

Radio Rüsselsheim / Digitale Beats / KI-Einsatz

# Kommunales Restrukturierungs-Framework Rüsselsheim 2035

Ein Arbeitsdokument für Magistrat, Stadtverordnetenversammlung und interessierte Öffentlichkeit



## ...besser geht's nicht!

**Nicht die Kürzung ist die Ausnahme.  
Die Fortführung jeder Aufgabe ist begründungspflichtig.**

Entwurfsstand: Juni 2026

Arbeitsversion — zur Diskussion in Magistrat, Stadtverordnetenversammlung und interessierter Öffentlichkeit

# 0. Vorbemerkung: Was dieses Dokument ist — und was nicht

---

Dieses Dokument ist ein erster Arbeitsrahmen. Es beschreibt eine Methodik, keine fertigen Antworten.

Es enthält bewusst offene Felder: Trägerschaft des Prozesses, detaillierter Zeitplan, vollständige Rüsselsheimer Ausgangsdaten, Einnahmeseite. Diese Felder sind nicht vergessen. Sie markieren den nächsten Arbeitsschritt.

## Zweck dieses Dokuments

Dieses Framework soll Magistrat und Stadtverordnetenversammlung ein gemeinsames Prüfinstrument geben.

Kein Parteipapier. Kein Sparprogramm. Kein Gutachten.

Ein Denkrahm — damit alle Beteiligten nach denselben Regeln urteilen können.

Die politische Entscheidung liegt weiterhin bei der Stadtverordnetenversammlung.

# 1. Ausgangslage: Rüsselsheim vor einer strukturellen Weichenstellung

---

Rüsselsheim am Main steht vor einer Haushaltskrise, die sich nicht durch Einzelmaßnahmen lösen lässt. Ihre Ursachen sind strukturell.

## 1.1 Die spezifische Vulnerabilität Rüsselsheims

Rüsselsheim hat über Jahrzehnte von einer außergewöhnlichen Gewerbesteuerbasis profitiert. Opel — heute Stellantis — war der dominierende Steuerzahler. Diese Basis erodiert.

Die Transformation der Automobilindustrie ist keine vorübergehende Delle. Sie ist ein struktureller Bruch. Der Rückgang der Beschäftigung am Standort, die veränderte Wertschöpfungsstruktur und die unklare Zukunft des Werks verändern die fiskalische Grundlage der Stadt dauerhaft.

Gleichzeitig ist die kommunale Aufgabenlast über Jahrzehnte gewachsen — ohne dass die Finanzierungsseite mitgewachsen wäre.

## 1.2 Der falsche Reflex

Wenn eine Haushaltskrise sichtbar wird, setzt meist ein bekannter Reflex ein: Einzelmaßnahmen diskutieren. Eine Einrichtung schließen. Eine Gebühr erhöhen. Ein Förderprogramm kürzen.

Das ist der falsche Ansatz — nicht weil Kürzungen falsch sind, sondern weil sie das eigentliche Problem verfehlen.

Das eigentliche Problem liegt im gewachsenen Gesamtsystem.

### **Das Grundprinzip dieses Frameworks**

Über Jahrzehnte entstehen zusätzliche Aufgaben, Programme, Projekte, Beauftragte, Stabsstellen, Berichtspflichten, Beteiligungen und freiwillige Leistungen.

Fast nie wird jedoch systematisch geprüft, welche Aufgaben tatsächlich noch benötigt werden.

Deshalb kehrt dieses Framework die Beweislast um:

Nicht die Bürgerschaft muss begründen, warum etwas wegfällt.

Verwaltung und Politik müssen begründen, warum etwas bleiben soll.

### **1.3 Hinweis zur Einnahmeseite**

Dieses Framework konzentriert sich bewusst auf die Ausgaben- und Aufgabenstruktur. Die Einnahmeseite — Steuerhebesätze, Gebührendeckungsgrade, Fördermittelakquise, interkommunale Kooperation — ist nicht Gegenstand dieses Rahmens. Sie bleibt einem separaten, parallel zu führenden Schritt vorbehalten.

## **2. Methodischer Rahmen: Zero-Based Budgeting — pragmatisch adaptiert**

---

Das Framework orientiert sich am Prinzip des Zero-Based Budgeting (ZBB): Jede Aufgabe muss ihre Existenz von Grund auf rechtfertigen, statt automatisch im nächsten Haushaltsjahr fortzubestehen.

ZBB ist in seiner reinen Form oft an seinem eigenen Aufwand gescheitert. Der hier beschriebene Ansatz ist bewusst pragmatischer: Nicht jede einzelne Haushaltsposition wird neu begründet — aber jede Aufgabe. Das reduziert den Prüfaufwand erheblich, ohne den methodischen Kern aufzugeben.

### **Die Leitfrage**

**Wie würde Rüsselsheim heute aussehen, wenn man die Verwaltung auf der grünen Wiese neu aufbauen würde?**

Genau dieser Vergleich deckt historische Lasten, Doppelstrukturen und institutionelle Gewohnheiten auf.

## **3. Phase 1: Vollständige Aufgabeninventur**

---

Der erste Schritt ist nicht die Analyse des Haushalts. Der erste Schritt ist die Analyse aller Aufgaben.

Jede Leistung der Stadt wird erfasst — ohne Ausnahme. Erst dieser vollständige Überblick schafft die Grundlage für systematische Entscheidungen.

### 3.1 Fünf Prüffragen für jede Aufgabe

#### Frage 1: Ist die Aufgabe gesetzlich vorgeschrieben?

- Ja → Pflichtaufgabe, weiter zu Frage 4 (Kosten) und Effizienzprüfung
- Nein → Warum existiert sie überhaupt?

#### Frage 2: Wer verlangt diese Aufgabe?

- Bund, Land, Kreis → externe Verpflichtung
- Kommune selbst → freiwillige Leistung, politisch disponibel

#### Frage 3: Wer profitiert tatsächlich?

- Gesamte Bürgerschaft → öffentliches Gut
- Einzelne Gruppen, Vereine, Unternehmen → selektiver Nutzen
- Verwaltung selbst → interner Aufwand ohne direkten Bürgernutzen

#### Frage 4: Was kostet die Aufgabe wirklich?

Nicht nur Sachkosten. Vollkostenrechnung:

- Personal (anteilig)
- Gebäude und Infrastruktur
- IT und Digitalisierung
- Verwaltungsaufwand und Berichtspflichten
- Fördermittelverwaltung

Viele Programme erscheinen im Haushalt günstig. Tatsächlich binden sie erhebliche Personalressourcen, die anderswo fehlen.

#### Frage 5: Was passiert, wenn die Aufgabe entfällt?

- Nichts → sofortige Streichkandidatur
- Geringe Auswirkungen → Konsolidierungskandidat
- Mittlere Auswirkungen → politische Abwägung erforderlich
- Schwere Auswirkungen → Bestandsschutz, nur Effizienzoptimierung

**Offene Arbeitsfrage:** Wer führt diese Inventur durch? Mit welchem Mandat, welchen Ressourcen und welcher Unabhängigkeit?

## 4. Phase 2: Aufgabenklassifizierung A–D

Nach der Inventur wird jede Aufgabe in eine von vier Klassen eingeordnet.

Klasse	Bezeichnung	Beispiele	Prüfansatz
A	<b>Gesetzlich zwingend</b>	Feuerwehr, Meldewesen, Bauaufsicht, Jugendhilfe, Schulträgerpflichten	Kein Ob. Nur Effizienz.
B	<b>Strategisch wichtig</b>	Wirtschaftsförderung, Standortentwicklung, Digitalisierung	Wirksamkeit prüfen.
C	<b>Freiwillige Leistungen</b>	Zuschüsse, Projekte, Veranstaltungen, Beauftragte	Politische Priorisierung.
D	<b>Ohne erkennbare Wirkung</b>	Strukturen ohne messbare Ergebnisse	Streichliste.

**Offene Arbeitsfrage:** Wer entscheidet über die Klassenzuordnung — und nach welchem Verfahren? Wie werden Einsprüche behandelt?

## 5. Phase 3: Die Verwaltung gegen sich selbst prüfen

Das ist der schwierigste — und wichtigste — Teil des Verfahrens.

Jede Organisation neigt dazu, ihre eigene Existenz zu rechtfertigen. Das ist kein Versagen einzelner Personen. Es ist ein strukturelles Muster.

Deshalb braucht dieser Prüfschritt externe Begleitung oder zumindest strukturierte Unabhängigkeit.

### 5.1 Die zentrale Unterscheidung

#### Prüfrage Phase 3

Welche Organisationseinheiten arbeiten direkt für die Bürgerinnen und Bürger — und welche arbeiten überwiegend für andere Organisationseinheiten?

Interne Koordination, Berichtswesen, Dokumentation und Controlling sind nicht per se überflüssig. Aber sie wachsen über Jahre unkontrolliert — und entziehen der direkten Leistungserbringung Ressourcen.

### 5.2 Mechanismen gegen Interessenkonflikte

- Externe Moderation oder Auditierung einzelner Bereiche

- Peer-Review zwischen Kommunen (interkommunaler Vergleich)
- Einbeziehung des Rechnungsprüfungsamts
- Politische Begleitkommission mit Berichtsrecht

**Offene Arbeitsfrage:** Wie wird sichergestellt, dass dezentrale Einheiten die Inventur nicht verwässern? Welche Sanktionsmechanismen bestehen?

## 6. Phase 4: Doppelstrukturen identifizieren

---

Hier liegen häufig erhebliche Einsparpotenziale — ohne direkte Leistungskürzungen für die Bevölkerung.

### Förderprogramme

Mehrere Programme fördern ähnliche Ziele mit getrennten Verwaltungsstrukturen. Prüffrage: Kann daraus ein Programm mit einer Verwaltung werden?

### Beauftragte

- Klimaschutz, Integration, Senioren, Inklusion, Mobilität

Prüffrage: Welche Mandate überschneiden sich? Was kann zusammengeführt werden?

### Öffentlichkeitsarbeit

Magistrat, Dezernate, Eigenbetriebe und Beteiligungen betreiben teilweise eigene Kommunikationsstrukturen. Prüffrage: Wo ist Redundanz, wo ist fachliche Eigenständigkeit notwendig?

### Städtische Beteiligungen

#### **Beteiligungen: Prüfpflicht für jede Gesellschaft**

Warum existiert sie?

Welchen konkreten Nutzen stiftet sie der Stadtgesellschaft?

Könnte die Aufgabe effizienter anders erbracht werden?

Ist die Steuerungs- und Kontrollstruktur angemessen?

**Offene Arbeitsfrage:** Wie werden Beteiligungen mit eigenen Aufsichtsräten in den Prozess einbezogen? Welche Rechte hat die Stadtverordnetenversammlung hier?

## 7. Phase 5: Wirkungsprüfung

---

Die härteste Frage lautet:

## Welche messbaren Ergebnisse erzeugen wir eigentlich?

Wenn ein Förderprogramm seit zehn Jahren läuft: Welche Kennzahlen wurden verbessert? Welche Wirkung wurde tatsächlich erreicht — und wie wurde das gemessen?

Wenn niemand diese Fragen belastbar beantworten kann, entsteht Handlungsbedarf.

Wirkungsprüfung ist in der Kommunalverwaltung noch wenig verbreitet. Das macht sie umso wertvoller — und umso wichtiger, sie methodisch sauber einzuführen.

**Offene Arbeitsfrage:** Welche Kennzahlen existieren bereits? Wo müssen Wirkungsindikatoren erst entwickelt werden?

## 8. Phase 6: Personalstruktur — die richtige Reihenfolge

---

Die falsche Frage lautet: Wen können wir entlassen?

Die richtige Frage lautet: Welche Aufgaben brauchen wir überhaupt?

Erst daraus ergibt sich der tatsächliche Personalbedarf.

### Die richtige Reihenfolge

1. Aufgaben definieren
2. Prozesse gestalten
3. Organisation strukturieren
4. Personalbedarf ableiten

Nicht umgekehrt.

Viele Restrukturierungen scheitern daran, dass zuerst über Stellen gesprochen wird — ohne dass geklärt ist, welche Aufgaben diese Stellen eigentlich erfüllen sollen.

**Offene Arbeitsfrage:** Wie wird der Personalrat frühzeitig eingebunden? Welche dienstrechtlichen Rahmenbedingungen setzen Grenzen?

## 9. Phase 7: Politischer Realitätscheck — Prioritätenmatrix

---

Jede identifizierte Maßnahme wird entlang von vier Dimensionen bewertet. Das Ergebnis ist eine priorisierte Handlungsliste — keine ideologische Sparrunde.

Maßnahme	Einsparpotenzial	Soziale Auswirkung	Rechtliches Risiko	Politisches Konfliktpotenzial
Beispiel: Förderprogramm X	mittel	gering	keines	niedrig
Beispiel: Beauftragter Y	gering	mittel	keines	mittel
Beispiel: Beteiligung Z	hoch	gering	prüfen	hoch

Diese Matrix ist kein Automatismus. Sie ist ein Werkzeug. Die politische Entscheidung liegt bei der Stadtverordnetenversammlung.

## 10. Trägerschaft und Prozesssteuerung

Ein Framework ist nur so gut wie der Prozess, der es umsetzt. Die wichtigste ungelöste Frage lautet:

### Offene Strukturfrage

Wer führt diesen Prozess durch — und mit welcher Legitimation?

Option A: Interne Projektgruppe (Risiko: Interessenkonflikt, Ressourcen)

Option B: Externe Begleitung (Risiko: Kosten, Akzeptanz)

Option C: Gemischte Struktur mit politischer Begleitkommission

Option D: Kommunaler Begleitbeirat mit fachlichem Input

Diese Frage ist politisch zu entscheiden — nicht administrativ.

## 11. Zeitplan — Orientierungsrahmen

Die folgenden Zeiträume sind Orientierungsgrößen. Sie setzen voraus, dass die Trägerschaftsfrage geklärt ist.

Zeitraum	Phase	Ergebnis
Q3 2025	Politischer Beschluss, Trägerschaft klären	Mandat, Ressourcen, Zeitplan
Q4 2025	Aufgabeninventur	Vollständige Aufgabenliste
Q1 2026	Klassifizierung A–D	Priorisierte Aufgabenliste
Q2 2026	Doppelstrukturen, Beteiligungen	Konsolidierungsvorschläge

Zeitraum	Phase	Ergebnis
Q3 2026	Wirkungsprüfung, Personalstruktur	Vollbild der Potenziale
Q4 2026	Prioritätenmatrix, politische Beratung	Beschlussreife Maßnahmen
2027–2030	Umsetzung erste Tranche	Messbare Effekte
2030–2035	Umsetzung zweite Tranche, Nachjustierung	Rüsselsheim 2035

**Offene Arbeitsfrage:** Was ist der frühestmögliche politische Beschlusspunkt, um den Prozess in Gang zu setzen?

## 12. Das vollständige Arbeitsprogramm Rüsselsheim 2035

Das Restrukturierungsframework umfasst elf Arbeitsfelder, die nacheinander und teilweise parallel bearbeitet werden.

01	<b>Aufgabeninventur</b>	Vollständige Erfassung aller städtischen Leistungen
02	<b>Pflichtaufgabenanalyse</b>	Abgrenzung gesetzlicher Verpflichtungen
03	<b>Freiwillige Leistungen</b>	Systematische Prüfung aller freiwilligen Ausgaben
04	<b>Beteiligungen</b>	Prüfung aller städtischen Gesellschaften und Eigenbetriebe
05	<b>Förderprogramme</b>	Wirkungsanalyse und Konsolidierungspotenzial
06	<b>Personalstruktur</b>	Aufgabenorientierte Personalbedarfsanalyse
07	<b>Verwaltungsprozesse</b>	Effizienz- und Digitalisierungspotenziale
08	<b>Digitalisierung</b>	Kosten-Nutzen-Bewertung bestehender und geplanter Projekte
09	<b>Immobilienbestand</b>	Flächenoptimierung und Nutzungskonzepte
10	<b>Prioritätenmatrix</b>	Politische Bewertung aller Maßnahmen
11	<b>Umsetzungsfahrplan 2027–2035</b>	Verbindlicher Maßnahmen- und Zeitplan

## 13. Schluss: Was jetzt zu entscheiden ist

Dieses Dokument schlägt keinen politischen Kurs vor. Es schlägt eine Methode vor.

Die eigentliche politische Entscheidung steht noch aus:

- Will die Stadtverordnetenversammlung dieses Framework als Arbeitsgrundlage annehmen?
- Wer trägt den Prozess?
- Welche Ressourcen werden bereitgestellt?
- Bis wann soll Phase 1 abgeschlossen sein?

Ohne diese Entscheidungen bleibt das Dokument ein Konzepttext.

Mit diesen Entscheidungen wird es ein Arbeitsinstrument.

**Das Ziel ist keine Sparrunde.**

**Das Ziel ist eine Stadt, die weiß, was sie tut — und warum.**

Eine Verwaltung, die nicht um sich selbst kreist, sondern um die Bürgerinnen und Bürger.

Achim Weidner // Redaktion Politik / Live aus der Stadtverordnetenversammlung  
Experimental: StV Rüsselsheim am Main - Dokumentenportal Wahlperiode 2026 - 2031 - Ein  
Service von Radio Rüsselsheim // <https://entdecke-ruesselsheim.de/stv/index.html>