

*Betreff:*  
**Planung für einen Modernisierungs- und Konsolidierungsprozess**

<i>Organisationseinheit:</i> Dezernat I 01 Fachbereich Zentrale Steuerung	<i>Datum:</i> 02.02.2018
---	-----------------------------

<i>Beratungsfolge</i> Rat der Stadt Braunschweig (zur Kenntnis)	<i>Sitzungstermin</i> 06.02.2018	<i>Status</i> Ö
--	-------------------------------------	--------------------

### Sachverhalt:

Mit Beschluss vom 21. Juni 2016 hat der Rat der Stadt Braunschweig die Verwaltung beauftragt, die Entwürfe zukünftiger Haushaltspläne so zu gestalten, dass der Ergebnishaushalt unter Berücksichtigung wesentlicher jahresspezifischer Sonderfaktoren mindestens ausgeglichen wäre, wenn als Gewerbesteueraufkommen das arithmetische Mittel der jeweils vorherigen sieben Jahre einträte.

Grundgedanke dieses Beschlusses war das Bestreben, das stark schwankende Gewerbesteueraufkommen in der Finanzplanung zu glätten und in Jahren mit guter Ertragslage einen Ergebnisüberschuss auszuweisen, damit Defizite aus ertragsschwachen Jahren über die Haushaltsrücklage ausgeglichen werden können. Eine solide Haushaltsplanung muss darauf abzielen, dass in längerfristiger Betrachtung dem zu leistenden Aufwand Erträge in gleicher Höhe gegenüberstehen.

Um einer Schere zwischen wachsenden Einnahmen, aber noch schneller wachsenden Ausgaben entgegenzuwirken, hat die Verwaltung zum Haushalt 2017 vorgeschlagen, zunächst 1 Mio. Euro mit der sogenannten „Rasenmäher-Methode“ über alle Fachbereiche einzusparen. Im Rahmen der Beschlussfassung über den Haushalt 2017 wurde die Verwaltung zusätzlich beauftragt, als Kompensation für ergebniswirksame Haushaltsanträge für jeden Euro, der zusätzlich durch Anträge der Ratsfraktionen in den Ergebnishaushalt eingestellt wird, einen Euro aus den ergebniswirksamen Haushaltsansätzen zu streichen. Auch diese Vorgabe wurde durch die Anwendung der „Rasenmäher-Methode“ erreicht. Diese Einsparungen sollten jährlich um 1,0 Mio. € steigen und bis auf 5,0 Mio. € im Jahr 2021 anwachsen.

Der Ansatz einer Reduzierung der Ausgaben im Wege pauschaler Kürzungen („Rasenmäher“) steht fachlich teilweise in der Kritik und er ist schon quantitativ nicht dazu geeignet, allein z. B. das Strukturproblem zu lösen, dass sich nach der Aufzehrung der Privatisierungserlöse bei der SBBG offenbart hat. Der Ansatz hat jedoch - wie von vornherein stets betont - seine Berechtigung als befristete Übergangslösung auf dem Weg zu einer systematischen und nachhaltigen Konsolidierungskonzeption.

Zur Vorbereitung einer solchen Konzeption, die letztlich eine intensive Aufgaben- und Standarddiskussion bedeuten wird, setzt die Verwaltung auf eine Intensivierung des interkommunalen Vergleichs. Um Hinweise auf Optimierungsansätze direkt aus den Haushaltsdaten gewinnen zu können, ist eine Software der Interkommunale Vergleiche-Systeme GmbH (IKVS) beschafft worden. Die IKVS - Datenbank ermöglicht es, Kennzahlen zu allen steuerungsrelevanten Themen und Aufgaben einer Kommune mit den Werten anderer Kommunen zu vergleichen. Aufgrund dieser Analyse können Leistungen und Standards gezielt hinterfragt und optimiert werden.

Zudem hat seitens der Verwaltungsspitze eine intensive Auseinandersetzung, insbesondere mit dem Masterplan zur strategischen Haushaltskonsolidierung der Stadt Mannheim, stattgefunden. Die Entwicklung des Masterplans, die Projektorganisation sowie erste Ergebnisse von Schlüsselprojekten wurden vom Fachbereichsleiter Finanzen der Stadt Mannheim jüngst vorgestellt. Im Kern sollen beim Mannheimer Verfahren über die Festlegung von strategischen Zielen und entsprechenden Schlüsselprojekten Priorisierungen vorgesehen werden, die neben einer permanenten Verwaltungsoptimierung auch zu beachtlichen Effizienzsteigerungen und damit Konsolidierungseffekten führen.

Die Vergleiche mit anderen Kommunen und der Analyse ihrer Optimierungs- und Konsolidierungsbemühungen sind nach Überzeugung der Verwaltung nicht dazu geeignet, ein fertiges Konzept im Sinne einer „Blaupause“ für Braunschweig zu liefern. Erkennbar wird jedoch, dass eine nachhaltige finanzielle Konsolidierung nicht ohne eine intensive Befassung mit einer Modernisierung der Verwaltung zu erreichen sein wird. Neben der bereits erwähnten Förderung der Vergleichsarbeit und einer stärkeren Prozessorientierung wird das Thema „Steuerung über Ziele“ in Zukunft von entscheidender Bedeutung sein.

Die Verwaltung beabsichtigt, die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit der Vorbereitung eines Projektes i. S. einer Verwaltungsmodernisierung zu beauftragen. Der Abschluss des Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes (ISEK) wird hierzu als geeigneter Zeitpunkt angesehen. Denn die mit dem Zukunftsbild für Braunschweig entwickelten und im ISEK konkretisierten steuerungsrelevanten Ziele und Projekte stellen zentrale Prioritäten der Stadtpolitik dar, die mit Schlüsselprojekten der Verwaltungsmodernisierung synchronisiert werden sollen.

Ein umfassender Prozess der Modernisierung und Konsolidierung wird nur gelingen, wenn sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt gut informiert fühlen und sie für die kommenden Aufgaben hinreichend qualifiziert sind. Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, den eigenen Arbeitsplatz noch effektiver zu gestalten, ist eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Optimierung der Verwaltung.

Markurth

**Anlage/n:**

Keine