

# ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

*der Stadt Hattingen im Jahr  
2025*

Gesamtbericht

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Gesamtbericht</b>	<b>1</b>
<b>0. Vorbericht</b>	<b>6</b>
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen	6
0.1.1 Managementübersicht	6
0.2 Überörtliche Prüfung	8
0.2.1 Grundlagen	8
0.2.2 Prüfungsbericht	9
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	10
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	10
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	11
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	11
0.3 Prüfungsmethodik	11
0.3.1 Kennzahlenvergleich	11
0.3.2 Erfüllungsgrad	12
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	12
0.4 Prüfungsablauf	13
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	15
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Hattingen	21
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	21
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	22
<b>1. Finanzen</b>	<b>32</b>
1.1 Managementübersicht	32
1.2 Aufbau des Teilberichtes	33
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	33
1.4 Haushaltssituation	34
1.4.1 Haushaltsstatus	34
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	35
1.4.3 Eigenkapital	37
1.4.4 Verbindlichkeiten	39
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	40
1.5 Haushaltssteuerung	41
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	42
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	42
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	45
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	54

<b>2.</b>	<b>Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>	<b>59</b>
2.1	Managementübersicht	59
2.2	Aufbau des Teilberichtes	60
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	60
2.4	Zahlungsabwicklung	61
2.4.1	Aufwendungen	62
2.4.2	Einzahlungen	62
2.4.3	Prozessbetrachtungen	68
2.5	Vollstreckung	72
2.5.1	Aufwendungen	72
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	73
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	78
<b>3.</b>	<b>Gremienarbeit</b>	<b>80</b>
3.1	Managementübersicht	80
3.2	Aufbau des Teilberichtes	81
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	81
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	82
3.5	Sitzungsmanagement	86
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	90
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	91
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	94
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	97
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	101
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	104
3.10	Anlage: Ergänzende Tabelle	105
<b>4.</b>	<b>Personal, Organisation und Informationstechnik</b>	<b>106</b>
4.1	Managementübersicht	106
4.2	Aufbau des Teilberichtes	107
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	107
4.4	Orientierungsrahmen	108
4.4.1	Personal	109
4.4.2	Organisation	114
4.4.3	Informationstechnik	119
4.5	Personalressourcen	125
4.5.1	Personalquoten	126
4.5.2	Stellenbesetzung	128
4.5.3	Altersstruktur	129
4.5.4	Querschnittsaufgaben	130
4.6	Digitalisierungsniveau	132
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	136

4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabellen	139
<b>5.</b>	<b>Kommunales Krisenmanagement</b>	<b>142</b>
5.1	Managementübersicht	142
5.2	Aufbau des Teilberichtes	143
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	143
5.4	Strukturen und Ausgangssituation	144
5.5	Prävention und Vorbereitung	145
5.5.1	Erkennen von Risiken	146
5.5.2	Vorplanung	148
5.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	150
5.6	Organisation	150
5.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	152
5.6.2	Stabsraum	152
5.6.3	Notstromversorgung	153
5.6.4	Handlungsfähigkeit im Krisenfall	155
5.6.5	Dienstanweisung SAE	155
5.7	Schulung und Übung	156
5.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	157
5.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	158
5.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	159
5.8.1	Krisenkommunikation	159
5.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	160
5.9	Nachbereitung und Evaluation	161
5.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	163
5.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	164
<b>6.</b>	<b>Hilfen zur Erziehung</b>	<b>166</b>
6.1	Managementübersicht	166
6.2	Aufbau des Teilberichtes	167
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	167
6.4	Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung	168
6.4.1	Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre	168
6.4.2	Falldichte HzE	170
6.4.3	Aufwendungen HzE je Hilfefall	172
6.4.4	Anteil ambulanter Hilfefälle	173
6.4.5	Anteil Vollzeitpflegefälle	175
6.5	Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII	176
6.5.1	Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII	177
6.5.2	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII	177
6.5.3	Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII	178
6.5.4	Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII	179

6.6	Wirtschaftliche Jugendhilfe	180
6.6.1	Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe	180
6.6.2	Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu	182
6.6.3	Controlling	185
6.6.4	Verfahrensstandards und Prozessabläufe	186
6.7	Anlage: Ergänzende Tabellen	192
	<b>Kontakt</b>	<b>195</b>

# 0. Vorbericht

## 0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen

### 0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen stellt die gpaNRW nachfolgend die Haushaltssituation sowie die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage 1 aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Verschiedene Krisen belasten seit einigen Jahren die städtischen Haushalte und beeinflussen gegebenenfalls auch die in dieser überörtlichen Prüfung betrachteten Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den Teilberichten thematisiert.

Die **Haushaltssituation** der Stadt Hattingen zeigt einen sehr hohen Handlungsbedarf. Die Stadt ist bilanziell überschuldet und weist zum 31. Dezember 2024 einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag in Höhe von 83,76 Mio. Euro aus. In den Jahren 2016 bis 2023 konnte die Stadt diesen durch leichte Überschüsse kontinuierlich senken, u.a. auch durch die sukzessive Reduzierung freiwilliger Leistungen. Für die Planjahre rechnet die Stadt allerdings laut Doppelhaushalt 2024/2025 fast mit einer Verdoppelung des negativen Eigenkapitals auf rund 151 Mio. Euro. Das Haushaltssicherungskonzept der Stadt Hattingen wurde genehmigt, da die Stadt den Haushaltsausgleich 2034 darstellen kann. Hierzu sind jedoch intensive Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich.

Zum 01. Juli 2020 hat die Stadt Hattingen ihr Kanalnetz veräußert und so einen großen Beitrag zur Entschuldung geleistet sowie ihre Liquiditätslage verbessern können. Von diesem Effekt zehrt die Stadt bis heute - u.a. durch die Bilanzierung eines passiven Rechnungsabgrenzungspostens, der sukzessive aufgelöst wird. Sie kann hierdurch auch einen – gemessen an ihrer Haushaltssituation – eher geringen Bestand an Liquiditätskrediten ausweisen. Daher wird Hattingen voraussichtlich auch nicht vom Altschuldenentlastungsgesetz NRW profitieren können. Im Planungszeitraum steigt nicht nur das negative Eigenkapital stark an, die Stadt plant auch eine Erhöhung der Liquiditätskredite bis 2028 um 46,33 Mio. Euro. Auch den Bestand an Investitionskrediten wird die Stadt Hattingen laut Planung um etwa 27,32 Mio. Euro erhöhen müssen.

Die schwierige Haushaltssituation der Stadt Hattingen ist bei allen von der gpaNRW getroffenen Feststellungen und Empfehlungen besonders zu berücksichtigen. Diese sind grundsätzlich vor dem prioritären Ziel der (langfristigen) Haushaltsentlastung unter Abbau der bilanziellen Überschuldung zu bewerten.

Die Stadt Hattingen ist in der **Haushaltssteuerung** grundsätzlich gut aufgestellt. Ihr fehlt es aber an vielen Stellen noch an einer Verschriftlichung von Leitplanken, die für eine Handlungssicherheit aus Sicht der gpaNRW sinnvoll sind. In diesem Zusammenhang empfiehlt die

gpaNRW der Stadt Hattingen insbesondere, verbindliche Wertgrenzen und Mindeststandards für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen festzulegen und die strategischen Leitplanken und Verfahrensweisen sowie Zuständigkeiten im Kreditmanagement zu dokumentieren.

Die Aufgaben der **Zahlungsabwicklung** nimmt die Stadt Hattingen wirtschaftlich wahr. Gemessen am Fallaufkommen setzt sie weniger Personal ein als die meisten Vergleichsstädte. Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW insbesondere in einer Erhöhung der SEPA-Lastschriftmandate sowie einer unterjährigen Steuerung der ungeklärten Einzahlungen. In der **Vollstreckung** kann die Stadt Hattingen die wesentlichen von der gpaNRW angeforderten Daten nicht auswerten. Diese Problematik beobachtet die gpaNRW auch bei einigen anderen Vergleichsstädten. Eine effektive Steuerung in der Vollstreckungsarbeit ist aus Sicht der gpaNRW, insbesondere vor dem Hintergrund der Haushaltssituation der Stadt Hattingen, geboten. Die Stadt sollte daher die für die Steuerung der Vollstreckung relevanten Daten definieren und auswertbar machen. Die geplante Einführung einer neuen Finanzsoftware bietet hier die entsprechenden Möglichkeiten.

Die Prüfungsergebnisse der **Gremienarbeit** beziehen sich auf den Zeitpunkt vor der Kommunalwahl 2025 und wurden der Stadt in Form eines Handouts bereits für die konstituierende Sitzung des Rates zur Verfügung gestellt. Hierin zeigt sich, dass die Stadt Hattingen mehr freiwillige Ausschüsse vorhält als der Durchschnitt der mittleren kreisangehörigen Städte in NRW. Auch die Häufigkeit der Sitzungen lag zum Prüfungszeitpunkt erkennbar über dem interkommunalen Durchschnitt.

Einwohnerbezogen positioniert sich die Stadt Hattingen bei den **Aufwandsentschädigungen** für die Gremienmitglieder unter dem Median der Vergleichsstädte. Die Fraktionszuwendungen gewährt die Stadt Hattingen über eine jährliche Zuwendung aus Sockelbetrag je Fraktion und Kopfbetrag je Mitglied. Hierbei erfüllt sie die Mindeststandards aus dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“<sup>1</sup>. Regelungen zu **digitalen und hybriden Gremiensitzungen** hat die Stadt in ihre Hauptsatzung und Geschäftsordnung aufgenommen. Die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger nach dem **Korruptionsbekämpfungsgesetz** beachtet die Stadt Hattingen ebenfalls.

Die Stadt Hattingen hat die relevanten Informationen für eine langfristige Sicherung ihrer Handlungsfähigkeit im Bereich **Personal, Organisation und Informationstechnik** grundsätzlich im Blick. Die Personalarbeit ist modern und vorhandene Strukturen und Prozesse sind etabliert. Ebenso verfügt die Stadt über transparente und effektive Verfahren im IT-Service-Management.

Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW insbesondere in der Festlegung konzeptioneller Rahmenbedingungen sowie im Aufbau eines strukturierten **Wissensmanagements**. Hieran koppeln kann die Stadt ihren geplanten Aufbau eines **Prozessmanagements**. Hierbei gilt es, klare Ziele sowie Kennzahlen zur Bewertung von Prozessoptimierungen festzulegen. Die bereits flächendeckende Einführung der elektronischen Aktenführung zeigt die **Digitalisierungserfolge** der Stadt Hattingen. Diese gilt es weiter auszubauen, beispielsweise durch einen elektronischen Rechnungsworkflow. Im Bereich der IT-Sicherheit zeigt sich Handlungsbedarf – insbesondere in konzeptionellen Fragestellungen.

<sup>1</sup> <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Die Stadt Hattingen setzt verwaltungsweit vergleichsweise viel eigenes Personal zur Aufgabenerledigung ein und erreicht hohe Personalquoten. Dies liegt u.a. daran, dass die Stadt wenige Aufgaben ausgegliedert hat. Der hohe Anteil älterer Beschäftigter macht auch weiterhin eine vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung, eine Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit und einen Ausbau der Verwaltungsdigitalisierung notwendig.

Die örtlichen Strukturen der Stadt Hattingen erfordern ein effektives und effizientes **kommunales Krisenmanagement**. Neben einem Störfallbetrieb im Stadtgebiet ergeben sich potenzielle Risiken aus Überschwemmungen durch die Ruhr, Waldbränden in kleineren Waldgebieten, dem Bergbau, Kampfmittelfunden aus dem 2. Weltkrieg sowie Großveranstaltungen. Die Stadt Hattingen ist hier bereits gut aufgestellt und hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Sie erreicht in diesem Prüfgebiet einen Erfüllungsgrad von 79 Prozent (Median: 65 Prozent). Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW insbesondere noch in den Teilerfüllungsgraden Vorbereitung und Prävention sowie Schulung und Übung - beispielsweise durch formale Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden oder das Angebot von Übungen unabhängig von Echtlagen für den SAE.

Die Stadt Hattingen gehört zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den niedrigsten einwohnerbezogenen Aufwendungen in der **Hilfe zur Erziehung**. Die Hilfen zur Erziehung belasten den städtischen Haushalt damit geringer als in anderen Städten. Ursächlich hierfür sind insbesondere eine gute (Fall)Steuerung sowie ein ausgeprägtes präventives Angebot. Allgemeine Kostensteigerungen und Tarifierhöhungen bei den freien Trägern wirken sich aber auch in Hattingen aus und führen zu einer zunehmenden Haushaltsbelastung. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Refinanzierung durch Kostenerstattungen umso mehr an Bedeutung. Die Stadt Hattingen ist auch hier gut aufgestellt und macht die Kostenerstattungen vollumfänglich geltend. Bearbeitungsrückstände bestehen nicht. Handlungsmöglichkeiten sieht die gpaNRW noch bei den Controllingtätigkeiten im Jugendamt durch die Einbindung der wirtschaftlichen Jugendhilfe. Zudem sollte die Stadt Hattingen auch für die wirtschaftliche Jugendhilfe schriftliche Verfahrensstandards erarbeiten.

## 0.2 Überörtliche Prüfung

### 0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen<sup>2</sup>. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

Wir wollen mit unserer Prüfung eine wirtschaftliche, krisenfeste, klimaresiliente, nachhaltige und digitalisierte Stadtverwaltung sowie die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung unterstützen.

<sup>2</sup> § 75 Abs. 2 Satz 1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW)

Bei der Auswahl der Prüfungsschwerpunkte lässt sich die gpaNRW von ihren Zielen leiten, einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten, die strategische und operative Steuerung zu unterstützen sowie auf Risiken hinzuweisen. Dabei sind wir bestrebt, einerseits die ganze Bandbreite der kommunalen Aufgaben und andererseits deren finanzielle Bedeutung zu berücksichtigen. Die Auswahl der Prüfungsschwerpunkte stimmt die gpaNRW vor der Prüfung mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern ab.

Der Prüfungsbericht richtet sich an die Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Städte zu leisten.

## 0.2.2 Prüfungsbericht

Der Prüfungsbericht besteht aus dem Vorbericht, den Teilberichten und dem gpa-Kennzahlen-set:

- Der Vorbericht informiert in der Managementübersicht über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Zudem enthält er Informationen zum Prüfungsablauf und zur Prüfungsmethodik, eine Übersicht über die in der überörtlichen Prüfung getroffenen Feststellungen und Empfehlungen sowie eine Übersicht der Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte.
- Die Teilberichte beinhalten die ausführlichen Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete.
- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

Die in dem Bericht genannten **Rechtsgrundlagen** haben wir in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten<sup>3</sup>. Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeitstellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

### 0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

**Wertung:** Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

**Sollvorstellung:** Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im folgenden Abschnitt dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Stadt gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage. Die Sollvorstellung ist *kursiv* gedruckt.

<sup>3</sup> KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

**Analyse:** Im Anschluss an die Sollvorstellung analysiert die gpaNRW die individuelle Situation in der geprüften Stadt.

**Empfehlung:** Letztlich weisen wir dann die bei der Prüfung erkannten Verbesserungspotenziale als Empfehlung aus.

**Feststellungen**, die eine Stellungnahme der Stadt während des Prüfungsverfahrens erfordern (z. B. ein festgestellter Rechtsverstoß) kennzeichnen wir im Prüfungsbericht mit einem Zusatz.

### 0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement<sup>4</sup> aufzubauen.

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, welches sich über nahezu alle Aufgabenbereiche einer Stadt erstreckt und damit auch in vielen unserer Prüfungsthemen Platz findet.

So gehen wir insbesondere in den Prüfgebieten Finanzen, Personal, Organisation und IT sowie Gebäudewirtschaft - Klimaschutz konkret auf relevante Nachhaltigkeitsaspekte und -aktivitäten ein.

In Anlage 2 haben wir darüber hinaus die von den Städten eingesetzten Nachhaltigkeitsinstrumente und im interkommunalen Vergleich die Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt. Die Nachhaltigkeitsindikatoren ersetzen dabei die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale.

### 0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

Die gpaNRW zeigt den formellen Handlungsrahmen einer Stadt auf, macht den unterschiedlichen Ressourceneinsatz durch den Vergleich der Städte transparent und weist dabei auf Ansätze für Veränderungen hin.

Der in den Städten festgestellte Ressourceneinsatz ist im interkommunalen Vergleich sehr unterschiedlich. Orientierung bietet der Überblick über die Streuung der Werte, insbesondere im Vergleich zu den Viertelwerten. In einzelnen Teilberichten zeigen wir Möglichkeiten für einen sparsamen Ressourceneinsatz oder zur Verbesserung der Ertragssituation.

Oftmals ist für eine langfristige Einsparung zunächst ein erhöhter Ressourceneinsatz notwendig. Dies gilt zum Beispiel bei Maßnahmen des Klimaschutzes.

<sup>4</sup> Ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten, welches die Entwicklung der Nachhaltigkeit in der Kommune fördert

Der Prüfung liegt keine vollständige Betrachtung von Kernverwaltung, Sondervermögen und Beteiligungen zugrunde. Es ist daher möglich, dass in anderen Bereichen weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die über in diesem Prüfungsbericht beschriebene Handlungsmöglichkeiten hinausgehen.

### 0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Stadt nimmt zu allen Feststellungen und Empfehlungen des Prüfungsberichts nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW Stellung.

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sowie die Stellungnahmen der Städte werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

### 0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Nach der letzten überörtlichen Prüfung haben die mittleren kreisangehörigen Städte aufgrund der geänderten Rechtslage erstmals die Stellungnahme zu den im Prüfungsbericht enthaltenen Feststellungen und Empfehlungen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW abgegeben.

Die Stadt Hattingen hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 16. Juni 2021 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt und in der Ratssitzung am 01. Juli 2021 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die in den Prüfungen der gpaNRW getroffenen Feststellungen und die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen sind regelmäßig Gegenstand der kommunalpolitischen Beratungen. Zuletzt hat die Verwaltung im Rechnungsprüfungsausschuss am 15. November 2023 ein Update zu den aktuellen Umsetzungsständen der Prüfungsfeststellungen und Empfehlungen gegeben. So hat die Stadt beispielsweise die Empfehlung aus der Beteiligungsprüfung umgesetzt, die Jahresabschlüsse der wesentlichen Beteiligungen in digitaler Form anzufordern.

## 0.3 Prüfungsmethodik

### 0.3.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist eine prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Städten und vergleichen diese landesweit. Für den Vergleich ist eine einheitliche Ausgangsbasis erforderlich. Es gibt jedoch keine landeseinheitliche Festlegung unterhalb der Produktbereichsebene, so dass die Produktgruppen häufig unterschiedliche Produkte und die Produkte unterschiedliche Leistungen enthalten. Daher ist der Vergleich nicht in allen Fällen unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Stadt soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellen wir folgende Werte dar:

- die Extremwerte, also das Minimum und das Maximum, und
- drei Viertelwerte.

Viertelwerte teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Der erste Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Der zweite Viertelwert entspricht dem Median und liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Der dritte Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 131 mittleren kreisangehörigen Städten<sup>5</sup> einbezogen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

Nicht immer kann eine Stadt alle Grundzahlen erheben. Ebenso sind aus unterschiedlichsten Gründen einzelne Kennzahlen nicht mit den Kennzahlen anderer Städte vergleichbar. In beiden Fällen kennzeichnet die gpaNRW in Grafiken und Tabellen den Wert der Stadt mit „k. A.“. Sollte die Kennzahl der Stadt nicht mit den Kennzahlen der Vergleichsstädte vergleichbar sein, erläutert die gpaNRW textlich den Grund hierfür. Die Angabe „k. A.“ deutet somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

### 0.3.2 Erfüllungsggrad

Um bei steuerungsrelevanten Themen messen zu können, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt, ermittelt die gpaNRW Erfüllungsgrade. Dafür führen wir standardisierte Interviews und analysieren Unterlagen. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

### 0.3.3 gpa-Kennzahlenset

Steuerungsrelevante Kennzahlen der von der gpaNRW betrachteten kommunalen Handlungsfelder stellen wir im gpa-Kennzahlenset dar. Die Übersicht enthält Kennzahlen aus Handlungsfeldern, die die gpaNRW in vorangegangenen Prüfungen betrachtet hat. Ergänzt wird das gpa-

<sup>5</sup> Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte erhoben haben.

Die Fortschreibung der örtlichen Kennzahlen sowie der interkommunalen Vergleichswerte ermöglicht den Städten eine aktuelle Standortbestimmung. Zusammen mit den aus früheren Prüfungen bekannten Analysen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen auf mögliche Konsolidierungsmöglichkeiten können die Städte diese für ihre interne Steuerung nutzen.

## 0.4 Prüfungsablauf

Die Prüfung in der Stadt Hattingen haben wir von Dezember 2024 bis Dezember 2025 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Hattingen hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Grundlage haben wir die Daten und Sachverhalte analysiert.

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Hattingen überwiegend das Jahr 2024.

Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Hattingen berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Friederike Becker-Walschus
Finanzen	Patrick Marhofen
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Patrick Marhofen
Gremienarbeit	Christian Schormann
Personal, Organisation und IT	Martina Passon
Kommunales Krisenmanagement	Christian Schormann
Hilfe zur Erziehung	Lars Cramer

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert.

Die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung hat die gpaNRW am 16. Dezember 2025 im Verwaltungsvorstand der Stadt Hattingen präsentiert.

Herne, den 05. Februar 2026

Im Auftrag

gez.

Manfred Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Friederike Becker-Walschus

Projektleitung

## 0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Handlungsfelder**

Feststellung		Empfehlung	
<b>Haushaltssteuerung</b>			
F1	Die Stadt Hattingen führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch und informiert die Entscheidungstragenden darüber. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist. Außerdem hat sie noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen definiert und festgelegt.	E1.1	Die Stadt Hattingen sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.
		E1.2	Die Stadt Hattingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.
F2	Die Stadt Hattingen hat keine grundlegenden Vorgaben für das Zins- und Kreditmanagement festgeschrieben. Handlungsbedarf besteht insbesondere hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	E2	Die Stadt sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.
F3	Das Kreditportfolio der Stadt Hattingen unterliegt mittelfristig einem steigendem Steuererfordernis. Insbesondere der steigende Kapitalbedarf stellt die Stadt vor Herausforderungen. Die Steuerungsnotwendigkeit des Kreditportfolios gewinnt damit weiter an Bedeutung.	E3	Die Stadt Hattingen sollte ihr Berichtswesen für das Kreditmanagement weiter ausbauen und standardisieren, um der hohen Steuerungsnotwendigkeit angesichts der finanziellen Lage gerecht werden zu können. Dies hat sie für die geplante Anschaffung einer neuen Finanzsoftware bereits im Blick.
F4	Die Stadt Hattingen verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt daher in Ermangelung überschüssiger Liquidität nicht schriftlich festgeschrieben. Die Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden sollte verbessert werden.	E4	Sofern die Stadt in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.
<b>Zahlungsabwicklung und Vollstreckung</b>			

Feststellung		Empfehlung	
F1	Die Stadt Hattingen nutzt zwar die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Im Vergleich mit anderen mittleren kreisangehörigen Städten ist der Anteil der Lastschriften allerdings eher gering.	E1	Die Stadt Hattingen sollte ihren Anteil der SEPA-Lastschriftmandate erhöhen.
F2	Die Stadt Hattingen hat keine Möglichkeit auszuwerten, wie viele ungeklärte Ein- und Auszahlungen in den einzelnen Jahren zu verarbeiten waren.	E2.1	Die Stadt Hattingen sollte sich einen Überblick über die neuen jährlichen ungeklärten Ein- und Auszahlungen verschaffen, um Steuerungsnotwendigkeiten erkennen zu können.
		E2.2	Gerade vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltssituation sollte die Stadt Hattingen ihre Bemühungen intensivieren, anstehende Forderungen zeitnah zum Soll zu stellen, damit die entsprechenden Erträge verbucht bzw. offene Forderungen konsequent verfolgt werden können.
F3	Ihre Forderungen verfolgt Hattingen grundsätzlich gut strukturiert. Sie wählt für die einzelnen Prozessschritte allerdings vergleichsweise lange Fristen.	E3	Die Stadt Hattingen sollte die im Mahnwesen hinterlegten Fristen kritisch hinterfragen.
F4	Die Stadt Hattingen bietet bereits zahlreiche elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	E4	Die Stadt Hattingen sollte Regelungen für die Nutzung von E-Payment-Verfahren festlegen und diese schriftlich in einer Dienstanweisung festhalten.
F5	Der Stadt Hattingen fehlt die Möglichkeit zur Auswertung von neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen.	E5	Die Stadt Hattingen sollte für ihre Vollstreckungsarbeit steuerungsrelevante Kennzahlen festlegen und deren Auswertemöglichkeiten wie geplant bei der Einführung der neuen Software sicherstellen.
<b>Gremienarbeit</b>			
F1	Die Stadt Hattingen hat bereits eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit geschaffen. Sie orientiert sich lediglich bei der Bildung der Ausschüsse nicht immer an der Verwaltungsstruktur.	E1	Die Stadt Hattingen sollte die Gremien- und Verwaltungsstruktur mehr aneinander orientieren, damit eindeutige Zuständigkeiten zwischen den Verwaltungsbereichen und Ausschüssen erkennbar sind.
F2	Die Stadt Hattingen hat Regelungen zur Antragstellung in ihrer Hauptsatzung und der Geschäftsordnung aufgenommen und setzt diese entsprechend um. Sitzungen des Rates finden entgegen der Vorgaben der Gemeindeordnung NRW nicht alle zwei Monate statt.	E2	Die Stadt Hattingen sollte die Sitzungstermine für den Rat entsprechend § 47 Absatz 1 Satz 3 Gemeindeordnung NRW planen und den Rat alle zwei Monate einberufen.
F3	Die Stadt Hattingen passt die Fraktionszuwendungen regelmäßig an. Eine Bedarfsermittlung findet aber nur sehr unregelmäßig statt. Bisher hält sie nicht alle Mindeststandards für die Ausstattung der Fraktionen vor.	E3	Die Stadt Hattingen sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen und dokumentieren.
<b>Personal, Organisation und IT</b>			

Feststellung		Empfehlung	
F1	Die Stadt Hattingen hat eine vorausschauende und vielfältige Personalarbeit etabliert und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin. Entwicklungsbedarf besteht nur noch in der vollständigen Standardisierung und Verschriftlichung der Einstellungsverfahren.	E1	Die Stadt Hattingen sollte den etablierten Standard bei Einstellungsverfahren zeitnah vervollständigen und schriftlich absichern.
F2	Die Stadt Hattingen fördert die Personalentwicklung mit wichtigen Bausteinen wie jährlichen Perspektivgesprächen, geregelten Fortbildungen und ersten Onboarding-Strukturen. Es fehlt noch ein systematisches und strukturiertes Verfahren zur Wissensweitergabe.	E2	Die Stadt Hattingen sollte ihr Wissensmanagement verbindlich strukturieren und mit dem entstehenden Prozessmanagement verknüpfen
F3	Die Stadt Hattingen hat ergänzend zu ihren Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, das das Wohlbefinden der Mitarbeitenden unterstützt. Ein Orientierung gebendes Leitbild oder den Ablauf des Offboarding hat sie dagegen noch nicht verbindlich dokumentiert.	E3.1	Die Stadt Hattingen sollte als Einstieg in einen verwaltungsweiten Strategieprozess ein übergreifendes Leitbild für die Stadtverwaltung entwickeln.
		E3.2	Den Ablauf des Offboarding sollte die Stadt Hattingen stadtwweit verbindlich regeln und schriftlich festhalten. Zudem sollte sie ein standardisiertes Austrittsgespräch einführen und dessen Ergebnis zentral für die Personalentwicklung und Mitarbeitendenbindung auswerten.
F4	Die Stadt Hattingen verfügt über gut funktionierende Strukturen zur Aufgabenwahrnehmung, kann jedoch die zielgerichtete Ressourcensteuerung noch erhöhen.	E4	Die Stadt Hattingen sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert sowie Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.
F5	Das Prozessmanagement der Stadt Hattingen befindet sich noch im Aufbau. Es kann den Ansprüchen der digitalen Transformation derzeit noch nicht in vollem Umfang gerecht werden.	E5.1	Die Stadt Hattingen sollte den guten Weg im Prozessmanagement fortsetzen und auf Basis ihrer strategischen Vorgaben den notwendigen Personalbedarf für ihr zentrales Prozessmanagement bemessen.
		E5.2	Die Stadt Hattingen sollte mit dem Ausbau des Prozessmanagements Ziele für ihre Prozessaufnahmen festlegen, um die Effizienz einzelner Prozesse sowie die Wirkung eingeleiteter Optimierungsmaßnahmen anhand von Kennzahlen messen zu können.
F6	Die Stadt Hattingen hat eine fundierte, praxisnahe Ausgangsbasis zur Personalbedarfsermittlung etabliert. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, so dass der Ablauf der Stellenbemessung noch nicht vollumfänglich strategisch abgesichert ist.	E6	Die Stadt Hattingen sollte eine regelmäßige Auswertung zur Personalbedarfsermittlung sicherstellen und ihre Ziele für die Stellenbemessung verschriftlichen.

Feststellung		Empfehlung	
F7	Trotz fehlender formaler Strategien führt die Stadt Hattingen proaktiv digitale Technologien ein und schafft damit gute Grundlagen für eine systematische Digitalisierung.	E7	Die Stadt Hattingen sollte auf ihren strategischen Handlungsfeldern aufsetzen und eine eigenständige IT-Strategie entwickeln. Darüber hinaus sollte sie ihre Aktivitäten noch strukturierter bündeln, indem sie eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie aufstellt.
F8	Die Stadt Hattingen hat im IT-Service-Management praxisorientierte und effektive Verfahren etabliert, die eine solide Grundlage für eine weitergehende Standardisierung des IT-Betriebs bilden.	E8.1	Die Stadt Hattingen sollte ihr Projektmanagement durch verbindliche Richtlinien standardisieren und durch geeignete Projektmanagementtools unterstützen.
		E8.2	Die Stadt Hattingen sollte den Entscheidungsprozess für die Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen durch schriftlich definierte Kriterien absichern.
F9	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Hattingen sind gut. Gleichwohl bestehen noch konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.	E9	Die Stadt Hattingen sollte mit Priorität ein IT-Sicherheitskonzept aufstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.
F10	Die Stadt Hattingen verfügt über einen vergleichsweise hohen Personaleinsatz, der im Zusammenhang mit zahlreichen Aufgaben in Eigenleistung steht. Gleichzeitig besteht die Belegschaft zu einem großen Teil aus älteren Mitarbeitenden.	E10.1	Die Stadt Hattingen sollte den Weg der interkommunalen Zusammenarbeit weiter intensivieren.
		E10.2	Die Stadt Hattingen sollte das im Aufbau befindliche Prozessmanagement dazu nutzen, ihr Digitalisierungspotenzial z. B. aus der Einführung eines elektronischen Rechnungsworkflows, gezielt zu heben und so die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.
F11	Die Stadt Hattingen hat bei der Digitalisierung ihrer Verwaltung schon wichtige Meilensteine erreicht. Aufbauend auf diesen guten Grundlagen kann sie über das Prozessmanagement und flankierende Maßnahmen die Digitalisierung weiter voranbringen.	E11	Die Stadt Hattingen sollte mit Beschreibung ihrer Prozesse die jeweilige Prozessverantwortung formal in der Prozessbeschreibung verankern und geeignete Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Effektivität einführen.
<b>Kommunales Krisenmanagement</b>			
F1	Die Stadt Hattingen hat für ihr Stadtgebiet verschiedenste Risiken ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt anlassbezogen und unregelmäßig.	E1.1	Die erkannten Risiken sollte die Stadt Hattingen regelmäßig überprüfen, um Abläufe, Maßnahmen und Strukturen aktuell zu halten.
		E1.2	Die Stadt Hattingen sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln, um ihr Krisenmanagement noch weiter zu stärken.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Die Stadt Hattingen hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement bereits verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Für wenige Risiken fehlen noch entsprechende Planungen.	E2	Die Stadt Hattingen sollte Bewältigungsstrategien für die identifizierten Risiken, wie beispielsweise Hitze, entwickeln, um noch effektiver auf Krisen reagieren zu können.
F3	Die Stadt Hattingen hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt. In einer Krisenlage kann die Stadt die bestehenden ehrenamtlichen Strukturen innerhalb der Stadt nutzen.	E3	Die Stadt Hattingen sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.
F4	Die Stadt Hattingen hält einen gut ausgestatteten Stabsraum vor, der kurzfristig einsatzbereit ist. Bisher dokumentiert sie die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes nicht.	E4	Die Stadt Hattingen sollte die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes dokumentieren, um ihre vorhandene Krisenbewältigungsstruktur noch zuverlässiger zu gewährleisten.
F5	Die Stadt Hattingen hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und entsprechende Notstromaggregate angeschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	E5	Die Stadt Hattingen sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalls üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.
F6	Die Stadt Hattingen hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Die Dienstanweisung enthält noch nicht alle Pflichtinhalte gemäß des Krisenstabserlasses NRW.	E6	Die Stadt Hattingen sollte ihre Dienstanweisung für den Stab außergewöhnlicher Ereignisse um die Pflichtinhalte zu Kommunikationsmitteln ergänzen.
F7	Die Stadt Hattingen schult einzelne Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.	E7	Die Stadt Hattingen sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Ausbildung und Qualifikation der einzelnen Funktionen des SAE zu steuern.
F8	Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse war in den letzten Jahren wiederholt in Krisenlagen aktiv. 2025 fand zudem eine Übung des SAE statt.	E8	Die Stadt sollte unabhängig von Einsätzen jährlich Übungen für ihren Stab für außergewöhnlicher Ereignisse anbieten, um so die Abläufe und Aufgaben der einzelnen Funktionen unter realen Bedingungen zu erproben.
F9	Die Stadt Hattingen hält vielfältige Strukturen zur Krisenkommunikation bereit. Kommunikationschecklisten könnten diese Strukturen ergänzen und die Krisenkommunikation weiter strukturieren.	E9	Die Stadt Hattingen sollte weitere Kommunikationschecklisten für verschiedene Krisen vorhalten, um in einer Krise schnell die Bevölkerung zu informieren.
<b>Hilfe zur Erziehung</b>			
F1	In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Hattingen bearbeitet eine Vollzeit-Stelle eine sehr niedrige Fallzahl je Vollzeitstelle. Instrumente zur Personalbemessung setzt die Stadt Hattingen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht ein. Bei der Fallverteilung orientiert sie sich am Richtwert der gpaNRW.	E1	Die Stadt Hattingen sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe eine Personalbemessung erarbeiten. Sie sollte daran die Stellenausstattung regelmäßig prüfen. Die noch zu erarbeitende Personalbemessung sollte die Besonderheiten aufgrund der Aufbau- und Ablauforganisation berücksichtigen.

Feststellung		Empfehlung	
F2	Grundsätzlich sind in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe in Hattingen gute Grundlagen für eine medienbruchfreie Fallbearbeitung vorhanden. Allerdings gestaltet sich die Zahlbarmachung von Rechnungen aufgrund von Medienbrüchen ineffizient.	E2	Die Stadt Hattingen sollte das Verfahren bei der Zahlbarmachung von Rechnungen überprüfen, um eine durchgehend medienbruchfreie Fallbearbeitung zu ermöglichen.
F3	Die Stadt Hattingen betrachtet die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen ihrer Controllingtätigkeiten nur am Rande. Dies kann die Steuerung des Jugendamtes erschweren.	E3	Die Stadt Hattingen sollte die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen der regelmäßigen Controllingtätigkeiten betrachten.
F4	Fehlende einheitliche Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe können die Fallbearbeitung grundsätzlich erschweren. Vor diesem Hintergrund bewerten wir das aktuelle gesamtstädtische Projekt zum Prozessmanagement positiv. Es findet in kreisweiter interkommunaler Zusammenarbeit statt.	E4	Die Stadt Hattingen sollte das aktuelle Projekt zum Prozessmanagement nutzen und einheitliche Verfahrensstandards für die Wirtschaftliche Jugendhilfe erarbeiten. Sie sollte diese, analog zu den Verfahrensstandards des ASD, in einem Handbuch zusammenfassen. Sie sollte das Handbuch den Beschäftigten möglichst digital zur Verfügung stellen.
F5	Die Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen kann die Stadt Hattingen noch nicht aus der Jugendamtssoftware auswerten. Dieser Aspekt kann das Controlling und die Durchführung von Kontrollmaßnahmen erschweren.	E5	Die Stadt Hattingen sollte auch bei der Bearbeitung von Kostenerstattungsansprüchen eine medienbruchfreie Fallbearbeitung ermöglichen. Sie sollte hierzu Auswertungsmöglichkeiten zu den Kostenerstattungsfällen in der Jugendamtssoftware schaffen.
F6	Die Stadt Hattingen hat in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe verschiedene Kontrollen etabliert. Eine wichtige Rolle nimmt die zuständige Abteilungsleitung ein. Die vorhandenen Verfahrensstandards schreiben ihre obligatorische Beteiligung allerdings bislang nicht vor.	E6	Die Stadt Hattingen sollte die konsequente Beteiligung der Abteilungsleitung in den noch zu erarbeitenden Verfahrensstandards für die Wirtschaftlichen Jugendhilfe verbindlich beschreiben. Sie sollte darin auch den Vertretungsfall betrachten.

## 0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Hattingen

Ziel der gpaNRW in dieser Prüfung ist unter anderem aufzuzeigen, wie weit sich die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dazu haben wir abgefragt, welche Nachhaltigkeitsinstrumente von der Stadt eingesetzt werden oder geplant sind.

Zudem haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im inter- und intrakommunalen Vergleich dargestellt.

### 0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt<sup>6</sup>. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände, zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen. Die Nachhaltigkeitsinstrumente werden in den Städten in ihrer Art und Ausprägung unterschiedlich definiert und gelebt.

#### 0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie stellt den Ausgangspunkt und den Leitfaden für nachhaltiges Handeln dar. Sie dient dazu, wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu dokumentieren. Die Strategie wird dabei in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik sowie weiteren Beteiligten (Unternehmen, Bürgerschaft) entwickelt und von der Politik beschlossen. Inhaltlich werden strategische und operative Ziele, Maßnahmen sowie notwendige Ressourcen erarbeitet und Indikatoren bestimmt, um die Ziele messen zu können. Einen interkommunalen Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren stellen wir im Kapitel 0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich und 0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Hattingen im intra- und interkommunalen Vergleich dar.

Die **Stadt Hattingen** hat noch keine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Seit 2022 befindet sich die Stadt allerdings in einem Prozess, in dem die SDG-Indikatoren mit einer Relevanz für Hattingen identifiziert werden sollen. Dazu hat die Stadt Hattingen im April 2025 eine BürgerInnenwerkstatt angeboten. Im Rahmen der Veranstaltung wurden sechs Foren zu den 17 Zielen zur nachhaltigen Entwicklung durchgeführt, um die Bürgerinnen und Bürger in den Prozess einzubinden. Eine Ergebnisdokumentation über die Veranstaltung liegt mittlerweile vor. Die im Rahmen dieses Prozesses definierten Indikatoren können die Grundlage für eine Nachhaltigkeitsstrategie bilden.

<sup>6</sup> vgl. KGSt B 02/2024 – Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und Bertelsmann Stiftung 27.11.2018 - Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, LAG21

### 0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die Ratsvorlagen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung. So können die Vorlagenerstellenden zum Beispiel durch die Beantwortung von Leitfragen kenntlich machen, ob das geplante Vorhaben nachhaltigkeitsfördernd, -hemmend oder -neutral ist. Der Nachhaltigkeitscheck dient als zusätzliche Entscheidungsgrundlage. Er hat grundsätzlich einen themenübergreifenden Charakter und umfasst alle relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen Entwicklung.

Die **Stadt Hattingen** hat bislang keinen Nachhaltigkeitscheck in diesem Sinne eingeführt. Auch werden derzeit noch nicht die Auswirkungen auf den Klimaschutz standardmäßig in den Ratsvorlagen dargestellt.

### 0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

Der Nachhaltigkeitsbericht informiert in der Regel über den aktuellen Stand und die bisherige Entwicklung des Themas. Er kann Informationen zum Stand der Instrumente, Prozesse und Maßnahmen, Analysen zur operativen und strategischen Zielerreichung, den Zielbezug zu Indikatoren, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Empfehlungen zur Strategieanpassung enthalten.

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt.

Die **Stadt Hattingen** hat bisher keinen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Sie könnte allerdings stattdessen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten durch einzelne Berichte dokumentieren. So könnte die Stadt eine hohe Akzeptanz in der Gesellschaft erreichen und die kontinuierliche Verbesserung ihrer Strategien fördern.

## 0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal<sup>7</sup> stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht

<sup>7</sup> vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt<sup>8</sup>, erlauben die seinerzeit definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

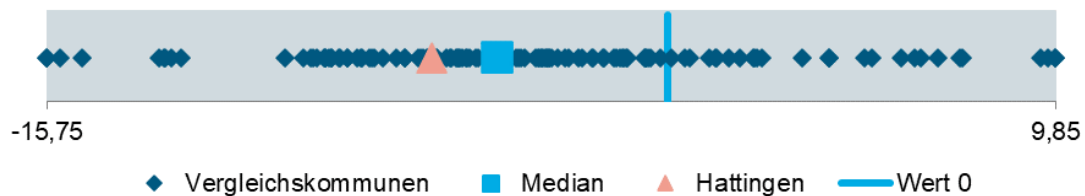
Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen<sup>9</sup> und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Hattingen dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

### 0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

#### Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent



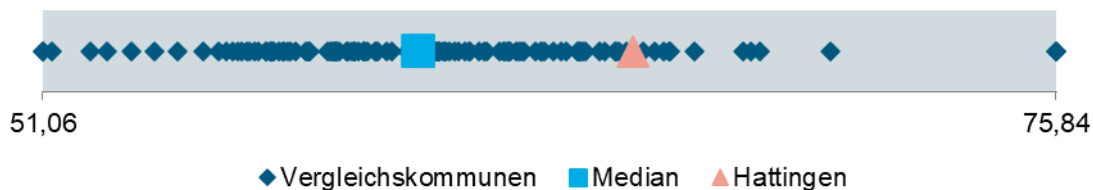
Insgesamt weist die Bevölkerungsentwicklung der mittleren kreisangehörigen Städte in NRW einen Bevölkerungsrückgang bis 2050 aus (Median -4,30 Prozent). Für die **Stadt Hattingen** ist dieser Trend verschärft. Bis ins Jahr 2050 wird ein Rückgang um 5,98 Prozent prognostiziert.

Der **Abhängigenquotient** zeigt das Verhältnis der wirtschaftlich abhängigen Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Als wirtschaftlich abhängig gelten dabei altersmäßig nicht erwerbsfähige Personen unter 15 und über 65 Jahre.

<sup>8</sup> vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf>

<sup>9</sup> IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

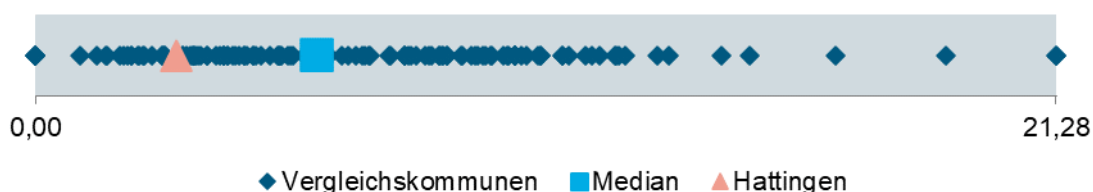
### Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



In der **Stadt Hattingen** sind 65,51 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Damit liegt die Stadt Hattingen deutlich über dem Median der mittleren kreisangehörigen Städte (60,26 Prozent) und gehört zu dem Viertel der Vergleichsstädte mit dem höchsten Abhängigenquotienten. 2012 lag der Quotient der Stadt Hattingen noch bei 55,17 Prozent. Dies zeigt die besondere Dynamik in der demografischen Entwicklung in Hattingen. Allein der Anteil der Einwohnerinnen und Einwohner über 80 Jahren ist im Eckjahresvergleich 2012 zu 2025 von 6,47 auf 8,57 Prozent angestiegen.

Der Indikator der **Schulabgehenden ohne Abschluss** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Ein fehlender Schulabschluss ist häufig mit schlechteren Zukunftsaussichten für die Betroffenen verbunden.

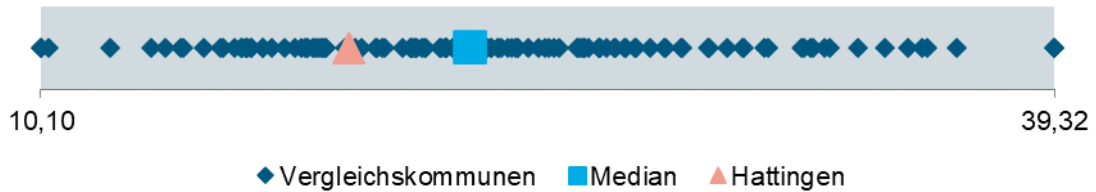
### Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024



Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss liegt im Jahr 2024 in der **Stadt Hattingen** bei 2,94 Prozent und hat sich damit gegenüber 2012 mehr als verdoppelt (2012: 1,19 Prozent). Allerdings gehört die Stadt Hattingen im Vergleichsjahr 2024 zu dem Viertel der mittleren kreisangehörigen Städte mit dem geringsten Anteil der Schulabgehenden ohne Abschluss. Der Median liegt bei 5,88 Prozent.

Die **Betreuungsquote der unter 3-Jährigen** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Sie ist ein wichtiger Indikator für die soziale und ökonomische Dimension einer nachhaltigen Entwicklung. Bildung, Chancengleichheit und Demografischer Wandel sind dabei ebenso bedeutend wie die finanzielle Situation von Familien oder alleinerziehenden Familien.

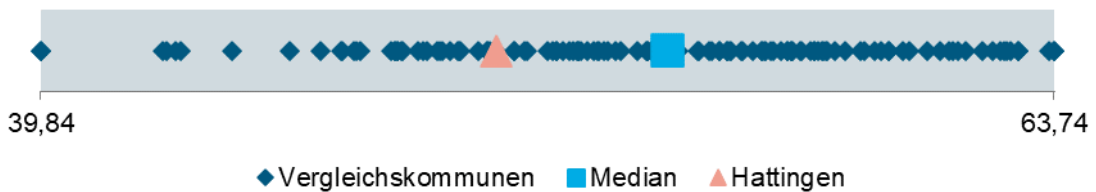
### Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025



Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt mit 18,98 Prozent in **Hattingen** erkennbar unter dem Median von 22,49 Prozent. Im Vergleich zum Jahr 2012 ist sie in Hattingen um rund 6,5 Prozentpunkte angestiegen. Auch die Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen hat gegenüber 2012 in Hattingen einen Zuwachs erfahren. Dies spiegelt sich auch in einem kontinuierlich steigenden Fehlbetrag in der Tagesbetreuung für Kinder im Haushalt der Stadt wider, da Betreuungsplätze anteilig vom allgemeinen Haushalt getragen werden. Wie hoch die Haushaltsbelastung ist, hängt stark von der örtlichen Situation ab. Weitere Kennzahlen hierzu stehen im Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

Die **Wahlbeteiligung bei der letzten Kommunalwahl** bezieht sich auf das Ziel SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“. Sie zeigt an, wie inklusiv und repräsentativ kommunale Entscheidungsfindungsprozesse von der eigenen Bevölkerung wahrgenommen werden.

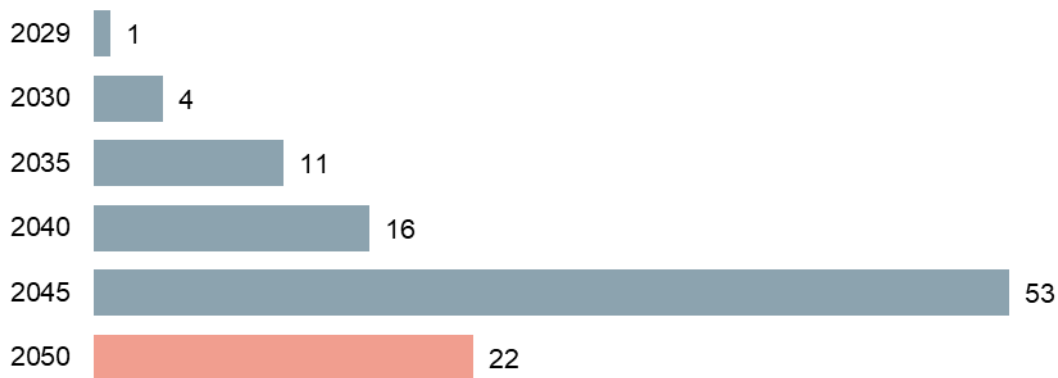
### Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2020



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl lag in Hattingen 2020 bei 50,58 Prozent. Damit liegt **die Stadt** unterhalb des Medians von 54,63 Prozent.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO<sub>2</sub>/Treibhausgas-Neutralität** zeigt sich, bis wann die Kommune treibhausgasneutral werden will. Dies steht im Einklang mit dem Ziel SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“. Dazu erheben wir in allen mittleren kreisangehörigen Städten, in welchem Jahr die CO<sub>2</sub>/Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

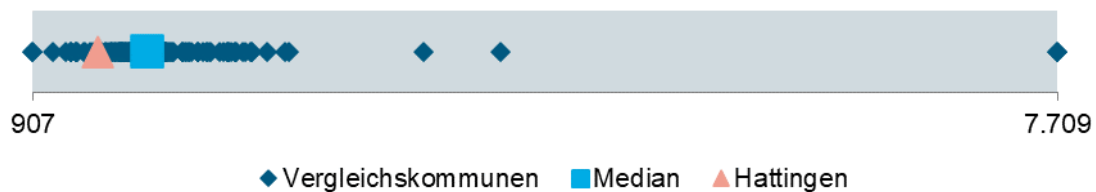
### Zieljahr der CO<sub>2</sub>/Treibhausgas-Neutralität



Wie 21 weitere mittlere kreisangehörige Städte strebt **Hattingen** die Treibhausgas-Neutralität bis 2050 an. 24 Vergleichsstädte haben noch kein Zieljahr festgelegt.

Die **Steuereinnahmekraft** je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) ist ein Indikator für die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Stadt und bezieht sich auf das SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“.

### Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft lag in Hattingen 2012 noch bei 806 Euro je EW und ist 2024 auf 1.338 Euro je EW angestiegen. Trotzdem erreichen mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte eine höhere einwohnerbezogene Steuereinnahmekraft als die Stadt Hattingen. Der Median beträgt 1.667 Euro je EW. Die Steuereinnahmekraft setzt sich zusammen aus den Erträgen aus den Realsteuern (Grundsteuer A, Grundsteuer B, Gewerbesteuer, Gemeindeanteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer) abzüglich der Gewerbesteuerumlage.

Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

### 0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Hattingen im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der

Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21<sup>10</sup>. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

Aufgrund des Zensus 2022 haben alle einwohnerbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren im Jahr 2012 eine andere Datenbasis als die aktuellen Werte. Dies ist bei der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen. Die betroffenen Werte des Jahres 2012 sind in der Tabelle mit einem Sternchen gekennzeichnet.

<sup>10</sup> vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

## Nachhaltigkeitsindikatoren<sup>11</sup> der Stadt Hattingen

Themenbereich / Indikator	Hattingen 2012	Hattingen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
<b>Kontextindikatoren Demografie<sup>12</sup></b>									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-5,98	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	55,17*	65,51	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent <sup>13</sup>	17,90*	18,17	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent <sup>14</sup>	6,47*	8,57	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
<b>Bildung und Betreuung</b>									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	1,19	2,94	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss <sup>15</sup> in Prozent	46,09	54,90	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	12,32*	18,98	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

<sup>11</sup> vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.laq21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/laq21-nrwkommunal-2022.pdf>

<sup>12</sup> Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

<sup>13</sup> Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

<sup>14</sup> Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

<sup>15</sup> Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Hattingen 2012	Hattingen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	90,21*	93,39	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
<b>Wahlen</b>									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	50,58	39,84	50,41	54,63	58,04	63,74	131	2020
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	82,67	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	63,91	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
<b>Fläche<sup>16</sup></b>									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	345*	365	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	-0,78	0,00	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	12,54*	0,57	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
<b>Klima und Energie</b>									
Zieljahr der CO <sub>2</sub> /Treibhausgasneutralität <sup>17</sup>	k. A.	2050	2029	2045	2045	2045	2050	124	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	10,23	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
<b>Mobilität</b>									
Pendelndensaldo je 100 EW**	-13,29*	-15,16	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024

<sup>16</sup> Die Erhebung für die Flächenerhebung nach Art der tatsächlichen Nutzung erfolgt seit dem Jahr 2016 durch das Amtliche Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS). Zuvor lagen der Erhebung die Automatisierten Liegenschaftsbücher (ALB) zugrunde. Mit dieser Umstellung gingen auch Änderungen und Erweiterungen des Nutzungsartenkatalogs einher, sodass die verwendeten Definitionen und Abgrenzungen nicht in vollem Umfang übereinstimmen. Die Vergleichbarkeit der Werte für die Siedlungs- und Verkehrsfläche ist daher nicht in vollem Umfang gegeben.

<sup>17</sup> Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Hattingen 2012	Hattingen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW*)	547*	631	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-19,46	17,20	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
<b>Kommunale Finanzen<sup>18</sup></b>									
Steuereinnahmekraft je EW* in Euro	806*	1.338	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
<b>Gesellschaftliche Teilhabe / Armut</b>									
Mindestsicherungsquote <sup>19</sup> in Prozent	10,10*	11,40	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
<b>Arbeit und Wirtschaft</b>									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	324*	398	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	52,95*	64,66	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	18.507	20.873	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	5,14*	6,57	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	10,90	7,93	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024

<sup>18</sup> Die gpaNRW analysiert im Teilbericht Finanzen die Schuldenlage der Kommunen. Die Indikatoren der LAG 21 zur Verschuldung nutzen Daten von IT.NRW. Diese Daten beinhalten teilweise andere Beurteilungen / Zuordnungen von kommunalen Beteiligungen und Eigenbetrieben als es in unserer Prüfungsdefinition und -darstellung vorgesehen ist. Daher kann es zu erheblichen Abweichungen kommen, sodass wir an dieser Stelle auf die Darstellung von Verschuldungsindikatoren verzichten und auf den Teilbericht Finanzen verweisen.

<sup>19</sup> Als Mindestsicherungsleistungen werden die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II, laufende Hilfen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII und Regelleistungen nach dem AsylbLG verstanden.

Themenbereich / Indikator	Hattingen 2012	Hattingen aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
<b>Gesundheit</b>									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	18,07*	16,79	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

\* Der Wert aus dem Jahr 2012 beruht auf Daten des Zensus 2011 und ist daher mit den aktuellen (Vergleichs-)Werten auf der Basis des Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar.

\*\* EW = Einwohnerinnen und Einwohner

# 1. Finanzen

## 1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

### **Haushaltssituation**

Die Stadt Hattingen hat aufgrund ihrer Überschuldung bis 2021 am Stärkungspakt Stadtfinanzen teilgenommen. Sie konnte von 2016 bis 2023 kontinuierlich leichte Überschüsse ausweisen – sogar ohne außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG<sup>20</sup> zu verbuchen. Den nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag konnte die Stadt dennoch nur von 84,76 Mio. Euro auf 81,1 Mio. Euro reduzieren. Durch das Defizit von 2,63 Mio. Euro in steigt das negative Eigenkapital jedoch wieder an.

Auch in den kommenden Jahren steigt der nicht durch Eigenkapital gedeckte Fehlbetrag durch die geplanten Defizite weiter an. Mit den für 2025 bis 2028 geplanten Fehlbeträgen würde sich dieser auf 151 Mio. Euro nahezu verdoppeln. Hattingen wird hierdurch auch die Kreditverbindlichkeiten weiter erhöhen müssen.

Obwohl Hattingen eine der schlechtesten Eigenkapitalausstattungen aller mittleren kreisangehörigen Städte aufweist, verfügt die Stadt über vergleichsweise geringe Verbindlichkeiten. Im interkommunalen Vergleich gehört sie zu dem Viertel aller Vergleichskommunen mit den geringsten einwohnerbezogenen Verbindlichkeiten des Konzerns. Auch wenn die Stadt aufgrund des vergleichsweise geringen Bestandes an Liquiditätskrediten voraussichtlich nicht vom Alt-schuldenentlastungsgesetz NRW profitieren können wird, plant sie, den Bestand an Liquiditätskrediten bis 2028 um 46,33 Mio. Euro zu erhöhen. Auch den Bestand an Investitionskrediten wird sie um etwa 27,32 Mio. Euro erhöhen müssen. Daher steht die Stadt weiterhin unter einem großen Konsolidierungsdruck.

### **Haushaltssteuerung**

Die Stadt Hattingen hat den Handlungsbedarf erkannt, ihre Haushaltssteuerung noch strategischer und zukunftsorientierter auszurichten. Derzeit erarbeitet die Stadt unter Beteiligung der Bürgerschaft die Grundlagen für eine Nachhaltigkeitsstrategie. Diese könnte sie als Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt verwenden, der als wirkungsorientierter Steuerungsansatz die finanziellen Ressourcen mit konkreten Zielen und Kennzahlen verknüpft.

<sup>20</sup> Nunmehr Gesetz zur Isolierung der aus der COVID-19-Pandemie und dem Krieg gegen die Ukraine folgenden Belastungen der kommunalen Haushalte im Land Nordrhein-Westfalen (NKF-COVID-19-Ukraine-Isolierungsgesetz – NKF-CUIG) vom 29. September 2020 in der ab dem 15.12.2022 geltenden Fassung.

Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Hattingen regelmäßig Kosten- und Folgekostenanalysen durch. Eine einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen existiert jedoch bislang nicht. Hattingen hat keine verbindlichen Wertgrenzen nach § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche erforderlich sind. Die Stadt hat auch keine verwaltungsweiten Standards oder Arbeitshilfen erarbeitet. Die gpaNRW empfiehlt, verbindliche Wertgrenzen und Mindeststandards in einer Dienstanweisung zu regeln, um die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen zu stärken und die Transparenz von Investitionsentscheidungen zu verbessern.

Das Kreditmanagement der Stadt Hattingen unterliegt mittelfristig einer stetig wachsenden Steuerungsnotwendigkeit. Strategische Ausrichtung, Verfahrensweisen sowie Zuständigkeiten für das Kreditmanagement hat die Stadt jedoch bislang noch nicht schriftlich festgelegt oder politisch beschlossen. Hier sieht die gpaNRW noch Handlungsbedarf. Auch das bereits etablierte Berichtswesen bietet noch Optimierungspotenzial. Das Anlagemanagement spielt aufgrund der angespannten Liquiditätslage der Stadt nur eine untergeordnete Rolle. Auch hier sehen wir den noch die Notwendigkeit von klaren Regelungen.

## 1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen gibt die gpaNRW einen Kurzüberblick über die Haushaltssituation der Stadt Hattingen. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

- Hat die Stadt Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in ihrem Haushalt integriert?

- Führt die Stadt bei Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen routine- und standardmäßig durch?
- Beschäftigt sich die Stadt mit den relevanten Anforderungen ihres Kredit- und Anlageportfolios?

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

## 1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2023 sowie des aufgestellten Jahresabschlusses 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Doppelhaushalt für die Haushaltsjahre 2024 und 2025 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2028.

### 1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Hattingen hat verpflichtend am Stärkungspakt Stadtfinanzen teilgenommen. Aufgrund der Entwicklungen und bestehenden Überschuldung befindet sich die Stadt weiterhin in der Haushaltssicherung. Sie ist damit nicht uneingeschränkt handlungsfähig. Die Haushaltssicherungskonzepte wurden von der Kommunalaufsicht genehmigt, da Hattingen darin zuletzt für 2034 einen Haushaltsausgleich darstellen konnte.

#### Haushaltsstatus Hattingen 2019 bis 2025

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Haushaltssicherungskonzept genehmigt				X	X	X	X
Haushaltssanierungsplan genehmigt	X	X	X				

\* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am Haushaltsplan.

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit die Stadt aktuell und in den kommenden Jahren negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

#### Jahresergebnisse und Rücklagen Hattingen 2024 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	-2.627	-20.123	-15.397	-15.993	-13.330
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Grund- und Kennzahlen	2024	2025	2026	2027	2028
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag in Tausend Euro	83.757	103.880	119.277	135.270	148.601
Fehlbetragsquote in Prozent**	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

2024: IST, ab 2025: PLAN

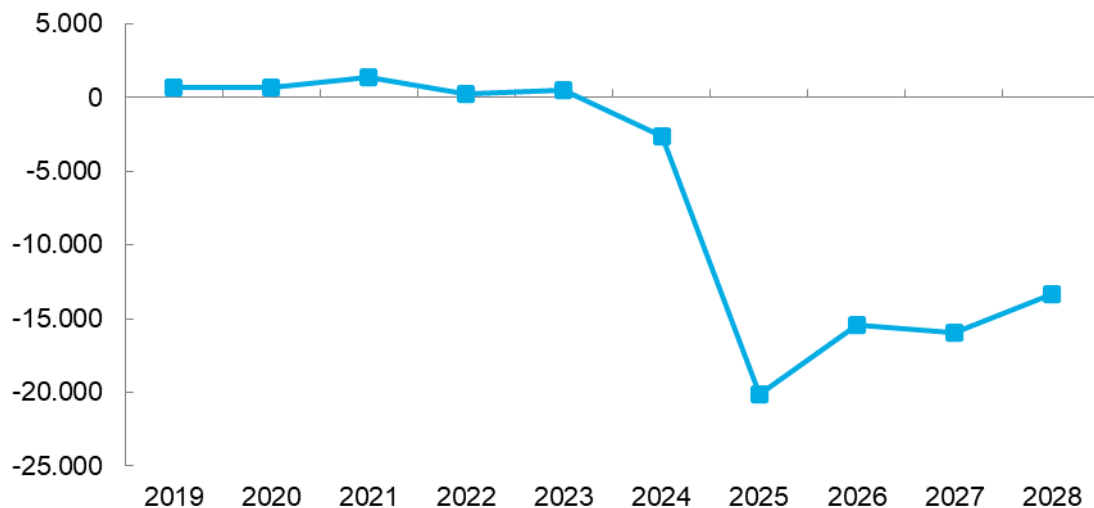
\* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand.

\*\* Wegen des negativen Eigenkapitals ist die Fehlbetragsquote der Stadt Hattingen nicht sinnvoll ermittelbar.

### 1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- In den abgeschlossenen Jahren 2019 bis 2023 konnte die Stadt Hattingen durchgehend Jahresüberschüsse ausweisen. 2024 schließt Hattingen mit einem Defizit von 2,63 Mio. Euro ab. Im interkommunalen Vergleich sind die Jahresergebnisse mit Ausnahme von 2024 insgesamt unterdurchschnittlich. Hattingen ist jedoch eine von wenigen Vergleichskommunen, deren Ergebnisse keine außerordentlichen Erträge nach dem NKF-CUIG enthalten.
- Nach der Planung erwartet die Stadt Hattingen eine negative Entwicklung der Haushaltssituation. Sie plant bis zum Ende der mittelfristigen Haushaltsplanung 2028 jährliche Defizite von durchschnittlich 17,8 Mio. Euro.

#### Jahresergebnisse Hattingen in Tausend Euro 2019 bis 2028



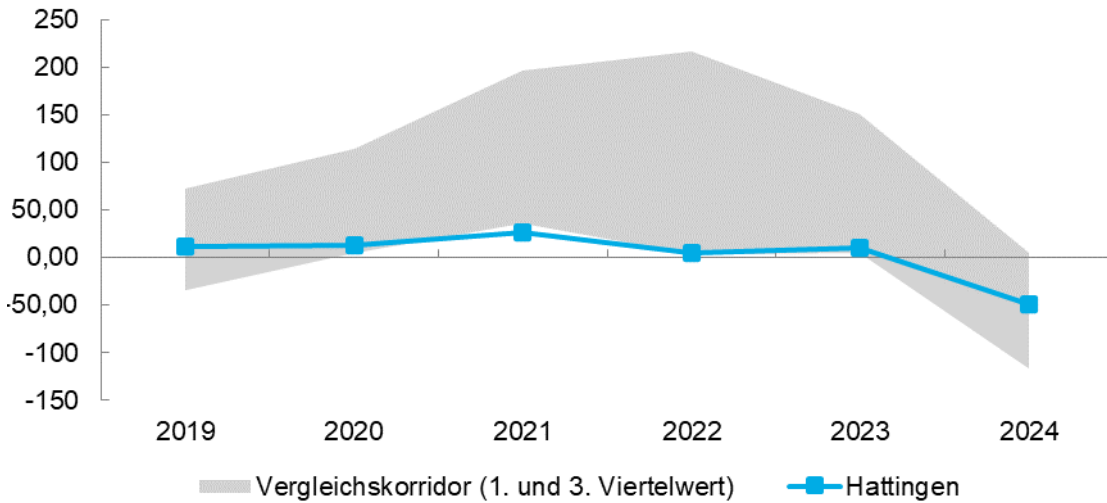
\*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

\*\*Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der Tabelle 2 in der Anlage dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Hattingen wie folgt:

**Jahresergebnis je EW\* in Euro 2019 bis 2024**

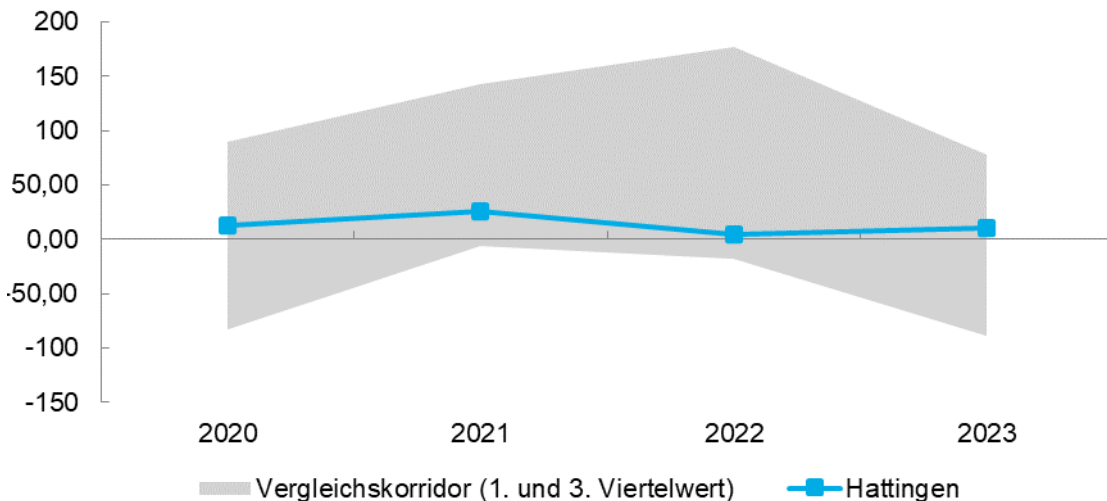


\* Einwohnerin bzw. Einwohner

Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 3 im Anhang dieses Teilberichts.

Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

**Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2020 bis 2023**



Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 4 im Anhang dieses Teilberichts.

Einen Einfluss auf die Höhe der Steuererträge und der Jahresergebnisse haben die festgelegten Steuerhebesätze. Im Vergleich positioniert sich die Stadt Hattingen mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

### Hebesätze Hattingen in von Hundert 2024

Steuerart	Hattingen	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	600	320	352	333	259
Grundsteuer B	875	621	810	658	501
Gewerbsteuer	515	436	504	473	416

Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Hattingen hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet.

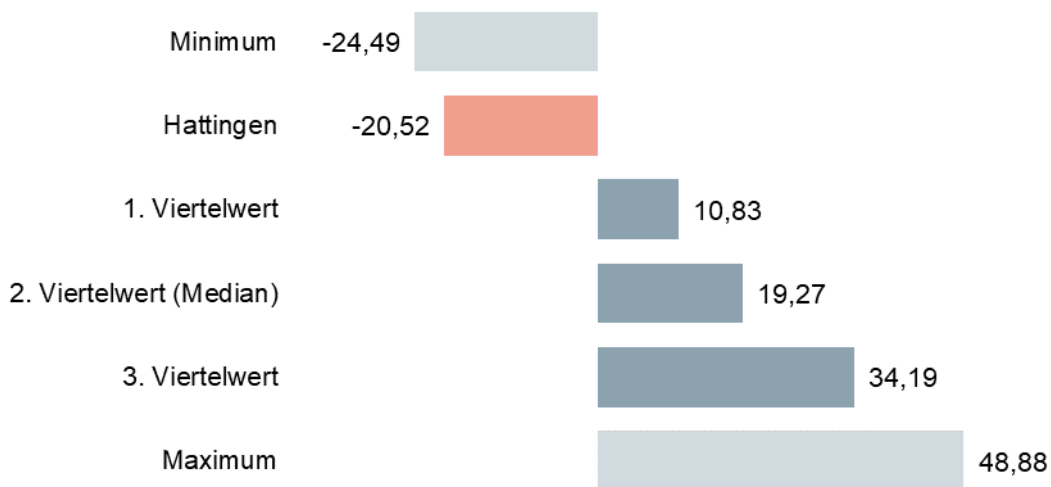
Für 2025 hat Hattingen eine eigene Rechnung für aufkommensneutrale Hebesätze durchgeführt. Die dadurch ermittelten Hebesätze weichen von den vom Land Nordrhein-Westfalen berechneten, aufkommensneutralen Hebesätzen ab: Während der Hebesatz für die Grundsteuer A auf 720 v. H. anhebt, berücksichtigt die Stadt für die Grundsteuer B einen Hebesatz von 995 v. H. Den Hebesatz für die Gewerbsteuer lässt sie unverändert bei 515 v. H. Für die kommenden Jahre plant die Stadt Hattingen die Hebesätze weiter anzuheben.

#### 1.4.3 Eigenkapital

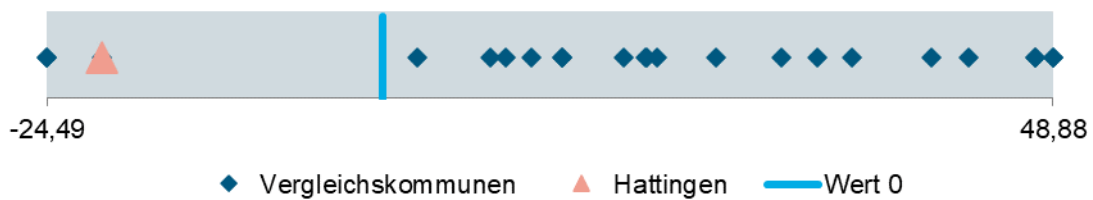
- Die Stadt Hattingen ist bilanziell überschuldet. Die geringen Jahresüberschüsse der letzten Jahre haben nur zu einer leichten Reduzierung des nicht durch das Eigenkapital gedeckten Fehlbetrages geführt. Unter den Vergleichsstädten hat Hattingen eine der schlechtesten Eigenkapitalausstattungen.
- Die geplanten Defizite werden zu einem deutlichen Anstieg des nicht durch das Eigenkapital gedeckten Fehlbetrages führen. Die Belastung summiert sich für den Zeitraum 2025 bis 2028 auf 64,84 Mio. Euro.

Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der Tabelle 5 im Anhang dieses Teilberichts.

### Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 21 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



### Weitere Eigenkapitalkennzahlen 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	-20,52	-27,02	5,87	18,15	33,38	48,43	21
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	-1,18	-5,40	36,60	46,44	49,41	81,22	21
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	-1,18	-7,54	33,47	44,82	48,53	81,11	21
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	0,00	0,00	123	266	1.037	2.505	21

### 1.4.4 Verbindlichkeiten

- Trotz der geringen Eigenkapitalausstattung gehört Hattingen unter den Vergleichskommunen zu dem Viertel mit den geringsten einwohnerbezogenen Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns. Dagegen weist die Stadt in ihrer Bilanz unter allen mittleren kreisangehörigen Städten die höchsten Rückstellungen aus.
- In den Jahren 2025 bis 2029 erhöht die Stadt Hattingen ihre Kreditverbindlichkeiten spürbar. Sie plant, weitere Investitionskredite aufzunehmen, um ihre umfangreichen Investitionsvorhaben zu finanzieren. Damit will die Stadt den Bestand der Infrastruktur für die Zukunft sichern. Aufgrund von fehlender Liquidität wird die Stadt anhand der geplanten Finanzmittelfehlbeträge voraussichtlich auch weitere Liquiditätskredite aufnehmen müssen.

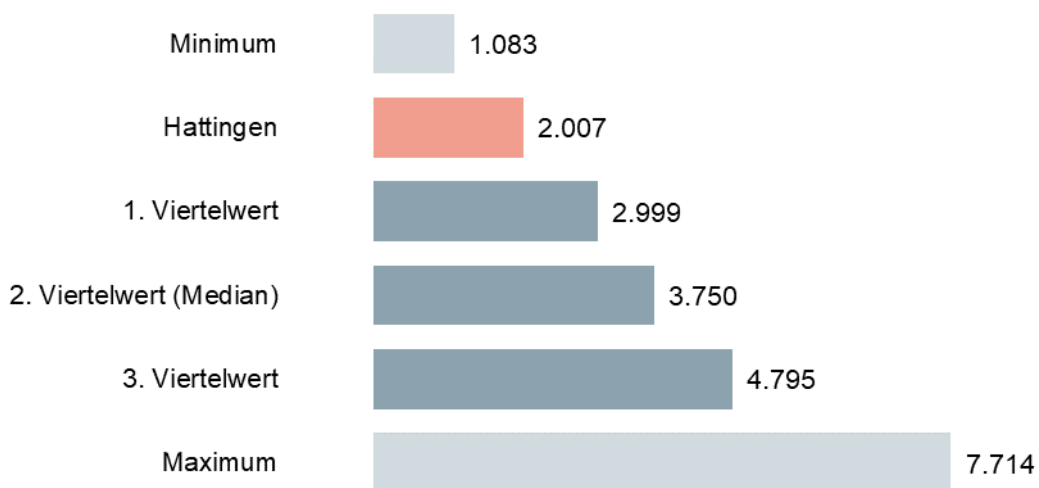
Für die Berechnung der Gesamtverbindlichkeiten 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Hattingen mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert.

Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfswise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

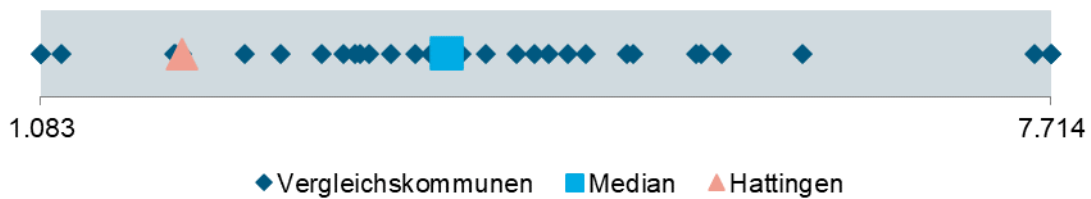
Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Hattingen mit ihren Gesamtverbindlichkeiten Konzern wie folgt:

#### Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die geplanten Salden aus laufender Verwaltungstätigkeit zeigen, inwieweit eine Stadt zukünftig in der Lage ist, eigenständig Investitionen und Darlehenstilgungen zu finanzieren oder ob sie hier auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist.

#### Salden der Finanzplanung Hattingen in Tausend Euro 2025 bis 2028

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit	-10.091	-7.381	-7.595	-5.117
Saldo aus Investitionstätigkeit	-12.673	-11.942	-13.609	-5.242
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag	-22.764	-19.324	-21.204	-10.359
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	22.764	7.992	9.409	942
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln	0	-11.331	-11.795	-9.417

### 1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

Die Stadt Hattingen befindet sich seit rund 30 Jahren in der Haushaltssicherung. In dieser Zeit hat sie bereits umfangreiche Kürzungen bei ihren freiwilligen Leistungen vorgenommen. Aktuell entfallen lediglich weniger als vier Prozent der Aufwendungen auf der Stadt auf freiwillige Leistungen.

#### 1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

Anhand des gpa-Kennzahlensets können die Städte frühzeitig Entwicklungen erkennen und diesen bei Bedarf entgegensteuern – oder aber positive Entwicklungen weiter vorantreiben. Das gpa-Kennzahlenset dient somit als Indikator und Steuerungshilfe. Die Städte können die Kennzahlen für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte**

**nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..** In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht,
- Park- und Gartenanlagen sowie
- Straßenbegleitgrün.

Ebenso ermöglicht die gpaNRW die Fortschreibung der eigenen Kennzahlen über ein entsprechendes Tool auf ihrer Internetseite.

#### **1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset**

Das **NKF-Kennzahlenset NRW** ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

## **1.5 Haushaltssteuerung**

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Hattingen anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

## 1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

Die Städte befinden sich in einer frühen Phase der Implementierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung. Prozesse zur Nachhaltigkeitssteuerung müssen noch etabliert werden und sich bewähren. Entsprechend treffen wir in dieser Prüfung keine Feststellungen und geben keine Empfehlungen zum Thema Nachhaltigkeitshaushalt. Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen.

Die Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Stadt, in der spezifische Ziele festgelegt werden. Detaillierte Informationen zur Strategie und den Zielen sind im Vorbericht zu finden.

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- Die Stadt Hattingen hat noch keinen Nachhaltigkeitshaushalt aufgestellt. Sie hat allerdings allgemeine Ziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung in ihrem Haushalt festgelegt.

Neben Standardzielen finden sich in einigen Produkten zielbezogene Kennzahlen. Vereinzelt bildet die Stadt daher Maßnahmen mit Kennzahlen ab, die einen Bezug zum Thema Nachhaltigkeit haben. Die Maßnahmen, verfügbaren Mittel und Kennzahlen werden anlassbezogen in der Etatplanung erarbeitet und in den Haushalt aufgenommen.

Die Stadt arbeitet derzeit an einer Bestandsaufnahme. Ziel ist es, darauf aufbauend gesamtstädtische Nachhaltigkeitsziele zu definieren. Nähere Ausführungen dazu können dem Vorbericht (Teilbericht 0 Vorbericht) entnommen werden. Nachdem die Stadt Hattingen die Nachhaltigkeitsziele erarbeitet hat, kann sie die vorhandenen Kennzahlen im Haushalt ergänzen. In einem nächsten Schritt könnte die Stadt zu einem späteren Zeitpunkt einen Nachhaltigkeitshaushalt entwickeln, der die finanziellen Mittel mit den Nachhaltigkeitszielen und Nachhaltigkeitskennzahlen verknüpft.

## 1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

Wirtschaftlichkeit ist das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck einer Maßnahme und den einzusetzenden Mitteln. Die Stadt sollte sich systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen aller Maßnahmen auseinandersetzen. Es gilt das Minimalprinzip:

Die Stadt sollte das vorgegebene Ziel mit möglichst wenig Mitteln erreichen. In dieser Prüfung konzentriert sich die gpaNRW auf Investitionen, da Investitionsentscheidungen in der Regel nur schwer wieder rückgängig gemacht werden können. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass auch alle Alternativen berücksichtigt werden, die anstelle einer Investition getroffen werden könnten, zum Beispiel Mieten und Leasing. Aufwand und die Methodik der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollten in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme stehen. Der nordrhein-westfälische Verordnungsgeber sieht daher in § 13 Abs. 1 KomHVO NRW eine Festlegung von Wertgrenzen durch den Rat vor. Vor der Veranschlagung von Investitionen oberhalb der Wertgrenze soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mehrerer in Frage kommender Möglichkeiten vorliegen.

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch und informiert die Entscheidungstragenden darüber. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist. Außerdem hat sie noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen definiert und festgelegt.

*Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.*

Die **Stadt Hattingen** hat bisher keine konkreten Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Derzeit trifft sie Entscheidungen im Einzelfall auf Grundlage von Erfahrungswerten oder im Rahmen des Ermessensspielraums. Um künftig eine einheitliche und verbindliche Vorgehensweise zu gewährleisten, sollte die Stadt entsprechende Regelungen erarbeiten und verbindlich festlegen.

Solange der Rat keine Wertgrenze nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW beschlossen hat, muss die Stadt vor jeder Investitionsmaßnahme einen Wirtschaftlichkeitsvergleich durchführen - mindestens durch den Vergleich der Anschaffungs- oder Herstellungskosten und der Folgekosten. Legt der Rat hingegen eine Wertgrenze fest, genügt bei Maßnahmen unterhalb dieser Grenze eine Kostenberechnung gemäß § 13 Abs. 3 KomHVO NRW.

Um den Verwaltungsaufwand gering zu halten, empfiehlt es sich, dass das Vertretungsorgan eine solche Wertgrenze beschließt. Der Gesetzgeber hat keine konkreten Anforderungen an die

Ausgestaltung der Kostenberechnung formuliert. Die Stadt kann daher selbst entscheiden, in welchem Umfang sie die Kosten ermittelt. Auch wenn keine gesetzliche Verpflichtung besteht, ist es ratsam, bei Maßnahmen unterhalb der Wertgrenze zusätzlich die Folgekosten zu berücksichtigen. Zu diesen zählen insbesondere Aufwendungen für den Kapitaldienst, Abschreibungen sowie laufende Kosten für Betrieb, Wartung, Unterhaltung und gegebenenfalls für die Nutzung des Vermögensgegenstandes.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.

Diese Wertgrenzen können sowohl für investive Maßnahmen (z. B. Hoch- und Tiefbau, technische Ausstattungen), als auch für die Beschaffung von beweglichem Vermögen (z. B. Fahrzeuge, IT-Ausstattung, Maschinen) gelten. Die Festlegung kann durch einen einfachen Ratsbeschluss erfolgen - etwa durch Aufnahme entsprechender Regelungen in die Hauptsatzung oder die Haushaltssatzung.

Nach Angaben der Verwaltung werden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bislang vor allem bei kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben durchgeführt. Im Rahmen von Verwaltungsvorlagen für den Verwaltungsvorstand und den Stadtrat informiert die Verwaltung regelmäßig über die Investitions- und Folgekosten geplanter Maßnahmen, teilweise unter Einbeziehung nicht-monetärer Aspekte - insbesondere im Hinblick auf die Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele der Stadt.

Obwohl bereits Untersuchungen durchgeführt werden, existieren bislang keine einheitlichen Standards. Mit solchen Standards und einheitlichen Berechnungsgrundlagen könnte die Stadt Hattingen auch bei kleineren und dezentralen Entscheidungen von vorhandener Expertise profitieren. Über eine Dienstanweisung oder Richtlinie könnten Mindestanforderungen und ggf. Arbeitshilfen für weniger routinierte Fachbereiche bereitgestellt werden, um eine eigenverantwortliche Investitions- und Beschaffungspraxis zu unterstützen. Eine standardisierte Dokumentation - von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung - verbessert die Nachvollziehbarkeit von Investitionsentscheidungen und -vorschlägen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.

Zu den Inhalten einer Dienstanweisung über Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen könnten insbesondere die nachstehenden Punkte gehören:

- Pflicht zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei der Planung von finanzwirksamen Maßnahmen,
- Anlässe von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Regelungen zum Prozess und standardisierten Verfahrensschritten der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen,
- Zuständigkeiten und notwendige Interaktion der Fachbereiche,

- Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Anwendungsfälle,
- Wertgrenzen,
- Vorgaben zu Dokumentationspflichten.

Für besonders bedeutsame Einzelmaßnahmen kann die Stadt zudem Ausnahmen von den festgelegten Standardmethoden und Anwendungsfällen vorsehen. Dadurch kann die Stadt Hattingen den Besonderheiten bedeutsamer Einzelmaßnahmen auch weiterhin Rechnung tragen.

### 1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Hattingen. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Hattingen getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Hattingen selbst eruieren und festlegen.

#### 1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

Die Finanzspielräume der Städte und Gemeinden werden zunehmend kleiner. Zumindest zur Investitionsfinanzierung und bisweilen auch zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit, sind die Städte auf eine Aufnahme von Krediten angewiesen. Um den Haushalt zu entlasten oder die Planungssicherheit zu erhöhen, steigt gleichermaßen der Handlungsbedarf einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Kreditmanagement. Die zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ist dabei zu einer besonderen Aufgabe kommunaler Finanzpolitik geworden. Grundlage für ein ausgewogenes Kreditmanagement ist eine breitgefächerte Gläubigerstruktur, um strategiekonforme Kreditangebote aus dem gesamten Kapitalmarktbereich zu wirtschaftlichen Konditionen zu erhalten. Ein zielorientiertes Kreditmanagement basiert dabei auf folgenden Grundsätzen:

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
- Beobachtung der Kapitalmärkte,
- Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
- Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
- Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.

### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat keine grundlegenden Vorgaben für das Zins- und Kreditmanagement festgeschrieben. Handlungsbedarf besteht insbesondere hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.

*Eine Stadt sollte den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Insbesondere Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken sollte sie dabei im Blick behalten. Die Regelungen sollten unter Beteiligung der politischen Gremien getroffen werden. Neben strategischen Festlegungen sollte eine Stadt für Kreditaufnahmen Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse verbindlich und widerspruchsfrei regeln.*

Das Zins- und Kreditmanagement ist in der **Stadt Hattingen** zentralisiert und im Fachbereich Finanzen angesiedelt. Einen Handlungsrahmen oder strategische Vorgaben hat die Politik nicht vorgegeben.

Strategische Ziele könnten zum Beispiel sein:

- langfristige Minimierung von Zinsleistungen (Wirtschaftlichkeit) oder
- möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken (Erhöhung der Planungssicherheit) oder
- ein ausgewogenes Verhältnis der vorgenannten und ggf. weiterer (Unter-)Ziele.

Diese Ziele stehen in der Regel in einem Spannungsverhältnis. Hohe Planungssicherheit erreicht eine Stadt in der Regel durch eine langfristige Bindung fester Zinssätze. Je länger der Zeitraum der Zinsbindung ist, desto höher sind tendenziell die geforderten Kapitalkosten.<sup>21</sup> Die Kommune sollte daher Prioritäten formulieren.

Die getroffenen Regelungen der Stadt Hattingen sehen vor, dass die Aufnahme von Krediten insgesamt der Verwaltung übertragen ist. Nach § 12 der Hauptsatzung der Stadt ist die Aufnahme der Kredite ein Geschäft der laufenden Verwaltung. Weitergehende festgeschriebene Regelungen gibt es in Hattingen nicht. Intern ist geregelt, dass der Fachbereich Finanzen für das Verfahren und die Aufnahme zuständig ist. Nach Auskunft der Verwaltung beobachtet die Stadt den Kreditmarkt dauerhaft. Im Vorfeld zum Abschluss von Kreditgeschäften werden mindestens drei Angebote eingeholt. Die für die Entscheidung relevanten Informationen werden in einem Vermerk niedergeschrieben. Die Aufnahme erfolgt in Abstimmung mit dem Kämmerer. Der gefertigte Vermerk stellt die Entscheidungsgrundlage für diesen dar. Aufgrund der schwierigen finanziellen Situation der Stadt erfolgen die Kreditaufnahmen nach Bedarf. Der Handlungsspielraum darüber hinaus wird als gering angesehen. Über Fremdwährungskredite und Derivate verfügt die Stadt nicht. Aktuell setzt die Stadt lediglich auf Schuldscheindarlehen als ein zusätzliches Finanzierungsinstrument. Eine Festschreibung oder Konkretisierung der Regelungen ist aus Sicht der Stadt nicht erforderlich.

Nach § 41 Abs. 3 GO NRW gelten Geschäfte der laufenden Verwaltung im Namen des Rates als auf den Bürgermeister übertragen, soweit nicht der Rat sich, einer Bezirksvertretung oder

einem Ausschuss für einen bestimmten Kreis von Geschäften oder für einen Einzelfall die Entscheidung vorbehält. Hingegen sind Höchstbeträge für die Kreditaufnahmen sowie die Entscheidung über den Einsatz von Zinsderivaten Aufgaben des Rates. Nach § 41 Abs. 1 i. V. m. § 78 Abs. 2 GO NRW sind die Höchstbeträge durch den Rat mit der Haushaltssatzung zu beschließen. Die Entscheidung über den Einsatz von Zinsderivaten ist, soweit sie nicht eine völlig untergeordnete Bedeutung für die Haushaltswirtschaft haben, nach Nr. 2.2.4 des Erlasses über Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände<sup>22</sup> nicht als Geschäft der laufenden Verwaltung anzusehen.

Die Höchstgrenzen legt der Rat der Stadt Hattingen jährlich mit dem Beschluss der Haushaltssatzung fest. Eine Regelung zum Einsatz von bestimmten Finanzinstrumenten hat er bisher nicht beschlossen. Eine strategische Ausrichtung im Hinblick auf Risiken und die Gläubigerstruktur ist ebenfalls nicht festgelegt. Das Verfahren, die Entscheidungsbefugnisse und die Zuständigkeiten mit der Übertragung der Aufgabe in die Zuständigkeit des Kämmerers bzw. des Fachbereiches Finanzen sind geregelt, jedoch nicht fixiert. Insbesondere in Bezug auf den Handlungsrahmen und die Verschriftlichung der Zuständigkeiten sieht die gpaNRW Handlungsbedarf.

Die Aufstellung einer Richtlinie dient der Konsensfindung zwischen Politik und Verwaltung und verbessert die Transparenz von Kreditentscheidungen. Die Stadt sollte daher einen schriftlichen Handlungsrahmen festlegen. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse kann die Stadt Hattingen ihre Vorgaben auf Mindestinhalte beschränken:

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten sowie deren Umschuldung und Prolongation erfassen.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres Kreditmanagements sollte die Stadt Hattingen verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten zum Beispiel sein: Gewährleistung der Liquidität, Minimierung von Zinsleistungen oder die möglichst weitreichende Reduzierung von Zinsänderungsrisiken. Bei Zielkonflikten sollte die Stadt Hattingen Prioritäten festlegen.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Die Stadt Hattingen sollte Regelungen zum Einsatz bestimmter **Finanzierungsinstrumente** treffen, beispielsweise zum Einsatz derivativer Finanzgeschäfte, strukturierter Finanzierungsinstrumente oder einer Aufnahme von Krediten in fremder Währung. Schließt die Stadt Hattingen bestimmte Instrumente, etwa Fremdwährungskredite oder derivative Finanzgeschäfte aus, sollte sie dies explizit regeln.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Kreditaufnahme sollten verbindliche Vorgaben bestehen.

<sup>22</sup>Kredite und kreditähnliche Rechtsgeschäfte der Gemeinden und Gemeindeverbände RdErl. d. Ministeriums für Inneres und Kommunes - 34-48.05.01/02 - 8/14 vom 16.12.2014

- Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, dass grundsätzlich mehrere Angebote einzuholen sind. Zudem sollte die Stadt Hattingen regeln, welche Informationen die Angebote mindestens enthalten müssen.
- Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten, angepasst an die örtlichen Verhältnisse, festgelegt werden. Dies ist besonders von der Komplexität und dem Risikopotential des Portfolios abhängig. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet. Gegebenenfalls können zu den verfolgten Zielen passende Kennzahlen definiert werden.

Die Stadt Hattingen kann daneben weitere Aspekte in ihre Regelungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Kreditmanagement gegebenenfalls sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Es gibt geeignete Muster für Richtlinien zum kommunalen Kreditmanagement, die die Stadt Hattingen in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.<sup>23</sup> Zudem hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu Fragestellungen des Zins- und Schuldenmanagements sowie der Risikosteuerung kommunaler Schulden berichtet.<sup>24</sup>

#### → **Empfehlung**

Die Stadt sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.

### 1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

#### → **Feststellung**

Das Kreditportfolio der Stadt Hattingen unterliegt mittelfristig einem steigendem Steuerungserfordernis. Insbesondere der steigende Kapitalbedarf stellt die Stadt vor Herausforderungen. Die Steuerungsnotwendigkeit des Kreditportfolios gewinnt damit weiter an Bedeutung.

*Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden Entscheidungstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.*

<sup>23</sup> Deutscher Städtetag 2015: Kommunales Zins- und Schuldenmanagement – Muster für Dienstanweisungen: abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/themen/finanzmanagement-muster-dienstanweisungen..>

<sup>24</sup> Vgl. KGSt 2019: Kennzahlenset – Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, KGSt-Bericht Nr. 12/2019; sowie KGSt 2014, Management und Risikosteuerung kommunaler Schulen, KGSt-Bericht Nr. 7/2014, [www.kgst.de](http://www.kgst.de).

## Kreditportfolio Hattingen zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Tausend Euro	50.228
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Tausend Euro	15.989
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0
Anzahl der Kreditverträge	45
Anzahl der Kreditgeber	6

Die **Stadt Hattingen** setzt bei der Kapitalbeschaffung neben klassischen Darlehen bei Kreditinstituten auch auf Schuldscheindarlehen am Kapitalmarkt. Die Verbindlichkeiten aus Krediten zur Investitionsfinanzierung und zur Liquiditätssicherung summieren sich zum 31. Dezember 2024 auf 68,97 Mio. Euro.

Fremdwährungsgeschäfte und Derivate hat die Stadt nicht im Portfolio. Die Liquiditäts- und Investitionskredite des Kernhaushaltes der Stadt Hattingen sind liegen im interkommunalen einwohnerbezogenen Vergleich im Mittelfeld. Diese erstrecken sich allerdings auf eine vergleichsweise hohe Anzahl von Kreditverträgen. Bis zum Ende des Jahres 2025 konnte die Stadt Hattingen die Anzahl der Kreditverträge auf 26 bei fünf verschiedenen Kreditgebern reduzieren. Die Stadt geht davon aus, dass sich die Verbindlichkeiten im Planungszeitraum deutlich erhöhen werden. Zur Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten wird auf das Kapitel 1.4.4 „Verbindlichkeiten“ verwiesen. Zusammen ergibt sich daraus eine gesteigerte und weiter steigende Steuerungsrelevanz des Portfolios.

Soweit das Portfolio überwiegend langfristige zinsgebundene Darlehen enthält, wirkt sich das gestiegene Zinsniveau erst bei neuen Kreditaufnahmen oder einer Prolongation (Verlängerung von Laufzeiten) auslaufender Kredite aus. Weisen hingegen viele Kredite einen variablen Zinssatz auf oder laufen die Zinsbindungsfristen kürzer als die Dauer der Kapitalbereitstellung, können sich Zinsänderungen kurzfristig auswirken. In diesen Fällen verlagert sich das Zinsänderungsrisiko in zeitlicher Hinsicht nach vorne.

Einen ersten Eindruck über die Sensitivität für Zinsveränderungen des städtischen Portfolios bietet der Verbindlichkeitspiegel. Stehen große Teile des Portfolios zum selben Zeitpunkt zur Umschuldung an oder laufen Zinsbindungen aus, erhöht das die Anfälligkeit für steigende Zinsen. Hinzu kommen unter Umständen weitere Kreditaufnahmen für nicht aufzuschiebende Investitionen oder zur Finanzierung des laufenden Verwaltungsgeschäftes. Abhängig von der gewählten Strategie der Stadt kann es daher sinnvoll sein, Fälligkeiten und Zinsbindungen gleichmäßig zu verteilen und auf absehbar erforderliche Finanzierungsbedarfe abzustimmen.

Die Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen sind vorwiegend langfristig finanziert. Über 70 Prozent dieser Verbindlichkeiten sind mit einer Laufzeit von länger als fünf Jahren ausgewiesen. Alle Investitionskredite hat die Stadt als endfällige Darlehen abgeschlossen, sodass in der Regel kurzfristig kein Zinsänderungsrisiko eintritt. Bei den Liquiditätskrediten endet die Zinsbindung hingegen grundsätzlich mit der Laufzeit. Neben einem Liquiditätskredit aus dem Landesprogramm „Gute Schule 2020“ hält die Stadt lediglich einen weiteren Kreditvertrag zur Liquiditätssicherung. Dieser steht voraussichtlich in 2027 zur Refinanzierung an.

Der Refinanzierungsbedarf bei bestehenden Kreditverbindlichkeiten in den kommenden Jahren und vor allem der erwartete Finanzbedarf im Planungszeitraum stellen die Stadt Hattingen vor wachsende Herausforderungen in der Sicherstellung der Finanzierung ihrer Aufgaben.

Der Kämmerer berichtet in den vierteljährlich stattfindenden Ratssitzungen zur jeweils aktuellen Entwicklung der Finanzlage. Bestandteil des Berichtes sind Ausführungen zum Stand der Liquiditäts- sowie der Investitionskredite. Konkrete Vorgaben zu Inhalt, Umfang und Regelmäßigkeit dieser Berichte hat Hattingen jedoch nicht festgelegt.

Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Steuerungsnotwendigkeit wären über die aktuelle Höhe der Kredite hinaus beispielsweise noch folgende Informationen von Relevanz:

- die Durchschnittszinsen,
- Laufzeiten und Zinszahlungen,
- Prolongationen (Verlängerungen),
- den Anteil variabel verzinsten Kredite sowie
- Szenarien zur Auswirkung möglicher Zinsänderungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihr Berichtswesen für das Kreditmanagement weiter ausbauen und standardisieren, um der hohen Steuerungsnotwendigkeit angesichts der finanziellen Lage gerecht werden zu können. Dies hat sie für die geplante Anschaffung einer neuen Finanzsoftware bereits im Blick.

### 1.5.3.3 Anlagemanagement

Sofern eine Stadt über einen längeren Zeitraum oder temporär über erhebliche liquide Mittel verfügt, kann sie diese Mittel anlegen. Bei der Anlage der verfügbaren Mittel ist auf den Dreiklang

- einer ausreichenden Sicherheit,
- der Verpflichtung zur Sicherstellung der Liquidität sowie
- eines angemessenen Ertrags

zu achten. Die individuelle Ausrichtung und Gewichtung dieser Ziele ist abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zunehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

Städte verfolgen auch langfristige Anlageziele. Beispielsweise treffen Städte Vorsorge zur langfristigen Sicherung der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen für Pensionen. Dies kann u. a. durch Einzahlung in den entsprechenden Versorgungsfonds gelingen.

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt daher in Ermangelung überschüssiger Liquidität nicht

schriftlich festgeschrieben. Die Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden sollte verbessert werden.

*Eine Stadt sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten unter politischer Beteiligung beschlossen werden.*

### Anlageportfolio Hattingen zum 31. Dezember 2024 in Tausend Euro

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel	10.654
Wertpapiere des Umlaufvermögens	0,00
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.069
Ausleihungen	867

Das Anlagemanagement hat für die **Stadt Hattingen** im Vergleich zum Kreditmanagement nur eine untergeordnete Bedeutung. Dies wird vor dem Hintergrund des Anlageportfolios und der Haushaltssituation deutlich. Die Stadt musste zunächst seit der Eröffnungsbilanz 2008 steigende und sehr hohe Liquiditätskredite ausweisen. Der Bestand an liquiden Mitteln war entsprechend gering. Mit der Übertragung des Kanalvermögens auf den Ruhrverband 2020 konnte die Stadt ihre Verbindlichkeiten deutlich reduzieren. Neben diesem Einmaleffekt profitiert die Stadt zusätzlich jährlich von Erträgen aus der Auflösung von Rechnungsabgrenzungsposten. Grundsätzlich geht die Schuldentilgung der Anlage von Geldern vor. Überschüsse aus der laufenden Verwaltungstätigkeit werden für die Rückführung der Verbindlichkeiten benötigt.

Bei den Wertpapieren des Anlagevermögens handelt es sich um Versorgungsrücklagen bei der Kommunalen Versorgungskasse Westfalen-Lippe und um Aktien eines Infrastruktur- und Versorgungsunternehmens. Die Ausleihungen sind im Wesentlichen an zwei Wohnungsbaugenossenschaften erfolgt. Die Stadt hält entsprechende Genossenschaftsanteile. Sowohl die Wertpapiere als auch die Ausleihungen werden nicht aus Gründen der Geldanlage gehalten und sind daher nicht Bestandteil unserer Betrachtung.

Die grundsätzliche Überwachung der Liquidität erfolgt in Hattingen in Zusammenarbeit zwischen dem Abteilungsleiter für Zahlungsabwicklung und Forderungsmanagement und dem für Kreditaufnahmen zuständigen Sachbearbeiter der Abteilung Zentrale Finanzdienste.

In Ermangelung überschüssiger Liquidität hat die Stadt Hattingen keine Richtlinien für ihr Anlagemanagement erlassen. Entsprechend hat die Stadt hier kein Berichtswesen etabliert.

Die grundlegenden Aspekte, die in einer Richtlinie zum Kreditmanagement geregelt werden sollten, sind auf das Anlagemanagement übertragbar.

- Der **Anwendungsbereich** der Vorgaben sollte regeln, für welche Art von Finanzgeschäften die Regelungen anzuwenden sind.

- Die wesentlichen **Anlageziele und Grundsätze** ihres Anlagemanagements sollte die Stadt Hattingen verbindlich festlegen, bestehende Zielkonflikte benennen und Prioritäten definieren. Ziele des Anlagemanagements könnten sein:
  - Die Erwirtschaftung angemessener Erträge unter Berücksichtigung ausreichender Sicherheit und Verfügbarkeit der Geldanlagen. Unter Umständen die Inkaufnahme niedriger oder sogar negativer Zinsen zur Reduzierung von Anlagerisiken.
  - Eine Beschränkung von Einlagen auf Finanzinstitute, die einem institutsbezogenen Sicherungssystem zugehörig sind, um das Risiko eines Totalverlustes so weit möglich auszuschließen.
  - Der Vorrang von Investitionsfinanzierung oder Cashpooling im Kommunalkonzern vor einer Geldanlage.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt Hattingen gehören. Falls die Ausgliederungen Anlageentscheidungen gegebenenfalls in einem bestimmten Rahmen in eigener Verantwortung treffen, sollte dies dokumentiert sein.
- Die **Zulässigkeit oder Unzulässigkeit bestimmter Anlageinstrumente**. Die Stadt Hattingen kann einzelne Anlageinstrumente explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen, beispielsweise den Einsatz von Derivaten oder Anleihen mit Bonitätsanforderung an den Kontrahenten beziehungsweise die Emittenten.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden. Sie können gegebenenfalls nach Volumen gestaffelt werden.
- Zum **Verfahren** der Geldanlage sollten verbindliche Vorgaben bestehen.
- Für die **Angebotseinholung und -auswertung** sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen gegebenenfalls mehrere Angebote einzuholen sind.
- Die **Dokumentation** der Angebotseinholung und der Entscheidungsfindung sollte schriftlich erfolgen. Die wesentlichen entscheidungserheblichen Umstände sollten dokumentiert werden.
- **Kontroll- und Berichtspflichten** sollten angepasst an die örtlichen Verhältnisse festgelegt werden. Dies ist insbesondere abhängig von der Komplexität und dem Risikopotenzial des Portfolios. Geregelt werden sollte, wer an wen in welchem Turnus und mit welchen Inhalten berichtet.

Die Stadt Hattingen kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung zum Anlagemanagement unter Umständen sinnvoll ergänzen. Dies gilt vor allem, wenn sich die Komplexität des Portfolios erhöht. Die bereits in Kapitel 1.5.3.1 „Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen“ genannten Muster-Richtlinien und Berichte enthalten auch Vorgaben zu einem kommunalen Anlagemanagement, welche die Stadt Hattingen in Gänze oder auszugsweise als Vorlage heranziehen kann.

→ **Empfehlung**

Sofern die Stadt in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.

## 1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Haushaltssteuerung**

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen</b>					
F1	Die Stadt Hattingen führt regelmäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei wichtigen Investitionsentscheidungen durch und informiert die Entscheidungstragenden darüber. Bisher hat die Stadt keine Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW für Investitionen festgelegt, ab denen ein Wirtschaftlichkeitsvergleich erforderlich ist. Außerdem hat sie noch keine Standards für dezentral getroffene Investitionsentscheidungen definiert und festgelegt.	43	E1.1	Die Stadt Hattingen sollte differenzierte Wertgrenzen nach § 13 Abs. KomHVO NRW festlegen, oberhalb derer ein Wirtschaftlichkeitsvergleich verpflichtend durchzuführen ist.	44
			E1.2	Die Stadt Hattingen sollte Mindeststandards für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in einer Dienstanweisung regeln und den Fachbereichen Arbeitshilfen bereitstellen.	44
<b>Kredit- und Anlagemanagement</b>					
F2	Die Stadt Hattingen hat keine grundlegenden Vorgaben für das Zins- und Kreditmanagement festgeschrieben. Handlungsbedarf besteht insbesondere hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und der Konkretisierung des Handlungsrahmens.	46	E2	Die Stadt sollte die strategische Ausrichtung, das Verfahren sowie die Zuständigkeiten für das Kreditmanagement schriftlich festlegen und vom Rat beschließen lassen. Der Handlungsrahmen sollte insbesondere Regelungen im Hinblick auf die zulässigen Finanzinstrumente enthalten.	48
F3	Das Kreditportfolio der Stadt Hattingen unterliegt mittelfristig einem steigendem Steuerungserfordernis. Insbesondere der steigende Kapitalbedarf stellt die Stadt vor Herausforderungen. Die Steuerungsnotwendigkeit des Kreditportfolios gewinnt damit weiter an Bedeutung.	48	E3	Die Stadt Hattingen sollte ihr Berichtswesen für das Kreditmanagement weiter ausbauen und standardisieren, um der hohen Steuerungsnotwendigkeit angesichts der finanziellen Lage gerecht werden zu können. Dies hat sie für die geplante Anschaffung einer neuen Finanzsoftware bereits im Blick.	50

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F4	Die Stadt Hattingen verfügt über keine nennenswerten Anlagen. Einen Handlungsrahmen für ihr Anlagemanagement hat die Stadt daher in Ermangelung überschüssiger Liquidität nicht schriftlich festgeschrieben. Die Verbindlichkeit und Rechtssicherheit für die Entscheidungstragenden sollte verbessert werden.	50	E4	Sofern die Stadt in Zukunft über liquide Mittel verfügt, die sie nicht unmittelbar zur Liquiditätssicherung und Rückzahlung von Krediten benötigt, sollte sie vor einer Geldanlage Rahmenbedingungen schriftlich festlegen.	53

**Tabelle 2: Jahresergebnisse Hattingen in Tausend Euro 2019 bis 2028**

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Jahresergebnis*	651	711	1.425	259	521	-2.627	-20.123	-15.397	-15.993	-13.330

bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

\* Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

**Tabelle 3: Jahresergebnis je EW in Euro 2019 bis 2023**

Jahr	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	11,93	-288	-33,77	20,80	71,81	537	47
2020	13,07	-1.675	4,44	41,05	115	400	55
2021	26,25	-202	36,49	111	196	689	55
2022	4,80	-959	3,66	142	217	2.106	54
2023	9,82	-799	4,29	96,13	151	668	52
2024	-49,55	-1.894	-117	-62,65	5,36	264	22

**Tabelle 4: Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2020 bis 2023**

Jahr	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	13,07	-1.675	-83,34	4,45	89,81	400	54
2021	26,25	-225	-6,48	57,35	142	574	55
2022	4,80	-1.014	-17,81	88,52	177	1.225	54
2023	9,82	-799	-88,45	9,82	78,09	365	51

**Tabelle 5: Eigenkapital Hattingen in Tausend Euro 2019 bis 2024**

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	0	0	0	0	0	0
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	84.009	83.361	81.933	81.673	81.131	83.757
<b>Eigenkapital 1</b>	<b>-84.009</b>	<b>-83.361</b>	<b>-81.933</b>	<b>-81.673</b>	<b>-81.131</b>	<b>-83.757</b>
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	0	0	0	0	0
<b>Eigenkapital 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG</b>	<b>-84.009</b>	<b>-83.361</b>	<b>-81.933</b>	<b>-81.673</b>	<b>-81.131</b>	<b>-83.757</b>
Sonderposten für Zuwendungen	86.568	78.623	78.138	76.949	80.386	77.280
Sonderposten für Beiträge	2.317	2.117	2.035	1.952	1.855	1.660
<b>Eigenkapital 2</b>	<b>4.876</b>	<b>-2.621</b>	<b>-1.760</b>	<b>-2.771</b>	<b>1.111</b>	<b>-4.818</b>
<b>Eigenkapital 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG</b>	<b>4.876</b>	<b>-2.621</b>	<b>-1.760</b>	<b>-2.771</b>	<b>1.111</b>	<b>-4.818</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>449.036</b>	<b>399.947</b>	<b>398.690</b>	<b>401.102</b>	<b>403.486</b>	<b>408.170</b>

**Tabelle 6: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Hattingen in Tausend Euro 2022 bis 2023**

Grunddaten Kernhaushalt	2022	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	88.277	86.774
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	0,00	0,00
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	190	41,77
Ausleihungen an Sondervermögen	0,00	0,00
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0,00	0,00
Forderungen gegenüber Sondervermögen	0,00	0,00
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	20.760	19.769
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	8,57	51,525
<b>Verbindlichkeiten Konzern Stadt</b>	<b>108.838</b>	<b>106.450</b>

\*berücksichtigte Mehrheitsbeteiligung: Stadtwerke Hattingen GmbH

## 2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

### 2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

#### Zahlungsabwicklung

Die Stadt Hattingen ist in der Zahlungsabwicklung grundsätzlich gut aufgestellt und nimmt die Aufgabe wirtschaftlich wahr. Es zeigt sich jedoch insbesondere in der **Steuerung** noch Optimierungspotenzial, da sie wesentliche Daten nicht auswerten kann. Der vergleichsweise hohe Personaleinsatz begründet sich durch die hohe Anzahl an **Einzahlungen**: Unter den Vergleichskommunen muss Hattingen die meisten Einzahlungen verarbeiten. Gemessen am hohen Fallaufkommen setzt die Stadt Hattingen insgesamt weniger Personal ein als die meisten Vergleichsstädte. Die Stadt verarbeitet Zahlungseingänge bereits teilweise automatisiert, kann den Automatisierungsgrad aus Sicht der gpaNRW jedoch noch erhöhen.

Die Stadt Hattingen nutzt die Möglichkeit der **SEPA-Lastschrift**, allerdings ist der Anteil der Lastschriften an allen Einzahlungen im interkommunalen Vergleich sehr gering. Außerdem fehlt der Stadt Hattingen eine Möglichkeit zur Auswertung, wie viele ungeklärte Ein- und Auszahlungen in den einzelnen Jahren zu verarbeiten waren. Diese Information ist aus Sicht der gpaNRW steuerungsrelevant. Daran lässt sich beispielsweise erkennen, ob die Stadt konsequenter auf rechtzeitige **Sollstellungen** hinwirken muss. Nur durch eine rechtzeitige Sollstellung hat die Stadt einen vollständigen Überblick über ihre offenen Forderungen.

Die analysierten **Prozesse** hat die Stadt Hattingen gut strukturiert. Im Mahnwesen erzielt sie im interkommunalen Vergleich eine sehr hohe Erfolgsquote. Im Bereich des E-Payment bietet Hattingen bereits ein breites Spektrum digitaler Bezahlmethoden an. Optimierungspotenzial sehen wir darin, Ziele zu definieren und klare schriftliche Vorgaben in einer Dienstanweisung festzuhalten.

#### Vollstreckung

Im Bereich der Vollstreckung ist es der Stadt Hattingen nicht möglich, aus Sicht der gpaNRW grundlegende Daten zu erheben, um daraus **steuerungsrelevante Kennzahlen** zu bilden. Im Bericht können daher weder die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung, noch die **abgewickelten Vollstreckungsforderungen** je Vollzeit-Stelle ermittelt und im interkommunalen Vergleich betrachtet werden.

Mit den bestehenden sowie neuen Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle liegt die Stadt Hattingen jeweils nur knapp über dem ersten Viertelwert. Dies ist zum einen ein Ergebnis der

hohen Erfolgsquote im Mahnwesen, zeigt zum anderen aber auch einen vergleichsweise hohen Personaleinsatz – gemessen am Fallaufkommen. Um diesen jedoch vollständig einordnen zu können, müssten die nicht zur Verfügung stehenden Falldaten aus den abgewickelten Vollstreckungsforderungen ebenfalls herangezogen werden.

In jedem Fall sollte die Stadt Hattingen die Möglichkeiten der **Auswertung in der Vollstreckungssoftware** optimieren. Hierzu muss sie zunächst die aus ihrer Sicht steuerungsrelevanten Daten definieren. Dies hat sie nach eigenen Angaben für die geplante Anschaffung der neuen Finanzsoftware bereits im Blick.

## 2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes<sup>25</sup>. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

Eine Rechtmäßigkeitsprüfung der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird im Rahmen der Prüfung nicht durchgeführt. Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Dazu liefert die gpaNRW den Städten in der Prüfung eine aktuelle

<sup>25</sup> Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

## 2.4 Zahlungsabwicklung

- Die Stadt Hattingen setzt in der Zahlungsabwicklung gemessen am Fallaufkommen im interkommunalen Vergleich weniger Personal ein als die meisten Vergleichskommunen. Der Automatisierungsgrad ist fortgeschritten. In den einzelnen Themenfeldern besteht jedoch noch Optimierungsbedarf.

*Die Zahlungsabwicklung einer Stadt sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare Einzahlungen auf den Geschäftskonten sind unverzüglich zu klären. Die Zahlungsabwicklung für Dritte ist wirtschaftlich wahrzunehmen.*

Die Aufgaben der Zahlungsabwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich ist auch die Vollstreckung der Zahlungsabwicklung zuzuordnen. Die gpaNRW stellt diese Inhalte getrennt dar. Zunächst wird auf die Zahlungsabwicklung eingegangen. Zu den Tätigkeiten im engeren Sinne (i. e. S.) zählen wir im Wesentlichen die

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs,
- Tages-, Zwischen- und Jahresabschlüsse in der Zahlungsabwicklung,
- Offene-Posten-Verwaltung,
- Überzahlungen und ungeklärte Ein- / Auszahlungen,
- Belegablage und Archivierung für die Zahlungsabwicklung,
- Liquiditätssicherung und kurzfristige Liquiditätsplanung,
- Mahnläufe offener Forderungen sowie
- Verwahrung von Wertgegenständen.

Nicht zu den regelmäßigen Aufgaben der Zahlungsabwicklung zählen wir Tätigkeiten, die der Geschäftsbuchführung zuzuordnen sind und eventuell zentral wahrgenommene Aufgaben (z. B. Stundungen, Niederschlagungen und der Erlass von Forderungen).

Auf die Tätigkeiten der Vollstreckung gehen wir im Kapitel 2.5 Vollstreckung näher ein.

Als Indikator für die Wirtschaftlichkeit analysiert die gpaNRW zunächst die Aufwendungen und den Personaleinsatz in der Zahlungsabwicklung. Ergänzend werden ausgewählte Prozesse im Forderungsmanagement betrachtet.

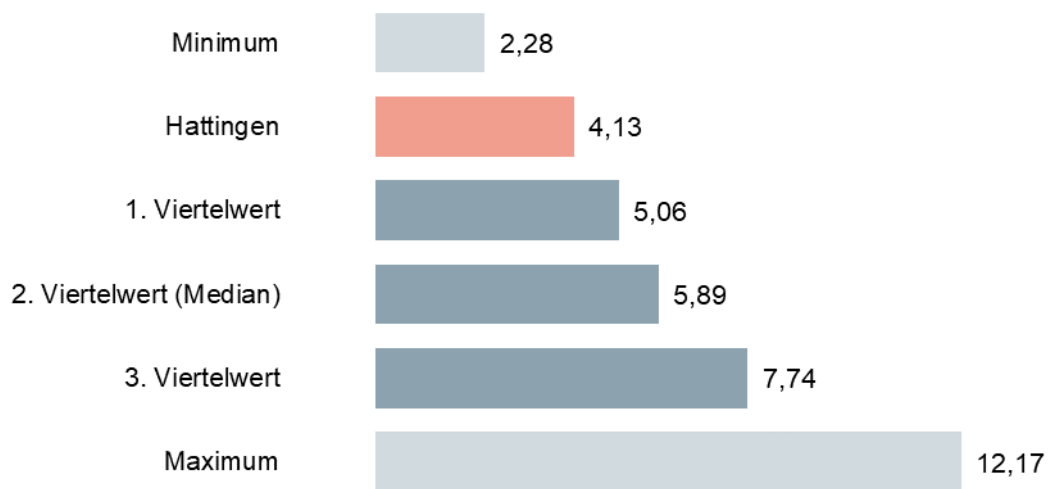
### 2.4.1 Aufwendungen

Die Stadt Hattingen setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 4,00 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,10 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 306.000 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von rund vier Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Hattingen damit wie folgt:

#### Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 36 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Hattingen befindet sich zwischen 2020 und 2024 durchweg unter dem Viertel der Vergleichskommunen mit den geringsten Aufwendungen je Einzahlung. In 2021 fielen die Aufwendungen dabei aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle etwas geringer aus.

### 2.4.2 Einzahlungen

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein.

Wir erfassen alle Einzahlungen auf den Geschäftskonten, die eine Stadt zu verwalten hat. Dies umfasst auch die Einzahlungen auf den Geschäftskonten für Dritte im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen sowie für die Abwicklung fremder Finanzmittel. Eine Einzahlung kann mehrere Forderungen betreffen. Auch bei den Lastschriften wird nur der Zahlungseingang des Gesamtpakets als eine Einzahlung berücksichtigt.

Nicht berücksichtigt werden Geschäftskonten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten.

#### Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Hattingen 2020 bis 2024

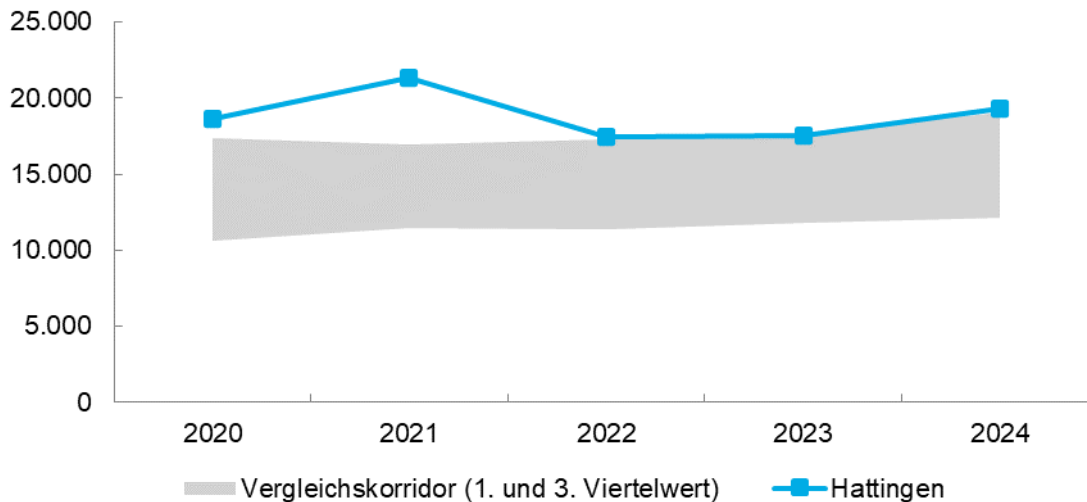
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	74.500	63.900	69.650	70.200	77.238
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	7.101	7.798	6.199	4.780	6.892
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	69.000	73.000	82.740	83.540	87.600

\* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

Die Zahl der Einzahlungen auf allen Geschäftskonten der Stadt Hattingen ist im Berichtszeitraum kontinuierlich gestiegen. Die niedrige Anzahl an Lastschriften in 2020 und 2021 ist darauf zurückzuführen, dass in diesen Jahren bedingt durch die Corona-Pandemie einige Abbuchungen (bspw. von Elternbeiträgen) nicht vorgenommen worden sind. Auf die Bedeutung der Anzahl von Lastschriften gehen wir im Kapitel 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift näher ein.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung unabhängig von der einzelnen Aufgabe und stellt sie der Zahl der Einzahlungen gegenüber.

### Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Die Tabelle 2 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

In der Stadt Hattingen werden vergleichsweise viele Einzahlungen je Vollzeit-Stelle bearbeitet. Am Verlauf des Graphen ist der aus dem Personalausfall resultierende Anstieg der Einzahlungen je Vollzeit-Stelle erkennbar: Obwohl in 2021 die geringsten Einzahlungen innerhalb des Betrachtungszeitraums zu verzeichnen waren, steigen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle deutlich an.

Einen erheblichen Einfluss auf diese Kennzahl hat der Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung. Ein hoher Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen vermeidet manuelle Arbeiten und ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die benötigten personellen Ressourcen.

Die Stadt Hattingen setzt für die Bearbeitung von Zahlungseingängen ein Verfahren zur automatisierten Verarbeitung ein. Damit werden etwa 97 Prozent aller Zahlungseingänge eingeleitet.

Bei korrekt angegebenem Verwendungszweck wird ein Buchungsvorschlag generiert. Sofern der vorgeschlagene offene Posten im System eindeutig zugeordnet werden kann, erfolgt eine Übernahme der Buchung durch Einzelfreigabe. Dies trifft gemäß einer Schätzung der Stadt Hattingen auf etwa 60 Prozent der eingehenden Zahlungen zu.

Ist der Verwendungszweck hingegen unvollständig, fehlerhaft oder fehlt er ganz, generiert die Software keinen Buchungsvorschlag. In diesen Fällen ist eine manuelle Recherche mithilfe verschiedener Suchfunktionen erforderlich. Die entsprechende Buchung erfolgt dann nach manueller Eingabe des zugehörigen Kassensymbols.

Weicht der überwiesene Betrag von dem im System vermerkten offenen Betrag ab, erfolgt ebenfalls eine Prüfung durch die Stadtkasse. Bei Bedarf hält diese Rücksprache mit den zuständigen Organisationseinheiten oder dem Vollstreckungsdienst.

Unabhängig davon, ob ein Vorschlag generiert werden kann, müssen sämtliche Zahlungseingänge in Hattingen manuell bearbeitet werden.

Möglichkeiten, den Anteil weiter zu verbessern und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich aus einer

- Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriftmandate,
- Reduzierung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen sowie
- Optimierung der Prozesse im Forderungsmanagement.

Auf diese Punkte geht die gpaNRW in den nachstehenden Kapiteln näher ein.

### 2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

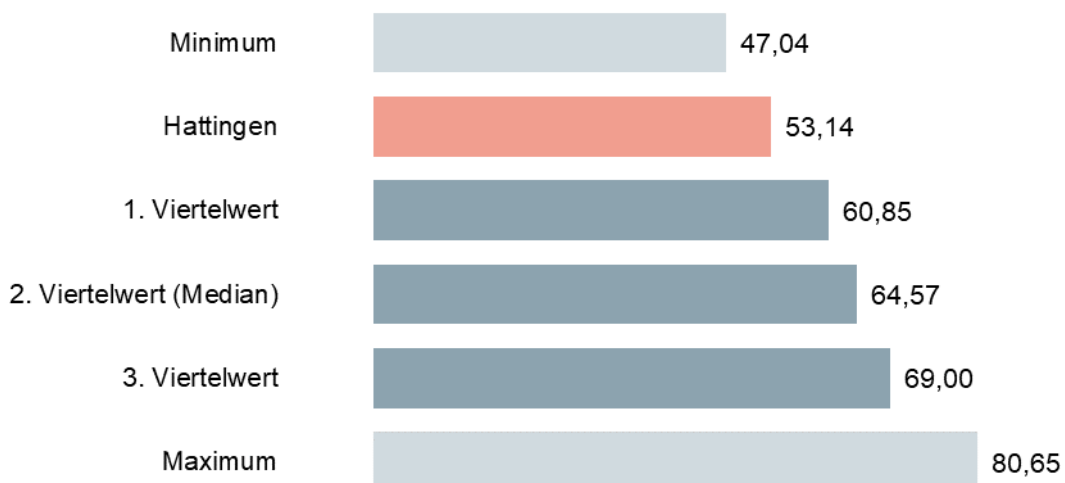
#### → Feststellung

Die Stadt Hattingen nutzt zwar die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Im Vergleich mit anderen mittleren kreisangehörigen Städten ist der Anteil der Lastschriften allerdings eher gering.

*Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.*

Ein SEPA-Lastschriftmandat ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlenden zum Einzug der Zahlung per SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfangenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

#### Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 38 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die **Stadt Hattingen** macht von der Möglichkeit des SEPA-Lastschriftmandates Gebrauch. Der Anteil der Lastschriften an den Einzahlungen liegt seit 2021 kontinuierlich bei etwa 53 Prozent. Nur eine Stadt hat im interkommunalen Vergleich eine geringere Quote.

Das barrierefreie und ausfüllbare Formular ist auf der Homepage der Stadt Hattingen zu finden. Dort gibt die Stadt auch ergänzende Hinweise zum Verfahren. Das Mandat kann jedoch nicht unmittelbar online erteilt werden. Außerdem legt die Stadt Hattingen Bescheiden über regelmäßig wiederkehrende Forderungen den Vordruck zur Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats bei.

Mit der aktuell im Einsatz befindlichen Software ist der Stadt keine Auswertung möglich, aus der hervorgeht, wie hoch die Lastschriftanteile in den einzelnen Zahlungsarten sind. Eine solche Auswertung wäre hilfreich, um die Gründe für die niedrige Quote ermitteln zu können. Daher plant die Stadt Hattingen, dies bei der Anschaffung von neuer Software mit zu berücksichtigen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihren Anteil der SEPA-Lastschriftmandate erhöhen.

**2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen**

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat keine Möglichkeit auszuwerten, wie viele ungeklärte Ein- und Auszahlungen in den einzelnen Jahren zu verarbeiten waren.

*Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweils zuständige Organisationseinheit erfolgen. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.*

**Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Hattingen 2020 bis 2024**

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Neue ungeklärte Auszahlungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	1.820	2.050	1.970	2.100	2.440

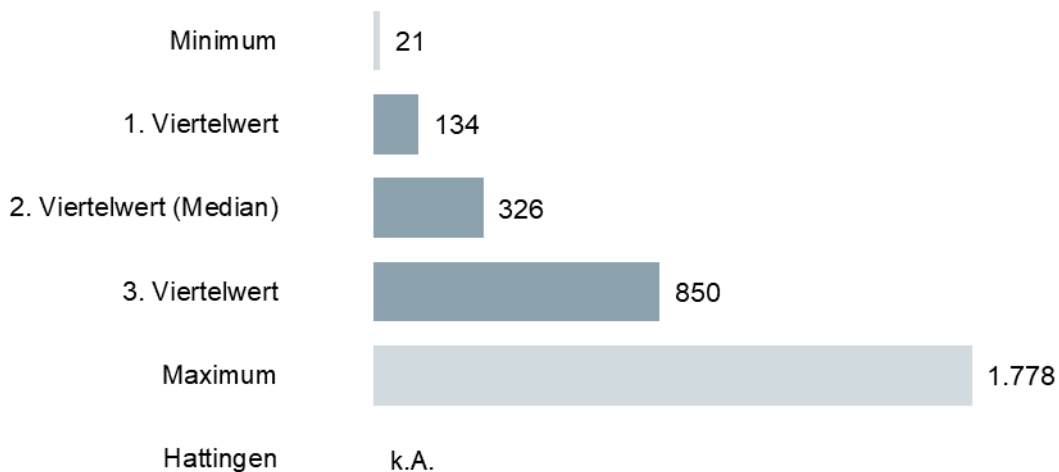
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	12,00	16,00	15,00	28,00	17,00

Die **Stadt Hattingen** kann zwar die bestehenden ungeklärten Ein- und Auszahlungen zum Stichtag (01. Januar eines jeden Jahres) auswerten, jedoch nicht die jährlichen neuen ungeklärten Ein- und Auszahlungen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte sich einen Überblick über die neuen jährlichen ungeklärten Ein- und Auszahlungen verschaffen, um Steuerungsnotwendigkeiten erkennen zu können.

**Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024**



In den interkommunalen Vergleich sind 35 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet grundsätzlich sowohl zentral in der Stadtkasse, als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, bedarf es der aktiven Mitwirkung der fachlich zuständigen Organisationseinheiten. Deren Sollstellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und der automatisierten Verarbeitung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten.

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben dem entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

Die Stadt Hattingen befindet sich in allen Jahren des Betrachtungszeitraums unter den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den meisten bestehenden ungeklärten Zahlungseingängen je 10.000 Einzahlungen am Jahresende. Das deutet zumindest daraufhin, dass auch die Zahlen der jährlich neuen ungeklärten Einzahlungen unterjährig jeweils sehr hoch sein könnten.

Unter den ungeklärten Einzahlungen scheinen insbesondere fehlende Abrechnungen aus dem Bürgerbüro für mehrere Monate wiederkehrend aufzutauchen. Hier besteht aus Sicht der gpaNRW Handlungsbedarf.

→ **Empfehlung**

Gerade vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltssituation sollte die Stadt Hattingen ihre Bemühungen intensivieren, anstehende Forderungen zeitnah zum Soll zu stellen, damit die entsprechenden Erträge verbucht bzw. offene Forderungen konsequent verfolgt werden können.

### 2.4.3 Prozessbetrachtungen

Ergänzend zu den zuvor genannten Aspekten nehmen die Prozesse im Forderungsmanagement Einfluss auf den Erfolg in der Zahlungsabwicklung sowie die dafür entstehenden Aufwendungen.

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher u. a. das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern bzw. langfristig zu sichern. Vorbeugende Maßnahmen zur Entstehung sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

In dieser Prüfung betrachtet die gpaNRW zwei Prozesse. Zum einen den Prozess von der Entstehung einer Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung und zum anderen den Prozess im Zusammenhang mit E-Payment.

#### 2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

→ **Feststellung**

Ihre Forderungen verfolgt Hattingen grundsätzlich gut strukturiert. Sie wählt für die einzelnen Prozessschritte allerdings vergleichsweise lange Fristen.

Die Zahlungspflichtigen sollten bei der Zahlung einer Forderung unterstützt werden. Die Durchlaufzeiten im Prozess sollten möglichst kurz und generell einheitlich geregelt sein. Ein Zahlungsziel von bis zu 14 Tagen ist grundsätzlich vertretbar. Mit Entstehung der Forderung sollte die Stadt eine Sollstellung veranlassen.

Eine Stadt sollte fällige Forderungen zeitnah verfolgen. Dafür sollte die Stadt mindestens monatliche, automatisierte Mahnintervalle einrichten. Die Übergabe der offenen Forderung an die Vollstreckung sollte ebenfalls automatisiert mit einem zweiten Mahnintervall erfolgen. Unnötige Prozessschritte sollte die Stadt vermeiden.

In der Prüfung beschränkt sich die gpaNRW auf den Teilprozess von der Entstehung der Forderungen bis zur ggf. notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

### Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Hattin- gen	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	30,00	6,00	15,25	28,00	30,00	34,00	26
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	21,00	5,00	7,25	11,00	14,00	25,00	30
Tage zwischen den Mahnläufen	28,00	7,00	14,00	14,00	26,25	60,00	26
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	28,00	10,00	14,00	20,00	28,00	60,00	29

Die **Stadt Hattingen** verfügt über ein zentrales Forderungsmanagement. Organisatorisch ist dieses in der Abteilung „Zahlungsabwicklung und Forderungsmanagement“ im Fachbereich „Finanzen“ angesiedelt.

Die Regelungen zum Forderungsmanagement hat die Stadt in der Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung, der Dienstanweisung über Stundung, Niederschlagung und Erlass sowie in der Dienstanweisung Unterschriftenordnung schriftlich festgehalten. Diese enthalten u. a. die Definition des Aufgabenbereichs „Forderungsmanagement“. Außerdem hat die Stadt darin die Abwicklung von Stundungen, Niederschlagungen und Erlassen sowie Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen und Regelungen für Sollstellungen festgelegt.

Die Zahlungsziele legen die verschiedenen jeweils sachlich zuständigen Organisationseinheiten unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen fest. Bescheide und Rechnungen werden in Hattingen dezentral in der Verantwortung der zuständigen Fachbereiche erstellt. Eine zentrale Formulierung für die Zahlungsaufforderung innerhalb des Bescheides o. ä. hat die Stadt nicht vorgegeben. Die zugehörigen Sollstellungen ordnen die zuständigen Organisationseinheiten entweder über eine Vorkontierung oder durch eine Schnittstelle an.

Die Stadt Hattingen hat den Prozess des Mahnwesens bewusst schlank strukturiert. Mahnläufe führt die Stadt stets nach 28 Tagen durch. Sie verzichtet auf die Versendung von Zahlungserinnerungen, mahnt direkt und verzichtet auf zweite Mahnungen. Hierdurch vermeidet Hattingen unnötige Prozessschritte. An die Vollstreckung übergibt die Stadt die Forderung erst 28 Tage nach der Mahnung und damit vergleichsweise spät.

Grundsätzlich gilt: Je schneller die Beitreibung von Forderungen erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, die Forderung zu erhalten. Die von Hattingen gewählten Fristen liegen im interkommunalen Vergleich jedoch ausnahmslos beim dritten Viertelwert oder höher.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte die im Mahnwesen hinterlegten Fristen kritisch hinterfragen.

Kennzahlen	Hattin- gen	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Me- dian)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen	7,61	1,89	11,88	13,91	16,69	37,60	29
Erfolgsquote Mahnungen	78,20	24,39	49,66	65,44	69,94	93,97	26

In 2024 hat die Stadt Hattingen bei 77.238 Einzahlungen insgesamt in 5.879 Fällen eine Mahnung verschickt. Interkommunal verglichen musste Hattingen somit einen vergleichsweise geringeren Anteil anmahnen.

Je mehr Mahnungen zu einem Zahlungseingang führen, umso weniger wird nachfolgend die Vollstreckung belastet. Die Erfolgsquote der Mahnungen zeigt auf, wie viele Schuldnerinnen und Schuldner auf die Mahnung reagieren, bevor die überfälligen Forderungen an die Vollstreckung übergeben werden. Die Stadt Hattingen erzielt bei ihren Mahnungen eine vergleichsweise hohe Erfolgsquote.

**2.4.3.2 Prozess E-Payment**

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen bietet bereits zahlreiche elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.

*Eine Stadt hat nach § 7 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) für elektronisch durchgeführte Verwaltungsverfahren mindestens ein elektronisches Zahlungsverfahren anzubieten.*

*In diesem Zusammenhang sollte die Stadt grundlegende Aspekte regeln und die Möglichkeiten, die das E-Payment bietet, nutzen. Das Angebot von E-Payment sollte in der Verwaltung flächendeckend zur Verfügung stehen und aktiv vorangetrieben werden. Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.*

Die **Stadt Hattingen** bietet bereits ein breites Spektrum elektronischer Zahlungsmöglichkeiten an. Hierzu gehören u. a. Kartenzahlung, PayPal, ParkApp etc. Digitale Bezahlmethoden nutzt Hattingen z. B. im Bürgerbüro, im Standesamt, in der Stadtbibliothek, für Ferienangebote und

an den Parkautomaten. In ihrem Online-Serviceportal bietet die Stadt verschiedene digitale Verwaltungsleistungen an, für die sie überwiegend unmittelbare Bezahlungsmöglichkeiten eingerichtet hat. Bereiche, in denen Hattingen die Nutzung von E-Payment gänzlich ausschließt, bestehen aktuell nicht.

Die Stadt Hattingen misst dem Thema E-Payment eine hohe Bedeutung bei und entwickelt die digitalen Bezahlmethoden und Verwaltungsleistungen kontinuierlich weiter. Dabei greift sie auf die Erfahrungen und Ressourcen ihres zuständigen Rechenzentrums zurück. Die Stadt sieht die Vorteile in einer geringeren Bargeldverwaltung, einer erhöhten Bürgerfreundlichkeit durch zeitgemäße Angebote und einer schnellen Abwicklung. Nachteile sieht Hattingen insbesondere darin, dass Zahlungen teilweise schwierig konkreten Sachverhalten zugeordnet werden können.

Die bestehenden Dienstanweisungen der Stadt Hattingen weisen bisher keine konkreten Regelungen zum E-Payment vor. Digitale Bezahlmethoden tragen dazu bei, dass der Aufwand für die Zahlungspflichtigen gering ist und sofort erledigt werden kann. Das erhöht die Zahlungsbereitschaft und reduziert die Gefahr von vergessenen Zahlungsverpflichtungen. Zudem werden Zahlungen im E-Payment häufig schneller verbucht und die Überschreitung von Fälligkeiten wird reduziert. Die genannten Aspekte können dabei als Ziele fungieren und der Stadt dabei helfen, verbindliche Festlegungen zu treffen.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte Regelungen für die Nutzung von E-Payment-Verfahren festlegen und diese schriftlich in einer Dienstanweisung festhalten.

Strategische Vorgaben, z. B. in Form von Zielvorgaben, räumen den digitalen Bezahlmethoden eine größere Bedeutung ein und schaffen Verbindlichkeit. Angepasst an ihre konkreten Bedürfnisse und die örtlichen Verhältnisse sollte die Stadt die nachstehenden Mindestinhalte festlegen:

- Der **Anwendungsbereich** sollte den flächendeckenden Einsatz von E-Payment ermöglichen bzw. mindestens dort vorschreiben, wo auch digitale Leistungen angeboten werden.
- Die wesentlichen **Ziele und Grundsätze** ihres E-Payment sollte die Stadt verbindlich festlegen. Solche Ziele könnten z. B. die Erhöhung der Zahlungsbereitschaft und die Minimierung von Mahnungen sein.
- Zum **Geltungsbereich** der Regelungen sollten neben dem Kernhaushalt auch eventuelle Ausgliederungen der Stadt gehören.
- Bestimmte **Bezahlmethoden** sollten geregelt sein. Die Stadt kann ihre Nutzung explizit ausschließen oder in einem bestimmten Rahmen zulassen.
- **Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse** sollten eindeutig und widerspruchsfrei geregelt werden.

Die Stadt Hattingen kann daneben weitere Aspekte in ihre Festlegungen aufnehmen. Begriffsbestimmungen oder Vorgaben zur Messung der Zielerreichung und Risikoabsicherung könnten eine Dienstanweisung in diesem Bereich gegebenenfalls sinnvoll ergänzen.

## 2.5 Vollstreckung

### → Feststellung

Der Stadt Hattingen fehlt die Möglichkeit zur Auswertung von neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen.

*Eine Stadt sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte sie möglichst gering halten.*

Werden Forderungen nicht beglichen, kann die Stadt diese in der Regel als eigene Vollstreckungsstelle nach dem Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW - VwVG NRW) betreiben. Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Vollstreckung nimmt daher die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen in Anspruch.

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,
- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außendienst sowie
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

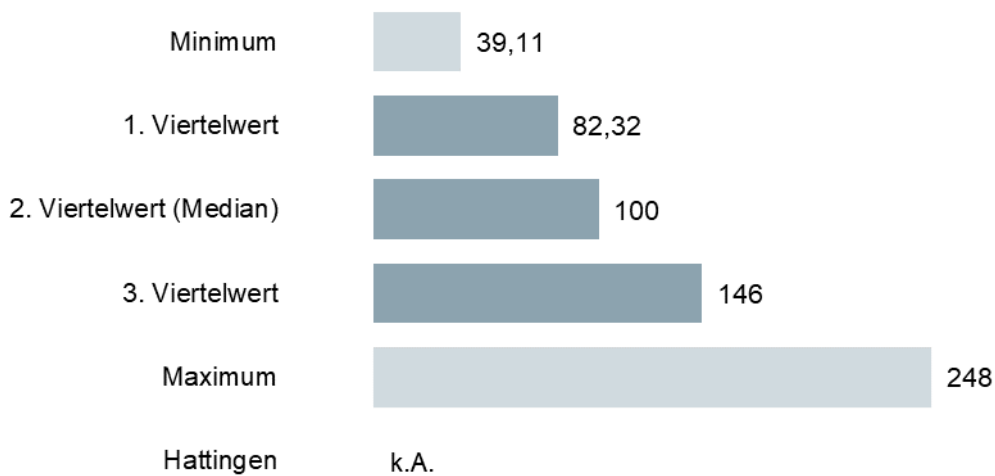
### 2.5.1 Aufwendungen

Die Stadt Hattingen setzte 2024 für die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen 3,26 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,15 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 284.838 Euro in 2024.

Da es der Stadt Hattingen nicht möglich ist, die eigenen abgewickelten Vollstreckungsforderungen zu ermitteln, lassen sich die Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung nicht ermitteln. Der interkommunale Vergleich sieht wie folgt aus:

### Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2024



### 2.5.2 Vollstreckungsforderungen

Vollstreckungsforderungen sind alle von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen. Hinzu kommen ggf. Forderungen, die nicht gemahnt werden müssen und Forderungen von Dritten. Jede nicht durch Zahlung beglichene Forderung ist eine einzelne Vollstreckung(haupt)forderung. Alle zur Hauptforderung zählenden Nebenforderungen werden gemeinsam mit der Hauptforderung als eine Vollstreckungsforderung gewertet.

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen setzen mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere Vorgehensweise in Kenntnis.

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Daten über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

#### Vollstreckungsforderungen Hattingen 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	1.108
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	1.395	1.461	1.127	946	909
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	405	290	397	321	380

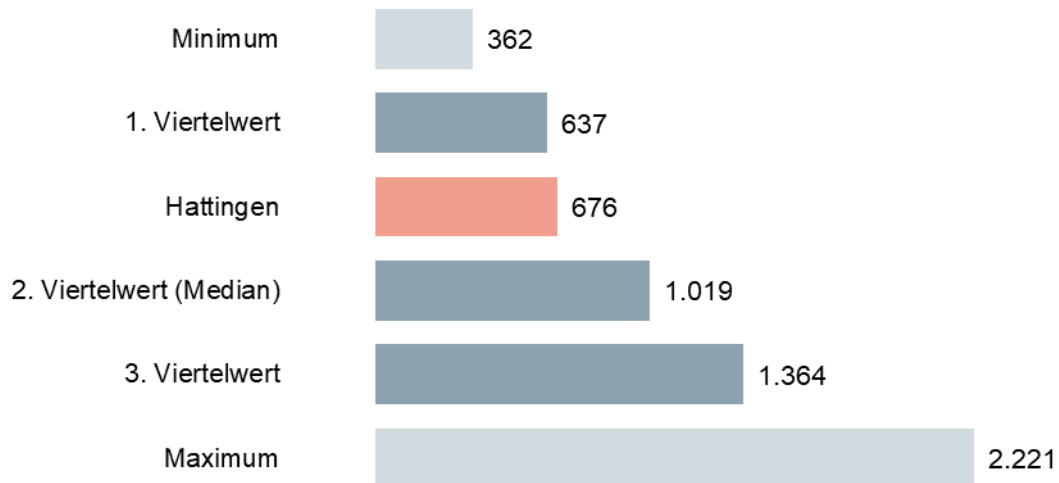
Die bestehenden und neuen Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe zum 01. Januar eines jeden Jahres sind in der **Stadt Hattingen** zwischen 2020 und 2024 tendenziell rückläufig.

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 01. Januar 2024 ist die Übertragung abgeschlossen. Auch die an die Städte in Auftrag gegebenen „Altfälle“ wurden von diesen zurück zu geben. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Hattingen hat zum 01. Januar 2023 stattgefunden.

### 2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldenden an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

#### Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

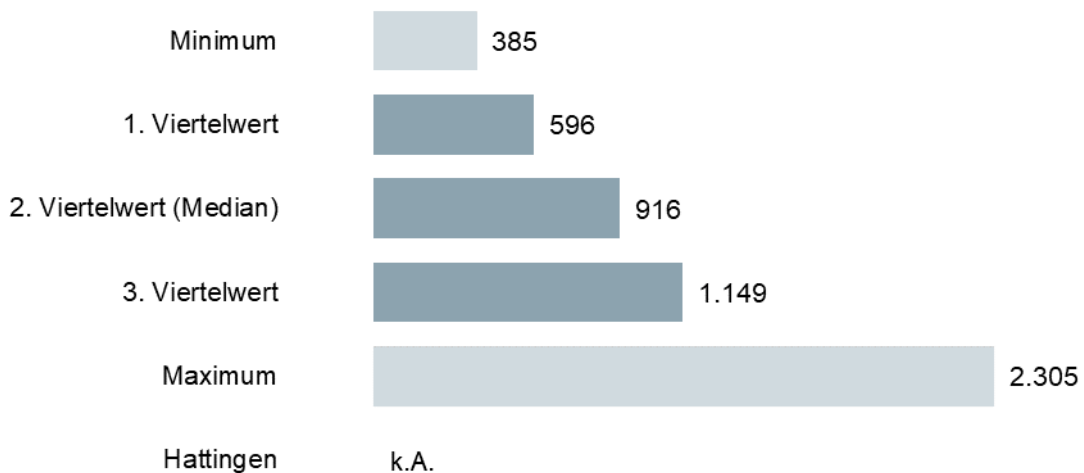


Die Fallzahl neuer Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle ist in der **Stadt Hattingen** in 2024 auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Hier profitiert die Stadt von der hohen Erfolgsquote bei den Mahnungen bei einem ohnehin schon geringen Anteil an Mahnungen (siehe Kapitel 2.4.3.1 „Prozess Umgang mit Forderungen“). Die Mitarbeitenden in der Vollstreckung sind dadurch vergleichsweise wenig durch neue Vollstreckungsforderungen belastet.

### 2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen kann die Stadt entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abwickeln. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden. Auf andere Weise erledigt werden Vollstreckungsforderungen durch Niederschlagung, Erlass, Ausbuchung, Rückgabe oder Rücknahme.

#### Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



Diese Kennzahl kann für die Stadt Hattingen nicht ermittelt werden, da sie keine Auswertung über die eigenen abgewickelten Vollstreckungsforderungen vornehmen kann.

### Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Stadt Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	16,50	50,57	59,79	71,81	80,34	28
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,00	0,99	2,97	3,73	14,40	31
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	8,03	15,97	25,95	31,18	50,35	31
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	k. A.	0,00	0,00	0,00	0,00	31,66	30

Auch diese Kennzahlen konnten angesichts der Datenlage der Stadt Hattingen nicht ermittelt werden.

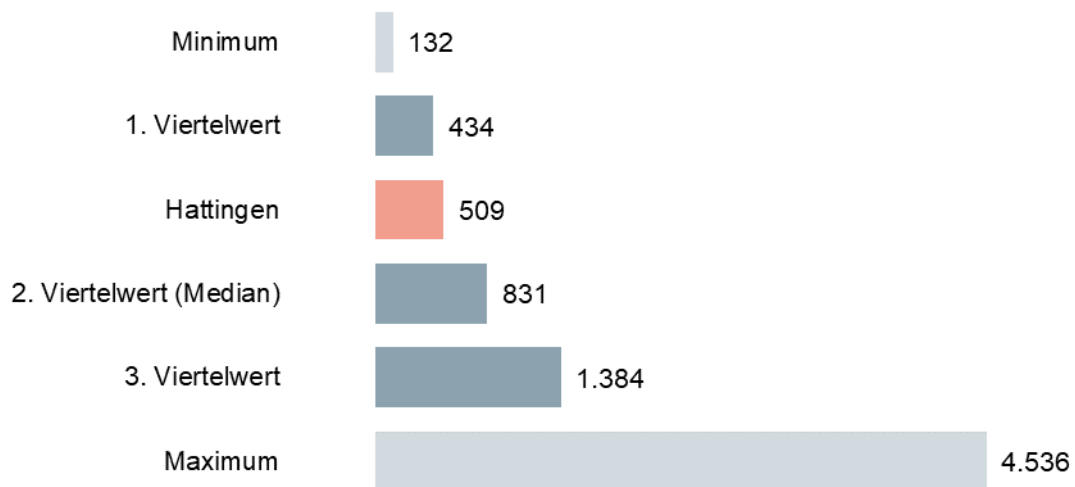
#### → Empfehlung

Die Stadt Hattingen sollte für ihre Vollstreckungsarbeit steuerrelevante Kennzahlen festlegen und deren Auswertmöglichkeiten wie geplant bei der Einführung der neuen Software sicherstellen.

### 2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. Zudem birgt insbesondere ein hoher Anteil an Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Städte sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

### Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Hattingen kann mit der zum Prüfungszeitpunkt eingesetzten Software nur sehr eingeschränkt den Bestand an Vollstreckungsforderungen auswerten. Dieser liegt in 2024 im Vergleich mit den anderen Kommunen nur knapp über dem ersten Viertelwert, konnte jedoch anhand der Datenlage nicht abschließend plausibilisiert werden. Für die Vorjahre liegen der Stadt keine Werte vor, so dass keine Aussage über die Entwicklung des Bestandes an bestehenden Vollstreckungsforderungen getroffen werden kann.

## 2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung**

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Einzahlungen</b>					
F1	Die Stadt Hattingen nutzt zwar die Möglichkeit der SEPA-Lastschrift. Im Vergleich mit anderen mittleren kreisangehörigen Städten ist der Anteil der Lastschriften allerdings eher gering.	65	E1	Die Stadt Hattingen sollte ihren Anteil der SEPA-Lastschriftmandate erhöhen.	66
F2	Die Stadt Hattingen hat keine Möglichkeit auszuwerten, wie viele ungeklärte Ein- und Auszahlungen in den einzelnen Jahren zu verarbeiten waren.	66	E2.1	Die Stadt Hattingen sollte sich einen Überblick über die neuen jährlichen ungeklärten Ein- und Auszahlungen verschaffen, um Steuerungsnotwendigkeiten erkennen zu können.	67
			E2.2	Gerade vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltssituation sollte die Stadt Hattingen ihre Bemühungen intensivieren, anstehende Forderungen zeitnah zum Soll zu stellen, damit die entsprechenden Erträge verbucht bzw. offene Forderungen konsequent verfolgt werden können.	68
<b>Prozessbetrachtungen</b>					
F3	Ihre Forderungen verfolgt Hattingen grundsätzlich gut strukturiert. Sie wählt für die einzelnen Prozessschritte allerdings vergleichsweise lange Fristen.	68	E3	Die Stadt Hattingen sollte die im Mahnwesen hinterlegten Fristen kritisch hinterfragen.	70
F4	Die Stadt Hattingen bietet bereits zahlreiche elektronische Zahlungsmöglichkeiten an. Schriftliche Regelungen zum E-Payment hat die Stadt noch nicht in einer Dienstanweisung fixiert.	70	E4	Die Stadt Hattingen sollte Regelungen für die Nutzung von E-Payment-Verfahren festlegen und diese schriftlich in einer Dienstanweisung festhalten.	71

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Vollstreckung</b>					
F5	Der Stadt Hattingen fehlt die Möglichkeit zur Auswertung von neuen und abgewickelten Vollstreckungsforderungen.	72	E5	Die Stadt Hattingen sollte für ihre Vollstreckungsarbeit steuerungsrelevante Kennzahlen festlegen und deren Auswertemöglichkeiten wie geplant bei der Einführung der neuen Software sicherstellen.	76

**Tabelle 2: Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024**

Jahr	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	18.625	7.144	10.590	13.228	17.351	38.771	36
2021	21.300	7.705	11.462	13.474	16.947	41.957	36
2022	17.413	7.605	11.369	14.294	17.266	41.739	36
2023	17.550	7.322	11.811	14.291	17.700	47.214	36
2024	19.310	7.287	12.159	15.057	19.069	40.412	36

## 3. Gremienarbeit

### 3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet Gremienarbeit stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Die überörtliche Prüfung der gpaNRW für das Prüfgebiet Gremienarbeit erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem sich u. a. die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weitere Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen in der Überarbeitung befanden. Die Prüfung greift den Normbestand zum 01. Januar 2024 auf. Spätere Anpassungen des Landesgesetzgebers bleiben bei der Kennzahlenerhebung unberücksichtigt.

#### Gremienarbeit

Bei der Stadt Hattingen orientiert sich die **Gremienstruktur** nicht ausschließlich an der Verwaltungsgliederung. Gerade für Außenstehende ist eine Zuordnung der Ausschüsse zu den einzelnen Dezernaten und Fachbereichen dadurch schwierig. Die Stadt Hattingen hat klare Regelungen zur Antragstellung in ihrer Hauptsatzung und Geschäftsordnung erlassen. Das Sitzungsmanagement hat die Stadt vorausschauend organisiert. Die Sitzungstermine werden im Vorjahr geplant und finden regelmäßig statt.

Die Gremienmitglieder erhalten ihre **Aufwandsentschädigungen** in Form einer Teilpauschale und eines Sitzungsgeldes. Zusätzlich können die Gremienmitglieder auch Verdienstaufschlag geltend machen. Die Stadt Hattingen hat die Vorgaben für den Verdienstaufschlag in ihrer Hauptsatzung entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW festgelegt.

Die Fraktionen erhalten eine jährliche Zuwendung aus Sockelbetrag je Fraktion und Kopfbetrag je Mitglied. Hiermit gleicht die Stadt Hattingen auch geringere Sachleistungen an die Fraktionen aus. Die Geldleistungen an die Fraktionen weist die Stadt in der Anlage zum Haushaltsplan aus. In der Vergangenheit hat die Stadt Hattingen die **Fraktionszuwendungen** mehrfach angepasst. Die Stadt plant, zukünftig die jährliche pauschale Erhöhung um zwei Prozent aus der Entschädigungsverordnung NRW für die Fraktionszuwendungen einzuführen.

Regelungen zu **digitalen und hybriden Gremiensitzungen** hat die Stadt in Ihre Hauptsatzung und Geschäftsordnung aufgenommen. Bisher gab es noch keine besonderen Ausnahmefälle oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen, die eine digitale oder hybride Gremiensitzung nötig machten.

Die Veröffentlichungspflicht für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger nach dem **Korruptionsbekämpfungsgesetz** beachtet die Stadt Hattingen.

## 3.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben. Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Stadt Hattingen. Die Arbeit der demokratisch gewählten Vertretungskörperschaften ist dabei vielschichtig. Sie wird durch Schlüsselakteure wie Parteien, Fraktionen, Verwaltung und Bürgerschaft geprägt. Die kommunale Gremienarbeit ist daher keine originäre oder alleinige Verwaltungstätigkeit, sondern ein Zusammenspiel der ehrenamtlichen Kommunalpolitik und der Verwaltung.

Die gpaNRW betrachtet den finanziellen Ressourceneinsatz im Zusammenhang mit nicht-monetären Aspekten sowie wesentlichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Wir analysieren hierbei auch, ob die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit einhält.

Die Prüfung untergliedern wir hierbei in

- die örtliche Gremienstruktur,
- das Sitzungsmanagement,
- die Aufwendungen für Gremienmitglieder,
- die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder,
- die Digitalisierung der Gremienarbeit sowie

- die Umsetzung der Veröffentlichungspflicht nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen (KorruptionsbG NRW).

Die gpaNRW gibt Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf. Gleichzeitig sensibilisiert sie die Städte für Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Digitalisierung in der Gremienarbeit.

Die gpaNRW hat die erforderlichen Daten erhoben und im Austausch mit der Stadt Hattingen abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Hattingen über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

### 3.4 Örtliche Gremienstrukturen

Die örtliche Gremienstruktur wird durch die GO NRW und die im Kommunalwahlgesetz NRW (KWahlG NRW) festgelegten Vorgaben definiert.

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat bereits eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit geschaffen. Sie orientiert sich lediglich bei der Bildung der Ausschüsse nicht immer an der Verwaltungsstruktur.

*Eine Stadt sollte eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit schaffen. Hierzu sollte sie nachstehende Anforderungen erfüllen:*

- *Die Gremienstruktur sollte sich nach Möglichkeit an der Verwaltungsgliederung orientieren und verwandte Themenbereiche in Ausschüssen konzentrieren.*
- *Eine Stadt sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.*
- *Eine Stadt sollte die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisieren.*
- *Eine Stadt sollte gem. § 3 KWahlG NRW regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob sie die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduzieren kann (Verkleinerung des Rates).*

Die Gremienstruktur einer Stadt wird unter anderem durch die Einwohnerzahl, die kommunale Selbstverwaltung sowie durch Wahlergebnisse beeinflusst. In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW die Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich dar.

## Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	48	32	38	42	48	62	85
Überhang-/ Ausgleichsmandate	2	0	0	1	8	16	85
Einzelratsmitglieder	0	0	0	1	2	4	85
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	73	5	47	60	81	212	84
Sachkundige EW*	17	0	0	9	17	85	85
Fraktionen	5	3	5	6	6	8	85
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	85
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	85
Freiwillige Fachausschüsse	8	2	5	6	8	11	85
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	7	0	0	0	4	18	84
Bezirksausschüsse	0	0	0	0	0	13	85

\* Einwohnerinnen und Einwohner

Den Finanzausschuss hat die **Stadt Hattingen** mit dem Hauptausschuss zusammengelegt. Insofern konzentriert die Stadt die pflichtigen Fachausschüsse. Der Wahlprüfungsausschuss bleibt in der Prüfung unberücksichtigt. Insofern bilden der Haupt- und Finanzausschuss sowie der Rechnungsprüfungsausschuss die beiden pflichtigen Fachausschüsse in Hattingen.

Seit 1995 gibt es in Hattingen den Ausländerbeirat, dieser trägt seit 2004 die Bezeichnung Integrationsrat. Der Integrationsrat hat die Aufgabe, die Mitwirkung der Hattingerinnen und Hattinger mit Zuwanderungsgeschichte an den kommunalen Entscheidungsprozessen in der Stadt zu ermöglichen beziehungsweise zu verbessern. Da in Hattingen mehr als 5.000 ausländische Einwohnerinnen und Einwohner leben, muss die Stadt Hattingen gemäß § 27 Absatz 1 GO NRW einen Integrationsrat (Ausschuss für Chancengerechtigkeit und Integration) bilden. Die gpaNRW wertet diesen neben dem Jugendhilfeausschuss als pflichtigen Fachausschuss auf spezialgesetzlicher Grundlage.

Bei der Anzahl der freiwilligen Fachausschüsse bildet die Stadt Hattingen den dritten Viertelwert. 75 Prozent der Vergleichsstädte haben weniger freiwillige Fachausschüsse.

Bei der Stadt Hattingen tagen alle Ausschüsse regelmäßig. Durch die Zusammenlegung einzelner Ausschüsse zu einem Ausschuss könnte die Stadt die Aufwendungen für die Gremienarbeit verringern. Die Ausschussmitglieder sind größtenteils sachkundige Bürgerinnen und Bürger und

gegebenenfalls Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, Einrichtungen und Vereinen. Die Stadt kann dieses Fachwissen in einem gemeinsamen Ausschuss für ein breites Themenfeld nutzen. Gerade ähnliche Themen führen dazu, dass eine ganzheitliche Betrachtung in der Regel einen Synergieeffekt hat.

Die Stadt Hattingen hat acht freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus,
- Stadtentwicklungsausschuss,
- Ausschuss für Bauen und Wohnen,
- Ausschuss für Umwelt, Mobilität und Klimaschutz,
- Kulturausschuss,
- Ausschuss für Soziales, Integration und Migration,
- Ausschuss für Sport und Bewegung und
- Schulausschuss.

Die Zusammensetzung von Ausschüssen ist in § 58 GO NRW geregelt. Die Gemeindeordnung schreibt vor, dass mehr Ratsmitglieder als sachkundige Bürger in den Ausschüssen vertreten sein müssen. Andernfalls kann ein Missverhältnis entstehen, das die Beschlussfähigkeit des Ausschusses gefährdet. Die derzeitige Besetzung der Ausschüsse der Stadt Hattingen entspricht den Vorgaben der GO NRW.

Allerdings beträgt der Stimmenunterschied zwischen Ratsmitgliedern und sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern in einigen Ausschüssen lediglich eine Stimme.

Dabei handelt es sich um folgende Ausschüsse mit den jeweiligen Stimmenverhältnissen:

- Ausschuss für Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus 8:7 und
- Bauen und Wohnen 8:7.

Die gpaNRW weist darauf hin, dass ein knappes Stimmverhältnis das Risiko birgt, dass bei Ausfällen kein Stimmvorsprung mehr besteht. Fällt zum Beispiel ein Ratsmitglied aus, entsteht bereits ein Gleichstand und die Beschlussfähigkeit ist nicht mehr gesichert (vgl. § 58 Abs. 3 S. 3 und 4 GO NRW).

Mit Beginn der Wahlperiode 2025 bis 2030 hat die Stadt Hattingen die Anzahl der Fachausschüsse erneut angepasst und folgende freiwillige Fachausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Tourismus,
- Ausschuss für Soziales, Integration und Migration,
- Schulausschuss,
- Ausschuss für Stadtentwicklung und Wohnen,

- Ausschuss für Bauen und Mobilität,
- Sportausschuss,
- Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz und Energie und
- Ausschuss für Kultur und Denkmalpflege.

Innerhalb des Stadtgebietes hat die Stadt Hattingen sieben Ortschaften gebildet. Für diese Ortschaften wählt die Stadtverordnetenversammlung (im weiteren Bericht Rat) jeweils eine Ortsvorsteherin oder einen Ortsvorsteher. Diese sollen die Belange der einzelnen Ortschaften vor dem Rat wahrnehmen.

Der § 3 KWahlG NRW beschreibt die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Außerdem können Kommunen und Kreise die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Dabei dürfen Kommunen und Kreise die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertretern im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

#### Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Hattingen	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 84
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 84
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	77 von 84

Die Verwaltung der Stadt Hattingen sowie der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst.

Bei der Bildung der Fachausschüsse orientiert sich die Stadt Hattingen nur zum Teil an der Organisationsstruktur der Verwaltung. Beispiele für Ausschüsse, die sich an der Organisationsstruktur orientieren sind der Ausschuss für Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und Touristik sowie Sport und Bewegung. Der Ausschuss für Umwelt, Mobilität und Klimaschutz findet sich dagegen nicht in der Organisationsstruktur der Verwaltung wieder. Es könnte für Außenstehende schwer sein, eine eindeutige Zuordnung der Zuständigkeiten der Ausschüsse zu den Aufgaben der Fachbereiche zu erkennen.

Den Sozial- und Gesundheitsausschuss gibt es seit der letzten Wahlperiode nicht mehr, die Aufgaben nimmt jetzt der Ausschuss für Soziales, Migration und Integration wahr. Auch hier orientiert sich die Stadt Hattingen nicht an der Organisationsstruktur der Verwaltung und verschiedene Dezernate, Koordinierungsstellen und Fachbereiche sind in der Verwaltungsstruktur betroffen.

Die Stadt Hattingen hat mit dem Integrationsrat und dem Ausschuss für Soziales, Integration und Migration zwei Gremien, die sich mit den Themen von ausländischen Einwohnerinnen und Einwohnern befassen. Dies zeigt sich auch in Sitzungsfolgen dieser beiden Ausschüsse.

Durch die beiden Gremien kann sich die Verwaltung und der Rat der Stadt Hattingen ein gutes Bild zu den Anliegen von Hattingern und Hattingerinnen mit internationaler Familiengeschichte machen. Ein Mitglied des Integrationsrates nimmt zudem an allen anderen Fachausschusssitzungen beratend teil.

Neu bei der Stadt Hattingen ist der Ausschuss für Digitalisierung, als Unterausschuss des Haupt- und Finanzausschusses. Der Ausschuss für Digitalisierung befasst sich mit Grundsatzangelegenheiten der Digitalisierung der Verwaltung und der Zusammenarbeit der Stadt mit dem IT-Dienstleister. Er soll Stellungnahmen und Empfehlungen für den Haupt- und Finanzausschuss zu Digitalisierungsthemen erarbeiten.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind klar in der Zuständigkeitsordnung geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Hattingen gemäß § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit in Anspruch genommen hat, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter zu verringern.

**Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter im Rat bis zum Jahr 2024**

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	4	0	0	4	6	10	84

Die Stadt hat den Rat durch eine Satzung vor der Kommunalwahl 1999 um vier Mitglieder von 50 auf 46 Mitglieder verkleinert. Die Stadt Hattingen macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung der Vertretungskörperschaft Gebrauch, ohne allerdings das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum der Verkleinerung auszuschöpfen. Dieses liegt bei zwölf Mitgliedern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte die Gremien- und Verwaltungsstruktur mehr aneinander orientieren, damit eindeutige Zuständigkeiten zwischen den Verwaltungsbereichen und Ausschüssen erkennbar sind.

### 3.5 Sitzungsmanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat Regelungen zur Antragstellung in ihrer Hauptsatzung und der Geschäftsordnung aufgenommen und setzt diese entsprechend um. Sitzungen des Rates finden entgegen der Vorgaben der Gemeindeordnung NRW nicht alle zwei Monate statt.

*Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie*

nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

- *Formale Regelungsnotwendigkeiten zur Antragsstellung in ihrer Hauptsatzung/ Geschäftsordnung aufnehmen (Wer darf Anträge stellen?).*
- *Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung regeln und die Prüfung der Eingabeberechtigungen durchführen.*
- *Die Sitzungshäufigkeit der Fachausschüsse auf das notwendige Maß beschränken und Mehrfachberatungen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden.*

Die gpaNRW betrachtet neben den Sitzungsterminen die Eingaben an den Rat einer Stadt, wie Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gemäß § 48 Abs. 1 S. 2 GO NRW. Ein Fünftel der Ratsmitglieder oder eine Fraktion kann Anträge zur Tagesordnung stellen. Die Hauptsatzung oder Geschäftsordnung kann auch einzelnen Ratsmitgliedern oder Minderheiten das Recht geben, Anträge zu stellen.

In Fällen dringender Entscheidungen kann das reguläre Beschlussverfahren durchbrochen werden, um eine Eil- oder Dringlichkeitsentscheidung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Stadt zu gewährleisten.

Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch.

Zusätzlich betrachtet die gpaNRW die Bürgerbeteiligung durch Bürgerbegehren und -entscheide. Gemäß § 26 GO NRW können Bürgerinnen und Bürger beantragen, dass sie anstelle des Rates über eine Angelegenheit entscheiden.

#### Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	112	33	116	191	298	915	81
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	5	0	12	20	39	135	81
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	74
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	74

Grundzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	74
Anregungen und Beschwerden	32	0	8	17	42	269	81

In der **Stadt Hattingen** sieht § 8 Absatz 1 der Hauptsatzung ein Antragsrecht wie für Einwohnerinnen und Einwohner entsprechend des § 24 Absatz 1 Satz 1 GO NRW vor. Danach können Anregungen und Beschwerden durch Einwohnerinnen und Einwohner erfolgen, wenn diese seit drei Monaten in der Stadt Hattingen wohnen. Anregungen und Beschwerden, die nicht in den Aufgabenbereich der Stadt fallen, sind von der Bürgermeisterin / vom Bürgermeister an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

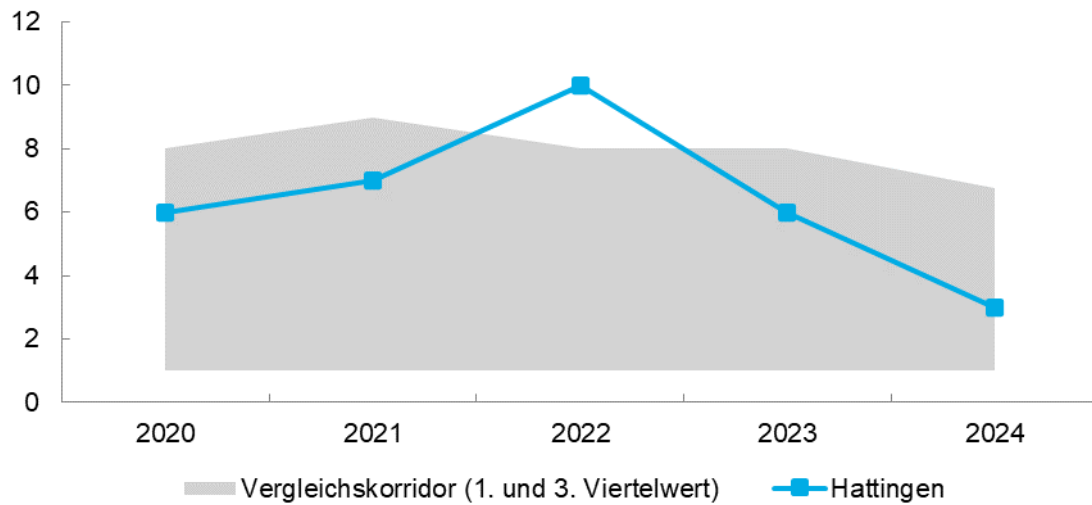
Die Stadt Hattingen hat in § 2 Absatz 1 der Geschäftsordnung für die Stadtverordnetenversammlung und die Ausschüsse ebenfalls die Vorgaben des § 48 Absatz 1 Satz 2 GO NRW berücksichtigt. Sie hat festgelegt, dass Anträge zur Tagesordnung nur von mindestens einem Fünftel der Stadtverordneten (im Folgenden Mitglied des Rates oder Ratsmitglied) oder einer Fraktion vorgelegt werden dürfen. Die Frist zur Vorlage der Vorschläge beträgt zwölf Arbeitstage vor dem Sitzungstag.

Die Geschäftsordnung regelt zudem, dass jedes Mitglied des Rates und jede Fraktion Anträge zu jedem Tagesordnungspunkt der Ratssitzung stellen dürfen. Hat eine Vorberatung in einem Ausschuss stattgefunden, kann dieser ebenfalls einen Antrag stellen.

In der Hauptsatzung der Stadt Hattingen ist kein Beschwerdeausschuss bestimmt. Durch die Verwaltung erfolgt vor Bearbeitung der Anregungen und Beschwerden entsprechend § 24 GO NRW eine Überprüfung, ob der Antragssteller bzw. die Antragstellerin die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu erfolgt durch die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage.

Die gpaNRW betrachtet die Anzahl der Anregungen und Beschwerden über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

### Anregungen und Beschwerden im Zeitverlauf 2020 bis 2024

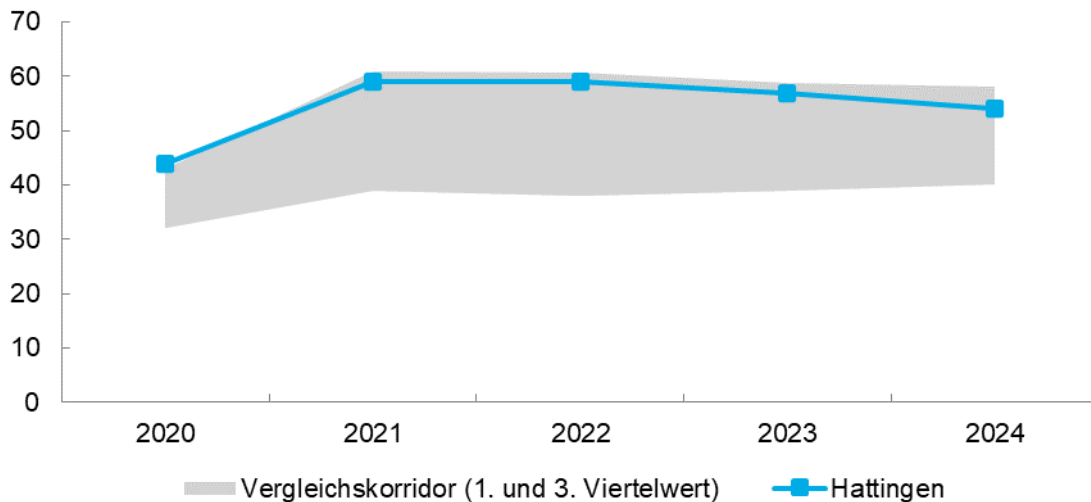


Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Bei der Stadt Hattingen bewegen sich die Anregungen und Beschwerden im Zeitverlauf mit Ausnahme des Jahres 2022 im Vergleichskorridor. Gründe, warum es in diesem Jahr zu einer höheren Anzahl an Anregungen und Beschwerden kam, sind nicht bekannt. Die Stadt konnte kein Thema identifiziert, das ursächlich für den Anstieg war. Die eingereichten Anregungen und Beschwerden hatten beispielsweise folgende Themen: Verbesserung der Betreuungssituation für Kinder, Öffnungszeiten des Bürgerbüros und Beschilderung von Fahrradstraßen.

Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

### Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



Die Anzahl der Sitzungstermine bei der Stadt Hattingen bewegt sich im Betrachtungszeitraum im oberen Vergleichskorridor. Wie in den meisten bisher betrachteten Städten im Segment der mittleren kreisangehörigen Kommunen, zeigt auch der Jahresvergleich der Anzahl der Sitzungstermine der Stadt Hattingen eine Erhöhung ab dem Jahr 2021. Dies liegt daran, dass während der Corona-Pandemie deutlich weniger Sitzungen stattgefunden haben. Ab 2021 hat sich die Anzahl der Sitzungstermine auf ein Niveau von 54 bis 59 Termine eingependelt. Ein Grund für die höhere Anzahl an Sitzungsterminen könnte die Gremienstruktur sein. Die Stadt Hattingen hat acht freiwillige Ausschüsse. Die meisten anderen Städte im aktuellen Vergleich haben sechs oder weniger freiwillige Ausschüsse.

Die Stadt Hattingen plant die einzelnen Sitzungstermine im Vorjahr und gibt die Termine möglichst frühzeitig allen Beteiligten bekannt. Für Sitzungen des Rates plant die Verwaltung jeweils eine Sitzung im Quartal. Dazu kommen anlassbezogene Sitzungen. Im Zeitraum zwischen 2020 und 2025 fanden jährlich fünf bis sechs Sitzungen statt.

Gemäß § 47 Absatz 1 Satz 3 GO NRW tritt der Rat so oft es die Geschäftslage erfordert zusammen, jedoch soll er wenigstens alle zwei Monate einberufen werden. Die Stadt sollte daher zukünftig sechs Sitzungstermine für den Rat berücksichtigen und einplanen.

#### → Empfehlung

Die Stadt Hattingen sollte die Sitzungstermine für den Rat entsprechend § 47 Absatz 1 Satz 3 Gemeindeordnung NRW planen und den Rat alle zwei Monate einberufen.

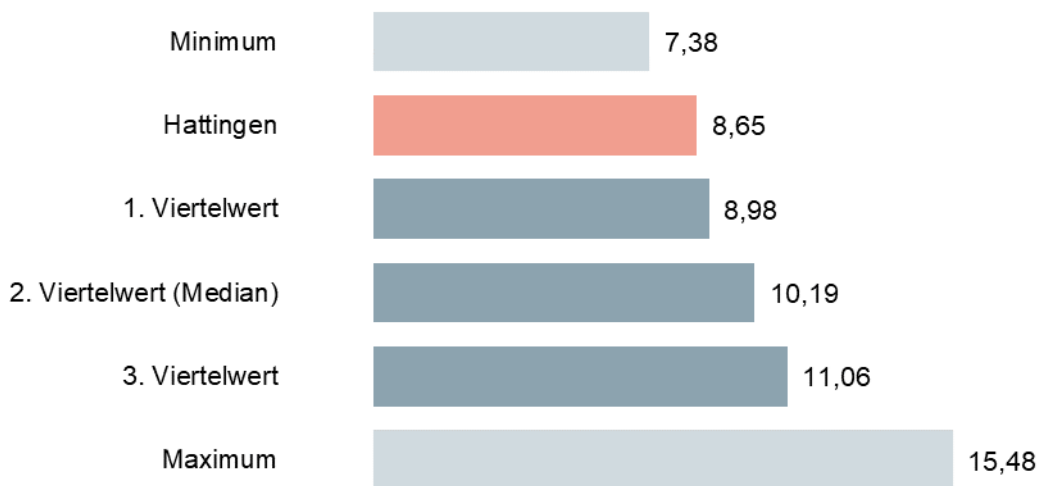
## 3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahIG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausfall für Gremienmitglieder entsprechend der EntschVO NRW. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit

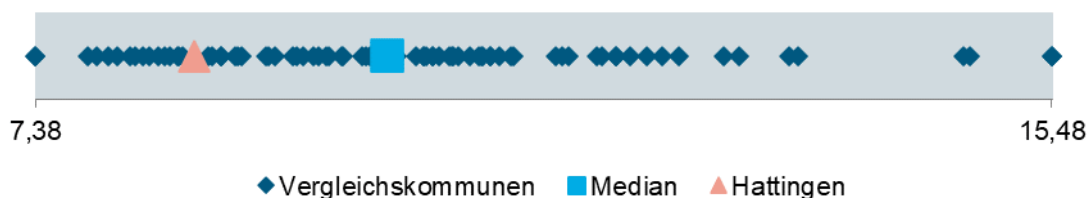
entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Ebenso sind die Fraktionszuwendungen in diesen Aufwendungen nicht enthalten. Diese analysiert die gpaNRW separat in Kapitel 3.7 Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Hattingen sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

### Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 82 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Hattingen liegt unter dem ersten Viertelwert. Das bedeutet, dass mindestens 75 Prozent der Vergleichsstädte höhere Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner aufweisen als die Stadt Hattingen. Weitere Ausführungen hierzu enthält das nachfolgende Kapitel.

### 3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Mitglieder kommunaler Gremien richten sich nach dem KWahIG NRW, der GO NRW und der EntschVO NRW in der jeweils gültigen Fassung. Einfluss auf die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder haben folgende Faktoren:

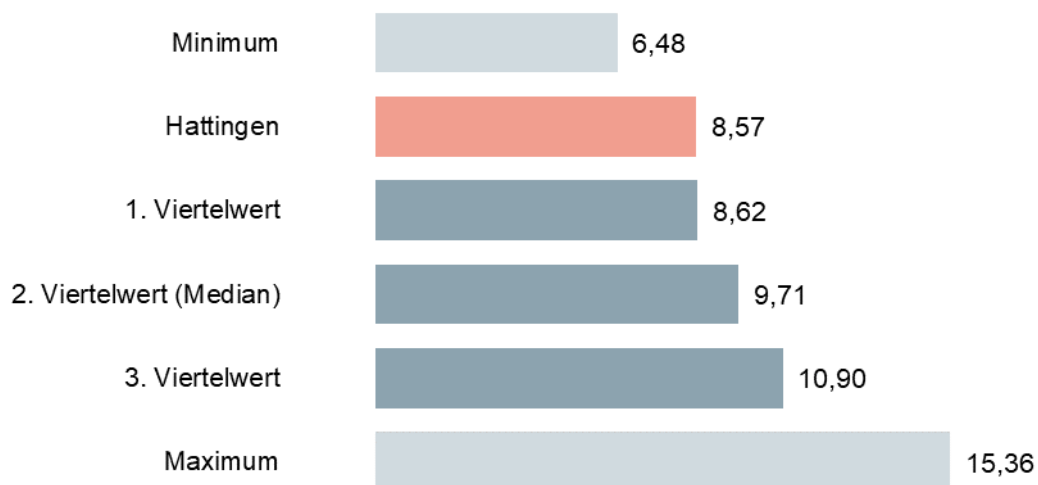
- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
  - das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
  - die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie
  - die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- Die Stadt Hattingen hat in ihrer Hauptsatzung die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder der Mitglieder des Rates und der Ausschüsse entsprechend der Entschädigungsverordnung NRW geregelt.

*Eine Stadt sollte die Ratsarbeit entsprechend der rechtlichen Vorgaben gestalten, dazu sollte diese:*

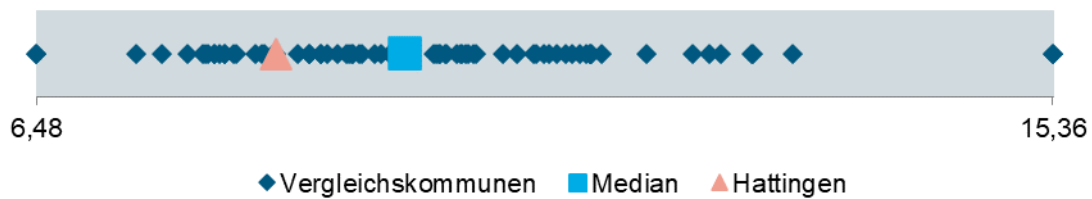
- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

Für die **Stadt Hattingen** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

#### **Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024**



In den interkommunalen Vergleich sind 74 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.

### Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	7,54	4,77	7,82	8,90	9,66	13,94	83
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,57	0,00	0,34	0,65	0,93	2,19	80
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,04	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	77
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,41	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

Die Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder je Einwohnerin bzw. Einwohner sind zum Teil auffällig und könnten eine Folge der Gremienstruktur sein. Die Sitzungsgelder für sachkundige Einwohnende und die Aufwandsentschädigung für Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher bewegen sich im Bereich des dritten Viertelwertes beziehungsweise darüber. Das könnte daran liegen, dass die Stadt Hattingen mehr freiwillige Fachausschüsse als die meisten anderen Vergleichsstädte hat. Zudem gibt es bei 25 Prozent der Vergleichsstädte keine sachkundigen Einwohnenden. Auch Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher setzen weniger als 50 Prozent der Vergleichsstädte ein (siehe Kapitel 3.4 Örtliche Gremienstrukturen).

Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

### Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	53 von 84
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	31 von 84
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	84 von 84

Die Regelungen zu den Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder hat die Stadt Hattingen in § 18 ihrer Hauptsatzung festgelegt. Die Ratsmitglieder erhalten eine Aufwandsentschädigung in Form einer monatlichen Pauschale und eines Sitzungsgeldes nach Maßgabe der EntschVO NRW. Dadurch ist die Aufwandsentschädigung geringer als bei der Zahlung einer Vollpauschale, sie erhalten dafür zusätzlich ein Sitzungsgeld. Das kann bei vergleichsweise wenigen Sitzungsterminen zu einer geringeren Abrechnungshöhe führen. Bei einer Stadt mit vergleichsweise vielen Sitzungsterminen wie Hattingen kann hingegen die Zahlung einer Vollpauschale zu insgesamt geringeren Aufwendungen führen. Sachkundige Bürgerinnen und Bürgern sowie Einwohnerinnen und Einwohnern erhalten ebenfalls ein Sitzungsgeld nach Maßgabe der EntschVO NRW. Die Höchstzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen beschränkt sich bei der Stadt Hattingen auf 30 Sitzungen pro Jahr.

Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die Zahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen.

### Fraktionssitzungen 2024

Grundzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Abrechnungsfähige Fraktionssitzungen	30	6	12	24	35	80	81

Die Stadt Hattingen hat in ihrer Hauptsatzung eine Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen aufgenommen. Im Jahr 2024 lag die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen unter der Höchstgrenze von 30 Fraktionssitzungen.

### 3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

Die Gremienmitglieder einer Stadt haben die Möglichkeit, Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO NRW zu beantragen. Die rechtliche Grundlage bildet die EntschVO NRW. Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW in den letzten Jahren sind mit dem Ziel der „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“ erfolgt.

Der Rat kann gemäß § 45 Abs. 2 GO NRW in der Hauptsatzung beschließen, dass die Stadt den Ratsmitgliedern sowie den Mitgliedern der Ausschüsse und Bezirksvertretungen zusätzlich zu den gesetzlichen und durch Rechtsverordnung festgelegten Vorgaben weitere ergänzende Leistungen gewährt. Darunter fallen z. B. ein Geldbetrag für die Anschaffung oder Nutzung

eines IT-Geräts für den digitalen Sitzungsdienst, Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung, eine zusätzliche Unfallversicherung etc.

Des Weiteren kann der Rat einer Stadt Regelungen zum Umgang mit der Abrechnung von Verdienstausschlag, z.B. in einer Verdienstausschlagrichtlinie, beschließen. Eine solche macht die Abrechnung transparent, fördert die Gleichbehandlung aller Mandatsträgerinnen und Mandatsträger und gibt den abrechnenden Personen eine Basis zur Ausübung ihres Ermessens. Einheitliche Vordrucke zur Beantragung der Leistungen vereinfachen das Verfahren und stellen die Dokumentationspflicht der Stadt gleichmäßig sicher.

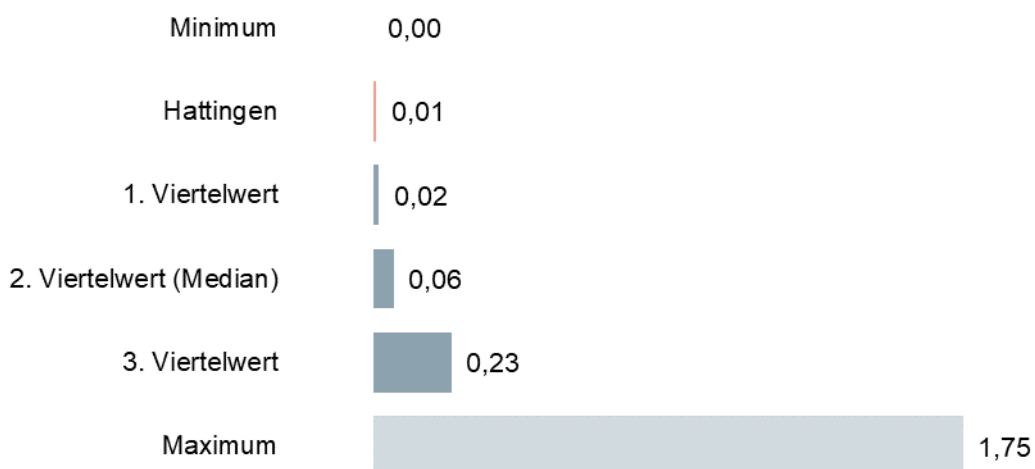
- Die Stadt Hattingen erfüllt alle Anforderungen des § 6 Absatz 1 Satz 2 Entschädigungsverordnung NRW.

*Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie*

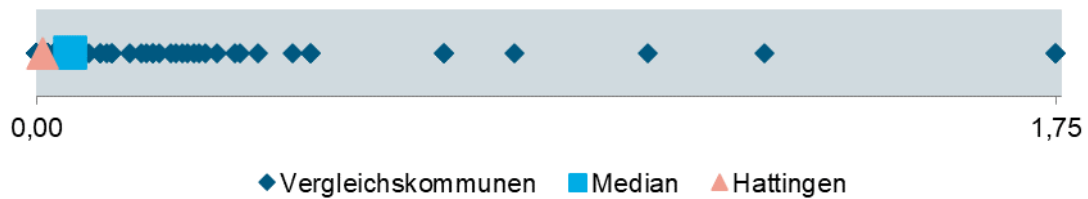
- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausschlag festlegen sowie*
- *einen Höchstsatz des Verdienstausschlages (max. entsprechend der EntschVO NRW) festlegen.*

Für die **Stadt Hattingen** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW.

#### Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 76 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW unterteilt nach Mandat dar.

### Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,01	0,00	0,01	0,05	0,17	1,54	80
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,23	79
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	77

Die Entschädigungen für Verdienstausschlag, Reisekosten, Pflege- und Betreuungskosten werden auf Antrag erstattet. Die Beträge sind in den betrachteten Vergleichsstädten sehr gering oder es werden keine Anträge gestellt.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen an die Entschädigung für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

## Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstaufall	Ja	83 von 84
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 84
Höchstsatz Verdienstaufall	Ja	61 von 83
Regelung Haushaltsentschädigung	Ja	78 von 84
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	77 von 84
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	44 von 84

In § 19 der Hauptsatzung hat die Stadt Hattingen Regelungen zum Verdienstaufall, zur Haushaltsentschädigung und zu Pflege- und Betreuungskosten festgelegt. Bei der Stadt Hattingen erhalten alle Rats- und Ausschussmitglieder einen Regelstundensatz in Höhe des geltenden Mindestlohnes pro Stunde. Auf die Zahlung des Regelstundensatzes verzichtet die Stadt, wenn Rats- oder Ausschussmitglieder keinen finanziellen Nachteil erlitten haben. Sollte der Verdienstaufall höher sein, gewährt die Stadt diesen bis zu einem Höchstbetrag von 84,00 Euro und für höchstens acht Stunden je Tag. Diese Regelungen entsprechen § 6 der Entschädigungsverordnung NRW.

### 3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“<sup>26</sup> Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Erfüllung der im Erlass definierten angemessenen Mindestausstattung,
- Sicherstellung des verfassungsrechtlichen Auftrages der Fraktionen,
- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot sowie
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

<sup>26</sup> <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ definiert folgende Mindeststandards für die Zuwendungen an Fraktionen:

Räume: Die Verwaltung muss den Fraktionen angemessene Büro- und Sitzungsräume zur Verfügung stellen oder finanzieren. Dies umfasst einen Büroraum mit Ausstattung und Archivierungsmöglichkeiten sowie einen geeigneten Sitzungsraum mit Sanitäreinrichtungen. Kann die Verwaltung keine Räume bereitstellen, sind bei der finanziellen Erstattung die genannten Parameter und Nebenkosten zu berücksichtigen.

Geschäftsbedürfnisse für die laufende Fraktionsarbeit: Hierzu zählen Finanz- oder Sachmittel für Büromöbel und zeitgemäße IT-Ausstattung, orientiert an einem Standardarbeitsplatz der kommunalen Verwaltung. Zusätzlich müssen die Kosten für Bürobedarf, Porto, Internetanschluss sowie Technikbeschaffung und -wartung gedeckt werden.

Grundausrüstung an Print- und Onlinemedien: Dazu gehören lokale Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Diese Zugänge stellt die Stadt im Rahmen der Mindestausstattung nur der Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand, nicht jedoch allen Fraktionsmitgliedern zur Verfügung.

Mitgliedschaft in kommunalpolitischen Vereinigungen, die insbesondere der Fort- und Weiterbildung der Mandatstragenden dienen.

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

Die Berechnung der Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder basiert auf § 56 Abs. 3 GO NRW und der Rechtsprechung. Die Verwaltung muss dabei die Grundsätze der Chancengleichheit und des Gleichheitsgrundsatzes beachten. In der Praxis haben sich zweistufige Berechnungsmodelle etabliert, bei denen Städte einen Grundbetrag als Sockelbetrag und einen Pro-Kopf-Betrag je Fraktionsmitglied zahlen. Es gibt auch degressiv-proportionale Modelle. Bei finanziellen Zuwendungen sind Einzelratsmitglieder verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen passt die Fraktionszuwendungen regelmäßig an. Eine Bedarfsermittlung findet aber nur sehr unregelmäßig statt. Bisher hält sie nicht alle Mindeststandards für die Ausstattung der Fraktionen vor.

*Eine Stadt sollte nach dem Erlass folgende Anforderungen an die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder erfüllen:*

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.*
- *Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.*
- *Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.*
- *Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.*

- *Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.*
- *Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der **Stadt Hattingen** gab es im Jahr 2024 fünf Fraktionen. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln an Fraktionen und verweist auf den Grundsatz der Chancengleichheit (Art. 3 Abs. 1 GG). Eine rein proportionale Verteilung nach Köpfen ist unzulässig, was auch die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts<sup>27</sup> bestätigt.

In der Stadt Hattingen erhalten die Fraktionen größenunabhängig einen Sockelbetrag von 1.000,00 Euro jährlich. Weiterhin erhalten die Fraktionen monatlich 67,32 Euro je Fraktionsmitglied. Dies entspricht einem Pro-Kopf-Betrag von 807,84 Euro jährlich.

In der Stadt Hattingen entspricht somit die Zahlung der Fraktionszuwendungen der oben beschriebenen Erlasslage.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich dar. Die gpaNRW hat für den interkommunalen Vergleich die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt. Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich stellen wir den Gesamtwert für das Jahr 2024 dar.

#### **Verteilung der Fraktionszuwendungen 2024**

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	1.000	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	808	13,00	156	300	480	1.800	84

Ergänzend stellt die gpaNRW die aus dem Erlass geforderten Mindeststandards dar:

<sup>27</sup> BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

### Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass<sup>28</sup> 2024

Anforderungen	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	57 von 84
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Teilweise	34 von 84
IT-Ausstattung (Büroräume)	Ja	31 von 84
Sachmittel Büroausstattung	Ja	33 von 84
Print- und Onlinemedien	Ja	23 von 84
Mitgliedschaften	Ja	37 von 84
Beratungsleistungen	Teilweise	26 von 84

Die Stadt Hattingen erfüllt die Mindeststandards des Erlasses überwiegend. Kann eine Stadt den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Stadt Hattingen entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten.

Die Stadt Hattingen stellt den einzelnen Fraktionen Räumlichkeiten für Fraktionssitzungen zur Verfügung. Die bereitgestellten Räume sind mit Beamern oder Fernsehern und Laptops ausgestattet. Im Großen Sitzungssaal besteht durch die vorhandenen Kameras die Möglichkeit, dass die Fraktionen ihre Sitzungen hybrid durchführen können.

Sachmittel für die Büroausstattung stellt die Verwaltung dahingehend, dass die Fraktionen sich bei Bedarf Kopien von Unterlagen erstellen können beziehungsweise diese durch die Verwaltung erstellen lassen können. Leistungen für Mitgliedschaften oder Beratungen hat bisher keine Fraktion in Anspruch genommen.

Die Stadt Hattingen erfüllt die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen überwiegend. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar:

<sup>28</sup> <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

### Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Nein	37 von 84
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	83 von 84
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	79 von 84
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	73 von 84
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	79 von 84

Die Stadt Hattingen führt nicht in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für die Fraktionszuwendungen durch. Regelmäßig hat die Stadt aber die Fraktionszuwendungen in den letzten Wahlperioden angehoben. 2015 hat sie den Kopfbetrag für die einzelnen Fraktionsmitglieder angepasst. Danach erfolgten weitere Erhöhungen des Sockelbetrages und des Kopfbetrages in den Jahren 2020 und 2021. Zukünftig plant die Stadt den Kopfbetrag jährlich um zwei Prozent zu erhöhen. Dabei orientiert sie sich dabei an der jährlichen Erhöhung der Aufwandsentschädigung nach der EnsSchVO NRW.

Die Fraktionen reichen zum Nachweis der bestimmungsgemäßen Verwendung der Haushaltsmittel einen Verwendungsnachweis ein. Diesen prüft anschließend der Fachbereich Ratsangelegenheiten, Wahlen und Logistik.

Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigefügt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen und dokumentieren.

## 3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, z. B. durch den Einsatz von Ratsinformationssystemen in Kombination mit mobilen Endgeräten, forciert worden. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

Insbesondere während der COVID-19 Pandemie haben Städte zudem digitale oder hybride Gremiensitzungen immer wieder als mögliche Alternative zur Präsenzsitzung thematisiert bzw. auch tatsächlich durchgeführt.

Das Land NRW trägt dem Gedanken einer hohen Resilienz und der Arbeitsfähigkeit der Gremien in Krisenzeiten nunmehr Rechnung. Nach entsprechender Änderung der GO NRW sowie durch die Verordnung über die Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen kommunaler Vertretungen (Digitalsitzungsverordnung – DiGiSiVO) lässt das Land auch für die

Vertretungskörperschaft und ihre Ausschüsse inzwischen digitale bzw. hybride Gremiensitzungen zu. Das eigentliche Zulassungsverfahren wird durch einen Antrag des Herstellers der zulassungspflichtigen Fachanwendung eröffnet.

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren<sup>29</sup>.

Mit dem „Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ vom 13. April 2022 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Stadt gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47 a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

- Die Gremienarbeit in Hattingen erfolgt überwiegend digital. Bisher nutzen noch nicht alle Gremienmitglieder die Möglichkeiten der papierlosen Gremienarbeit.

*Eine Stadt sollte eine moderne und digitalisierte Gremienarbeit gewährleisten. Dazu sollte sie folgende Punkte umsetzen:*

- *Ein öffentlich zugängliches digitales Ratsinformationssystem betreiben, das von Gremienmitgliedern über Endgeräte genutzt werden kann.*
- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem hochauflösenden Monitor oder Beamer mit kabelloser Bildübertragung und Mikrofonen, ausstatten.*
- *Technische Vorkehrungen und formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a, 58 a GO NRW) für digitale und hybride Sitzungen treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).*

<sup>29</sup> <https://gpanrw.de/pruefung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen an die digitale Gremienarbeit dar:

#### Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	84 von 84
Interner Vorlagenworkflow	Ja	55 von 84
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	84 von 84
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	84 von 84
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	52 von 84
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 84
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	28 von 84
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 84
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 84
Leistungsstarkes WLAN	Ja	82 von 84
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 84
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Ja	10 von 73

Die Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit sind in der Stadt Hattingen größtenteils erfüllt. Endgeräte stellt die Stadt nicht zur Verfügung. Sie hat die Fraktionszuwendungen erhöht, damit sich die Fraktionen Endgeräte kaufen, bedarfsgerecht ausstatten und nutzen können. Die Gremienarbeit könnte daher größtenteils papierlos erfolgen.

Bisher nutzen aber nicht alle Gremienmitglieder die Möglichkeit der papierlosen Gremienarbeit und haben der Regelung zur digitalen Übersendung der Sitzungsunterlagen in § 1 Absatz 2 der Geschäftsordnung für die Stadtverordnetenversammlung und die Ausschüsse der Stadt Hattingen widersprochen. Dadurch sind von der Verwaltung verschiedenste Fristen einzuhalten, Unterlagen auszudrucken, zu versenden und erhöhen daher den Aufwand für die Gremienarbeit.

Die Stadt Hattingen hat bisher keine digitalen und hybriden Gremiensitzungen durchgeführt. Die Voraussetzungen hierfür hat sie dennoch in ihrer Hauptsatzung und Geschäftsordnung geschaffen. In besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen kann daher die Durchführung von Sitzungen des Rates und der Ausschüsse in digitaler Form erfolgen.

Einwohnerinnen und Einwohner können die Ratssitzungen und deren Aufzeichnungen über das Rats-TV der Stadt Hattingen verfolgen beziehungsweise abrufen.

### 3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

Der Gesetzgeber hat im KorruptionsbG NRW die Veröffentlichungspflicht für die Gremienarbeit geregelt. Das KorruptionsbG NRW verpflichtet gemäß § 7 die Rats- und Ausschussmitglieder zur Angabe bestimmter Daten gegenüber der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten, die in geeigneter Form zu veröffentlichen sind. Hierunter fallen:

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
  - die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
  - die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
  - die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
  - die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.
- Die Stadt Hattingen beachtet die Veröffentlichungspflicht für Mandatstragende nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz.

*Eine Stadt muss die im KorruptionsbG NRW vorgegebenen Regelungen umsetzen und an eine zeitgemäße Gremienarbeit anpassen. Dafür sollte eine Stadt folgende Punkte erfüllen:*

- *Eine Stadt muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder der Vertretungskörperschaft entsprechend dem KorruptionsbG NRW im Rahmen der Veröffentlichungspflichten regelmäßig Auskunft erteilen.*
- *Eine Stadt sollte die Auskünfte jährlich in geeigneter Form, bestenfalls digital, veröffentlichen.*

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW dar.

#### Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Hattingen	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	84 von 84

Die **Stadt Hattingen** veröffentlicht jährlich die Auskünfte der Mandatsträger zum KorruptionsbG NRW auf ihrer Homepage unter den öffentlichen Bekanntmachungen. Zusätzlich hält der Fachbereich Ratsangelegenheiten, Wahlen und Logistik die entsprechenden Unterlagen zur Einsichtnahme vor.

## 3.10 Anlage: Ergänzende Tabelle

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 - Gremienarbeit**

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Örtliche Gremienstrukturen</b>					
F1	Die Stadt Hattingen hat bereits eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit geschaffen. Sie orientiert sich lediglich bei der Bildung der Ausschüsse nicht immer an der Verwaltungsstruktur.	82	E1	Die Stadt Hattingen sollte die Gremien- und Verwaltungsstruktur mehr aneinander orientieren, damit eindeutige Zuständigkeiten zwischen den Verwaltungsbereichen und Ausschüssen erkennbar sind.	86
<b>Sitzungsmanagement</b>					
F2	Die Stadt Hattingen hat Regelungen zur Antragstellung in ihrer Hauptsatzung und der Geschäftsordnung aufgenommen und setzt diese entsprechend um. Sitzungen des Rates finden entgegen der Vorgaben der Gemeindeordnung NRW nicht alle zwei Monate statt.	86	E2	Die Stadt Hattingen sollte die Sitzungstermine für den Rat entsprechend § 47 Absatz 1 Satz 3 Gemeindeordnung NRW planen und den Rat alle zwei Monate einberufen.	90
<b>Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder</b>					
F3	Die Stadt Hattingen passt die Fraktionszuwendungen regelmäßig an. Eine Bedarfsermittlung findet aber nur sehr unregelmäßig statt. Bisher hält sie nicht alle Mindeststandards für die Ausstattung der Fraktionen vor.	98	E3	Die Stadt Hattingen sollte mindestens einmal in der Wahlperiode eine Bedarfsermittlung durchführen und dokumentieren.	101

## 4. Personal, Organisation und Informationstechnik

### 4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet Personal, Organisation und Informationstechnik stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

#### **Personal, Organisation und Informationstechnik**

Die Stadt Hattingen verfügt über eine moderne **Personalarbeit**. Entwicklungsbedarf besteht vor allem in der Standardisierung der Einstellungs- und Offboarding-Prozesse sowie im Aufbau eines strukturierten Wissensmanagements. Durch die Verknüpfung mit dem Prozessmanagement und einem verwaltungsweiten Leitbild kann die Stadt ihre Personalentwicklung und organisatorische Handlungsfähigkeit weiter stärken.

Im Bereich **Organisation** hat die Stadt Hattingen gut funktionierende Strukturen etabliert. Um die strategische Steuerung und Ressourcensteuerung weiter zu stärken, sollte sie wiederkehrende Aufgaben zentral priorisieren sowie die Stellen regelmäßig beschreiben und bewerten.

Das Prozessmanagement befindet sich im Aufbau und bietet eine gute Grundlage für weitere Entwicklungen. Die Stadt Hattingen sollte diesen Weg konsequent fortsetzen und klare Ziele sowie Kennzahlen zur Bewertung von Prozessoptimierungen festlegen. Mit dem Aufbau des Prozessmanagements und bereits erzielten Digitalisierungserfolgen verfügt die Stadt über eine gute Basis, um ihre Verwaltungsprozesse künftig regelmäßig zu überprüfen, zu digitalisieren und weiterzuentwickeln.

Im Bereich **Informationstechnik** hat sie im IT-Service-Management bereits transparente und effektive Verfahren etabliert. Es fehlen jedoch formale IT- und Digitalisierungsstrategien mit klaren Zielen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten. Zur weiteren Standardisierung empfiehlt sich die Einführung verbindlicher Richtlinien und Vorlagen im Projektmanagement. Im Bereich der IT-Sicherheit zeigt sich ein umfangreicherer Handlungsbedarf – insbesondere in konzeptionellen Fragestellungen.

Die Stadt Hattingen weist einen vergleichsweise hohen eigenen Personaleinsatz auf, was darauf zurückzuführen ist, dass sie viele Aufgaben in Eigenleistung wahrnimmt. Angesichts des hohen Anteils älterer Beschäftigter gewinnen eine weiterhin vorausschauende Personal- und Organisationsentwicklung, eine Stärkung der interkommunalen Zusammenarbeit und ein Ausbau der Verwaltungsdigitalisierung zukünftig weiter an Bedeutung.

## 4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Bereich Personal, Organisation und Informationstechnik (IT) ist darauf ausgerichtet, die Stadt dabei zu unterstützen, ihre Handlungsfähigkeit zur Erbringung ihres Dienstleistungsangebotes langfristig zu sichern. Wir prüfen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Städte Vorkehrungen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Städte gleichermaßen stehen:

- Fachkräftemangel,
- demografischer Wandel,
- gesellschaftlicher Wandel und Generationenwechsel,
- zunehmende und komplexer werdende Aufgaben,
- knapper werdende Finanzmittel,
- steigende Anforderungen an die Digitalisierung,
- hohe IT-Sicherheitsanforderungen und
- eine heterogene IT-Landschaft.

Die gpaNRW betrachtet die Handlungsfelder Personal, Organisation und IT zwar in einzelnen Unterkapiteln, aber nicht isoliert voneinander. Themenübergreifend stellt sie folgende Leitfragen in den drei Hauptkapiteln:

- Orientierungsrahmen: Hat die Stadt orientierungsgebende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- Personalressourcen: Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Stadt zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?

- Digitalisierungsniveau: Was hat die Stadt durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Wir beschränken uns in der Analyse auf ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgeannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Stadt unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Städte zudem in allen Prüfaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen zur Personalstruktur bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Den Erfüllungsgrad stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

## 4.4 Orientierungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet, sich proaktiv mit potenziellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinanderzusetzen. Eine Verwaltung benötigt einen eindeutigen Orientierungsrahmen, aus dem das Aufgabenportfolio, die hierfür erforderlichen Ressourcen und die Art der Aufgabenerledigung sowie ihre Priorisierung abgeleitet werden.

Städte sind in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihres Orientierungsrahmens grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken in den Bereichen Personal, Organisation und IT nutzen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Risiken zu minimieren:

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

Letztendlich muss die organisatorische und konzeptionelle Arbeit der Stadt aber auch in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die gpaNRW prüft daher zu ausgewählten

Teilaspekten, inwiefern die Stadt bereits zweckmäßig Ziele setzt und Maßnahmen plant oder ergriffen hat.

#### 4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,
- individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen plant und umsetzt,
- Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifiziert und entsprechend entwickelt sowie
- Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, -bindung, -gesundheit und Arbeitssicherheit einsetzt.

Schriftliche Rahmenvorgaben, Konzepte, Arbeitshilfen und Fachanwendungen geben dabei einen Orientierungsrahmen, der die Personalabteilung unterstützen sollte.

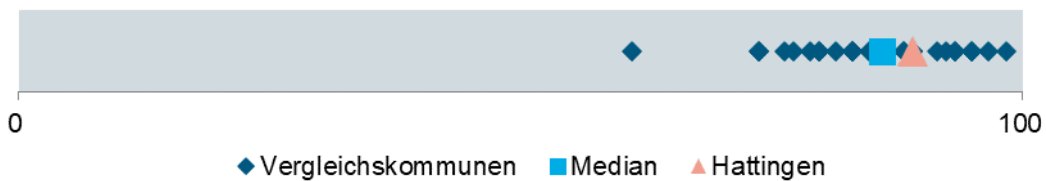
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Hattingen** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

##### Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

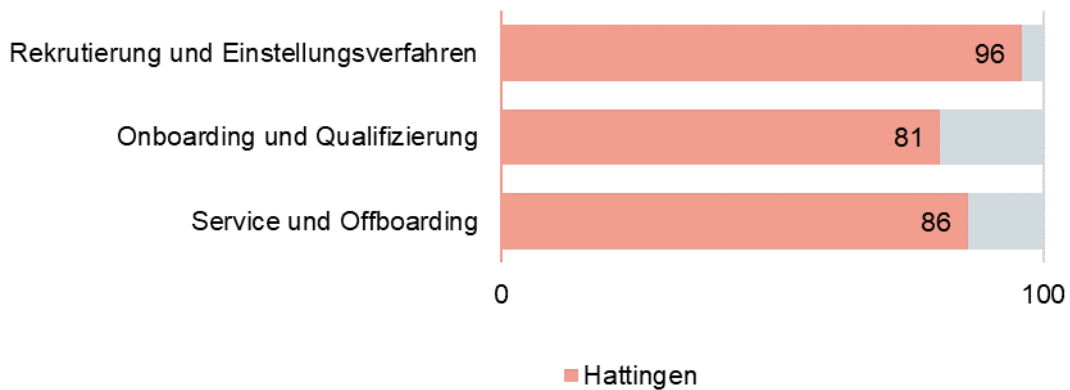


In den interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 86 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

#### Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Personalbereich zu optimieren.

#### 4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat eine vorausschauende und vielfältige Personalarbeit etabliert und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin. Entwicklungsbedarf besteht nur noch in der vollständigen Standardisierung und Verschriftlichung der Einstellungsverfahren.

*Eine Stadt sollte Personalabgänge rechtzeitig erkennen können und eine strategische Nachfolge regeln. Sie sollte attraktiv für potenzielle Bewerbende sein und das Einstellungsverfahren für Bewerbende ansprechend gestalten.*

Im Vergleich mit anderen Städten gehört die **Stadt Hattingen** mit 96 Prozent zu dem Viertel der am besten bewerteten Städte. Die Hälfte der untersuchten Städte erreicht höchstens 89 Prozent der bewerteten Kriterien.

Das Thema Personalfluktuatation geht die Stadt Hattingen vorausschauend und analytisch an. Sie wertet ihre Altersfluktuatation mittel- und langfristig aus. Dabei prognostiziert sie auch verschiedene Fluktuationsgründe wie insbesondere Renteneintritt, Pensionseintritt, Aufhebungsverträge, Versetzungen und befristete Arbeitsverträge. Bei der Nachfolgeplanung setzt sie nicht nur auf die Anwerbung ausgebildeter Fachkräfte, sondern bildet sowohl Verwaltungsfachkräfte als auch Fachkräfte in technischen und anderen Berufen selbst aus. Dadurch gelingt es der Stadt Hattingen, ein realistisches Bild der Personalentwicklung zu zeichnen und frühzeitig Handlungsoptionen abzuleiten.

Ihre Attraktivität als Arbeitgeberin stellt die Stadt Hattingen vielfältig und überzeugend heraus. Sie nutzt dafür eine breite Palette an Kanälen und setzt gezielt auf Imagekampagnen, insbesondere in den sozialen Medien. Zudem stellt sie ihre Attraktivitätsfaktoren auf ihrer Homepage und in Stellenausschreibungen dar. Einige Gründe, die sie dort benennt sind:

- Betriebliche Altersvorsorge, jährliches Leistungsentgelt, Jahressonderzahlung für tariflich Beschäftigte,
- Flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle,
- Mobile Work,
- fachliche und fachübergreifende Fort- und Weiterbildungsangebote,
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (u.a. Sportangebote),
- E-Bike-Leasing in Form von Entgeltumwandlung.

Dieses Engagement trägt dazu bei, die Stadt Hattingen im Wettbewerb um Fachkräfte sichtbar und ansprechend zu positionieren.

Für die Personalgewinnung arbeitet die Stadt Hattingen eng mit dem Studieninstitut Ruhr als zentralem Aus- und Fortbildungsinstitut zusammen. Gemeinsam mit weiteren Kommunen hat die Stadt bereits ein einheitliches Auswahl- und Fortbildungsverfahren entwickelt, das die Qualität und Vergleichbarkeit der Bewerbungsprozesse stärkt. Ergänzend setzt die Stadt Hattingen ein professionelles Bewerbungsmanagementsystem ein, das die Abläufe strukturiert und transparent gestaltet. So unterstützt sie die Sachbearbeitung effizient.

Ein besonderes Augenmerk legt die Stadt Hattingen zudem auf die Förderung ehrenamtlichen Engagements. Über die Koordinierungsstelle Freiwilligenarbeit schafft sie Strukturen, die bürgerschaftliches Engagement anerkennen und unterstützen. Auch Menschen ohne klassische Verwaltungsausbildung werden einbezogen: Insbesondere im Kulturbereich eröffnet die Stadt gezielt Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern attraktive Einstiegsmöglichkeiten.

Im Bereich der Einstellungsverfahren ist bereits ein Standard etabliert, der in der Praxis Anwendung findet. Eine vollständige Verschriftlichung liegt derzeit noch nicht vor, ist jedoch in Vorbereitung. Dafür hat die Stadt bereits einzelne Bausteine dokumentiert, sodass eine nachvollziehbare Grundlage besteht, die sie nun systematisch weiterentwickeln kann.

Die Stadt Hattingen kann ihre internen Prozesse nachhaltig absichern, indem sie die praktizierten Abläufe bei Einstellungsverfahren vollständig standardisiert und verschriftlicht. Damit werden Abläufe nicht nur transparenter und rechtssicher dokumentiert, sondern auch für alle

Beteiligten nachvollziehbar und vergleichbar. Eine klare Dokumentation reduziert Abweichungen im Verfahren und stärkt die Professionalität nach außen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte den etablierten Standard bei Einstellungsverfahren zeitnah vervollständigen und schriftlich absichern.

#### 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen fördert die Personalentwicklung mit wichtigen Bausteinen wie jährlichen Perspektivgesprächen, geregelten Fortbildungen und ersten Onboarding-Strukturen. Es fehlt noch ein systematisches und strukturiertes Verfahren zur Wissensweitergabe.

*Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboarding konkret festlegen und verschriftlichen. Individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen sollte sie planen und umsetzen. Sie sollte Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifizieren und entsprechend entwickeln.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 81 Prozent leicht unterhalb des Medians von 85 Prozent ein.

Die Stadt Hattingen geht mit dem Thema Wissensmanagement bereits verantwortungsvoll um, auch wenn sie noch kein vollständig strukturiertes Verfahren etabliert hat. Derzeit wird vorhandenes Wissen anlassbezogen weitergegeben. Mit dem Aufbau eines systematischen Prozessmanagements setzt die Stadt Hattingen einen wichtigen Schritt, um künftig die Weitergabe von Wissen planvoll zu sichern und so den Wissenserhalt nachhaltig zu gewährleisten.

Neben der Verzahnung mit dem Prozessmanagement empfiehlt es sich, digitale Werkzeuge einzusetzen, um Wissen leicht zugänglich zu machen und nachhaltig zu sichern. So stärkt die Stadt ihre Handlungsfähigkeit, reduziert Wissensverluste bei Personalwechseln und schafft eine verlässliche Grundlage für kontinuierliches Lernen. So wird Wissen nachhaltig gesichert, Übergeben werden verlässlicher und die Handlungsfähigkeit der Verwaltung gestärkt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihr Wissensmanagement verbindlich strukturieren und mit dem entstehenden Prozessmanagement verknüpfen

Im Bereich Onboarding sind klare Strukturen erkennbar. Wichtige Aspekte in den einzelnen Phasen wie die Vorbereitung des Arbeitsvertrags und weiterer Unterlagen sowie den Empfang neuer Mitarbeitender hat die Stadt Hattingen schon im sogenannten Zeitraster Onboarding dokumentiert. Prozessbeschreibungen gibt es noch nicht. Die Stadt Hattingen arbeitet aber an weiteren Verbesserungen. Besonders hervorzuheben ist hier die Teilnahme der Stadt am Pilotprojekt „KI-gestütztes Onboarding“ der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen (HSPV), mit dem die Stadt innovative Wege beschreitet und Potenziale für eine zeitgemäße Einarbeitung entwickeln möchte. Da sich die Stadt Hattingen bereits auf einem sehr guten Weg befindet und die Prozesse sobald möglich weiter standardisieren und dokumentieren wird, verzichten wir auf eine Empfehlung dazu.

Im IT-Bereich stellt ein strukturiertes Verfahren sicher, dass Berechtigungen und Ausstattung zuverlässig eingerichtet werden. Dies stellt einen wichtigen Beitrag zum reibungslosen Start neuer Mitarbeitender dar.

Die Stadt pflegt zudem eine wertschätzende Kommunikationskultur, indem sie jährlich Förder- und Perspektivgespräche führt. Hier besprechen die Linienvorgesetzten individuelle Entwicklungen sowie Karrieremöglichkeiten transparent mit ihren Mitarbeitenden. Abgesichert durch eine Dienstanweisung regelt die Stadt Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, wodurch Verbindlichkeit und Klarheit geschaffen werden. Ein strukturiertes Verfahren gewährleistet dabei den gezielten Zugang zu notwendigem Wissen und stärkt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden.

#### 4.4.1.3 Service und Offboarding

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat ergänzend zu ihren Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, das das Wohlbefinden der Mitarbeitenden unterstützt. Ein Orientierung gebendes Leitbild oder den Ablauf des Offboarding hat sie dagegen noch nicht verbindlich dokumentiert.

*Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 86 Prozent auch hier am Median der geprüften Städte ein.

Die Stadt Hattingen zeigt ein hohes Verantwortungsbewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten. So verfügt sie über klar geregelte Verfahren und Richtlinien im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die entsprechenden Maßnahmen sind in Dienstanweisungen und Gefährdungsbeurteilungen umgesetzt und gewährleisten damit einen strukturierten und verantwortungsvollen Umgang mit diesen Themen. Ergänzend bestehen Verfahren zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden unterstützen. Zudem setzt die Stadt Hattingen flexible Organisations- und Arbeitszeitmodelle bedarfsorientiert um und sichert diese durch entsprechende Dienstanweisungen ab. So hat sie beispielsweise die Dienstvereinbarung für mobiles Arbeiten beschlossen, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Auf dieser Basis können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die individuellen Bedürfnisse mit der geforderten Arbeitsleistung besser in Einklang bringen.

Ausstiegs- und Nachfolgeregelungen bereitet die Stadt Hattingen individuell vor und passt diese damit passgenau an die jeweilige Situation an.

Ein übergreifendes, schriftlich fixiertes Leitbild mit grundlegenden Prinzipien und Leitsätzen liegt derzeit noch nicht vor. Gleichwohl zeigen sich auf der städtischen Homepage, im Haushaltsplan sowie in strategischen Entscheidungen klare Zielrichtungen. Darüber hinaus existieren verschiedene fachspezifische Konzepte, die die strategische Ausrichtung auf Ebene einzelner Bereiche konkretisieren. Ein verbindliches Leitbild würde diese bestehenden Ansätze bündeln, die gemeinsame strategische Ausrichtung stärken und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Stadt fördern. Dieses Leitbild sollte gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden

erarbeitet werden, um Identifikation und Akzeptanz zu fördern. Es kann als verbindlicher Orientierungsrahmen für das Verwaltungshandeln dienen, die Organisationskultur stärken und die bestehenden Konzepte, Strategien und Maßnahmen zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenführen. Eine regelmäßige Kommunikation und Fortschreibung des Leitbildes sichert dessen Aktualität und gelebte Wirkung im Arbeitsalltag.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte als Einstieg in einen verwaltungsweiten Strategieprozess ein übergreifendes Leitbild für die Stadtverwaltung entwickeln.

Im Bereich des Offboarding bestehen bereits schriftlich geregelte Elemente. Austrittsgespräche führen die Fachbereiche dezentral; eine zentrale Auswertung der Ergebnisse erfolgt bislang nicht, könnte aber künftig zusätzliche Erkenntnisse für die Personalentwicklung liefern. Die Rückgabe von Verwaltungseigentum ist organisatorisch klar geregelt: Während die Fachbereiche die Rückgabe allgemeiner Arbeitsmittel steuern, sorgt die IT für ein strukturiertes Verfahren zur Löschung von Berechtigungen und zur Rückgabe technischer Ausstattung.

→ **Empfehlung**

Den Ablauf des Offboarding sollte die Stadt Hattingen stadtweit verbindlich regeln und schriftlich festhalten. Zudem sollte sie ein standardisiertes Austrittsgespräch einführen und dessen Ergebnis zentral für die Personalentwicklung und Mitarbeitendenbindung auswerten.

#### 4.4.2 Organisation

Die Organisation einer Stadt ist von zentraler Bedeutung, da sie maßgeblich zur Effizienz, Transparenz und Bürgernähe der Verwaltung beiträgt. Die hierfür zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden sorgen u. a. für den Orientierungsrahmen, der maßgeblich zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Stadt beiträgt, indem sie

- Ziele, Standards und Richtlinien entwickeln, die eine einheitliche Qualität der Dienstleistungen sicherstellen,
- die Aufgaben und Verwaltungsprozesse vollständig erfassen, priorisieren und optimal ausrichten sowie
- Stellenanalysen, Stellenbemessungen und Personalbedarfsberechnungen durchführen.

Ein wesentliches Instrument, um die Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf die Verwaltungsziele auszurichten, ist dabei die Prozessgestaltung. Eine Standardisierung in den Prozessen trägt dazu bei

- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und

- rechtliche Risiken zu minimieren.

Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine Stadt beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

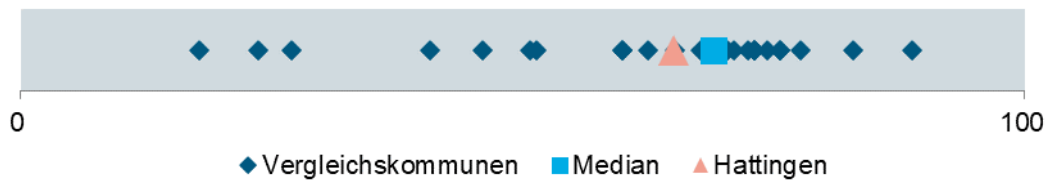
Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Hattingen** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

#### Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

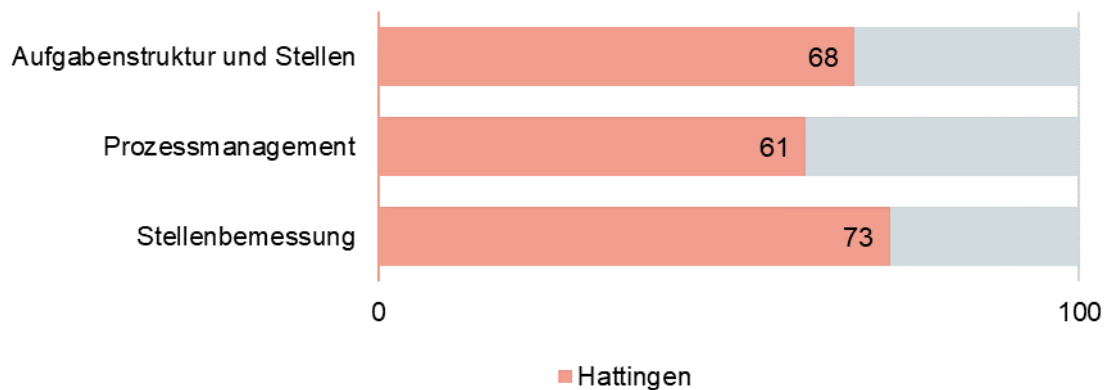


In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 69 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Organisationsbereich zu optimieren.

#### 4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen verfügt über gut funktionierende Strukturen zur Aufgabenwahrnehmung, kann jedoch die zielgerichtete Ressourcensteuerung noch erhöhen.

*Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 68 Prozent nahe am Median von 69 Prozent ein.

Die Stadt Hattingen hat noch nicht alle zu erledigenden Aufgaben aufgenommen und nach Relevanz priorisiert. Für nahezu alle Stellen hat sie Stellenbeschreibungen erstellt. Die Aktualisierungen erfolgen anlassbezogen bei Änderungen von Stellenzuschnitten oder Neuschaffung von Stellen. Dafür setzt die Stadt Hattingen ein Formular bzw. einen Musterbogen ein, in dem neben Tätigkeiten und Aufgabenumfang auch erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten dokumentiert sind.

Stellenbeschreibungen und -bewertungen passt die Stadt Hattingen an, sobald relevante Veränderungen eintreten. Vakante Stellen überprüft die Stadt Hattingen mit Blick auf mögliche Einsparpotenziale, Effektivität sowie Aufgabenerfüllung und zieht dabei auch organisatorische Umstrukturierungen in Betracht. So stellt sie eine grundsätzliche Aufgabenkritik sicher. Eine turnusmäßige Überprüfung erfolgt bislang jedoch nicht. Das Vorgehen der Stadt Hattingen orientiert sich zwar an konkreten Anlässen, bleibt aber in seiner Wirkung begrenzt, da es nicht in ein übergreifendes Konzept eingebettet ist.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert sowie Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.

Neben den Linienaufgaben setzt die Stadt einmalige, zeitlich begrenzte Vorhaben, projektorientiert um. Dabei erfolgt die Vereinbarung von Projektzielen, Zeiten und Ressourcenbedarf in initialen Projektsitzungen unter Beteiligung von Organisation, IT, betroffenen Fachbereichen, Rechnungsprüfung und Personalvertretung. Den Fortschritt der Projekte überwacht die Stadt Hattingen in regelmäßigen Projektsitzungen, so stellt sie einen gezielten Ressourceneinsatz sicher.

#### 4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Das Prozessmanagement der Stadt Hattingen befindet sich noch im Aufbau. Es kann den Ansprüchen der digitalen Transformation derzeit noch nicht in vollem Umfang gerecht werden.

*Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN<sup>30</sup>2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 61 Prozent unterhalb des Medians von 64 Prozent ein.

Die Stadt Hattingen baut zum Zeitpunkt unserer Prüfung ihr Prozessmanagement auf. Dies geschieht in einem interkommunalen Projekt unter externer Moderation mit fünf kreisangehörigen Kommunen sowie dem Ennepe-Ruhr-Kreis. Dabei verwenden alle Kommunen das gleiche Fachverfahren für das Prozessmanagement. Als ersten Projektschritt bauen die Kommunen ein Prozessregister auf, über das sie zukünftige Prozessanalysen priorisieren. Zu diesem Zweck haben die beteiligten Kommunen bereits die zu erhebenden Prozessattribute gemeinsam festgelegt.

Entsprechend des Umsetzungsstandes hat die Stadt Hattingen erst einzelne Prozesse modelliert. Vorrangige Motive für Prozessbetrachtungen sind Wissensmanagement und Digitalisierung. Verbindliche, formalisierte Vorgaben für Prozessaufnahmen hat die Stadt Hattingen bereits in einem Modellierungshandbuch festgelegt. Zudem sichert eine fixierte Strategie mit verbindlichen Zielen und Priorisierungen den weiteren Fortschritt im Prozessmanagement ab.

Die Stadt Hattingen berücksichtigt bei der Digitalisierung ihrer Verwaltungsleistungen das „Einer für Alle“ (EfA)-Prinzip und setzt damit ein wichtiges Leitprinzip der Verwaltungsdigitalisierung um. So werden derzeit mehrere digitale Verfahren eingeführt, darunter insbesondere die elektronische Wohnsitzanmeldung sowie die Online-Eheanmeldung.

<sup>30</sup> Business Process Model and Notation

Durch die Verbindung von Prozessmanagement und Digitalisierung schafft die Stadt die Voraussetzungen, um Abläufe effizienter zu gestalten, Synergien zu nutzen und neue Online-Dienste strukturiert und nachhaltig einzuführen.

Auch wenn die Stadt Hattingen ihr Prozessmanagement im Organisationsbereich zentral organisiert, hat sie noch keine Stellenanteile für das Prozessmanagement bemessen und in Stellenbeschreibungen verankert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte den guten Weg im Prozessmanagement fortsetzen und auf Basis ihrer strategischen Vorgaben den notwendigen Personalbedarf für ihr zentrales Prozessmanagement bemessen.

Bisher misst die Stadt Hattingen die Effizienz einzelner Prozesse oder die Wirkung von Optimierungsmaßnahmen noch nicht anhand festgelegter Ziele oder Standards.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte mit dem Ausbau des Prozessmanagements Ziele für ihre Prozessaufnahmen festlegen, um die Effizienz einzelner Prozesse sowie die Wirkung eingeleiteter Optimierungsmaßnahmen anhand von Kennzahlen messen zu können.

#### 4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat eine fundierte, praxisnahe Ausgangsbasis zur Personalbedarfsermittlung etabliert. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, so dass der Ablauf der Stellenbemessung noch nicht vollumfänglich strategisch abgesichert ist.

*Eine Stadt sollte den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf mindestens einmal jährlich auswerten, um Handlungsbedarf zu erkennen. Die Auswertung sollte Fluktuationen sowie Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung bezüglich Mengen, Standards und rechtlicher Vorgaben umfassen.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 73 Prozent im oberen Mittelfeld der geprüften Städte ein. Der Median liegt bei 63 Prozent.

Die Stadt Hattingen analysiert ihren Personalbedarf anlassbezogen und stützt sich dabei auf unterschiedliche Daten- und Erfahrungsquellen. Dabei wertet sie Fallzahlen aus. Zusätzlich fließen Ergebnisse aus Organisationsuntersuchungen und konkrete Rückmeldungen aus den Organisationseinheiten in die Planungen ein. Die Stadt erkennt auf diesem Wege ihren Handlungsbedarf und passt ihren Personalbestand an die aktuellen Bedarfe an.

Mit diesem Vorgehen folgt die Stadt jedoch bislang weniger einer formalisierten Systematik, sondern orientiert sich an anlassbezogenen Auslösern. So haben wir auch bei unserer Prüfung im Bereich Hilfe zur Erziehung festgestellt, dass die Stadt Hattingen keine Instrumente zur Personalbemessung in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe einsetzt. Zudem hat die Stadt bisher keine verbindlichen Ziele für die Stellenbemessung oder standardisierte Kriterien verankert. Dadurch bleibt die Personalsteuerung in Teilen reaktiv und bietet auf lange Sicht nur eingeschränkte strategische Orientierung. Durch eine formale Zielsystematik und regelmäßige Auswertungen

kann die Stadt nicht nur anlassbezogen reagieren, sondern kann beispielsweise drohende Überlastungen rechtzeitig erkennen und zielgerichteter gegensteuern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte eine regelmäßige Auswertung zur Personalbedarfsermittlung sicherstellen und ihre Ziele für die Stellenbemessung verschriftlichen.

### 4.4.3 Informationstechnik

Die gpaNRW prüft den Orientierungsrahmen im Kontext der IT anhand nachstehender Aspekte:

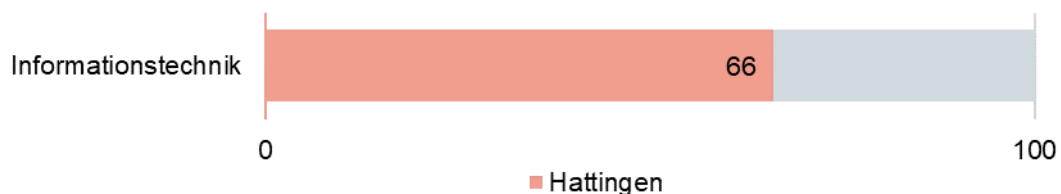
- IT- und Digitalisierungsstrategie,
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, um den Bedürfnissen der Nutzenden gerecht zu werden und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Dabei spielt die IT-Sicherheit eine entscheidende Rolle, da sie die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Daten und Systemen schützt. Ohne eine solide Sicherheitsarchitektur können weder IT- noch Digitalisierungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden, da sie durch Cyberangriffe, Datenverlust oder andere sicherheitsrelevante Vorfälle gefährdet wären.

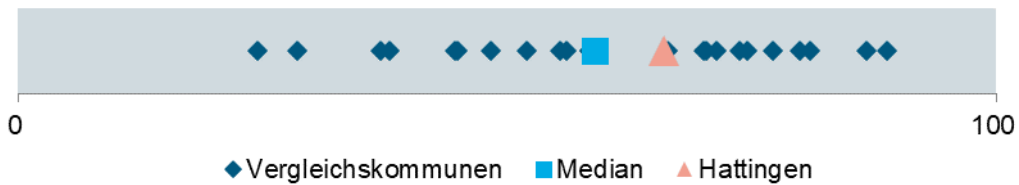
Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Hattingen** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

#### Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

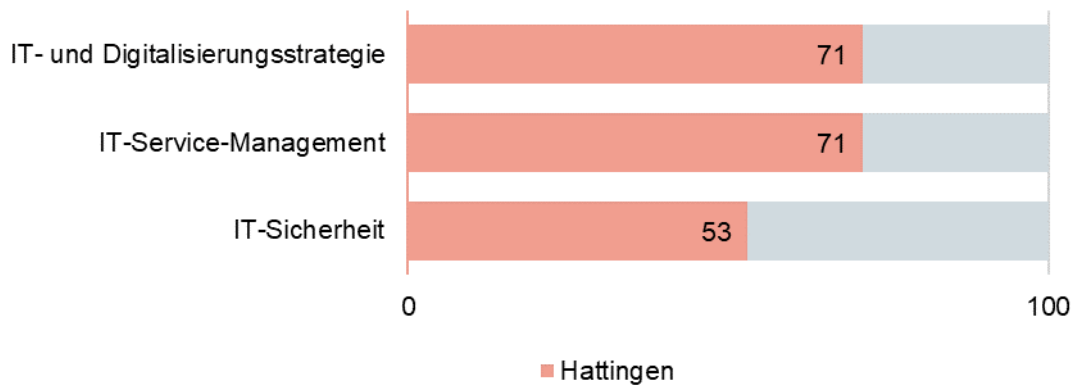


In den interkommunalen Vergleich sind 24 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 59 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

#### Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für die IT zu optimieren.

#### 4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

##### ➔ Feststellung

Trotz fehlender formaler Strategien führt die Stadt Hattingen proaktiv digitale Technologien ein und schafft damit gute Grundlagen für eine systematische Digitalisierung.

*Eine Stadt sollte zu folgenden Aspekten ihrer IT und digitalen Transformation verbindliche strategische Vorgaben festlegen und an konkreten Zielvorgaben ausrichten:*

- *Ausstattungs- und Entwicklungsziele,*
- *Steuerungsstrukturen,*
- *Personalqualifizierung,*
- *Beschaffungen im IT-Umfeld sowie*

- *den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI).*

*Sie sollte auch den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.*

*Darauf aufbauend sollte eine Stadt einen organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen (IT-Betriebsmodell) wählen, der geeignet ist, IT-Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst flexibel an strategischen Zielen auszurichten.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 71 Prozent am Median der geprüften Städte ein.

Die Stadt Hattingen betreibt ihre IT größtenteils eigenverantwortlich. Sie unterhält die Standardhard- und -software in Eigenregie. Auch viele Fachverfahren hostet die Stadt Hattingen eigenverantwortlich. Für einige größere Fachverfahren wie beispielsweise im Personalbereich oder im Standesamtswesen arbeitet die Stadt Hattingen mit verschiedenen IT-Dienstleistern zusammen. Es bestehen keine verbindlichen IT-Leistungen und Abnahmepflichten. Damit verfügt die Stadt im Hinblick auf ihre wirtschaftlich strategische Steuerung von IT-Leistungen über eine maximale Flexibilität.

Folgende strategische IT-Handlungsfelder hat die Stadt Hattingen identifiziert, die sie aktuell bearbeitet:

- durchgehende Digitalisierung von Verwaltungsprozessen,
- Implementierung von KI-Tools zur Unterstützung von Vorgängen mit hoher Fallzahl,
- Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung des Sicherheitsniveaus auf allen Ebenen der IT-Umgebung.

Für die IT-Steuerung sind die Fachbereichsleitung und die Abteilungsleitung IT zuständig. Diese tauschen sich in einem 14-tägigen jour-fix zu Umsetzungsständen und Handlungsbedarfen aus.

Eine **dokumentierte IT-Strategie** besitzt die Stadt Hattingen bislang allerdings nicht. Dies muss nicht zwingend problematisch sein. Allerdings birgt die fehlende Formalisierung Risiken für das funktionierende Steuerungssystem, da es stark von den handelnden Personen abhängig ist. Nur durch formalisierte Konzepte und Dokumentationen kann ein von Personen unabhängiger und zielgerichteter Informationsfluss gewährleistet werden. Zudem geht ein geplanter Konzeptionsprozess erfahrungsgemäß inhaltlich tiefer als ein teils reaktiver Gedankenprozess. Dies gilt im Zuge der voranschreitenden Verwaltungsdigitalisierung besonders, da für sie mehrere Akteure unabhängig von den Hierarchie-Ebenen zusammenwirken.

Die Stadt Hattingen verfügt derzeit über keine **formal verschriftlichte Digitalisierungsstrategie**. Gleichwohl orientieren sich die laufenden Digitalisierungsaktivitäten in ihren strategischen Handlungsfeldern an klar erkennbaren strategischen Grundsätzen. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Verbesserung der Bürgerservices – etwa durch schnellere Bearbeitungszeiten und eine höhere Onlineverfügbarkeit von Dienstleistungen – sowie die Vereinfachung und Beschleunigung interner Verwaltungsprozesse. Ein umfassender Projektplan mit definierten Zeitplänen und Meilensteinen zur digitalen Transformation liegt derzeit noch nicht vor. Die Stadt stimmt ihre Digitalisierungsvorhaben jedoch eng mit den betroffenen Fachbereichen ab und

geht dabei schrittweise und praxisorientiert vor. So werden fortlaufend Antragsprozesse digitalisiert und im Serviceportal, das bereits seit 2017 aktiv ist, bereitgestellt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte auf ihren strategischen Handlungsfeldern aufsetzen und eine eigenständige IT-Strategie entwickeln. Darüber hinaus sollte sie ihre Aktivitäten noch strukturierter bündeln, indem sie eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie aufstellt.

Die Stadt hat auch Verwaltungsleistungen anderer Behörden, wie beispielsweise die Beantragung von Reitkennzeichen, in ihr Serviceportal integriert. Zudem hat die Stadt Hattingen ihre PDF-Formulare durch digitale Antragsassistenten ersetzt, um die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen und die Bearbeitung zu vereinfachen.

Seit März 2024 beschäftigt sich die Stadt Hattingen intensiv mit dem **Einsatz von KI** zur Unterstützung verschiedenster Verwaltungsprozesse. Hierzu tagt regelmäßig eine KI-Arbeitsgruppe, welcher im Kern der Kämmerer sowie Mitarbeitende des Fachbereichs 11 (CDO, Organisation, IT-Abteilung) angehören. Die Stadt Hattingen hat bereits verschiedene Pilotprojekte initiiert:

- **Chatbot Hatti:** Zur Beantwortung von allgemeinen Anfragen von Bürgerinnen und Bürgern hat die Stadt Hattingen auf ihrer Website einen Chatbot eingebunden. Hierdurch soll sowohl eine interne Entlastung von Mitarbeitenden (Verminderung der Anzahl telefonischer Anfragen) als auch eine Verbesserung des Serviceangebots gegenüber Bürgerinnen und Bürgern (24/7 Erreichbarkeit sowie Mehrsprachigkeit) erzielt werden.
- **Straßenzustandsanalyse:** Die Stadt Hattingen prüft den Einsatz einer KI-Software, die den Straßenzustand erkennt und analysiert sowie bei der Straßenbewertung unterstützt.
- **Zentrale Digitalisierung der Eingangspost und Automatisierung der Postverteilung:** Zukünftig soll sämtliche in der zentralen Poststelle eingehende Post dort zentral gescannt werden. Zudem soll die Verteilung auf die entsprechenden Organisationseinheiten weitgehend automatisiert erfolgen. Die KI-Arbeitsgruppe hat bereits unter Beteiligung des Fachbereichs 10 ein Konzept erarbeitet und geeignete Hard- und Softwarekomponenten identifiziert. Die Einrichtung des Gesamtsystems erfolgt im Rahmen eines mehrmonatigen Projektes.
- **Forschungsvorhaben zum KI-Einsatzpotenzial im Onboarding-Prozess:** vgl. 4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung
- **KI-Unterstützung bei der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen:** Die Stadt Hattingen beteiligt sich an der NRW-weiten Erprobung einer Vergabe-Fachsoftware. Diese unterstützt bei der Erstellung von vergaberechtskonformen Ausschreibungsunterlagen, soll die Markterkundung erleichtern und die Prozesse durch den Einsatz von KI und datengetriebenen Verfahren optimieren.
- **Automatisierte Antragsauswertung:** für den Bereich Wohngeld, vgl. 4.6 Digitalisierungsniveau

Neben den konkreten Einsatzszenarien hat die Stadt Hattingen bereits eine Dienstanweisung für den Einsatz von KI in der Verwaltung erlassen. In diesem Regelwerk definiert sie Rahmenbedingungen für die Nutzung von KI-Systemen für dienstliche Zwecke. Dabei zielt die

Dienstanweisung darauf ab, dass die Nutzung von KI-Systemen grundsätzlich möglich ist, jedoch u.a. Verbote für die Verarbeitung von personenbezogenen Daten oder Dienstgeheimnissen umfassen. Die Klassifizierung von KI-Systemen in verschiedene Risikokategorien mit entsprechenden Dokumentations- und Transparenzpflichtigen erstellt die Stadt Hattingen sukzessive.

Als nächsten Schritt plant die Stadt Hattingen die Schulung aller Beschäftigten mit einem Büroarbeitsplatz im Umgang mit KI-Systemen. Dies soll vorrangig über eine Selbstlernplattform erfolgen.

#### 4.4.3.2 IT-Service-Management

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat im IT-Service-Management praxisorientierte und effektive Verfahren etabliert, die eine solide Grundlage für eine weitergehende Standardisierung des IT-Betriebs bilden.

*Eine Stadt sollte Steuerungsstrukturen und -prozesse etablieren, die eine wirtschaftliche und anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten gewährleisten. Daraus leiten wir folgende Einzelanforderungen ab:*

- *Projektmanagement: Eine Stadt sollte Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.*
- *Anforderungsmanagement: Eine Stadt sollte gewährleisten, dass sie alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral steuert, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.*
- *Lizenzmanagement: Eine Stadt sollte sicherstellen, dass sie Softwarelizenzen verwaltungsweit bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt, um Risiken zu begrenzen.*
- *Störungsmanagement: Eine Stadt sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 71 Prozent oberhalb des Medians von 67 Prozent ein.

Die Stadt Hattingen verfügt derzeit über keine verbindlichen Richtlinien oder Standards zu den erforderlichen **Projektphasen und Projektmanagementmethoden**. Sie setzt keine spezialisierte Projektmanagementsoftware ein, sondern nutzt die Funktionalitäten der vorhandenen Standardsoftware. Einheitliche Vorlagen für Berichte, Protokolle oder Projektpläne liegen bislang nicht vor.

Die Vereinbarung von Projektzielen, Zeitrahmen und Ressourcenbedarf erfolgt im Rahmen initialer Projektsitzungen, an denen Vertreterinnen und Vertreter der Organisationseinheit, der IT, der betroffenen Fachbereiche, der örtlichen Rechnungsprüfung sowie der Personalvertretung beteiligt sind.

Den Projektfortschritt überwacht die Stadt Hattingen in regelmäßigen Projektsitzungen. Auf diese Weise stellt sie sicher, dass Projekte auch ohne formalisierte Standards inhaltlich begleitet und gesteuert werden. Festgelegte Standards und Routinen könnten aber allen Beteiligten mehr Handlungssicherheit geben.

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadt ein kooperatives und pragmatisches Vorgehen im Projektmanagement verfolgt, das auf einer engen Abstimmung zwischen den relevanten Akteuren basiert. Durch die Einführung einheitlicher Standards und Werkzeuge könnte sie die Transparenz und routiniertere Abläufe der Projekte künftig weiter stärken.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihr Projektmanagement durch verbindliche Richtlinien standardisieren und durch geeignete Projektmanagementtools unterstützen.

Im Bereich **Anforderungsmanagement** melden die Fachbereiche IT-Bedarfe im Rahmen der Mittelanmeldungen zur jährlichen Etatplanung. Die IT-Abteilung dokumentiert diese und bewertet sie anschließend. Eine formalisierte, schriftlich fixierte Kriterienbasis besteht allerdings derzeit noch nicht. Vielmehr erfolgt die Bewertung bislang auf Grundlage fachlicher Einschätzungen und gemeinsamer Abstimmungen zwischen den beteiligten Stellen. Dadurch ist der Entscheidungsprozess nicht schriftlich abgesichert und standardisiert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte den Entscheidungsprozess für die Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen durch schriftlich definierte Kriterien absichern.

Im Bereich **Lizenzmanagement** erfüllt die Stadt Hattingen sämtliche Anforderungen und stellt somit eine ordnungsgemäße, transparente und effiziente Lizenzverwaltung sicher. Sie wertet beispielsweise ihre Softwarelizenzen verwaltungsweit aus und steuert so den bedarfsgerechten Einsatz.

Die Stadt Hattingen betreibt ein strukturiertes **Störungsmanagement**, bei dem die Aufnahme und Bearbeitung von IT-Störungen über ein zentrales Ticketsystem erfolgt. Über dieses System werden sämtliche Störungen systematisch dokumentiert, klassifiziert und nachverfolgt, sodass eine transparente und nachvollziehbare Bearbeitung sichergestellt ist. Das Ticket-System wertet die Stadt Hattingen regelmäßig aus, um daraus Handlungsansätze zur Verbesserung der Servicequalität und Effizienz abzuleiten.

#### 4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Hattingen sind gut. Gleichwohl bestehen noch konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.

*Eine Stadt sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Stadt mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.*

Die **Stadt Hattingen** ordnet sich im Vergleich mit 53 Prozent leicht unterhalb des Medians von 56 Prozent ein.

Bei der Notfallvorsorge hat die Stadt Hattingen bereits einige wichtige Bausteine ganz oder teilweise dokumentiert. Insbesondere zum IT-Sicherheitsmanagement fehlen jedoch noch wesentliche Dokumentationen. Auch ein übergreifendes IT-Sicherheitskonzept, das die umgesetzten Maßnahmen und Strukturen beschreibt, liegt bislang nicht vor.

Eine formalisierte Dokumentation ist die Basis, um einen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht nur von einzelnen Personen abhängig sind. Auch im Schadensfall (z. B. Datenleck, Cyberangriff) kann die Verwaltung so nachweisen, dass sie angemessene Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann im rechtlichen Kontext wichtig sein, um Haftungsrisiken zu minimieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte mit Priorität ein IT-Sicherheitskonzept aufstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.

## 4.5 Personalressourcen

Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der oft ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Diese zu erwartenden starken altersbedingten Personalfluktuationen innerhalb der Verwaltung und die Veränderungen des kommunalen Leistungsangebotes erfordern einen zielgerichteten Umgang mit den Personalressourcen. Steigende Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit hat auch, dass es den Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen verfügt über einen vergleichsweise hohen Personaleinsatz, der im Zusammenhang mit zahlreichen Aufgaben in Eigenleistung steht. Gleichzeitig besteht die Belegschaft zu einem großen Teil aus älteren Mitarbeitenden.

*Eine Stadt sollte über bedarfsgerechte Personalressourcen mit einer ausgewogenen Altersstruktur verfügen, um eine dauerhafte Aufgabenerledigung und adäquate Vertretungsmöglichkeiten sicherzustellen.*

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

- Personalquoten,
- Stellenbesetzung,
- Altersstruktur sowie

- Querschnittsaufgaben.

#### 4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Hattingen** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt.

##### Personalquoten 2024

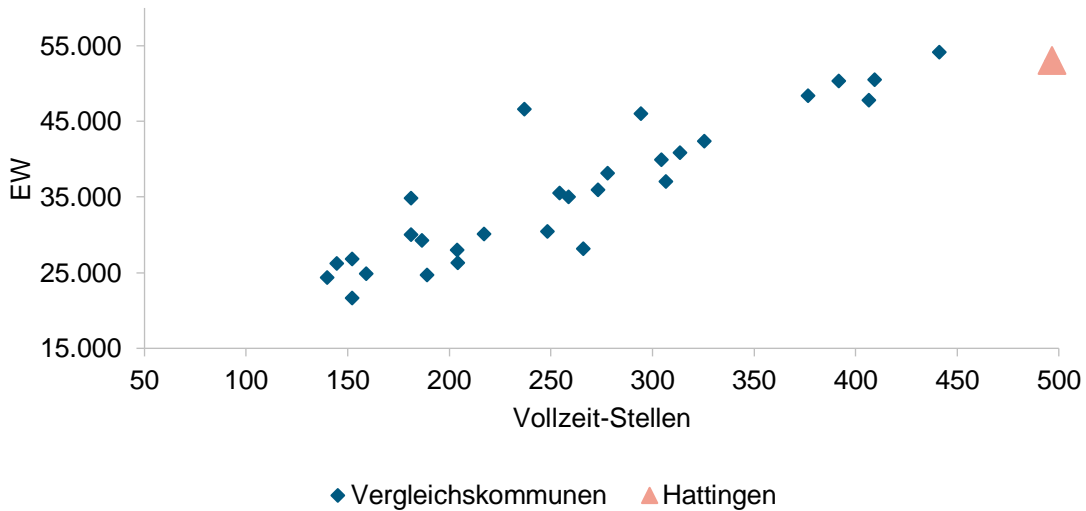
Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	13,93	5,59	8,15	9,68	10,85	13,93	31
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	9,36	5,08	6,41	7,59	7,95	11,79	31

Die Personalquoten dienen in der Prüfung als Indikator, um zu sehen, ob die Kommunen ihre Aufgaben im Vergleich verstärkt oder weniger stark mit eigenem Personal erledigen. Sie sind nicht geeignet, um daraus einen konkreten Stellenbedarf oder Stellenüberhang abzuleiten – zu diesem Zweck müssen konkrete analytische Stellenbemessungen durchgeführt werden.

Bei der Personalquote 1 stellt die Stadt Hattingen mit 13,93 Vollzeit-Stellen das Maximum dar. Hier wirkt sich vor allem das städtische Personal in den eigenen Kindertageseinrichtungen mit 107,23 Vollzeit-Stellen aus. Wie in der beigefügten Anlage zur Personalquotenberechnung ersichtlich, fallen die Eigenreinigungskräfte in den zweiten Bereinigungsbereich. Daher können wir hier auch feststellen, dass die Stadt im Vergleich zu anderen Kommunen im Bereich der Gebäudereinigung deutlich stärker auf die Aufgabenerledigung mit eigenen Reinigungskräften setzt: Dreiviertel der Vergleichskommunen setzen weniger als 17 Vollzeit-Stellen ein. Die Stadt Hattingen liegt mit über 32 Vollzeit-Stellen hier nahe am Maximum von 34 Vollzeit-Stellen. Aber auch die Personalquote 2, bei der zur besseren Vergleichbarkeit u. a. das Eigenreinigungspersonal und städtische Kindertageseinrichtungspersonal bei allen Städten bereinigt wird, ist bei der Stadt Hattingen vergleichsweise hoch und liegt zwischen dem 3. Viertelwert und dem Maximum.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht mit der Gegenüberstellung der Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2 und der Einwohnendenzahl der Kommune zum einen die Tendenz, dass einwohnerstärkere Kommunen mehr eigenes Personal zur Aufgabenerledigung einsetzen und zum anderen, dass es auch bei vergleichbarer Einwohnendenzahl durchaus eine hohe Streubreite im Einsatz von eigenem Personal zur Aufgabenerledigung gibt:

### Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Position der Stadt Hattingen zeigt, dass sie abseits der Städte mit vergleichbarer Einwohnerzahl liegt. Gegenüber diesen verfügt die Stadt Hattingen über eine höhere Anzahl an Vollzeit-Stellen, setzt also zur Aufgabenerledigung im Vergleich stärker auf eigenes Personal.

Die Personalquoten selbst ermöglichen aber darüber hinaus auch das Aufzeigen der intrakommunalen Entwicklung. Aus den Altwerten von 2019 (siehe Anlage 1) im Vergleich zu den aktuellen Werten 2024 ergeben sich folgende Veränderungs-Prozentsätze bzw. Erhöhungen/Verringerungen:

### Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 – Stadt Hattingen

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+23,60
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+29,46

Die Steigerung der Personalquoten 1 und 2 ist zum einen auf einen Anstieg der Vollzeit-Stellen zurückzuführen. Dieser betrug im Betrachtungszeitraum rund 17 Prozent. Eine rückläufige Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner ohne Anpassung von Stellenanteilen trägt rechnerisch ebenso zu höheren Personalquoten bei wie die gegenüber 2019 geringere Zahl an Vollzeit-Stellen in der Bereinigungsstufe 1.

Wir haben in den Personalquoten bereits einige Bereiche, die nicht „Kernverwaltung“ im engeren Sinne sind, bereinigt. Auch in einigen anderen – nicht bereinigten – Bereichen setzen die Städte unterschiedlich stark eigenes Personal ein, um die Aufgaben zu erledigen. Dies wirkt sich in den individuellen Kennzahlen entsprechend aus. Die nachfolgende Aufstellung stellt einige dieser Bereiche dar, die wir für den Vergleich zusätzlich als informatorische Größe erfasst haben:

### Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2024

Aufgabe	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	98,17	0,00	30,35	53,76	68,59	110,15	31
Grundschulen	34,38	0,00	0,00	0,00	0,00	48,09	31
Musikschulen	17,48	0,00	0,00	2,69	7,56	17,48	31
Büchereien	9,71	0,00	2,85	4,02	5,60	9,71	31
Unterhaltsvorschussleistungen	4,06	0,00	1,03	2,00	3,06	4,06	31
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	24,02	0,00	8,91	18,64	24,01	66,83	31
Sportstätten und Bäder	15,38	0,00	1,76	5,92	15,44	66,04	31

In allen ausgewählten Aufgabenbereichen setzt die Stadt Hattingen vergleichsweise stark auf die Aufgabenerledigung durch eigenes Personal. Bei der Musikschule, der Bücherei und im Bereich Unterhaltsvorschuss stellt die Stadt Hattingen sogar das Maximum dar. Im Bereich der Grundschulen erfassen wir den eigenen Personaleinsatz für die Ganztagesbetreuung (OGS) – hier können die meisten Vergleichskommunen auf Träger zurückgreifen, die die Aufgabenerledigung sichern – Hattingen ist hier die Stadt mit dem zweithöchsten eigenen Personaleinsatz.

#### 4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Stadt neben einer Übersicht der Ist-Besetzung auch Auskunft darüber, welche Zahl an Soll-Vollzeit-Stellenanteilen benötigt wird. Den Abgleich dieser Soll-Zahl mit der tatsächlichen Ist-Besetzung stellen wir als Stellenbesetzungsquote nachfolgend dar:

#### Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	96,86	76,26	89,35	91,89	95,39	99,79	31

Wenn die Stellenbesetzungsquote über einem Wert von 100 Prozent liegt, bedeutet dies, dass gegenüber dem Stellenplan überplanmäßig Personal eingesetzt wird. Also mehr Personal im „Ist“ vorhanden ist, als ursprünglich als „Soll“ geplant wurde. Ein Zurückbleiben der Werte unter 100 Prozent bedeutet, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist: durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Bedarf verringert haben – nicht immer passen die Städte in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an.

Mit fast 97 Prozent weist die Stadt Hattingen eine vergleichsweise hohe Besetzungsquote auf. Dies zeigt im interkommunalen Vergleich, dass andere Städte hier möglicherweise bereits größere Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung von Stellen haben. Dies kann somit als Bestätigung für das bereits beschriebene gute Rekrutierungs- und Einstellungsverfahren der Stadt Hattingen gewertet werden.

### 4.5.3 Altersstruktur

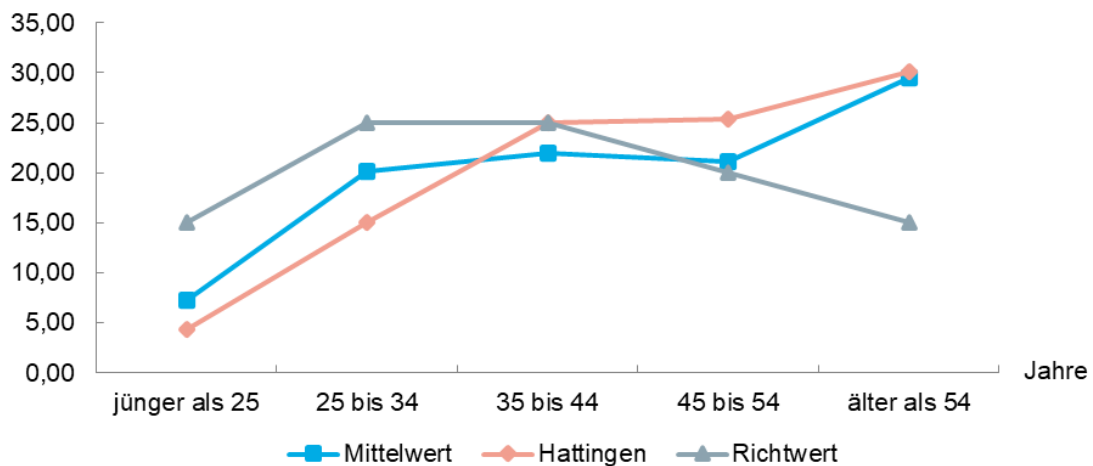
Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

#### Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	45,90	41,19	44,02	45,10	45,94	47,81	31

Die prozentuale Verteilung der einzelnen Altersgruppen der Mitarbeitenden insgesamt verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

#### Altersstruktur 2024



Wenngleich die Stadt Hattingen in der Altersgruppe der 35- bis 44-Jährigen den Richtwert erreicht, ist die Altersstruktur ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt noch stärker alterszentriert als es im interkommunalen Vergleich der Fall ist. Damit ist insgesamt die Abweichung von der balancierten Altersstruktur deutlich erkennbar: Die Altersstruktur der Stadt Hattingen ist durch einen hohen Anteil an Mitarbeitenden über 54 Jahren geprägt, während die Gruppe der unter 34-Jährigen deutlich unterrepräsentiert ist. Die Altersstruktur wird auch dadurch beeinflusst, dass die Stadt Hattingen bei Neueinstellungen gezielt auch ältere Bewerberinnen und Bewerber einbezieht, um von deren Erfahrung zu profitieren.

Aufgrund der Altersstruktur ist in den kommenden zehn Jahren mit einer erheblichen altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Diese Entwicklung birgt Risiken im Hinblick auf den Verlust von Erfahrungswissen und Fachkompetenz, die für die Aufgabenerfüllung der Verwaltung von zentraler Bedeutung sind. Das Risiko trifft die Stadt Hattingen noch stärker als andere Kommunen im Vergleich, da sie ihre Aufgaben vergleichsweise stark mit eigenem Personal erledigt (vgl. 4.5.1 Personalquoten).

Die Stadt Hattingen hat die Risiken aus der Altersstruktur erkannt und plant in den nächsten Jahren verstärkt in die Ausbildung von Mitarbeitenden zu investieren.

Ferner nutzt die Stadt Hattingen bereits interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) als strategisches Instrument, um ihre Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern. So übernimmt die Stadt Aufgaben der Rechnungsprüfung für eine andere Kommune, während umgekehrt eine Partnerkommune die Personalabrechnung für die Stadt durchführt. Auch der Aufbau des Prozessmanagements erfolgt in Kooperation mit weiteren Städten. Weitere Beispiele für IKZ sind das Stadtarchiv, die Adoptionsvermittlung, der Support für die e-Akte sowie das Fachverfahren im Bereich Soziales. Damit zeigt die Stadt Hattingen, dass sie die Chancen gemeinsamer Aufgabenerledigung aktiv nutzt und auf regionale Synergien setzt.

Aufgrund der demografischen Entwicklung bei der Stadt Hattingen gewinnt eine strategisch ausgebauter interkommunale Zusammenarbeit zunehmend noch mehr an Bedeutung, um Ressourcen zu bündeln, Fachwissen zu sichern und die Verwaltung zukunftsfest aufzustellen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte den Weg der interkommunalen Zusammenarbeit weiter intensivieren.

#### 4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

- Kämmerei und Finanzbuchhaltung sowie sonstiges Finanzmanagement,
- Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie sonstiges Personalmanagement,
- IT.

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den EW dar. Die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie der IT setzen wir in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

##### Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,59	0,23	0,41	0,50	0,54	0,72	31

### Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,06	31
IT	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	31

Die getrennte Darstellung der Querschnittsaufgaben trägt der organisatorischen Spezialisierung der mittleren kreisangehörigen Städte Rechnung. Auch wenn die rechnerischen Werte im unteren Dezimalbereich liegen, erlauben sie im interkommunalen Vergleich dennoch eine grundsätzliche Einordnung des jeweiligen Personalansatzes. Zudem müssen die Ergebnisse stets im Kontext struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden – etwa dem Grad der Digitalisierung, dem Umfang externer Leistungsvergaben (z. B. über Rechenzentren) oder bestehender interkommunaler Kooperationen. Solche Faktoren können den Ressourcenbedarf in diesen Aufgabenfeldern erheblich beeinflussen, ohne dass dies unmittelbar aus der quantitativen Stellenzahl ablesbar ist.

Die Stadt Hattingen setzt im **Finanzbereich** 0,59 Vollzeit-Stellen je 1.000 Einwohnerinnen und Einwohner ein und liegt damit im interkommunalen Vergleich oberhalb des dritten Viertelwertes. Das bedeutet, dass mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte mit einem geringeren Personaleinsatz in diesem Aufgabenfeld arbeiten.

Bei der Bewertung dieses Ergebnisses ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Hattingen sämtliche Aufgaben im Finanzbereich vollständig in Eigenleistung erbringt und zum Zeitpunkt der Prüfung noch keinen elektronischen Rechnungsworkflow eingeführt hat. Diese Rahmenbedingungen erklären teilweise den überdurchschnittlichen Personaleinsatz und verdeutlichen zugleich die Potenziale, die eine weitergehende Digitalisierung künftig bieten kann.

#### → Empfehlung

Die Stadt Hattingen sollte das im Aufbau befindliche Prozessmanagement dazu nutzen, ihr Digitalisierungspotenzial z. B. aus der Einführung eines elektronischen Rechnungsworkflows, gezielt zu heben und so die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für **Personal und Organisation** bei 0,01 Vollzeit-Stellen je Beschäftigten. Dieser Wert bewegt sich am Minimum bzw. 1. Viertelwert. Damit ordnet sich die Stadt hier unter den 25 Prozent der Kommunen mit dem geringsten Personaleinsatz in diesem Querschnittsbereich ein.

Ein vergleichbares Bild ergibt sich für den Personaleinsatz in der **Informationstechnik**. Trotz eines weitgehend autarken IT-Betriebsmodells, das eine eigenständige Aufgabenerledigung ermöglicht, liegt auch hier der Personalaufwand auf einem sehr niedrigen Niveau. Im Bereich der IT-Sicherheit besteht erhöhter Handlungsbedarf (vgl. 4.4.3.3 IT-Sicherheit). Vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen ist zu prüfen, ob die vorhandenen Personalressourcen in der IT, insbesondere im Bereich IT-Sicherheit, ausreichend dimensioniert sind. Gegebenenfalls ist eine Anpassung und Verstärkung der personellen Ausstattung erforderlich, um ein angemessenes Sicherheitsniveau dauerhaft zu gewährleisten.

## 4.6 Digitalisierungsniveau

Die Digitalisierung ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung, sondern stößt vor allem auch organisatorisch und personell an Grenzen. Dabei hat der Abbau von Medienbrüchen im Wege der Verwaltungsdigitalisierung sowohl hinsichtlich der Dauer als auch mit Blick auf die einzuhaltende Qualität kommunaler Dienstleistungsprozesse einen positiven Einfluss. Mittelbar können die Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

Die gpaNRW stellt im Folgenden dar, inwieweit die Arbeit in ausgewählten Bereichen der Verwaltung bereits digital erfolgt. Daraus leiten wir das Digitalisierungsniveau ab, um über die Wirksamkeit der seitens der Stadt getroffenen personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen urteilen zu können. Denn die enge Verzahnung von Personal, Organisation und IT ist entscheidend, um die Potenziale der Digitalisierung optimal zu nutzen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten.

Um das Digitalisierungsniveau zu bestimmen, hat die gpaNRW exemplarisch fünf Verwaltungsleistungen ausgewählt und unter einheitlichen Prüfkriterien betrachtet. Die Prüfkriterien zielen darauf ab, Medienbrüche im gesamten Prozess vom auslösenden Ereignis (z. B. Antrag) bis hin zum Ergebnis (z. B. Bescheid) zu identifizieren. Ergänzend betrachten wir, inwieweit die gesamte Verwaltung bereits auf elektronische Akten als Grundlage für digitales Verwaltungshandeln zurückgreifen kann.

Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

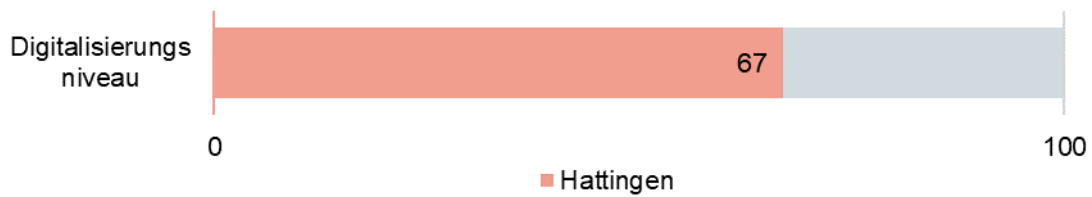
### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat bei der Digitalisierung ihrer Verwaltung schon wichtige Meilensteine erreicht. Aufbauend auf diesen guten Grundlagen kann sie über das Prozessmanagement und flankierende Maßnahmen die Digitalisierung weiter voranbringen.

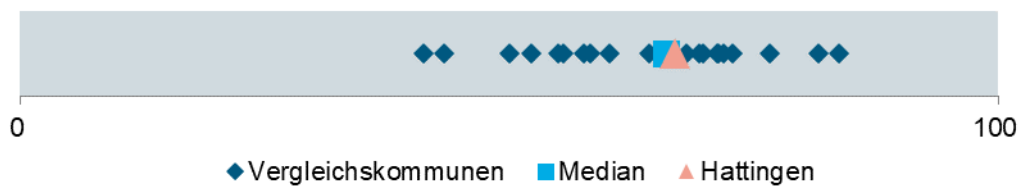
*Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie bzw. medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten.*

Die **Stadt Hattingen** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

### Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

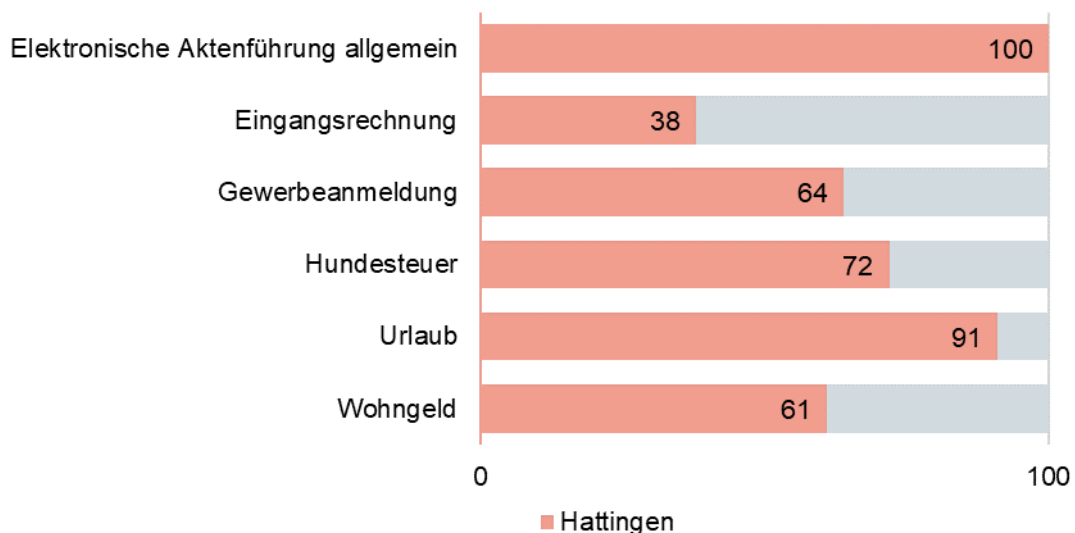


In den interkommunalen Vergleich sind 22 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Hattingen ordnet sich im interkommunalen Vergleich im Mittelfeld der geprüften Städte ein. Der Median beträgt 65 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Die Stadt Hattingen hat bereits ein **verwaltungsweites Dokumentenmanagementsystem** (DMS) flächendeckend eingeführt. Neben der digitalen Bearbeitung aktueller Vorgänge hat die Stadt auch alle Altakten eingescannt und in das System übernommen. Damit verfügt sie über

eine zentrale und einheitliche Basis für die digitale Aktenführung und die weitere Digitalisierung der Verwaltungsprozesse.

Dieses Ergebnis ist besonders hervorzuheben, da bislang nur wenige Kommunen vergleichbarer Größe einen derart umfassenden Umsetzungsstand erreicht haben. Mit dem flächendeckenden Rollout des DMS hat die Stadt eine wesentliche Grundlage geschaffen, auf der sie zukünftige Digitalisierungsprojekte effektiv und effizient aufbauen kann.

Um den **Prozess der Eingangsrechnungsbearbeitung** zu digitalisieren, hat die Stadt Hattingen bereits frühzeitig Schritte unternommen. So hat sie im bisherigen Finanzverfahren ein Add-on zur elektronischen Bearbeitung von Eingangsrechnungen eingesetzt. Bereits beim Rechnungseingang in der Poststelle erfolgte das Einscannen der Belege, sodass diese anschließend digital weiterbearbeitet werden konnten. Die revisionssichere Archivierung der Rechnungen wurde über das städtische DMS realisiert.

Das Verfahren wurde im Rahmen einer Pilotierung in ausgewählten Fachbereichen – darunter Ratsangelegenheiten, Wahlen und Logistik sowie Personal, Organisation und Datenverarbeitung – erprobt. Die Pilotphase zeigte, dass die Benutzerführung in der eingesetzten Lösung noch Optimierungspotenzial aufwies und die Integration der DMS-Ablage in die Finanzbuchhaltung nicht optimal gelöst war.

Aufgrund dieser Erkenntnisse und bestehender Schnittstellenproblematiken hat sich die Stadt Hattingen entschieden, den flächendeckenden Rollout des Rechnungsworkflows zunächst zurückzustellen. Eine erneute Umsetzung ist im Zuge der Einführung des neuen Finanzverfahrens vorgesehen, die voraussichtlich im Jahr 2027 erfolgen soll.

Die bisherigen Erfahrungen aus der Pilotierung bilden dabei eine wertvolle Grundlage für die zukünftige Gestaltung eines effizienteren, technisch integrierten und anwenderfreundlichen digitalen Rechnungsworkflows.

In den Bereichen **Gewerbeanmeldung** und **Hundesteuer** erfolgt der Versand der Bescheide derzeit noch überwiegend papierbasiert. Wesentliche Hemmschwellen sind derzeit die rechtlichen Anforderungen an die Einwilligung der Bürgerinnen und Bürger sowie die sogenannte Bekanntgabefunktion. Eine digitale Zustellung von Bescheiden ist nur zulässig, wenn der Bürger bzw. die Bürgerin zuvor ausdrücklich zugestimmt hat. Diese Zustimmung muss aktuell in jedem einzelnen Online-Antrag erneut abgefragt und dokumentiert werden. Zudem benötigt die Verwaltung bei digital zugestellten Bescheiden einen technischen Nachweis darüber, wann ein Bescheid als zugestellt gilt. Die hierfür erforderliche Infrastruktur für Zustellbestätigungen befindet sich noch im Aufbau.

Bund und Länder arbeiten aktuell im Rahmen des Planungsrats Digitalisierung am erweiterten Bürgerpostfach („Postfach 2.0“), das eine rechtssichere und standardisierte Lösung für die digitale Bescheidzustellung schaffen soll. Die Stadt Hattingen verfolgt diese Entwicklung bewusst abwartend und verzichtet derzeit auf eigene Insellösungen, um künftig auf eine einheitliche und nachhaltige Lösung aufzusetzen.

Im internen **Prozess „Urlaub gewähren“** erreicht die Stadt bereits ein gutes Digitalisierungsniveau. Die Abläufe sind weitgehend digital gestaltet und unterstützen eine effiziente Bearbeitung der Urlaubsanträge. Damit verfügt die Stadt in diesem Bereich über eine solide Grundlage für eine moderne und medienbruchfreie Personalverwaltung.

Das derzeitige Digitalisierungsniveau im Bereich **Wohngeld** ist im Vergleich zu anderen Verwaltungsprozessen noch ausbaufähig. Die Stadt Hattingen hat diesen Handlungsbedarf jedoch bereits erkannt und plant gezielte Optimierungen, um die Prozesse künftig effizienter und moderner zu gestalten.

Konkret ist vorgesehen, Verfahren zur automatisierten Vollständigkeitsprüfung und zur Auswertung von Wohngeldanträgen unter Einsatz von KI und Robotic Process Automation (RPA) zu erproben. Die Stadt Hattingen hat eine geeignete Softwarelösung bislang noch nicht identifiziert; verschiedene größere Kommunen entwickeln jedoch derzeit entsprechende Anwendungen in Kooperation mit Softwarehäusern.

Die Stadt Hattingen beobachtet diese Entwicklungen aufmerksam und beabsichtigt, sich an erprobten Lösungen zu orientieren bzw. geeignete Ansätze zu übernehmen, sobald diese marktreif vorliegen. Damit zeigt die Stadt ein vorausschauendes und strategisch umsichtiges Vorgehen, das die Grundlage für eine nachhaltige Digitalisierung des Wohngeldverfahrens bildet.

Bei allen betrachteten Prozessen fehlen noch Prozessbeschreibungen mit formaler Festlegung der Prozessverantwortung. Weiteres Optimierungspotenzial besteht in der Einführung geeigneter Kennzahlen, um Effizienz und Effektivität der Prozesse systematisch zu messen und zu steuern. Mit diesen ergänzenden Maßnahmen kann die Stadt Hattingen die vorhandene digitale Prozessqualität weiter stärken und die kontinuierliche Verbesserung ihrer Prozesse gezielt unterstützen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte mit Beschreibung ihrer Prozesse die jeweilige Prozessverantwortung formal in der Prozessbeschreibung verankern und geeignete Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Effektivität einführen.

## 4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

### Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 23. Mai 2025 von der Stadt Hattingen zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinerungsschritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

Der Ausgangswert bzw. die nachfolgenden Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung haben wir dabei bereits um die Stellenanteile reduziert, die auf Auszubildende oder Personal in der Freizeitphase etc. entfallen.

### Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	675,27	788,14
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0,00	0,00

### Personalquote 1

#### Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	24,07	28,73
Abwasserbeseitigung	8,65	0,99
Straßenreinigung	14,68	13,15
ÖPNV	0,00	0,00
Friedhofs- und Bestattungswesen	4,08	1,57
Land- und Forstwirtschaft	1,70	0,00

Bezeichnung	2019	2024
Wirtschaftsförderung	6,51	2,27
Märkte	0,65	0,65
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	2,60
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1</b>	<b>60,34</b>	<b>49,96</b>

### Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	675,27	788,14
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	60,34	49,96
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1</b>	<b>614,93</b>	<b>738,18</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	54.562	53.007
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1</b>	<b>11,27</b>	<b>13,93</b>

### Personalquote 2

Zur Ermittlung der Personalquote 2 haben wir die Stellenbasis der Personalquote 1 um weitere Stellenanteile wie folgt bereinigt:

### Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	29,08	32,22
Brandschutz	92,57 <sup>31</sup>	72,46
Rettungsdienst	0,00	20,87
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	12,21	9,02
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	86,64	107,23
<b>Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2</b>	<b>220,50</b>	<b>241,80</b>

<sup>31</sup> Stellen Brandschutz und Rettungsdienst

## Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	614,93	738,18
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	220,50	241,80
<b>Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2</b>	<b>394,43</b>	<b>496,38</b>
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	54.562	53.007
<b>Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2</b>	<b>7,23</b>	<b>9,36</b>

## 4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabellen

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Personal, Organisation und Informationstechnik**

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Personal</b>					
F1	Die Stadt Hattingen hat eine vorausschauende und vielfältige Personalarbeit etabliert und positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin. Entwicklungsbedarf besteht nur noch in der vollständigen Standardisierung und Verschriftlichung der Einstellungsverfahren.	110	E1	Die Stadt Hattingen sollte den etablierten Standard bei Einstellungsverfahren zeitnah vervollständigen und schriftlich absichern.	112
F2	Die Stadt Hattingen fördert die Personalentwicklung mit wichtigen Bausteinen wie jährlichen Perspektivgesprächen, geregelten Fortbildungen und ersten Onboarding-Strukturen. Es fehlt noch ein systematisches und strukturiertes Verfahren zur Wissensweitergabe.	112	E2	Die Stadt Hattingen sollte ihr Wissensmanagement verbindlich strukturieren und mit dem entstehenden Prozessmanagement verknüpfen	112
F3	Die Stadt Hattingen hat ergänzend zu ihren Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet, das das Wohlbefinden der Mitarbeitenden unterstützt. Ein Orientierung gebendes Leitbild oder den Ablauf des Offboarding hat sie dagegen noch nicht verbindlich dokumentiert.	113	E3.1	Die Stadt Hattingen sollte als Einstieg in einen verwaltungsweiten Strategieprozess ein übergreifendes Leitbild für die Stadtverwaltung entwickeln.	114
			E3.2	Den Ablauf des Offboarding sollte die Stadt Hattingen stadtweit verbindlich regeln und schriftlich festhalten. Zudem sollte sie ein standardisiertes Austrittsgespräch einführen und dessen Ergebnis zentral für die Personalentwicklung und Mitarbeitendenbindung auswerten.	114
<b>Organisation</b>					
F4	Die Stadt Hattingen verfügt über gut funktionierende Strukturen zur Aufgabenwahrnehmung, kann jedoch die zielgerichtete Ressourcensteuerung noch erhöhen.	116	E4	Die Stadt Hattingen sollte ihre strategische Steuerung stärken, indem sie dauerhaft wiederkehrende Aufgaben zentral priorisiert sowie Stellen regelmäßig beschreibt und bewertet.	117
F5	Das Prozessmanagement der Stadt Hattingen befindet sich noch im Aufbau. Es kann den Ansprüchen der digitalen Transformation derzeit noch nicht in vollem Umfang gerecht werden.	117	E5.1	Die Stadt Hattingen sollte den guten Weg im Prozessmanagement fortsetzen und auf Basis ihrer strategischen Vorgaben den notwendigen Personalbedarf für ihr zentrales Prozessmanagement bemessen.	118

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
			E5.2	Die Stadt Hattingen sollte mit dem Ausbau des Prozessmanagements Ziele für ihre Prozessaufnahmen festlegen, um die Effizienz einzelner Prozesse sowie die Wirkung eingeleiteter Optimierungsmaßnahmen anhand von Kennzahlen messen zu können.	118
F6	Die Stadt Hattingen hat eine fundierte, praxisnahe Ausgangsbasis zur Personalbedarfsermittlung etabliert. Gleichzeitig fehlt bislang eine formale Zielsystematik, so dass der Ablauf der Stellenbemessung noch nicht vollständig strategisch abgesichert ist.	118	E6	Die Stadt Hattingen sollte eine regelmäßige Auswertung zur Personalbedarfsermittlung sicherstellen und ihre Ziele für die Stellenbemessung verschriftlichen.	119
<b>Informationstechnik</b>					
F7	Trotz fehlender formaler Strategien führt die Stadt Hattingen proaktiv digitale Technologien ein und schafft damit gute Grundlagen für eine systematische Digitalisierung.	120	E7	Die Stadt Hattingen sollte auf ihren strategischen Handlungsfeldern aufsetzen und eine eigenständige IT-Strategie entwickeln. Darüber hinaus sollte sie ihre Aktivitäten noch strukturierter bündeln, indem sie eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie aufstellt.	122
F8	Die Stadt Hattingen hat im IT-Service-Management praxisorientierte und effektive Verfahren etabliert, die eine solide Grundlage für eine weitergehende Standardisierung des IT-Betriebs bilden.	123	E8.1	Die Stadt Hattingen sollte ihr Projektmanagement durch verbindliche Richtlinien standardisieren und durch geeignete Projektmanagementtools unterstützen.	124
			E8.2	Die Stadt Hattingen sollte den Entscheidungsprozess für die Bewertung und Priorisierung von IT-Anforderungen durch schriftlich definierte Kriterien absichern.	124
F9	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Hattingen sind gut. Gleichwohl bestehen noch konzeptionelle Optimierungsansätze, um potenzielle Ausfallrisiken noch weiter zu reduzieren.	124	E9	Die Stadt Hattingen sollte mit Priorität ein IT-Sicherheitskonzept aufstellen und verbindlich dokumentieren, um eine belastbare Grundlage für präventive und reaktive Maßnahmen zu schaffen.	125
<b>Personalressourcen</b>					
F10	Die Stadt Hattingen verfügt über einen vergleichsweise hohen Personaleinsatz, der im Zusammenhang mit zahlreichen Aufgaben in Eigenleistung steht. Gleichzeitig besteht die Belegschaft zu einem großen Teil aus älteren Mitarbeitenden.	125	E10.1	Die Stadt Hattingen sollte den Weg der interkommunalen Zusammenarbeit weiter intensivieren.	130
			E10.2	Die Stadt Hattingen sollte das im Aufbau befindliche Prozessmanagement dazu nutzen, ihr Digitalisierungspotenzial z. B. aus der Einführung eines elektronischen Rechnungsworkflows, gezielt zu heben und so die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.	131

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Digitalisierungsniveau</b>					
F11	Die Stadt Hattingen hat bei der Digitalisierung ihrer Verwaltung schon wichtige Meilensteine erreicht. Aufbauend auf diesen guten Grundlagen kann sie über das Prozessmanagement und flankierende Maßnahmen die Digitalisierung weiter voranbringen.	132	E11	Die Stadt Hattingen sollte mit Beschreibung ihrer Prozesse die jeweilige Prozessverantwortung formal in der Prozessbeschreibung verankern und geeignete Kennzahlen zur Messung von Effizienz und Effektivität einführen.	135

## 5. Kommunales Krisenmanagement

### 5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet „Kommunales Krisenmanagement“ stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

#### **Kommunales Krisenmanagement**

Für die Stadt Hattingen ist das kommunale Krisenmanagement eine dauerhafte und herausfordernde Aufgabe. Die Stadt investiert stetig personelle und finanzielle Ressourcen, um ein **effektives und effizientes Krisenmanagement** zu gewährleisten.

Die Stadt hat verschiedene Risiken in ihrem Stadtgebiet, etwa Unwetter- und Hochwassergefahren, ermittelt. Dabei nutzt sie das eigene interne Fachwissen, aber auch das Fachwissen von externen Akteuren wie Hilfsorganisationen, anderen Behörden oder Dienstleistern. Die erkannten Risiken sollte die Stadt nach **Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß** priorisieren. Dadurch kann sie das zur Verfügung stehende Personal zielgerichtet zur Erarbeitung und regelmäßigen Aktualisierung von Konzepten und Plänen einsetzen.

Um auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können, hat die Stadt Hattingen einen **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** eingerichtet. Die Handlungsfähigkeit des Stabes ist durch eine Mehrschichtfähigkeit sichergestellt. Übungen finden bisher noch nicht statt, da es viele Echtlagen in den letzten Jahren gegeben hat. Damit die Stadt die Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse noch zielgerichteter ausbilden kann, sollte sie die Schulungsinhalte für die einzelnen Funktionen im Stab festlegen. Dadurch können sich die einzelnen Funktionen fachlich noch besser weiterentwickeln.

Die Abläufe und Aufgaben für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse hat die Stadt Hattingen in einer **Dienstanweisung** verschriftlicht. Diese enthält bereits viele Informationen, Regelungen und Zuständigkeiten zu den einzelnen Funktionen. Dennoch sollte die Stadt die Dienstanweisung überarbeiten und die Inhalte sowie Hinweise aus dem Krisenstabserlass des Landes NRW ergänzen.

Die **Nachbereitung** von Krisenlagen erfolgt strukturiert. Damit kann die Stadt die Erkenntnisse aus Echtlagen für ihr zukünftiges Krisenmanagement nutzen und die eigene Resilienz weiter verbessern.

Eine frühzeitige Kommunikation der Stadt Hattingen über Risiken, etwa bei sich anbahnendem Hochwasser, stärkt die **Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung**. Hierbei nutzt die Stadt mehrere Informationswege, etwa städtische Internetseiten oder Social-Media-Kanäle. Durch eine schnelle und gute Krisenkommunikation stellt die Stadt sicher, dass sie die Bevölkerung

schnellstmöglich über sich anbahnende oder eingetretene Krisen verlässlich und glaubwürdig informiert.

## 5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen kommunalen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Gefahrenabwehr. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus dem Ordnungsbehördengesetz NRW (OBG NRW), dem Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) und dem Runderlass „Krisenmanagement in den Kommunen“ des Ministeriums des Innern NRW (Krisenstabserlass).

In ihrer Funktion als örtliche Ordnungsbehörde obliegt es den Kommunalverwaltungen, auch in besonderen Gefahren- und Schadenslagen schnell handlungsfähig und sprachfähig zu sein und zu bleiben. Eine unzureichende organisatorische Vorbereitung kann im Ereignisfall nicht nur zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen, sondern auch haftungsrechtliche Konsequenzen haben. Ein vorausschauendes und strukturiertes Krisenmanagement ist somit nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre, wie z. B. Extremwetterereignisse, Pandemien und auch Cyber-Angriffe, haben die Städte landesweit vor große Herausforderungen gestellt. Die akuten und teilweise ohne Vorwarnung eingetretenen Krisenlagen haben gezeigt, wie entscheidend schnelles und koordiniertes Handeln auf kommunaler Ebene ist.

Mit unserer Prüfung betrachten wir, ob die Städte in Krisenlagen schnell und effizient handeln und Krisen somit strukturiert bewältigen können.

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne Organisation, wie z.B. den Aufbau des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie

Regelungen für die Schulung und Übung des eingesetzten Personals an. Ein weiterer Schwerpunkt der Prüfung ist die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit. Insbesondere bei krisenhaften Szenarien ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Medien essenziell. Dies bedarf aus Sicht der gpaNRW einer guten Vorplanung, um in Krisenzeiten schnell und souverän kommunizieren zu können.

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements hat zum Ziel, die bestehenden Vorbereitungen, Maßnahmen und organisatorischen Grundprinzipien zu bewerten. Zusätzlich möchten wir Stärken und Schwächen der Krisenplanung identifizieren und die Stadt bei der Optimierung ihres kommunalen Krisenmanagements unterstützen sowie Impulse zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen.

Die gpaNRW ermittelt mithilfe standardisierter Interviews sowie der Analyse von vorgelegten Unterlagen Erfüllungsgrade. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Diesen stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

## 5.4 Strukturen und Ausgangssituation

Die örtlichen Besonderheiten kann eine Stadt in der Regel nicht beeinflussen. Wir fassen die strukturelle Ausgangslage der Stadt nachfolgend zusammen:

### Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Hattin- gen	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
EW*	53.007	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Pendelndensaldo	-8.035	-9.729	-4.360	-1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	7.167	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe <sup>32</sup>	1	0	0	1	2	11	131

\*Einwohnerinnen und Einwohner

Im Stadtgebiet der **Stadt Hattingen** befindet sich ein Störfallbetrieb. Dieser erfordert im Rahmen des Krisenmanagements besondere Beachtung. Die Stadt muss auf potenzielle Industrieunfälle oder Gefahrgutfreisetzungen vorbereitet sein, um die Bevölkerung schnell und effektiv zu informieren und zu warnen.

Bei der Pendlerquote befindet sich die Stadt Hattingen im Bereich zwischen Minimum und erstem Viertelwert. Es pendeln mehr sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer und

<sup>32</sup> Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Arbeitnehmerinnen aus der Stadt als in die Stadt. Diese kann die Stadt im Krisenfall zum Beispiel nicht durch ihre Sirenen informieren. Daher muss sie geeignete Maßnahmen zur Warnung treffen, durch die sie auch die Menschen erreichen kann, die erst nach ihrem Arbeitsende wieder nach Hause zurückkehren.

Die Stadt Hattingen hat eine Gebietsfläche die etwas kleiner als der Median ist. Durch eine geringere Fläche ist es für das Krisenmanagement in der Regel einfacher, die Bevölkerung durch Sirenen zu warnen.

Neben den in der Tabelle abgebildeten örtlichen Strukturen gibt es weitere Faktoren, die die Arbeit des Krisenmanagements in der Stadt Hattingen beeinflussen. Die Ruhr durchquert das Stadtgebiet von Hattingen von Nordosten nach Westen. Daneben gibt es zahlreiche kleinere Bäche, die in die Ruhr entwässern. Dies erhöht die Anfälligkeit für Überschwemmungen und Hochwasserereignisse, die eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung und die Koordination der entsprechenden Sicherheits- und Rettungsmaßnahmen erfordern. Durch Waldbrände in kleineren Waldgebieten kann es zudem zu einer Beeinträchtigung der Luftqualität kommen. Die Stadt muss dies daher bei der Warnung und Information der Bevölkerung berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen vorbereiten. Durch den Bergbau gibt es unter der Stadt viele Tunnel und Stollen. Die meisten sind der Stadt bekannt und die zuständigen Behörden untersuchen diese regelmäßig. Ein Risiko bergen die Stollen, die nicht kartographiert sind. In der Vergangenheit haben diese Stollen bereits zu Erdfällen bzw. Erdlöchern geführt. Das Krisenmanagement muss dabei schnell Maßnahmen ergreifen, um weitere Schäden an Personen und Sachwerten zu verhindern oder zu minimieren.

Die Alliierten haben das Ruhrgebiet im zweiten Weltkrieg bombardiert. Als Folge gibt es immer wieder Kampfmittelfunde. So auch in Hattingen und Umgebung. Das Krisenmanagement sollte auch für diese Gefahren entsprechende Vorkehrungen treffen und insbesondere Kontakte zu den beteiligten Behörden aktuell halten.

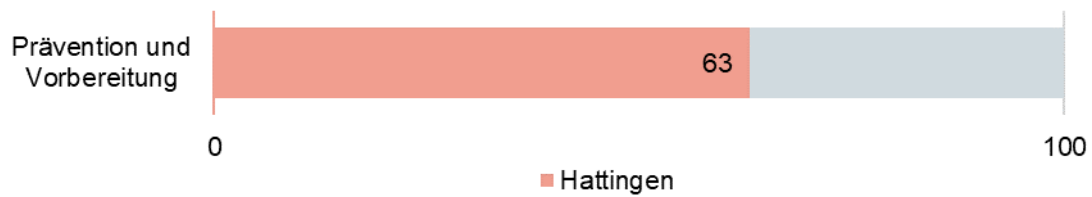
Im Stadtteil Niederwenigern befindet sich zudem eine Klinik mit psychiatrischer Abteilung. Diese Einrichtung sollte das Krisenmanagement ebenfalls aufgrund ihrer Struktur und der Patientinnen und Patienten besonders berücksichtigen.

Das Altstadtfest, der Weihnachtsmarkt und weitere Feste ziehen jährlich viele Touristinnen, Touristen und Einheimische an. Es ist wichtig, dass die Stadt dies bei der Krisenprävention und Krisenbewältigung berücksichtigt. Insbesondere die Kommunikation zu Personen die nicht aus dem Stadtgebiet kommen ist wichtig.

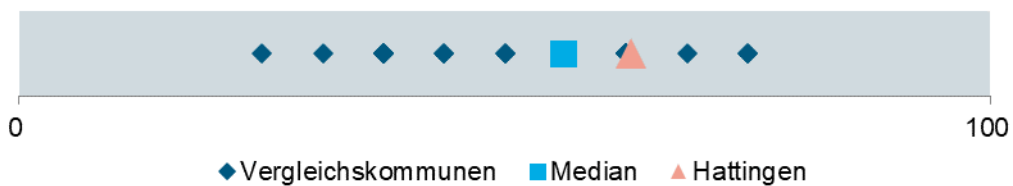
## 5.5 Prävention und Vorbereitung

Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

### Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025

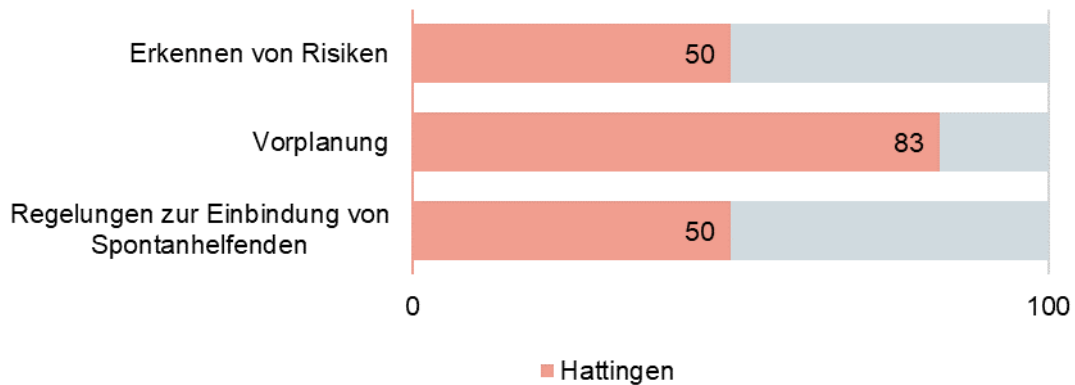


In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 56 Prozent. Der dargestellte setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

#### 5.5.1 Erkennen von Risiken

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat für ihr Stadtgebiet verschiedenste Risiken ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt anlassbezogen und unregelmäßig.

*Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende*

*Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.*

Die **Stadt Hattingen** hat im Rahmen ihres kommunalen Krisenmanagements verschiedenste Risiken für ihr Stadtgebiet erkannt. Dies betrifft natürliche Gefahren, beispielsweise Starkregen, Hochwasser und Sturm. Aber auch Gefahren, die sich aus anderen Eigenheiten, wie einem Cyberangriff oder einem Stromausfall, ergeben. Bei der Ermittlung der Risiken hat die Stadt das Fachwissen verschiedenster interner und externer Akteure genutzt. Arbeitsgruppen und Arbeitskreise innerhalb der Stadt und auf Ebene des Kreises haben einzelne Risiken betrachtet. Dabei hat die Stadt beziehungsweise der Kreis themenabhängig weitere externe Beteiligte, wie beispielsweise Polizei, Zoll, Krankenhäuser, Pflegeheime, Ver- und Entsorgungsunternehmen und Hilfsorganisationen, einbezogen. Daneben nutzt die Stadt auch immer die Erkenntnisse aus vergangenen Krisenlagen. Die Bewertung und anschließende Priorisierung der erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß erfolgte bisher jedoch nicht. Es ist wichtig, die erkannten Risiken zu priorisieren, um die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

Die Erkenntnisse nimmt die Stadt in vorhandene Sicherheitskonzepte und Notfallpläne auf. Über die erkannten Risiken und Präventionsmaßnahmen informiert die Stadt themenbezogen die einzelnen Ausschüsse und die Stadtverordnetenversammlung. Die Gremien bezieht die Stadt ebenfalls bei der Nachbereitung von Krisenlagen ein und informiert diese über den Krisenverlauf, erfolgte Maßnahmen und Erkenntnisse aus der Krisenbewältigung. Beispielsweise hat die Stadt nach den Hochwasserereignissen im Juli 2021 den Ausschuss für Umwelt, Mobilität und Klimaschutz über den Verlauf des Hochwassers, die eingeleiteten Maßnahmen, die Schäden und die möglichen Unterstützungsleistungen von Bund und Land informiert. So bindet die Stadt Hattingen die politischen Entscheidungsträger mit ein und stellt diesen Informationen zur Verfügung. Einen Gesamtbericht über die erkannten Risiken und daraus abgeleiteten und noch umzusetzenden Maßnahmen hat die Stadt jedoch noch nicht in der Stadtverordnetenversammlung vorgestellt.

Die bereits ermittelten Risiken sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen sind nicht starr. Die Stadt passt die vorhandenen Handlungsanweisungen und Pläne an, wenn neue Erkenntnisse aus Echtlagen oder den Arbeitsgruppen und Arbeitskreisen vorliegen. Das Krisenmanagement versteht die Stadt Hattingen als fortwährenden Prozess und Daueraufgabe. Dennoch sollte sie in festgelegten Abständen systematisch die erkannten Risiken betrachten und Konzepte sowie Maßnahmen gegebenenfalls anpassen.

Wesentliche Gefahren visualisiert die Stadt Hattingen beispielsweise anhand von Hochwasserisrikokarten. Diese Unterlagen stellt die Stadt online<sup>33</sup> zur Verfügung. So kann sich die Bevölkerung auf einfache Weise informieren und ggf. individuelle Vorbereitungen treffen. Dies ist ein fester Bestandteil der städtischen Risiko- und Krisenkommunikation. Die gpaNRW geht im Kapitel 5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung näher darauf ein.

Die Verwaltung der Stadt Hattingen hat die politischen Gremien in der Vergangenheit über verschiedene Risiken informiert. Beispielsweise im Rahmen der Energiemangellage, aber auch

<sup>33</sup> [www.hattingen.de/stadt\\_hattingen/Rathaus/Fachbereiche/Tiefbau/Gew%C3%A4sserbau%20und%20Hochwasserschutz/](http://www.hattingen.de/stadt_hattingen/Rathaus/Fachbereiche/Tiefbau/Gew%C3%A4sserbau%20und%20Hochwasserschutz/)

nach Hochwasserereignissen. Im November 2025 hat die Stadt den Ausschuss für Bevölkerungs-, Zivil- und Katastrophenschutz eingerichtet. Damit kann die Verwaltung die Politik noch gezielter über erkannte Risiken, Risikopräventionsmaßnahmen und Risikobewältigungsmaßnahmen informieren.

→ **Empfehlung**

Die erkannten Risiken sollte die Stadt Hattingen regelmäßig überprüfen, um Abläufe, Maßnahmen und Strukturen aktuell zu halten.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln, um ihr Krisenmanagement noch weiter zu stärken.

## 5.5.2 Vorplanung

→ **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement bereits verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Für wenige Risiken fehlen noch entsprechende Planungen.

*Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen<sup>34</sup> Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.*

Für die konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Vorbereitung von effektiven Krisenmanagementstrukturen der **Stadt Hattingen** ist der Bereich allgemeine Sicherheit und Ordnung, Gefahrenabwehr sowie der Bereich Krisenmanagement zuständig. Auf Grundlage der erkannten und betrachteten Risiken hat die Stadt diverse Vorkehrungen zur Krisenprävention und zur Krisenbewältigung getroffen. Hierzu gehört beispielsweise der Gefahrenabwehrplan, den die Stadt für neun verschiedene Risikoszenarien erstellt hat. Zu diesen Risikoszenarien gehören beispielsweise Cyberangriff, Waldbrand, Kampfmittelfunde und Stromausfall. Der Gefahrenabwehrplan gliedert verschiedenste Maßnahmen, die in einem Krisenfall oder danach zu veranlassen sind. Beispielweise geht es um Sofortmaßnahmen bei einem Stromausfall, wie Aktivierung des SAE, Information an die Bevölkerung und Koordination mit anderen Behörden und Einrichtungen. Langfristige Maßnahmen enthält der Gefahrenabwehrplan ebenfalls. Zum Beispiel muss die Stadt auch die Ursache für einen Stromausfall analysieren und dokumentieren, um gegebenenfalls die Infrastruktur noch besser auf einen erneuten Stromausfall vorzubereiten. Der Gefahrenabwehrplan gibt den Beteiligten bereits einen Maßnahmenkatalog vor und enthält wichtige Informationen über das Stadtgebiet und die Kontaktdaten anderer Behörden.

Die Stadt hat zusätzlich weitere Festlegungen getroffen. Die Einsatzzentrale alarmiert den SAE ab einem Pegelstand der Ruhr von 6,20 Metern. Die Feuerwehr oder der Ordnungsdienst

<sup>34</sup> Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

sperrten Straßen abhängig vom Pegelstand oder evakuieren betroffene Bewohner und Bewohnerinnen. Andere Risiken bestehen bei Großveranstaltungen. In Hattingen gibt es jährlich verschiedenste Veranstaltungen, mit vielen Teilnehmenden und Gästen. Die Stadt nutzt bei der Erstellung der Pläne den vom Ministerium für Inneres und Kommunales NRW empfohlenen Orientierungsrahmen für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung. Die vorhandenen Pläne sind bereits gut und umfassen viele Vorplanungen zu den erkannten Risiken. Beim Risiko Hitze fehlen jedoch entsprechende Überlegungen und verschriftlichte Planungen. In den letzten Jahren gab es eine Zunahme von wetterbedingten Gefahrenereignissen. Diese weisen zudem ein großes Schadenpotenzial auf. Beispielsweise kam es durch Hitze zu Stromausfällen, Wasserknappheit und Vegetationsbränden.

Die Stadt Hattingen hat für die Information der Bevölkerung in Krisensituationen mehrere Notfallinfopunkte eingerichtet. Die Notfallinfopunkte sind in den Feuerwehrhäusern und der Feuerwache vorgesehen. In diesen erhalten Einwohnerinnen und Einwohner in einer Krise Informationen über die aktuelle Lage. Zusätzlich hat die Stadt Fahrzeuge als mobile Informationspunkte im Stadtgebiet vorgeplant. In den Notfallinformationspunkten gibt es keine Aufenthaltsmöglichkeit, Lebensmittel oder ähnliches.

Ein weiterer Aspekt zur Bewältigung von Krisenlagen ist die Einrichtung und dauerhafte Vorhaltung eines SAE. Auf diesen wird unter Kapitel 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingegangen.

Der Ennepe-Ruhr-Kreis hat mit den kreisangehörigen Kommunen Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen abgestimmt. Den jeweiligen Stäben für außergewöhnliche Ereignisse und dem Krisenstab des Kreises sind die Kontaktdaten der anderen Stäbe bekannt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem Informationsaustausch und der Kommunikation zwischen den Stäben. Die Arbeitsbereiche der Stäbe sind organisatorisch so abgestimmt, dass eine Zuarbeit des SAE für den Krisenstab und des Krisenstabes für den SAE sichergestellt ist und die Ergebnisse schnellstmöglich beiden Stäben zur Verfügung stehen. Dadurch ergibt sich für alle Beteiligten ein besseres Lagebild und der SAE sowie der Krisenstab können Entscheidungen zielgerichteter treffen.

Der Ennepe-Ruhr-Kreis hat der Stadt Hattingen ein Satellitentelefon für die Kommunikation zur Verfügung gestellt. Zusätzlich hat die Stadt ein zentrales E-Mail-Postfach für den SAE eingerichtet. Eine Dokumentation des Informationsaustausches ist damit zentral sichergestellt.

Die kreisangehörigen Kommunen und der Ennepe-Ruhr-Kreis haben den Arbeitskreis „Zivile Verteidigung“ eingerichtet. Durch einheitliche Strukturen, Schulungen, Übungen und Beschaffungen, soll das Krisenmanagement aller Beteiligten effektiver und effizienter werden. Zum Beispiel können die beteiligten Kommunen Broschüren in der Kreisdruckerei drucken lassen. Zusätzlich wollen der Ennepe-Ruhr-Kreis und die kreisangehörigen Kommunen die Treibstoffversorgung der Notfallinformationspunkte zukünftig gemeinsam bereitstellen.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte Bewältigungsstrategien für die identifizierten Risiken, wie beispielsweise Hitze, entwickeln, um noch effektiver auf Krisen reagieren zu können.

### 5.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt. In einer Krisenlage kann die Stadt die bestehenden ehrenamtlichen Strukturen innerhalb der Stadt nutzen.

*Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden<sup>35</sup> entgegennehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein, die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.*

Eine formalisierte Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden gibt es bei der **Stadt Hattingen** bisher nicht. Die Freiwilligenagentur der Stadt Hattingen organisiert aber bereits jetzt freiwilliges Engagement innerhalb der Stadt Hattingen. Interessierte Einwohnerinnen und Einwohner können sich über einen Fragebogen registrieren und dabei auch Kenntnisse sowie Einsatzbereiche angeben. Die Stadt Hattingen muss in Krisenzeiten daher nicht erst Strukturen aufbauen und kann durch wenige Vorgaben, insbesondere im Bereich des Versicherungsschutzes, auf ein vorhandenes ehrenamtliches Potenzial zurückgreifen. Doppelstrukturen vermeidet die Stadt gekonnt. Insbesondere die Helfenden müssen sich nicht mehrfach registrieren. Dennoch sollte die Stadt die geplanten Abläufe und Schnittstellen betrachten und verschriftlichen. Dazu sollte sie alle möglichen Beteiligten einbeziehen.

#### → **Empfehlung**

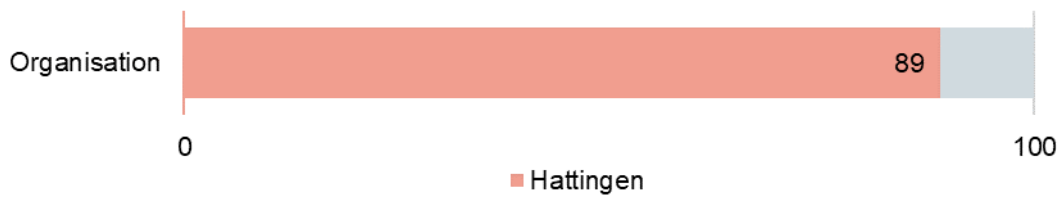
Die Stadt Hattingen sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.

## 5.6 Organisation

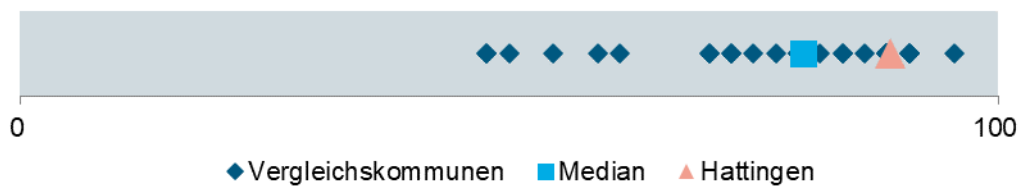
Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in stressbelasteten Situationen sorgen.

<sup>35</sup> Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

### Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

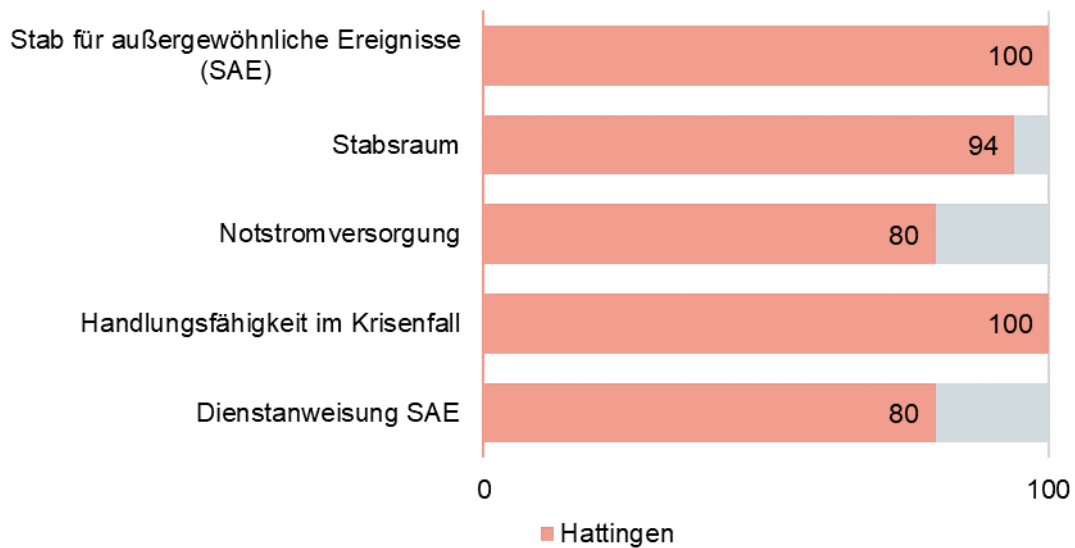


In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 80 Prozent. Der dargestellte setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

## 5.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Hattingen hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse eingerichtet. Dieser ist auch über einen längeren Zeitraum einsatz- und handlungsfähig.

*Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.*

Für unvorhergesehene Ereignisse gemäß Ziffer 2.5 Krisenstabserlass NRW hat die **Stadt Hattingen** einen SAE eingerichtet. Diesen hat die Stadt zuletzt während der Corona-Pandemie, mehreren Hochwasserereignissen und der Energiemangellage im Zuge des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine aktiviert.

In ihrer „Dienstanweisung über die Einrichtung und Arbeitsweise eines SAE der Stadt Hattingen als kommunaler Verbindungsstab bei Großeinsatzlagen zum Krisenstab sowie als autonomer SAE bei Ereignissen unterhalb der Großschadenslage“ hat die Stadt die einzelnen Funktionen innerhalb des SAE festgelegt. Der Stab setzt sich aus dem Leiter des Stabes, den Mitgliedern der Koordinierungsgruppe des Stabes (KGS<sup>36</sup>), den ständigen Mitgliedern des Stabes (SMS<sup>37</sup>), den ereignisspezifischen Mitgliedern des Stabes (EMS<sup>38</sup>) und Fachberatern sowie Verbindungspersonen zusammen. Der Leiter des Stabes entscheidet über die ereignisabhängige Aktivierung der EMS, Fachberater und Verbindungspersonen. Zu diesen zählen beispielsweise weitere Fachbereiche, Ver- und Entsorgungsbetriebe, Hilfsorganisationen oder andere Behörden. Zu den SMS gehört auch der Stabsbereich Bevölkerungsinformation und Medienarbeit (BuMA<sup>39</sup>). Dieser ist für die Pressearbeit im SAE zuständig.

Alle Funktionen innerhalb des SAE hat die Stadt mit ausreichend Personal besetzt. Dabei setzt die Stadt ihre Führungskräfte aus den jeweiligen Dezernaten und Fachbereichen für die Mitarbeit als SMS ein. So stellt sie sicher, dass die eingesetzten Mitarbeitenden für ihre Bereiche über die notwendige Entscheidungsbefugnis und entsprechendes Fachwissen verfügen. Eine Vertretungsregelung stellt sicher, dass eine Zwei-Schicht-Fähigkeit und auch eine Einsatzmöglichkeit des SAE über einen längeren Zeitraum hinweg gewährleistet sind.

## 5.6.2 Stabsraum

### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hält einen gut ausgestatteten Stabsraum vor, der kurzfristig einsatzbereit ist. Bisher dokumentiert sie die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes nicht.

<sup>36</sup> KGS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. b) Krisenstabserlass NRW

<sup>37</sup> SMS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. d) Krisenstabserlass NRW

<sup>38</sup> EMS gemäß Ziff. 2.4.4 lit. e) Krisenstabserlass NRW

<sup>39</sup> BuMA gemäß Ziff. 2.4.4 lit. c) Krisenstabserlass NRW

*Eine Stadt sollte einen Raum für den SAE bereithalten, der im Krisenfall kurzfristig einsatzbereit ist. Der Raum sollte an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort positioniert sein und ausreichend Platz bieten, um die Mitglieder des SAE sowie erforderliche Technik und Arbeitsmittel unterzubringen. Darüber hinaus sollte der Raum vor unbefugtem Betreten von nicht autorisierten Personen geschützt sein.*

Die **Stadt Hattingen** hält einen überschwemmungssicheren Stabsraum für ihren SAE im Stadtgebiet vor. Dieser ist innerhalb von zwei Stunden einsatzbereit und verfügt über eine funktionale und technische Ausstattung. Insbesondere kann die Stadt Lagen digital und analog darstellen. Der Raum ist ausreichend groß und bietet allen Stabsmitgliedern genügend Platz. Räumlichkeiten für die Arbeitsphase der Mitglieder des SAE stehen ausreichend zur Verfügung. Vordrucke und Telefonlisten hält die Stadt in Ordnern sowie auch digital vor. Für die Funktionsfähigkeit des Stabsraumes ist der Fachbereich Feuerwehr zuständig. In einer Krisensituation bereiten die Mitglieder der KGS den Stabsraum vor.

Die Zugangsberechtigungen kann die Stadt über die Schließanlage steuern. In einer Krisensituation besteht zudem die Möglichkeit eine Zugangskontrolle durch die KGS einzurichten. Die SMS können ihre Tablets aus dem Arbeitsalltag im SAE nutzen. Die Nutzung dieser Geräte im Arbeitsalltag stellt sicher, dass die Geräte und deren Software stets aktuell und einsatzbereit sind. Auch die EMS können vom Stabsraum aus auf ihre Netzwerke zugreifen.

Für den Fall, dass der Stabsraum durch besondere Ereignisse, z.B. durch ein Brandereignis, nicht zur Verfügung steht, kann die Stadt Hattingen als Redundanz auf einen anderen Stabsraum im Stadtgebiet zurückgreifen.

Verbesserungsmöglichkeiten gibt es nur sehr wenige, da bereits viele Abläufe und Zuständigkeiten durch den Bereich allgemeine Sicherheit und Ordnung, Gefahrenabwehr verschriftlicht und festgelegt sind. Die Stadt könnte die Kontrolle der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes noch dokumentieren und so die vorhandenen Strukturen weiter stärken.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes dokumentieren, um ihre vorhandene Krisenbewältigungsstruktur noch zuverlässiger zu gewährleisten.

### 5.6.3 Notstromversorgung

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und entsprechende Notstromaggregate angeschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.

*Eine Stadt sollte definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind. Hierfür sollte eine Stadt Notstromaggregate/ Netzersatzanlagen vorhalten und sowohl die Wartung als auch die Versorgung mit Betriebsstoffen für mindestens 72 Stunden verlässlich sicherstellen können. Die Funktionsfähigkeit der Notstromeinspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.*

Die **Stadt Hattingen** hat für die wichtigsten städtischen Einrichtungen eine Notstromversorgung vorgesehen. Dabei hat sie zwei grundlegende Anforderungen verfolgt:

- wo können die eigenen Mitarbeitenden auch während eines Stromausfalles arbeiten und
- wie stellt sie die Notfallversorgung sowie den Brandschutz sicher.

Die Räumlichkeiten, Ausstattung und Sachmittel für den Betrieb der Verwaltung sind im Rathaus vorhanden. Das Personal ist im normalen Arbeitsleben größtenteils im Rathaus eingesetzt und kennt die Strukturen sowie die Organisation. Zusätzlich benötigen die Mitarbeitenden Zugriff auf die IT-Anwendungen. Die IT ist in einem Nebengebäude des Rathauses untergebracht. Die Nähe zum Rathaus beziehungsweise zu den Arbeitsplätzen stellt sicher, dass die Stadt die IT-Anwendungen nicht über weite Strecken innerhalb des Stadtgebietes bereitstellen muss. Andernfalls müsste die Stadt Hattingen sonst wichtige Knotenpunkte zusätzlich mit Notstrom versorgen. Daher hat die Stadt das Rathaus und das Nebengebäude der IT mit Notstrom versorgt. Um den Rettungsdienst und den Feuerschutz aufrecht zu erhalten, hat die Stadt zudem die Feuer- und Rettungswache mit Notstrom versorgt.

Der Sensibilisierungserlass NRW<sup>40</sup> fordert die Städte und Gemeinden Nordrhein-Westfalens auf, planerisch Vorkehrungen für Stromausfälle mit mindestens bis zu 72 Stunden zu treffen. Die Stadt Hattingen hat dazu einen entsprechenden Treibstoffvorrat am städtischen Betriebshof eingerichtet. Ein Problem bei der Lagerung von Diesel ist es, dass dieser nicht über Jahre lagerfähig ist. Die enthaltenen Bestandteile des Diesels trennen sich und sind für Notstromaggregate oder Fahrzeuge nicht mehr verwendbar. Daher verbraucht der Betriebshof den Diesel regelmäßig und ersetzt diesen.

Über einen Wartungsvertrag hat die Stadt sichergestellt, dass ein Dienstleister die Notstromaggregate regelmäßig wartet und testet. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalles gab es bisher aber noch nicht. Theoretisch sollte bei einem Stromausfall die Notstromversorgung schnell wieder anlaufen und alle Geräte und Einrichtungen weiter funktionieren. Stromausfälle in der Vergangenheit haben gezeigt, dass durch die Spannungsspitzen beim Ausfall des Stromnetzes und beim Anlaufen des Notstromaggregates Geräte Schaden nehmen können und nicht mehr funktionieren. Daher ist es wichtig, auch den Notstrombetrieb zu üben und daraus Informationen für den Krisenfall zu ziehen.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalles üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.

<sup>40</sup> Erlass des IM NRW vom 29. Juli 2022, Az: 33-52.06.05-CH4 Vorbereitende Maßnahmen im Rahmen einer möglichen Gas-/Energie-mangellage

## 5.6.4 Handlungsfähigkeit im Krisenfall

- Die Stadt Hattingen hat definiert, welche Verwaltungsleistungen auch in einer Krisenlage funktionsfähig sein sollen.

*Eine Stadt sollte für den Krisenfall vorplanen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind. Hierzu sollte eine Stadt die notwendigen Funktionen und die erforderlichen Ressourcen benennen.*

Krisenmanagement blickt nicht nur nach außen, es muss sich ebenfalls mit der inneren Struktur befassen. Die **Stadt Hattingen** als Teil der kritischen Infrastruktur muss in Krisensituationen handlungs- und arbeitsfähig bleiben. Sie sollte für den Eintritt eines Notfalls oder eines Sicherheitsvorfalles organisatorische, technische und personelle Maßnahmen vorgeplant haben, die eine eingeschränkte Fortführung und eine Rückführung in den Normalbetrieb ermöglichen.

Dazu hat der Fachbereich Personal, Organisation und Datenverarbeitung die einzelnen Bereiche der Stadt Hattingen befragt, um die wichtigsten zu erledigenden Aufgaben in einer Krisensituation zu ermitteln. Die einzelnen Bereiche mussten reflektieren, ob der Ausfall der von ihnen zu erbringenden Verwaltungsaufgaben eine Gefährdung für die Bevölkerung, die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung oder gesetzlicher Vorschriften darstellt. Aufgrund der Rückmeldungen hat der Fachbereich Personal, Organisation und Datenverarbeitung eine Priorisierung der krisenrelevanten Verwaltungsaufgaben erstellen können. Zum Beispiel ist der städtische Ordnungsdienst ein wichtiger Teil der krisenrelevanten Verwaltungsaufgaben, weil dieser für Ordnungsaufgaben im Stadtgebiet zuständig ist und das entsprechende Fachwissen hat. Die priorisierten Bereiche können in einer Notsituation im Rathaus arbeiten und ihre festgelegten und priorisierten Aufgaben wahrnehmen. Die anderen Bereiche betraut die Stadt lageabhängig mit den originären oder anderen Aufgaben. Beispielsweise können Teile des nicht mit Verwaltungsaufgaben gebundenen Personals die Besetzung der Notfallinformationspunkte übernehmen.

## 5.6.5 Dienstanweisung SAE

### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Die Dienstanweisung enthält noch nicht alle Pflichtinhalte gemäß des Krisenstabserlasses NRW.

*Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.*

In ihrer Dienstanweisung für den SAE hat die **Stadt Hattingen** den Aufbau des SAE beschrieben. In den verschiedenen Anlagen zur Dienstanweisung für den SAE hat sie die einzelnen Funktionen innerhalb des Stabes, deren Aufgaben und den Ablauf der Alarmierung des Stabes einfach und anschaulich beschrieben sowie skizziert. Dadurch, dass die Stadt Anlagen verwendet, muss sie nicht immer die ganze Dienstanweisung anpassen, wenn es beispielsweise zu Änderungen der Abläufe kommt. Bei anderen Städten waren Änderungen nötig, weil diese eine Stabssoftware eingeführt haben oder das Alarmierungssystem auf eine Alarmierungsass umgestellt haben.

Die Leitung des Stabes obliegt der Dezernentin / dem Dezernenten Öffentliche Sicherheit und Ordnung oder der Vertreterin / dem Vertreter im Amt.

Analog zu Ziffer 2.4.3 des Krisenstabserlasses NRW ist eine Dienstordnung aufzustellen, welche unter anderem das Vorhalten beziehungsweise Sicherstellen der erforderlichen Kommunikationsmittel regelt. Die Stadt Hattingen hat in Ihrer Dienstweisung bisher keine Vorgaben zu den Kommunikationsmitteln im Stab festgelegt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte ihre Dienstweisung für den Stab außergewöhnlicher Ereignisse um die Pflichtinhalte zu Kommunikationsmitteln ergänzen.

Bei einem unvorhergesehenen Ereignis informiert der zuständige Fachbereich den / die HVB oder dessen Vertretung im Amt über das Ereignis. Der / die HVB oder dessen Vertretung im Amt entscheiden unter Berücksichtigung der vorliegenden Informationen über die Alarmierung des SAE. Die Alarmierung kann über zwei Wege erfolgen und ist abhängig vom Ereignis und Zeitpunkt. Zu den Dienstzeiten alarmiert der Leiter des Stabsbereiches Innerer Dienst der KGS die Mitglieder des SAE. Außerhalb der Dienstzeit erfolgt die Alarmierung über den Kommandodienst der Feuerwache Hattingen. Der SAE soll nach der Alarmierung schnellstmöglich einsatzbereit sein.

Für die Versorgung des SAE mit Lebensmitteln ist nach Ziffer 3.5 der Dienstweisung der Fachbereich Feuerwehr und Rettungsdienst zuständig. Bei einer länger anhaltenden Krisenlage erfolgt die Versorgung des SAE durch einen Dienstleister oder durch die Feuerwehr auf der Feuer- und Rettungswache.

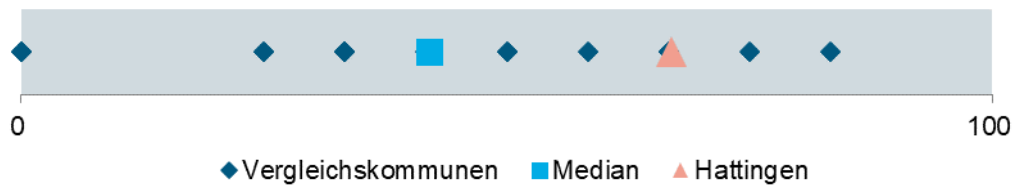
## 5.7 Schulung und Übung

Schulungen und Übungen sind Schlüsselfaktoren für ein effektives Krisenmanagement. Nur wenn die Beteiligten umfassend geschult sind und regelmäßig üben, haben sie das nötige Fachwissen und kennen die festgelegten Abläufe bei außergewöhnlichen Ereignissen. Das gewährleistet die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in Ad-hoc-Lagen.

### Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

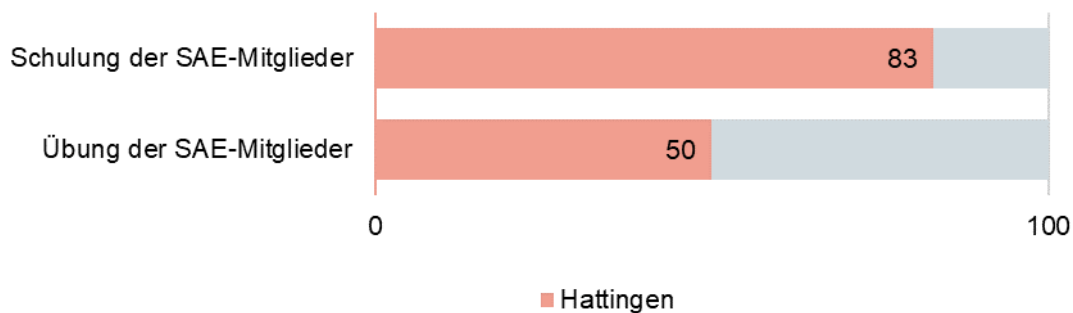


In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 42 Prozent. Der dargestellte setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

### Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

#### 5.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

##### → Feststellung

Die Stadt Hattingen schult einzelne Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.

*Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.*

Die **Stadt Hattingen** hat bisher keine gemeinsame Schulung des gesamten SAE durchgeführt. Regelmäßig nehmen Mitglieder des SAE aber an Schulungen teil. Beispielsweise gab es 2024 Schulungen zum Aufbau und der Arbeitsweise in einem SAE für einzelne Mitglieder des SAE. Zusätzlich versucht die Stadt für einzelne Funktionen Schwerpunkte bei den Schulungen zu setzen. Beispielsweise hat die Leitung des Stabes an einer Schulung zur Krisenkommunikation teilgenommen. Klare Vorgaben zu Schulungsinhalten, erforderlichen Fortbildungen und Schulungsschwerpunkten für die einzelnen Funktionen des Stabes hat die Stadt jedoch nicht verschriftlicht.

Zudem sollte die Stadt Hattingen möglichst den gesamten SAE gemeinsam schulen. Neben den allgemeinen Informationen zum Aufbau des Katastrophen- und Bevölkerungsschutzes, könnten die Mitglieder gemeinsam lernen wie die Stabsarbeit funktioniert. Alle Funktionen

können damit etwas über die Aufgaben der anderen Funktionen lernen. Dadurch erhalten die Mitglieder des SAE ein besseres Verständnis der Zusammenhänge innerhalb des Stabes.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Ausbildung und Qualifikation der einzelnen Funktionen des SAE zu steuern.

## 5.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse war in den letzten Jahren wiederholt in Krisenlagen aktiv. 2025 fand zudem eine Übung des SAE statt.

*Eine Stadt sollte regelmäßig Übungen durchführen, um die Einsatzbereitschaft des SAE zu überprüfen und die Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu festigen. Diese Übungen sollten auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Kreis, Nachbarkommunen, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen) beinhalten.*

Der SAE der **Stadt Hattingen** war in den letzten Jahren während der Corona-Pandemie, Hochwasserereignissen und der Energiemangellage aktiv. Die Mitglieder des SAE konnten durch die Einsätze viele praktische Erfahrungen sammeln. Um die Motivation der Mitglieder des SAE aufrechtzuerhalten und diese nicht zu überfordern, gab es daher erst 2025 eine Übung des SAE.

Im September 2025 hat die Stadt Hattingen einen Kampfmittelfund als Grundlage für eine Übung genutzt. Sie hat den SAE einberufen und sich an der laufenden Feuerwehrlage beteiligt. Die KGS hat beispielsweise den Stabsraum vorbereitet und die Lagedarstellung übernommen. Die BuMA hat Informationen für die Stabsmitglieder bereitgestellt. Im Ergebnis konnte die Stadt durch diese Übung viele Erkenntnisse sammeln. Insbesondere konnte sie die Alarmierung, die Vorbereitung des Stabsraumes und die Kommunikation zu den einzelnen Beteiligten erproben.

Es ist nachvollziehbar, die Mitarbeitenden nicht zu überlasten. Dennoch ist es wichtig, dass die Mitglieder des SAE regelmäßig üben. Durch Übungen kann die Stadt die Kommunikation, Schnittstellen, Abläufe und vorhandenen Unterlagen erproben und Erkenntnisse ableiten. Für die einzelnen Mitglieder bringen regelmäßige Übungen den Vorteil, dass sie die Abläufe weiter verinnerlichen und Routinen entstehen. Dies führt in einer echten Lage zu weniger Stress für die Mitarbeitenden, da die Abläufe klar sind.

Zukünftig wollen der Ennepe-Ruhr-Kreis und die kreisangehörigen Kommunen gemeinsame Übungen durchführen, um die Zusammenarbeit der einzelnen Stäbe noch besser zu koordinieren. Die geschaffenen Strukturen können die Beteiligten durch Übungen erproben, Schwachstellen erkennen und ihre Resilienz steigern.

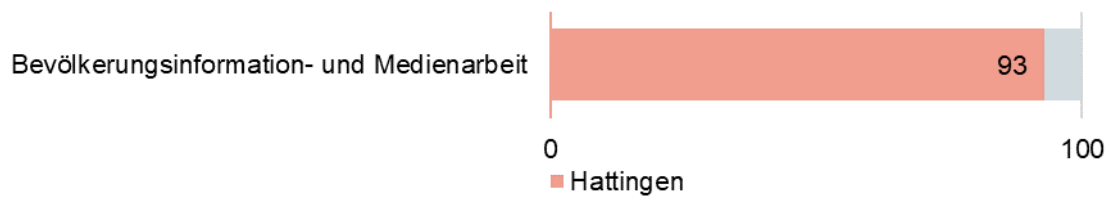
→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte unabhängig von Einsätzen jährlich Übungen für ihren Stab für außergewöhnlicher Ereignisse anbieten, um so die Abläufe und Aufgaben der einzelnen Funktionen unter realen Bedingungen zu erproben.

## 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

### Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 79 Prozent.

### 5.8.1 Krisenkommunikation

#### → Feststellung

Die Stadt Hattingen hält vielfältige Strukturen zur Krisenkommunikation bereit. Kommunikationschecklisten könnten diese Strukturen ergänzen und die Krisenkommunikation weiter strukturieren.

*Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.*

Die **Stadt Hattingen** hat in ihrer Dienstanweisung über die Einrichtung und Arbeitsweise eines SAE die Kommunikation in Krisen unter den Punkten Öffentlichkeitsarbeit geregelt. Zuständig für die gesamte Öffentlichkeitsarbeit ist der Stabsbereich Bevölkerungsinformation und

Medienarbeit (BuMA). Der Stabsbereich BuMA veranlasst eine ständige Aktualisierung der Informationen zum Krisengeschehen auf der Internetseite und den Kommunikationskanälen der Stadt. Dort stellt die Stadt insbesondere eine Liste von Pressemeldungen, Hinweise auf externe Stellen, häufig gestellte Fragen und Kontaktmöglichkeiten dar. Alle Inhalte und Arten von Veröffentlichungen sind mit der Leitung des SAE abzustimmen. Als weitere Maßnahme hat die Stadt Vorbereitungen getroffen, um in einer Krisensituation ein Bürgertelefon einzurichten. Für dieses wäre ebenfalls der Stabsbereich BuMA zuständig. Auch das Bundesministerium des Inneren empfiehlt als flankierende Maßnahme die Einrichtung eines Bürgertelefons, um einen weiteren und persönlicheren Kommunikationsweg zur Bevölkerung aufzubauen.

Lagebezogene Kommunikationschecklisten hat die Stadt bisher nur für die Notfallinformationspunkte und Kampfmittel erstellt. Weitere Kommunikationschecklisten will die Stadt noch erstellen. Durch die vorhandenen Checklisten kann die Stadt in Krisensituationen eine noch schnellere Informationsverbreitung sicherstellen, indem Texte vorgefertigt sind, Kontaktdaten sofort bereitstehen und Warnmittel festgelegt sind. Zu den eingesetzten Warnmitteln zählen bei einem Kampfmittelfund Radio- und Lautsprecherdurchsagen.

Die Stadt Hattingen achtet darauf, dass sie stets klare Botschaften formuliert und diese an die spezifischen Bedürfnisse und Wissensstände der verschiedenen Bevölkerungsgruppen anpasst. Zudem stellt sie sicher, dass die Kommunikation transparent und vertrauenswürdig ist, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhöhen.

Über Sirenen, Lautsprecherdurchsagen und das Radio warnt und informiert die Stadt die Bevölkerung in Krisensituationen. Ein weiterer Faktor ist die Nutzung moderner Kommunikationsmittel. Für Akutlagen nutzt die Stadt die bundesweit eingesetzte Warnapp NINA<sup>41</sup> und Cell Broadcast. Damit kann sie auch Touristinnen und Touristen sowie Gäste zielgerichtet erreichen und informieren.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte weitere Kommunikationschecklisten für verschiedene Krisen vorhalten, um in einer Krise schnell die Bevölkerung zu informieren.

### 5.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- Der Stadt Hattingen ist bewusst, wie wichtig die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung zur Überwindung einer Krisensituation ist. Deshalb nutzt sie verschiedenste Mittel, um die Bevölkerung zu informieren und zu sensibilisieren.

*Eine Stadt sollte verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.*

Die **Stadt Hattingen** legt einen Schwerpunkt darauf, die Resilienz der Bevölkerung zu steigern. Dazu informiert sie die Öffentlichkeit frühzeitig und umfassend über mögliche Risiken, Präventions- und Bewältigungsmaßnahmen. Ziel ist aber auch, ein Risikobewusstsein in der

<sup>41</sup> Notfall-Informations- und Nachrichten-App – NINA vom Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe

Bevölkerung zu schaffen und für Verständnis zu werben, dass einige Risiken, wie Unwetter- und Hochwasserlagen oder andere wetterbedingte Ereignisse, nicht zu verhindern sind.

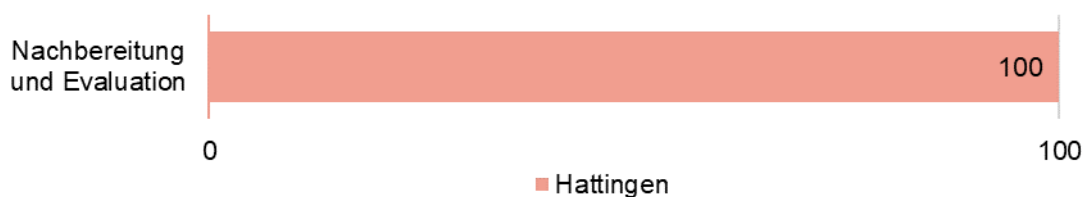
Auf ihrer Homepage veröffentlicht die Stadt Informationen und Checklisten für die Bevölkerung. Handlungsempfehlungen zur Bevorratung von Lebensmitteln und Medikamenten können die Bürgerinnen und Bürgern erhalten. Dabei nutzt die Stadt auch vorhandene Unterlagen und Informationen anderer Behörden, wenn diese das gleiche Ziel verfolgen. Dazu zählen beispielsweise die Handlungsempfehlungen des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Anlassbezogene Beiträge veröffentlicht die Stadt regelmäßig ebenfalls auf ihrer Homepage und den Sozial-Media-Kanälen. Auch anlässlich des fünften Bundesweiten Warntages am 11. September 2025 hat die Stadt Hattingen Informationen auf ihrer Homepage veröffentlicht.

Gerade ältere Personen erreicht man häufig aber nicht über moderne Medien. Daher hat die Stadt in der Vergangenheit auch Vorträge zum Thema Selbsthilfe im Seniorenforum angeboten. Im Juni 2025 hat die Stadt auf dem Wochenmarkt einen Informationsstand zum Thema Notfallvorsorge aufgebaut. Ziel war es, die Bevölkerung zu sensibilisieren und praktische Tipps für die Notfallvorsorge zu geben. Durch diesen Ansatz erreicht die Stadt noch mehr Bürgerinnen und Bürger und erhält zudem wertvolle Informationen direkt von der jeweiligen Zielgruppe. Wenn sie diese Informationen dokumentiert und auswertet, kann sie diese möglicherweise zur Verbesserung des kommunalen Krisenmanagements nutzen.

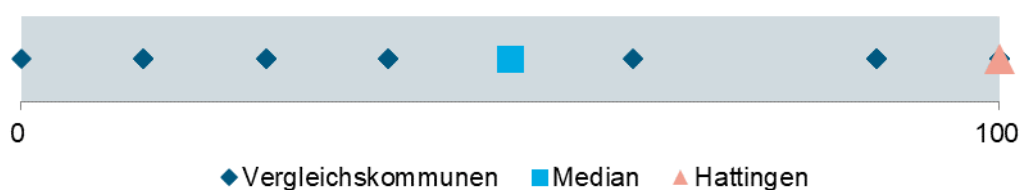
## 5.9 Nachbereitung und Evaluation

Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

### Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 27 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

- Die Stadt Hattingen bereitet Krisen kontinuierlich nach. Erkenntnisse aus Krisenlagen fließen in neue Konzepte und die Ausstattung ein. Damit verbessert die Stadt fortlaufend das eigene Krisenmanagement.

*Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.*

Die **Stadt Hattingen** hat die Nachbereitung gut organisiert. Diese beginnt bereits im Rahmen der Abschlussitzung des SAE zu einer Krisenlage. Die Beteiligten reflektieren was gut gelaufen ist und wo es Verbesserungspotenzial gibt. Dabei setzt die Stadt verschiedene Schwerpunkte, die sie betrachtet.

- Wie gut hat die Organisation funktioniert?
- Gab es Probleme bei der Kommunikation oder dem Informationsaustausch zwischen den Beteiligten?
- Wie kann sich die Bevölkerung noch besser schützen?

Mögliche Maßnahmen und Ideen zur Verbesserung besprechen die Mitglieder sofort. Dieses Vorgehen fördert die Akzeptanz der Maßnahmen und das Verständnis für die jeweiligen Abläufe bei allen Beteiligten. Die Ergebnisse dokumentiert der Stabsbereich Lage und Dokumentation der Koordinierungsgruppe des Stabes im Protokoll des SAE. Danach werten die Bereiche allgemeine Sicherheit und Ordnung, Gefahrenabwehr sowie Krisenmanagement die Ergebnisse aus, leiten Maßnahmen ab und kommunizieren diese an alle Beteiligten. Eine Nachbereitung sieht auch der Gefahrenabwehrplan für die vorhandenen Risikoszenarien vor.

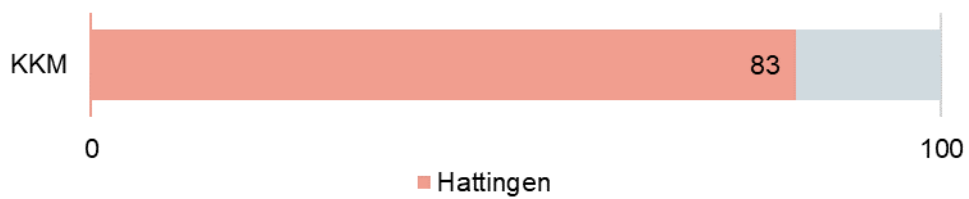
Nach Krisen erarbeiten die Fachbereiche Bürgerservice, Recht- und Ordnungsangelegenheiten sowie Feuerwehr und Rettungsdienst neue Konzepte und Pläne oder passen vorhandene an. Zudem sensibilisiert die Nachbereitung auch die anderen Beteiligten wie Ver- und Entsorger oder Hilfsorganisationen für ihren eigenen Bereich. Die Ergebnisse der Nachbereitung sind vielfältig und zeigen, dass die Stadt Hattingen die Nachbereitung für eine bessere Prävention und Vorbereitung auf Krisen aktiv nutzt.

Potenzial besteht noch in der strukturierten Nachbereitung von Schulungen und Übungen. Dies will die Stadt Hattingen bei zukünftigen Schulungen und Übungen des SAE berücksichtigen und entsprechende Unterlagen zur Nachbereitung bereitstellen.

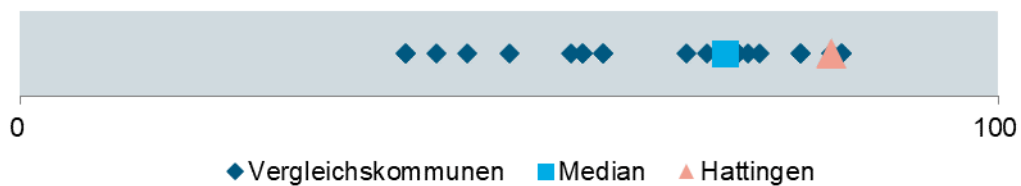
## 5.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 5.5 Prävention und Vorbereitung, 5.6 Organisation, 5.7 Schulung und Übung, 5.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 5.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

### Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

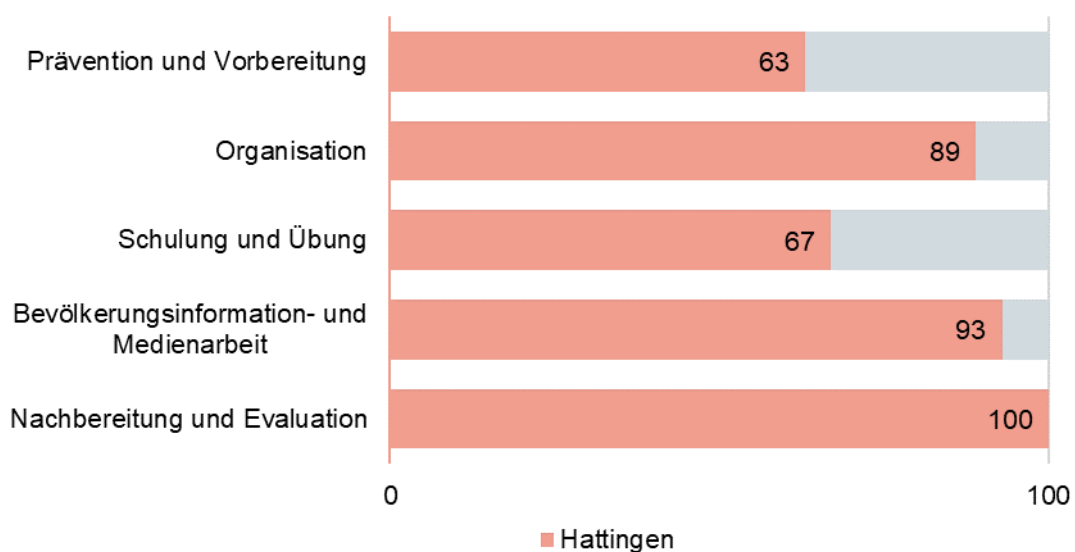


In den interkommunalen Vergleich sind 26 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Der Median beträgt 72 Prozent.

### Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



## 5.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

### Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Erkennen von Risiken</b>					
F1	Die Stadt Hattingen hat für ihr Stadtgebiet verschiedenste Risiken ermittelt. Eine Prüfung der erkannten Risiken erfolgt anlassbezogen und unregelmäßig.	146	E1.1	Die erkannten Risiken sollte die Stadt Hattingen regelmäßig überprüfen, um Abläufe, Maßnahmen und Strukturen aktuell zu halten.	148
			E1.2	Die Stadt Hattingen sollte weitere Risiken im Stadtgebiet ermitteln, um ihr Krisenmanagement noch weiter zu stärken.	148
<b>Vorplanung</b>					
F2	Die Stadt Hattingen hat für ein effektives und effizientes Krisenmanagement bereits verschiedene konzeptionelle, organisatorische und verfahrensmäßige Voraussetzungen geschaffen. Für wenige Risiken fehlen noch entsprechende Planungen.	148	E2	Die Stadt Hattingen sollte Bewältigungsstrategien für die identifizierten Risiken, wie beispielsweise Hitze, entwickeln, um noch effektiver auf Krisen reagieren zu können.	149
<b>Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden</b>					
F3	Die Stadt Hattingen hat bisher keine Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden aufgestellt. In einer Krisenlage kann die Stadt die bestehenden ehrenamtlichen Strukturen innerhalb der Stadt nutzen.	150	E3	Die Stadt Hattingen sollte eine formale Regelung zur Einbindung von Spontanhelfenden erstellen, um diese zur Bewältigung von Krisen bestmöglich zu nutzen.	150
<b>Stabsraum</b>					
F4	Die Stadt Hattingen hält einen gut ausgestatteten Stabsraum vor, der kurzfristig einsatzbereit ist. Bisher dokumentiert sie die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes nicht.	152	E4	Die Stadt Hattingen sollte die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Stabsraumes dokumentieren, um ihre vorhandene Krisenbewältigungsstruktur noch zuverlässiger zu gewährleisten.	153
<b>Notstromversorgung</b>					
F5	Die Stadt Hattingen hat festgelegt, welche städtischen Einrichtungen sie mit Notstrom versorgen will und entsprechende Notstromaggregate angeschafft. Übungen unter den Bedingungen eines Stromausfalls fanden bisher noch nicht statt.	153	E5	Die Stadt Hattingen sollte regelmäßig unter den Bedingungen eines Stromausfalls üben, um sicherzustellen, dass die Notstromversorgung und die Abläufe auch unter Krisenbedingungen funktionieren.	154

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
<b>Dienstanweisung SAE</b>					
F6	Die Stadt Hattingen hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Die Dienstanweisung enthält noch nicht alle Pflichtinhalte gemäß des Krisenstabserlasses NRW.	155	E6	Die Stadt Hattingen sollte ihre Dienstanweisung für den Stab außergewöhnlicher Ereignisse um die Pflichtinhalte zu Kommunikationsmitteln ergänzen.	156
<b>Schulung der SAE-Mitglieder</b>					
F7	Die Stadt Hattingen schult einzelne Mitglieder ihres Stabes für außergewöhnliche Ereignisse. Inhalt und Häufigkeit der Schulungen hat sie bisher nicht festgelegt.	157	E7	Die Stadt Hattingen sollte für die Mitglieder des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse die Inhalte und Häufigkeit der Schulungen festlegen, um die Ausbildung und Qualifikation der einzelnen Funktionen des SAE zu steuern.	158
<b>Übung der SAE-Mitglieder</b>					
F8	Der Stab für außergewöhnliche Ereignisse war in den letzten Jahren wiederholt in Krisenlagen aktiv. 2025 fand zudem eine Übung des SAE statt.	158	E8	Die Stadt sollte unabhängig von Einsätzen jährlich Übungen für ihren Stab für außergewöhnlicher Ereignisse anbieten, um so die Abläufe und Aufgaben der einzelnen Funktionen unter realen Bedingungen zu erproben.	158
<b>Krisenkommunikation</b>					
F9	Die Stadt Hattingen hält vielfältige Strukturen zur Krisenkommunikation bereit. Kommunikationschecklisten könnten diese Strukturen ergänzen und die Krisenkommunikation weiter strukturieren.	159	E9	Die Stadt Hattingen sollte weitere Kommunikationschecklisten für verschiedene Krisen vorhalten, um in einer Krise schnell die Bevölkerung zu informieren.	160

## 6. Hilfen zur Erziehung

### 6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Hattingen im Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung (HzE) stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

#### Hilfe zur Erziehung

Die Stadt Hattingen gehört zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit den niedrigsten **Aufwendungen** HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Die Hilfen zur Erziehung belasten den städtischen Haushalt damit geringer als in den anderen Städten.

Hattingen profitiert von einer unterdurchschnittlichen **Falldichte**. Entgegen der allgemeinen Entwicklung konnte das Jugendamt sie in den vergangenen Jahren durch eine verbesserte Fallsteuerung sogar leicht senken.

Durch seinen ausgeprägten präventiven Ansatz und niederschwellige Angebote kann das Jugendamt zudem vermehrt Hilfen zur Erziehung frühzeitig verhindern. In komplexen Fallgestaltungen sind teure, stationäre Hilfen jedoch oft alternativlos. In Hattingen sinkt daher der Anteil der ambulanten Hilfefälle. Da ambulante Hilfen meist günstiger als stationäre Hilfen sind, steigen die Aufwendungen je Helfefall grundsätzlich.

Gleichzeitig beeinflusst ein hoher Anteil von Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen die hilfefallbezogenen Aufwendungen positiv. Vollzeitpflege stellt die in der Regel kostengünstigste stationäre Hilfeart dar.

Insgesamt sind die Aufwendungen je Helfefall in Hattingen damit immer noch niedriger als bei den meisten Vergleichsstädten. Aufgrund der allgemeinen Kostensteigerungen und Tarifierhöhungen bei den freien Trägern steigen sie aber auch in Hattingen sukzessive.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die **Refinanzierung durch Kostenerstattungen** an Bedeutung. Die Stadt Hattingen konnte die sich hieraus ergebenden Erträge seit 2021 kontinuierlich steigern. Sie entlasten den städtischen Haushalt 2024 überdurchschnittlich. Hierzu trägt auch die gute Personalausstattung bei. Zwar bearbeiten die Beschäftigten eine niedrige Fallzahl je Vollzeit-Stelle. Gleichzeitig können sie aber die Kostenerstattungen vollumfänglich geltend machen. Bearbeitungsrückstände bestehen nicht.

Optimierungspotenziale bestehen allerdings bei den **Controllingtätigkeiten** im Jugendamt. Hier sollte die Stadt Hattingen zukünftig auch die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu) betrachten und die Entwicklungen in regelmäßigen Controllingberichten transparent darstellen. Die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse unterstützen die Steuerung des gesamten Jugendamtes.

Positiv bewerten wir die gute Vernetzung der WiJu auch außerhalb der Stadtverwaltung. Eine gute Zusammenarbeit mit anderen Jugendämtern kann beispielsweise die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen oder die Bearbeitung von Fallabgaben vereinfachen.

Schriftliche Verfahrensstandards tragen zu einer rechtssicheren Fallbearbeitung bei, helfen bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter und können das Wissensmanagement unterstützen. Das Jugendamt sollte daher auch sein Vorhaben umsetzen und schriftliche Verfahrensstandards für die WiJu erarbeiten.

## 6.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

## 6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Das Prüfgebiet Hilfe zur Erziehung umfasst nach der Definition der gpaNRW die Hilfen nach dem Zweiten Kapitel, vierter Abschnitt des Achten Buches Sozialgesetzbuch (SGB VIII) (§§ 27 bis 35, 35a, 41). Wesentliche Rechtsgrundlage für die Gewährung von Hilfen zur Erziehung ist das SGB VIII in Verbindung mit den dazu ergangenen landesrechtlichen Ausführungsgesetzen. Auf Hilfe zur Erziehung besteht für die Personensorgeberechtigten und ihr Kind nach § 27 Abs. 1 SGB VIII ein Rechtsanspruch, wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet und die Hilfe für seine Entwicklung geeignet und notwendig ist.

Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale hinzuweisen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die das finanzwirtschaftliche Ergebnis perspektivisch verbessern können. Dazu analysiert die gpaNRW in den Jugendämtern der mittleren kreisangehörigen Kommunen die Erträge und Aufwendungen sowie die Fallzahlen und die Personalausstattung. Dazu macht die gpaNRW strukturierte Datenabfragen. Zusätzlich führt sie zu inhaltlichen Themen standardisierte Interviews.

Im Fokus der Betrachtung steht ein wirtschaftlicher Ressourceneinsatz unter Berücksichtigung fachlicher Standards der Aufgabenerfüllung. Mittels interkommunaler Kennzahlenvergleiche steigt die gpaNRW in die Analyse ein. Für die tiefere Analyse werten wir Unterlagen und

Ergebnisse aus Gesprächen vor Ort aus. Darüber hinaus bezieht die gpaNRW Besonderheiten des Jugendamtes in ihre Betrachtung ein.

Die Erträge und Aufwendungen beziehen sich auf das Haushaltsjahr. Die Falldaten ermittelt die gpaNRW schwerpunktmäßig über einen Jahresdurchschnittswert. Für weitere Abfragen, wie z.B. Verweildauern und Betreuungsdauern, wird eine andere Zählweise (im Kalenderjahr beendete Hilfefälle) vorgegeben.

Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Prüfung liegt in der Analyse der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (WiJu). Der Ressourceneinsatz im Bereich Hilfe zur Erziehung wird neben der Aufwandsseite auch erheblich von der Ertragsseite, z.B. durch die Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, geprägt. Zusätzlich kommt einer sachlich richtigen Zuständigkeitsprüfung eine hohe Bedeutung zu, um Vermögensschäden durch unzuständig erfolgte Leistungen zu vermeiden.

Den Prozess „Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen“ stellt die gpaNRW grafisch dar. Unsere Prozessaufnahme zielt darauf ab, den Informationsfluss zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und der WiJu zu optimieren. Es sollen Schwachstellen aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten ermittelt werden. Die Schnittstelle zwischen ASD und WiJu ist von Bedeutung, damit alle Informationen für eine rechtssichere Prüfung der Zuständigkeit umfassend und zeitnah ausgetauscht werden.

In der Anlage dieses Teilberichtes befinden sich differenzierte Grunddaten zu Einwohnerzahlen sowie den Aufwendungen und Fallzahlen der Hilfe zur Erziehung für die Stadt Hattingen.

## 6.4 Einflussfaktoren Hilfe zur Erziehung

### 6.4.1 Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre

- Die einwohnerbezogenen Aufwendungen steigen in Hattingen zwar sukzessive. Durch gute Steuerungsmaßnahmen positionieren sie sich im interkommunalen Vergleich dennoch zunehmend günstiger. Die Stadt profitiert insbesondere von einer niedrigen Falldichte und einem hohen Anteil von Vollzeitpflegefällen.

*Eine Stadt sollte die Aufwendungen für Hilfe zur Erziehung unter Berücksichtigung einer bedarfsgerechten Versorgung durch geeignete Steuerungsmaßnahmen so niedrig wie möglich halten.*

Die Aufwendungen Hilfe zur Erziehung umfassen die Transferaufwendungen für die ambulanten und stationären Hilfen nach den §§ 27 bis 35, 35a und 41 SGB VIII.

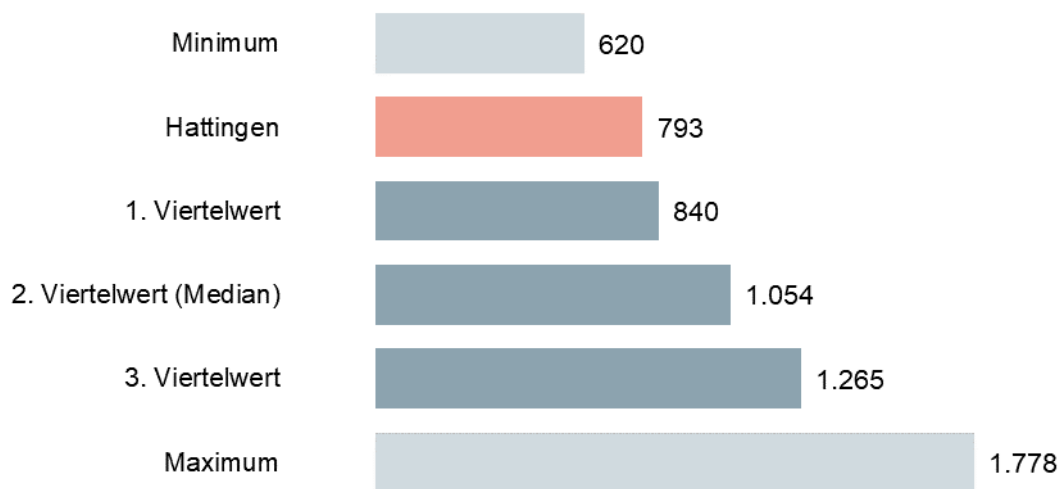
Soweit für ambulante erzieherische Hilfen eigenes Personal für die Leistungserbringung eingesetzt wird (eigener ambulanter Dienst), werden die Personalaufwendungen auf der Grundlage der KGSt-Arbeitsplatzkosten<sup>42</sup> entsprechend der Vollzeit-Stellenanteile und der Entgeltgruppe bzw. Besoldungsgruppe in die Aufwendungen eingerechnet. Soweit Kinder / Jugendliche in

<sup>42</sup> KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung

eigenen Einrichtungen der Erziehungshilfe der Stadt betreut werden, sind die Aufwendungen für die Betreuung auf der Grundlage der internen Leistungsverrechnungen (iLV) zu berücksichtigen. Sollten keine iLV ausgewiesen sein, wird ersatzweise ein fiktiver Tagessatz analog von in den eigenen Einrichtungen untergebrachten auswärtigen Kindern / Jugendlichen in die Aufwendungen eingerechnet.

Im Vergleichsjahr 2024 wendet die **Stadt Hattingen** für die Hilfen zur Erziehung rund 7,5 Mio. Euro auf. Bezogen auf die rund 9.423 Einwohnerinnen und Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren ergeben sich folgende einwohnerbezogene Aufwendungen:

**Aufwendungen HzE je EW\* von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2024**



\*Einwohnerin bzw. Einwohner

In den interkommunalen Vergleich sind 17 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Hattingen verzeichnet 2024 die im interkommunalen Vergleich drittniedrigsten Aufwendungen je Einwohnerin bzw. Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren.

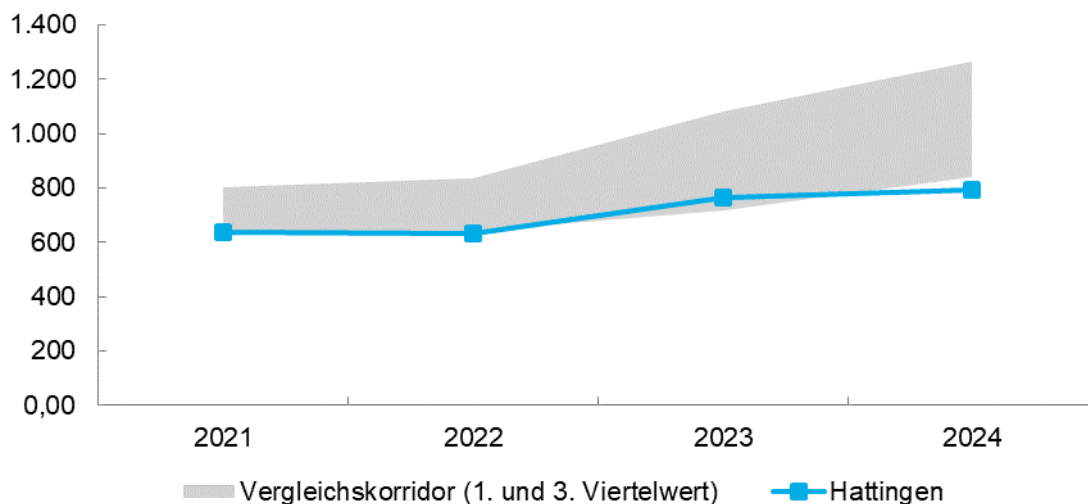
Seit 2021 steigen die einwohnerbezogenen Aufwendungen allerdings:

### Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro Hattingen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	636	634	725	754

Die nachfolgende Darstellung zeigt die jeweilige Positionierung der o. g. Werte im interkommunalen Vergleich:

### Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro 2021 bis 2024



Hattingen positioniert sich trotz der steigenden Aufwendungen während des gesamten Betrachtungszeitraums im unteren Bereich bzw. unterhalb des Vergleichskorridors. Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

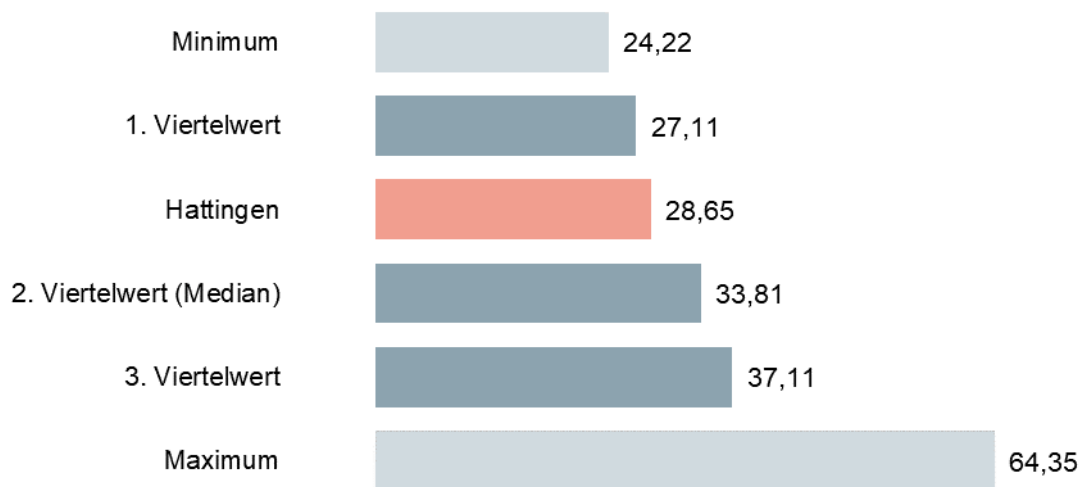
Die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre werden durch mehrere Faktoren beeinflusst. Wir stellen sie im Folgenden näher dar und analysieren diese.

#### 6.4.2 Falldichte HzE

Die gpaNRW definiert die Falldichte als die Hilfefälle für Hilfen zur Erziehung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre. Durch präventive Maßnahmen, eine gute Zugangssteuerung und kurze Laufzeiten von Hilfefällen sollte das Jugendamt darauf hinwirken, dass die Falldichte niedrig bleibt, um die Aufwendungen HzE je EW von 0 bis unter 21 Jahre nicht unnötig zu belasten.

Das Jugendamt der Stadt Hattingen betreut 2024 insgesamt 270 Hilfefälle. Die sich hieraus ergebende Falldichte ordnet sich wie folgt in den interkommunalen Vergleich ein:

### Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE) 2024



Der interkommunale Vergleich besteht aus 18 Werten.

Grundsätzlich wirkt sich die unterdurchschnittliche Falldichte der Stadt Hattingen senkend auf die einwohnerbezogenen Aufwendungen aus.

### Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant und stationär)

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte ambulant)	17,87	12,11	17,15	19,62	22,49	47,60	18
Stationäre Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte stationär)	10,77	8,32	11,11	13,27	14,35	20,36	18

Hattingen profitiert insbesondere von einer niedrigen Falldichte bei den stationären Hilfen. Stationäre Hilfen sind in der Regel deutlich teurer als die ambulanten Hilfen.

Seit 2021 entwickelten sich die Falldichten wie folgt:

### Falldichte HzE (ambulant und stationär) Hattingen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Hilfefälle HzE je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE)	29,56	28,64	30,41	28,65
Hilfefälle HzE ambulant je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE ambulant)	18,80	17,60	18,74	17,87

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Hilfefälle HzE stationär je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte HzE stationär)	10,77	11,04	11,67	10,77

Entgegen dem landesweit festzustellenden Trend sinkt die Falldichte in Hattingen zwischen 2021 und 2024 tendenziell. Die sinkenden Falldichten konnte das Jugendamt durch die rechtskonforme konsequente Fallprüfung erreichen.

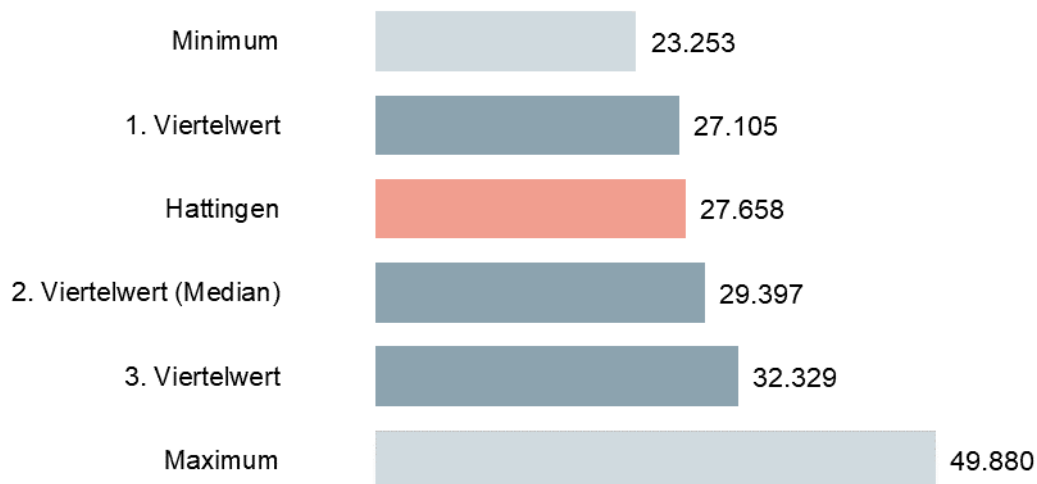
Zudem kann die Stadt durch das „Projekt SchülerInnen-Assistenz“ Schulbegleitungen im Rahmen der ambulanten Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII verhindern.<sup>43</sup> Wir betrachten die Eingliederungshilfen im weiteren Berichtsverlauf noch vertiefend.

Auch der ausgeprägte präventive Ansatz des Jugendamtes wirkt sich positiv auf die Falldichte aus. So senken die vielfältigen niederschweligen Angebote als Alternative zu den klassischen Hilfen zur Erziehung die Falldichte. Komplexere, in der Regel stationär betreute Hilfefälle, kann das Jugendamt häufig aber nicht verhindern.

### 6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

Die Stadt Hattingen verzeichnet folgende Aufwendungen je Hilfefall:

#### Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024



Bei hilfefallbezogener Betrachtung sind die Aufwendungen in Hattingen unterdurchschnittlich.

Zur weiteren Analyse betrachten wir nachfolgend die Aufwendungen je Hilfefall, getrennt nach ambulanten und stationären Hilfen:

<sup>43</sup> Es handelt sich um ein Projekt in Verantwortung des Fachbereichs 40-Schule. Die Stadt kann so an der Schnittstelle Schule und Offene Ganztagschule (OGS) niederschwellige Hilfen anbieten. Die Stadt Hattingen wendet hierfür jährlich 400.000 Euro auf.

### Ambulante und stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	13.859	11.049	12.501	14.676	17.190	22.131	17
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	50.575	39.158	51.144	55.655	59.551	89.769	17

Insbesondere die stationären Hilfen zur Erziehung verursachen in Hattingen vergleichsweise niedrige Aufwendungen. In mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädte sind sie höher.

### Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro Hattingen 2021 bis 2024

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	21.498	22.148	25.144	27.658
Ambulante Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	9.457	11.313	12.310	13.859
Stationäre Aufwendungen HzE je Hilfefall in Euro	42.522	39.429	45.745	50.575

Wie in vielen anderen Jugendämtern steigen auch in Hattingen die Aufwendungen seit 2021 sukzessive. Das Jugendamt führt diese Entwicklung auf allgemeine Kostensteigerungen und steigende Personalaufwendungen bei den freien Trägern zurück.

Auch die verbesserte Fallsteuerung wirkt sich hier erhöhend aus. Komplexere und damit teurere Hilfen lassen sich trotz verbesserter Fallsteuerung und zielgruppenorientierter Angebote oftmals aber nicht verhindern.<sup>44</sup> Bei der Kennzahlenberechnung verteilen sich daher hohe Aufwendungen auf wenige Fälle. Allerdings senken die geringeren Fallzahlen die Gesamtaufwendungen. Sie beeinflussen damit die einwohnerbezogenen Aufwendungen positiv.<sup>45</sup>

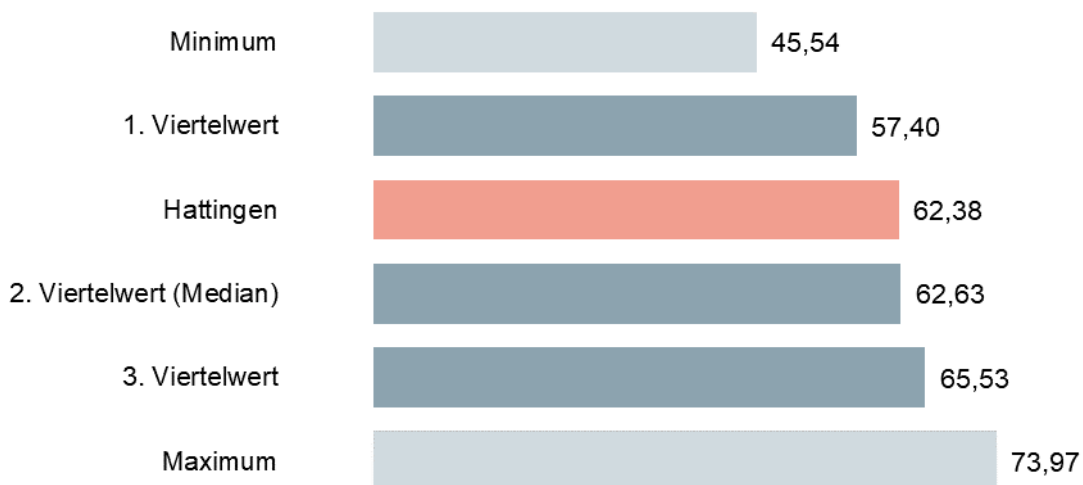
#### 6.4.4 Anteil ambulanter Hilfefälle

Die Stadt Hattingen betreut rund 178 Hilfefälle im Rahmen der ambulanten Hilfen zur Erziehung.

<sup>44</sup> 6.4.2 Falldichte HzE

<sup>45</sup> 6.4.1 Aufwendungen HzE je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) von 0 bis unter 21 Jahre

### Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE in Prozent 2024

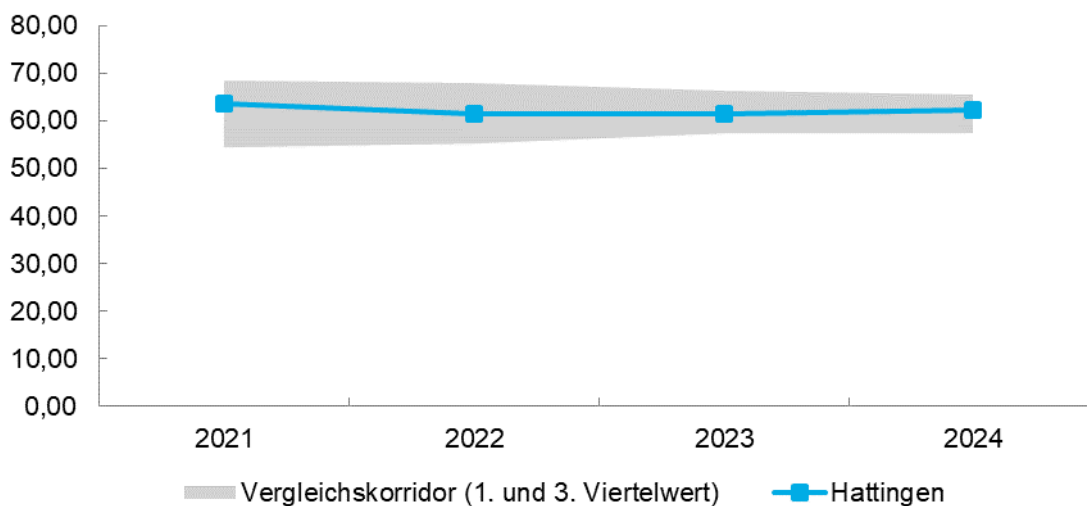


In den interkommunalen Vergleich sind 18 Werte eingeflossen.

Der Anteil ambulanter Hilfen der Stadt Hattingen ordnet sich im mittleren Bereich in den interkommunalen Vergleich ein.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, dass der Anteil der ambulanten Hilfefälle seit 2021 leicht sinkt. Dennoch positioniert er sich im jeweiligen interkommunalen Vergleich zunehmend günstiger.

### Anteil ambulanter Hilfefälle an den Hilfefällen HzE 2021 bis 2024

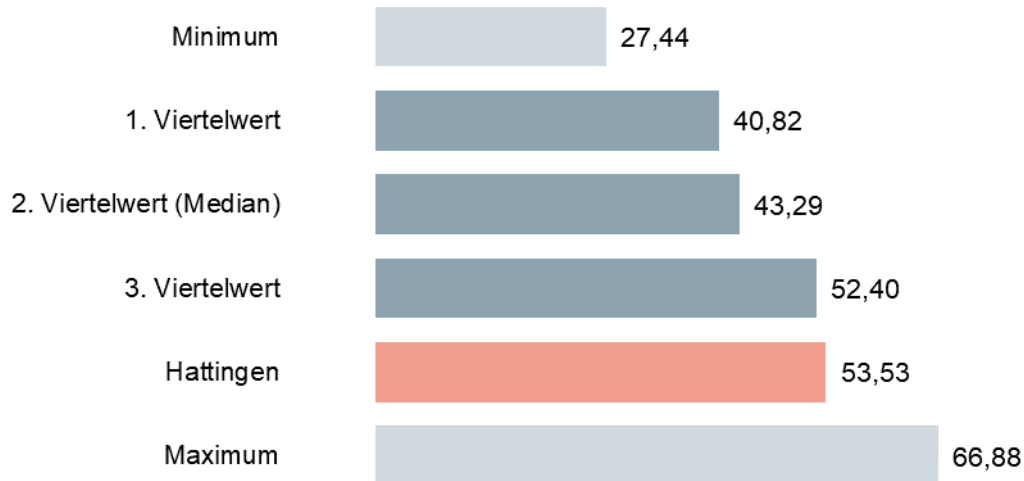


Der Rückgang des Anteils der ambulanten Hilfefälle ergibt sich aus der im Kapitel 6.4.2 Fall-dichte HzE dargestellten Entwicklung.

### 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

2024 kann die Stadt Hattingen rund 58 Hilfefälle in Pflegefamilien unterbringen.

#### Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2024

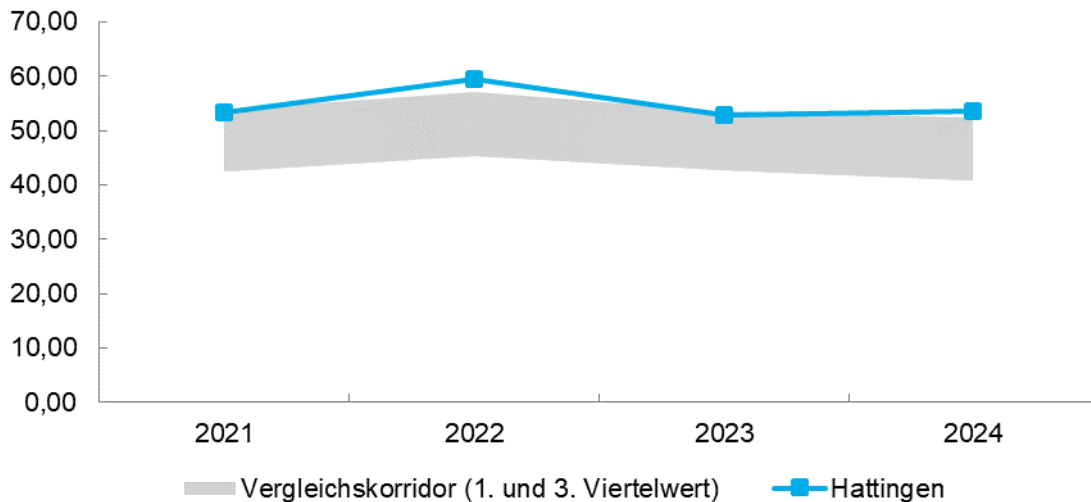


In den interkommunalen Vergleich sind 17 Werte eingeflossen.

Die Stadt Hattingen gehört zu den 25 Prozent der Vergleichsstädte mit dem höchsten Anteil von Vollzeitpflegefällen an den stationären Hilfefällen. Die Vollzeitpflege ist in der Regel die günstigste stationäre Hilfeart. Im Zusammenspiel mit der vergleichsweise niedrigen stationären Falldichte<sup>46</sup> senkt der hohe Wert grundsätzlich die Aufwendungen.

<sup>46</sup> 6.4.2 Falldichte HzE

### Anteil Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfefällen HzE in Prozent 2021 bis 2024



Grundsätzlich bewegt sich der Anteil der Hilfefälle nach § 33 SGB VIII an den stationären Hilfen seit 2021 auf einem konstanten Niveau. Allerdings sticht das Jahr 2022 mit einem hohen Wert hervor. Diese Entwicklung ist landesweit zu beobachten. Sie steht in Zusammenhang mit den zwischenzeitlich sinkenden stationären Fallzahlen in Folge der sich zwischenzeitlich entspannenden Flüchtlingssituation. Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMA) werden größtenteils stationär betreut. Eine Unterbringung in Pflegefamilien ist dabei nur selten möglich.

Die Werte der Stadt Hattingen positionieren sich während des gesamten Betrachtungszeitraums im oberen Bereich des Vergleichskorridors. Die Vertreterinnen und Vertreter des Jugendamtes weisen darauf hin, dass die Stadt Hattingen einen Großteil der Vollzeitpflegefälle im Rahmen der Sonderzuständigkeit nach § 86 Abs. 6 SGB VIII übernommen hat. In diesen Fällen nutzen andere Jugendämter Hattinger Pflegefamilien. Nach zweijähriger Betreuungsdauer geht die Zuständigkeit auf die Stadt Hattingen über. Im Gegenzug hat die Stadt Hattingen Kostenerstattungsansprüche nach § 89 a SGB VIII gegenüber den fallabgebenden Jugendämtern.

Auch die niedrige Falldichte bei der grundsätzlichen teureren Heimerziehung erhöht den Anteil der Vollzeitpflege.<sup>47</sup>

## 6.5 Hilfen nach §§ 27 ff. SGB VIII

Vertiefend betrachtet die gpaNRW nachfolgend einige wesentliche Hilfearten. Zusätzlich handelt es sich um die Hilfearten, die sich in größerem Umfang auf die Aufwendungen HzE auswirken.

<sup>47</sup> Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.

### 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

Vollzeitpflege umfasst die Unterbringung von Kindern / Jugendlichen außerhalb des Elternhauses in einer Pflegefamilie. Neben der normalen Pflegefamilie gibt es verschiedene Formen der Vollzeitpflege, z.B. Sonderpädagogische Pflegestellen für verhaltens- und entwicklungsauffällige Kinder / Jugendliche. Eine Unterbringung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein.

#### Umfang der Hilfen nach § 33 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	124	61,56	116	146	179	255	17
Stationäre Aufwendungen § 33 SGB VIII je Hilfefall in Euro	23.238	17.627	21.306	23.920	28.050	40.859	17
Hilfefälle § 33 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 33 SGB VIII)	5,31	2,92	4,45	5,71	6,98	8,41	17

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, nutzen häufig auswärtige Jugendämter Hattinger Pflegefamilien. Hierbei handelt es sich in der Regel um trägergebundene, professionelle Pflegestellen. Sie sind oft teurer als die klassischen Pflegefamilien. Dennoch ordnen sich sowohl die Aufwandskennzahlen, als auch die Falldichte jeweils unterhalb des Medians in den interkommunalen Vergleich ein.

### 6.5.2 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII

Bei der Heimerziehung nach § 34 SGB VIII werden Kinder und Jugendliche außerhalb der Herkunftsfamilie Tag und Nacht pädagogisch betreut. Heimerziehung kann zeitlich befristet oder auf Dauer angelegt sein. Sie kann auch in speziellen Formen von Wohngruppen / Wohngemeinschaften stattfinden.

#### Heimerziehung, sonst. betreute Wohnform nach § 34 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	268	240	328	420	455	797	17

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Stationäre Aufwendungen § 34 SGB VIII je Hilfefall in Euro	82.340	65.916	78.194	82.340	94.654	117.346	17
Hilfefälle § 34 SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 34 SGB VIII)	3,25	2,97	3,39	5,11	5,61	8,91	18

Hattingen profitiert bei den Hilfen nach § 34 SGB VIII von einer geringen Falldichte. Hierdurch haben nur zwei Städte noch niedrigere einwohnerbezogene Aufwendungen.

### 6.5.3 Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII

Kinder und Jugendliche haben einen Anspruch auf Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, wenn ihre seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für ihr Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt oder eine solche Beeinträchtigung zu erwarten ist.

#### Eingliederungshilfe für seel. behinderte Kinder und Jugendliche nach § 35a SGB VIII 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 35a SGB VIII je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	114	15,16	87,91	137	191	556	17
Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	21.029	9.078	17.616	20.137	25.321	29.821	17
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII je Hilfefall in Euro	18.769	9.078	15.397	18.289	23.207	26.391	17
Ambulante Aufwendungen § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/Schulbegleitung je Hilfefall in Euro	25.709	10.042	20.126	24.658	31.228	40.273	14
Hilfefälle § 35a SGB VIII je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII)	5,43	1,67	5,46	6,57	10,41	18,64	17
Hilfefälle § 35a SGB VIII für Integrationshelfer/ Schulbegleitung je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 35a SGB VIII Integrationshelfer/ Schulbegleitung)	3,24	0,81	2,72	3,37	6,00	12,09	14

Landesweit gewinnt die Schulbegleitung im Rahmen der Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII zunehmend an Bedeutung. Die Stadt Hattingen wendet hierfür je Hilfefall mehr auf, als die

meisten Vergleichskommunen. Allerdings kann die Stadt durch die Falldichte durch zielgruppenorientierte Angebote auf einem unterdurchschnittlichen Niveau halten.<sup>48</sup> Hierdurch sind die einwohnerbezogenen Aufwendungen in Hattingen geringer als in den meisten Vergleichsstädten.

#### 6.5.4 Hilfen für Junge Volljährige nach § 41 SGB VIII

Junge Menschen erhalten geeignete und notwendige Hilfe zur Erziehung, wenn und solange ihre Persönlichkeitsentwicklung eine selbstbestimmte, eigenverantwortliche und selbständige Lebensführung nicht gewährleistet. Diese Hilfen werden in der Regel nur bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt, sollen aber in begründeten Einzelfällen auch darüber hinaus gewährt werden. Eine Beendigung der Hilfe schließt die erneute Gewährung oder Fortsetzung einer Hilfe nicht aus.

##### Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwendungen § 41 SGB VIII je EW von 18 bis unter 21 Jahre in Euro	1.094	0,00	563	1.064	1.249	1.750	19
Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	57.174	24.060	32.793	40.928	52.708	74.051	16
Ambulante Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	17.200	3.040	8.945	10.364	12.804	23.118	16
Stationäre Aufwendungen § 41 SGB VIII je Hilfefall in Euro	66.932	39.674	47.391	64.818	72.637	95.737	16
Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Falldichte § 41 SGB VIII)	19,13	10,84	21,43	24,06	30,48	35,38	16
Ambulante Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Ambulante Falldichte § 41 SGB VIII)	3,75	2,10	5,97	9,49	13,65	17,10	16
Stationäre Hilfefälle § 41 SGB VII je 1.000 EW von 18 bis unter 21 Jahre (Stationäre Falldichte § 41 SGB VIII)	15,38	8,73	12,96	14,61	17,73	23,25	16

Die Aufwendungen je Einwohnerin bzw. Einwohner von 18 bis unter 21 Jahren sind in Hattingen höher als bei den meisten Vergleichsstädten. Sie ergeben sich aus sehr hohen

<sup>48</sup> 6.4.2 Falldichte HzE

hilfefallbezogenen Aufwendungen. Insbesondere die überdurchschnittliche stationäre Falldichte wirkt sich belastend aus. Das Jugendamt Hattingen weist auch hier auf übernommene Hilfefälle im Rahmen der Sonderzuständigkeit nach § 86 Abs.6 SGB VIII hin.<sup>49</sup> Zudem gestalten sich Fallabgaben hier oftmals schwierig.

## 6.6 Wirtschaftliche Jugendhilfe

Die Wirtschaftliche Jugendhilfe (WiJu) ist eine Organisationseinheit im Jugendamt, die u.a. die verwaltungsmäßigen Abläufe im Rahmen der Hilfe zur Erziehung fachlich und rechtlich steuert. Es werden dort insbesondere die sachliche und örtliche Zuständigkeit für die Hilfefälle geprüft, Kostenerstattungsansprüche geltend gemacht sowie Fallübernahmen bzw. Fallabgaben koordiniert. Außerdem erfolgt hier die Bereitstellung der finanziellen Mittel für die im Hilfeplanverfahren festgestellten Bedarfe an Hilfe zur Erziehung.

### 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

Das Sozialgesetzbuch VIII -Kinder und Jugendhilfe- (SGB VIII) ermöglicht den Jugendämtern in bestimmten Fällen Kostenerstattungsansprüche gegenüber anderen örtlichen Trägern der Jugendhilfe, gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe oder dem Land NRW geltend zu machen. Die möglichen Kostenerstattungsansprüche sind in §§ 89 ff. SGB VIII geregelt:

- § 89a SGB VIII regelt den Kostenerstattungsanspruch bei übernommener Vollzeitpflege. Gemäß § 86 Abs. 6 SGB VIII wird in dem Fall, dass ein Kind oder Jugendlicher zwei Jahre bei einer Pflegefamilie lebt, der örtliche Träger zuständig, in dessen Bereich die Pflegefamilie lebt. Der neu zuständige örtliche Träger übernimmt dann nach zwei Jahren die Fallverantwortung, hat aber einen Kostenerstattungsanspruch gegenüber dem vorher zuständigen örtlichen Träger.
- Nach § 89 b SGB VIII sind Kosten, die ein örtlicher Träger im Rahmen der Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII aufgewendet hat, vom örtlichen Träger zu erstatten, dessen Zuständigkeit durch den gewöhnlichen Aufenthalt nach § 86 begründet wird.
- Gemäß § 89c SGB VIII ist ein Kostenerstattungsanspruch gegeben, wenn ein örtlicher Träger vorläufig oder fortdauernd tätig wird, obwohl ein anderer Träger zuständig ist oder wenn eine Zuständigkeit nicht feststeht. Dies betrifft zum einen das fortdauernde Tätigwerden nach § 86c SGB VIII, wenn die örtliche Zuständigkeit wechselt. Bis die Fallabgabe erfolgt ist, wird durch den vorher zuständigen Träger weiter geleistet.
- Gemäß § 89d SGB VIII erstattet das Land die Kosten der UMA, die nach Einreise und nach Zuweisung des Landes entstehen.

<sup>49</sup> 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle

- Die Stadt Hattingen hat grundsätzliche Voraussetzungen geschaffen, um die Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch differenziert auswerten zu können.

*Eine Stadt sollte die Erträge aus Kostenerstattungen differenziert nach Rechtsgrundlagen erfassen und zur Steuerung regelmäßig auswerten.*

Die Erfahrungen aus den überörtlichen Prüfungen zeigt, dass einige Jugendämter die Kostenerstattungen nicht vollständig differenziert auswerten können. Wir bewerten daher grundsätzlich positiv, dass die Stadt Hattingen entsprechende Daten zur Verfügung stellen konnte.

Sie erzielt zwischen 2021 und 2024 folgende Erträge:

#### **Kostenerstattungen Hattingen 2021 bis 2024**

Kennzahl	2021	2022	2023	2024
Kostenerstattungen in Euro	1.574.568	1.819.671	2.448.504	2.787.379
davon Kostenerstattungen nach § 89 SGB VIII in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00
davon Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII in Euro	610.709	784.771	643.258	916.123
davon Kostenerstattungen nach § 89b SGB VIII in Euro	200	1.018	12.793	0,00
davon Kostenerstattungen nach § 89c SGB VIII in Euro	424.831	286.231	50.060	29.441
davon Kostenerstattungen nach § 89d SGB VIII in Euro	538.829	747.651	1.742.393	1.841.815
davon Kostenerstattungen nach § 89e SGB VIII in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00
Hilfefälle mit Kostenerstattungsanspruch gegenüber Dritten	34,92	47,26	44,91	52,74

Die Erträge aus Kostenerstattungen steigen kontinuierlich. Diese Entwicklung begründet sich durch höhere Fallzahlen. Sie steigen zwischen 2021 und 2024 um 51 Prozent.

Eine besondere Bedeutung nehmen die Kostenerstattungen für die Betreuung der UMA nach § 89d SGB VIII ein. Im gesamten Betrachtungszeitraum haben sie sich mehr als verdreifacht. Auch die Erträge aus den Kostenerstattungen nach § 89a SGB VIII steigen zwischen 2021 und 2024 aufgrund der bereits erwähnten Zuständigkeitswechsel im Rahmen der Vollzeitpflege.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> 6.4.5 Anteil Vollzeitpflegefälle und 6.5.1 Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII

## Erträge und Hilfefälle Kostenerstattungen 2024

Kennzahlen	Hattin- gen	Mini- mum	1. Vier- telwert	2. Vier- telwert (Median)	3. Vier- telwert	Maxi- mum	Anzahl Werte
Kostenerstattungen je EW von 0 bis unter 21 Jahre in Euro	296	81,21	157	238	312	491	16
Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen je 1.000 EW von 0 bis unter 21 Jahre (Falldichte Kostenerstattungsansprüche)	5,60	4,26	4,82	7,59	8,34	11,43	14
Kostenerstattungen je Hilfefall HzE in Euro	10.324	2.215	4.335	6.677	9.746	14.707	16

Trotz der steigenden Fallzahlen ist die Falldichte bei den Kostenerstattungen niedriger als bei den meisten Vergleichsstädten. Die Kostenerstattungen je Hilfefall positionieren sich allerdings im oberen Viertel unseres interkommunalen Vergleichs. Hieraus ergeben sich überdurchschnittliche Erträge je Einwohner von 0 bis unter 21 Jahren. Sie entlasten den städtischen Haushalt.

## 6.6.2 Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu

### 6.6.2.1 Organisation

In der Aufbauorganisation des Stadt Hattingen besteht der Fachbereich 51 – Kinder, Jugend und Familie (Jugendamt) aus den folgenden Abteilungen:

- Kindertagesbetreuung (51/2),
- Verwaltung (51/3),
- Erziehungshilfen (51/4) und
- Jugendförderung und Jugendkultur (51/5).

Die Aufgaben der Jugendhilfeplanung übernimmt eine Stabstelle.

Die WiJu gehört zur „Verwaltung (51/3)“. Neben der finanziellen Abwicklung der Hilfen zur Erziehung ist sie auch zuständig für die Bearbeitung der

- Beistandschaften,
- Pflegschaften und
- Vormundschaften.

In der „Verwaltung (51/3)“ sind insgesamt sechs Beschäftigte tätig. Sie übernehmen auch Sonderaufgaben, wie beispielsweise

- die teilweise Übernahme von Administrationsaufgaben in der Jugendamtssoftware,
- die Vertretung des Vorzimmers der Fachbereichsleitung,

- die Mitarbeit bei der Schöffenwahl sowie
- die Vertretung der Schriftführung im Jugendhilfeausschuss.

Auf die WiJu entfällt in der Sachbearbeitung ein Stellenanteil von 2,89 Vollzeit-Stellen. Die Fallverteilung orientiert sich an den einzelnen Hilfearten. Zudem sind die einzelnen Tätigkeiten in der Sachbearbeitung an Qualifikationen der Beschäftigten gebunden. Diese Spezialisierung kann grundsätzlich eine effiziente Fallbearbeitung unterstützen. Dennoch ist die Fallzahl je Vollzeit-Stelle in Hattingen niedrig. Wir betrachten sie im folgenden Kapitel noch vertiefend.

Der ASD<sup>51</sup> und das Pflegekinderwesen (PKD) gehören zu „Erziehungshilfen (51/4)“. Die WiJu beschreibt die Zusammenarbeit als eng und gut. Wir betrachten sie im weiteren Berichtsverlauf genauer.

Die WiJu ist innerhalb der Stadtverwaltung gut vernetzt. So arbeitet sie bei Widerspruchs- und Klageverfahren eng mit der Rechtsstelle des Fachbereichs Bürgerservice, Sicherheit und Ordnung zusammen.

Mit dem Fachbereich 40 - Schule tauscht sich das Jugendamt regelmäßig aus. Beide gehören zum Dezernat III.<sup>52</sup>

Das Jugendamt arbeitet auch mit anderen Jugendämtern zusammen. Die WiJu nimmt dreimal pro Jahr an den überörtlichen Arbeitskreisen des LWL-Landesjugendamtes Westfalen-Lippe teil. Ferner nimmt das Jugendamt Hattingen am KGST-Vergleichsring teil. Die Teilnehmenden tauschen sich mehrmals pro Jahr untereinander aus. Teilnahmen an den regelmäßigen Treffen der Jugendämter im Ennepe-Ruhr-Kreis sind obligatorisch. Die gute Vernetzung kann eine effiziente Fallbearbeitung, beispielweise bei Fallabgaben oder der Geltendmachung von Kostenerstattungsansprüchen, unterstützen.

### 6.6.2.2 Personal

Die gpaNRW hat Daten zu Stellen im ASD und in der WiJu erhoben. Zu der Stellenausstattung der WiJu wird die Kennzahl nachfolgend dargestellt. Die Kennzahl zum ASD wird zur Information ohne Analyse im Anhang abgebildet.

#### → Feststellung

In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Hattingen bearbeitet eine Vollzeit-Stelle eine sehr niedrige Fallzahl je Vollzeitstelle. Instrumente zur Personalbemessung setzt die Stadt Hattingen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht ein. Bei der Fallverteilung orientiert sie sich am Richtwert der gpaNRW.

*Eine Stadt sollte die notwendigen Personalressourcen in der WiJu vorhalten, damit diese ihre Aufgaben in der Hilfe zur Erziehung gut und rechtssicher bearbeiten und gesetzlich vorgegebene Fristen einhalten kann. Dies setzt eine bedarfsgerechte Personalausstattung voraus.*

<sup>51</sup> In Hattingen wird der ASD auch als Bezirkssozialdienst (BSD) bezeichnet.

<sup>52</sup> Zum Dezernat III gehören ferner der Fachbereich 50 – Soziales und Wohnen sowie das Referat Sport und Bewegung.

Hierfür ist eine Personalbemessung notwendig. Das Jugendamt sollte das Personal in der WiJu gut einarbeiten und regelmäßig qualifizieren.

2024 sind in der WiJu der **Stadt Hattingen** 2,89 Vollzeit-Stellen, verteilt auf sechs Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, besetzt.<sup>53</sup> Damit bearbeitet eine Vollzeit-Stelle rund 129 Hilfefälle.

### Personal WiJu 2024

Kennzahlen	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle WiJu	93	77	112	125	161	251	20

Die Beschäftigten der WiJu bearbeiten 2024 eine sehr niedrige Fallzahl je Vollzeit-Stelle. Der Abteilungsleitung ist die niedrige Fallzahl je Vollzeit-Stelle bewusst. Sie verweist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit einer guten Personalausstattung zur Generierung der Erträge aus Kostenerstattungen.<sup>54</sup>

Ein Instrument zur Personalbemessung setzt die Stadt Hattingen nicht ein. Nach eigenen Angaben orientiert sich die Teamleitung bei der Fallverteilung am Richtwert der gpaNRW von 140 Hilfeplanfälle je Vollzeit-Stelle. Das Jugendamt passt ihn aber vor dem Hintergrund der Spezialisierung nach einzelnen Hilfearten an.<sup>55</sup> Dabei berücksichtigt es insbesondere den unterschiedlichen Arbeitsaufwand für ambulanten und stationäre Hilfen. Der Wert der Stadt Hattingen ist daher deutlich niedriger. Auch dieser Aspekt zeigt, dass unser Richtwert eine eigene Personalbemessung nicht ersetzen kann. Er gibt lediglich eine grobe Orientierung.

#### → Empfehlung

Die Stadt Hattingen sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe eine Personalbemessung erarbeiten. Sie sollte daran die Stellenausstattung regelmäßig prüfen. Die noch zu erarbeitende Personalbemessung sollte die Besonderheiten aufgrund der Aufbau- und Ablauforganisation berücksichtigen.

Die Vertreterinnen und Vertreter des Jugendamtes berichten von einer geringen Fluktuation innerhalb der WiJu. Vakante Stellen konnten die Stadt gut besetzen. Hierbei greift sie auch auf Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zurück.

Im Rahmen der Einarbeitung begleiten erfahrene Beschäftigte die neuen Kolleginnen und Kollegen. Zudem ist der Besuch einer Einsteigerfortbildung verpflichtend. Eine Checkliste für die Einarbeitung in der WiJu hat die Stadt Hattingen, gemeinsam mit anderen Jugendämtern, jüngst im Arbeitskreis des LWL, erarbeitet. Die Stadt nutzt sie zukünftig zur Planung der Einarbeitung.

<sup>53</sup> Hierbei handelt es sich um die Stellenanteile für die Sachbearbeitung im Bereich der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, ohne Overhead und weitere Aufgaben der Verwaltung (51/3).

<sup>54</sup> 6.6.1 Kennzahlen Wirtschaftliche Jugendhilfe

<sup>55</sup> 6.6.2.1 Organisation

### 6.6.2.3 Digitalisierung

#### → **Feststellung**

Grundsätzlich sind in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe in Hattingen gute Grundlagen für eine medienbruchfreie Fallbearbeitung vorhanden. Allerdings gestaltet sich die Zahlbarmachung von Rechnungen aufgrund von Medienbrüchen ineffizient.

*Eine Stadt sollte die Fallbearbeitung in der WiJu mit angemessener IT-Ausstattung weitestgehend elektronisch durchführen. Dabei sollte eine automatisierte Schnittstelle zwischen den eingesetzten Modulen der Jugendamtssoftware des ASD und der WiJu vorhanden sein.*

Das Jugendamt der **Stadt Hattingen** setzt eine Fachsoftware ein. Sie besteht unter anderem aus Modulen für den ASD und der WiJu. Eine Schnittstelle zwischen den Modulen ist vorhanden. Die WiJu erhält hierüber beispielsweise früh Warnhinweise bei geänderten Stammdaten.

Eine Schnittstelle zur Finanzsoftware besteht. Zudem nutzt die Stadt Hattingen eine digitale Akte. Grundsätzlich erfolgt die Fallbearbeitung innerhalb des Jugendamtes damit medienbruchfrei.

Medienbrüche entstehen aber durch die obligatorische Beteiligung der örtlichen Rechnungsprüfung bei der Zahlbarmachung von Rechnungen. Die WiJu, sowie alle anderen Fachbereiche, muss alle Abrechnungsunterlagen analog an die örtliche Rechnungsprüfung<sup>56</sup> weitergeben. Die örtliche Rechnungsprüfung gibt sie an die Kämmerei zur Erstellung der Zahlungsanordnung weiter. Dieses ungewöhnliche Verfahren ist aus Sicht der gpaNRW ineffizient und bindet personelle Ressourcen, auch im Jugendamt.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte das Verfahren bei der Zahlbarmachung von Rechnungen überprüfen, um eine durchgehend medienbruchfreie Fallbearbeitung zu ermöglichen.

Die Implementierung der neuen Finanzsoftware im Jahr 2027 sollte hierzu genutzt werden.

### 6.6.3 Controlling

#### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen betrachtet die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen ihrer Controllingtätigkeiten nur am Rande. Dies kann die Steuerung des Jugendamtes erschweren.

*Eine Stadt sollte im Jugendamt ein Controlling mit regelmäßigen Auswertungen von Kennzahlen sowie einem Berichtswesen installiert haben. Anhand von steuerungsrelevanten Kennzahlen sollte eine Stadt messen, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Stadt sollte die Aufgaben der WiJu in das Controlling im Jugendamt einbeziehen. Das Controlling sollte regelmäßig die Erträge und Fälle der WiJu, wie z.B. Ansprüche aus Kostenerstattungen, Fallabgaben und -übernahmen sowie weitere Ertragsarten, Fallzahlen und Stellendaten auswerten.*

<sup>56</sup> Das Rechnungsprüfungsamt befindet sich an einem anderen Standort als das Jugendamt.

Im Jugendamt der **Stadt Hattingen** beschränken sich die Controllingtätigkeiten aktuell ausschließlich auf eine Budgetkontrolle.

Allerdings baute der Fachbereich 20 - Finanzen ein Ziel- und Kennzahlensystem auf. Hierzu fragt er quartalsmäßig Finanzdaten vom Jugendamt ab und berichtet regelmäßig in den Fachausschüssen. Das Jugendamt nutzt diese Daten zu einer internen Analyse, beispielsweise zur Überprüfung der Fallbelastung in der WiJu und im ASD<sup>57</sup>.

Positiv bewertet die gpaNRW die Teilnahme des Jugendamtes am KGST-Vergleichsring „Mittlerer Städte“. <sup>58</sup> Hierdurch kann die Stadt die Entwicklung ihrer Fallzahlen und Aufwendungen mit den anderen Jugendämtern vergleichen. Zudem tauschen sich die teilnehmenden Jugendämter regelmäßig themenbezogen aus. Aufgaben der WiJu betrachtet der Vergleichsring bisher nur am Rande.

Vor dem Hintergrund kontinuierlich steigender Aufwendungen<sup>59</sup> gewinnt aber auch die Refinanzierung der Hilfen zur Erziehung durch Kostenerstattungen und Kostenbeiträge zunehmend an Bedeutung.

Andere Jugendämter betrachten daher auch die verschiedenen Kostenerstattungsfälle und die daraus resultierenden Erträge im Rahmen ihrer regelmäßigen Controllingtätigkeiten. Die sich hieraus ergebenden Informationen unterstützen zum einen die Haushaltsplanung. Zum anderen dienen sie auch der Prüfung der regelmäßigen Geltendmachung der Ansprüche. Die Erkenntnisse können damit die Steuerung der Hilfen zur Erziehung unterstützen. Beispielsweise kann ein Vergleich der Kostenerstattungsansprüche und Kostenerstattungsverpflichtungen im Rahmen der Vollzeitpflege erste Rückschlüsse auf den „Pflegefamilienmarkt“ innerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs liefern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen der regelmäßigen Controllingtätigkeiten betrachten.

Auswertung der Hilfefälle mit Kostenerstattungsansprüchen kann das Jugendamt der Stadt Hattingen bislang nicht in ihrer Jugendamtssoftware vornehmen. Daher nutzt die Abteilungsleitung analoge Überwachungslisten. Wir sprechen hierzu im weiteren Berichtsverlauf eine Empfehlung aus.<sup>60</sup>

#### 6.6.4 Verfahrensstandards und Prozessabläufe

→ **Feststellung**

Fehlende einheitliche Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe können die Fallbearbeitung grundsätzlich erschweren. Vor diesem Hintergrund

<sup>57</sup> Die Stadt Hattingen verwendet die Bezeichnung Bezirkssozialdienst (BSD). Aus Vereinfachungsgründen verwenden wir in unseren Berichten die Bezeichnung Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD).

<sup>58</sup> 6.6.2.1 Organisation

<sup>59</sup> 6.4.3 Aufwendungen HzE je Hilfefall

<sup>60</sup> 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

bewerten wir das aktuelle gesamtstädtische Projekt zum Prozessmanagement positiv. Es findet in kreisweiter interkommunaler Zusammenarbeit statt.

*Eine Stadt sollte für die Aufgaben der WiJu die Standards und Abläufe der Aufgabenerfüllung in Verfahrensstandards schriftlich beschreiben. Hierzu gehören Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, benötigte Unterlagen sowie Fristen. Diese Prozess- und Qualitätsstandards sollten allen Beschäftigten der WiJu möglichst auch digital zur Verfügung stehen.*

Innerhalb der Stadtverwaltung **Hattingen** gewinnt aktuell das Prozessmanagement zunehmend an Bedeutung. In interkommunaler Zusammenarbeit erstellt die Stadt derzeit Prozessbeschreibungen.

Unabhängig vom aktuellen Projekt erarbeitete der ASD bereits in der Vergangenheit Verfahrensstandards und Prozessbeschreibungen. Er stellt sie in einem Handbuch in schriftlicher, grafischer und tabellarischer Form dar.

Die WiJu hingegen nutzt bislang kein Handbuch. Für die Fallbearbeitung stehen den Beschäftigten ausschließlich die einschlägigen Gesetze und dazugehörigen Kommentare zur Verfügung. Diese Unterlagen reichen allerdings nicht aus, um die Prozesse innerhalb der WiJu zu vereinheitlichen. So enthalten sie keine Vorgaben zur Zusammenarbeit zwischen WiJu und ASD. Dies kann eine einheitliche und rechtmäßige Fallbearbeitung erschweren.

Verfahrens- und Prozessstandards können einer einheitlichen Fallbearbeitung dienen. Sie unterstützen darüber hinaus das Wissensmanagement und damit auch die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen. Die Jugendamtsleitung hat dies erkannt und plant ein entsprechendes Handbuch zu entwickeln. Die gpaNRW befürwortet dies.

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte das aktuelle Projekt zum Prozessmanagement nutzen und einheitliche Verfahrensstandards für die Wirtschaftliche Jugendhilfe erarbeiten. Sie sollte diese, analog zu den Verfahrensstandards des ASD, in einem Handbuch zusammenfassen. Sie sollte das Handbuch den Beschäftigten möglichst digital zur Verfügung stellen.

### **6.6.4.1 Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)**

- In Hattingen arbeiten ASD und WiJu bereits frühzeitig im Hilfeplanverfahren eng zusammen. Das Jugendamt berücksichtigt so bereits zeitnah auch wirtschaftliche Aspekte.

*Eine Stadt sollte eine enge Zusammenarbeit zwischen ASD und WiJu in ihren Prozessen vorsehen. Hierbei sollte sie auf einen regelmäßigen Austausch, eine zeitnahe Einbindung der WiJu in das Hilfeplanverfahren bei Neufällen sowie auf einen schnellen Informationsfluss bei Änderungen in laufenden Fällen hinwirken.*

In der **Stadt Hattingen** arbeiten ASD und WiJu eng zusammen. Das Jugendamt regelt die Beteiligung der WiJu an verschiedenen Stellen im Handbuch des ASD. So prüft beispielsweise die WiJu die örtliche und sachliche Zuständigkeit bereits vor den Fallkonferenzen.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> 6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen

An den Fallkonferenzen nimmt die WiJu regelmäßig bei stationären Hilfen teil. Neben den Zuständigkeitsfragen kann das Jugendamt Hattingen so frühzeitig auch wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen. Dies bewerten wir positiv.

Nach Angaben der Jugendamtsleitung wirkt sich auch die räumliche Nähe von ASD und WiJu positiv auf die Zusammenarbeit aus. Die Büros der Beschäftigten befinden sich auf einem Flur im Jugendamt in der Bahnhofstraße. Dies sichert den Informationsfluss.

#### **6.6.4.2 Sachliche und örtliche Zuständigkeit prüfen**

- Die Zuständigkeitsprüfung erfolgt in Hattingen entsprechend der Sollvorstellung der gpaNRW. Das Jugendamt kann so frühzeitig unzuständiges Handeln verhindern.

*Eine Stadt sollte in der WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit zeitnah und rechtssicher anhand der Rechtsvorschriften prüfen, um unzuständiges Handeln zu verhindern und Vermögensschäden zu vermeiden. Die Prüfung durch die WiJu sollte am Anfang des Hilfeplanverfahrens vor der kollegialen Beratung erfolgen. Dafür sollte der ASD der WiJu die für die Zuständigkeitsprüfung erforderlichen Unterlagen kurzfristig vorlegen. Das Jugendamt sollte sicherstellen, dass die WiJu zu jedem Zeitpunkt des Hilfeplanverfahrens alle zuständigkeitsrelevanten Informationen rechtzeitig erhält.*

In **Hattingen** nimmt der ASD bei Falleingang zunächst eine Vorabprüfung der Zuständigkeit vor. Anschließend leitet der ASD folgende Unterlagen über die Abteilungsleitung an die WiJu weiter:<sup>62</sup>

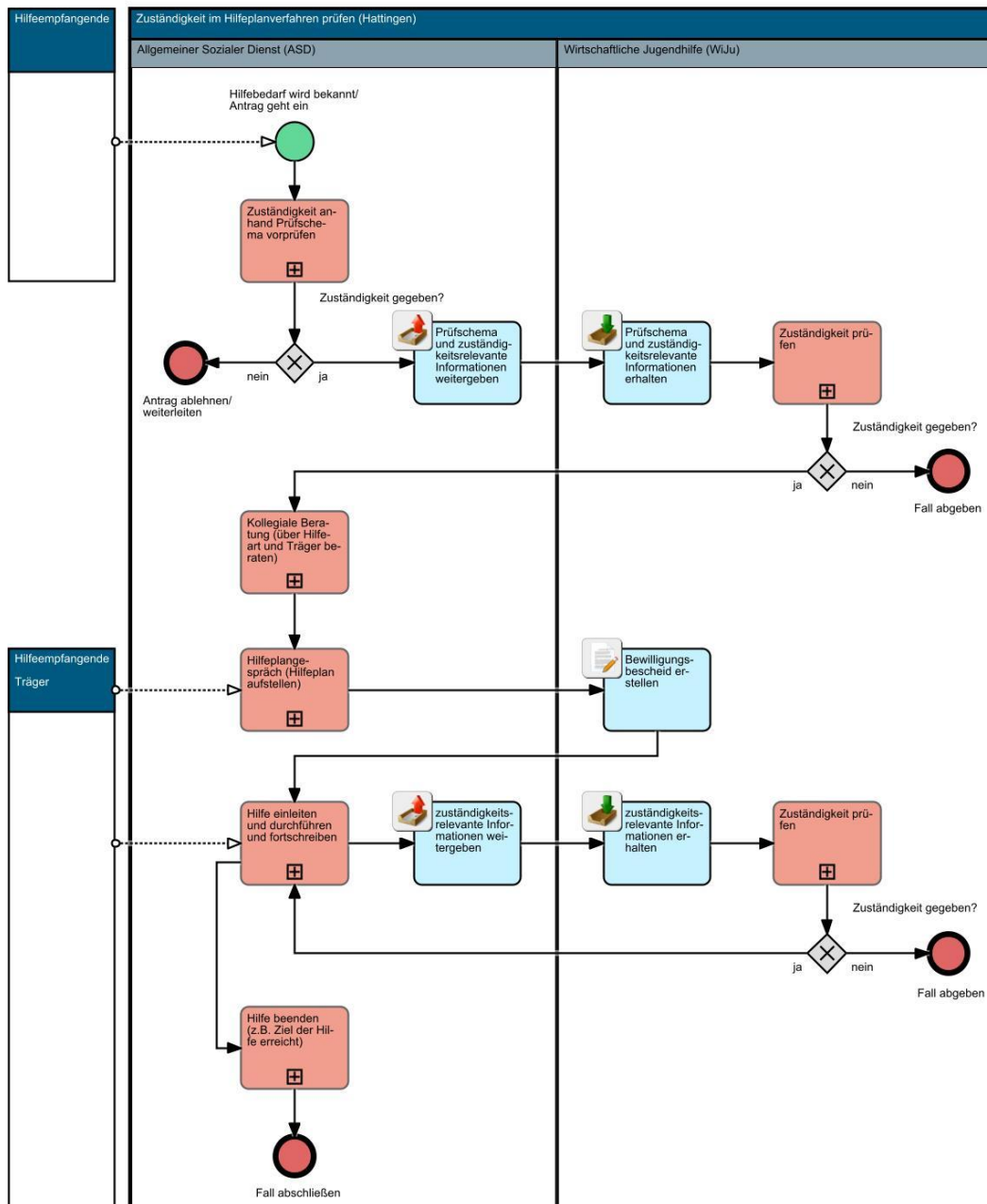
- Melderegisterauskünfte,
- Sorgerechtsnachweise und
- Geburtsurkunden.

Anhand dieser Unterlagen prüft die WiJu anhand eines Prüfschemas die Zuständigkeit abschließend noch vor den kollegialen Beratungen. Die Zuständigkeitsprüfung ist ein komplexes Themenfeld. Durch die frühe abschließende und rechtssichere Zuständigkeitsprüfung durch die Fachleute in der WiJu beugt das Jugendamt unzuständigem Handeln vor. Dies bewerten wir positiv.

Nachfolgend stellen wir den Prozess der Zuständigkeitsprüfung in Hattingen in wesentlichen Zügen schematisch dar:

<sup>62</sup> Die Abteilungsleitung nimmt die Fallverteilung innerhalb der WiJu vor.

### Prozessmodell Zuständigkeit im Hilfeplanverfahren prüfen



#### 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

##### → Feststellung

Die Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen kann die Stadt Hattingen noch nicht aus der Jugendamtssoftware auswerten. Dieser Aspekt kann das Controlling und die Durchführung von Kontrollmaßnahmen erschweren.

*Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes Kostenerstattungsansprüche umfassend, zeitnah und fristgerecht geltend machen. Zusätzlich zur laufenden Bearbeitung sollte die WiJu jährliche Aktenprüfungen durchführen, damit keine Ansprüche verjähren und keine Vermögensschäden entstehen.*

Das Jugendamt der **Stadt Hattingen** macht Kostenerstattungen grundsätzlich jährlich geltend. Eine unterjährige Geltendmachung von Kostenerstattungen erfolgt nur bei sehr kostenintensiven Fällen und bei Fallbeendigungen. Rückstände bestehen nach eigenen Angaben, auch aufgrund der guten Personalausstattung, nicht.<sup>63</sup>

Die WiJu überprüft die Hilfefälle jährlich auf mögliche Kostenerstattungsansprüche, aber auch auf Möglichkeiten der Fallabgaben. Hierdurch kann das Jugendamt Vermögensschäden vermeiden.

Die Kostenerstattungsfälle sind bislang nicht in der Jugendamtssoftware erfasst. Allerdings führen die Beschäftigten in der WiJu hierzu eine gesonderte Liste. Grundsätzlich hat das Jugendamt hierdurch zwar einen Überblick über die Kostenerstattungsfälle. Allerdings erschwert dieser Aspekt die Auswertungen und somit auch die Controllingtätigkeiten.<sup>64</sup>

#### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte auch bei der Bearbeitung von Kostenerstattungsansprüchen eine medienbruchfreie Fallbearbeitung ermöglichen. Sie sollte hierzu Auswertungsmöglichkeiten zu den Kostenerstattungsfällen in der Jugendamtssoftware schaffen.

### 6.6.4.4 Fallabgaben und Fallübernahmen

- Die Fallabgaben und Fallübernahmen bearbeitet die Stadt Hattingen standardisiert. Grundlagen bildet der „Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechsel“ des Landesjugendamtes.

*Eine Stadt sollte die Prozesse der Fallabgaben und Fallübernahmen schriftlich festlegen. Bei Fallübernahmen sollte die WiJu die sachliche und örtliche Zuständigkeit standardisiert überprüfen.*

Fallabgaben und Fallübernahmen bearbeitet das Jugendamt der **Stadt Hattingen** nach dem „Verfahrensablauf bei Zuständigkeitswechsel“ des Arbeitskreises Wirtschaftliche Jugendhilfe des LWL-Landesjugendamtes Westfalen-Lippe.

Bei Feststellung eines Zuständigkeitswechsels kontaktiert die WiJu das andere Jugendamt. Die beizufügenden Unterlagen ergeben sich aus dem o. g. Verfahrensablauf. Nach Anerkennung der Zuständigkeit erfolgt die pädagogische Fallabgabe durch den ASD.

Sofern ein neu zuständiges Jugendamt nicht reagiert, erinnert die Stadt Hattingen zunächst. Bei fehlender Reaktion droht sie das Strafdrittel an und setzt es ggf. fest.<sup>65</sup> In diesem

<sup>63</sup> 6.6.2.2 Personal

<sup>64</sup> 6.6.3 Controlling

<sup>65</sup> Ein ursprünglich zuständiger Jugendhilfeträger kann nach § 89c Abs. 2 SGB VIII vom neuzuständigen Träger zusätzlich ein Drittel der zu erstattenden Kosten verlangen, wenn dieser seine Pflichten verletzt.

Zusammenhang bemängeln die Vertreterinnen und Vertreter die oftmals sehr lange dauernden Verfahren bis zur tatsächlichen Fallabgabe.

#### 6.6.4.5 Prozesskontrollen

##### → **Feststellung**

Die Stadt Hattingen hat in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe verschiedene Kontrollen etabliert. Eine wichtige Rolle nimmt die zuständige Abteilungsleitung ein. Die vorhandenen Verfahrensstandards schreiben ihre obligatorische Beteiligung allerdings bislang nicht vor.

*Eine Stadt sollte in der WiJu des Jugendamtes prozessintegrierte Kontrollmaßnahmen, technische Plausibilitätsprüfungen und prozessunabhängige Kontrollen durchführen.*

Prozesskontrollen dienen den Verantwortlichen dazu, nachvollziehen zu können, ob die Mitarbeitenden die Vorgaben für den Arbeitsprozess und die Verfahrensstandards einhalten sowie die Aufgaben rechtmäßig erledigen.

Die **Stadt Hattingen** hat in der WiJu prozessintegrierte Kontrollen etabliert. Sie ergeben sich insbesondere aus der konsequenten obligatorischen Beteiligung der Abteilungsleitung. Hierdurch wahrt die Stadt durchgehend das Vier-Augen-Prinzip. Wie bereits an mehreren Stellen dieses Prüfberichts beschrieben, hat sie allerdings noch keine schriftlichen Verfahrensstandards für die WiJu erarbeitet.

##### → **Empfehlung**

Die Stadt Hattingen sollte die konsequente Beteiligung der Abteilungsleitung in den noch zu erarbeitenden Verfahrensstandards für die Wirtschaftlichen Jugendhilfe verbindlich beschreiben. Sie sollte darin auch den Vertretungsfall betrachten.

Anlassbezogen nimmt die Abteilungsleitung stichprobenartige prozessunabhängige Kontrollen vor. Als Posteingangsstelle des Jugendamtes sichtet sie zudem die Eingangspost und verteilt sie. Hierdurch sind ihr sämtliche Vorgänge bekannt.

Technische Plausibilitätsprüfungen sind in der Jugendamtssoftware hinterlegt. Die Software nutzt ferner Signaturen. Hierdurch können die Führungskräfte vorgenommene Veränderungen, beispielsweise in den Stammdaten, zurückverfolgen.

Positiv bewerten wir auch die jährliche Fallrevision.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> 6.6.4.3 Kostenerstattungsansprüche

## 6.7 Anlage: Ergänzende Tabellen

**Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025 – Hilfen zur Erziehung**

Feststellung		Seite		Empfehlung	Seite
<b>Organisation, Personal und Digitalisierung in der WiJu</b>					
F1	In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe der Stadt Hattingen bearbeitet eine Vollzeit-Stelle eine sehr niedrige Fallzahl je Vollzeitstelle. Instrumente zur Personalbemessung setzt die Stadt Hattingen in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe nicht ein. Bei der Fallverteilung orientiert sie sich am Richtwert der gpaNRW.	183	E1	Die Stadt Hattingen sollte für die Wirtschaftliche Jugendhilfe eine Personalbemessung erarbeiten. Sie sollte daran die Stellenausstattung regelmäßig prüfen. Die noch zu erarbeitende Personalbemessung sollte die Besonderheiten aufgrund der Aufbau- und Ablauforganisation berücksichtigen.	184
F2	Grundsätzlich sind in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe in Hattingen gute Grundlagen für eine medienbruchfreie Fallbearbeitung vorhanden. Allerdings gestaltet sich die Zahlbarmachung von Rechnungen aufgrund von Medienbrüchen ineffizient.	185	E2	Die Stadt Hattingen sollte das Verfahren bei der Zahlbarmachung von Rechnungen überprüfen, um eine durchgehend medienbruchfreie Fallbearbeitung zu ermöglichen.	185
<b>Controlling</b>					
F3	Die Stadt Hattingen betrachtet die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen ihrer Controllingtätigkeiten nur am Rande. Dies kann die Steuerung des Jugendamtes erschweren.	185	E3	Die Stadt Hattingen sollte die Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Rahmen der regelmäßigen Controllingtätigkeiten betrachten.	186
<b>Verfahrensstandards und Prozessabläufe</b>					
F4	Fehlende einheitliche Verfahrensstandards und Prozessabläufe für die Wirtschaftliche Jugendhilfe können die Fallbearbeitung grundsätzlich erschweren. Vor diesem Hintergrund bewerten wir das aktuelle gesamtstädtische Projekt zum Prozessmanagement positiv. Es findet in kreisweiter interkommunaler Zusammenarbeit statt.	186	E4	Die Stadt Hattingen sollte das aktuelle Projekt zum Prozessmanagement nutzen und einheitliche Verfahrensstandards für die Wirtschaftliche Jugendhilfe erarbeiten. Sie sollte diese, analog zu den Verfahrensstandards des ASD, in einem Handbuch zusammenfassen. Sie sollte das Handbuch den Beschäftigten möglichst digital zur Verfügung stellen.	187
F5	Die Fälle mit Kostenerstattungsansprüchen kann die Stadt Hattingen noch nicht aus der Jugendamtssoftware auswerten. Dieser Aspekt kann das Controlling und die Durchführung von Kontrollmaßnahmen erschweren.	189	E5	Die Stadt Hattingen sollte auch bei der Bearbeitung von Kostenerstattungsansprüchen eine medienbruchfreie Fallbearbeitung ermöglichen. Sie sollte hierzu Auswertungsmöglichkeiten zu den Kostenerstattungsfällen in der Jugendamtssoftware schaffen.	190

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
F6	Die Stadt Hattingen hat in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe verschiedene Kontrollen etabliert. Eine wichtige Rolle nimmt die zuständige Abteilungsleitung ein. Die vorhandenen Verfahrensstandards schreiben ihre obligatorische Beteiligung allerdings bislang nicht vor.	191	E6	Die Stadt Hattingen sollte die konsequente Beteiligung der Abteilungsleitung in den noch zu erarbeitenden Verfahrensstandards für die Wirtschaftlichen Jugendhilfe verbindlich beschreiben. Sie sollte darin auch den Vertretungsfall betrachten.	191

**Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung zum 31.12. nach IT.NRW**

	2021	2022	2023	2024
EW gesamt	54.278	54.061	53.052	53.007
EW von 0 bis unter 21 Jahre	9.606	9.597	9.344	9.423
EW von 18 bis unter 21 Jahre	1.417	1.328	1.290	1.268

**Tabelle 3: Entwicklung der Fallzahlen nach Hilfearten**

	2021	2022	2023	2024
Flex. amb. Hilfen § 27 Abs. 2 und 3 SGB VIII	3,58	1,00	2,25	8,83
Erziehungsbeistand § 30 SGB VIII	2,09	13,34	23,34	22,00
Sozialpädagogische Familienhilfe § 31 SGB VIII	77,16	79,83	79,50	72,67
Tagesgruppe § 32 SGB VIII	0,83	2,00	1,58	1,00
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII ambulant	0,00	0,00	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant	69,75	48,67	48,50	49,92
davon Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII ambulant für Integrationshelfer	34,75	24,75	28,83	30,52
Hilfen für Junge Volljährige § 41 SGB VIII ambulant	10,58	9,51	5,59	4,76

	2021	2022	2023	2024
<b>ambulante Hilfefälle gesamt</b>	<b>180,57</b>	<b>168,93</b>	<b>175,09</b>	<b>168,43</b>
Vollzeitpflege § 33 SGB VIII	54,25	62,00	53,92	50,08
Heimerziehung § 34 SGB VIII	37,08	26,25	31,17	30,67
Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung § 35 SGB VIII stationär	0,00	0,00	0,00	0,00
Eingliederungshilfe § 35a SGB VIII stationär	1,75	2,00	0,33	1,25
Hilfen für junge Volljährige § 41 SGB VIII stationär	10,34	5,67	23,66	19,50
<b>stationäre Hilfefälle gesamt</b>	<b>103,42</b>	<b>105,92</b>	<b>109,08</b>	<b>101,5</b>
<b>Hilfefälle insgesamt</b>	<b>283,99</b>	<b>274,85</b>	<b>284,17</b>	<b>270,00</b>
<b>davon Hilfefälle für UMA*</b>	<b>3,92</b>	<b>10,59</b>	<b>21,25</b>	<b>21,76</b>

\*Unbegleitete minderjährige Ausländer

**Tabelle 4: Personal ASD 2024**

Kennzahl	Hattingen	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Hilfeplanfälle Hilfe zur Erziehung je Vollzeit-Stelle ASD	22	16	20	24	31	37	17

## → Kontakt

---

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

---

Shamrockring 1, Haus 4, 44623 Herne

---

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

**t** 0 23 23/14 80-0

**f** 0 23 23/14 80-333

**e** info@gpa.nrw.de

**DE-e** Poststelle@gpanrw.de-mail.de

**i** www.gpa.nrw.de