziert sich nicht auf die Korrektur einzelner Haushaltspositionen, sondern bezieht Fragen

- der Verwaltungsstruktur,
- der Verwaltungsprozesse,
- der eingesetzten Instrumente und nicht zuletzt
- der Verwaltungskultur mit ein.

Eine zentrale Rolle dabei spielen die Führungskräfte in Verwaltung und Politik.



Sparvorschläge, Giftliste oder ?

Die oben beschriebene Gestaltungsaufgabe lässt sich naturgemäß nicht durch ein Konsolidierungsgutachten und ebenfalls nicht kurzfristig lösen.

Sie benötigt einen intensiven Diskussions- und Auseinandersetzungsprozess seitens des externen Beraters, der zugleich als Coach und Experte auftritt, mit den Akteuren der Stadt.



Modernisierungsstrategien statt kurzfristiger Ein“spar“*vorschläge

Im Ergebnis wird es darum gehen,

- Modernisierungsstrategien und daraus abgeleitet
- Leitprojekte zu entwickeln, die helfen,
- Ressourcen zu sparen (oder Einnahmen zu steigern), dabei aber die
- Attraktivität der Stadt und die Leistungen der Stadtverwaltung nicht reduzieren und
- die sich nicht als zusätzliche Belastung auf dem Rücken der Beschäftigten auswirken.

* Manche Sparmaßnahmen sind im Ergebnis auch fiskalisch schlechter als Nichtstun!



Unser Auftrag - Modul 1: Kurzfristiger Haushaltsausgleich

Ziel des Moduls 1 ist es, die Perspektive für einen kurzfristigen Haushaltsausgleich in Verwaltung und Politik zu erarbeiten.

Hierzu werden zuerst qualifizierte Interviews mit Politik und Verwaltung durchgeführt. Die Personalvertretung wird von Anfang an adäquat beteiligt.

Eine Kommunikations- und Beteiligungsstrategie wird erarbeitet und abgestimmt.

In Workshops mit Politik und Verwaltung werden strategische Ziele erarbeitet, Wirkungsbeiträge ermittelt und damit die Grundlage für eine Priorisierung gelegt.

Parallel entsteht ein Konzept für den kurzfristigen Haushaltsausgleich, das in den Gremien beraten und beschlossen wird.

Später zu erarbeiten - Modul 2: Langfristig strategische Haushaltssteuerung



Wie wollen wir vorgehen?

Zur Erreichung des Ziels des ersten Moduls 1 werden zunächst qualifizierte aktivierende Interviews durchgeführt. Diese dienen dazu, die unterschiedlichen Sichten auf die Konsolidierungsaufgabe zu erarbeiten. Konsensbereiche werden ebenso sichtbar wie Tabuzonen.

In den Gesprächen wird auch deutlich, welche Akteure bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

In Workshops mit Politik und Verwaltung werden dann strategische Ziele erarbeitet und der **Wirkungsbeitrag** von Produkten und Projekten diskursiv ermittelt – meistens liegen keine objektiven Daten hierzu vor.

Es entsteht ein Portfolio für die Produktkritik.

Alle Ergebnisse werden gemeinsam von Verwaltung und Beratern erarbeitet.



Wie wollen wir vorgehen?

Auf dieser Grundlage lässt sich dann ein Verfahren für den kurzfristigen Haushaltsausgleich durchführen, das in der Literatur “qualifizierter Rasenmäher“ genannt wird.

Je nach Lage muss dabei auf klassische Konsolidierungsinstrumente zurückgegriffen werden. Dabei sollten aber Verfahren wie Höhergruppierung – oder Stellenwiederbesetzungssperren im „Giftschrank“ stehen bleiben, da ihre Wirkungen auf die Motivation der Beschäftigten und die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeberin verheerend sind.

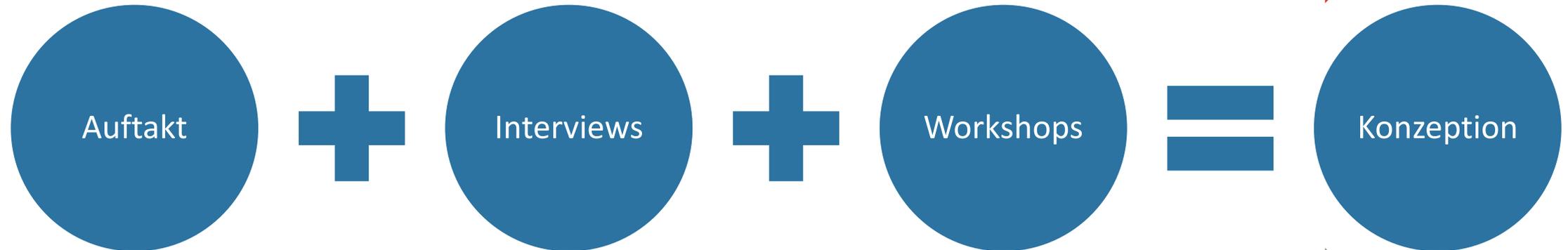
Während dieser ersten Arbeiten wird parallel nach den passenden **Modernisierungsstrategien** gesucht, die sowohl einen dauerhaften Haushaltsausgleich als auch die Zukunftsfähigkeit der Stadt Groß-Umstadt sichern.

Ebenfalls parallel wird der Stadt ein intensiver **Kommunikations- und Beteiligungsprozess** zu dem Thema Konsolidierung respektive Modernisierung nach innen und außen empfohlen. Auch und gerade bei Konsolidierung benötigt die Stadt ein überzeugendes Narrativ.

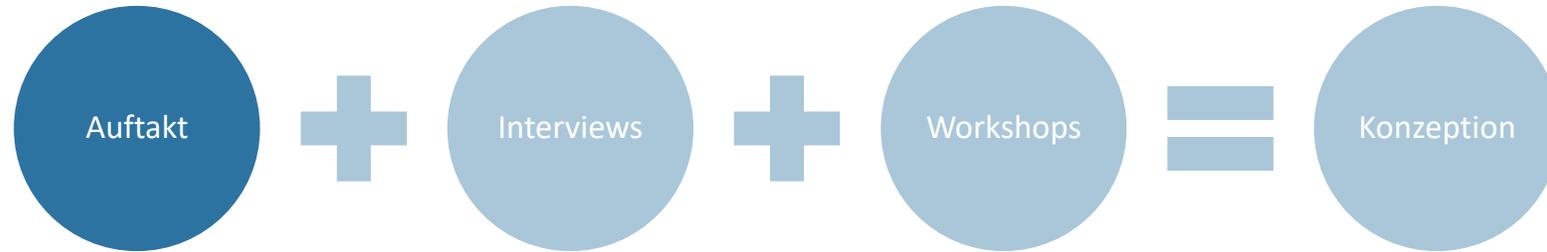
Aufbau Modul 1

Die Beratung gliedert sich in vier nachfolgend erläuterte Schritte

Modernisierungsstrategien erarbeiten und Quick Wins suchen



Kommunikations- und Beteiligungsprozess zum Thema nach innen und außen



Inhalte:

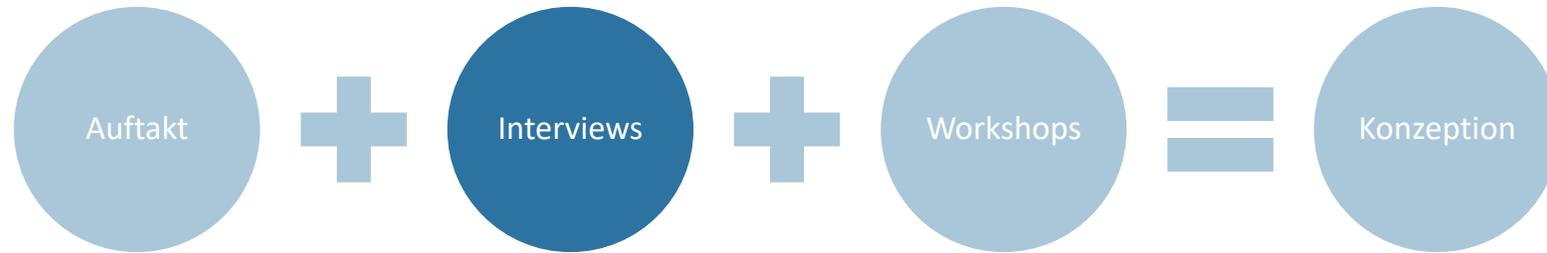
Mit der Startbesprechung werden die Grundlagen für die Durchführung der Beratung geklärt und festgelegt. Aus dem Startgespräch resultieren

- ein „Statement of understanding“ (Beratungskontrakt) zwischen Beratern und Verwaltungsführung
- die Klärung der Rolle der Politik und der Öffentlichkeit in diesem Prozess
- Eine Beurteilung der Informations- und Datenlage
- eine konkrete Arbeitsplanung. Dafür werden Aktivitäten, Beteiligte und Termine benannt.
- Weiterhin wird die Verfügbarkeit bzw. die Bereitstellung der für die Untersuchung relevanten Informationen, Dokumente und Dateien geklärt.

Projekthalt und -ablauf werden mit dem Auftraggeber vollumfänglich abgestimmt.

To Do:

- ✓ Beratungskontrakt erarbeiten
- ✓ Projektorganisation abstimmen
- ✓ Ressourcen in der Verwaltung sichern
- ✓ Interne PL bestimmen
- ✓ Steuerungsgruppe einrichten
- ✓ Termine durchplanen

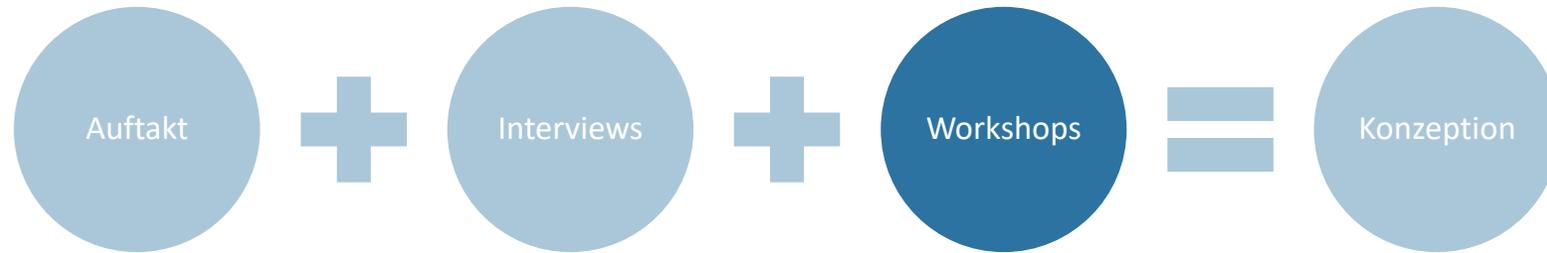


Inhalte:

In qualifizierten Einzelinterviews (90') werden mit ca. acht Gesprächspartner: innen aus Politik und Verwaltung diverse Themenfelder (Situation der Stadt, Historie, eigene Position und Verantwortung, Risiken und Potenziale für die Zukunft, konkrete Ideen für Konsolidierungspotenziale und Modernisierungsstrategien usw.) erörtert. Die Ergebnisse werden dokumentiert und bilden die politisch-administrative Bestandsaufnahme. Parallel stellt die Verwaltung relevante Infrastruktur- und Haushaltsdaten im Sinne einer SWOT Analyse zusammen.

To Do:

- ✓ Gesprächspartner benennen (4 Verw. & 4 Politik, PR)
- ✓ Infrastruktur und Haushaltsdaten zusammenstellen (Verw.)
- ✓ Vorhandene Strategien und laufende Projekte erheben
- ✓ Interviews durchführen und Ergebnisse dokumentieren



Inhalte:

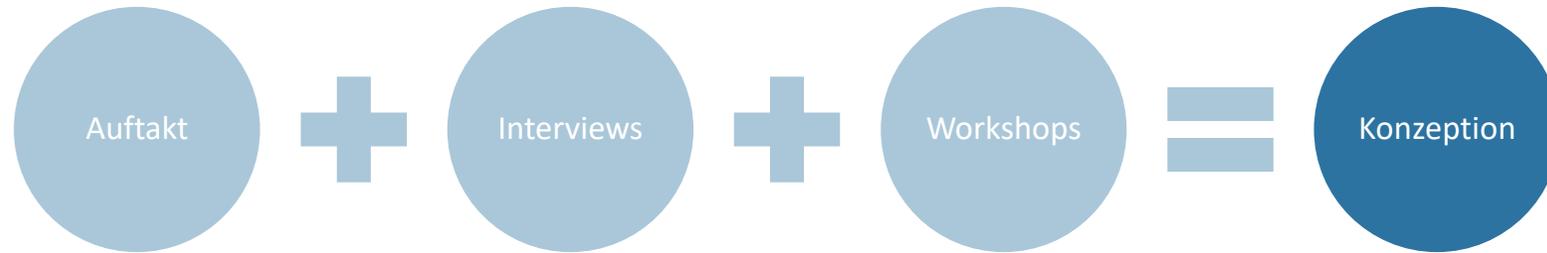
WS I: In einem gemischt besetzten Workshop (Politik, Verwaltungsführung, Personalvertretung usw.) werden strategische Ziele erarbeitet. Dabei werden vorhandene Festlegungen und laufende Projekte einbezogen und auf ihre Aktualität hinterfragt.

WS II: In geringem zeitlichem Abstand wird mit den gleichen TeilnehmerInnen der Wirkungsbeitrag von Produktgruppen und Projekten ermittelt und unterlegt mit ihrem Ressourcenaufwand insgesamt dokumentiert. Auf dieser Grundlage lässt sich in der Folge ein wirklicher produktkritischer Prozess aufbauen.

WSIII: Die Verwaltung entwickelt mit Unterstützung der externen Berater auf dieser Basis eine Vorlage zum kurzfristigen Haushaltsausgleich. Diese wird in einem letzten WS diskutiert und abgestimmt.

To Do:

- ✓ Strategische Ziele ermitteln bzw. erarbeiten
- ✓ Ressourcenaufwand für Produktgruppen zuordnen
- ✓ Wirkungsbeitragsanalyse durchführen
- ✓ Portfolio für die Produktkritik zusammenstellen



Inhalte:

To Do:

Die Verwaltung erarbeitet, unterstützt von den externen Beratern, ein Konzept „Haushaltsausgleich jetzt!“, das aber weit mehr darstellt als einen Katalog kurzfristig wirksamer Sparmaßnahmen. Es folgt bereits der Grundidee, Konsolidierung als Gestaltungsaufgabe zu begreifen, die nur gelingen wird, wenn das Verwaltungsmanagement Verantwortung übernimmt.

Soweit in dem Prozess Hinweise auf sogenannte Quick Wins aufgetaucht sind, das sind kurzfristig realisierbare Ressourceneinsparungen ohne gravierende Konsequenzen für die Erreichung der strategischen Ziele, werden diese ebenfalls aufgeführt.

Für alle Maßnahmen werden die fiskalischen Effekte mit dem Zeitpunkt ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und zu erwartende Widerstände sowie gegebenenfalls notwendige Investitionen zur Realisierung der Einsparung benannt.

- ✓ Abstimmung mit der Kommunalaufsicht
- ✓ Konzept erarbeiten
- ✓ Herbeiführung einer Beschlussfassung in pol. Gremien

Zeitplan Modul 1 (Sommerferien ab 25.Juli)

	März	April	Mai	Juni
Auftakt	▼			
Interviewrunden		▼		
Workshop I - Ziele		▼		
Workshop II - Wirkungsbeitrag			▼	
Erstellung eines Portfolios			▼	
Workshop III - Verwaltungsvorlage				▼
Konzeption				▼



Die nächsten Schritte (inkl. Gesprächsnotizen vom 01.03.) I

✓ Projektziel und -ablauf prüfen

Die Vorzeichen haben sich zum positiven verändert. Für den HH 2022 konnte ein einstweiliger Haushaltsausgleich erzielt werden. Die Ausrichtung des gemeinsamen Projekts und die Wirkung der kurzfristigen Maßnahmen fokussiert sich also auf den Haushalt 2023.

✓ Projektorganisation abstimmen

Die Ansprechpartner seitens der Verwaltung sind Herr Huber und Herr Brust. Darüber hinaus sollen die Initiatoren des Projekts (Fraktionsvorsitzende und Vorsitzender des HA/FA), der neue Bürgermeister und sein Stellvertreter in den Prozess einbezogen werden.

✓ Interne PL

Die verwaltungsinterne Projektleitung übernimmt Herr Huber, sein Stellvertreter ist Herr Brust.



Die nächsten Schritte (inkl. Gesprächsnotizen vom 01.03.) II

✓ Steuerungsgruppe

Die Einbindung der Auftraggeber wird als wichtig angesehen. Die einzelnen Personen werden durch die PL gemeldet. Dieser Adressatenkreis soll regelmäßig beteiligt und eingebunden werden. Die Beteiligten werden von der PL gebeten, dafür fixe Sitzungskorridore/Terminfenster zu benennen.

✓ Termine durchplanen (BM Wahl findet am 20.03. statt)

Kick Off:

Vorschläge 14.03.22 oder 16.03.22 je 10:00 – 13:00.

Teilnehmende:

Vorsitzender des HA/FA, Herren stv. BM Kreh, Huber, Brust, Müller, GPR/Beauftragte...

Organisatorisches:

Die PL reserviert den Sitzungssaal und lädt die Teilnehmenden ein. Im Sitzungssaal stehen Moderationswände (3) und Flipchart-Ständer (2) bereit. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, einen großen Bildschirm via Quick Share einzubeziehen.



Die nächsten Schritte (inkl. Gesprächsnotizen vom 01.03.) III

- ✓ Gesprächspartner benennen (4 Verw. & 4 Politik)

Erster Entwurf: 5 Fraktionsvorsitzende (SPD, CDU, BVG, Grüne, FDP), Vorsitzender des HA/FA, Herr Kreh, GPR-Vorsitz,...

- ✓ Infrastruktur und Haushaltsdaten zusammenstellen (Verw.)

Haushaltsentwurf 2022 wird übersendet

- ✓ Kommunikations- und Beteiligungsprozess nach innen und außen aufsetzen

Entscheidung ob und wie soll im Kick Off getroffen werden.



Und danach

- ✓ Strategische Ziele ermitteln bzw. erarbeiten
- ✓ Ressourcenaufwand für Produktgruppen ermitteln
- ✓ Wirkungsbeitragsanalyse
- ✓ Abstimmung mit der Kommunalaufsicht
- ✓ Konzept erarbeiten
- ✓ Herbeiführung einer Beschlussfassung in pol. Gremien