

V0268/23

Bericht zum Projekt „Aufgabenkritik„ und Folgeaktivitäten
(Referent: Herr Kuch)

Stadtrat vom 28.03.2023

Herr Kuch leitet zunächst auf das Thema „Aufgabenkritik“ hin und wiederholt, dass bereits im März 2022 der Ausschuss für Finanzen, Liegenschaften, Wirtschaft und Arbeit die Firma Kienbaum Consultants International mit der externen Begleitung des Projekts Aufgabenkritik beauftragte. Weiter habe er den Stadtrat im Juli und im Dezember 2022 einen Zwischenbericht mit Schwerpunkt Projektziele gegeben. In den Berichten sei auch auf die Themen Potenziale und Maßnahmenentwicklung eingegangen worden. Zudem habe man versucht das Ganze fortschreibungsfähig zu gestalten und eindrücklich darzulegen, dass es hierbei nicht um pauschale Aufgaben- und Stellenstreichungen gehen sollte. Insbesondere betont Herr Kuch, dass es in der Phase 1 um die Erarbeitung von Maßnahmenempfehlungen gegangen sei und in der jetzt kommenden Phase 2 um deren praktische Umsetzung. Insgesamt seien von der Firma Kienbaum Consultants International 130 Maßnahmenempfehlungen erarbeitet worden. Von den darin enthaltenen gesamtstädtischen Maßnahmenempfehlungen (23), wurden drei als übergeordnete Maßnahmen identifiziert, deren Umsetzung einer Beschlussfassung des Stadtrats voraussetzen. Bei Maßnahmenempfehlungen, die die laufende Verwaltung betreffen, werde dagegen kein Stadtratsbeschluss gefasst. Von den insgesamt 130 Maßnahmenempfehlungen würden 107 auf die Referate entfallen, wovon 17 vor Umsetzung eine Befassung in den politischen Gremien voraussetzen.

Anschließend übernimmt Frau Dr. Pickenäcker, Projektverantwortliche der Firma Kienbaum Consultants International (zusammen mit Herrn Diericks), und zeigt sich erfreut über die produktive Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Führungskräften der Stadt Ingolstadt. Weiter verweist sie auf die PowerPoint-Präsentation. Die Präsentation liegt als Anlage dem Protokoll bei. Frau Dr. Pickenäcker erklärt, dass in Phase 1 zunächst die Sollkonzeption und die damit verbundene Definition der Zielsetzung erarbeitet werden sollte. Bei der Ausführung der aufgabenkritischen Analyse habe man die Aufgaben sowie die dazugehörigen Personalanteile, Einnahmen und Ausgaben aufgelistet, um aufgabenbezogene Potenziale zu ermitteln und in einem Untersuchungsbericht festzuhalten. Anschließend priorisierte man zunächst zusammen mit den Referenten die erarbeiteten Potenziale und sei dann in vier Schritten vom Amt und Stabstelle bis zu den kleinsten Einheiten die Liste durchgegangen, um die Ergebnisse zu besprechen und die Mitarbeiter miteinzubinden. Man habe eine vertiefte Überprüfung vorgenommen aber eine Detailbetrachtung außenvorgelassen. So hätte man die wesentlichen Informationen zusammengetragen und den verlängerten Zeitplan einhalten können. Im Anschluss daran seien dann 130 Maßnahmenempfehlungen (23 gesamtstädtische, 107 referatsbetreffende Maßnahmen) ausgearbeitet worden, davon 29 mit bereits konkret quantifiziertem, sprich messbarem Potenzial. Auch habe man versucht das ganze Spektrum zu erfassen, auch wenn einzelne Maßnahme nicht immer die Unterstützung der Referenten oder Führungspersonen gehabt hätten. Auch habe man von Seiten der Firma Kienbaum Consultants International bewusst auch Maßnahmen entgegen der Meinung der Referenten und Führungskräfte im Bericht an den Stadtrat aufgenommen.

Weiter erklärt Herr Diericks, weiterer Projektverantwortlicher der Firma Kienbaum Consultants International, dass der angestoßene Prozess weiter vorangetrieben werden solle. Zudem halte er für wichtig, dass man die Zahlen und Mengengerüste von eingesetzten

Personalkapazitäten, Zuordnung von Wänden, Gerüsten zu bestimmten Aufgaben, Einnahmen und Ausgaben detaillierter erfasse, um zum einen das Controlling ausbauen und zum anderen um den Führungskräften ein Steuerungselement für Veränderungen von Prioritäten oder Aufgaben und den damit verbunden Ressourcenverbrauch mitgeben zu können. Herr Diericks merkt an, dass dieser einmalige Erfassungsaufwand für das daraus resultierende Gesamtbild nötig gewesen sei. Deswegen solle man, und insbesondere die Führungskräfte, auf diese Arbeit zurückgreifen, um auf zukünftige Entwicklungen angemessen reagieren zu können. Für die zweite Phase des Projekts empfehle er eine Projektorganisation zu schaffen, die die 130 Maßnahmenempfehlungen zielgerichtet priorisiere und die Umsetzung derer steuere. Damit für den Stadtrat eine gewisse Validierung und Transparenz geschaffen werden könne, solle man sich über eine interne bzw. externe Begleitung Gedanken machen. Als letzten Punkt führt Herr Diericks auf, dass man mehr Mut zu kritischen Entscheidungen zeigen solle. Gerade im Anblick der Haushaltssituation vieler Kommunen würden politisch kritische Maßnahmen notwendig werden, um auf Dauer den Haushalt und die Handlungsfähigkeit zu stabilisieren.

Oberbürgermeister Dr. Scharpf betont noch einmal, dass die Fachdebatte auf die Ausschüsse verschoben werde aber es durchaus Raum für Nachfragen gebe.

Darauf entgegnet Stadtrat Werner, dass er kein Verständnis für die Verschiebung in die Ausschüsse habe. Trotzdem wolle er die Verwaltung bitten, bereits Maßnahmenempfehlungen, die in eigener Zuständigkeit liegen, umzusetzen. Man solle nicht zwei Monate auf den nächsten Sitzungslauf warten, sondern die Optimierung, die sich bereits jetzt vornehmen lassen, anstoßen. Auch könne er bereits sagen, dass es gerade bei Streichungen wie beispielsweise bei der Bezuschussung der Schülerbeförderung oder der Einführung von neuen Gebühren wie im Kindergartenbereich keine Mehrheiten im Stadtrat geben werde.

Auf Anfrage von Stadträtin Bulling-Schröter inwieweit die Zufriedenheit der Bürger mit eingeflossen sei teilt Herr Diericks mit, dass dies zu bemessen schwierig sei. Zudem sei bekannt, dass gerade Streichungen von freiwilligen Leistungen, die im Zuge der Aufgabenkritik vorgeschlagen würden, zu Unzufriedenheit bestimmter Zielgruppen führe. Es sei aber von Seiten der Firma Kienbaum Consultants International versucht worden, die Auswirkungen der Maßnahmen darzustellen. Schlussendlich bleibe die Entscheidung über den Wegfall von Leistungen aber intern in der Verwaltung bzw. in den politischen Gremien.

Weiter erklärt Frau Dr. Pickenäcker, dass es zu verstehen gilt, dass Aufgabenkritik immer aus zwei Teilen bestehe. Zunächst müsse man alle Aufgaben analysieren, um in Anschluss daran über den Fortbestand zu entscheiden. Aber grundsätzlich sei eine Prozessverbesserung nicht zwingend mit Personalmehrbedarf verbunden. Zusätzlich habe die Stadt Ingolstadt begonnen ein Geschäftsprozessmanagement einzuführen, um über die Prozessoptimierung kunden- und serviceorientierte Prozesse aufzubauen.

Abschließend stellt Stadtrat Pauling klar, dass man mit einer falschen Erwartungshaltung an die Aufgabenkritik herangegangen sei. Insbesondere würde nur der Aspekt Digitalisierung bringe Geld, der auch verwaltungswissenschaftlich bewiesen sei, betrachtet. Aber zuerst müssten Investitionen in Personal und Software erfolgen, um dadurch die Effizienz zu steigern und zukünftig Kosten zu senken. In Anbetracht der Arbeitsmarktlage und gerade im Informationstechniksektor sei die Lage aber angespannt. Zudem müsse man zukünftig nicht nur über personelle Besetzungen diskutieren, sondern auch über die einzusetzende Software. Denn gerade in der Verwaltungswissenschaft werde zunehmender Automatisierungen, von Street Level zu System Level Bureaucracy, diskutiert. Deswegen empfindet Stadtrat Pauling es als schade, dass es zwar in anderen Ländern aber nicht in Deutschland möglich sei, sich bestimmte Dokumente vollautomatisch von der Behörde zu holen. Deswegen empfehle er, dass zukünftig mehr über eine Digitalisierungsstrategie aber

auch über die damit verbunden sozialen Folgen auf einzelne Gruppen diskutiert werden solle.

Die Mitglieder des Stadtrats nehmen den Bericht zur Kenntnis.