

Vorlage Nr.: 2025/0664

Verantwortlich: **Dez. 2**
Dienststelle: **Personal- und Organisationsamt**

Möglichkeiten und Chancen von Outsourcing bei der Stadt Karlsruhe Anfrage: FDP/FW

Gremien	Termin	TOP	Ö / N	Zuständigkeit
Gemeinderat	30.09.2025	31	Ö	Kenntnisnahme

1. In welchen Bereichen der Stadt Karlsruhe können angesichts der städtischen Haushaltslage Tätigkeiten und Dienstleistungen ausgegliedert und an externe bzw. privatwirtschaftliche Dienstleister vergeben werden? Welche Pläne und Überlegungen gibt es bei der Stadtverwaltung, um den Fokus hier wieder vermehrt auf die städtischen Hauptaufgaben zu legen?

Die Stadtverwaltung Karlsruhe prüft kontinuierlich die Möglichkeit des Outsourcings im Rahmen von Stellenschaffungen, Prozessoptimierungen, Organisationsuntersuchungen und Aufgabenkritiken. Über das interne Vorschlagswesen haben alle Mitarbeitenden die Gelegenheit, Verbesserungspotenziale, einschließlich möglicher Outsourcing-Ansätze, direkt an die Verwaltungsspitze heranzutragen.

Die Umsetzung eines Outsourcings erfordert stets eine sorgfältige betriebswirtschaftliche Prüfung. Dabei werden zahlreiche Aspekte berücksichtigt, darunter rechtliche Rahmenbedingungen, Wirtschaftlichkeit, Umsetzungsaufwand, Zuverlässigkeit, Steuerungsbedarf, Qualität und Qualitätssicherung, Controlling, Vergabeverfahren sowie Datenschutz.

Neben Outsourcing an private Anbieter werden auch weitere Formen der Ausgliederung, wie Eigenbetriebe, in Betracht gezogen werden. Aktuell gibt es ein Projekt zur Überführung des Bereichs „Stadtentwässerung“ in einen Eigenbetrieb. In der jüngeren Vergangenheit wurde das Amt für Abfallwirtschaft, das heute als Eigenbetrieb „Team Sauberes Karlsruhe“ fungiert, ausgegliedert.

In Zukunft wird Outsourcing bzw. Ausgliederung aufgrund der aktuellen und absehbaren Haushaltslage wieder vermehrt an Bedeutung gewinnen. Im Rahmen eines Personaleinsparkonzepts, das bis zum Jahr 2030 greift, wird das Thema Outsourcing intensiver berücksichtigt und systematisch in die erforderliche Aufgabeninventur einbezogen. Die Dienststellen sind dabei aufgefordert, im Rahmen ihrer fachlichen Expertise konkrete Vorschläge zu erarbeiten, welche Tätigkeiten oder Dienstleistungen sich für eine externe Vergabe eignen, ohne die kommunale Steuerungsfähigkeit zu gefährden. Ziel ist es, die vorhandenen Ressourcen gezielter auf die gesetzlich vorgeschriebenen Hauptaufgaben zu konzentrieren und gleichzeitig mehr Transparenz innerhalb der Stadtverwaltung zu schaffen.

Zu den Hauptaufgaben zählen zum einen die hoheitlichen Pflichtaufgaben, wie etwa die Durchführung von Wahlen, das Melde- und Standesamtswesen oder Maßnahmen im Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Diese Aufgaben sind gesetzlich festgelegt, nicht übertragbar und müssen zwingend von der Stadtverwaltung selbst wahrgenommen werden. Sie bilden das Fundament des politischen Gestaltungsauftrags und genießen daher höchste Priorität bei der Ressourcenverteilung.

Die Privatisierung einzelner Aufgaben birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Deshalb erfolgt bereits heute eine sorgfältige Abwägung der Vor- und Nachteile sowie eine umfassende Prüfung aller

rechtlichen, wirtschaftlichen und qualitativen Aspekte. So wird sichergestellt, dass im Sinne der Stadt Karlsruhe und ihrer Bürgerinnen und Bürger stets die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden.

2. In welchen Bereichen der Stadt Karlsruhe fanden in den letzten zehn Jahren die größten Personalzuwächse statt und wie wurden diese begründet?

Die größten Personalzuwächse in den letzten zehn Jahren fanden im sozialen Bereich statt: Zwischen 2015 und 2024 wurden über 160 Vollzeitäquivalente (VZW) für Erzieher*innen in Kitas oder Horten/Ganztagesgrundschulen geschaffen. Aktuell steht für jedes Jahr ein Erzieher*innen-Kontingent in Höhe von zehn VZW zur Verfügung. Darüber hinaus wurden weitere Stellen im sozialen Bereich geschaffen, einschließlich der Sozial- und Jugendbehörde, des Schul- und Sportamts sowie des Stadtjugendausschusses.

An zweiter Stelle folgt der Bereich der Bau- und Straßenunterhaltung mit rund 126 VZW. Dabei ist jedoch anzumerken, dass diese Stellen häufig auf Grundlage politischer Entscheidungen und Rahmenbedingungen eingerichtet wurden, wie beispielsweise die Weiterentwicklung der Gebäudestrategie oder die Rekommunalisierung der Reinigungskräfte.

Außerdem wurde der Bereich öffentliche Sicherheit und Ordnung seit 2015 mit ca. 68 VZW ausgestattet. Die Stellenzuwächse dienen vor allem der Verstärkung des Kommunalen Ordnungsdienstes (KOD), der verbesserten Personalausstattung in der Verkehrsüberwachung sowie im Bürgerbüro.

Im Gartenbauamt wurden ca. 58 zusätzliche Stellen geschaffen (in den Bereichen Grünflächenpflege, Spielanlageinspektion, dem verkehrssicherungspflichtigen Bereich Baumpflege und -kontrolle, Objektplanung). Weitere sechs Stellen aus dem Bereich Grünflächenmanagement entfallen auf die Ortsverwaltungen.

Darüber hinaus wurden zur Umsetzung des Klimaschutzkonzepts 2030 in den Jahren 2021, 2022 und 2023 jeweils 10 VZW eingerichtet. Weitere Stellenbedarfe ergaben sich in unterschiedlichen Themenbereichen: So wurden 12,5 VZW für die Freistellung von Personalratsvertretungen, 12 VZW für die Umsetzung der 48-Stunden-Arbeitswoche bei der Branddirektion sowie ebenfalls 12 VZW für die Einführung der Papiertonne geschaffen. Zudem wurden 20 VZW für Fördermaßnahmen am Arbeitsmarkt zur Eingliederung Langzeitarbeitsloser eingerichtet.

Alle beantragten Mehrbedarfe wurden grundsätzlich im Rahmen eines standardisierten Verfahrens zur Schaffung von Stellen eingereicht und organisatorisch geprüft, bevor sie nach Priorisierung durch die Verwaltungsführung dem Gemeinderat vorgelegt wurden.

3. Wie stellt die Stadt Karlsruhe eine umfassende Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger hinsichtlich des Personalzuwachses in den verschiedenen Bereichen der Stadt Karlsruhe her, um eine hohe Legitimation und Akzeptanz bei der Stadtbevölkerung im Hinblick auf den schonenden Einsatz von Personal- und Finanzressourcen zu erreichen?

Die Stadt Karlsruhe legt großen Wert auf eine transparente und nachvollziehbare Personalentwicklung innerhalb der Stadtverwaltung, um eine hohe Legitimation und Akzeptanz bei der Stadtbevölkerung zu erreichen.

Ein zentrales Instrument hierfür ist der öffentlich zugängliche Haushaltsplan samt Stellenplan sowie die begleitenden Haushaltsplanberatungen mit den entsprechenden Haushaltsreden, die es den Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, sich über aktuelle Entwicklungen, geplante Stellenzuwächse und Veränderungen in den einzelnen Verwaltungsbereichen zu informieren.

Darüber hinaus erfolgt die Einrichtung neuer Stellen nach einem strukturierten und standardisierten Verfahren, das die Notwendigkeit von Mehrbedarfen im Vorfeld umfassend analysiert. Dabei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie etwa der Aufgabentyp, die Gründe für die Aufgabenerweiterung, die Besetzungsquote, die Wahrnehmung durch externe Dritte sowie interkommunale Vergleichszahlen.

Im Vorfeld dieser Analyse bringen die jeweiligen Dienststellen ihre Bedarfe ein, da sie häufig im direkten Austausch mit der Bevölkerung stehen und deren Bedürfnisse ableiten können. Die Verwaltungsführung priorisiert diese Bedarfe vor der Einbringung in die Fachausschüsse, insbesondere in den Personalausschuss. Dort erfolgt eine detaillierte Darstellung und Erläuterung der Personalbedarfe gegenüber den Ausschussmitgliedern, bevor die Vorschläge dem Gemeinderat zur Entscheidung vorgelegt werden.

Zur Sicherstellung eines effizienten und ressourcenschonenden Mitteleinsatzes arbeitet die Stadt Karlsruhe bei Bedarf auch mit externen Fachleuten, wie beispielsweise Unternehmensberatungen, zusammen. Diese unterstützen bei der organisatorischen Optimierung sowie bei der strategischen Steuerung von Verwaltungsprozessen.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil zur Förderung von Akzeptanz und Legitimation ist die Einbindung der Bürgerinnen und Bürger sowie weiterer relevanter Stakeholder in die strategischen Planungsprozesse. Dies geschieht unter anderem im Rahmen des Integrierten Stadtentwicklungskonzepts 2040 für Karlsruhe (ISEK 2040) sowie über das Online-Bürgerbeteiligungsportal der Stadt Karlsruhe. Dort haben die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, sich aktiv über Umfragen und Diskussionsforen einzubringen. Die Beiträge und Kommentare der Öffentlichkeit werden von den zuständigen Fachdienststellen systematisch ausgewertet und in die Planungen und Konzepte einbezogen. Durch diese dialogorientierte Verwaltungskultur wird der Einsatz von Personal- und Finanzressourcen nicht nur transparent, sondern auch bürgernah und bedarfsgerecht gestaltet.

4. Wie ist die Entwicklung der letzten Jahre bei der Karlsruher Energie- und Klimaschutzagentur (KEK) einzuordnen und zu bewerten?

a) Wie viele Personen haben seit Gründung der Agentur im Jahr 2009 eine Beratung vor Ort zu den Bereichen Klima, Energie und Mobilität aufgesucht? Welche Rückmeldungen und Feedbacks hat die Stadtverwaltung bisher zu dem bestehenden Angebot der KEK von den Bürgerinnen und Bürgern erhalten?

Die KEK berät Bürgerinnen und Bürger der Stadt Karlsruhe seit ihrer Gründung in unterschiedlichen Formaten. Dazu zählen unter anderem die quartiersbezogene Beratung, der Stromspar-Check für Haushalte mit geringem Einkommen sowie seit 2021 die Beratung im städtischen Beratungszentrum Energie.

Bei der Einordnung der Beratungszahlen ist zu beachten, dass Art und Umfang der einzelnen Beratungen stark variieren. So umfasst der Begriff sowohl kurze Onlineberatungen von etwa 30 Minuten als auch umfassende Vor-Ort-Beratungen mit einer Dauer von rund zwei Stunden und anschließender schriftlicher Auswertung.

Die KEK schätzt die Gesamtzahl der durchgeführten Beratungen seit ihrer Gründung auf etwa 15.000. Nach Einschätzung der KEK handelt es sich hierbei eher um eine konservative Schätzung; die tatsächliche Zahl dürfte höher liegen.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Rahmenbedingungen die Nachfrage nach Beratungen erheblich beeinflussen. Während der Corona-Pandemie war die Zahl der Beratungen deutlich niedriger, während sie in der Zeit der Energiekrise stark angestiegen ist.

Zusätzlich zu den Beratungen organisiert die KEK Veranstaltungen in verschiedenen Formaten. So war die KEK zwischen 2009 und 2024 an knapp 650 Veranstaltungen beteiligt oder hat Veranstaltungen federführend organisiert. Allein in 2025 war die KEK bei 37 Veranstaltungen aktiv. Besonders hervorzuheben sind ein großes Interesse der Karlsruher Bürgerinnen und Bürger sowohl beim Infoabend „PV im Mehrfamilienhaus“ mit rund 200 Teilnehmenden in der IHK am 15. Juli 2025 oder bei der Informationsveranstaltung „Wasserstoff: Energie der Zukunft in privaten Gebäuden?“ in der Südweststadt am 25. März 2025 mit rund 160 Teilnehmenden.

Die KEK evaluiert die Beratungsleistungen kontinuierlich und arbeitet daran, die Qualität der Beratung weiter zu verbessern. Dabei gibt es überwiegend positive Rückmeldung, gleichzeitig gibt es natürlich auch Beratende, die nicht mit der Beratung zufrieden sind.

b) Gibt es Themenfelder der Klimaschutz- und Energieberatung, die exklusiv und ausschließlich von der KEK und keiner anderen Beratungsstelle bedient und aufgegriffen werden?

Die KEK bietet als regionale Energieagentur eine neutrale und unabhängige Beratung verschiedener Akteure (z. Bsp. Bürgerschaft, Wirtschaft, Stadtverwaltung) im Stadtumfeld an. Kommerziell tätige Akteure bieten in der Regel keine unabhängige Beratung an. Die besondere Stärke der regionalen Energieagenturen, darunter auch die KEK, besteht darin, dass sie nicht als kommerzieller Marktakteur mit Eigeninteressen auftreten, sondern im Sinne öffentlichen Interesses, nämlich im Sinne des Klimaschutzes handeln. Klimaschutz ist auch laut Bundesverfassungsurteil vom 24. März 2021 eine Pflichtaufgabe des Staates¹. Ferner bekennt sich das Land Baden-Württemberg klar zur Bedeutung unabhängiger und neutraler regionaler Energieagenturen. Die starke Rolle der regionalen Energieagenturen ist kein Karlsruher Sonderweg, sondern politisch ausdrücklich gewollt – auch auf Landesebene. Der kürzlich verabschiedete Öffentlich-Rechtliche Vertrag unterstreicht diese Unterstützung deutlich.

Zudem berät die KEK beispielsweise auch Akteure wie Wohneigentümergeinschaften, die in der Regel aufgrund des hohen Abstimmungsaufwandes nicht von kommerziell tätigen Akteuren bedient werden. Zudem ist die KEK in der Erarbeitung, Durchführung und Begleitung von Klimaschutz- und Quartierskonzepten oder in der Schulbildung tätig. Auch für die Netzwerkarbeit zur Vernetzung der im Energiebereich agierenden Akteure ist die Neutralität und Unabhängigkeit eine notwendige Eigenschaft. Ferner trägt die KEK über diverse Veranstaltungsformate sowie über Pressearbeit wesentlich zur Bewusstseinsbildung der Karlsruher Akteure zum Thema Klimaschutz und Energiewende bei. Die KEK adressiert seit einiger Zeit zudem auch gezielt jüngeres Publikum über digitale Plattformen bzw. Social Media.

c) Wie ist der hohe Personalanstieg bei der KEK von drei Mitarbeitern im Jahr 2009 auf ca. 33 Mitarbeiter im Jahr 2025 darzulegen und zu begründen?

Die Zahl der Mitarbeitenden der KEK (in Vollzeitäquivalenten) ist von knapp 5,0 VZW im Jahr 2009 auf rund 9,0 VZW im Jahr 2015 und bis 2025 auf nahezu 28,0 VZW angestiegen. Grund für dieses Wachstum ist der kontinuierliche Ausbau der Aufgaben im Bereich der lokalen Energiewende, für den die KEK zuständig ist.

In den Anfangsjahren konzentrierte sich die Arbeit der KEK vor allem auf Schulprojekte und die Unterstützung der klimaneutralen Kommune. Im Laufe der Zeit wurden neue Aufgaben übernommen, darunter Programme wie der Kühlgerätetausch, der Stromspar-Check sowie die Beratung in Kooperation mit der Verbraucherzentrale. Hinzu kam die Arbeit an integrierten energetischen

¹https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html

Quartierskonzepten, die Ziele und Umsetzungsstrategien für eine energieeffiziente Stadtentwicklung aufzeigen.

Ein wesentlicher Grund für den weiteren Personalzuwachs ab dem Jahr 2020 war die Verabschiedung des Karlsruher Klimaschutzkonzepts 2030. Die KEK ist darin maßgeblich für die Umsetzung von 15 Maßnahmen verantwortlich und an vielen weiteren Maßnahmen beteiligt. Sie übernimmt eine zentrale Rolle zu verschiedenen Themen, insbesondere auch im Bereich der kommunalen Wärmeplanung, dem PV-Ausbau in Karlsruhe beispielsweise über die Verantwortung der PV-Taskforce und der Umsetzung der Wärmewende vor Ort. Im Rahmen der Wärmewende ist sie unter anderem zuständig für die Themen Nahwärmeversorgung und die Beratung zum Austausch von Einzelheizungen. In diesem Zusammenhang arbeitet sie eng mit den Stadtwerken Karlsruhe zusammen, die den Ausbau der Fernwärme verantworten.

d) Welche Möglichkeiten und Optionen bestehen hinsichtlich einer möglichen Ausgliederung dieser Beratungstätigkeiten an externe bzw. privatwirtschaftliche Dienstleister wie in anderen deutschen Städten?

Eine Auslagerung der Aufgaben einer regionalen Energieagentur an private Anbieter ist nur bedingt möglich. Die Agentur handelt unabhängig von wirtschaftlichen Eigeninteressen und engagiert sich ausschließlich für den Klimaschutz. Zudem ist die KEK langfristig lokal verankert, kennt die spezifischen Rahmenbedingungen und verfügt über ein gewachsenes Netzwerk vor Ort. Ferner übernimmt die KEK Aufgaben, die sich wirtschaftlich nicht rechnen, aber gesellschaftlich notwendig sind – etwa die Beratung von einkommensschwachen Haushalten oder WEGs. Private Anbieter können diese Leistungen meist nicht dauerhaft oder flächendeckend erbringen. Die Energieagentur erfüllt damit eine öffentliche Funktion, die nicht vollständig privat erbracht werden kann (siehe auch Frage 4b). Einen Teil der Aufgaben, wie die Durchführung von Machbarkeitsstudien zur erneuerbaren Nahwärmeerzeugung wird bereits an privatwirtschaftliche Dienstleister abgegeben.