

**STADT WUPPERTAL / DIE OBERBÜRGERMEISTERIN**

Beschlussvorlage	Geschäftsbereich	GB 5 Geschäftsbereich Personal, Digitalisierung und Wirtschaft
	Ressort / Stadtbetrieb	404 - Haupt- und Personalamt
	Bearbeiter/in Telefon (0202) E-Mail	Michael Telian 563 6100 michael.telian@stadt.wuppertal.de
	Datum:	29.06.2026
	Drucks.-Nr.:	VO/0847/26 öffentlich
Sitzung am	Gremium	Beschlussqualität
07.07.2026	Ausschuss für Finanzen, Beteiligungs- steuerung und Controlling & Betriebsaus- schuss WAW	Empfehlung/Anhörung
09.07.2026	Haupt- und Personalausschuss	Empfehlung/Anhörung
13.07.2026	Rat der Stadt Wuppertal	Entscheidung
Einführung eines gesamtstädtischen Verfahrens zur Aufgaben-, Produkt- und Prozesskritik"; Umsetzung der HSK-Maßnahme und des Begleitantrages zum Drei-Säulen-Modell		

Beschlussvorschlag

Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung in Umsetzung

-des beschlossenen HSK (Maßnahme 2 - Handlungsfeld Personal und Organisationsentwicklung; Teilmaßnahme "flächendeckende Aufgaben- und Produktkritik") sowie

-des beschlossenen Begleitantrages zum HSK zur Einführung eines Drei-Säulen- Modells der Personalsteuerung

das in der Begründung dargestellte gesamtstädtische Verfahren zur produkt- und aufgabenkritischen Analyse sowie zur Identifikation und Hebung von Einspar-, Entlastungs- und Steuerungspotenzialen durchführen.

Unterschrift

Dr. Sandra Zeh

Begründung

Zusammenfassung des vorgesehenen Prozesses einer strukturierten Aufgaben-, Produkt- und Prozesskritik

1. Das Verfahren wird nicht als einmalige Gesamtanalyse sämtlicher Leistungen und Prozesse durchgeführt, sondern iterativ in priorisierten Prüfwellen. Dadurch sollen prüfrelevante Handlungsfelder schrittweise bearbeitet, Zwischenergebnisse frühzeitig politisch zurückgespiegelt und umsetzungsreife Maßnahmen ohne vermeidbare Verzögerungen gestartet werden.
2. Grundlage des Verfahrens sind insbesondere die vorhandenen Erkenntnisse aus dem im Jahr 2019 erstmalig durchgeführten Prozessscreening. Dieses hat gezeigt, dass die Verwaltung über viele hundert Leistungen, rund 50 Leistungseinheiten und mehr als 2.000 Prozesse verfügt. Vor diesem Hintergrund ist eine vollständige Detailprüfung aller Leistungen und Prozesse in einem einzigen Durchlauf weder zweckmäßig noch wirtschaftlich.
3. Zur operativen Vorbereitung, Koordinierung und Qualitätssicherung wird eine **Lenkungsgruppe unterhalb des Verwaltungsvorstandes** eingerichtet. Diese führt die fachlichen Beiträge zusammen, bereitet Prüfwellen, Maßnahmenpakete und Berichte vor und unterstützt die weitere Umsetzungsvorbereitung.
4. Der **Verwaltungsvorstand** entscheidet im Rahmen seiner Zuständigkeit über die Priorisierung der Prüfwellen, die verwaltungsinterne Ausrichtung des Verfahrens, die Freigabe von Zwischenergebnissen und die Vorbereitung politischer Beschlussvorschläge.
5. Die **Oberbürgermeisterin** trifft im Innengeschäft die Letztentscheidung, soweit nicht der Rat oder ein anderes politisches Gremium zuständig ist.
6. Der **Rat** entscheidet abschließend über alle Maßnahmen, die seiner Zuständigkeit unterliegen, insbesondere über Aufgabewegfall, Standardreduzierungen, haushaltswirksame Maßnahmen, größere organisatorische Veränderungen mit Außenwirkung, Satzungsänderungen, Gebührenanpassungen und sonstige politisch wesentliche Entscheidungen.
7. Das Verfahren verbindet
 - a) die **KGSt-Produktkritik** als Instrument zur Auswahl und Priorisierung prüfrelevanter Produkte und Leistungen - so wie es im Haushaltssicherungskonzept (HSK) unter der Maßnahme... festgelegt ist
 - b) die **Aufgabenkritik** mit Zweckkritik und Vollzugskritik als Entscheidungslogik sowie
 - c) das **Drei-Säulenmodell der Personalsteuerung** mit den Säulen **Strukturen, Potenziale und Ressourcen** als Realisierungs- und Umsetzungsscheck -so wie es der Rat mit Vorlage VO/0532/26/1-Neuf.begleitend zum HSK am 7.5.26 beschlossen hat.

8. Im Rahmen der Vollzugskritik werden auch Möglichkeiten der Digitalisierung, Prozessautomatisierung und des unterstützenden Einsatzes künstlicher Intelligenz geprüft, soweit diese geeignet sind, Verwaltungsleistungen wirtschaftlicher, schneller, bürgerfreundlicher oder ressourcenschonender zu erbringen.
9. Die Verwaltung wird zunächst eine gesamtstädtische Produkt-, Leistungs- und Prozessübersicht auf Basis vorhandener Daten aktualisieren und daraus priorisierte Prüfwellen ableiten.
10. Für jede Prüfwellen sind konkrete Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten. Diese sollen insbesondere Aussagen enthalten zu:
 - Aufgabenwegfall,
 - Aufgabenreduzierung,
 - Standardabsenkung,
 - Aufgabenverlagerung,
 - interkommunaler Zusammenarbeit,
 - Prozessvereinfachung,
 - Digitalisierung und Automatisierung geeigneter Abläufe,
 - unterstützendem KI-Einsatz in geeigneten Anwendungsfällen,
 - organisatorischer Bündelung,
 - Personal- und Stellenwirkung,
 - finanzieller Wirkung,
 - Umsetzungsrisiken,
 - Zeitplan und Verantwortlichkeiten.

13. Die Verwaltung legt dem Rat nicht erst nach Abschluss des Gesamtverfahrens, sondern regelmäßig Zwischenberichte und entscheidungsreife Maßnahmenpakete vor.

Der Haupt- und Personalausschuss wird - wie unter Ziffer 6 des Beschlusses zur Umsetzung des Drei-Säulen- Modells vom Rat gefordert - zu jeder Sitzung über den Bearbeitungsstand informiert.

14. Die Beteiligungsrechte des Personalrates, der Gleichstellungsstelle, der Schwerbehindertenvertretung sowie weiterer gesetzlich zu beteiligender Stellen bleiben unberührt. Die Beteiligung wird frühzeitig und prozessbegleitend sichergestellt.
15. Die Umsetzung beschlossener Maßnahmen wird durch ein verbindliches Maßnahmencontrolling begleitet. Über den Umsetzungsstand, die realisierten

Einsparungen, die personalwirtschaftlichen Auswirkungen und die weiteren Prüfwellen wird dem Rat regelmäßig berichtet.

16. Auf Basis der Ergebnisse wird eine gesamtstädtische, fortschreibungsfähige Personalstrategie entwickelt. Diese berücksichtigt insbesondere:

- Demografische Entwicklungen und Fluktuation
- Veränderung von Aufgaben und Berufsbildern
- Potenziale durch Digitalisierung und neue Arbeitsform
- Anforderungen an einen leistungsfähigen Bürgerservice

Ziel ist eine langfristig tragfähige und an den Aufgaben orientierte Personalsteuerung.

Detailausführungen:

Die Stadt steht vor der Aufgabe, ihre finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen dauerhaft tragfähig einzusetzen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an kommunale Leistungen durch gesetzliche Vorgaben, demografische Entwicklungen, Fachkräftemangel, Digitalisierungserfordernisse und wachsende Erwartungen von Bürgerschaft, Politik und Wirtschaft.

Eine reine pauschale Kürzung von Budgets oder Stellen wird diesen Anforderungen nicht gerecht. Sie birgt das Risiko, Leistungen unsystematisch zu schwächen, ohne die zugrundeliegenden Aufgaben, Standards, Prozesse und Strukturen tatsächlich zu überprüfen.

Die bisherige Prozessbetrachtung der Verwaltung zeigt, dass die Stadt über eine sehr große Zahl an Leistungen und Prozessen verfügt. Bereits das im Jahr 2019 erstmalig durchgeführte Prozessscreening hat eine Größenordnung von vielen hundert Leistungen in den rund 50 zu betrachtenden Leistungseinheiten mit deutlich mehr als 2.000 Prozessen sichtbar gemacht.

Diese Ausgangslage macht deutlich, dass eine vollständige Detailanalyse sämtlicher Leistungen und Prozesse in einem einmaligen, linearen Verfahren nicht sachgerecht wäre. Ein solches Vorgehen würde erhebliche Zeit und Ressourcen binden und hätte den Nachteil, dass umsetzungsreife Maßnahmen erst sehr spät politisch beraten und realisiert werden könnten.

Das Verfahren soll daher als lernender und iterativer Steuerungsprozess ausgestaltet werden. Die Verwaltung nimmt zunächst eine strukturierte Gesamtübersicht vor und priorisiert anschließend diejenigen Leistungs- und Prozessbereiche, bei denen aufgrund von Finanzvolumen, Personalbindung, Gestaltungsspielraum, Prozessauffälligkeiten, Digitalisierungsgrad oder strategischer Bedeutung ein besonderer Prüfbedarf besteht.

Die Bearbeitung erfolgt in Prüfwellen. Jede Prüfwelle führt von der produktkritischen Priorisierung über die Aufgaben- und Vollzugskritik bis hin zum Drei-Säulen-Check und

einem konkreten Maßnahmenpaket. Sobald Maßnahmen hinreichend belastbar und entscheidungsreif sind, werden sie dem Rat oder den zuständigen Ausschüssen vorgelegt. Dadurch kann die Umsetzung bereits beginnen, während weitere Prüfwellen noch laufen.

Erforderlich ist ein Verfahren, das nicht allein nach Einsparbeträgen fragt, sondern zunächst klärt:

- Welche Produkte und Leistungen erbringt die Stadt?
- Welche davon sind gesetzlich zwingend, welche freiwillig oder durch kommunale Standards geprägt?
- Welche Produkte binden besonders viele Ressourcen?
- Welche Leistungen haben geringe Wirkung bei hohem Aufwand?
- Welche Aufgaben können entfallen, reduziert, verlagert oder wirtschaftlicher erbracht werden?
- Welche Prozesse können vereinfacht, digitalisiert oder automatisiert werden?
- Wo kann der unterstützende Einsatz von KI Beschäftigte entlasten oder Bearbeitungsprozesse verbessern?
- Welche Einsparungen sind tatsächlich realisierbar?
- Welche strukturellen, personellen, technischen und finanziellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz werden dabei nicht als Selbstzweck verstanden. Sie sind mögliche Instrumente, um verbleibende Aufgaben wirtschaftlicher und wirkungsvoller zu erfüllen. Vor einer technischen Umsetzung ist jeweils zu prüfen, ob die Aufgabe weiterhin erforderlich ist, ob der zugrundeliegende Prozess sinnvoll gestaltet ist und ob Aufwand, Nutzen, Datenschutz, Informationssicherheit und Akzeptanz in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Mit der Verabschiedung des Doppelhaushaltes 2026 / 2027 und dem Haushaltssicherungskonzept, welches eine Aufgabenkritik nach dem Organisationshandbuch des Bundes und eine Produktkritik nach KGST vorsieht sowie dem Beschluss des Rates, eine Verwaltungsanalyse nach dem 3-Säulen-Modell durchzuführen, wurden nicht nur die Einsparvorgaben formuliert, sondern auch konkrete Vorgaben zur Umsetzung gemacht.

Da die drei Modelle sich in Teilen überschneiden, sollen sie nicht nacheinander durchgeführt, sondern miteinander als eine Maßnahme verzahnt werden.

Die **KGSt-Produktkritik** dient als Einstieg und Filter. Sie hilft, aus der Vielzahl städtischer Leistungen diejenigen Produkte zu identifizieren, bei denen eine vertiefte Prüfung besonders sinnvoll ist. Hierbei ist auch zu prüfen, welchen Beitrag ein Produkt zur Umsetzung des Wuppertal-Plans liefert.

Die **Aufgabenkritik** bildet anschließend die Entscheidungslogik. In der **Zweckkritik** wird geprüft, ob eine Aufgabe überhaupt, im bisherigen Umfang oder weiterhin durch die Stadt

wahrgenommen werden muss. In der **Vollzugskritik** wird geprüft, wie verbleibende Aufgaben wirtschaftlicher, einfacher oder wirksamer erfüllt werden können.

Das **Drei-Säulenmodell der Verwaltungsanalyse** dient dann als Realisierungsscheck. Es prüft, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen mit Blick auf **Strukturen, Potenziale und Ressourcen** tatsächlich umsetzbar sind.

Damit ergibt sich folgende Grundlogik:

Die Produktkritik identifiziert prüfrelevante Leistungen. Die Aufgabenkritik entscheidet über Wegfall, Reduzierung, Verlagerung oder Optimierung. Das Drei-Säulenmodell stellt sicher, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen strukturell, personell, technisch und finanziell realisierbar sind.

Das Verfahren soll ausdrücklich kein einmaliges Gutachten sein, sondern ein fortlaufender Steuerungskreislauf:

Priorisieren – Prüfen – Entscheiden – Umsetzen – Berichten – Nachsteuern.

Zielsetzung des Verfahrens

Mit dem Verfahren sollen insbesondere folgende Ziele erreicht werden:

1. **Transparenz über Produkte, Aufgaben und Ressourcen schaffen**
Die Stadt erhält eine belastbare Übersicht darüber, welche Leistungen mit welchem Aufwand, welcher Rechtsgrundlage und welcher Wirkung erbracht werden.
2. **Einsparpotenziale systematisch identifizieren**
Potenziale sollen nicht zufällig oder pauschal, sondern methodisch nachvollziehbar ermittelt werden.
3. **Politische Standards sichtbar machen**
Es soll erkennbar werden, wo gesetzliche Mindestanforderungen bestehen und wo die Stadt darüber hinaus freiwillige oder politisch gesetzte Standards erbringt.
4. **Aufgabenbestand kritisch überprüfen**
Aufgaben sollen nicht nur effizienter erledigt, sondern auch hinsichtlich ihrer Notwendigkeit hinterfragt werden.
5. **Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns verbessern**
Prozesse, Schnittstellen, Zuständigkeiten und Organisationsformen sollen auf Vereinfachung, Digitalisierung, Automatisierung und Bündelung geprüft werden.
6. **Realisierbarkeit sicherstellen**
Einsparvorschläge sollen nur dann als Potenzial ausgewiesen werden, wenn sie strukturell, personell, technisch und finanziell nachvollziehbar umsetzbar sind.
7. **Sozialverträgliche Umsetzung ermöglichen**
Personalwirkungen sollen möglichst über natürliche Fluktuation,

Nichtwiederbesetzung, Stellenumbau, Qualifizierung und interne Umsetzung realisiert werden.

8. **Schnellere Umsetzung ermöglichen**

Entscheidungsreife Maßnahmen sollen nicht bis zum Abschluss des Gesamtverfahrens zurückgestellt, sondern frühzeitig in die politische Beratung eingebracht und nach Beschluss umgesetzt werden.

Methodischer Ansatz

Das Verfahren folgt dem Grundsatz:

Produktkritik filtert. Aufgabenkritik entscheidet. Das Drei-Säulenmodell prüft die Realisierbarkeit.

Digitalisierung, Automatisierung und KI werden dabei als Querschnittsaspekte berücksichtigt, insbesondere in der Vollzugskritik, der Potenzialanalyse und der Ressourcenprüfung.

Die drei methodischen Bausteine erhalten jeweils eine klare Funktion:

Instrument	Funktion im Verfahren
KGSt-Produktkritik	Auswahl und Priorisierung prüfrelevanter Produkte und Leistungen
Aufgabenkritik	Entscheidung über Wegfall, Reduzierung, Verlagerung oder Optimierung
Drei-Säulenmodell	Prüfung der Umsetzbarkeit anhand von Strukturen, Potenzialen und Ressourcen

Dieser Grundsatz wird nicht einmalig auf die gesamte Verwaltung angewandt, sondern in wiederkehrenden Prüfwellen.

Die Arbeitslogik lautet:

Gesamtüberblick herstellen, priorisierte Prüfwellen bilden, Maßnahmen frühzeitig beschließen lassen und die Umsetzung parallel zur weiteren Analyse starten.

Steuerungs- und Entscheidungsstruktur

Operative Umsetzung durch den Geschäftsbereich Personal, Digitalisierung und Wirtschaft (GB 5)

Die Umsetzung des Verfahrens liegt beim **Geschäftsbereich 5**. Dort werden die methodische Gesamtkoordination, die Vorbereitung der Prüfwellen, die Zusammenführung der Ergebnisse sowie die Erstellung der Berichte an Verwaltungsvorstand und Rat gebündelt.

Der Geschäftsbereich 5 übernimmt insbesondere folgende Aufgaben:

- Fortschreibung der Produkt-, Leistungs- und Prozessübersicht,
- Entwicklung und Pflege der Prüfkriterien,
- Vorbereitung der Priorisierung von Prüfwellen,
- Koordination der beteiligten Fachbereiche,
- Zusammenführung der Ergebnisse aus Produktkritik, Aufgabenkritik und Drei-Säulen-Check,
- Vorbereitung von Maßnahmenblättern,
- Erstellung von Zwischenberichten,
- Vorbereitung von Vorlagen für Verwaltungsvorstand, Ausschüsse und Rat,
- Aufbau und Pflege des Maßnahmencontrollings.

Steuerung durch eine Lenkungsgruppe unterhalb des Verwaltungsvorstandes

Zur Steuerung und Vorbereitung von Entscheidungen wird eine **Lenkungsgruppe unterhalb des Verwaltungsvorstandes** eingerichtet.

Sie dient insbesondere dazu, fachliche Einschätzungen zusammenzuführen, Maßnahmenvorschläge vorzubereiten, Empfehlungen auszusprechen und entscheidungsreife Punkte für den Verwaltungsvorstand aufzubereiten.

Aufgaben der Lenkungsgruppe

- Vorbereitung der Priorisierung von Prüfwellen,
- Abstimmung der Datengrundlagen,
- fachliche Vorprüfung von Leistungs- und Prozessbereichen,
- Begleitung der Produktkritik,
- Vorbereitung der Zweck- und Vollzugskritik,
- Einbindung von Digitalisierung, Automatisierung und KI als mögliche Vollzugshebel,

- Durchführung beziehungsweise Koordinierung des Drei-Säulen-Checks,
- Bewertung von Maßnahmen nach Finanz-, Personal-, Struktur-, Ressourcen- und Risikowirkung,
- Vorbereitung von Entscheidungsvorschlägen für den Verwaltungsvorstand,
- Vorbereitung von Zwischenberichten und Ratsvorlagen.

Einrichtung von Projektgruppen für die einzelnen Prüfbereiche:

Nach Entscheidung über die einzelnen priorisierten Prüfwellen werden dazu jeweils durch die Lenkungsgruppe und entsprechende Projektaufträge legitimierte Projektteams unter Hinzunahme der Ressort- und Fachebene eingesetzt, die die Aufgabe haben, die Phasen 3 bis 8 zu bearbeiten.

Rolle des Verwaltungsvorstandes

Der **Verwaltungsvorstand** übernimmt die zentrale verwaltungsinterne Steuerungs- und Entscheidungsfunktion.

Er entscheidet insbesondere über:

- die methodische Ausrichtung des Verfahrens,
- die Reihenfolge und Zusammensetzung der Prüfwellen,
- die Freigabe von Zwischenergebnissen,
- die verwaltungsinterne Priorisierung von Maßnahmen,
- die Vorbereitung politischer Beschlussvorschläge,
- den Umgang mit Zielkonflikten zwischen Einsparung, Qualität, Personal, Digitalisierung und politischer Wirkung,
- die Einleitung verwaltungsinterner Umsetzungsmaßnahmen, soweit diese in der Zuständigkeit der Verwaltung liegen.

Der Verwaltungsvorstand stellt sicher, dass das Verfahren nicht als isolierter Prüfauftrag einzelner Fachbereiche, sondern als gesamtstädtischer Steuerungsprozess geführt wird.

Rolle der Oberbürgermeisterin

Die **Oberbürgermeisterin** hat im Innengeschäft die Letztentscheidung, soweit nicht der Rat, ein Ausschuss oder ein anderes Organ zuständig ist.

Dies betrifft insbesondere verwaltungsinterne Grundsatzentscheidungen, Prioritätensetzungen, organisatorische Richtungsentscheidungen und die Freigabe von Vorlagen an die politischen Gremien.

Die Zuständigkeiten des Rates und der Ausschüsse bleiben unberührt.

Rolle des Rates

Der **Rat** entscheidet abschließend über alle Maßnahmen, die seiner Zuständigkeit unterliegen.

Dies betrifft insbesondere:

- Einstellung freiwilliger Leistungen,
- Reduzierung politisch gesetzter Standards,
- Änderung von Satzungen,
- Anpassung von Gebühren oder Entgelten,
- haushaltswirksame Budget- oder Stellenentscheidungen,
- größere Organisationsveränderungen mit Außenwirkung,
- interkommunale Kooperationen,
- strategische Prioritätensetzungen,
- Maßnahmen mit erheblicher politischer, sozialer oder finanzieller Bedeutung.

Der Rat wird regelmäßig über den Fortgang des Verfahrens informiert. Entscheidungsreife Maßnahmen werden nicht gesammelt und bis zum Abschluss des Gesamtverfahrens "zurückgehalten", sondern frühzeitig zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt. Dies sichert eine effiziente Rückkopplung und politische Akzeptanz der Ergebnisse/ Vorschläge.

Ablaufplan als iteratives Verfahren

Gesamtlogik

Das Verfahren wird in drei Ebenen organisiert:

1. **Gesamtstädtische Übersichtsebene**
Aktualisierung und Verdichtung der vorhandenen Leistungs- und Prozessinformationen.
2. **Prüfwellenebene**
Bearbeitung priorisierter Leistungs- und Prozesscluster.

3. Umsetzungsebene

Frühzeitiger Start beschlossener Maßnahmen mit laufendem Controlling.

Phase 1: Aktualisierung der Produkt-, Leistungs- und Prozessübersicht

Zu Beginn wird keine vollständige Detailanalyse aller Prozesse durchgeführt. Als Basis dient die Produktstruktur des Haushaltsplans. Mit dem Haushalt 2026 / 2027 wurde kein Band 3 des Haushaltsplanes vorgelegt, der die Produktstruktur und insb. die Kennzahlen zu den Produkten enthält. Diese Daten liegen nur aus dem Haushalt 2024 / 2025 vor und sind nicht aktuell. Es ist auch fraglich, ob die Produktstruktur noch den aktuellen Notwendigkeiten entspricht. Insofern macht es Sinn auch auf die Daten aus dem Prozessscreening 2019 zurückzugreifen, die die Verwaltung auf Prozessebene gliedern. Auch diese Daten müssen aber aktualisiert und zu einer steuerungsfähigen Übersicht verdichtet werden.

Zu erfassen beziehungsweise zu aktualisieren sind insbesondere:

Prüffeld	Erläuterung
Leistung / Produkt	Welche Leistung wird erbracht?
Leistungseinheit	Welcher übergeordneten Einheit ist die Leistung zugeordnet?
Prozessbezug	Welche wesentlichen Prozesse sind betroffen?
Organisationseinheit	Welches Amt / welcher Fachbereich ist zuständig?
Rechtsgrundlage	Pflichtaufgabe, freiwillige Aufgabe, kommunaler Zusatzstandard
Personalbindung	Stellenanteile / VK, soweit verfügbar
Finanzvolumen	Aufwand, Ertrag, Zuschussbedarf
Fallzahlen	Umfang und Entwicklung der Nachfrage
Digitalisierungsgrad	analog, teil-digital, digital unterstützt
Prozessauffälligkeiten	Medienbrüche, Doppelarbeiten, lange Durchlaufzeiten
Steuerungsrelevanz	strategische, finanzielle oder politische Bedeutung

Ergebnis ist keine vollständige Prozessdokumentation, sondern eine **priorisierungsfähige Leistungs- und Prozesslandkarte**.

Phase 2: Bildung priorisierter Prüfwellen

Auf Basis der Übersicht werden Prüfwellen gebildet. Eine Prüfwelle umfasst jeweils mehrere zusammenhängende Leistungen, Produkte oder Prozesscluster.

Die Auswahl erfolgt nach einheitlichen Kriterien.

Kriterium	Bedeutung
Finanzvolumen	hohe Aufwendungen oder hoher Zuschussbedarf
Personalbindung	hohe VK-Bindung oder kritische Personalengpässe
Gestaltungsspielraum	freiwillige Leistungen oder kommunale Zusatzstandards
Prozessauffälligkeit	erkennbare Doppelarbeiten, Medienbrüche, Schnittstellenprobleme
Digitalisierungs- oder Automatisierungspotenzial	wiederkehrende, standardisierbare oder stark manuelle Abläufe
strategische Bedeutung/ Wuppertal-Plan	Relevanz für zentrale Ziele der Stadt und die Umsetzung des Wuppertal-Plans
Umsetzungsreife	realistische Chance auf kurzfristige oder mittelfristige Umsetzung
Risiko	rechtliche, soziale, politische oder organisatorische Sensibilität

Die erste Prüfwelle sollte bewusst so zusammengesetzt werden, dass sowohl finanziell relevante Bereiche als auch umsetzungsnahe Entlastungspotenziale enthalten sind. Dadurch wird früh sichtbar, dass das Verfahren nicht nur analysiert, sondern konkrete Veränderungen ermöglicht.

Phase 3: Vorbereitung einer Prüfwelle

Jede Prüfwelle folgt demselben methodischen Ablauf.

Schritt	Inhalt	Ergebnis
1. Produktkritische Einordnung	Welche Leistungen sind auffällig und warum?	Auswahl vertieft zu prüfender Leistungen
2. Zweckkritik	Muss die Aufgabe bestehen bleiben, in welchem Umfang und durch wen?	Vorschläge zu Wegfall, Reduzierung, Verlagerung oder Beibehaltung
3. Vollzugskritik	Wie kann die Aufgabe wirtschaftlicher erbracht werden?	Prozess-, Organisations- und Modernisierungsvorschläge
4. Drei-Säulen-Check	Sind Strukturen, Potenziale und Ressourcen passend?	Aussage zur Realisierbarkeit
5. Maßnahmenblatt	Beschreibung der Maßnahme mit Wirkung, Risiko und Zeitplan	entscheidungsreife Maßnahme
6. Rückkopplung	Beratung in Arbeitsgruppe und Verwaltungsvorstand	Freigabe für Umsetzung oder politische Beratung

Nach der priorisierten Auswahl muss jede dieser Prüfwellen individuell vorbereitet werden, insbesondere was die Auswahl der Beteiligten in der Lenkungs- und der Projektgruppe angeht.

Phase 4: Produktkritik innerhalb der Prüfwelle

Die Produktkritik wird innerhalb der jeweiligen Prüfwelle als Filter genutzt. Es geht noch nicht um abschließende Einsparentscheidungen, sondern um die Frage, welche Leistungen auffällig sind und vertieft betrachtet werden sollen.

Priorisierungskriterien sind insbesondere:

Kriterium	Leitfrage
Finanzvolumen	Ist das Produkt kostenintensiv oder stark zuschussbedürftig?
Personalbindung	Bindet das Produkt viele Stellenanteile?
Gestaltungsspielraum	Gibt es freiwillige Leistungen oder kommunale Zusatzstandards?
Wirkung	Ist der Nutzen beziehungsweise Zielbeitrag erkennbar?
Beitrag zum Wuppertal-Plan	Welchen Beitrag liefert das Produkt zur Umsetzung des Wuppertal-Plans?
Nachfrageentwicklung	Steigen oder sinken Fallzahlen?
Prozessauffälligkeit	Gibt es Medienbrüche, Doppelarbeiten oder lange Durchlaufzeiten?
Digitalisierungs- oder Automatisierungspotenzial	Gibt es regelhafte, wiederkehrende oder stark manuelle Arbeitsschritte?
Ressourcenrisiko	Ist die Leistung wegen Fachkräftemangel, Technik oder Finanzierung gefährdet?

Ergebnis ist eine priorisierte Auswahl von Produkten und Aufgaben, die in die vertiefte Aufgabenkritik überführt werden.

Phase 5: Zweckkritik

Für die priorisierten Produkte wird geprüft, ob die Aufgabe überhaupt, weiterhin im bisherigen Umfang oder weiterhin durch die Stadt wahrgenommen werden muss.

Diese Phase ist besonders wichtig, weil hier die größten strategischen Einsparpotenziale liegen können. Es wird nicht nur gefragt, ob eine Leistung effizienter erbracht werden kann, sondern ob sie in der bestehenden Form noch erforderlich ist.

Hierbei sind aus Gleichstellungssicht auch folgende Aspekte mit zuberücksichtigen:

1. Handelt es sich um eine Maßnahme, die zwar geschlechtsneutral formuliert, sich aber tatsächlich auf ein Geschlecht wesentlich häufiger nachteilig oder seltener vorteilhaft auswirkt und ist dies durch zwingende Gründe objektiv gerechtfertigt?

(Landesgleichstellungsgesetz §1, Abs. 2)

2. Handelt es sich um eine Maßnahme, von der eine bestimmte Bevölkerungsgruppe/ein bestimmtes Geschlecht besonders stark betroffen sein wird?

(Gleichberechtigungsverpflichtung der Kommune nach GO NRW, §5, Abs. 1)

Leitfragen sind insbesondere:

Frage	Mögliche Entscheidung
Muss die Stadt diese Aufgabe wahrnehmen?	Aufgabe beibehalten oder einstellen
Muss die Stadt die Aufgabe selbst wahrnehmen?	Eigenleistung, Kooperation, Dritte, Zweckverband
Muss die Aufgabe in diesem Umfang wahrgenommen werden?	Standard halten, reduzieren oder ausweiten
Ist der aktuelle Standard gesetzlich erforderlich?	Pflichtstandard oder kommunaler Zusatzstandard
Gibt es vergleichbare Angebote anderer Träger?	Verweis, Kooperation oder Rückzug
Gibt es Doppelstrukturen innerhalb der Verwaltung?	Zusammenlegung oder Aufgabenbereinigung

Mögliche Ergebnisse der Zweckkritik sind:

Ergebnis	Beschreibung
Aufgabe entfällt	Die Leistung wird vollständig eingestellt
Aufgabe wird reduziert	Umfang, Standard oder Zielgruppe werden begrenzt
Aufgabe wird verlagert	Wahrnehmung durch Dritte, Kooperation oder andere Ebene
Aufgabe wird gebündelt	mehrere gleichartige Leistungen werden zusammengeführt

Aufgabe bleibt bestehen

Übergang in die Vollzugskritik

Ergebnis dieser Phase ist eine fachlich begründete Aussage dazu, welche Aufgaben entfallen, reduziert, verlagert, gebündelt oder weitergeführt werden sollen.

Phase 6: Vollzugskritik

Für Aufgaben, die nach der Zweckkritik bestehen bleiben, wird geprüft, wie sie wirtschaftlicher, einfacher oder wirksamer erbracht werden können.

Hier geht es nicht mehr um das „Ob“, sondern um das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung. Dabei werden neben organisatorischen und prozessualen Verbesserungen auch Möglichkeiten der Digitalisierung, Automatisierung und des unterstützenden KI-Einsatzes betrachtet.

Prüffelder sind insbesondere:

Prüffeld

Beispielhafte Fragestellungen

Prozess

Welche Arbeitsschritte sind entbehrlich oder zu aufwendig?

Schnittstellen

Wo entstehen Rückfragen, Liegezeiten oder Doppelarbeiten?

Standardisierung

Gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen ohne sachlichen Grund?

Organisation

Können Aufgaben zentralisiert, gebündelt oder klarer zugeordnet werden?

Digitalisierung

Können Anträge, Aktenläufe, Bescheide oder Rückfragen digital unterstützt werden?

Automatisierung

Gibt es regelhafte, wiederkehrende Arbeitsschritte, die automatisiert werden können?

KI-Unterstützung

Können Texte, Anfragen, Akteninhalte oder Wissensbestände unterstützend aufbereitet werden?

Steuerung

Können Daten besser für Kennzahlen, Fallzahlen und Ressourcenplanung genutzt werden?

Erträge

Können Gebühren, Kostenerstattungen oder Zuschüsse verbessert werden?

Mögliche Maßnahmen sind insbesondere:

- Prozessvereinfachung,
- Digitalisierung von Anträgen und Workflows,
- Abbau von Doppelprüfungen,
- Zentralisierung gleichartiger Aufgaben,
- Bildung gemeinsamer Backoffice-Einheiten,
- Reduzierung interner Berichtspflichten,
- Standardisierung von Vorlagen und Entscheidungswegen,
- unterstützende KI-Nutzung bei Texten, Anfragen, Wissensmanagement oder Aktenaufbereitung,
- Anpassung von Gebühren oder Entgelten,
- Verbesserung der Auslastung vorhandener Ressourcen.

Ergebnis dieser Phase sind konkrete Optimierungsmaßnahmen für Aufgaben, die weiterhin wahrgenommen werden sollen.

Phase 7: Drei-Säulen-Check der Verwaltungsanalyse

Die in Zweck- und Vollzugskritik entwickelten Maßnahmen werden anschließend auf ihre tatsächliche Umsetzbarkeit geprüft.

Das Drei-Säulenmodell fungiert hierbei als Realisierungsscheck.

Säule 1: Strukturen

Geprüft wird, ob die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation zur geplanten Maßnahme passt.

Leitfragen sind insbesondere:

- Welche Organisationseinheiten sind betroffen?
- Müssen Zuständigkeiten neu zugeschnitten werden?
- Gibt es Doppelzuständigkeiten?
- Sind Schnittstellen klar geregelt?
- Können Aufgaben zentralisiert oder dezentral gebündelt werden?

- Sind Hierarchien, Freigaben oder Entscheidungswege zu aufwendig?
- Sind Fachbereich, Organisation und IT ausreichend abgestimmt?

Ergebnis ist eine Aussage dazu, welche organisatorischen Anpassungen erforderlich sind, damit die Maßnahme umgesetzt werden kann.

Hierbei ist auch mit zuberücksichtigen, ob es sich um eine Maßnahme handelt, die zwar geschlechtsneutral formuliert, sich aber tatsächlich auf ein Geschlecht wesentlich häufiger nachteilig oder seltener vorteilhaft auswirkt und dies durch zwingende Gründe objektiv gerechtfertigt ist. (Landesgleichstellungsgesetz §1, Abs. 2)

Säule 2: Potenziale

Geprüft wird, welche internen Verbesserungs-, Innovations- und Veränderungspotenziale vorhanden sind.

Leitfragen sind insbesondere:

- Gibt es bereits gute Praxis in einzelnen Ämtern?
- Können vorhandene Kompetenzen besser genutzt werden?
- Gibt es Beschäftigte oder Führungskräfte, die als Multiplikatoren wirken können?
- Besteht Qualifizierungsbedarf?
- Gibt es Prozesse mit erkennbarer Entlastungswirkung durch digitale Unterstützung?
- Wo kann KI assistierend eingesetzt werden, ohne fachliche Entscheidungen zu ersetzen?
- Welche Veränderungsbereitschaft oder Widerstände sind zu erwarten?

Ergebnis ist eine Aussage dazu, welche Entwicklungs- und Veränderungspotenziale genutzt werden können und welche flankierenden Maßnahmen erforderlich sind.

Hierbei ist auch mitzuberücksichtigen, ob es sich um eine Maßnahme handelt, die zwar geschlechtsneutral formuliert, sich aber tatsächlich auf ein Geschlecht wesentlich häufiger nachteilig oder seltener vorteilhaft auswirkt und dies durch zwingende Gründe objektiv gerechtfertigt ist. (Landesgleichstellungsgesetz §1, Abs. 2)

Säule 3: Ressourcen

Geprüft wird, ob die Maßnahme personell, finanziell und technisch realistisch umsetzbar ist.

Leitfragen sind insbesondere:

- Welche Personalressourcen sind betroffen?

- Werden tatsächlich Stellen frei oder nur Stellenanteile?
- Können Stellen über Fluktuation, Altersabgänge oder Nichtwiederbesetzung eingespart werden?
- Sind kw-Vermerke möglich?
- Welche Investitionen sind erforderlich?
- Welche IT-Systeme, Schnittstellen oder Lizenzen werden benötigt?
- Welche internen Umsetzungskapazitäten sind erforderlich?
- Fallen Erträge weg?
- Ab wann wird die Maßnahme haushaltswirksam?
- Sind Datenschutz, Informationssicherheit und Beteiligungsrechte berücksichtigt?

Ergebnis ist eine Aussage dazu, ob und wann eine Einsparung tatsächlich realisiert werden kann.

Hierbei wird auch die Frage beantwortet, ob es sich um eine Maßnahme handelt, die zwar geschlechtsneutral formuliert, sich aber tatsächlich auf ein Geschlecht wesentlich häufiger nachteilig oder seltener vorteilhaft auswirkt und dies durch zwingende Gründe objektiv gerechtfertigt ist. (Landesgleichstellungsgesetz §1, Abs. 2)

Phase 8: Erstellung von Maßnahmenpaketen

Um zu vermeiden, dass erst nach Abschluss des Gesamtverfahrens entschieden wird, werden nach jeder Prüfwelle Maßnahmenpakete gebildet.

Diese Maßnahmenpakete können enthalten:

Kategorie	Beschreibung
Sofortmaßnahmen	kurzfristig umsetzbare organisatorische oder prozessuale Verbesserungen
Beschlussreife Maßnahmen	Maßnahmen, die dem Rat oder Ausschuss zur Entscheidung vorgelegt werden können
Vertiefungsmaßnahmen	Maßnahmen mit erkennbarem Potenzial, aber weiterem Prüfbedarf
Pilotmaßnahmen	begrenzte Erprobungen, etwa bei Digitalisierung, Automatisierung oder KI-Unterstützung
Strukturmaßnahmen	größere Organisations- oder Zuständigkeitsänderungen
Haushaltsmaßnahmen	Maßnahmen mit konkreter Finanz- oder Stellenwirkung

So entsteht ein fortlaufendes Maßnahmenportfolio, das mit jeder Prüfwelle ergänzt und fortgeschrieben wird.

Phase 9: Politische Rückkopplung und Entscheidung

Das jeweilige Maßnahmenpaket wird dem Rat beziehungsweise den zuständigen Ausschüssen zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt, soweit eine politische Entscheidung erforderlich ist.

Dabei ist deutlich zu unterscheiden zwischen Maßnahmen, die die Verwaltung im Rahmen ihrer Organisationshoheit umsetzen kann, und Maßnahmen, die einer politischen Entscheidung bedürfen.

Politisch entscheidungsrelevant sind insbesondere:

- Einstellung freiwilliger Leistungen,
- Reduzierung politisch gesetzter Standards,
- Änderung von Satzungen oder Gebühren,
- Aufgabe oder Verlagerung kommunaler Einrichtungen,
- interkommunale Kooperationen,
- größere Organisationsveränderungen mit Außenwirkung,
- haushaltswirksame Stellen- oder Budgetreduzierungen.

Der Rat entscheidet auf dieser Grundlage über die ihm vorgelegten Maßnahmenpakete.

Phase 10: Umsetzung und Controlling

Nach der politischen beziehungsweise verwaltungsinternen Entscheidung werden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und fortlaufend überwacht.

Controllingfeld	Fragestellung
Finanzwirkung	Wurde die beschlossene Einsparung tatsächlich erreicht?
Personalwirkung	Wurden Stellen reduziert, nicht wiederbesetzt oder umgeschichtet?
Zeitplan	Liegt die Maßnahme im Plan?
Qualität	Sind unerwünschte Leistungsverlechterungen eingetreten?
Risiko	Haben sich rechtliche, soziale oder organisatorische Risiken realisiert?
Nachhaltigkeit	Ist die Einsparung dauerhaft oder nur einmalig?
Digitalisierungswirkung	Wurde eine geplante digitale oder automatisierte Unterstützung tatsächlich umgesetzt?

Zusatz: Hat sich die Maßnahme auf ein Geschlecht wesentlich häufiger nachteilig oder seltener vorteilhaft ausgewirkt und ist dies durch zwingende Gründe objektiv gerechtfertigt? (Landesgleichstellungsgesetz §1, Abs. 2)

Die Verwaltung berichtet dem Rat regelmäßig über:

- den Stand der Maßnahmenumsetzung,
- die erreichten Einsparungen,
- Abweichungen vom Zeitplan,
- personalwirtschaftliche Auswirkungen,
- erforderliche Nachsteuerungen,
- weitere identifizierte Potenziale,
- die Planung der nächsten Prüfwellen.

Diese 10 Phasen bilden eine **Konkretisierung** der in der Konzeptionsphase beschriebenen Schritte:

Konzept-Papier	Neues, umfassendes Papier
Schritt 1: Priorisierung	Phase 1: Aktualisierung der Produkt-, Leistungs- und Prozesskritik Phase 2: Bildung priorisierter Prüfwellen
Schritt 2: Analyse	Phase 3: Bearbeitung einer Prüfwellen Phase 4: Produktkritik innerhalb der Prüfwellen Phase 5: Zweckkritik Phase 6: Vollzugskritik Phase 7: Drei-Säulen-Check der Verwaltungsanalyse
Schritt 3: Soll-Konzeption	Phase 8: Erstellung von Maßnahmenpaketen
Schritt 4: Umsetzung	Phase 9: Politische Rückkopplung und Entscheidung Phase 10: Umsetzung
Schritt 5: Review und Anpassung	Phase 10: Controlling

Maßnahmenportfolio als laufendes Portfolio

Das Maßnahmenportfolio wird nicht einmalig erstellt, sondern fortlaufend geführt.

Es enthält Maßnahmen in unterschiedlichen Reifegraden:

Reifegrad	Bedeutung
Idee / Prüfhinweis	Potenzial erkannt, aber noch nicht bewertet
in Prüfung	Maßnahme wird in einer Prüfwelle untersucht
entscheidungsreif	Maßnahme kann politisch oder verwaltungsintern entschieden werden
beschlossen	Maßnahme wurde freigegeben
in Umsetzung	Umsetzung läuft
umgesetzt	Maßnahme ist abgeschlossen
Wirkung nachgewiesen	Einsparung oder Entlastung wurde überprüft
verworfen	Maßnahme wird nicht weiterverfolgt

Dadurch wird jederzeit sichtbar, wo sich eine Maßnahme befindet und wann mit Wirkung zu rechnen ist.

Jede Maßnahme wird einheitlich beschrieben und bewertet.

Mindestinhalte je Maßnahme sind:

Feld	Beschreibung
Maßnahmentitel	kurze Bezeichnung
betroffenes Produkt	Zuordnung zur Produktlandkarte
zuständiger Bereich	Dezernat / Amt / Fachbereich
Art der Maßnahme	Wegfall, Reduzierung, Verlagerung, Optimierung, Digitalisierung
Ergebnis der Zweckkritik	Begründung zum Aufgabenbestand
Ergebnis der Vollzugskritik	Begründung zur wirtschaftlicheren Erfüllung
Digitalisierungsbezug	keiner, gering, mittel, hoch
Automatisierungspotenzial	keiner, gering, mittel, hoch
KI-Unterstützung möglich	nein, perspektivisch, konkret prüfbar, kurzfristig nutzbar
Strukturwirkung	organisatorische Änderungen
Potenzialwirkung	Kompetenz-, Prozess- oder Veränderungspotenziale
Ressourcenwirkung	Personal, Finanzen, Technik
Finanzwirkung brutto	erwartete Einsparung vor Gegenrechnung
Finanzwirkung netto	Einsparung nach Investitionen und Ertragsausfällen
Personalwirkung	VK, Stellen, kw-Vermerke, Umsetzungen
Umsetzungszeitraum	kurzfristig, mittelfristig, langfristig
Risiken	rechtlich, politisch, sozial, organisatorisch, technisch
Entscheidungsebene	Verwaltung, Ausschuss oder Rat
Verantwortlichkeit	konkrete Umsetzungsverantwortung
Controllingkennzahl	Nachweis der Zielerreichung

Das Maßnahmenportfolio unterscheidet ausdrücklich zwischen unterschiedlichen Wirkungsarten:

Wirkungsart	Bedeutung
echte Einsparung	dauerhafte Reduzierung von Aufwendungen
Kostenvermeidung	Verhinderung künftiger Mehrbedarfe
Personalumschichtung	Verlagerung freierwerdender Kapazitäten in Mangelbereiche
Ertragsverbesserung	höhere Gebühren, Zuschüsse oder Kostenerstattungen
Einmaleffekt	einmalige Einnahme oder einmalige Aufwandsreduzierung
Qualitäts- oder Steuerungsgewinn	bessere Wirkung ohne unmittelbare Haushaltsentlastung

Zeitplan

Das Verfahren ist aufgrund der Vielzahl von Leistungen, Leistungseinheiten und Prozessen sowie der absehbaren Umsetzungsanforderungen mehrjährig anzulegen. Dies gilt insbesondere für Maßnahmen, die eine Digitalisierung von Prozessen, die Einführung oder Anpassung von Fachverfahren, Schnittstellen, organisatorische Veränderungen oder umfangreiche Beteiligungsprozesse erfordern.

Der Zeitplan unterscheidet daher zwischen kurzfristig erreichbaren Analyse- und Steuerungsergebnissen, mittelfristig umsetzbaren organisatorischen Maßnahmen und längerfristigen Digitalisierungs- und Strukturmaßnahmen.

Zeitraum	Inhalt	Ergebnis
Monat 1–3	Verfahrensstart, Mandat, Steuerungsstruktur, Einrichtung der Arbeitsgruppe unterhalb des Verwaltungsvorstandes	arbeitsfähige Steuerungs- und Koordinierungsstruktur
Monat 3–6	Aktualisierung der Produkt-, Leistungs- und Prozessübersicht auf Basis vorhandener Daten, insbesondere des Prozessscreenings	priorisierungsfähige Gesamtübersicht
Monat 6–9	Bildung der ersten Prüfwellen, Festlegung der Prüfkriterien, Auswahl erster Leistungs- und Prozesscluster	abgestimmtes Prüfprogramm
Monat 9–15	Bearbeitung Prüfwellen 1	erstes Maßnahmenpaket mit Sofort-, Prüf- und Umsetzungsmaßnahmen
Monat 15–18	politische Rückkopplung, Beschluss erster Maßnahmen, Start kurzfristig umsetzbarer Maßnahmen	erste Umsetzungsmaßnahmen starten
Monat 15–24	Bearbeitung Prüfwellen 2, parallele Umsetzung von Maßnahmen aus Prüfwellen 1	zweites Maßnahmenpaket, laufende Umsetzung
Monat 24–30	Bearbeitung Prüfwellen 3, Fortsetzung Umsetzung, Vorbereitung größerer Struktur- und Digitalisierungsmaßnahmen	fortgeschriebenes Maßnahmenportfolio
Monat 30–36	Zwischenbilanz, Bewertung der erreichten Wirkungen, Nachsteuerung des Prüfprogramms	erster Gesamtbericht mit Wirkungsauswertung

Jahr 3–5	Umsetzung mittlerer und größerer Maßnahmen, insbesondere Digitalisierung, Automatisierung, Fachverfahrensanpassungen, Schnittstellen und Organisationsveränderungen	strukturelle Einspar- und Entlastungswirkungen
ab Jahr 5	Verstetigung als dauerhafter Steuerungsprozess	regelmäßige Fortschreibung von Aufgaben-, Produkt- und Prozesskritik

- die vorhandenen Daten zu Leistungen und Prozessen zu aktualisieren,
- Prüfwellen zu priorisieren,
- erste Leistungsbereiche vertieft zu analysieren,
- erste Maßnahmenpakete vorzulegen,
- schnell umsetzbare Entlastungen zu starten,
- größere Umsetzungsmaßnahmen vorzubereiten.

Die eigentliche Hebung größerer Potenziale, insbesondere bei Digitalisierung, Automatisierung, Fachverfahren und struktureller Neuorganisation, erfolgt regelmäßig erst in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren.

Berichtswesen und politische Rückkopplung

Der Rat erhält regelmäßig strukturierte Zwischenberichte mit folgenden Inhalten:

Berichtselement	Inhalt
Stand der Prüfwellen	Welche Bereiche wurden geprüft, welche folgen?
wesentliche Erkenntnisse	Auffälligkeiten bei Aufgaben, Standards, Prozessen und Ressourcen
Maßnahmenvorschläge	entscheidungsreife Maßnahmen mit Wirkung und Risiko
Umsetzungsstand	Stand bereits beschlossener Maßnahmen
Finanzwirkung	erwartete und realisierte Einsparungen
Personalwirkung	VK, Stellen, Fluktuation, Umsetzungen
Digitalisierungsbezug	relevante Prozess- oder Technikmaßnahmen
Nachsteuerungsbedarf	offene Entscheidungen oder Hindernisse
Vorschlag für nächste Prüfwellen	begründete Priorisierung der nächsten Bereiche

Finanzielle Auswirkungen

Mit dem Beschluss selbst sind zunächst keine unmittelbaren Einsparungen verbunden. Der Beschluss schafft die Grundlage für ein strukturiertes Verfahren zur Identifikation und späteren Hebung von Einspar-, Entlastungs- und Steuerungspotenzialen.

Für die Durchführung können interne Personalressourcen sowie gegebenenfalls externe Beratungs-, Moderations- oder Unterstützungsleistungen erforderlich werden. Der konkrete

Ressourcenbedarf ist durch die Verwaltung zu ermitteln und im Rahmen der weiteren Verfahrensplanung darzustellen.

Haushaltswirksame Einsparungen ergeben sich erst aus den später durch den Rat oder die zuständigen Gremien beschlossenen Einzelmaßnahmen beziehungsweise aus verwaltungsintern umsetzbaren Maßnahmen im Rahmen bestehender Zuständigkeiten.

Dabei ist zwischen folgenden Wirkungsarten zu unterscheiden:

Wirkungsart	Bedeutung
echte Einsparung	dauerhafte Reduzierung von Aufwendungen
Kostenvermeidung	Verhinderung künftiger Mehrbedarfe
Personalumschichtung	Verlagerung freiwerdender Kapazitäten in Mangelbereiche
Ertragsverbesserung	höhere Gebühren, Zuschüsse oder Kostenerstattungen
Einmaleffekt	einmalige Einnahme oder einmalige Aufwandsreduzierung
Qualitäts- oder Steuerungsgewinn	bessere Wirkung ohne unmittelbare Haushaltsentlastung

Personalwirtschaftliche Auswirkungen

Die Ergebnisse aus den Überprüfungen der Produkte, Prozesse und Leistungen – so wie sie in den Phasen 3-8 festgelegt sind – haben personalwirtschaftliche Auswirkungen.

Diese werden im Maßnahmenprogramm dargestellt, über das der Rat regelmäßig unterrichtet wird.

Personalwirtschaftliche Auswirkungen können zum Beispiel entstehen durch:

- Nichtwiederbesetzung freiwerdender Stellen,
- kw-Vermerke,
- Nutzung natürlicher Fluktuation,
- interne Umsetzung,
- Qualifizierung,
- Aufgabenverlagerung,
- Veränderung von Stellenzuschnitten,
- Reduzierung externer Beauftragungen,
- Bündelung gleichartiger Tätigkeiten.

Notwendige Anpassungen sind zunächst über die Fluktuationen in den kommenden Jahren zu steuern.

Die Gesamtergebnisse aus den Einzelüberprüfungen werden dann in die vom Rat mit seinem Auftrag aus Vorlage VO/0532/26/1-Neuf. geforderte **gesamtstädtische strategische Personalperspektive** überführt. Hierbei werden geschlechtsspezifische Datengrundlagen zur Verfügung gestellt.

Diese Personalstrategie baut auf der Aufgaben- und Produktkritik auf und stellt den zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf für die zu erfüllenden Aufgaben dar und gibt der Politik belastbare Steuerungs- und Entscheidungsgrundlagen. Sie wird unter anderem berücksichtigen:

- die bereits feststehenden planbaren Fluktuationen
- unplanbare Fluktuationen, deren Höhe aufgrund von Erfahrungen abgeschätzt werden können
- demografische Entwicklungen in unserer Stadt
- Veränderung von Bevölkerungsstrukturen
- strukturelle und gesetzliche Änderungen mit Auswirkungen auf die Aufgabenwahrnehmung der Verwaltung
- digitaler Wandel, Automatisierung und Einsatz von KI
- moderne Arbeitswelten

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen und Aspekte einer strategischen Personalbedarfsplanung:

- Wie stellt sich aktuell die Personalsituation in unserer Verwaltung und den einzelnen Leistungseinheiten dar: Welches Personal steht für welche Aufgaben mit welcher Qualifikation zur Verfügung?
- Wie entwickeln sich die Fluktuationen in den kommenden Jahren?
- Wie verändern sich Aufgaben und Prozesse in der Zukunft; welche Faktoren und Entwicklungen fallen dabei ins Gewicht?
- Wie wirken sich diese auf künftige Aufgaben und Dienstleistungen aus?
- Welche Konsequenzen hat dies auf die benötigten Kompetenzen der Beschäftigten?
- Entstehen neue Berufsbilder, die in die Planungen aufzunehmen sind; fallen Berufe gänzlich weg?

Auf dieser Grundlage sind dann Handlungsbedarfe und konkrete Maßnahmen der strategischen Personalplanung zu entwickeln:

- Welches Personal mit welcher Qualifikation und welchen Kompetenzen wird in Zukunft in welchen Bereichen benötigt?
- Wie wird dieses Personal rekrutiert? Welche Auswirkungen ergeben sich für das Personalmarketing und dessen strategische Ausrichtung?
- Welchen Stellenwert hat die eigene Ausbildung? Welche Anpassungen sind hier notwendig (Ausbildungsbedarfe; Berufe; Inhalte)?
- Welche Qualifizierungsbedarfe bestehen? Welches Qualifizierungsangebot ist notwendig und vom wem erfolgt es? Welche Qualifizierungsstrategie ist erforderlich?
- Welche Personalbindungs- und -entwicklungsmaßnahmen sind notwendig?

Die Personalstrategie fußt zusammenfassend auf folgenden Schritten:

- Ergebnisse der Aufgaben- und Prozesskritik
 - Bestandsanalyse in den einzelnen Bereichen
 - Personalbedarfsprognose
 - Identifikation der Handlungsbedarfe
 - Evaluation
-

Beteiligung

Die Beteiligung der Beschäftigten und der Interessenvertretungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Daher werden beteiligt:

- Personalrat,
- Gleichstellungsstelle,
- Schwerbehindertenvertretung,
- Datenschutz,
- Informationssicherheit,
- Rechnungsprüfung,
- betroffene Fachbereiche,
- Fachausschüsse bei fachlicher Betroffenheit.

Die Beteiligung soll nicht erst am Ende, sondern prozessbegleitend erfolgen.

Risiken

Wesentliche Risiken und Gegenmaßnahmen sind:

Risiko	Gegenmaßnahme
reine Kürzungsdebatte statt Aufgabenprüfung	klare Methodik und transparente Kriterien
Widerstand in der Organisation	frühzeitige Beteiligung und Kommunikation
unrealistische Einsparannahmen	Drei-Säulen-Check und Maßnahmencontrolling
politische Nichtentscheidbarkeit	Varianten mit Konsequenzen darstellen
Datenlücken	schrittweise Verbesserung der Produkt- und Kostendaten
Verlagerung statt Einsparung	Netto-Betrachtung und Folgekostenprüfung
Qualitätsverluste	Definition von Mindeststandards und Risikoprüfung
Digitalisierung bestehender schlechter Prozesse	zuerst Aufgaben- und Prozesskritik, dann technische Umsetzung

zu enger Umsetzungszeitplan	mehrjähriger Zeitplan mit gestaffelten Prüfwellen und Umsetzungsphasen
unzureichende Akzeptanz technischer Lösungen	Beteiligung, Qualifizierung und klare Einsatzgrenzen
Datenschutz- oder Sicherheitsrisiken	frühzeitige Einbindung von Datenschutz und Informationssicherheit

Kommunikation

Das Verfahren ist verwaltungsintern und politisch klar zu kommunizieren.

Zentrale Botschaft:

Es handelt sich nicht um ein pauschales Kürzungsprogramm, sondern um eine systematische Prüfung von Aufgaben, Produkten, Standards, Strukturen, Prozessen und Ressourcen.

Kommunikationsziele sind:

- Transparenz schaffen,
 - Mitarbeitende einbinden,
 - Gerüchte vermeiden,
 - politische Entscheidungsbedarfe sichtbar machen,
 - realistische Erwartungen an Einsparhöhe und Zeithorizont setzen,
 - Modernisierungsmöglichkeiten sachlich einordnen.
-

Zusammenfassung

Mit dem vorgeschlagenen Verfahren erhält die Stadt ein strukturiertes, aber zugleich flexibles Instrument, um Einspar-, Entlastungs- und Steuerungspotenziale systematisch zu identifizieren.

Angesichts der Vielzahl von Leistungen in rund 50 Leistungseinheiten mit mehr als 2.000 Prozessen ist eine vollständige Detailprüfung in einem einzigen Durchlauf nicht zweckmäßig. Das Verfahren wird daher iterativ in priorisierten Prüfwellen durchgeführt.

Die Produktkritik dient der Auswahl prüfrelevanter Leistungen. Die Aufgabenkritik entscheidet, ob Aufgaben entfallen, reduziert, verlagert oder wirtschaftlicher erfüllt werden können. Das Drei-Säulen-Modell stellt sicher, dass Strukturen, Potenziale und Ressourcen für die Umsetzung ausreichen. Dabei wird zudem die strategische Bedeutung von Produkten und Leistungen für die Stadt Wuppertal sowie für die Umsetzung des Wuppertal-Plans geprüft und berücksichtigt.

Die Ergebnisse werden dem Rat nicht erst am Ende des Gesamtverfahrens, sondern regelmäßig in Form von Zwischenberichten und Maßnahmenpaketen vorgelegt. Umsetzungsreife Maßnahmen können dadurch frühzeitig beschlossen und gestartet werden, während weitere Prüfwellen noch laufen. Dies ermöglicht zum einen während des Prozesses personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Umsetzung des HSK einzuleiten und zum anderen aus dem Ergebnis des Verfahrens eine ganzheitliche Personalstrategie abzuleiten.

Der Haupt- und Personalausschuss wird zu jeder Sitzung über den Sachstand schriftlich unterrichtet.

Die Umsetzung liegt beim Geschäftsbereich 5.

Eine Lenkungsgruppe unterhalb des Verwaltungsvorstandes bereitet Prüfwellen, Maßnahmen und Berichte vor. Der Verwaltungsvorstand entscheidet über die verwaltungsinterne Priorisierung und Umsetzungsvorbereitung. Die Oberbürgermeisterin hat im Innengeschäft die Letztentscheidung. Der Rat entscheidet abschließend über alle politisch und haushaltswirtschaftlich wesentlichen Maßnahmen.

Ziel ist kein einmaliges Gutachten, sondern ein fortlaufender Steuerungskreislauf:

Priorisieren – Prüfen – Entscheiden – Umsetzen – Berichten – Nachsteuern.

Klimacheck

Hat das Vorhaben eine langfristige Auswirkung auf den Klimaschutz und/oder die Klimafolgenanpassung?

Auswirkungen, bitte Auswahl treffen:

Neutral / keine Auswirkung

Begründung:

Es handelt sich um organisatorische/personelle Maßnahmen.