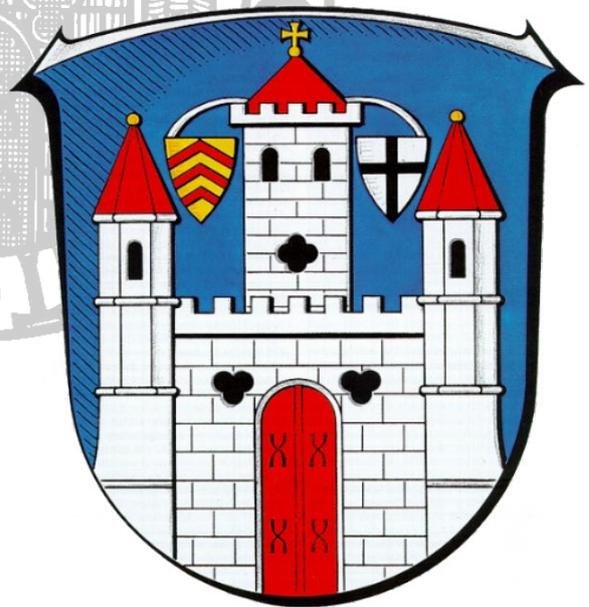
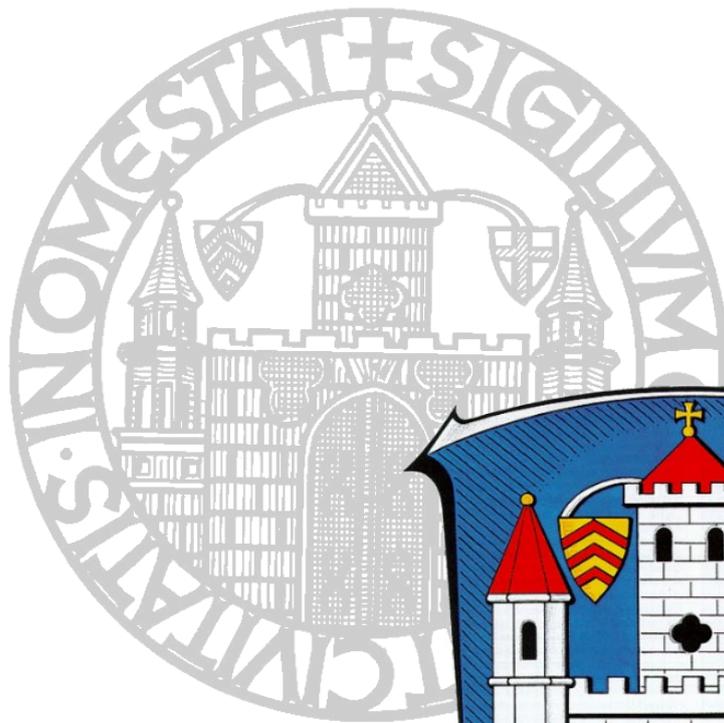


Strategische

Konsolidierung

des Haushaltes in

Groß-Umstadt



Hauptplan

2022/2023

Stadt Groß-Umstadt

Strategische Konsolidierung des Haushaltes in Groß-Umstadt

Hauptplan ²⁰²²/₂₀₂₃

Dokumentenversion 12

Druckdatum Freitag, 9. September 2022

Geschäftsstelle Rathaus, Markt 1, 64823 Groß-Umstadt

Telefon 06078 781-0

WWW www.gross-umstadt.de



1	Einführung.....	4
2	Die Ausgangslage	5
2.1	Investitionsvorhaben	5
2.2	Eine frühe Strategie zur Haushaltskonsolidierung.....	5
3	Die Entwicklung dieses Hauptplanes.....	6
3.1	Projektstruktur.....	6
3.2	Lenkungsgruppe	8
3.3	Projektdurchführung	8
3.4	Projektverlauf.....	9
4	Projektergebnisse.....	12
4.1	Ergebnisse der Interviews.....	12
4.2	Ausgangslage, Risiken und Trends.....	12
4.3	SWOT Analysen	14
4.4	Vision.....	15
4.5	Strategische Ziele	16
4.6	Produktportfolio und Zielbedeutung	17
4.7	Modernisierungsstrategien und Leitprojektvorschläge.....	19
4.8	Schnelle Erfolge / Quick Wins.....	22
4.9	Beschlussvorlagen und Festlegungen	24



1 Einführung

Die Genehmigungsverfügung zum Haushalt 2021 beinhaltet als Auflage, dass *„spätestens mit Einbringung des Haushalts 2022 ein Nachweis über die konstruktive Auseinandersetzung der Stadtverordnetenversammlung mit der Thematik des Haushaltsausgleichs vorzulegen ist. Hierbei erwarte ich, dass die Stadtverordneten sich nicht ausschließlich auf die günstigeren Prognosen berufen, sondern sich im Rahmen einer Absichtserklärung auf Konsolidierungsmaßnahmen einigen, die zur Sicherstellung der finanziellen Leistungsfähigkeit kurzfristig umgesetzt werden können, sollten die Prognosen nicht wie erwartet eintreten. Falls erforderlich, hat sich deren Umsetzung bereits im Haushaltsplan 2022 niederschlagen.“*

Diesbezüglich wurde seitens der Fraktionsvorsitzenden eine Beratung durch externe Dienstleister nachgefragt. Im Kontakt mit dem Hessischen Städtetag und dem Hessischen Städte- und Gemeindebund hatte sich die zu solchem Zwecke eigens gegründete Freiherr-Vom-Stein-Beratungs-GmbH als kompetenter Partner gezeigt. Beauftragt wurde zunächst eine Beratung für eine kurzfristige Haushaltskonsolidierung mit konstruktiver, nachweisbarer Beteiligung der Stadtverordnetenversammlung, wie sie zur Vorlage eines Haushaltes 2022 gefordert war.

Eine überraschend und kurzfristig erforderliche Neuwahl des Bürgermeisters veränderte den Zeitplan und damit auch den Tenor der Beratung. Beeinträchtigt durch Wahlkampf und Neuwahl wurde der Haushalt 2022 erst spät zur Beschlussfassung genommen, so dass die Verwaltung zwischenzeitlich - die wegen vorläufiger Haushaltsführung nicht in Anspruch zu nehmenden Ansätzen aus dem Entwurf herausrechnerisch - den kurzfristigen Haushaltsausgleich 2022 darstellen konnte. Das Ziel der Beratung änderte sich folglich auf die strategische Erarbeitung eines nachhaltigen, zukunftssicheren Haushaltes, welche eine freie Spitze für den Erhalt der Infrastruktur und für politische Gestaltungsspielräume zu schaffen vermag. Der Haushaltsausgleich für die kommenden Jahre soll dennoch auch weiterhin im Blickpunkt der Beratung bleiben. Mit fortschreitender Planung des Haushaltes 2023 rückt der Fokus allerdings erneut in Richtung kurzfristige Konsolidierung bei zugleich strategischer Ausrichtung.

Zeitgleich hatte der Magistrat eine Zweitberatung durch den Hessischen Rechnungshof / Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung initiiert. Deren Ergebnisse werden in die mit Freiherr-Vom-Stein erfolgenden Beratungen in Arbeitsgruppen mit einfließen.

Sparen, aber kreativ – das ist das erste Ziel. Zweites Ziel ist eine Modernisierung der Verwaltung, welche zu besseren Ergebnissen führt und gleichzeitig Ressourcen spart. Es sollen nicht einfach Haushaltspositionen gekürzt oder Gebühren erhöht werden, sondern z.B.



Arbeitsabläufe vereinfacht, Doppelarbeit vermieden oder innovative Ideen, auch aus anderen Kommunen, übernommen werden. Unnötiger Aufwand soll reduziert werden und der Stadtverwaltung Freiräume schaffen für die Wahrnehmung von Zukunftsaufgaben, wie etwa für die so notwendigen Investitionen zur Klimaanpassung und den Unterhalt unserer Straßen und Gebäude. Die strategische nachhaltige Haushaltskonsolidierung soll die Verwaltung krisenfester machen, steigende Energiekosten und abgebrochene Lieferketten, demografische Entwicklungen soll sie besser kompensieren können.

2 Die Ausgangslage

2.1 Investitionsvorhaben

In den vergangenen Jahren war die Investitionsplanung zu ambitioniert. Das vorgesehene Investitionsvolumen konnte zu großen Teilen nicht umgesetzt werden. Dabei müssen alle beteiligten Akteure, von Politik bis in die Verwaltung, die Wünsche mit der Realität abstimmen, das Machbare ins Auge fassen und das Gewünschte dabei im Blick behalten. Unterjährige Überplanungen im Sinne von Fortschreibungen des Investitionsplanes und aussagekräftigere Berichte an die steuernden Gremien müssen intensiviert und zur betrieblichen Praxis werden. Nur so kann ein Auflaufen von Haushaltsresten und die Problematik der Finanzdeckung dieser Haushaltsreste nachhaltig vermieden werden.

Insbesondere muss aber in der Zukunft auch die Finanzierung von Investitionen stabiler realisiert werden, um sich von Krediten unabhängiger zu machen. Hierzu sind zuverlässig stetige und angemessene, gleichzeitig aber auch verhältnismäßige Finanzüberschüsse in den Haushalten erforderlich.

2.2 Eine frühe Strategie zur Haushaltskonsolidierung

Der Landesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung¹ hatte den Haushalt 2022, sowie den aufgestellten Jahresabschluss 2021, zur Prüfung und Einschätzung vorliegen. Neue Maßnahmen und Ziele ab dem Jahr 2023, mit denen die Stadt beispielsweise auf die genannten Herausforderungen reagieren möchte, konnten folglich nicht in die Betrachtung einfließen. Dies gilt es bei den folgenden Ausführungen zu berücksichtigen, die die aktuellen Herausforderungen die Situation deutlich verändern.

Nach seiner Auffassung kann die Stadt Groß-Umstadt, wie im Haushalt 2022 dargelegt, den Ausgleich des Ergebnishaushalts nach §92 Abs. 5 Nr. 1 HGO jahresbezogen darstellen; dies gilt für den gesamten Planungszeitraum bis 2025. Der Ausgleich des Finanzhaushalts nach

¹ Im Auftrag des Präsidenten des Hessischen Rechnungshofes



§92 Abs. 5 Nr. 2 HGO wird im gesamten Planungszeitraum erreicht.

Im Bedarfsfall sind ausreichend **Konsolidierungspotentiale** vorhanden. Diese bedürfen allerdings der politischen Abwägung und Entscheidung. Daneben besteht Konsolidierungspotential als Ultima Ratio bei den Kommunalsteuern.

Auffälligkeiten, mithin Konsolidierungspotentiale, zeigten sich in seinem Bericht unter Berücksichtigung der zentral veranschlagten **Gebäudewirtschaft** im interkommunalen Vergleich bei den durch Pflichtaufgaben geprägten Produktbereichen 1 (**Innere Verwaltung**) und 6 (**Kinder --, Jugend und Familienhilfe**) sowie in den rein mit freiwilligen Aufgaben klassifizierten Produktbereichen 5 (**Soziale Leistungen**) und 15 (**Wirtschaft und Tourismus**).

Regelmäßige Fortschreibungen der kommunalen **Gebührensatzungen** (einschließlich zugrundeliegender Vor- und Nachkalkulation) zur Sicherstellung einer **rechtssicheren kostendeckenden Gebührenerhebung** sind erforderlich. Hierbei sollte auch die Höhe des angesetzten **Zinssatzes der kalkulatorischen Verzinsung** auf Angemessenheit überprüft werden.

Als Grundlage einer (Output-)Steuerung sollten in wesentlichen Produkten **Ziele und Kennzahlen** etabliert und im Haushaltsplan ausgewiesen werden. **IKZ** Möglichkeiten sollte zur Hebung eines weiteren Verbesserungspotentials geprüft werden. Nach § 12 Abs. 1 GemHVO i. V. m. Ziffer 4 der Hinweise zu § 12 GemHVO ist eine **Erheblichkeitsgrenze** für Investitionen festzulegen, ab der ein **Wirtschaftlichkeitsvergleich** und eine **Folgekostenberechnung** durchzuführen ist. Nach § 108 Abs. 2 HGO i. V. m. Ziffer 14 der Hinweise zu § 108 HGO hat die Stadtverordnetenversammlung eine **Anlagerichtlinie** für Geldanlagen zu beschließen.

3 Die Entwicklung dieses Hauptplanes

3.1 Projektstruktur

Die Stadtverordnetenversammlung hat im Dezember 2021 beschlossen, die Beratung durch die Freiherr Vom Stein Kommunal Beratung GmbH zu beauftragen. Sie beauftragte den Magistrat, die Beratung unverzüglich in die Wege zu leiten und eine gesamtprojektverantwortliche Person zu benennen. Sie verwies die Federführung der konstruktiven politischen Beteiligung im Verfahren an den Haupt- und Finanzausschuss.

Durch die notwendige Neuwahl eines Bürgermeisters hatte zwischenzeitlich ein Verwaltungsteam eine überbrückende Funktion. Mit der Amtseinführung hat der neue Bürgermeister René Kirch die Gesamtprojektverantwortung übernommen.

Der Auftrag zur Beratung einer kurzfristigen strategischen Haushaltskonsolidierung erfolgte am 27.04.2022 und beinhaltete folgenden Gegenstand:



„Unter einer strategischen Haushaltskonsolidierung versteht die Freiherr vom Stein KOMMUNAL Beratung 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.*

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. 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. 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. Das, was sich zunächst wie die Quadratur des Kreises anhört, ist die Herausforderung an viele gesellschaftliche Modernisierungsprozesse heute (Stichwort: endliche Ressourcen) und lässt sich hier und da als Erfolg in der Praxis besichtigen (so zum Beispiel in dem gleichlautenden Prozess der Stadtverwaltung Mannheim in den Jahren 2017 ff.).

Um die Stadt Groß-Umstadt sowohl kurzfristig wie auch nachhaltig zu unterstützen, schlagen wir eine Vorgehensweise vor, die sowohl einen kurzfristigen als auch einen mittel- bis langfristigen Teil (im Sinne von Modulen) hat. Jedes Modul kann unabhängig beauftragt werden.

Ausgeführt wird hier lediglich der kurzfristig wirksame Ansatz im Modul 1, der benötigt wird, um gegenüber der Aufsicht eine »konstruktive Auseinandersetzung mit dem Haushaltsausgleich« zu belegen und gleichzeitig die Voraussetzungen für einen nachhaltig wirksamen



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

3.2 Lenkungsgruppe

Es wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, bestehend in Federführung aus

- dem Bürgermeister René Kirch, sowie dem Vorsitzenden des Haupt- und Finanzausschusses,
- Herrn Dennis Alfonso Muñoz (SPD)

sowie den Fraktionsvorsitzenden der fünf in der Stadtverordnetenversammlung vertretenen Fraktionen

- Herrn Hansgeorg Münch (BVG)
- Frau Annette Huber und Herr Johannes Burghaus (Bündnis 90 / Die Grünen)
- Herrn Dr. Jochen Ohl (CDU)
- Frau Dr. Margarete Sauer (FDP)
- Herrn Marvin Donig (SPD)

3.3 Projektdurchführung

Zur Projektdurchführung wurden zunächst Interviews in Verwaltung und Politik geführt.

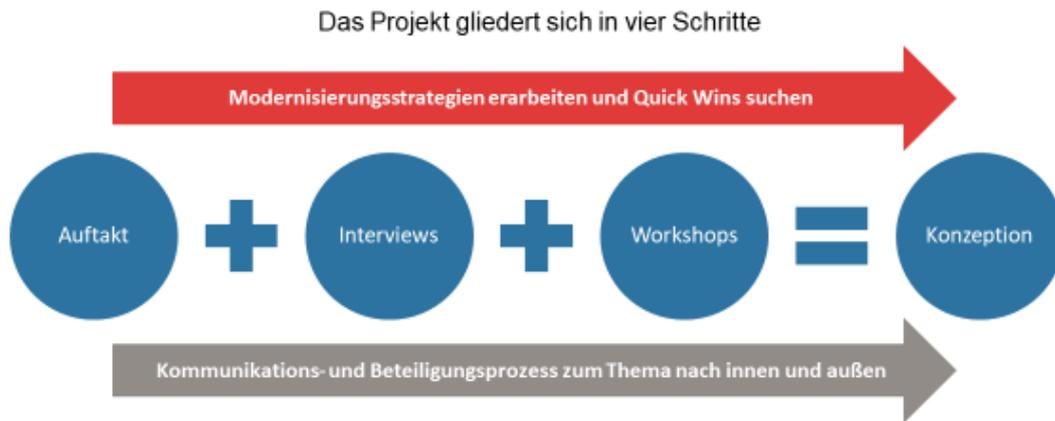
Die Interviews, die im Anschluss an die Auftaktveranstaltung Anfang Juni 2022 stattfanden, wurden mit Vertreterinnen und Vertretern aus Verwaltung und Politik geführt. Aus der Verwaltung wurden der Bürgermeister, die Ressortleitungen, die Abteilungsleitungen der Abteilung 120 – Sicherheit und Ordnung, 230 – Gebäudemanagement und 340 – Finanzverwaltung sowie die Personalratsvorsitzende interviewt.

Von Seiten der Politik wurden die Fraktionsvorsitzenden, die auch in der Lenkungsgruppe vertreten waren, interviewt. Zum Teil wurden sie dabei unterstützt von weiteren Vertreterinnen oder Vertretern der Fraktion.

Die Ergebnisse der Interviews, sowie der Bericht des Landesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung, flossen in drei Workshops ein, welche unter Beteiligung von Verwaltung und Politik stattfanden. Dazu wurden jeweils zwei Mitglieder der Fraktionen und des Magistrates eingeladen, sowie insgesamt max. neun Beschäftigte aus der Verwaltung (Ressortleitungen, Abteilungsleitungen, Personalrat, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter). Die Teilnahme der Beschäftigten erfolgte auf freiwilliger Basis.



3.4 Projektverlauf



Copyright KESS - Kommunaler Expertenservice GbR 2022

14

Die Interviews und Workshops stellen die Basis der Erhebung dar.

Das Modul sollte Ende Mai begonnen werden. Die intensive Phase der Workshops sollte im Juli erfolgen, Konzeption und Beschlussfassung Anfang September.

Zeitplan Modul 1 (Sommerferien ab 25. Juli)

	Mai	Juni	Juli	August	September
Auftakt	▼				
Interviewrunden	▼				
Workshop I - Ziele			▼		
Workshop II - Wirkungsbeitrag			▼		
Erstellung eines Portfolios			▼		
Workshop III - Verwaltungsvorlage				▼	
Konzeption und Beschlussfassung					▼

In den jeweiligen Workshops wurden konkrete Ziele definiert und passende Instrumente zur strategischen Analyse, Bewertung und Ausrichtung erläutert und angewendet.



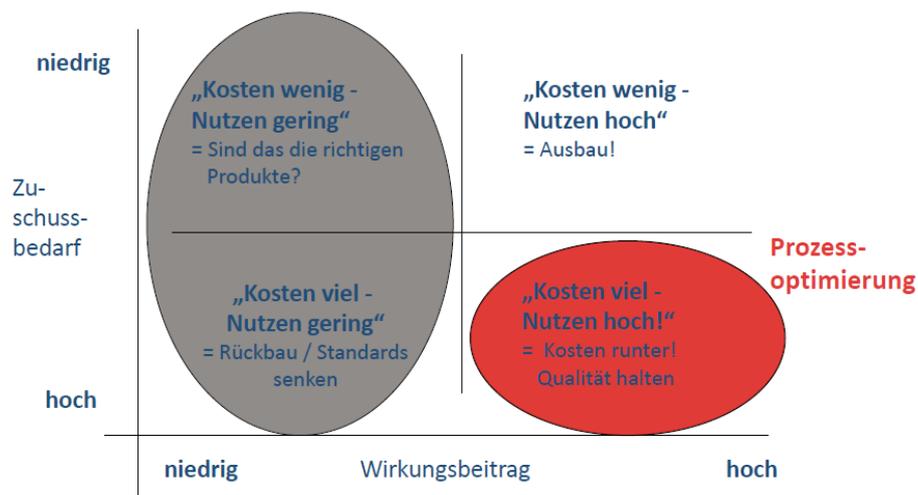
Ziele der Veranstaltung WS I

- Die Situation der Stadt Groß-Umstadt und ihre Haushalts- und Investitionslage ist analysiert und bewertet
- Strategische Stadtziele als Grundlage für die Priorisierung und Posteriorisierung von Produktbereichen und größeren Projekten sind erarbeitet
- Die strategische Priorisierung wurde in einem Planspiel angewendet

Ziele der Veranstaltung WS II

- Das Portfolio nach Wirkung und Aufwand für die Produktkritik ist erarbeitet
- Erste Konsolidierungsmaßnahmen und Modernisierungsstrategien sind zusammen gestellt
- Die Verwaltung hat mit der Erarbeitung des kurzfristigen Konsolidierungskonzepts begonnen.

Konsolidierung



Produktkritik

- 1. Warum bieten wir das Produkt an?
(Auftragsgrundlage, Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung, pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben, freiwillige Aufgaben)
- 2. Welche Wirkungen hat das Produkt – heute und für die Zukunft?
(Welches Ergebnis hat die Wirkungsanalyse am 18.03.2006 erbracht, welche Ziele sind von dem Produkt betroffen, welche Indikatoren gibt es, sind Wirkungen messbar, wer ist die Zielgruppe für das Produkt?)
- 3. Welche Finanzressourcen bindet das Produkt?
(Wie hat sich der Zuschussbedarf in den letzten 3 bis 5 Jahren entwickelt, wie wird er sich eventl. zukünftig entwickeln?)
- 4. Was passiert, wenn
 - a) das Produkt aufgegeben wird?
 - b) das Budget um 20% gekürzt wird?
- 5. Gibt es Produkte, die die gleiche Wirkung entwickeln?
- 6. Gibt es andere Träger für das Produkt?

Nach der Meinungserfassung bezüglich der **Ausgangslage und aktuellen Trends** wurden die diesbezüglichen **Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken** der Stadt Groß-Umstadt beurteilt.

Die Arbeitsgruppen haben eine gemeinsame **Vision** im Sinne eines Werbeslogans entwickelt. Anschließend haben die Arbeitsgruppen **strategische Ziele** erarbeitet und sich gemeinsam auf die fünf bedeutendsten verständigt. Ein strategisches Ziel ist als ausgewählter, abgegrenzter Bereich zu verstehen, in denen die Politik und die Verwaltung in den kommenden Jahren eine gezielte Weiterentwicklung verfolgen.

Ein Portfolio aus Wirkung und Aufwand der Produktbereiche und der größten Investitionen vor dem Hintergrund der fünf strategischen Ziele wurde abgestimmt.

Der Zielwert einer Haushaltskonsolidierung wurde sowohl durch Politik, als auch Verwaltung, mit 2,5 Millionen Euro Ergebnisverbesserung deklariert.

Daraufhin wurden **Leitprojekte** definiert und per Abstimmung gewichtet. Die Leitprojekte wurden **Modernisierungsstrategien** zugeordnet.

Kurzfristig umzusetzende, unmittelbar machbare Vorschläge wurden identifiziert und als „**Schnelle Erfolge**“ gesammelt.



4 Projektergebnisse

4.1 Ergebnisse der Interviews

Auswertung Politik – Ausgewählte Statements

- „Wir wollen die Stadt auf gesunde Füße stellen“
- „Wir sind spät dran und der Karren steckt bereits im Dreck“
- „Die Politik tut sich schwer mit Einsparungen vor allem im Bereich Gebührenerhöhungen“
- „Sind wir derzeit wirklich effizient und effektiv?“
- „Wir müssen die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit des Weges überzeugen und die Ängste vor einem personellen Kahlschlag nehmen“
- „Wie können wir unser Expertenwissen stärken – Gibt es zum Beispiel ausreichende Fortbildungsbudgets für die Mitarbeitenden?“
- „Wir brauchen eine schnelle Verständigung auf einen strategischen Kompass. Daraus müssen wir erste Handlungen ableiten/konstruieren und ins Laufen kommen, um zu zeigen, dass es funktioniert“

Auswertung Verwaltung – Ausgewählte Statements

- „Wir wollen Sparen ohne dass es auf Kosten der Mitarbeiter geht“
- „Derzeit schlechtestes Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung aller Zeiten. Es gibt kein Vertrauen der Politik (durch die Parteien weg) in die Verwaltung“
- „Personal verlässt nach kurzer Zeit die Kommune, denn die MA wollen weiter kommen, aber die Perspektive fehlt“
- „Die Mitarbeiter sind sehr engagiert und wollen ihre Aufgabe gut machen. Grundsätzlich ist die Verwaltung angesehen bei den Bürger*innen“
- „Es fehlen zentrale Vorgaben, quasi das Einmaleins der Verwaltung. Zusammen mit dem Fachkräftemangel ist das keine gute Mischung“
- „Eigentlich ist die Konsolidierung mittel-/langfristig gut machbar, wenn alle an einem Strang ziehen“

4.2 Ausgangslage, Risiken und Trends

In den Arbeitsgruppen wurden die Ausgangslage, Risiken und Trends diskutiert und dargelegt. Die herausgearbeiteten Ergebnisse wurden den anderen Gruppen vorgetragen und



erörtert.

Die überwiegend übereinstimmenden Arbeitsgruppen-Ergebnisse sind wie folgt zusammengefasst:

Die Zukunft stellt uns alle vor erhebliche Herausforderungen. Wir sind mit gleich mehreren Herausforderungen konfrontiert, auf die Kommunen jeweils für sich eine Antwort finden müssen:

Der eingetretene Klimawandel erfordert vielfältige Anpassungen. Es gilt den Folgen zu begegnen und Maßnahmen zum Schutz des Klimas zu ergreifen.

Der demografische Wandel trifft uns ebenso mit voller Härte, was nicht nur Auswirkungen auf Personalressourcen hat. Für eine im Durchschnitt immer älter werdende Bevölkerung sind auch neue Betrachtungen in der Daseinsfürsorge und des Gemeinwohls anzustellen.

Die Umstellung auf erneuerbare Energien trifft auf eine Energiekrise und steigende Preise.

Bei all dem sorgen soziale Entwicklungen für weitere Instabilität. Die Einkommensschere der Bevölkerung driftet seit langem auseinander, die aktuell steigenden Kosten des täglichen Bedarfs überfordern die einkommensschwachen Haushalte.

Viele dieser Themen sind für eine Kommune „zu groß“. Eine Kommune kann weder den Klimawandel alleine aufhalten, noch den sozialen Kitt der Gesellschaft insgesamt erneuern.

In den Arbeitsgruppen wurden darüber hinaus folgende Stichworte zur Ausgangslage und zu derzeitigen Trends genannt:

- Digitalisierungsstrategie entwickeln
- Konzeptionelle Überarbeitung des Angebotes der „Kulturhauptstadt“ mit Berücksichtigung der Ortsteile
- Stadtteilproblematik - hohe Zahl an öffentlichen Einrichtungen
- Einwohner beteiligen
- Inflationsentwicklung beachten
- Personalqualifikation, Personalentwicklung, Nachwuchsgewinnung
- Hohe Nachfrage Grundstücke, bezahlbarer Wohnraum
- Im Vergleich mit anderen Kommunen schwächer ausgeprägtes Gewerbesteueraufkommen
- Entwicklung und Prognose der Einwohnerzahl
- Flüchtlingsthematik und Zuwanderung
- Ausreichende Versorgung Kindertagesstätten
- Verkehrswende



- Öffentliche Sicherheit

4.3 SWOT Analysen

Vor dem Hintergrund der Beschreibung von Ausgangslage und Trends erfolgte eine Positionsbestimmung. Das Instrument hierzu ist eine SWOT Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)). In gemischten (Verwaltung und Politik) Arbeitsgruppen entwickelten die Teilnehmenden SWOT Analysen für Groß-Umstadt: welches sind die gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Stadt, wo werden daraus angesichts der zukünftigen Entwicklungen Chancen oder Risiken?

<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personal motiviert – Engagierte Bürgerschaft – Lage in Hessen Nähe zu Ballungsräumen (Firmen, Verkehr, Einwohnerzugang) – Kulturhauptstadt (Vielfalt, Sponsoring) – „Weininsel“ – Hohes Potenzial Windenergienutzung – Gesundheitsstandort (Krankenhaus) – Tourismus Sport Vereine Schulen ÖPNV – Infrastruktur (Stadtteile) 	<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ortsteilestruktur – Strukturelles Haushaltsdefizit Finanzielle Ausstattung – Digitalisierung ohne ausreichende Ressourcen nur schleppend – Personal anwerben – Zahl der Betreuungsplätze (noch) nicht ausreichend – Demografische Entwicklung – Soz. Wohnungsbau – Immobilienmarkt – Innerstädtischer Verkehr – Bürgerbeteiligung – nicht immer repräsentativ, kann bremsen
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> – IT Struktur Digitalisierung IT Sicherheit – Innovative Ausschreibung bei Investitionen – Erneuerbare Energien Potenzial Deckung Strombedarf aus regenerativen Energien – Sanierungsbedarf – Nachhaltigkeit – Personal qualifizieren – Gute Versorgung + Arbeitsplätze (Gesundheitsstandort) – Kitas – Integration – Baugebiete Gewerbegebiete – Wachstumspotenzial – Zuzug von Familien – Unternehmen – Mobilität – Durchmischung – Tourismus – Gewerbe 	<p>RISIKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> – Konkurrenz der Kommunen um qualifiziertes Personal – Zu wenig Fachkräfte – Akzeptanz in der Bevölkerung – Grundstückspreise – Erhöhung HHDefizit durch Ausbau Betreuungsplätze – Ausschluss der älteren Generationen bei Digitalisierung – Überalterung Zu viele Rentner (Erwerbstätige) Zu wenig Familien – Kostenintensität (Flächenkommune, Infrastruktur Ortsteile) – Soziale Ungewogenheit – Digitalisierung Hackerangriffe



Folgende Sachverhalte wurden „zwischen“ die jeweils genannten Bereiche platziert und nicht eindeutig zugeordnet (im Sinne von „sowohl als auch“):

Schwächen / Risiken

- Komplizierte Prozesse
- Kulturhauptstadt (zu hohe Ansprüche, zu hohe Honorare, zu großer Aufwand)

Stärken / Schwächen / Chancen / Risiken

- Vielfalt der Bürgerschaft
- Bürgerbeteiligung

Stärken / Schwächen

- Digitalisierung

Chancen / Risiken

- Stadtteile / Flächenkommune / Vielfalt vs Kosten
- Finanzielle Spielräume sind da

Stärken / Chancen

- Gastronomie | Stadtteile

4.4 Vision

Eine Vision ist die Formulierung einer konkreten Utopie, ein positives Zukunftsbild, das, wenn es breit akzeptiert und getragen wird, Energien freisetzt und Kräfte bündelt. Geteilte Visionen (shared visions) sind eine Grundlage erfolgreicher Unternehmen und Kommunen.

Den Teilnehmenden im Workshop fiel es nicht leicht, eine überzeugende gemeinsame Vision zu finden. Letztlich einigte man sich auf eine Arbeitsversion „Groß-Umstadt ist lebenswert mit Flair“ der ergänzt wurde durch die Idee „Gemeinsam für ein Groß-Umstadt in dem man gut leben, sich erholen und arbeiten kann.“



4.5 Strategische Ziele

Strategische Ziele bilden die Muster künftiger Entwicklungen ab, setzen Signale und geben Orientierung. Wo muss sich die Stadt verstärken, welchen Herausforderungen muss oder will sie sich stellen? Sie sind Grundlage einer strategischen Konsolidierung und Modernisierung und sollten richtungsweisend für Entscheidungen und Beschlüsse sein.

Strategisches Ziel	Entwicklungsstrategie	Indikatoren
Groß-Umstadt stellt ausreichend Betreuungsplätze zur Verfügung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Anzahl bei guter Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Quote Kitaplätze pro Anzahl Kinder im Kita Alter • Kostendeckungsgrad (20%?) • Belegung Kita • Auslastung KiTa • Entfernung/Erreichbarkeit KiTa • Personalentwicklung • Betreuungsschlüssel • Warteliste (leer!)
Groß-Umstadt ist eine klimaneutrale Stadt	<ul style="list-style-type: none"> • Der Gesamtbedarf der Stadt wird aus nachhaltigen, erneuerbaren Energieanlagen gedeckt • Eliminierung fossiler Energieträger • Reduzierung Energieverbrauch • Fuhrpark/Antriebe mit erneuerbaren Energiequellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Quote Energieversorgung aus erneuerbaren Energien • Energieverbrauch • Quote begrünte Fassaden im Stadtgebiet • CO₂ Emissionen städt. Gebäude • Grundwasserspiegel sinkt nicht ab / kann gehalten werden • Zustand Wald / Natur
Groß-Umstadt besitzt eine moderne Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Definierte Bearbeitungszeiten • Attraktiver Arbeitgeber • Mitarbeitermotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil optimierter digitalisierter Schlüsselprozesse an allen Schlüsselprozessen



Strategisches Ziel	Entwicklungsstrategie	Indikatoren
	<ul style="list-style-type: none"> • Schlanke Prozesse • Digitalisierte Prozesse • Lösungsorientierte Herangehensweise 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Beschäftigten (aus Befragung) • Zufriedenheit der Kunden (aus Befragung) • Bearbeitungszeiten
Groß-Umstadt sichert Lebensqualität für alle	<ul style="list-style-type: none"> • Vernünftiges Verkehrskonzept • Kulturangebot differenzieren und dezentralisieren • Barrierefreiheit berücksichtigen • Bezahlbaren Wohnraum erhalten und erweitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit bezahlbaren Wohnraums • Anteil verkehrsberuhigte Fläche im Stadtgebiet • Kultur-, Freizeit- und Sportangebote für unterschiedliche Zielgruppen • Barrierefreiheit • Flächenverbrauch/Einwohner • Bedarfsorientierter ÖPNV • Anteil an wohnortnahen Arbeitsplätzen • Ein-/Auspendlerquote • Bürgerbefragung / -beteiligung • Ausstattung Digitales Management (VZÄ/100MA)
Solider und krisenfester Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Rücklagen bilden • Überschüsse erzielen • Pro Kopf Verschuldung senken 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro Kopf Verschuldung • Höhe „struktureller“ Überschüsse • Kriterienkatalog Vergabe Gewerbeflächen

4.6 Produktportfolio und Zielbedeutung

Was für ein Unternehmen der Profit, ist für eine Kommunalverwaltung die Wirkung. Alle Leistungen, Prozesse und Produkte zielen darauf ab, in unterschiedlicher Weise im Gemeinwesen Wirkung zu entfalten (Mobilität ermöglichen, Entwicklung von Kindern und Familien fördern, kulturelle Vielfalt leben usw.). Folglich wurde in den Workshops gefragt, wie die



Teilnehmenden die Wirkung von Produkten auf die strategischen Ziele einschätzen. Weiterhin wurden die Zuschussbedarfe den Produktbereichen zugeordnet.

Die kumulierten Ergebnisse lassen sich in einer Matrix darstellen. Eine solche Matrix zeigt, welche Produktbereiche zur Erreichung der Ziele welchen Beitrag zu welchen Aufwendungen leisten können. Die Produktbereiche positionieren sich zwischen folgenden Grenzwerten

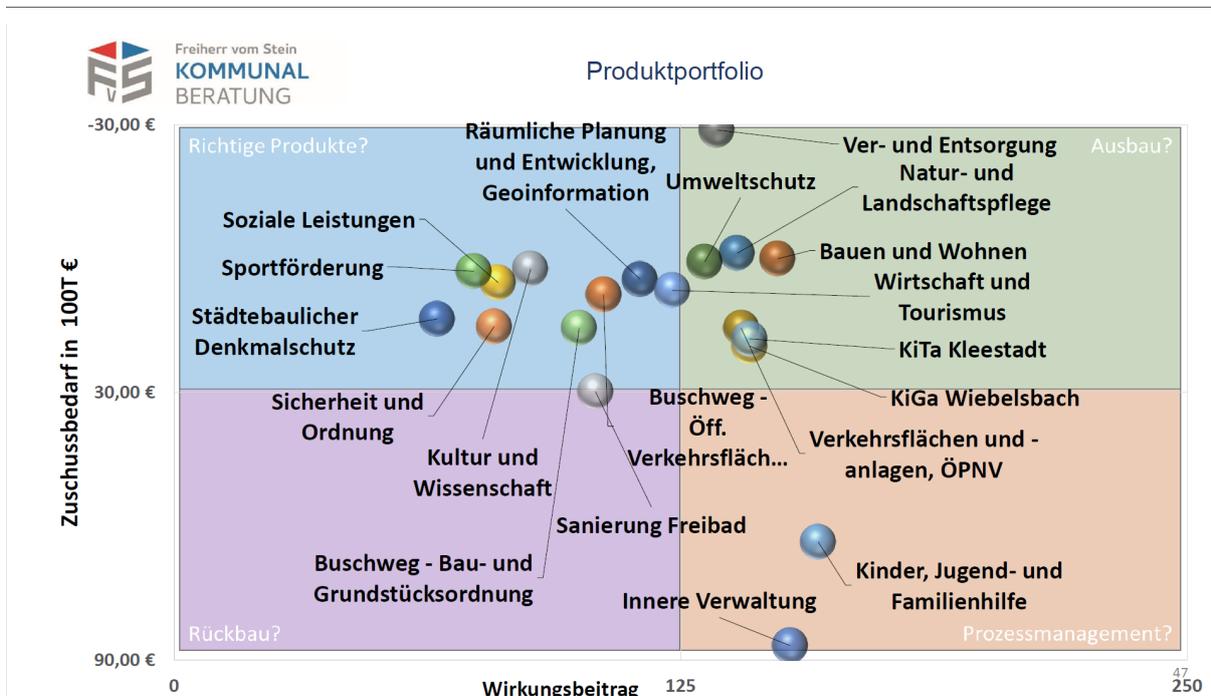
- Links (es wird kein Beitrag zur Zielerreichung erwartet) und Rechts (ein erheblicher Beitrag zur Zielerreichung wird erwartet)
- Oben (der Produktbereich hat keinen Subventionsbedarf) und Unten (der Produktbereich hat einen hohen Subventionsbedarf).



Produktbereiche	Name	Finanzen Zuschussbedarf in €	Wirkungsbeitrag Strategische Ziele				Moderne Verwaltung
			Gesamt	KiTa-Plätze	Klima	Lebensqualität	
1	Innere Verwaltung	8.676.128	152	38	37	19	58
2	Sicherheit und Ordnung	1.522.032	79	2	3	29	45
4	Kultur und Wissenschaft	232.667	88	3	17	55	13
5	Soziale Leistungen	538.643	80	16	10	39	15
6	Kinder, Jugend- und Familienhilfe	6.351.826	159	54	18	56	31
8	Sportförderung	286.413	74	3	12	47	12
9	Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformation	458.872	115	16	49	26	24
10	Bauen und Wohnen	2.687	149	28	53	45	23
11	Ver- und Entsorgung	-2.885.393	134	13	50	37	34
12	Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV	1.560.149	140	16	53	51	20
13	Natur- und Landschaftspflege	-121.308	139	9	56	56	18
14	Umweltschutz	71.937	131	7	59	49	16
15	Wirtschaft und Tourismus	711.223	123	5	39	52	27
A	Sanierung Freibad	2.978.620	104	9	35	51	9
B	KiGa Wiebelsbach	1.960.000	142	56	24	46	16
C	KiTa Kleestadt	1.800.000	142	57	24	46	15
D	Buschweg - Bau- und Grundstücksordnung	1.560.000	100	9	40	43	8
E	Städtebaulicher Denkmalschutz	1.353.474	65	1	23	35	6
F	Buschweg - Öff. Verkehrsflächen	806.086	106	10	40	44	12

Copyright KESS - Kommunaler Expertenservice GbR 2022

48



4.7 Modernisierungsstrategien und Leitprojektvorschläge

Modernisierungen sollen mittel- bis langfristig die Verwaltung stärken, um den gegenwärtigen und kommenden Herausforderungen zu begegnen. Interkommunal lassen sich typische Modernisierungsstrategien ausmachen, z. B. Prozessmanagement und Digitalisierung. Innerhalb der Modernisierungsstrategien sollten Leitprojekte benannt werden. Diese Vorhaben

werden zunächst einen Anschubaufwand (Investitionen, Qualifizierung, ext. Beratung) erfordern und erst später steigende Effizienz bringen.

Die Tabelle zeigt Modernisierungsstrategien und mögliche Projekte darunter mit ihrem Rationalisierungspotenzial (Schätzwert) und ihrem Gewicht (Urteil der Workshop Teilnehmenden).

	Potenzial- Schätz- wert ²	Gewichtung (Punkte)	Ranking
Immobilienmanagement			
Aufbau einer Gebäudeautomation	H	8	4.
Kritik aller Liegenschaften	H	7	6.
Installation (Ausbau) PV-Anlagen auf allen städt. Gebäuden	H	6	9.
Outsourcing Gebäudemanagement	M	2	12.
Sozialer Wohnungsbau – Stadt als Vermieter	G	1	15.
Räumliche Planung – Verdichtung („in die Höhe, nicht in die Fläche“)	H / M	0	18.
Digitalisierung			
Digitalisierungs-Management – Nutzung von Online-Prozessen – Kitaaanmeldung Online – Digitalisierung der Hallenbelegung	H / M	12	1.
Verwaltungsstrukturen modernisieren			
IKZ	H	12	1.
Prozessmanagement			
Telefonisches Service Center	G	2	12.
Regionale Zuständigkeit Bauhof / Logistik Bauhof- team	G	1	15.
Botendienste optimieren	G	1	15.

² H=hoch, M=mittel, G=gering, SG=sehr gering



Klimamanagement in der Smart City

Aufbau Klimamanagement			
Strategische Verwaltungssteuerung			
Straffung Kulturprogramm	G	12	1.
– Regionale Künstler, Sponsoring, Ehrenamt Fahrzeugpool anstatt Abteilungsautos (Fuhrpark- management)	M – SG	8	4.
Parkraumbewirtschaftung / Parkkonzept	M	7	6.
Prüfstand (Kritik) freiwillige Leistungen	H	7	6.
Kinder- und Jugendparlament bzw. -beirat	G	4	10.
Kritik Förderungsfehlsteuerung	M	3	11.
Fehlbelegungsabgabe	G	2	12.



4.8 Schnelle Erfolge / Quick Wins

Die sogenannten „Quick Wins“ oder „Schnellen Erfolge“ sind Vorschläge, mit deren Umsetzung man möglichst kurzfristig positive Konsolidierungseffekte im städtischen Haushalt erzielen kann. An einen „Schnellen Erfolg“ sind folgende Bedingungen zu stellen:

Die Sachverhalte sind im Wesentlichen klar, es bedarf keiner tiefen Prüfung, eine Umsetzung muss greifbar und kurzfristig möglich sein. Folgende Vorschläge haben die Arbeitsgruppen benannt:

<i>Schnelle Erfolge</i> / <i>Quick Wins</i>	Schätzwert Potential EUR
Kita Gebühren - Elternanteil erhöhen	55.800
Adaptive Straßenbeleuchtung	30.000
– Lichtkonzept (Straßenbeleuchtung aus, Ampeln)	
– Straßenbeleuchtung mit Bewegungsmelder	
Nachhaltige, mehrjährige Bepflanzung der Beete	10.000
Pferdesteuer, Katzensteuer, Hundesteuer, Holzpreis	20.000
Energieberater / Verwaltungsgebühr	50.000
Renten- und Sozialberatung abschaffen	110.000
Heizungsscheck / Optimierung Einstellung	20.000
Überführung vorhandene Fahrzeuge an Pool	10.000
Regionale Zuständigkeit Baubetriebshof / Logistik	10.000
Heizung absenken	50.000
Städtische Satzungen durchsetzen, Bußgelder einnehmen	30.000
Halbierung der Kosten für Städtepartnerschaften	80.000
Winzerfest kostendeckend	100.000
Zweitwohnsitzsteuer	Prüfen
Luftbilder versiegelte Flächen	Prüfen
Parkraumbewirtschaftung	Prüfen
Grundsteuer ³	<i>Prüfen</i>
Gewerbsteuer ⁴	<i>Prüfen</i>
Gebührenbasisbeträge und Gebühren jährlich aktualisieren	Prüfen
Anlagekapitalzins (von 2 auf mindestens 4 %) Wasserwerk	380.000

³ Ertrag pro Hebesatzpunkt Grundsteuer A ca 400 Euro, Grundsteuer B ca. 6.900 Euro. Eine Anhebung um 100 Punkte würde z.B. 721.000 Euro beitragen.

⁴ Einkommensteuermindernd sind Gewerbesteuern bis zu einem Hebesatz von 400 Punkten (einst 380) nach § 35 EstG. Ertrag pro Hebesatzpunkt ca 29.000 Euro. Die Ertragssteigerung bei Anstieg von beispielsweise 385 auf 400 Punkte betrüge ca. 435.000 Euro.



Anlagekapitalzins (von 2 auf mindestens 4 %) Abwasser	540.000
Summe	1.495.800

Das Einsparziel von 2,5 Millionen hatten sich die Workshopteilnehmenden gesetzt. Dieses soll bereits kurzfristig im Haushalt 2023 erreicht werden, um einen Haushaltsausgleich zu erreichen und mögliche Spielräume zu schaffen. Sollte diese Einsparung nicht durch die genannten „QuickWins“ erreicht werden, sind – bis Einsparungen durch die Modernisierungsstrategien greifen – durch eine „qualifizierte Rasenmähermethode“ in den Produktbereichen Einsparungen zu erreichen, die nicht priorisiert wurden. So der Vorschlag aus Workshop.



4.9 Beschlussvorlagen und Festlegungen

Dem Magistrat und der Stadtverordnetenversammlung sind folgende Beschlüsse vorzulegen

- Abnahme und Verpflichtung zu Vision, strategischen Zielen, Entwicklungsstrategien, Indikatoren und strategischem Controlling
- Beauftragung zur Prüfung, Konkretisierung und Implementierung der Modernisierungsstrategien und Leitprojekte
- Auftrag zur Umsetzung der „QuickWins“ inkl. Bericht nach Konkretisierung der angegebenen Verbesserungspotentiale. Bestätigung einer nachrangigen „qualifizierten Rasenmähermethode“ entsprechend der Höhe der nicht realisierten „QuickWins“ und Gewichtung des Produktportfolios.
- Einwohnerbeteiligung (etwa Modell Nexthamburg (Online) oder Einwohnerversammlungen)

