

FDP Fraktion und Fraktion Freie Bürger Rottenburg

Gemeinderatsfraktionen  
Stadtverwaltung  
Schwäbisches Tagblatt  
Schwarzwälder Boote



Fraktion FDP und  
Fraktion Freie Bürger

Tobias Baur  
Schwärzlocher Weg 2  
72108 Rottenburg  
Tel. 07472/988549  
[tbaur@fdp-rottenburg.de](mailto:tbaur@fdp-rottenburg.de)  
[www.fdp-rottenburg.de](http://www.fdp-rottenburg.de)

## **Konzept und Diskussionsvorschlag von FDP und Freien Bürgern**

zur

**Stelle des 2. Beigeordneten**

und

**Neustrukturierung der Verwaltungsspitze Rottenburg**

Rottenburg, den 25. April 2006

## Inhalt

Vorwort der Fraktionsvorsitzenden.....	S. 3
A. Eckpunkte des Konzepts.....	S. 4
B. Zeitpunkt der Entscheidung.....	S. 4
C. Ziele.....	S. 4
D. Sachlage.....	S. 5
E. Aufgaben des 2. Beigeordneten.....	S. 6
F. Wegfall der Stelle des 2. Beigeordneten.....	S. 7
G. Aufbauorganisation der Stadtverwaltung.....	S. 8
H. Fachbereichsmodell und Dezernatsmodell.....	S. 10
I. Einführung der echten Budgetierung.....	S. 11
J. Modell einer neuen Aufbauorganisation auf Basis v. Fachbereichen....	S. 15

Sehr geehrte Gemeinderatskolleginnen und -kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

die anstehende Entscheidung über die Wiederbesetzung der zweiten Beigeordnetenstelle ist eine der richtungweisenden Entscheidungen, die der aktuelle Gemeinderat für die Zukunft der Verwaltung zu treffen hat. Hierbei geht es nicht allein um Besetzung einer Dezernentenstelle sondern um die Möglichkeit die Aufbauorganisation der Verwaltung gleichzeitig zu modernisieren und für die Anforderungen der Zukunft neu zu gestalten.

Veranlasst hierdurch wurde parteiübergreifend schon frühzeitig eine eingehende und öffentlich geführte Diskussion über den Sachverhalt gefordert. Wichtig erschien den Fraktionen hierbei, dass sich alle Gemeinderatsmitglieder als verantwortliche Entscheidungsträger intensiv mit der komplexen Thematik des zukünftigen Verwaltungsaufbaus auseinandersetzen und den Entscheidungsfindungsprozess mit größtmöglicher Transparenz begleiten.

Die den Gemeinderatsfraktionen von der Verwaltung zur Diskussion zur Verfügung gestellten Informationen sind ausführlich, geben jedoch leider nicht alle notwendigen Aspekte der Sachlage und den Stand heutigen Verwaltungswissens wieder. Die Darstellungen sind vielmehr davon geprägt auf dem Status Quo zu verharren und sich notwendigen Reformen zu versagen.

Die Fraktionen der FDP und Freien Bürger haben aus diesem Grund weitere Aspekte gesammelt und auf deren Basis ein alternatives Konzept zum jetzigen Verwaltungsmodell erarbeitet, die wir Ihnen in vorliegender Dokumentation vorstellen möchten.

Mit freundlichen Grüßen

Tobias Baur  
Fraktionsvorsitzender FDP

Dr. Klaus Weyer-Storz  
Fraktionsvorsitzender Freie Bürger

## **A. Eckpunkte des Konzept**

Die Neustrukturierung der Verwaltung basiert auf der Entscheidung dreier Aspekte:

1. Der Verzicht auf die Stelle eines Beigeordneten
2. Die Einführung des Fachbereichsmodells
3. Die Einführung der echten Budgetierung  
und die damit verbundene vollständige dezentrale Ressourcenverantwortung

## **B. Zeitpunkt der Entscheidung**

Die Entscheidung über die Weiterbesetzung der Stelle eines zweiten Beigeordneten ist der richtige Zeitpunkt die Aufbauorganisation der Verwaltung gesamtheitlich zu überprüfen und ggf. neu zu entscheiden. Dies ist insbesondere notwendig, da es die Entscheidung über Beigeordnete die Aufgabenverteilung der gesamten Verwaltungsspitze beeinflusst. Im letzten Jahrzehnt haben viele Städte, veranlasst durch die angespannte Haushaltslage, ihre Verwaltung vom Dezernatsmodell auf ein Fachbereichsmodell umgestellt. Diese Option ist damit auch in Rottenburg ernsthaft zu prüfen. Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit der Überprüfung der Verwaltungsstruktur ist die bereits eingeleitete Umstellung der Verwaltungsverfahren und Instrumente wie z.B. Einführung des Produkthaushaltes oder der dezentralen Ressourcenverantwortung.

## **C. Ziele**

Die Notwendigkeit der Überprüfung der Verwaltungsstruktur und damit der Besetzung einer zweiten Beigeordnetenstelle ist primär durch die seit Jahren vorherrschende schlechte Haushaltslage und der damit verbundenen Notwendigkeit der Ökonomisierung des Verwaltungshandeln veranlasst. Dieses Ziel stimmt damit mit dem anderer Städte überein, die erfolgreich durch Änderung der Aufbauorganisation und durch Einführung eines neuen Steuerungsmodelles eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung erreicht haben.

Die Ziele im Überblick sind:

- § Kosteneinsparungen zu erzielen.
- § Motivation und Anreize zu wirtschaftlichem Handeln der Verwaltung zu schaffen.
- § Hierarchien abzuschaffen.
- § Aufgaben zu bündeln.
- § Schnittstellen zu vermindern.
- § Transparenz über Verwaltungshandeln und deren Effizienz zu schaffen.
- § Mehr Wettbewerb innerhalb der Verwaltung und deren Produkte zu schaffen.

#### **D. Sachstand**

Die Zielkonzeption der Aufbauorganisation der Verwaltung wurde im Jahre 2004 in Verwaltungsausschuss und Gemeinderat diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde vom Gemeinderat über die Neuordnung der Geschäftskreise der Beigeordneten beschlossen und die geänderte Aufgabenzuordnung der Ämter zur Kenntnis genommen. 12 Fachämter wurden organisatorisch zu 8 Fachämtern zusammengefasst. Eine Änderung der Verantwortung und der Steuerung der Ämter blieb gleichwohl aus. Trotz ökonomischer Notwendigkeit hatten Verwaltung und Gemeinderat kein Interesse an einer Modernisierung der Aufbauorganisation weg hin zu einem Fachbereichsmodell.

Aus heutiger Perspektive ist diese Entscheidung teilweise nachvollziehbar. So waren damals die Umsetzung der Kosten- /Leistungsrechnung, die dezentrale Ressourcenverwaltung und der Produkthaushalt, welche für die Einführung von Budgetierungen innerhalb von Fachbereichen idealerweise notwendig gewesen wären, weniger weit vorangeschritten wie zum heutigen Zeitpunkt.

Andererseits muss jedoch auch angeführt werden, dass die Verwaltung schon damals auf keinen ihrer beiden Beigeordnetenstellen verzichten wollte. Bei Einführung von Fachbereichen hätten nämlich diese zwangsweise einen Teil ihrer Verantwortung „nach unten“ abgeben müssen, was die Existenzberechtigung zumindest eines Beigeordneten entzogen hätte.

Es ist damit festzustellen, dass trotz der Tatsache, dass aus anderen Städten längst effizientere und damit wirtschaftlichere Verwaltungsmodelle bekannt sind, in Rottenburg eine konsequente Modernisierung und Umstrukturierung noch nicht stattgefunden hat. Um Kosten zu sparen hat man zwar auf Sachleitungsebene Stellen gestrichen, die oberste Verwaltungsspitze wurde jedoch trotz vorhandener Möglichkeiten von Reformen verschont.

## E. Aufgaben des Zweiten Beigeordneten

Die Stelle des 2. Beigeordneten wurde als „Baubürgermeister“ 1991 auf Antrag der Gemeinderatsfraktionen geschaffen. Grund hierfür war primär die Lösung der Tiefbauproblematik. Als weitere Hauptaufgaben waren die Stadt- und Dorfentwicklung und allgemein die Entwicklung neuer Baugebiete vorgesehen. Angesichts dieser Mammutaufgaben war die Schaffung der Stelle begründet.

Nach 16 Jahren sind diese Aufgaben zum aller größten Teil abgeschlossen: Das Tiefbauproblem ist gelöst, die Dorfentwicklung sehr weit vorangeschritten, die Erschließung neuer Baugebiete annähernd beendet. Ein Nachweis ist das sich inzwischen stark veränderten Investitionsvolumen und Planungsvolumen im Baubereich. So haben sich die Bauausgaben in den letzten Jahren im Schnitt halbiert. (Siehe Haushaltsplan) Mit Abschluss seiner Hauptaufgaben ist damit auch die Begründung für die Einrichtung einer zweiten Beigeordnetenstelle weggefallen.

Die Stadtverwaltung versucht die Weiterbesetzung mit dem sich veränderten Aufgabengebiet zu begründen und führt als Argumentation das Engagement des Baubürgermeisters bei interkommunalen Arbeitsgemeinschaften, Pflege von Netzwerken, Hallenkonzept, IZBB, Förderung des Gewerbestandortes, bei Planungen im innerstädtischen Bereich oder das Arbeiten in studentischen Projekten an.

Diese Aufgaben können jedoch das Festhalten an einer in B3 besoldeten Stelle keineswegs rechtfertigen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass auch diese Aufgaben teilweise abgeschlossen, in der Endphase oder von anderen Stellen der Verwaltung, sei es durch den 1. Bürgermeister, der ebenso mit der Ansiedelung von Gewerbe befasst ist, oder von Externen (Bsp. Kreisbau etc.) erbracht werden. Auch der Hinweis auf den angeblich hohen Koordinationsaufwand mit den Ortschaften ist nicht nur angesichts des starken Rückgangs von Planungen im Dorfbereich unbegründet. Ein Großteil dieser Koordination wird schon heute nicht vom Baubürgermeister sondern von Amts-, Sachleitern oder dem 1. Bürgermeister geleistet.

Beim der Argumentation der Stadtverwaltung und deren Handeln in den letzten Jahren drängt sich für den Beobachter damit der Eindruck auf, dass seit dem Wegfall von Tätigkeiten des Baubürgermeisters von der Verwaltung bewusst neue Aufgabfelder zur Rechtfertigung der Weiterbeschäftigung seiner Person gesucht werden. Dieses Vorgehen widerspricht dem Gebot wirtschaftlichen Handelns.

## F. Wegfall der Stelle des zweiten Beigeordneten

Bei Wegfall der 2. Beigeordnetenstelle entstehen in Höhe von 155.000 €. Grundlage hierfür sind die Angaben der Stadt. Die Kosteneinsparungen setzen sich wie folgt zusammen:

Arbeitgeberaufwand Stelle 2. Bürgermeister	Ca. 115.000,-- €
Arbeitgeberaufwand Stelle sekretariat in Entgeltgruppe 6	Ca. 40.000,-- €
Kosten für 2 Arbeitsplätze je 15.000,- € (Richtwert KGSt)	Ca. 30.000,-- €
Abzüglich Versorgungsaufwand	Ca. -30.000,-- €
<b>Summe Kostenersparnis</b>	<b>Ca. 155.000,-- €</b>

Die Stadtverwaltung beziffert in Ihrer Informationsschrift die Kostenersparnis demgegenüber auf 75.000,-- €, da sie den Wegfall des Beigeordneten durch die Einführung einer neuen A12 Stelle in Höhe von insgesamt 80.000,-- € (65.000,-- Personal und 15.000,-- Arbeitsplatz) kompensieren will. Dieses Szenario der Verwaltung ist jedoch nicht sachgerecht, da für die Einführung einer anderen Stelle keinerlei Notwendigkeit besteht. Die verbleibenden Tätigkeiten des Baubürgermeisters sind vielmehr auf die Ebene der heutigen Fachämter zu delegieren.

Zu prüfen ist stattdessen, ob in diesem Zusammenhang die Überführung der heutigen Fachämter in Fachbereiche erfolgen kann. Diese Strukturelle Änderung eröffnet die Möglichkeit, die Anzahl der 8 Fachämter auf 5-6 Fachbereiche mit aufgewerteter Verantwortung zu reduzieren, was in der Gesamtheit zusätzliche Personaleinsparungen ermöglicht. Diesen Weg haben viele Städte verschiedener Größe (Bspe. Hannover, Horb etc) bereits erfolgreich umgesetzt. Der von der Verwaltung angeführte Mehraufwand wird durch die strukturelle Umgestaltung von Verantwortung und Prozessen auch bei geringer Personalkapazität aufgefangen werden können. Dies belegen Modelle anderer Städte. Auf das Thema Fachbereichsmodell und seinen Vorteile wird in den Punkten G.-J. im Einzelnen eingegangen.

Neben den Kostenersparnissen sich beim Wegfall der Beigeordnetenstelle weitere Vorteile gegeben. So führt die Umstrukturierung zwangsläufig zur Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz nach unten auf Amtsleiter oder Sachleitungsebene. Durch diese Übertragung werden viele Prozesse um eine Schnittstelle vermindert und dadurch Prozesse beschleunigt und verbessert. Nicht zuletzt trägt dies zur Motivation der Mitarbeiter der Verwaltung bei.

## **G. Aufbauorganisation der Stadtverwaltung**

Die Stadtverwaltung Rottenburg und der Gemeinderat hielten in der Vergangenheit an ihrer gewohnten Aufbauorganisation in Form eines Dezernatsmodells fest.

Dieses war geprägt von zunächst zwei, heute drei, starken politische Beamten, die die Verwaltung nach außen vertreten und denen jeweils mehrere an sie berichtende Fachämter zugeordnet sind. Neben den drei Dezernenten sind insgesamt 8 Amtsleiter, der Leiter des Rechnungsprüfungsamtes und ein Referent für Bürgerschaftliches Engagement beschäftigt. Die Verwaltungsspitze besteht daher aus einem Stab von insgesamt 13 Mitarbeitern mit zumindest gehobener Führungsverantwortung.

Die Entwicklung in den letzten Jahren hat gezeigt, dass immer mehr Städte ihre Organisation auf ein Fachbereichsmodell umgestellt haben. Diese Entwicklung betrifft Städte jeder Größenordnung (Beispiele sind: Horb, Kirchheim Teck, Tübingen, Hannover etc.). Grund für diese Umstellung waren stets ökonomische und prozesstechnische Gründe. Alle Umstellungen auf Fachbereiche hatten Personell regelmäßig die positive Auswirkung, dass die Anzahl der Leitungsstellen reduziert werden konnte.

Vorbildhaft sind folgende Städte in ihrer Anzahl der Bürgermeister zuzüglich der Fachbereiche aufzuführen:

Schwäbisch Hall	→ 9 Stellen
Horb	→ 7 Stellen
Kirchheim u.T.	→ 7 Stellen
Singen	→ 6 Stellen

Die heutige Anzahl der Organisationseinheiten mit 8 Fachämtern, 3 Bürgermeistern, Rechnungsprüfungsamt und Referent bei der Stadt Rottenburg ist damit nicht mit der Anzahl der Fachbereiche in anderen Städten vergleichbar sondern höher. Die diesbezügliche Aussage der Verwaltung ist damit unrichtig. Von einer straff organisierten Aufbauorganisation kann keine Rede sein.

Die Verwaltung führt an, dass viele Städte ihre technischen Ämter bündeln. Dies ist richtig, spricht jedoch nicht für die Beibehaltung einer zusätzlichen dritten Dezernentenstelle, da diese Bündelung auch auf einer Fachbereichsebene oder auch unter dem vorhandenen Dezernenten erfolgen kann.

Die Verwaltung argumentiert, dass in Einzelfällen die Stelle eines Baubürgermeisters wieder eingerichtet, wiederbesetzt oder einen Beigeordneten neu gewählt hat. Hierbei verschweigt die Verwaltung, dass es sich um Städte handelt, die entweder keinen Beigeordneten hatten oder noch auf dem Dezernatsmodell verharren. Eine Vergleichbarkeit ist daher kaum gegeben.

Die Stadtverwaltung legt in ihrer Argumentation darüber hinaus nicht dar, aus welchen Gründen andere Städte in den letzten Jahren ihre Aufbauorganisation geändert haben und welche Erfahrung sie damit gemacht haben. Es zu hinterfragen, warum sich die Verwaltung diesen auf der Hand liegenden ökonomischen Argumenten und Erkenntnissen nicht stellt

Nach Sachlage und der heute gegebenen Organisationsstruktur ist ein Handlungsbedarf indiziert und die Umstellung auf das alternative Fachbereichsmodell ernsthaft zu prüfen.

## H. Dezernatsmodell und Fachbereichsmodell

### 1. Dezernatsmodell

Beim heutigen Dezernatsmodell sind die Fachämter zu Dezernaten gebündelt, deren Leitung dem Oberbürgermeister bzw. den Beigeordneten obliegt. Das Dezernatsmodell ist eine Ein-Linien-Organisation. Die Verwaltungsführung ist klar bei wenigen politischen Beamten gebündelt. Die Fach- und Ressourcenverantwortung ist weitgehend getrennt und Fach- und Querschnittsämtern zugeordnet. Im Falle Rottenburg sind Querschnittsaufgaben insbesondere dem Hauptamt bzw. der Kämmerei zugeordnet.

Die Struktur ist damit sehr zentralistisch geprägt. Dezernatsmodelle sind dadurch systemimmanent bürokratiebetont und damit aufwendiger und schwerfälliger.

Eine weitere Ausprägung der Dezernatsstruktur ist die starke Untergliederung in viele kleine Fachdezernate mit nur beschränkter Verantwortung und geringer Entscheidungskompetenz. Dies macht Verwaltungsprozesse länger, komplizierter und damit auch weniger flexibel. Hinzu kommt, dass die Vergleichbarkeit der Verwaltungsaufgaben und damit der Verwaltungs-Produkte sehr intransparent ist. Angesichts vieler Einzelverantwortlicher fällt es schwerer Produkte zu bewerten eine Budgetierung einzuführen und Verwaltungsaufgaben in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess effizient anzupassen

Zusammenfassend lassen sich zum Dezernatsmodell folgende Charakteristika festhalten:

- § Viele kleine Fachämter mit wenig Verantwortungsspielraum.
- § Bündelung der Führung auf politische Bürgermeister.
- § Trennung der Fach- und Ressourcenverantwortung.
- § Zentralistische Prägung, daher geringere Motivation der Einzelbereiche.
- § Eher bürokratiebetont und schwerfällige Entscheidungsprozesse.
- § Weitgehende Intransparenz des Verwaltungshandelns.
- § Vorteile der Budgetierung nicht voll nutzbar.

## 2. Fachbereichsmodell

Im Gegensatz zum Dezernatsmodell werden beim Fachbereichsmodell Verantwortungen auf einer Ebene von Fachbereichen gebündelt. Diese Bündelung umfasst sowohl die Fach- als auch die Ressourcenverantwortung. Dies führt dazu, dass Entscheidungen umfassend und dezentral in den Fachbereichen gefällt werden können. Dieser Gedanke der Dezentralisierung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Gedanken der Verschlinkung der Verwaltung.

Die selbstständigen Fachbereiche fungieren als Verantwortungs- und Kostenzentren, die Entscheidungen für ihren Bereich selbst treffen. Aus der Dezentralisierung folgt grundsätzlich die Notwendigkeit die Fachbereiche mit einer eigenen Ressourcenverantwortung auszustatten um sie selbstständig handlungsfähig zu machen. Dazu gehört vor allem die Verantwortung für ein Budget. Sinnvoll ist es hierbei den gesamten Inputeinsatz (Personal, Werkstoffe, Betriebsmittel) dezentral zu steuern und Querschnittsämter zu einem Servicebereich zusammenzufassen.

Bei der Umsetzung des Fachbereichsmodells kommt es in der Regel sowohl zu einer Reduzierung der Organisationseinheiten auf horizontaler Ebene als auch zu einer Reduzierung der Organisationseinheiten auf vertikaler Ebene. Dies bedeutet konkret für Rottenburg, dass neben der Reduzierung einer Bürgermeisterstelle (vertikale Ebene) auch eine Reduzierung auf Fachamtsebene, in Form der Reduzierung der Fachämter (horizontale Ebene) auf 5-6 Fachbereiche, erreichen lässt. Diese Umwandlung wird durch sinnvolle Zusammenlegung einzelner Fachämter zu Fachbereichen vollzogen.

Zusammenfassend lassen sich zum Fachbereichsmodell folgende Charakteristika festhalten:

- § Weniger Organisationseinheiten
- § Bündelung von mehr Verantwortung in den Fachbereichen
- § Umfassender Zusammenführung der Fach- und Ressourcenverantwortung (sachlich und personell)
- § Dadurch Schaffung von Anreiz zu wirtschaftlichem Handeln
- § Motivationssteigerung der Verwaltung durch „Profitcenter-Gedanken“
- § Abbau von Hierarchiestufen, Schnittstellen und unnötiger Komplexität
- § Höhere Transparenz über Verwaltungsprodukte
- § Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen
- § Bildung der Grundlage für die Budgetierung

## I. Einführung der echten Budgetierung

In der Stadtverwaltung Rottenburg werden bereits erste betriebswirtschaftliche Instrumente angewendet, wie z.B. die Kosten- und Leistungsrechnung. Diese werden jedoch bislang vor allem dazu verwendet, Einnahmen zu begründen. Andere notwendige Instrumente wie der Produkthaushalt und die Budgetierung sind im Aufbau oder nur in Teilbereichen vollzogen. Zukünftig wird es darum gehen müssen, diese Werkzeuge zur Modernisierung der Verwaltungsverfahren einzusetzen.

Die Stadtverwaltung Rottenburg arbeitet bislang mehr regelorientiert als ergebnisorientiert, d.h. Verhalten der Verwaltungsbeamten ist primär darauf ausgerichtet geltende Verfahrensregelungen und gesetzliche Bestimmungen einzuhalten (Regelorientierung). Das führt im Haushaltswesen zu einem Denken in Einnahme- und Ausgabekategorien anstatt in Leistungs- und Kostenkategorien: Entschieden wurde bislang immer über bereitzustellende Haushaltsmittel (Input) und nicht über die konkret erwarteten Ergebnisse (Output). Dies muss sich im Interesse wirtschaftlichen Handelns ändern.

Eine besondere Rolle kommt hierbei der **Budgetierung** zu:

Im Zentrum des Verwaltungshandelns steht die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben, welche über definierte „Produkte“ geschieht. (Zum Bsp. Betrieb eines Museums im Bereich Kultur, Bezügeabrechnung im Bereich Personalwesen, u.s.w.). In Baden-Württemberg wurden von kommunalen Spitzenverbänden über 500 dieser Produkte für die Verwaltungen definiert. Zur „Erstellung“ dieser Produkte durch die Verwaltung ist eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation notwendig. Über die so genannten „Budgets“ werden dann die notwendigen Finanzen bereitgestellt.

Das Budget entsteht nach folgendem Schema:

Für die definierten Produkte werden über die Kostenrechnung die Kosten ermittelt und produktbezogene Kennzahlen zugeordnet. Hierdurch wird das zu erwartende Output vollzogen. Die Zusammenstellung der Produkte und ihrer Kosten ergibt das Budget. Adressat des einzelnen Budgets ist der **Fachbereich**, der seine Produkte definiert und seine Kosten berechnet hat. Die Einzelbudgets der Fachbereiche werden zu einem Gesamtbudget zusammengefasst.

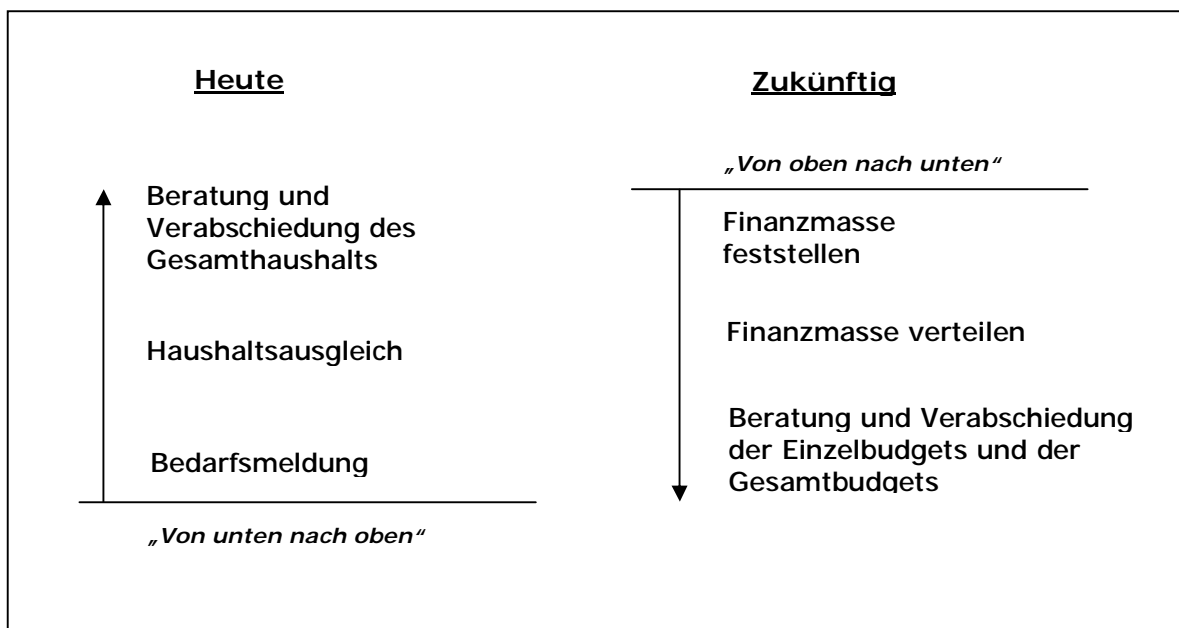
Voraussetzung für die **echte Budgetierung** ist, dass den Fachbereichen neben der Fachverantwortung auch die Ressourcenverantwortung übertragen wird. Von der unechten Budgetierung wird hingegen gesprochen, wenn die Voraussetzung der Produktdefinition

und einer flächendeckenden Kostenrechnung noch nicht gegeben sind. Man orientiert sich dann am Input des Vorjahres.

**Mit der echten Budgetierung tritt auch eine Änderung des Haushaltsplanverfahrens ein:**

Während traditionell die Erfüllung der öffentlichen Haushalte unverzichtbare öffentliche Aufgaben erzeugte, die durch Einnahmen zu decken waren, hängt bei der Budgetierung die Erfüllung öffentlicher Aufgaben von den zur Verfügung stehenden öffentlichen Einnahmen ab. So führt die zur Budgetierung zur Verfügung stehende Finanzmasse zu entsprechend begrenzten Einzelbudgets der Fachbereiche.

Die Änderung im Haushaltsplanverfahren:



Bei dem zukünftigen Modell wird erst die zur Verfügung stehende Finanzmasse ermittelt. Sie wird auf die Fachbereiche verteilt und bildet den Rahmen für die von den Fachbereichen zu erstellenden Einzelbudgets, über die von den politischen Vertretungen beraten und beschlossen wird. Der Beschluss über das Gesamtbudget schließt das Verfahren ab. Deckt sich der Bedarf der Fachbereiche nicht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, so bleibt als Alternative die qualitative und quantitative Veränderung der Produkte. Diese Veränderung wird von der politischen Führung, d.h. dem Gemeinderat gegenüber dem Bürger verantwortet.

Bei der Zuteilung der Mittel wird den Fachbereichen die Finanzmasse möglichst „global“ zur Verfügung gestellt, d.h. unter Verzicht auf die Vorgabe diverser Haushaltsstellen.

Die Fachbereiche werden damit in die Lage versetzt die Mittel nach ihren Vorstellungen zu Wahrnehmung ihrer Aufgaben einzusetzen, ohne an detaillierte Ausgabenzwecke gebunden zu sein.

### **Zusammenfassung**

Es besteht Einigkeit, dass zum Erreichen der Haushaltskonsolidierung die Budgetierung dem sog. „Rasenmäherprinzip“ vorzuziehen ist. Zwar ist letzteres politisch leichter durchzusetzen, weil alle gleichmäßig von Ausgabenkürzungen betroffen sind und Machtstrukturen nicht verändert werden müssen, ein Anreiz zu Aufgabenkritik wird aber nicht geboten. Die Budgetierung hingegen kann über die Limitierung der Mittel und ökonomisches Verhalten zu Ausgabenreduzierungen führen. Die Aussage der Stadtverwaltung Rottenburg, dass der Gedanke der Budgetierung in Zeiten knapper Mittel an seine Grenzen stößt, ist damit als ökonomisch falsch widerlegt.

Angestrebt werden sollte die echte Budgetierung. Voraussetzung hierfür ist die vollständige Produktdefinition und die vollständige Übertragung der Ressourcenverantwortung – einschließlich der Verantwortung für Personalressourcen - auf die Fachbereiche. Die echte Budgetierung stärkt die Haushaltskompetenz des Gemeinderats. Während man bisher nur über die Bereitstellung von Haushaltsmitteln entscheiden konnte und die Gestaltung der Verwaltung überlassen bleibt, kann der Gemeinderat im Rahmen der Budgetierung über die Qualität und Quantität der Produkte (des Verwaltungshandelns) entscheiden.

Die Ausführungen belegen, dass es nach der Umsetzung des Produkthaushaltes ökonomisch und prozesstechnisch sinnvoll ist, die Ressourcenverantwortung auf Fachbereiche zu übertragen. In Rottenburg erfordert dies, neben der Gründung der Fachbereiche selbst, die bislang nicht erfolgte Übertragung der Verantwortung für die Personalressourcen.

Erst durch diese vollständig Übertragene Ressourcenverantwortung auf Fachbereiche wird die Möglichkeit eröffnet, verzichtbare Aufgaben zu identifizieren und ggf. zu verändern. Gleichzeitig wird dem Gemeinderat die Möglichkeit eröffnet, sich mit den einzelnen Aufgaben direkt zu befassen und durch Budgetierung zu steuern.

J. Modell einer neuen Aufbauorganisation auf Basis von Fachbereichen

