

Projektbericht

„Kommunen in finanzieller Not“

Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden

Fachbereich Verwaltung



Quelle: Deutscher Städtetag

Studiengruppe 2-01
Abteilung Wiesbaden

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Anlass der Untersuchung	6
2	Projekttablauf und –organisation	6
2.1	Einleitung	6
2.2	Zeitplan	6
3	Personalwirtschaftliche Maßnahmen in der verwaltungswissenschaftlichen Theorie	7
3.1	Vorbemerkungen	7
3.2	AKV-Prinzip (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung)	7
3.3	Altersteilzeit	8
3.3.1	Vor- und Nachteile	
3.3.2	Fazit	
3.4	Beförderungstopp	10
3.5	Behördliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement)	11
3.5.1	Anforderungen an ein funktionierendes Ideenmanagement	
3.5.1.1	Personelle Organisation	
3.5.1.2	Transparenz	
3.5.1.3	Prämien	
3.6	E-Learning	15
3.6.1	Allgemein	
3.6.2	Welche Argumente sprechen für die Nutzung?	
3.6.3	Welche Nachteile treten auf?	
3.6.4	Praktische Empfehlungen	
3.7	Flexible Arbeitszeit	17
3.7.1	Allgemein	
3.7.2	Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung	
3.7.2.1	Arbeitszeitkonten	
3.7.2.2	Teilzeitarbeit	
3.7.2.3	Arbeitsplatzteilung	
3.7.2.4	Telearbeit	
3.7.2.5	Vertrauensarbeit	
3.7.3	Vor- und Nachteile von flexiblen Arbeitszeiten	

3.7.4	Fazit	
3.8	Führung	20
3.8.1	Definition	
3.8.2	Einsparmöglichkeiten durch Führungsmethoden	
3.8.3	Grundlegender Veränderungsprozess staatlichen Handelns	
3.8.4	Neues Führungskonzept: Führen durch Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement	
3.8.5	Stolpersteine auf dem Weg zur praktischen Umsetzung	
3.8.6	Unzureichende Führungsqualifikation der Führungskräfte	
3.8.7	Umgang mit Widerstandsverhalten von Mitarbeitern	
3.8.8	Informelle Mitarbeiterführung durch parteipolitische Einflussnahme	
3.8.9	Resümee	
3.8.10	Fazit	
3.9	Gezielte Fortbildung	31
3.9.1	Definition	
3.9.2	Varianten der Fortbildung	
3.9.2.1	Externe oder außerbetriebliche Fortbildung	
3.9.2.2	Innerbetriebliche Fortbildung	
3.9.2.3	Jobrotation	
3.9.2.4	Job-Enrichment („Arbeitsbereicherung“)	
3.9.2.5	Trainee-Programme	
3.9.2.6	Coaching	
3.9.3	Sparmöglichkeiten	
3.10	Das Mitarbeitergespräch	33
3.10.1	Ein Personalentwicklungsinstrument	
3.10.2	Was ist das Mitarbeitergespräch?	
3.10.3	Welchen Zielen dient es?	
3.10.4	Unterschied zur Mitarbeiterbeurteilung	
3.10	Welche Rolle spielt der Personalrat?	
3.10.6	Chancen und Risiken aus Sicht eines Personalrats	
3.11	Rotationsprinzip	35
3.11.1	Vor- und Nachteile	
3.11.2	Fazit	
3.12	Stellenpool	37
3.13	Ämterpatronage	37
3.13.1	Definition und Allgemeines	
3.13.2	Was spricht gegen eine Ämterpatronage?	

3.13.3	Was kann für eine Ämterpatronage sprechen?	
3.13.4	Ämterpatronage als Strukturproblem der modernen Demokratie	
4	Die beteiligten Kommunen	43
4.1	Vorbemerkungen	43
4.2.	Allgemeiner Überblick	44
4.3	Personalausgaben	46
4.4	Stellenpläne	49
5	Personalwirtschaftliche Maßnahmen der beteiligten Kommunen im Pressespiegel	52
5.1	Vorbemerkungen	52
5.2	Landkreis Limburg-Weilburg	52
5.3	Main-Taunus-Kreis	57
5.4	Stadt Offenbach	59
5.5	Landeshauptstadt Wiesbaden	78
6	Personalwirtschaftliche Maßnahmen in der kommunalen Praxis – Interviews mit den beteiligten Kommunen	97
6.1	Vorbemerkungen	97
6.2	Landkreis Limburg-Weilburg	97
6.3	Main-Taunus-Kreis	104
6.4	Landeshauptstadt Mainz	111
6.5	Stadt Offenbach	115
6.6	Landeshauptstadt Wiesbaden	133
7	Zusammenfassende Darstellung des Befragungsergebnisses	142

8	Quellenverzeichnis	144
9	Anlagen	145
9.1	Anlage 1 – Personalsteuerungskonzept der Landeshauptstadt Wiesbaden	145
9.2	Anlage 2 - Gemeinschaftsprojekt Verwaltungsreform - WiWa (Wiesbaden im Wandel	157

1 Einleitung – Anlass der Untersuchung

Die Lehrveranstaltungsform Projekt an der VFH bedeutet, dass wir als Studierende ein fachübergreifendes praxisnahes Problem selbständig bearbeiten.

In dem folgenden Projektbericht werden wir uns mit folgender Thematik auseinandersetzen:

Kommunen in finanzieller Not – Auswirkungen auf die Personalwirtschaft ausgewählter Kommunalverwaltungen

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen kommen in einer Situation der Finanzknappheit überhaupt in Frage? Welche Maßnahmen werden von der verwaltungswissenschaftlichen Theorie und kommunalen Praxis "angeboten" oder empfohlen?

Mit welchen personalwirtschaftlichen Maßnahmen reagiert die kommunale Praxis in den ausgewählten Kommunen auf die Finanzknappheit? Wie sind diese Maßnahmen dort ausgestaltet? Welche Erfahrungen liegen schon vor, besonders hinsichtlich der Wirksamkeit?

2 Projektablauf und -organisation

2.1 Einleitung

Der Schwerpunkt der Projektarbeit lag in der Ausarbeitung bestehender personalwirtschaftlicher Maßnahmen in der verwaltungswissenschaftlichen Theorie sowie deren Umsetzung in der kommunalen Praxis. Diese Umsetzung wurde anhand von Interviews mit den beteiligten Kommunalverwaltungen untersucht.

2.2 Zeitplan

Das Projekt sollte bis Mitte September fertig gestellt sein. Anhand der Aufgabenstellung wurde deshalb folgender Zeitplan aufgestellt:

- ⇒ Theoretische Vorarbeiten der vier Arbeitsgruppen bis zum 02.04.04
- ⇒ Auswertung der Vorarbeiten & Definition des Fragenbogens bis zum 31.05.04
- ⇒ Interviews in den beteiligten Kommunen mit Auswertung bis zum 17.07.04
- ⇒ Dokumentation der Arbeitsergebnisse & Erstellung Projektbericht bis 31.08.04

3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen in der verwaltungswissenschaftlichen Theorie

3.1 Vorbemerkungen

Auf keiner Ebene ist in den letzten Jahren soviel Personal eingespart worden, wie in den Kommunen. Personalwirtschaftliche Maßnahmen, die die Motivation der Beschäftigten stützen und damit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltungen beitragen, sind unter diesen Rahmenbedingungen kaum noch möglich.

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen genutzt werden können, um auf die Finanznot zu reagieren, werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

3.2 AKV - Prinzip (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung)

Die vorhandene Finanzknappheit zwingt die Kommunen immer mehr auch beim Personal zu sparen. Während die Fülle der zu bewältigenden Aufgaben konstant bleibt oder gar zunimmt, soll der Personalbestand, also die Anzahl der Mitarbeiter, auf ein Minimum reduziert werden.

Es beginnt die Suche nach Möglichkeiten, die geeignet sind, von möglichst wenigen Mitarbeitern eine möglichst hohe Arbeitsleistung zu erhalten.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welche Bedingungen nötig sind, um über ein möglichst leistungsstarkes und motiviertes Personal verfügen zu können.

Das AKV – Prinzip steht für die Forderung nach Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

In der Praxis wird dieses Prinzip nur zu oft missachtet; die Kompetenz (gemeint die Entscheidungskompetenz) ist vielfach geringer als es die Aufgaben verlangen, ganz zu schweigen von der Verantwortlichkeit.

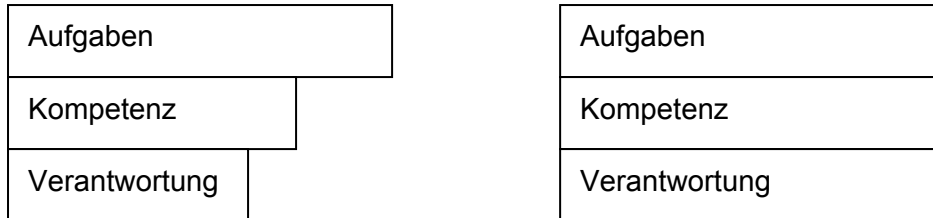
Folge: Der Stelleninhaber kann das Aufgabenvolumen nicht vollständig bewältigen und für das Ergebnis der Aufgabenbewältigung nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

Eine unbefriedigende Situation, denn das Leistungspotential kann unter den beschriebenen Bedingungen nicht voll ausgeschöpft werden.

Die Beachtung des AKV – Prinzips kann hier Abhilfe schaffen und somit optimale Leistungsergebnisse fördern.

Das folgende nun zur Veranschaulichung:

- derzeitiger Zustand:
- bei Beachtung des AKV – Prinzips:



Dem AKV – Prinzip kommt außerdem im Zuge der Einführung des Neuen Steuerungssystems eine entscheidende Rolle zu: Einen wichtigen Baustein des Neuen Steuerungssystems stellt die Forderung nach einer dezentrale Gesamtverantwortung dar. Gemeint ist die Aufhebung der Trennung von Ressourcen- und Fachverantwortung.

Bei der dazu nötigen vertikalen Abtretung von Entscheidungskompetenzen von der zentralen Ebene hin zur fachlichen Ebene sollte daher unbedingt eine Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung angestrebt werden.

3.3 Altersteilzeit

Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurde mit dem Gesetz zur Förderung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand neue Rahmenbedingungen für Vereinbarungen über Altersteilzeit geschaffen. Teilzeitarbeit von Arbeitnehmern, die ihre Arbeitszeit nach Vollendung des 55. Lebensjahres auf die Hälfte vermindern, werden vom Arbeitsamt gefördert. Voraussetzung ist jedoch, dass diese Teilzeitarbeit bis zum Beginn des Ruhestandes, also bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze, fort dauert.

Unter Altersteilzeit versteht man, Teilzeit mit der Hälfte der bisherigen Arbeitszeit. Es besteht sogar eine Wahlmöglichkeit bei der Verteilung der Arbeitszeit. Entweder können Arbeitnehmer über den gesamten Zeitraum mit reduziertem Arbeitszeitvolumen arbeiten oder sie wählen ein Blockmodell mit Arbeits- und Freistellungsphase. Wenn z.B. in der ersten Hälfte des Zeitraumes voll gearbeitet wird, muss in der Freistellungsphase nicht gearbeitet werden.

Die Verteilung der Arbeitszeit bleibt dem Arbeitgeber überlassen. Es besteht für den Mitarbeiter, der die Altersteilzeit in Anspruch nimmt, die Möglichkeit, täglich mit verminderter Stundenzahl oder an bestimmten Tagen der Woche oder im wöchentlichen oder im monatlichen Wechsel zu arbeiten. Bedingung ist lediglich, dass über einen Gesamtzeitraum von bis zu drei Jahren die Arbeitszeit im Durchschnitt halbiert wird.

Stockt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer das Teilzeitarbeitsentgelt um 20 Prozent auf und entrichtet er Beiträge zur Rentenversicherung auf der Basis von 90 Prozent des bisherigen Arbeitsentgelts, so erstattet das Arbeitsamt dem Arbeitgeber diese Leistungen. Bisheriges Arbeitsentgelt ist dabei das Arbeitsentgelt, das der Arbeitnehmer für eine Arbeitsleistung auf der Basis seiner bisherigen Arbeitszeit erhalten würde. Zahlt der Arbeitgeber höhere als die genannten Beträge, so erstattet das Arbeitsamt diese Mindestleistungen. Der Aufstockungsbetrag in Höhe von mindestens 20 Prozent des Bruttoarbeitsentgelts ist steuer- und sozialabgabefrei. Dadurch erhält der Altersteilzeit arbeitende Arbeitnehmer in der Regel monatlich mindestens 70 Prozent des pauschalierten Nettoarbeitsentgelts, das er erhalten würde, wenn er seine Arbeitszeit nicht vermindert hätte. Soweit in unteren Lohngruppen diese 70 Prozent nicht erreicht werden, ist der Aufstockungsbetrag, den der Arbeitgeber zahlen muss und der vom Arbeitsamt erstattet wird, entsprechend höher. Voraussetzung für die Erstattung durch das Arbeitsamt ist, dass der infolge der Altersteilzeitarbeit frei werdende Arbeitsplatz durch die Einstellung eines Arbeitslosen oder die Übernahme eines Ausgebildeten wiederbesetzt wird. Die Leistungen durch das Arbeitsamt werden für bis zu sechs Jahre gewährt, und zwar längstens bis zum frühesten möglichen Bezug einer Altersrente ohne Minderung. Förderleistungen erbringt das Arbeitsamt für Arbeitnehmer, die mit der Altersteilzeitarbeit spätestens vor dem 1. Januar 2010 beginnen.

3.3.1 Vor- und Nachteile

Vorteile: Altersteilzeit	Nachteile: Altersteilzeit
Die Mitarbeiter können nach Vollendung des 55. Lebensjahres- auf ihren eigenen Wunsch hin das Ende ihres Arbeitslebens bestimmen.	Die Mitarbeiter haben, wenn sie dieses Modell in Anspruch nehmen, finanzielle Einbußen.
Mitarbeiter arbeiten motivierter, weil sie sich auf ihren Ruhestand schon früher freuen können.	Mitarbeiter arbeiten nur noch das Nötigste, da sie schon ihre Arbeit aufgegeben haben und nur noch an ihren Ruhestand denken.
Durch die frei werdende Stelle eines Mitarbeiters, der schon früher in Ruhestand geht, hat ein neuer Mitarbeiter die Chance, auf die frei werdende Stelle zu kommen.	In der Regel werden die frei werdenden Stellen in der Verwaltung nicht sofort wieder besetzt. Folglich müssen Kollegen des in Ruhestand gehenden Mitarbeiters die Arbeit mit übernehmen.

3.3.2 Fazit

Die Altersteilzeitregelung wird in der Verwaltung sehr gut angenommen. Der Arbeitnehmer kann stets frei entscheiden, ob er von der Möglichkeit Gebrauch machen oder weiter seine Tätigkeit im bisherigen Umfang ausüben will.

Auf den ersten Blick kann man keine Einsparmöglichkeit für die Verwaltung erkennen. Jedoch kann eine frei werdende Stelle durch die Übernahme eines Ausgebildeten wiederbesetzt werden, der sehr wahrscheinlich nicht sofort in die gleiche Vergütungsgruppe eingruppiert wird, wie sein Vorgänger. Somit kann die Verwaltung ihre Personalausgaben senken.

3.4 Beförderungsstopp

Das Verhängen eines Beförderungsstops beinhaltet die Aussetzung aller Beförderungen für einen festgelegten Zeitraum. In jüngster Zeit wurde ein Beförderungsstopp sowohl auf kommunaler als auch auf staatlicher Ebene diskutiert und ausgesprochen. Der Bevölkerung wird somit suggeriert das auch die öffentlichen Bediensteten einen Beitrag zur Bewältigung der Finanzkrise leisten.

Tatsächlich trägt diese Vermutung aus zweierlei Gründen:

- Es ist darauf hinzuweisen, dass ein Beförderungsstopp nicht mit dem Arbeitsrecht vereinbar ist, da Angestellte einen Rechtsanspruch auf eine anforderungsgerechte Bezahlung haben (Tarifautomatik). Die Angestellten des öffentlichen Dienstes werden folglich nicht von einem Beförderungsstopp tangiert.
- Die finanziellen Einsparungen sind relativ gering. Die KGSt hat vorgerechnet, dass die monatlichen Einsparungen bei einer aufgeschobenen Beförderung eines Beamten des mittleren Dienstes bei maximal 100,00 Euro liegen (vgl. KGSt – Broschüre 2001, S. 73)

Ferner ist zu beachten, dass die von einem Beförderungsstopp ausgelöste Ungleichbehandlung von Beamten und Angestellten zu Konflikten führen kann und mit einer verminderten Arbeitsleistung zu rechnen ist.

Ein Beförderungsstopp trägt zu einer demotivierenden Arbeitsatmosphäre bei und es ist einzukalkulieren, dass sich besonders qualifizierte Mitarbeiter weg bewerben.

Der Beförderungsstopp ist daher als Mittel zur Konsolidierung der Finanzen eher ungeeignet.

3.5 Behördliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement)

Der vorhandene Kostendruck verlangt nach einer ständigen Optimierung von Abläufen, Prozessen und Strukturen in der Verwaltung. Das behördliche Vorschlagswesen setzt auf die einzelnen Mitarbeiter, denn man hat erkannt, dass gerade sie über ein enormes Potential an Erfahrungen und Ideen verfügen.

Das Instrument des behördlichen Vorschlagswesens ist keineswegs neu. Bereits im 19. Jahrhundert entwickelten sich in den Industriebetrieben erste Ansätze eines Vorschlagswesens. Auslöser waren die stets komplexer werdenden Produktionsprozesse. Der Durchbruch in die öffentliche Verwaltung gelang dem Vorschlagswesen in der Mitte der neunziger Jahre. Entscheidend dazu beigetragen hat die Einführung des Neuen Steuerungssystems.

Neu ist nur die Bezeichnung; aus dem eher angestaubt klingenden Namen betriebliches bzw. behördliches Vorschlagswesen wurde das modern klingende Ideenmanagement.

Hauptziel des Ideenmanagements ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung. Die zahlreichen Nebenziele verdienen jedoch auch Beachtung:

- Leistungsreserven durch eine höhere Identifikation mit der Verwaltung freisetzen
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- aktive Einbindung der Mitarbeiter
- Steigerung der Arbeitsqualität
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation

Während das Ideenmanagement in den Betrieben einen hohen Stellenwert erhalten hat, ist es in den öffentlichen Verwaltungen vielfach noch unbedeutend.

Die Suche nach den Ursachen lässt sich vereinfachen, wenn man sich mit den Anforderungen an ein funktionierendes Ideenmanagement beschäftigt.

3.5.1 Anforderungen an ein funktionierendes Ideenmanagement

3.5.1.1 Personelle Organisation

Die personelle Organisation sollte möglichst einfach und effizient sein; es sind bezüglich der Organisation drei Grundmodelle anwendbar:

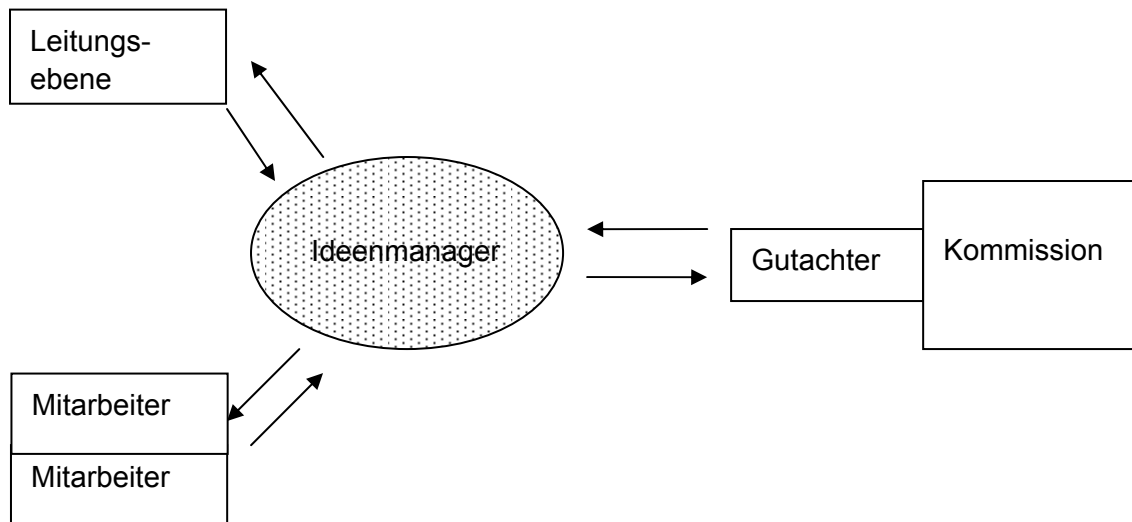
- zentrales System oder
- dezentrales System
- externe Dienstleister

Beim zentralen System werden die Ideen bei einer Stelle gesammelt, nämlich der als Ideenmanagerin bezeichneten Person. Sie leitet die gesammelten Ideen an so genannte Gutachter weiter, die die Vorschläge bewerten. Gutachter könnten die Führungskräfte sein, in deren Bereich der Vorschlag umgesetzt werden soll.

Komplizierte und weitreichende Verbesserungsvorschläge sollten von einer Kommission (Besetzungsempfehlung: Dezernent, Amtsleiter, Personalrat, Ideenmanager und Gutachter) beurteilt werden.

Nachteilig wirkt bei einer zentralen Organisation der hohe bürokratische Aufwand.

Grafische Darstellung:

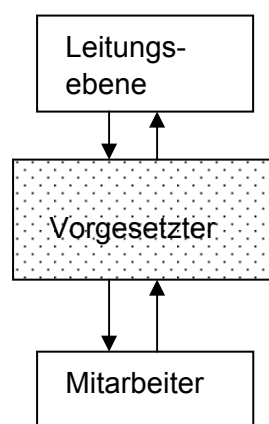


Geringer fällt dieser bei einer dezentralen Organisation aus.

Das Ideenmanagement mit dezentralen Strukturen räumt den unmittelbaren Vorgesetzten eine größere Rolle ein. Sie beurteilen einfachere Vorschläge mit begrenzter Reichweite selbst und setzen sie gegebenenfalls um.

Lediglich Vorschläge mit größerer Tragweite werden auch in den dezentralen Systemen von Kommissionen begutachtet.

Grafische Darstellung:



Die Inanspruchnahme externer Dienstleister sollte der Vollständigkeit halber genannt werden; für die Verwaltung des Ideenmanagement dürfte diese Variante für kleine und mittlere Kommunen uninteressant sein.

3.5.1.2 Transparenz

Transparenz spielt in zweierlei Hinsicht eine wichtige Rolle. Einerseits sollten die konkreten Regelungen („Spielregeln“) für jeden Mitarbeiter möglichst einfach zu durchschauen sein und andererseits sollte zumindest intern über die umgesetzten Vorschläge informiert werden.

3.5.1.3 Prämien

Die zu erzielenden Prämien müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum erzielten Rationalisierungspotential stehen.

Zitat aus der KGSt – Broschüre 2001, S. 78: „Welcher Mitarbeiter mag einsehen, dass einem Netto – Einsparvolumen von rd. 100.000 Milliarden Euro pro Jahr eine Sachprämie in Form eines schönen Bildbandes gegenübersteht?“

Ein Vorschlag kann finanziell oder in einer sonstigen Form anerkannt werden. Eine sonstige Anerkennung kann die immaterielle Gratifikation darstellen, beispielsweise in Form eines Lobes vor großem Publikum oder ein Bericht in einer Zeitung.

Zu beachten ist, dass ein wertschätzender Umgang mit einem Vorschlag und damit dem Mitarbeiter sich motivationsfördernder auswirken kann als eine hohe finanzielle Prämie. Mit mehr Geld lässt sich eben nicht eine stärkere Aktivierung herbeiführen.

Abschließend stellt sich die Frage, an welchen Faktoren sich die Prämienbemessung orientieren sollte. Besonders wichtig dürften folgende Kriterien sein:

- die Reichweite des Vorschlags
- Ausarbeitungsgrad/ Durchführbarkeit des Vorschlags
- der zur Erarbeitung des Vorschlags nötige Aufwand
- die Originalität des Vorschlags
- Nähe oder Ferne des Vorschlags zum regulären Arbeitsauftrag, die Optimierung von Prozessen darf nicht Bestandteil der täglichen Arbeit sein
- Anwendbarkeit in anderen Kommunen

3.6 E-Learning

3.6.1 Allgemein

Zu keiner Zeit kam dem lebenslangen Lernen eine so hohe Bedeutung zu wie heute. Untersuchungen sagen aus, dass das berufliche Fachwissen in nur sechs Jahren komplett veraltet ist, selbst Hochschulwissen gilt nach zehn Jahren als überholt.

Wissen stellt einen nicht zu unterschätzenden Leistungsfaktor dar. Der Arbeitgeber hat demzufolge auch ein Interesse daran, dass sich die Mitarbeiter stets über den aktuellen Kenntnisstand verfügen.

Die Frage ist, wie der Arbeitgeber das Lernen der Mitarbeiter fördern kann. Spontan denkt man nun an begleitende Seminare. Doch es gibt weitere Formen des Lernens, die die traditionellen Methoden ergänzen.

Die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechniken hat neue Möglichkeiten eröffnet. Seit Mitte der 90er Jahre kommt in der Privatwirtschaft für die Fort- und Weiterbildung das sog. E-Learning zum Zuge. Übrigens wurde auch hier vordergründig Kosteneinsparung beabsichtigt.

Der Begriff E-Learning umfasst sämtliche computergestützte Lernmethoden. Seit langem wird das sogenannte Computer-Based-Training (kurz: CBT) angewendet. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind Programme zum Erlernen des Zehn-Finger-Tastschreibens.

Trainingsformen, bei denen das Internet einbezogen wird, werden als Web-Based-Training (WBT) bezeichnet.

Die Angebotspalette des E-Learning wurde in den letzten Jahren ergänzt durch weitere Formen, wie z. B. virtuelle Seminar- und Projekträume, Videokonferenzen und E-Coaching.

Im Laufe der Jahre wurde deutlich, dass das „Lernen ohne soziale Kontakte nicht funktioniert“ (Jürgen Bolten). Das Präsenzlernen (traditionelle Form) ist besonders dann wichtig, wenn komplexe Sachverhalte übermittelt werden sollen; in diesem Fall ist der persönliche Austausch zwischen dem Dozenten und den Lernenden unverzichtbar.

Diese Erkenntnis wurde inzwischen berücksichtigt. - Das so genannte Blended-Learning sieht daher vor, dass die Lernenden vier Fünftel der Zeit im virtuellen Seminarraum zu Hause verbringen und zu einem Fünftel in einem realen Seminarraum sitzen.

Während die beschriebenen Methoden in die Privatwirtschaft Einzug gehalten haben, spielen E-Learning und Blended-Learning in der öffentlichen Verwaltung noch keine Rolle (vgl. KGSt-Broschüre 2001, S. 81).

Führende Verwaltungswissenschaftler sagen dem E-Learning eine wichtige Rolle in der Zukunft voraus. Der Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Prof. Dr. Hermann Hill behauptet, dass verschiedene Trends der Verwaltungsmodernisierung „stromlinienförmig zu einer Neuen Selbständigkeit der Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen führen.“ Diese neue Selbständigkeit könne durch E-Learning entscheidend unterstützt und gefördert werden (vgl. Vortrag im Workshop W 1 bei Learntec am 30.01.2001).

Stephanie Ihringer vom Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung spricht sogar von einem „Bildungsmehrwert“ im Vergleich zu den traditionellen Lehr- und Lernmethoden.

Trotz des Einsatzes von E-Learning in der Privatwirtschaft kann Deutschland bisher im Hinblick auf die Nutzung von E-Learning keinesfalls mit den skandinavischen Ländern mithalten. Nach der Einschätzung von Jürgen Bolten (Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation in Jena) ist Deutschland beim Einsatz computerunterstützter Lernprogramme nur Entwicklungsland; Bolten wörtlich: „In Europa geben nur Italien und Spanien noch weniger Geld für E-Learning aus“.

3.6.2 Welche Argumente sprechen für die Nutzung des E-Learning?

- Lernen wird weitgehend ortsunabhängig (man kann lernen, wann und wo man will, Fahrkosten entfallen)
- der Lernende kann sich via Internet internationalen Datenquellen bedienen
- Mitarbeiter lassen sich permanent auf dem neuesten Kenntnisstand halten
- mehr Selbständigkeit des einzelnen Mitarbeiters (weiß selbst am besten, wo er (Informations-) Defizite ausgleichen sollte)

3.6.3 Welche Nachteile treten auf?

- Kostenersparnis der Kommunen ist schwer einzuschätzen
- hohe Investitionsausgaben für die Einrichtung der Infrastruktur
- das selbst verantwortete Lernen ist abhängig von der inneren Motivation des Mitarbeiters
- Lernfrustration kann durch das Fehlen eines Ansprechpartners vor Ort entstehen
- eine langjährige Erfahrung mit den modernen Lernmethoden in der öffentlichen Verwaltung fehlt bisher
- Vorbehalte der Mitarbeiter (abhängig vom Alter)

3.6.4 Praktische Empfehlungen

Es sollte stets geprüft werden, ob eine Zusammenarbeit mit anderen Kommunen, Rechenzentren oder sogar kommunalen Unternehmen möglich ist. Die Ausgaben für die Erstinvestition und vor allem die fortlaufende Softwarepflege lassen sich so reduzieren.

Allgemein kann man davon ausgehen, dass sich E-Learning lohnt, wenn folgende Bedingungen vorliegen:

- wenn eine große Mitarbeiteranzahl geschult werden soll
- die Software kostengünstig beschafft werden kann oder mit Hilfe einer Standardsoftware von eigenem Personal erstellt werden kann

3.7 Flexible Arbeitszeit

3.7.1 Allgemein

Flexible Arbeitszeit bedeutet u. a. ein Verzicht auf die bisherigen Kernzeiten in einer öffentlichen Verwaltung. Von der normalen Arbeitszeitmenge und/oder Arbeitszeitlage ist die flexible Arbeitszeit eine abweichende Lösung. Die Kernzeiten werden durch Servicezeiten ersetzt, die sich am tatsächlichen Bedarf der internen und externen Kunden bzw. Bürger orientieren und meist auf ein Team, eine Arbeitsgruppe bezogen sind.

Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung sind generell übergeordnete strategische Ziele flexibler Arbeitszeiten. Bei saisonalen Schwankungen kann der Personaleinsatz aufgrund flexibler Arbeitszeiten wirtschaftlicher gestaltet werden, indem in den Monaten mit hohem Arbeitsanfall eine höhere Arbeitszeit geleistet wird als in Zeiten, in denen weniger Arbeit anfällt, z.B. im Schulsekretariat, im Sport- und Bäderamt, im Jugendbereich, u. s. w.. Die Kundenorientierung sollte heutzutage in der öffentlichen Verwaltung eine herausgehobene Bedeutung haben, da das Auftreten der Verwaltung nach außen zunehmend im Blickpunkt des öffentlichen Interesse steht und ferner der Vergleich zu anderen Verwaltungen deutlicher wird, wenn z.B. die Bearbeitung von Anträgen bei der Verwaltung x zügiger verläuft als bei der Verwaltung y. Kundenzufriedenheit erreicht man durch kundenfreundliche Servicezeiten und kurze Wartezeiten für die Bearbeitung von Anträgen, (z.B. Bauanträge, Sozialhilfeanträge). Aufgrund flexibler Arbeitszeiten können sich die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit größtenteils selbständig einteilen. Dieses ermöglicht ein motiviertes Arbeiten.

Durch flexible Arbeitszeitmodelle können die traditionellen und starren Arbeitszeitregelungen beweglicher gestaltet werden, um auf mitarbeiterspezifische Umstände und Bedürfnisse reagieren zu können. Flexible Arbeitszeitmodelle zeichnen sich somit in Abgrenzung zu den traditionellen Arbeitszeitformen in erster Linie dadurch aus, dass die Arbeitszeitbedingungen und Anwesenheit der Mitarbeiter unterschiedlich sind, die Mitarbeiter die eigenen Arbeitszeitstrukturen mitgestalten und die individuellen Arbeitszeiten zum Teil erheblich von den Betriebszeiten abweichen können.

3.7.2 Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

Welche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung in der Verwaltung existieren, zeigen die folgenden Grundtypen der Arbeitszeitflexibilisierung:

- Arbeitszeitkonten
- Teilzeitarbeit
- Arbeitsplatzteilung
- Telearbeit
- Vertrauensarbeit

3.7.2.1 Arbeitszeitkonten

Bei Arbeitszeitkonten wird die tägliche Arbeitszeit mit Hilfe einer Stechkarte festgehalten. So gehen Überstunden nicht verloren und der Arbeitgeber kann jeder Zeit überprüfen, ob der Mitarbeiter seine Soll-Arbeitszeit erfüllt hat. Folglich sind beide Seiten abgesichert, sowohl die des Arbeitgebers als auch die des Arbeitnehmers.

3.7.2.2 Teilzeitarbeit

Bei der Teilzeitarbeit handelt es sich um Teilzeitbeschäftigung. Die Teilzeitbeschäftigten können ihre Arbeitszeit frei gestalten; sie müssen nur ihre monatliche Soll-Arbeitszeit erfüllen und sind somit in ihrer Arbeitseinteilung sehr flexibel.

3.7.2.3 Arbeitsplatzteilung

Bei der Arbeitsplatzteilung teilen sich z. B. zwei Halbtagskräfte einen Arbeitsplatz. Folglich muss der Arbeitgeber auch nur ein Büro bzw. ein Schreibtisch zur Verfügung stellen, da sich die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nach Absprache einteilen. Dieses ist für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine sehr gute Lösung. Denn so ist garantiert, dass i. d. R. immer ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist.

3.7.2.4 Telearbeit

Bei der Telearbeit hat der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz zu Hause. Er ist z. B. über das Internet mit dem Arbeitgeber verbunden, um einen eventuellen Datenaustausch auszuführen. Somit kann der Arbeitgeber seine Miet- und Nebenkosten senken, da er weniger Büroräume anmieten muss. Der Arbeitnehmer kann seine Arbeit sehr flexibel gestalten. Dieses Modell wird gerne von Müttern oder Vätern, die sich in der Elternzeit befinden, angenommen.

3.7.2.5 Vertrauensarbeit

Unter Vertrauensarbeit versteht man: Zielvereinbarungen, Qualitäts- und Ergebnisabsprachen anstelle von systematischer Zeiterfassung und -kontrolle. Bei einer konsequent durchgeführten Ergebnisverantwortung wird es dann problematisch, wenn die Beschäftigten nur geringe Möglichkeiten haben, Einfluss auf die Rahmenbedingungen wie z. B. nicht leistbare Zeitvorgaben zu nehmen haben.

3.7.3 Vor- und Nachteile von flexiblen Arbeitszeiten

Vorteile: flexible Arbeitszeiten	Nachteile: flexible Arbeitszeiten
Verkürzung der Durchlaufzeiten	Es gibt kein Argument, was der Einführung flexibler Arbeitszeiten in der Verwaltung entgegenstehen würde.
wirksamer Einsatz der Arbeitskräfte bei tariflich verkürzten Arbeitszeiten	
bürgerfreundliche Ansprech- und Öffnungszeiten	
reibungslose innerbetriebliche Kommunikation	
Erhöhung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit.	

3.7.4 Fazit

Flexible Arbeitszeiten sind sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer von großem Vorteil, da beiden Seiten entgegengekommen wird und der Arbeitgeber bei richtiger Einführung der genannten Arbeitszeitmodelle seine Kosten senken kann.

Ein positiver Nebeneffekt ist auch, dass die Mitarbeiter motivierter arbeiten und somit ein effektives und effizientes arbeiten möglich ist.

3.8 Führung

3.8.1 Definition

Unter Führung versteht man heute einen Austauschprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der darauf ausgerichtet ist, Ziele zu erreichen.

3.8.2 Einsparmöglichkeiten durch Führungsmethoden

Direkte Einsparmöglichkeiten sind durch die Führungsfrage nur sehr gering.

Durch eine Führung, die mit gutem Beispiel und Vorbild vorangeht, lassen sich jedoch ange-dachte Einsparungen leichter und besser in die Tat umsetzen:

- Führungskräfte sollten nur solche Sparforderungen stellen, an die sie sich auch selbst binden möchten
- Die Führung muss sich an die oberste Spitze der Konsolidierung stellen. Sie müssen um aktive Unterstützung werben und müssen den Weg geradlinig weitergehen, auch wenn anfängliche Schwierigkeiten auftauchen sollten
- Die Führungskräfte sollten den Mitarbeitern keine Verhaltensweisen abzwängen, die sie objektiv überfordern. Sie sollten eher versuchen, deren Stärken zu nutzen.
- Mitarbeiter sollten aufgefordert werden, eigene Sparideen zu entwickeln und einzu-bringen (Anreize schaffen).
- Mitarbeiter sollten von der Führung jede mögliche Hilfestellung erhalten, um sich mit einem zunächst fremden Sparziel anzufreunden.
- Die Führungsetage sollte selbst durch entsprechenden Hierarchieabbau (überflüssige Hierarchiestufen) zum Sparen beitragen.
- Die Führung sollte bereits bei der Personalauswahl auf die Fähigkeit der zukünftigen Mitarbeiter im Umgang mit wirtschaftlichem Verhalten achten.

3.8.3 Grundlegender Veränderungsprozess staatlichen Handelns

Der hierarchisch steuernde Staat muss Terrain aufgeben. Neu im Aufbau begriffen ist der aktivierende Staat, der Verhandlungsstaat. Wenn der Staat zum kooperativen Verhand-lungsstaat und die Kommune zur Bürgerkommune werden soll muss sich dieser Funktions-wandel des Staates und der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung logischerweise auch in den Binnenstrukturen der öffentlichen Verwaltung widerspiegeln. Das Modell **bürokratischer Führung** korrespondierte mit dem hierarchisch steuernden Staat.

Das im Rahmen Neuer Steuerungsmodelle entwickelte Modell eines **Führens** durch Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement entspricht dagegen dem Funktionswandel hin zum aktivierenden Staat und hin zur Bürgerkommune. In den übergreifenden Leitbildern von Verwaltungsreform als ganzheitlichem Veränderungsprozess wird dieser Zusammenhang zunehmend reflektiert. Im praktischen Reformprozess dominiert dagegen das Rationalisierungsmotiv. Verwaltungsreform wird verkürzt auf das Ziel, im Wege der Durchökonomisierung Sparpotentiale zu erschließen. Vielfach wird Personal dabei nur als Kostenfaktor gesehen und die Personalkosten zum zentralen Sparhebel erklärt. Die Akteure der Reform verwenden viel Kraft und Mühe auf neue Aufbauorganisationen und die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente. Diese Bausteine sind wichtig, denn über die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente wie Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling kann die Effizienz des Verwaltungshandelns nachhaltig gesteigert werden. Zugleich ist jedoch deutlich geworden: Die Steigerung der Wirksamkeit, Leistungsfähigkeit und Bürgernähe von Verwaltungshandeln kann durch eine rein technokratische Reform nicht gelingen. Ob der Reformprozess mehr bewirkt als eine lediglich partielle Modernisierung wird sich wesentlich an der Frage entscheiden, ob die Veränderungsperspektive über eine neue **Führungskonzeption** tradierte Verhaltensroutinen, die Formen der Zusammenarbeitens und die Verwaltungskultur im weitesten Sinne beinhaltet.

Von der strategischen Orientierung und dem konzeptionellen Ansatz her ist die Verwaltungsreform ein ganzheitlicher Veränderungsprozess, wo die einzelnen Bausteine des NEUEN STEUERUNGSMODELLS (NSM) in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen. Treibende Kraft des Reformprozesses waren und sind die Kommunen. Wenn für die kommunale Ebene eine nüchterne Bestandsaufnahme der Ergebnisse des mittlerweile fast zehnjährigen Reformprozesses gezogen wird, ist der Befund ambivalent. Implementiert wurde in zahlreichen Kommunen eine mehr oder weniger weitgreifende Reform des Haushalts- und Rechnungswesens mit Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente von Produktbüchern über Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung bis hin zu rudimentären Formen von Controlling. Es wurden neue Aufbauorganisationen geschaffen und die Ablauforganisationen angepasst. Nicht wenige Kommunen haben in größerem Stil Privatisierungen vorgenommen. Nur wenige Kommunen bemühen sich dagegen, über innovative Beteiligungsformen, wie z.B. das Instrument "Planungszelle", dem Bürgerkommune-Anspruch praktisch gerecht zu werden.

In den meisten Kommunen erfolgte der Reformprozess weniger mit dem Ziel einer umfassenden Verwaltungsertüchtigung als getrieben von dem Zwang zur Haushaltskonsolidierung. Nun ist der Reformprozess vielerorts ins Stocken geraten. Dies ist der beschränkten Motivlage ebenso geschuldet wie der Anlage als primär betriebswirtschaftlich-technokratische Reform. Die Reform droht an den zwei zentralen Hürden "Politikreform" und "**Neues Führungskonzept**" zu scheitern. Nachfolgende Ausführungen beschäftigen sich mit dem Stellenwert der Philosophie eines **Führens** durch Zielvereinbarungen als durchgängigem Steuerungsprinzip und beleuchten die Schwierigkeit, es praktisch mit Leben zu füllen.

(Mitarbeiter-)Führung ist eingebettet in einen komplexen Regelkreis. Das interpersonale Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern stellt als Führung im engeren Sinne quasi den inneren Regelkreis dar.

Zum Regelkreis von Führung gehören darüber hinaus jedoch auch die in einer Organisation maßgeblichen Strukturprinzipien und die je spezifische Organisationskultur. Führung als zielgerichtete Beeinflussung und Steuerung des Verhaltens von Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf bestimmte Ziele unterliegt so ihrerseits der Steuerung durch den gegebenen kulturellen und organisatorischen Rahmen. Betrachtet man nur die Mitarbeiterführung im engeren Sinne, konkretisiert sich Führung in der sozialen Interaktion zwischen mindestens zwei, in der Regel mehreren Personen. Die Führungsperson ist dabei qua hierarchischer Stellung in der Organisation legitimiert, Vorgesetztenfunktionen wahrzunehmen. D.h. sie darf Anweisungen erteilen, darf und muss die Arbeitsleistung der ihr unterstellten Mitarbeiter/-innen kontrollieren, darf Beurteilungen vornehmen usw. Wie Mitarbeiter von ihren direkten und indirekten Vorgesetzten geführt werden, ist ein zentraler Faktor für ihre Leistungsbereitschaft, ihre Motivation, ihr Engagement, damit für den Erfolg der Organisation. Folgendes sollte dabei freilich nicht ausgeblendet werden: Führung spielt sich nicht nur auf einer Sach-, sondern zugleich auf einer Beziehungs- und Gefühlsebene ab.

3.8.4 Neues Führungskonzept: Führen durch Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement

Neue Verwaltungssteuerung folgt einer doppelten Philosophie: die Übersteuerung in der Kernverwaltung soll durch größtmögliche Delegation von Verantwortung an die dezentralen Einheiten zurückgenommen, dem Prinzip organisierter Verantwortungslosigkeit soll durch die Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung wirksam begegnet werden. Damit die Mitarbeiter/-innen in den verschiedenen Organisationseinheiten wissen, was von ihnen erwartet wird, werden mit ihnen Kontrakte resp. Zielvereinbarungen geschlossen. Kontrakte

sind gestuft über mehrere Ebenen. In der Kommunalverwaltung, wo die Politik fast immer mit im Spiel ist, ergibt sich folgendes Bild.

Im Rahmen eines "politischen Kontraktes" wird zwischen Verwaltungsführung und Politik festgelegt, welche Leistungen von der Verwaltung innerhalb eines bestimmten Budget- und Zeitrahmens zu erbringen sind. Die Verwaltungsführung entscheidet dann, mit welchen Organisationsformen, welchem Personaleinsatz etc. sie das vereinbarte Programm ausführt und dokumentiert die Zielerreichung gegenüber der Politik (Berichtswesen). Der Kontrakt zwischen Politik und Verwaltung stellt in der rechtlichen Würdigung eine politische Vereinbarung mit Bindungswirkung nur nach innen dar. Seine finanzielle und personalwirtschaftliche Seite konkretisiert sich im Haushalts- und Stellenplan.

Auf Basis des "politischen Kontraktes" schließt die Verwaltungsführung dann "Managementkontrakte" mit den Führungen der Fachbereiche resp. den Amtsleitungen ab, die ihrerseits Zielvereinbarungen mit ihren Unterabteilungen treffen. Fest institutionalisierte Mitarbeitergespräche sind dabei das zentrale Instrument. Hier werden Zielvereinbarungen getroffen und die Zielerreichung kontrolliert.

Das qualitativ Neue am Kontraktmanagement besteht in zwei Innovationen:

- Zum Kontraktmanagement gehört ein Aushandlungsprozess von Zielvereinbarungen. Beide Seiten, einmal Politik und Verwaltungsführung, dann die Führungskräfte in der Verwaltung und die Mitarbeiter/-innen, werden begriffen als Kontrahierende, die sich in einem Verhandlungsprozess auf etwas verständigen. Auch wenn das Recht der Politik unbestritten ist, über das Was zu befinden, können Menge und Qualität von zu erbringenden Leistungen nicht einseitig von der Politik gesetzt werden. Es bedarf der Aushandlung. Verwaltungintern wiederum sollen nicht Führungskräfte per Diktat Verfügungen treffen, sondern beide Seiten kommen über Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche zu einem Ergebnis. Dieses Ergebnis wird schriftlich festgehalten. Aufgabe von Berichtswesen und Controlling ist es, sicherzustellen, dass Abweichungen rechtzeitig erkannt und erforderlichenfalls gegengesteuert wird.
- Während im Modell bürokratischer Führung der Erledigungsprozess einer Aufgabe im Mittelpunkt stand, sind Kontrakte ergebnisorientiert. Entscheidend ist nicht, dass die Verwaltung bei der Erbringung von mit der Politik ausgehandelten Verwaltungsleistungen im Detail den Haushaltsansätzen folgt, die der kamerale Haushaltsplan ausweist. Entscheidend ist, dass der globale Budgetrahmen eingehalten wird resp. Überschreitungen in definierten Grenzen bleiben. Entscheidend ist auch nicht, dass der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung einer bestimmten Regieanweisung folgt. Entscheidend ist, dass er/sie mit den verfügbaren Ressourcen in einem bestimmten Zeitrahmen zu den festgelegten Ergebnissen kommt.

Führen durch Zielvereinbarungen und ein darauf bezogenes Kontraktmanagement ist in öffentlichen Verwaltungen zum dominanten Führungsleitbild avanciert. Es findet sich in den Führungsleitlinien von Landesverwaltungen genauso wie in denen von Kommunalverwaltungen. Für die gelebte Führungspraxis besagt dies allerdings noch nicht viel. Normative Festlegungen sind das eine, gelebte Führung das andere. Dafür, dass beides auseinander fallen kann, gibt es nicht nur aktuell viele Beispiele. Auch ein Blick in die Vergangenheit, wo in den 70er Jahren auf Bundes- wie Landesebene versucht wurde, kooperative Führungsleitlinien vorzugeben, ist lehrreich. Da es damals keinen ganzheitlich angelegten Reformprozess gab, der in irgendeiner Weise an den Grundfesten überkommener bürokratischer Ordnungsprinzipien gerüttelt hätte, erlangten diese Bemühungen praktisch kaum Relevanz. Sie prallten an der gegenläufigen Binnenlogik des überkommenen Systems der öffentlichen Verwaltung schlicht ab. Auch heute gilt: die regelgebundene bürokratische Führungskultur gehört nicht deshalb der Vergangenheit an, weil die offiziellen Führungsleitlinien einer anderen Philosophie folgen.

Bürokratisches Denken lässt sich nicht durch Knopfdruck abschalten. So können unter der Überschrift "Abschluss von Zielvereinbarungen" akribisch Details festgelegt werden, die kaum weniger einschnürend sind als das alte Regime von Haushaltsstellen mit kleinteiligen Einzelverwendungszwecksbindungen. "Zielvereinbarung" wird so zur Fassade, hinter der das alte bürokratische Regime weiterlebt.

3.8.5 Stolpersteine auf dem Weg zur praktischen Umsetzung

Derzeit besteht die neue Führungskonzeption noch meist in toten Buchstaben. Nicht nur ein antiquiertes öffentliches Dienstrecht mit mangelnder Leistungsorientierung, auch zahlreiche von den Verwaltungen selbst steuerbare Regelungen stehen als Hemmfaktoren gegen ihr praktisches Wirksamwerden. Die externen Rahmenbedingungen sind hier nicht Thema. Der praktischen Umsetzung eines Führens durch Zielvereinbarungen stehen entgegen:

- Überforderte Führungskräfte
- Unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten
- Das Widerstandsverhalten von Mitarbeiter/-innen
- Eine fehlende Vertrauenskultur
- und die informelle Mitarbeiterführung durch Parteipolitik.

Die benannten Faktoren durchdringen sich wechselseitig.

3.8.6 Unzureichende Führungsqualifikation der Führungskräfte

Den Führungskräften kommt bei der Steuerung des Reformprozesses eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen zu Managern werden und begegnen weitgehend neuen Anforderungen. Zum einen müssen sie die Veränderungen, die die Legitimation der alten bürokratischen Herrschaft unterminieren, überzeugend an ihre Mitarbeiter kommunizieren. Zum anderen müssen sie den Transformationsprozess hin zu einer modernen, kunden- und bürgerorientierten Verwaltung steuernd vorantreiben und dabei als Führungskraft Vorbild sein. Die Führungskraft muss in ihrer alltäglichen Führungspraxis zugleich immer wieder in neue Rollen schlüpfen. Während sich im Kontext einer bürokratischen Führungskultur schon die Frage nach einem flexiblen Eingehen auf unterschiedliche Gegebenheiten gar nicht stellt, kann ein Führen durch Zielvereinbarungen nur erfolgreich sein, wenn nicht der Fiktion angehangen wird, es gäbe den richtigen Führungsstil. Dafür sind Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Begabungen, ihrer Kompetenzen, ihrer emotionalen Konstellationen und in dem, was sie motiviert oder demotiviert, einfach zu unterschiedlich.

Den Anforderungen an Mitarbeiterführung, wie sie sich aus dem Neuen Steuerungsmodell ergeben, ist von der Bundesebene bis zu den Kommunen vermutlich nur ein sehr kleiner Teil der heutigen Führungskräfte gewachsen. Die Gründe liegen in einer einseitigen Führungskräfteerkrutierung, der bürokratischen Sozialisation der Führungskräfte und der fehlenden systematischen Führungskräftenachwuchsbildung.

Bei der Rekrutierung von Führungskräften, also beispielsweise von hauptamtlichen Beigeordneten und Fachbereichsleitern resp. Amtsleitern in Kommunen und von Abteilungsleitern und Referatsleitern in Ministerien, spielten Führungsqualifikationen in der Vergangenheit gar keine Rolle. Das traditionelle System öffentlicher Verwaltungen war nicht auf Führung angelegt. Führung erfolgte indirekt durch die normative Ordnung; persönliche Führung reduzierte sich auf Fach- und Pflichtenkontrolle.

Nicht Führungspersönlichkeiten, die außer über Fachkompetenz auch über Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz verfügen, wurden mit Führungspositionen betraut, sondern nach Laufbahnkriterien reine Fachmänner, ganz selten Fachfrauen. Dort, wo es um die Besetzung von Spitzenpositionen geht, wurde und wird die Suche nach dem richtigen Fachmann zugleich überformt durch die Suche nach dem parteipolitisch genehmen Kandidaten.

Es gibt für überforderte Führungskräfte gewiss mehrere Reaktionsmöglichkeiten. Man behauptet, teamorientiert, kommunikativ und kooperativ gemäß der neuen Führungsphilosophie zu führen, teilweise bemüht man sich bewusst. Aber die dominanten, unbewussten Führungsrituale sind andere. Für überforderte Führungskräfte ist die Versuchung groß, die neuen Sprachregelungen zu übernehmen und die neuen Instrumente wie Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche formal zu praktizieren, im tatsächlichen Führungsverhalten jedoch schnell in den vermeintlich sicheren Hafen bürokratischer Detailsteuerung zurückzulaufen.

Lösungsansätze auf drei Ebenen:

- Öffentliche Verwaltungen müssen sich ihrem Führungsdefizit offensiv stellen.

Nur wer sich ein Problem schonungslos eingesteht, kann es auch lösen. Wenig hilfreich sind rein symbolische Handlungen. Schön klingende Führungsleitlinien zu verabschieden, um die sich in der Praxis kaum jemand kümmert, bringt nichts. Führungsleitlinien bleiben solange eine Ansammlung toter Buchstaben wie die Führungskräfte nicht in Schulungen sowohl kognitiv wie emotional und praktisch umlernen. Auf der kognitiven Ebene benötigen sie Wissen über die theoretischen Grundlagen von Führung gemäß der neuen Führungsphilosophie. Damit aus diesem Wissen jedoch eine praktische Veränderung des Führungsverhaltens resultiert, bedarf es konkreter Trainingsprogramme mit Rollenspielen, mit Videoaufzeichnungen, mit Feedback-Gesprächen, mit anonymisierten Beurteilungen des in Rollenspielen gezeigten Führungsverhaltens. Die angesprochene kognitive Dissonanz lässt sich nur durch Konfrontation der Selbst- mit der Fremdwahrnehmung aufbrechen.

- Die Führungskräfteerkrutierung braucht ein breiteres Fundament.

Die in Deutschland praktizierte Rekrutierung der Führungskräfte ist trotz gewisser Lockerungsübungen immer noch zu einseitig auf bestimmte Ausbildungswege, damit auch eine bestimmte berufliche Sozialisation zugeschnitten. Internationale Vergleiche zeigen jedoch, dass die Pioniere der Verwaltungsmodernisierung gerade Länder sind, in denen es anders als in Deutschland oder auch Frankreich keine geschlossenen Rekrutierungswege und damit auch keine Tradition der Abschottung gegen gesellschaftliche Veränderungstrends gibt.

Führungskräfte, die alle im wesentlichen die gleiche Sozialisation durchlaufen haben, stellen ein homogenes Gebilde dar. Hohe Innovationsresistenz bei gleichzeitiger Unfähigkeit zu flexiblem Management ist die Kehrseite davon.

→ Es bedarf einer systematischen Heranbildung nachwachsender Führungskräfte.

Zwischen dem Wissen um die Notwendigkeit der systematischen Bildung des Führungskräfte nachwuchses und der tatsächlichen Praxis klaffen Welten. So können Instrumente wie die Vergabe von **Führungspositionen auf Zeit** oder zur Probe, eingesetzt als Teil einer Gesamtstrategie, sinnvoll sein. Freilich zeigt schon der Blick in die Haushaltspläne, dass die Frage, wie systematische Führungskräfte nachwuchsbildung betrieben und welche Hilfestellung "Führungskräfte auf Zeit resp. Probe" erhalten sollten, angesichts völlig unzureichender Haushaltsmittel de facto vielfach ins Leere geht.

3.8.7 Umgang mit Widerstandsverhalten von Mitarbeitern

Jede Veränderung löst bei zumindest relevanten Teilen der Betroffenen Ängste aus, denn Veränderungen produzieren Gewinner und Verlierer. So bietet die Verwaltungsreform die Chance, Hemmnisse für Mitarbeitermotivation abzubauen und damit auch das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter/-innen zu stärken. Insbesondere junge Kräfte und diejenigen, die schon immer mehr Verantwortung tragen und eigene Ideen einbringen wollten, aber kein Gehör fanden, sehen nun die Chance, die gängigen Klischees vom Beamtendasein als einem sanften Ruhekitzchen Lügen zu strafen und engagieren sich entsprechend. Schließlich haben sie die begründete Hoffnung, auf der Gewinnerseite zu stehen. Doch was die Hoffnung des einen, ist die Befürchtung des anderen. Und diese anderen sind in der Mehrheit. Die Mehrheit der Mitarbeiter/-innen ist mehr oder weniger verunsichert, hat Angst vor dem, was da Neues auf sie zukommt, misstraut den schönen Ankündigungen, fürchtet um die bisherige Machtposition oder auch um den Verlust liebgewordener Kuschelecken. Ein kleinerer Teil der Mitarbeiter "Typ Gesetzesvollzieher" findet sich darüber hinaus in Fundamentalopposition zu der aus ihrer Sicht Selbstaufgabe des Staates als souveränem Rechtsstaat.

Dass ein so grundlegender Veränderungsprozess, wie er mit der Einführung Neuer Steuerungsmodelle verbunden ist, bei Verwaltungsmitarbeitern vielfältige Widerstände provoziert, kann niemanden verwundern. Das Widerstandsverhalten der Mitarbeiter stellt dann einen echten Stolperstein für den Reformprozess und damit auch für die Umsetzung einer neuen Führungskultur dar, wenn es an der notwendigen Sensibilität für die Ursachen und Formen von "Widerstandsverhalten" mangelt.

Weitere Momente kommen hinzu. Nicht nur die Führungskräfte, auch ein Großteil der Mitarbeiter/-innen öffentlicher Verwaltungen hat eine bürokratische Sozialisation durchlaufen. Und es sprechen zumindest Gründe der Plausibilität dafür, dass im öffentlichen Dienst insgesamt betrachtet überproportional viele Menschen beschäftigt sind, die sich gerade wegen ihrer wenig risikofreudigen, dafür stark sicherheitsbetonten Persönlichkeitsstruktur für eine Laufbahn im öffentlichen Dienst entschieden haben.

Wenn nun im Rahmen eines neuen Führungsmodells von diesen Mitarbeitern erwartet wird, dass sie zu selbstständig handelnden Verwaltungsmitarbeiter/-innen mit Ergebnisverantwortung mutieren sollen, bricht sich dies möglicherweise an Persönlichkeitsstrukturen, die durch solche Anforderungen nicht motiviert, sondern demotiviert werden.

Je nach Ursache erfordert der richtige Umgang mit Widerstandsverhalten unterschiedliche Strategien. Dort, wo Widerstandsverhalten aus einem Mangel an Information herrührt oder Politik und Verwaltungsspitze selbst die Gründe dafür liefern, weil sie mehrdeutig-widersprüchliche Signale aussenden, haben sie es letztlich selbst in der Hand, durch Offenheit, durch ein intensives Kommunikationsmanagement, durch die umfassende Einbindung der Mitarbeiter/-innen und durch Konsistenz im Sagen und Tun, Widerstand gleich gar nicht aufkommen zu lassen. Ein großes Problem ist hier das Zusammentreffen von Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung. Die Vermutung vieler Mitarbeiter geht - und dies nicht immer zu Unrecht - dahin, dass die ganze Veranstaltung doch nur Verpackung für das sei, was in Wahrheit "Rationalisierung und Stellenabbau" heißt.

Falsch wäre es, Widerstandsverhalten nur negativ zu sehen. Teilweise liefert Widerstandsverhalten wertvolle Hinweise auf echte Problemlagen, beispielsweise wenn neue Anforderungen formuliert, Hilfestellung durch eine Qualifizierungsoffensive jedoch verweigert wird. Verwaltungen müssen, wenn sie es ernst meinen mit einem Führen durch Zielvereinbarungen, ihren Mitarbeitern intensive Förderung zukommen lassen. Gerade der Aspekt der Mitarbeiterförderung kommt jedoch in aller Regel zu kurz.

Durch den Einsatz verschiedener Führungsinstrumente und ein ebenso glaubwürdiges wie geschicktes Agieren kann einigen Ursachen von Verunsicherung und Widerstandsverhalten wirksam entgegengewirkt werden. Illusionär wäre es jedoch zu glauben, alle Mitarbeiter/-innen seien mental erreichbar und ließen sich im Sinne der angestrebten, neuen Verwaltungskultur motivieren. Dort, wo z.B. Macht verteidigt wird, sei es die Macht einer einzelnen Person oder die Macht einer Gruppe, stoßen Führungsinstrumente, die von einem grundsätzlich positiven Menschenbild geprägt sind, schnell an ihre Grenze. Aktive Verweigerungshaltung muss deshalb deutlich sanktioniert werden.

3.8.8 Informelle Mitarbeiterführung durch parteipolitische Einflussnahme

Öffentliche Verwaltungen fungieren als "Instrumente" der Politik, wobei es in Deutschland verglichen mit der angelsächsischen Tradition eine viel stärkere wechselseitige Durchdringung von Politik und Verwaltung gibt. Der Politikprozess ist ein Kreislauf, wo Politik und Verwaltung mehrfach bestimmte Rollen durchlaufen. Politik, das ist zum einen Sachpolitik, zum anderen jedoch Parteipolitik.

Im deutschen parlamentarischen System verläuft die Trennlinie entgegen landläufiger Meinung nicht zwischen Parlament und Regierung, sondern zwischen Regierung einschließlich der Regierungsfractionen und der Opposition einschließlich der dazugehörenden Fractionen. Obwohl rechtlich betrachtet ein Gemeinderat kein Parlament ist, haben sich die Regeln des parlamentarischen Systems faktisch auch in vielen Kommunen durchgesetzt. Für Mitarbeiterführung in öffentlichen Verwaltungen resultiert daraus ein erhebliches Problem. Nicht nur auf Bundes- und Landesebene, auch auf kommunaler Ebene sichert die dominierende Partei ihre Macht über Ämterpatronage. Die Besetzung von Führungspositionen erfolgt formell nach Qualifikation und Eignung, informell jedoch unter der Zusatzbedingung des zumindest nicht falschen Parteibuchs. Das Spektrum der Mechanismen, mit denen Verwaltungsmitarbeiter bis zu einem gewissen Grad zu Aufziehpuppen von Parteipolitik gemacht werden und sich machen lassen, ist ebenso vielfältig wie subtil. Und das Problem, das für Mitarbeiterführung daraus erwächst, ist natürlich um so virulenter je politiknäher die jeweilige Verwaltung ist.

Dass Ämterpatronage offen zugegeben wird, ist der seltene Ausnahmefall. Dort, wo sie praktiziert wird, ist dies jedoch ein offenes Geheimnis und die Mitarbeiter/-innen richten sich in ihrem Verhalten danach aus. Im Extremfall kommt es zur parteipolitischen Fremdsteuerung der Mitarbeiter/-innen. Warum nicht in die Partei X eintreten, wenn das Parteibuch der Karriere auf die Sprünge zu helfen verspricht? Warum das Angebot zur konstruktiven Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten pflegen, wenn es doch Vorteile brächte, dem Stadtrat XY mit wichtigen Informationen dienlich zu sein, während umgekehrt die loyale Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten die Gefahr der Abstrafung beinhaltet? Warum der schönen neuen Führungsphilosophie Glauben schenken, wo doch klar ist, dass die wirkliche Musik ganz anders spielt? Und überhaupt, warum noch besonderes Engagement zeigen, wo einem doch wiederholt deutlich gemacht wurde: Wenn Sie bei uns etwas werden wollen, dürfen Sie nicht das falsche Parteibuch haben.

Die in Verwaltungen vielfach anzutreffende Ämterpatronage hat äußerst negative Auswirkungen auf die Verwaltungskultur sowie die Motivations- und Leistungsbereitschaft vieler Mitarbeiter. Sie belohnt taktische und opportunistische Verhaltensweisen und untergräbt eine Kultur der Offenheit.

Derzeit ist für das Problem der informellen Mitarbeiterführung durch Parteipolitik keine Lösung in Sicht. Es gibt noch nicht einmal die Bereitschaft zur ehrlichen Thematisierung. Wie die Veränderung von Politik- und Verwaltungsstrukturen ineinander greifen, wird an diesem Problem jedoch besonders deutlich. Deshalb wird es ohne Politikreform auch keine Lösung geben.

3.8.9 Resümee

In den meisten Reformkommunen hat es die Verwaltungsspitze versäumt, die Reformsäule "Personalentwicklung" sowie die weichen Faktoren Kultur, Kommunikation, Führung von Beginn an systematisch in den Reformprozess einzubeziehen. Das Kunststück besteht aber genau darin, einen Prozess zu managen, bei dem die ineinander greifenden Bausteine der neuen öffentlichen Verwaltung parallel entwickelt werden.

Eine Verwaltungsreform, die mehr ist als eine neue Phase von Verwaltungsmodernisierung wird es ohne eine grundlegend veränderte Führungskultur nicht geben.

Gerade die Veränderung der "Verwaltungssoftware" weg von der alten regelgebundenen hierarchisch-bürokratischen Kultur und hin zu einer Innovationskultur, wo Führen nicht durch Anweisungen, sondern durch Zielvereinbarungen erfolgt, begegnet jedoch immensen Schwierigkeiten. Die Umsetzung des neuen Führungskonzeptes scheitert in der Praxis ganz wesentlich schon an Führungskräften, die aufgrund von gegenläufigen Verhaltensroutinen gar nicht in der Lage sind, den neuen Anforderungen zu entsprechen. Auch dem Widerstandsverhalten von Mitarbeitern kommt eine nicht geringe Sprengkraft zu, zumal das Verständnis für die Ursachen von Widerstandsverhalten unterentwickelt und der Umgang mit verschiedenen Äußerungsformen von Widerstand häufig unangemessen ist. Zusätzlich erschwert wird die Durchsetzung einer neuen Führungskultur durch die in vielen Verwaltungen zumindest latent gegebene informeller Doppelführung durch parteipolitische Einflussnahme. Nur wenn diese Hemmfaktoren offensiv angegangen werden, hat die praktische Durchsetzung der neuen Führungsphilosophie eine Chance. Ansonsten bleibt reine Fassadenkosmetik.

3.8.10 Fazit

Das Modell bürokratischer Führung korrespondierte mit dem hierarchisch steuernden Staat. Das im Rahmen Neuer Steuerungsmodelle entwickelte Modell eines Führens durch Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement entspricht dagegen dem Funktionswandel hin zum aktivierenden Staat und hin zur Bürgerkommune. Führen durch Zielvereinbarungen wurde in weiten Bereichen der öffentlichen Verwaltung zur neuen Leitphilosophie. Schon die Gering-schätzung des Faktors Personal als zentrale strategische Größe im Prozess der Verwaltungsmodernisierung verhindert freilich, dass die neue Führungsphilosophie mit Leben erfüllt wird. Vielfach ist sie lediglich normative Fassade, hinter der das tradierte bürokratische Führungsregime fortexistiert. Der Beitrag beschäftigt sich mit einigen internen Stolpersteinen.

Führungskräfte ohne Führungskompetenz, ein falscher Umgang mit dem Widerstandsverhalten der verunsicherten Mitarbeiter, eine gelebte Misstrauenskultur sowohl das in Kommunen besonders virulente Problem informeller Doppelführung durch Parteipolitik werden als die zentralen Stolpersteine näher beleuchtet und Lösungsansätze aufgezeigt. Ob der Reformprozess mehr bewirkt als eine lediglich partielle, im Kern technokratische Modernisierung, wird sich, so die zentrale These, wesentlich an der Frage entscheiden, ob die Veränderungsperspektive über eine neue Führungskonzeption tradierte Verhaltensroutinen, die Formen der Zusammenarbeitens und die Verwaltungskultur im weitesten Sinne berücksichtigt.

3.9 Gezielte Fortbildung

3.9.1 Definition

Die berufliche Fortbildung soll die beruflichen Fertigkeiten und Kenntnisse erhalten und zu erweitern ermöglichen. Zudem soll eine Anpassung an die technische Entwicklung (Anpassungsfortbildung) stattfinden oder zum beruflichen Aufstieg (Aufstiegsfortbildung) verhelfen.

Die berufliche Fortbildung ist ein Teil der Personalentwicklung.

Durch Gesetz und Verordnungen sind Aufstiegsfortbildungen geregelt. Sie zielen z.B. auf Erwerb eines höheren Berufsabschluss, aufbauend auf die bestehende Ausbildung.

Andere Fortbildungen verfolgen das Ziel den einzelnen Mitarbeiter zusätzlich zu qualifizieren, um eine bessere Erfüllung der erteilten Aufgaben zu ermöglichen.

Die Anpassungsfortbildung dient dazu die Mitarbeiter an technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen oder sozialen Veränderungen anzupassen.

3.9.2 Varianten der Fortbildung

3.9.2.1 Externe oder außerbetriebliche Fortbildung

Nicht zur Verwaltung gehörende Einrichtungen, die die Fortbildung durchführen.

z.B. Verbände, Handwerkskammern, Hochschulen, private Anbieter.

3.9.2.2 Innerbetriebliche Fortbildung

Die Fortbildung wird durch eine Organisationseinheit der Verwaltung selbst durchgeführt.

z.B. Fortbildungsabteilung angesiedelt im Personalamt

Die berufliche Weiterbildung wird in die Kategorien „on the job“ (am Arbeitsplatz) und „off the job“ (außerhalb des Arbeitsplatzes) aufgeteilt.

3.9.2.3 Jobrotation

Verschiedene Mitarbeiter tauschen untereinander Arbeitsplätze und deren Aufgaben.

Die Mitarbeiter können so mehrere Aufgabenfelder selbstständig ausführen.

Dies führt zum Abbau von Ressortdenken, so dass nicht jeder einzelne Mitarbeiter nur seinen eigenen Arbeitsplatz bedenkt, sondern sich über seine Rolle in der Verwaltung bewusst wird.

3.9.2.4 Job-Enrichment („Arbeitsbereicherung“)

Das Aufgabengebiet des Mitarbeiters wird erweitert. Ihm sollen weitere Aufgaben einer höheren Hierarchie übertragen werden (z.B. planen, organisieren, kontrollieren). Er erhält somit auf Zeit ein interessanteres und damit motivierendes Aufgabengebiet.

3.9.2.5 Trainee-Programme

Dies ist eine spezielle Einarbeitungsmethode, in denen neue Mitarbeiter systematisch mit ihrem neuen Aufgabengebiet vertraut gemacht werden.

Ihnen steht eine Person zur Seite, die sich nur um sie kümmert und deren Fragen beantwortet. So sind andere Mitarbeiter nicht gezwungen diese Einarbeitung in ihrer Zeit bewältigen zu müssen.

3.9.2.6 Coaching

Führungskräfte werden von Trainern oder Beratern bei ihrer Rolle geschult. Es soll durch psycho-soziale Beratung auf die zunehmende Komplexität der Führung Sicherheit und Orientierung geben.

3.9.3 Sparmöglichkeiten

Da Fortbildungsmaßnahmen besonders kostenintensiv sind, sind sie auch besonders effektiv einzusetzen.

Dies setzt eine genaue Planung voraus. Es soll vermieden werden, dass

- die falsche Zielgruppe fortgebildet wird
- praxisfremde oder theorieüberlastete Lerninhalte vermittelt werden
- unnötige Reisekosten verursacht werden.

Eine große Rolle bei der effektiven Einsetzung von Fortbildungsmaßnahmen spielen die Führungskräfte, in dem sie

- internen Fortbildungsbedarf abklären und in einem Plan festhalten
- durch Mitarbeitergespräche festhalten, wer genau welche Fortbildung wünscht und benötigt
- ermöglichen, dass nach der Fortbildung die vermittelten Lerninhalte an den Kollegenkreis weitergegeben werden.

3.10 Das Mitarbeitergespräch

3.10.1 Ein Personalentwicklungsinstrument

Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen, Mitarbeiter als Partner – all dies sind Schlagworte, die jeder kennt. Das Mitarbeitergespräch ist ein Personalentwicklungsinstrument, das obigen Forderungen Rechnung tragen soll. Oft wird das Mitarbeitergespräch auch mit der althergebrachten Personalbeurteilung verwechselt, bei der der Mitarbeiter Empfänger einer Beurteilung war.

3.10.2 Was ist das Mitarbeitergespräch?

Das systematische Mitarbeitergespräch wird zwischen dem Vorgesetzten und seinen direkt unterstellten Mitarbeitern geführt. Es wird einmal jährlich abgehalten und geht über die Anliegen im Tagesgeschäft hinaus. Themen, die dabei behandelt werden, sind Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Probleme, die mit dem Aufgabengebiet verbunden sind, Fragen der Zusammenarbeit und der beruflichen Entwicklung.

3.10.3 Welchen Zielen dient es?

- Weichenstellung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit
- Schriftliche Festhaltung notwendiger Weiterbildungsmaßnahmen
- Vertrauen und Kommunikation systematisch verbessern

3.10.4 Unterschied zwischen Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilung?

Das Mitarbeitergespräch ist schwerpunktmäßig ein Förder- und Beratungsgespräch und kein Beurteilungsgespräch. Ziel ist die Förderung der Leistung des Mitarbeiters und die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Es geht im weitesten Sinne um Entwicklung und ein gemeinsames Verständnis von Leistung.

Die Funktionen der Mitarbeiterbeurteilung liegen in der Vorbereitung von Personalentscheidungen, sie ist die Basis für die Lohn- und Gehaltsfindung und ist eher quantitativ orientiert. Es geht um Verteilung knapper betrieblicher Ressourcen wie Geld und Aufstiegsmöglichkeiten.

Folgende Übersicht soll die Unterschiede zwischen Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbeurteilung verdeutlichen.

	MITARBEITERGESPRÄCH	MITARBEITERBEURTEILUNG
Ausgangspunkt	Zielvereinbarung (Effektivität, was soll heraus kommen?)	Stellenbeschreibung (Aufgaben, Aktivitäten)
Mittelpunkt	Aufgabe (Arbeitsergebnisse)	Person (Verhaltensbeobachtung, Einstufung)
Schwerpunkt	Personalführung (Motivation, Leistungssteigerung)	Personalauslese (Vergleich mit anderen, Ermittlung der Besten)
Standpunkt	Vorgesetzter – Mitarbeiter (Feedback in beide Richtungen, Beratung, partnerschaftliches Gespräch)	Vorgesetzter / Mitarbeiter (Beurteilung von oben nach unten)

3.10.5 Welche Rolle spielt der Personalrat beim Mitarbeitergespräch?

Auf den ersten Blick sieht es zwar so aus, als würden Mitarbeitergespräche die betriebsrätliche Arbeit kaum berühren. Im Gegenteil – bei näherer Betrachtung gibt es eine Reihe von Anknüpfungspunkten:

- Durch Mitarbeitergespräche ermöglicht der Vorgesetzte den Mitarbeitern, darüber nachzudenken, wie sich Arbeitsleistung und Qualität der Zusammenarbeit verändern / verbessern könnte.
- Die Mitarbeiter fühlen sich durch die Art der Beteiligung am betrieblichen Geschehen aufgewertet und ernst genommen. Schnell können sie in das Urteil verfallen: „Wozu ein PR, wenn wir die Probleme selbst in die Hand nehmen können?“

Nun liegt es am PR, sich dessen bewusst zu werden und alle Mitgestaltungsmöglichkeiten beim Mitarbeitergespräch zu nutzen.

3.10.6 Chancen und Risiken aus Sicht des Personalrats

PRs sind gut beraten, sich der Chancen und Risiken der Mitarbeitergespräche bewusst zu werden, bevor sie diese ablehnen oder vorbehaltlos unterstützen.

Chancen durch das Mitarbeitergespräch:

- Möglichkeit zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- Aufweichung starrer hierarchischer Führung
- Feedback auch für den Vorgesetzten
- Möglichkeit zur Mitgestaltung der eigenen Arbeitssituation
- Beachtung des persönlichen Weiterbildungsbedürfnisses der Mitarbeiter

Risiken, die das Mitarbeitergespräch birgt:

- Mitarbeitergespräche werden zur Personalbeurteilung missbraucht
- Mitarbeitergespräche dienen versteckt der Lohn- / Gehaltsfindung
- Mitarbeitergespräche erzeugen Angst und Druck bei den Mitarbeitern
- Mitarbeiter werden ausgehorcht und gegeneinander ausgespielt

Über Mitarbeitergespräche wird versucht, die PR Arbeit auszuhöhlen

3.11 Rotationsprinzip

Durch den Einzug des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in die Verwaltung gibt es viele Veränderungen, u. a. sollen die für Führungspositionen vorgesehenen Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen eine neue Funktion ausüben (Job Rotation). Dieses verschafft den Mitarbeitern einen Überblick, der sie zur Übernahme verantwortungsvoller Funktionen qualifiziert, da ein regelmäßiger, systematischer Stellenwechsel zwischen unterschiedlichen Fachbereichen und in Querschnittsfunktionen erfolgt.

Man könnte den Begriff Rotationsprinzip auch als „Führungskräfte auf Zeit“ bezeichnen, da hier diskutiert wird, inwieweit Leitungsfunktion befristet übertragen werden sollen. Es ist sinnvoll, Führungspositionen zunächst kommissarisch oder bei Angestellten zeitlich begrenzt zu besetzen, um so eine Erprobung und Bewährung zu ermöglichen.

3.11.1 Vor- und Nachteile

Vorteile: Rotationsprinzip	Nachteile: Rotationsprinzip
Motivation der Mitarbeiter wird gestärkt, da jeder, der die Qualifikation bzw. Voraussetzungen erfüllt, die Möglichkeit hat, eine Führungsposition wahrzunehmen.	Vorgesetzte, die für eine bestimmte Stelle sehr gut geeignet sind, (z.B. als Sozialamtsleiter bzgl. des Umganges mit dem Klientel) bringen auf einer anderen Stelle, z.B. als Kämmerer, nicht die gewünschte Leistung, da sie keinen Bezug zu Zahlen haben
Betriebsklima verändert sich ständig, da jeder Vorgesetzte anders „führt“. Es gibt auch ständige Veränderungen in den einzelnen Ämtern, so wird die Arbeit auch nicht langweilig.	Mitarbeiter müssen sich ständig an „neuen“ Vorgesetzten gewöhnen, obwohl sie mit der Führung des bisherigen Vorgesetzten zufrieden waren.
Vorgesetzte können sich einen besseren Gesamtüberblick über die Verwaltung verschaffen, da sie selbst evtl. schon einmal Amtsleiter z.B. im Bauamt, Sozialamt, Jugendamt u .s. w. waren.	Vorgesetzte haben vielleicht umfangreichere Ausbildung, jedoch fehlt ihnen evtl. Detailwissen in ihren momentanen Fachbereichen.

3.11.2 Fazit

Wenn der Dienstherr/Arbeitgeber rechtzeitig feststellt, dass der Mitarbeiter für bestimmte Führungsfunktionen nicht geeignet erscheint, ist ein schneller Arbeitsplatzwechsel des Mitarbeiters möglich. Dieser Wechsel wäre dann auch im Sinne des Mitarbeiters; er hätte nämlich so die Möglichkeit, eine ihm (vielleicht) besser liegende Tätigkeit auszuführen. Die Mitarbeiter arbeiten auch aufgrund des Rotationsprinzips motivierter, weil sie eher die Möglichkeit haben eine Führungsposition wahrzunehmen. Man wird allerdings nicht generell sagen können, dass die Verwaltung durch das Rotationsprinzip ihre Kosten senken wird.

3.12 Stellenpool

Als Stellen- oder auch Personalpool wird in der Regel eine Zusammenfassung aller Beschäftigten, deren Stellen wegfallen können, bezeichnet (die mit einem kw-Vermerk gekennzeichnet sind). Von der Umsetzung und dem Wegfall der entsprechenden Stellen verspricht man sich eine Reduzierung der Personalkosten.

Ist die Stelle eines Mitarbeiters mit einem kw-Vermerk versehen, wird er in den Stellenpool gemeldet. Für ihn gibt es also keine Aufgaben mehr in seiner Organisationseinheit.

Wird irgendwo eine Stelle frei, die unbedingt wiederbesetzt werden soll, ist man bei der Auswahl auf den Pool beschränkt.

Somit soll der Pool beim Abbau von Überhängen helfen. Stimmt das Anforderungsprofil jedoch nicht mit denen sich im Pool befindenden Mitarbeitern überein, verliert man evtl. leistungsstarke externe Kräfte, da diese nicht neu eingestellt werden können.

3.12.1 Sparmöglichkeiten?

- Die Einrichtung eines Stellenpools ist zunächst kostenneutral. „kw-Stellen“ werden zentral gesammelt. Doch diese Organisation benötigt weitere Mitarbeiter, die zusätzliche Kosten entstehen lassen.
- Die Beschäftigten sollen im Idealfall einen neuen Arbeitsbereich finden, in dem sie gebraucht werden. Es ist also nur eine Verschiebung der Mitarbeiter, keine Reduzierung, so dass auf diese Weise kein Spareffekt eintritt.
- Stimmen das Anforderungsprofil einer neu zu besetzenden Stellen mit einem Mitarbeiter des Stellenpools überein, werden die Kosten einer Neueinstellung gespart. Nur jede fünfte Stelle soll extern besetzt werden können. Entsprechend verschlechtern sich die Chancen für die Jugend nach erfolgreichem Abschluss einer Ausbildung eine Stelle im öffentlichen Dienst erlangen zu können.

3.13 Ämterpatronage

3.13.1 Definition und Allgemeines

Ämterpatronage ist die Bevorzugung von Personen aufgrund ihrer politischen oder religiösen Einstellung oder auf Fürsprache einflussreicher Persönlichkeiten („Patrone“) bei der Vergabe von Ämtern und bei Beförderungen.

Von Ämterpatronage kann man nur dann sprechen, wenn von mehreren Bewerbern derjenige eingestellt wird, der der herrschenden Partei angehört, sie unterstützt oder mit ihr sympathisiert, obwohl er für das Amt fachlich nicht oder weniger als seine Mitbewerber geeignet ist.

Ämterpatronage ist ein Begriff der politischen Umgangssprache, meist moralisch abwertend benutzt, und auch der politischen Soziologie. Er bezeichnet die Vergabe von beruflichen und politischen Positionen durch Entscheidungsträger an ihnen genehme Personen. Ämterpatronage ist ein zentrales und in der Öffentlichkeit umstrittenes Herrschaftsinstrument. Zwei mögliche Funktionen der Ämterpatronage lassen sich unterscheiden.

Zum einen soll durch die Ämterpatronage Organisationsverhalten dauerhaft gesteuert werden. Nur auf permanente Anweisung und Überwachung, auf Dankbarkeit oder Sanktionen zu setzen, ist eine kaum verlässliche Strategie. Hingegen erleichtern Personen, die aus eigenem Antrieb in gewünschter Weise handeln, die Ausübung von Herrschaft. Solche Personen werden typischerweise im Kreis der persönlich Bekannten, der Vereins- oder Parteifreunde, sowie unter den Absolventen bestimmter, Vertrauen genießender Ausbildungsgänge und in "befreundeten" Organisationen gesucht.

Eine zweite, häufig zu beobachtende Funktion der Ämterpatronage besteht im Ausbau bzw. im Erhalt von Herrschaft in weiteren sozialen Bezügen. Sie dient z.B. dem Zusammenhalt des Lagers des Patrons. Dieser sieht sich einem großen Erwartungsdruck des sozialen Umfelds auf Versorgung gegenüber. So werden Partei- und Verbandsmitgliedschaften wegen beruflicher Vorteile eingegangen. Man spricht auch von "Wohltätigkeitspatronage" (T. Eschenburg), gemeint ist die Belohnung der Parteifreunde meist mit kleineren Posten. Sehr häufig werden bestimmte Verwaltungsbereiche von Flügeln oder Gliederungen der Parteien personell "bewirtschaftet", z.B. das Arbeitsministerium vom Arbeitnehmerflügel oder das Wirtschaftsministerium vom Wirtschaftsflügel. Ein "beliebtes" Feld der Ämterpatronage bilden auch die verselbständigten Verwaltungseinheiten: z.B. Staatslotterien, Rundfunkanstalten, kommunale Betriebe.

Aus politisch wertender Sicht verkehrt sich der Vorteil der Bewerber mit dem richtigen "Stallgeruch" im öffentlichen Bereich zur Korruption, wenn fachlich ungeeignete oder im Vergleich zu Mitbewerbern offensichtlich weniger qualifizierte Aspiranten den Vorzug erhalten. Ebenso wenig wäre hinnehmbar, dass systematisch (auch bei gleicher Eignung) "nahe stehende" Personen bevorzugt und andere benachteiligt werden. Solche Patronage verstößt gegen den in Artikel 33 II des Grundgesetzes verankerten gleichen Zugang jedes Deutschen "nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung" zu jedem öffentlichen Amt. Besondere Regelungen gibt es für einige Positionen in der Ministerialbürokratie.

Aus organisationstheoretischer Sicht führt eine zu enge Beziehung und zu große Ähnlichkeit von Aussuchenden und Ausgesuchten zur Gefahr einer Abschottung gegenüber der Umwelt. Entfremdung von gesellschaftlichen Entwicklungen kann die fatale Folge sein. Wechselt der Patronageherr, was in Demokratien nicht ausgeschlossen ist, stellt sich das Problem, inwieweit der neue mit den personalpolitischen Arrangements des alten Herren weiterarbeiten kann. Für die öffentliche Verwaltung erscheint es daher erforderlich, dass ein Mindestanteil an Amtsträgern vorhanden ist, die der Opposition oder keiner Partei verbunden sind.

3.13.2 Was spricht gegen eine Ämterpatronage?

- Höhere Fehlerquote der Führungskräfte
- Es können Zweifel an die Vertrauenswürdigkeit der Behörde entstehen
- Nicht die Arbeit oder die Aufgabe an sich, sondern die Interessen der Partei können im Vordergrund stehen
- Motivierte Bedienstete können entscheidend demotiviert werden
- Die wichtigsten Entscheidungsträger der Behörden können unglaubwürdig werden
- Selbst sachlich getroffene Entscheidungen der Führungsetage können unter Umständen irgendwann unter der Hand belächelt und angezweifelt werden

3.13.3 Was kann für eine Ämterpatronage sprechen?

Da in Demokratien die Mehrheit entscheidet, muss man es einer politischen Partei, die die Macht errungen hat, auch zubilligen, wichtige öffentliche Ämter mit den Personen zu besetzen, die - neben fachlicher Eignung – für die Durchsetzung der von den Wählern gewünschten Politik sorgen.

3.13.4 Ämterpatronage als Strukturproblem der modernen Demokratie

Nach dem Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben von der Bundeszentrale für Politische Bildung, 1992, wird unter dem Stichwort der "Ämterpatronage" die Vergabe von beruflichen und politischen Positionen durch Entscheidungsträger an ihnen genehme Personen verstanden. Durch die Ämterpatronage soll das Organisationsverhalten der von solchen Entscheidungen betroffenen Personen dauerhaft gesteuert werden. Die Ausübung von Herrschaft wird dann durch Personen erleichtert, die aus persönlichem Antrieb in gewünschter Weise handeln und damit politische Macht abstützen.

Es entspricht dem Typus solcher Entscheidungsstrukturen, dass die in öffentliche Ämter zu berufenden Personen aus dem Kreis der vertrauten und von den Entscheidungsträgern abhängigen Organisationen rekrutiert werden. Der Ausbau und auch der Erhalt von Herrschaft werden dadurch gesichert, dass das politische und soziale Umfeld durch Personalentscheidungen dieser Art versorgt und abgesichert wird.

Theodor Eschenburg hat eine solche Belohnung von Partei- und Verbandsfreunden als "Wohltätigkeitspatronage" bezeichnet. Es ist eine Spielart politischer Bewirtschaftung des politischen Umfeldes mit dem Ziel der Abschottung der Machtstrukturen gegen Außenseiter. Zutreffend weisen die Autoren auf Artikel 33 Abs. 2 des Grundgesetzes hin, der allen Deutschen den gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt garantieren soll, wobei solche Berufungen in öffentliche Verantwortung nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung erfolgen sollen.

Eines der auffälligsten "Strukturprobleme der modernen Demokratie", einem Begriff, der von dem Verfassungsrichter und Staatsrechtler Gerhard Leibholz geprägt worden ist, zeigt sich in der zunehmenden Bewirtschaftung und Verteilung von Staatsämtern nach parteipolitischen Gesichtspunkten und "verbandsinternem Proporz", die auf solche wichtigen Maßstäbe und Kriterien keine Rücksicht mehr nehmen. Überspitzt formuliert, nimmt die Gefahr zu, dass die staatlichen Ämter zum "Beuteobjekt" der politischen Parteien und der ihnen nahe stehenden gesellschaftspolitischen Organisationen werden.

Unter diesem Gesichtspunkt ist es in zunehmendem Maße bedenklich, wie nach jeweiligem Regierungswechsel politische Beamte aus den Ämtern entfernt werden, obgleich Staatsbeamte nach Berufung und Auftrag in ihrer Loyalität auf den Staat als Ganzes verpflichtet werden und sind. Nach dem Beamtenrechtrahmengesetz in § 35 dient der Beamte dem ganzen Volk, nicht einer Partei. Er hat seine Aufgabe unparteiisch und gerecht zu erfüllen und bei seiner Amtsführung auf das Wohl der Allgemeinheit Bedacht zu nehmen. Er muss sich durch sein gesamtes Verhalten zu der freiheitlichen demokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes bekennen und für deren Erhaltung eintreten.

Bei politischer Betätigung hat der Beamte diejenige Mäßigung und Zurückhaltung zu wahren, die sich aus seiner Stellung gegenüber der Gesamtheit und aus der Rücksicht auf die Pflichten seines Amtes ergeben. Hieraus folgt, dass "politische Beamte" auch nur dann abgelöst werden sollten, wenn die streng begründete Sorge besteht, dass eine "fortdauernde Übereinstimmung" mit den grundsätzlichen politischen Ansichten und Zielen der Regierung nicht gewährleistet ist oder sein könnte. Die Grenze wird also durch das "Loyalitätsgebot" gezogen und nicht durch eine ständig ausgeweitete parteipolitische Loyalitätsvermutung.

Zu Recht beklagen sowohl der Bundespräsident als insbesondere der Bundesrechnungshof die zunehmende Rücksichtslosigkeit bei der Entfernung von Staatsbeamten aus dem Staatsdienst. In höchstem Maße besorgniserregend ist die Verteilung von Staatsämtern in sog. "Koalitionsverträgen", ohne dass die Öffentlichkeit solche Bewirtschaftungen politischer Ämter rechtzeitig an der Qualität der hiervon begünstigten Personen kritisch messen könnte. Die Folgen solcher Entscheidungen sind allseits sichtbar, gerät doch die Qualität der Administration zunehmend in Gefahr. Immer stärker werden Staatsämter zum Spielball rein parteipolitischer Erwägungen, so dass tatsächlich schon von der Verteilung von politischen "Pfründen" gesprochen werden kann.

In dem gleichen Maße, wie die politischen Institutionen in Europa zusammenwachsen, erreicht das hier beschriebene Problem geradezu groteske Ausmaße. Wir stehen kurz davor, die politischen Institutionen mit nationalstaatlichen Ämterberufungen dieser Art in Gefahr zu bringen. Es zeichnen sich deutliche Entwicklungen im rot-grünen Lager ab, diese Spielart von Ämterpatronage auf europäischer Ebene Wirklichkeit werden zu lassen, selbst dann, wenn qualifizierte Bewerber für höchst bedeutsame europäische Ämter offenbar nicht präsentiert werden können. Berufungen sollen selbst dann erfolgen können, wenn hohe Repräsentanten wie der soeben berufene Präsident der Europäischen Kommission Romano Prodi in eindrucksvoller Weise dazu raten, qualifizierte Berufungen zu beachten und innerstaatliche Personalgewichtungen zu ermöglichen, die der jeweiligen Opposition eine verantwortliche Mitwirkung in europäischen Spitzengremien ermöglichen sollten.

Da die demokratischen Regierungen nur ein Mandat auf Zeit haben, ist es klug, der jeweiligen Opposition als "Regierung im Wartestand" eine Mitbeteiligung bei der Ämterbesetzung zu gewährleisten, die in ihrer Wirkung auf das Ganze der europäischen politischen Gemeinschaft ausgerichtet ist. Die Ämterpatronage der hier beschriebenen Art ist also nicht nur ein nationalstaatliches Problem zunehmender Dimension, sondern heute schon ein europäisches Problem, das sich in dem gleichen Ausmaße negativ auswirken wird, wie das Ansehen politischer Ämter verfällt.

Die fehlende Legitimation solcher rein parteipolitischer Berufungen schlägt durch auf die Legitimität des öffentlichen Amtsverständnisses und der damit verbundenen Autorität bei der Durchsetzung wichtiger gesamtstaatlicher und europäisch wirkender Entscheidungen.

Es ist nicht nur eine Frage des politischen und zumal demokratischen Stils. Es geht im Kern um die Frage, ob parteienstaatliche Ordnungen noch im Stande sind, ihrem Mandat im Interesse gesamtstaatlicher und europäischer Wohlfahrt und den damit verbundenen Anforderungen an die Qualifikation öffentlicher Ämter und deren Ausübung gerecht werden zu können. Einmal mehr bewahrheitet sich die allgemeine menschliche Erfahrung: "Wer im kleinen Karree springt, stolpert!" Aus "Kommissaren" werden dann schnell "Kommissionäre".

4 Die beteiligten Kommunen

4.1 Vorbemerkungen

Die dramatisch schlechte Finanzsituation hat bei fast allen Kommunen - trotz weitgehender Ausschöpfung noch vorhandener Einsparpotenziale und Rationalisierungsreserven - zu großen Etatproblemen geführt. Die Auswirkungen auf die Personalausgaben, besonders im Hinblick auf die Wechselwirkung von Personalreduzierung und Tarifierhöhung, werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

Teilweise konnten uns die beteiligten Kommunen nicht alle benötigten Daten zur Verfügung stellen. Deshalb sind einige Darstellungen unvollständig und zeigen die Entwicklung nur auszugsweise.

4.2. Allgemeiner Überblick

KOMMUNE	MAIN TAUNUS KREIS	LANDESHAUPT-STADT WIESBADEN	STADT MAINZ
EINWOHNER	223.101	271.090	200.919
HAUSHALT	<u>VWH Einnahmen:</u> 198,9 Mio. EUR <u>VWH Ausgaben:</u> 202,9 Mio. EUR <u>VMH</u> 40,1 Mio. EUR	<u>VWH Einnahmen:</u> 681,5 Mio EUR <u>VWH Ausgaben:</u> 752,9 Mio EUR <u>VMH</u> 182,6 Mio EUR	<u>VWH Einnahmen:</u> 304,3 Mio EUR <u>VWH Ausgaben:</u> 399,4 Mio EUR <u>VMH:</u> 64,9 Mio EUR
PARTEILICHE ORIENTIERUNG OB/ BGM UND STADTRAT/ STVV	<u>Landrat CDU:</u> Berthold R. Gall <u>EKB FDP:</u> Hans-Jürgen Hielscher <u>KB CDU:</u> Michael Cyriax <u>KA:</u> CDU 6 SPD 3 FDP 1 FWG 1 Grüne 1 <u>KT: 81 Abg.</u> CDU 36 SPD 23 Grüne 9 FDP 6 FWG 4 REP 2 DfB 1	<u>OB CDU:</u> Hildebrand Diehl <u>BGM:</u> N.N. <u>STVV:</u> CDU 31 SPD 28 FDP 9 Grüne 8 REP 3 Lili 1 Fraktionslos 1	<u>OB SPD:</u> Jens Beutel <u>BGM:</u> Hr. Schüler <u>STVV:</u> CDU 26 SPD 22 Grüne 6 FDP 4 REP 2

KOMMUNE	KREIS LIMBURG WEILBURG	STADT OFFENBACH
EINWOHNER	179.269	118.073
HAUSHALT	<u>VWH Einnahmen:</u> 230,5 Mio EUR <u>VWH Ausgaben:</u> 238 Mio EUR <u>VMH:</u> 57,2 Mio EUR	<u>VWH Einnahmen:</u> 254,9 Mio EUR <u>VWH Ausgaben:</u> 313,6 Mio EUR <u>VMH:</u> 76,2 Mio EUR
PARTEILICHE ORIENTIERUNG OB/ BGM UND STADTRAT/ STVV	<u>Landrat SPD:</u> Dr. Manfred Fluck <u>EKB CDU:</u> Manfred Michel <u>KA:</u> CDU 5 SPD 4 FWG 1 FDP 1 <u>KT:</u> 71 Abg. CDU 33 SPD 25 Grüne 3 FDP 2 REP 2 FWG 6	<u>OB SPD:</u> Gerhard Grandke (zugleich auch Stadtkäm- merer) <u>BGM:</u> Horst Schneider <u>Stadträtin:</u> Birgit Simon <u>STVV:</u> CDU 23 SPD 28 Grüne 7 FDP 5 REP 4 PDS 2 FWG 2

4.3. Personalausgaben

Personalausgaben der letzten 5 Jahre			
Landkreis Limburg-Weilburg			
Jahr	Verwaltungshaushalt (VWHH)	Personalausgaben:	Anteil Personal- ausgaben am VWHH:
	Gesamt (€)	Gesamt (€)	%
1998	120.406.263	21.347.230	17,7%
1999	115.738.481	21.184.989	18,3%
2000	124.196.316	21.162.283	17,0%
2001	125.739.638	21.471.457	17,1%
2002	123.763.134	22.127.261	17,9%

Personalausgaben der letzten 10 Jahre			
Main-Taunus-Kreis			
Jahr	Verwaltungshaushalt (VWHH)	Personalausgaben	Anteil Personal- ausgaben am VWHH:
	Gesamt (€)	Gesamt (€)	%
1994	162.082.742	25.771.156	15,9%
1995	165.449.125	27.464.555	16,6%
1996	159.429.812	25.349.340	15,9%
1997	156.505.504	25.510.397	16,3%
1998	161.529.402	25.521.646	15,8%
1999	157.380.510	26.439.926	16,8%
2000	188.068.966	27.270.000	14,5%
2001	228.867.188	29.295.000	12,8%
2002	184.943.315	30.387.000	16,4%
2003	190.718.000	31.132.000	16,3%

Personalausgaben der letzten 10 Jahre Landeshauptstadt Mainz			
Jahr	Verwaltungshaushalt (VWHH)	Personalausgaben	Anteil Personal- ausgaben am VWHH
	Gesamt (€)	Gesamt(€)	%
1992	320.082.673	101.586.784	31,7%
1993	338.117.321	104.661.448	30,9%
1994	348.854.450	103.436.904	29,6%
1995	383.131.458	103.884.796	27,1%
1996	407.766.012	103.945.639	25,5%
1997	428.331.705	105.178.364	24,5%
1998	408.934.314	107.013.391	26,2%
1999	461.798.827	103.720.573	22,4%
2000	447.830.515	105.446.297	23,5%
2001	496.047.324	107.963.728	21,8%
2002	475.353.251	108.866.535	22,9%

Personalausgaben der letzten 10 Jahre Stadt Offenbach			
Jahr	Verwaltungshaushalt (VWHH)	Personalausgaben	Anteil Personal- ausgaben am VWHH:
	Gesamt (€)	Gesamt (€)	%
1994	295.586.048	58.107.106	19,6%
1995	305.657.445	58.542.352	19,1%
1996	295.307.470	52.352.148	17,7%
1997	349.574.298	52.296.972	14,9%
1998	381.765.261	49.445.597	12,9%
1999	409.769.423	49.167.943	12,0%
2000	417.301.903	49.248.247	11,8%
2001	416.524.872	50.106.350	12,0%
2002	337.459.690	50.733.268	15,0%
2003	435.382.090	51.981.680	11,9%

Personalausgaben der letzten 10 Jahre Landeshauptstadt Wiesbaden					
Jahr	Verwaltungshaushalt (VWHH)	Personalausgaben:			Anteil Personal- ausgaben am VWHH:
	Gesamt (€)	WI	AKK	Gesamt (€)	%
1994	765.263.000	154.899.000	4.988.000	159.887.000	20,9%
1995	774.407.000	157.363.000	5.178.000	162.541.000	21,0%
1996	779.600.000	160.113.000	5.503.000	165.616.000	21,2%
1997	636.768.000	160.314.000	5.682.000	165.996.000	26,1%
1998	711.101.000	164.347.000	5.901.000	170.248.000	23,9%
1999	721.517.000	170.016.000	6.235.000	176.251.000	24,4%
2000	714.888.000	176.102.000	6.674.000	182.776.000	25,6%
2001	748.844.000	177.794.000	7.044.000	184.838.000	24,7%
2002	741.684.000	186.451.000	7.914.000	194.365.000	26,2%
2003	778.477.000	190.392.000	7.360.000	197.752.000	25,4%

4.4. Stellenpläne

Die Entwicklung des Stellenplans in den letzten 10 Jahren Landkreis Limburg Weilburg				
Jahr	Gesamt			Beschäftigte insgesamt
	Beamte	Angestellte	Arbeiter	
1998	105	322	81	508
1999	101	309	63	474
2000	105	326	56	488
2001	112	318	49	480
2002	119	323	46	489

Die Entwicklung des Stellenplans in den letzten 10 Jahren Main-Taunus-Kreis										
Jahr	allgemeine Verwaltung			Anstalten und Einrichtungen			Gesamt			Be- schäftig- te ins- gesamt:
	Beamte	Ange- stellte	Arbei- ter	Beamte	Angestell- te	Ar- beiter	Beamte	Ange- stellte	Arbei- ter	
1994	159,5	275,5	8,0	17,0	151,0	20,5	176,5	426,5	28,5	631,5
1995	165,5	275,5	9,0	16,0	161,5	19,5	181,5	437,0	28,5	647,0
1996	169,5	269,0	9,0	13,0	138,5	15,5	182,5	407,5	24,5	614,5
1997	168,0	267,5	9,0	13,0	144,0	12,5	181,0	411,5	21,5	614,0
1998	164,5	263,5	10,0	12,0	140,0	8,0	176,5	403,5	18,0	598,0
1999	169,0	259,25	9,0	11,0	143,5	6,5	180,0	402,75	15,5	598,25
2000	167,5	263,25	9,0	11,5	153,0	6,5	179,0	416,25	15,5	610,75
2001	172,5	269,25	9,0	9,5	161,0	10,0	182,0	430,25	19,0	631,25
2002	177,5	288,5	9,0	9,5	165,5	7,5	187,0	454,0	16,5	657,5
2003	183,0	283,25	9,0	5,5	147	7,5	188,5	430,3	16,5	635,25

Die Entwicklung des Stellenplans in den letzten 10 Jahren Landeshauptstadt Mainz					
Jahr	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Sonstige	Gesamt
1994					
1995	755	1.923	599	134	3.411
1996	721	1.884	567	136	3.308
1997	718	1.893	572	170	3.353
1998	698	1.927	561	182	3.368
1999	704	1.826	400	153	3.083
2000	692	1.821	424	176	3.113
2001	688	1.815	432	170	3.105
2002	651	1.867	426	110	3.054

Die Entwicklung des Stellenplans in den letzten 10 Jahren Stadt Offenbach					
Jahr	Beamte	Angestellte	Arbeiter (Vz.)	Arbeiter (Tz.)	Gesamt
1994	464,5/449	827,5/751	159/119	15/5	1324
1995	466,5/455	747,5/713	119/112	7/7	1287
1996	465/457	726/707,5	111/104	7/5	1273,5
1997	463/441	537,5/521,5	99,5/86,5	4/4	1053
1998	465/459,5	496/477	23/22	4/4	962,5
1999	595,5/584	352,5/337	21/21	4/4	946
2000	608/595	336/330,5	15/15	4/4	944,5
2001	616/605	319,5/315,5	14/14	4/4	938,5
2002	627/619	306,5/301	11/11	0/0	931
2003	628/624,5	296,5/292,5	10/10	0/0	927
2004	636,5	285	5	0	926,5

Die Entwicklung des Stellenplans in den
letzten 10 Jahren
Landeshauptstadt Wiesbaden

Jahr	Wiesbaden			AKK			Gesamt			Beschäftigte insgs:
	Beamte	Ange- stellte	Arbei- ter	Beamte	Ange- stellte	Arbei- ter	Beamte	Ange- stellte	Arbei- ter	
1994	1.547	2.142	1.483	18	83	123	1.565	2.225	1.606	5.396
1995	1.547	2.142	1.483	18	83	123	1.565	2.225	1.606	5.396
1996	1.504	2.058	1.399	16	110	125	1.520	2.168	1.524	5212
1997	Ausgliederung der Entsorgungsbetriebe									
1998	1.444	1.904	807	18	107	74	1.462	2.011	881	4354
1999	1.444	1.904	807	18	107	74	1.462	2.011	881	4354
2000	1.453	1.905	793	16	113	74	1.469	2.018	867	4354
2001	1.453	1.905	793	16	113	74	1.469	2.018	867	4354
2002	1.461	1.916	752	17	116	70	1.478	2.032	822	4332
2003	1.461	1.916	752	17	116	70	1.478	2.032	822	4332

5 Personalwirtschaftliche Maßnahmen der beteiligten Kommunen im Pressespiegel

5.1. Vorbemerkungen

Im folgenden Abschnitt finden Sie Auszüge aus Zeitungsartikeln, die entweder Informationen über die finanzielle Situation oder personalwirtschaftlichen Maßnahmen der zu untersuchenden Kommunen enthalten. Die Untersuchung erstreckt sich hierbei über einen Zeitraum von maximal 10 Jahren. Bis auf die Landeshauptstadt Mainz konnten über alle Kommunen Informationen gefunden werden.

Diese Artikel dienen uns insbesondere als Vorbereitung für die späteren Interviews in den Kommunen.

Wir bedanken uns auf diesem Weg bei folgenden Verlagen bzw. Zeitungen für die teilweise sehr gute Unterstützung: Rhein-Main-Verlagsgruppe, Nassauische Neue Presse, Weilburger Tageblatt. Unterstützt wurden wir außerdem von der Pressestelle des Main-Taunus-Kreis.

5.2. Landkreis Limburg-Weilburg

„Fraktionswünsche zum größten Teil umgesetzt“

„Mehr Geld für Straßen und neue Klassen an zwei Schulen“

Weilburger Tageblatt, 27.02.1999

- Acht neue Ausbildungsstellen werden in der Kreisverwaltung und im Weilburger Krankenhaus geschaffen.
- Mit der Gesellschaft für Ausbildung und Beschäftigung (GAB) sollen weitere Lehrstellen beim Ausbesserungswerk in Limburg eingerichtet werden.
- Zwei Stellen im gehobenen und drei im höheren Dienst der Kreisverwaltung werden nicht in eine höhere Stufe umgewandelt; darunter zwei beim Rechtsamt.

„Fehlbetrag kletterte wegen der Sozialhilfe auf 6,1 Millionen Mark“

„Kreistag billigte neuen Etat mit dem Volumen von 257 Millionen Mark“

Weilburger Tageblatt, 27.02.1999

- Die Kreisverwaltung leiste hervorragende Arbeit und sei größter Ausbilder in der Region.
- Auf Antrag der SPD sei die Zahl der Ausbildungsplätze noch einmal erhöht worden, um jungen Leuten eine Chance zu geben.
- Albrecht Fritz (FWG) kritisierte, dass die SPD einerseits die Ausbildungsplätze verdoppeln wolle, andererseits aber eine Aufnahmebegrenzung für Schüler aus Nachbarkeisen verfügt werden solle. Dies gehe zu Lasten junger Leute.
- Beim Personal sei an der falschen Stelle gespart worden: Mit der Ausbeutung der sozial Schwächsten, den Putzfrauen. An den Schulen sei erkennbar, welche katastrophale Bedingungen dort jetzt bei der Reinigung herrschten. Es sei ein Missverhältnis, wenn auf der Gegenseite Beamte im höheren Dienst befördert werden sollten.

„Breite Mehrheit im Parlament für den Haushalt 2000“

“Bei der Sanierung der Finanzen ist der Kreis nun auf einem guten Weg“

Weilburger Tageblatt, 05.02.2000

- CDU, SPD und FWG waren sich einig, dass der Kreis bei der Sanierung seiner Finanzen auf einem guten Weg ist, denn spätestens 2003 soll es keine Haushaltsdefizite mehr geben.
- Positiv gewürdigt wurde von CDU, SPD und FWG auch das Engagement der Beschäftigten des Weilburger Krankenhauses, dass immerhin dazu führte, dass keine Fehlbeträge mehr ausgewiesen werden müssen.
- FWG bringt den Vorschlag ein, das Krankenhaus in eine GmbH umzuwandeln.

***„Alle Fraktionen sehen die Zukunft der Finanzen düster“
“Kreisetat zum letzten Mal ausgeglichen ?“***

Weilburger Tageblatt, 21.12.2002

- CDU- Fraktionsvorsitzender vermutet, dass das Haushaltsjahr 2002 für lange Zeit das letzte sein wird, das ausgeglichen abschließt. Die falsche Steuerpolitik der Bundesregierung schlage stark auf die Kommunen zurück.
- In den letzten Jahren seien durch INNOVATIVE ENTSCHEIDUNGEN (!) jeweils 7,5 Millionen Euro im Personal- und durch die glänzende Arbeit der Gesellschaft für Arbeit und Beschäftigung (GAB) auch im Sozialbereich eingespart worden. Künftig müssten weitere Einschränkungen erfolgen.
- Sprecher der GRÜNEN bemängelte die Kostenverschwendung in manchen Bereichen, wie 25.000 Euro zur Unterstützung der Olympia- Bewerbung Frankfurt/ Rhein-Main 2012 und 26.500 Euro für zwei geleaste Dienstwagen für die Kreisspitze.

***„Bis 2007 summieren sich Defizite auf 52 Millionen Euro“
“Kreis tief in roten Zahlen“***

Weilburger Tageblatt, 20.12.2003

- Der von Landrat Dr. Manfred Fluck (SPD) vorgelegte Budgetentwurf enthält im Verwaltungshaushalt einen Fehlbetrag von 15,5 Millionen Euro. Dabei sind die Auswirkungen der Steuerreform noch nicht eingerechnet, die das „Finanzloch“ um eine weitere Million aufreißen könnte.
- Das Defizit wird sich bis 2007 auf fast 52 Millionen Euro summieren. Der Landrat mache sich zusehends Sorgen um die Zukunft der Landkreise. Bereits jetzt schoben die Landkreise in Hessen Defizite von 400 Millionen Euro vor sich her; bald das Doppelte. Der Kreis als Verwaltungsebene werde dadurch immer unsympathischer.
- Die Stellen in der Kreisverwaltung sollen von derzeit 549 auf 535 vermindert werden, kündigte der Landrat an. Dennoch stiegen die Personalkosten von 21,9 auf 23,5 Millionen Euro an. Der Vermögenshaushalt schrumpft von 24,4 auf 19,4 Millionen Euro.

„Werden alle Gemeinden zur Mitgliedschaft in der Wirtschaftsförderungs GmbH gezwungen?“

Weilburger Tageblatt, 10.02.2004

- Der bei der Kreisverwaltung bestehende Stellen-Pool von neun Stellen soll aufgelöst werden.

„Der Kreis streicht noch mehr Stellen“

Nassauische Neue Presse, 12.02.2004

- In der Kreisverwaltung sollen weitere Stellen gestrichen werden. In diesem Jahr mindestens acht in Ämtern, die im Budgetplan 2004 bislang ungeschoren geblieben sind. Diesem Antrag von CDU und SPD hat der Haupt- und Finanzausschuss geschlossen zugestimmt.
- Ziel ist es, noch im Haushalt 2004 weitere zehn Stellen einzusparen.
- Zur Deckung soll der bereits vorhandene Stellenpool dienen. Der Haupt- und Finanzausschuss fordert in diesem Zusammenhang, dass die bisherigen Regelungen der Wiederbesetzungssperre und Überweisung freierwerdender Stellen an den Stellenpool künftig für alle Ämter gelten müssen.
- Der Kreisausschuss soll außerdem im Laufe dieses Jahres einen Bericht über die finanziellen Auswirkungen einer konsequenten Verbeamtung in der Kreisverwaltung vorlegen. CDU und SPD gehen davon aus, dass der Kreis dadurch viel Geld sparen kann.

„Kreistag verabschiedet den Haushalt“

„Das Rekorddefizit wird nicht kleiner“

Weilburger Tageblatt, 14.02.2004

- Mit dem Etat für das Jahr 2004 müsse man sich für vermutlich lange Zeit von „schwarzen Zahlen“ verabschieden. Schon der letzte Haushalt sei nur im Vorgriff auf den aktuellen Etat auszugleichen gewesen.
- In etwa drei Jahren würde der Kreis voraussichtlich Schulden in Höhe von 50 Millionen Euro vor sich her schieben.
- FDP- Fraktionschef Müller sagte, dass die Ausgaben für Personal und Soziales den Haushalt dominierten. 41 Millionen Euro seien dafür vorgesehen, ein Drittel der Gesamtausgaben. Deshalb müsse über Personalabbau oder eine Auslagerung bestimmter Bereiche, etwa die Kreisgärtnerei, nachgedacht werden.
- Landrat Fluck entgegnete, dass sich speziell im Fall der Kreisgärtnerei keine Einsparungen erzielen ließen – ganz im Gegenteil.
- CDU möchte die Kosten für das Verwaltungspersonal ebenfalls drücken. Die SPD macht indessen darauf aufmerksam, dass in den vergangenen 15 Jahren bereits 130 Stellen in der Kreisverwaltung abgebaut worden seien. Die Anforderungen an das Personal seien stark gestiegen.

**„Interview mit Landrat Dr. Manfred Fluck über die Entwicklung des Landkreises“
„Heimische Region noch attraktiver gestalten“**

Weilburger Tageblatt, 22.03.2004

- Interviewer: Die Finanzlage ist allerdings nicht so rosig. Angesichts von 16,5 Millionen Euro Fehlbetrag im Kreishaushalt 2004 (und insgesamt über 50 Millionen laut Kreisprognose bis 2007): Wie will der Landkreis diese Summen aufbringen, zumal das Land nicht mehr wie früher seinen Beitrag leistet?
Fluck: Wir sind der letzte Kreis in Mittelhessen, der 2003 noch einen ausgeglichenen Haushalt hatte. Früher wurde den Kreisen vom Land aus dem Ausgleichsstock bei einer finanziellen Notlage geholfen, wovon wir zweimal Gebrauch machten. Das ist ab 2004 vorbei, den Kreisen wird finanziell nicht mehr bei defizitären Haushalten geholfen, nur noch den Städten und Gemeinden.
- Interviewer: Welche Sparpotenziale sind noch vorhanden?
Fluck: Der eigentliche Faktor ist das Personal. Seit 1989 hat die Kreisverwaltung bereits über 60 Stellen weniger. Mit gutem Gewissen ist nicht mehr möglich, sonst ist es keine gut funktionierende Verwaltung mehr.

5.3. Main-Taunus-Kreis

Jahr 2000

Pressemitteilung

- Der Etatentwurf 2000 dokumentiert, dass dem Stellenabbau Grenzen gesetzt sind. Zurückzuführen ist dies auf die anhaltende Übertragung zusätzlicher Aufgaben auf die Landkreise, wodurch das Einsparpotential ausgereizt ist.
- Im gegenwärtigen Stadium können finanzielle Anreize die Motivation zur Übernahme anfallender Mehrarbeit erhöhen.
- Weiterhin wird in diesem Zusammenhang auf Modelle verwiesen, wie sie in Offenbach praktiziert werden. Dort profitieren alle von einer Verwaltung, mit ihrer flexiblen und an Leistungsgesichtspunkten orientierten Vergütungsstruktur.
- In der Verkehrsabteilung konnten Personalkosten bereits durch flexible Arbeitszeiten, dienstleistungsorientierte Sprech- und Öffnungszeiten und die Zusammenlegung von Ämtern reduziert werden. Dieses Modell soll auf andere Ämter und Abteilungen übertragen werden.

Jahr 2001

Bsp. Aus dem Amt 66: Amt für Schulbau und Gebäudewirtschaft

- Durch die Einführung des Facility Managements als modernes betriebswirtschaftliches Instrument konnten weiterhin Personalkosten durch intelligente Nutzung von EDV (Fertigformulare, ...) eingespart werden.

Jahr 2002

- Durch die Nichtbesetzung freier Stellen wurden 721.000,00 Euro gespart.
- Stellenbesetzungssperre und Abbau von 18 Stellen
- Straffung der Personalausgaben durch effiziente Strukturen in der Verwaltung
- Im Haushaltsplanentwurf für 2003 sind die Personalausgaben um 1,1 Millionen Euro gestiegen.

Jahr 2003

- 3,5 neue Stellen im Haushaltsplan 2003
- Seit 2001 wurden 20,5 von 530 Stellen eingespart
- Im Haushaltsplanentwurf für 2004 haben sich die Personalkosten um 330.000 Euro erhöht.

Jahr 2004

„Regierungspräsident genehmigt Kreis- Etat“

- Der Regierungspräsident befürwortet den Sparkurs des Kreises bei den Personalausgaben und wertete den Stellenabbau wie auch weitere Einsparungsvorgaben als wichtige Schritte zur Sanierung des Haushaltes. Er forderte aber gleichzeitig, die Personalkosten zu reduzieren. Dies habe sich der Kreis schon für 2004 und die folgenden Jahre vorgenommen. Voraussetzung hierfür sei aber, dass nicht noch mehr Aufgaben von Land und Bund auf die kommunale Ebene übertragen würden.

5.4. Stadt Offenbach

„Grandke will nur noch lächelnde Mitarbeiter im Rathaus haben“

„Neues Personalkonzept zur Haushaltssanierung: Die Stadtverwaltung als effizientes und sparsames Dienstleistungsunternehmen“

Frankfurter Rundschau, 08.01.1993

- Dazu gehört auch die Reduzierung der städtischen Mitarbeiter von zur Zeit 1.780 auf rund 1.200.
- Seit Oktober 1990 sind schon rund 700 Mitarbeiter von der städtischen Gehaltsliste verschwunden.
- 200 gingen aus eigenem Wunsch, die anderen arbeiten (beispielsweise die über 300 Beschäftigten bei Müllabfuhr, Straßenreinigung) jetzt in den neuen stadteigenen privatwirtschaftlich organisierten Betriebsgesellschaften.
- Während 1991 im städtischen Etat die Personalkosten 174 Millionen Mark betragen, hofft Grandke in diesem Jahr mit weniger als 143 Millionen Mark auszukommen.

„Wegen der Sozialausgaben eine Haushaltssperre von 15 Prozent“

„Sanierungskonzept fortgeschrieben: Fast alles im Plan“

Offenbacher Post, 12./13.05.1994

- Erstmals wurden im Konzept Prioritäten für die Investitionen im Vermögenshaushalt schriftlich fixiert. Ausgaben für die S-Bahn stehen an erster Stelle, gefolgt von Investitionen in Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb der Verwaltung.
- Seit Sanierungsbeginn 1991 sind rund 800 Stellen gestrichen worden. Bis 1997 wird bei den Rathausbeschäftigten die „1.000er-Grenze“ angestrebt.

„Wir müssen auf die Bremse treten“

„Sozialausgaben höher als erwartet: Offenbacher Magistrat beschließt fünfprozentige Ausgabenkürzung“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.05.1994

- Die Stadträte schlossen ferner, die sechsmonatige Wiederbesetzungssperre für frei werdende Stellen zu verlängern. Dies gilt nicht für Kindertagesstätten, den allgemeinen sowie den besonderen sozialen Dienst.
- Grandke kündigte zudem an, die Zahl der Rathausstellen bis 1997 auf ungefähr 1.000 zu senken.
- Die bisherige Untergrenze von 1.269 Stellen solle um zehn Prozent unterschritten werden. Die bisherige Untergrenze von 1.269 Stellen solle um zehn Prozent unterschritten werden.
- „Die 1997 aufzuwendenden Personalkosten von 100 Millionen Mark entsprächen der Wirtschaftskraft unserer Stadt“, sagte Grandke.
- Die Stadtverwaltung müsse zu einem Konzern umgebaut werden, der sich unter anderem durch dezentrale Ressourcenverwaltung und Leistungsorientierung auszeichne.

„Die Leistungszulage soll im Rathaus flächendeckend eingeführt werden“

„Magistrat hat sich fürs kommende Halbjahr großes Pensum vorgenommen“

Offenbach-Post, 17.07.1994

- Oberbürgermeister und Stadtkämmerer Grandke will die städtischen Personalkosten auf 113,6 Millionen Mark (derzeit laut Haushaltsplan 120 Millionen) reduzieren.

„Durststrecke von etwa vier Jahren“

„Ansiedlung weiterer Dienstleistungsunternehmen soll Strukturwandel bringen“

Offenbacher Post, 21.10.1994

- In Sachen Wohnungsbau, Schaffung von Arbeitsplätzen, Personalabbau im Rathaus, Organisation der Eigenbetriebe und Investitionen sei man zwar „voll im Sanierungsplan oder besser“.
- Um weiterhin Personalkosten einzusparen, werden die Stellen im Rathaus auch im kommenden Jahr reduziert. 109,5 Stellen sollen gestrichen werden. Davon sind bis zum 01. Januar 1995 allerdings schon 42 abgebaut, so dass 1995 effektiv noch 67,5 Stellen eingespart werden müssen. Dann betrüge der Personalstand 1.272 Mitarbeiter.

„Personalkosten der Stadt liegen deutlich unter 114 Millionen Mark“

„Weiterer Investor nach Offenbach?“

Offenbacher Post, 21.12.1994

- Die städtischen Personalkosten 1994 wollte er von 120 Millionen Mark auf 113,6 Millionen drücken und überdies bis Silvester „Verhandlungen mit mindestens einem weiteren Investor erfolgreich abschließen.“
- Bei ihren Personalkosten liege die Stadt zum 31. Dezember „mit Sicherheit deutlich unter 114 Millionen Mark“ und zur Investorfrage bat er „um einige Tage Geduld“.
- Zur Erinnerung: Die Zulage wird an Rathausmitarbeiter gezahlt, die zusätzliche, nicht zur eigenen Planstelle zählende Arbeiten übernehmen und damit zur Stellen- und Kosteneinsparung bei der Stadt beitragen.

„1995 nur noch 1.200 Leute im Rathaus“

Offenbacher Post, 08.01.1995

- Stadtkämmerer Gerhard Grandke will die Zahl der Beschäftigten in der Offenbacher Stadtverwaltung noch stärker reduzieren als bisher im Sanierungskonzept angestrebt.
- „Wir gehen davon aus, dass 1995 nur noch 1.200 Leute in der Verwaltung haben“ sagte er gestern vor Journalisten.
- Bislang war der Personalstand, der bisher 1995 erreicht werden sollte, mit „unter 1.500“ angegeben worden.
- Innerhalb der vergangenen zwei Jahre ist die Zahl der Rathausbeschäftigten bereits von 2.540 auf jetzt 1.780 gesenkt worden.
- Entlassen worden ist und wird jedoch niemand, wie der Kämmerer betonte. Der Abbau erfolgt durch Fluktuation und Rentenlösung, 500 Mitarbeiter sind nun bei ausgliederten Eigenbetrieben, die sich mit der Entsorgung von Müll und Abwasser und den Friedhöfen beschäftigen.
- Trotz des erheblichen Personalabbaus soll die Verwaltung in Zukunft aber „effizienter, bürgerfreundlicher und dienstleistungsbewusster“ arbeiten können als bisher. Dies soll nicht zuletzt durch eine intensive Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter erreicht werden – durch eine sogenannte Personalentwicklung.

„Tariferhöhung im Etat einkalkuliert“

„Stadt-Personalkosten nicht höher“

Offenbacher Post, 05.05.1995

- Der Ansatz für Personalkosten in Höhe von knapp 115 Millionen Mark im Etat der Stadt Offenbach muss nach dem Abschluss des neuen Tarifs für den öffentlichen Dienst nicht erhöht werden.
- Die Stadt Offenbach hatte nach den Angaben von Helmut Röhl, Referent des Oberbürgermeisters, bereits bei der Aufstellung des Haushaltes für das laufende Jahr eine Tariferhöhung um drei Prozent oder drei Millionen Mark mitkalkuliert.
- Von den 1.340 Beschäftigten der Stadt Offenbach arbeiten mit rund 873 Mitarbeitern etwa 65 Prozent in einem Angestellten- oder Arbeitsverhältnis.
- Bei der Stadt Offenbach stehen 466 Beschäftigte im Beamtenverhältnis.

„Parlament stützt den Sparkurs“

Offenbacher Post, 02.07.1995

- Der ursprüngliche bis 1997 anberaumte Sanierungszeitraum muss bis Ende 1998 verlängert werden.
- Die Zahl der städtischen Beschäftigten soll 1997 nur noch weniger als 1.100 betragen. Einst zählte die Verwaltung 2.500 Mitarbeiter.

„FDP fordert: Karten über Finanzen auf den Tisch legen“

„1995 bringt höchstes Jahresdefizit / Minus von 44 Millionen Mark“

„Mehr Bescheidenheit ist angesagt“

Offenbacher Post, 14.11.1995

- Von einem ausgeglichenen Haushalt sind wir weiter entfernt denn je.
- Zwischen 1986, dem Beginn der defizitären Entwicklung, und 1994 hat das periodische Defizit zwischen 14 Millionen und 30 Millionen Mark geschwankt.
- Für dieses Jahr prognostiziert der Nachtragshaushalt einen Fehlbetrag von 34,6 Millionen.

„Keine Alternative zur Sanierung“

„Fast 13 Millionen Mark weniger Sozialausgaben / Etatentwurf 1996 eingebracht“

Offenbacher Post, 26.01.1996

- Die Personalausgaben werden mit 115,5 Millionen Mark (fast einer Millionen weniger als 1995) zu Buche schlagen.
- „Die Politik des Stellenabbaus wird auch in diesem Jahr weitergeführt“, so der Oberbürgermeister.
- Er will 1996 laut Stellenplan weitere 31 Posten im Rathaus streichen.

„Das diesjährige Defizit beträgt 34 Millionen“

„Parlament beschloss Haushalt für 1996“

Offenbacher Post, 16.02.1996

- Die Sozialausgaben werden um 11,5 Millionen auf 156 Millionen Mark gesenkt.
- Am 1991 eingeschlagenen Sanierungskurs samt Stellenabbau will die rot-schwarze Koalition im Rathaus trotz kleiner Dispute festhalten.

„Alte Defizite abgebaut, schwarze Zahlen nicht vor dem Jahr 2000“

„Fünfte Fortschreibung des Offenbacher Sanierungskonzeptes vorgestellt“

Offenbacher Post, 29.02.1996

- Allein die Personalausgaben liegen um 49,2 Millionen Mark unter der 1991er Prognose.
- Die Stellenstreichung in der Verwaltung geht weiter. Von 2.526 Stellen 1991 sollen Ende dieses Jahres rund 1.000 übrig geblieben sein – 500 fielen durch echte Einsparungen weg, der Rest wurde in Eigenbetrieben ausgegliedert.

„Der Optimismus ist verflogen“

„Offenbach kommt bei der Etatsanierung nicht recht voran“

Frankfurter Rundschau, 29.02.1996

- Verfolgt wird nach den Worten des Oberbürgermeisters die Verwaltungsstrukturreform mit einem massiven Stellenabbau.
- Aus den 1991 noch über 2.500 Arbeitsplätzen in der Stadtverwaltung wurden – nicht zuletzt durch Ausgliederung ganzer Ämter – inzwischen knapp 1.300. Ziel: die Tausender-Marke.

„500 Arbeitsplätze zusätzlich“

„Stadt Offenbach legt Haushaltssanierungskonzept vor“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.02.1996

- Die Vorlage des Haushaltssanierungskonzepts gehört zu den Auflagen des Darmstädter Regierungspräsidenten für die Genehmigung des Offenbacher Haushalts.
- Die Zahl der Rathausstellen will der Kämmerer (zugleich der Oberbürgermeister Gerhard Grandke, SPD) bis Ende diesen Jahres auf 1.000 verringern. Zu Beginn der Sanierung waren in der Verwaltung noch etwa 2.500 Stellen vorhanden. Allein durch die Ausgliederung in Eigenbetriebe und Gesellschaften werden Grandke zufolge insgesamt 1.000 Stellen verlagert.
- Nach Abschluss des Verwaltungsumbaus würden gut 500 Stellen wegfallen.

„Rotstift-Liste mit vielen Ausnahmen“

„Beschluss: 20prozentige Etatsperre“

Offenbacher Post, 09.06.1996

- Die 20-prozentige Haushaltssperre wurde beschlossen.
- Im vergangenen Jahr wurde mit einer 15-prozentigen Sperre Einsparungen zwischen vier und fünf Millionen Mark erzielt, in diesem Jahr sollen es bis zu sechs sein.
- Gespart werden muss im Rathaus bei Büro- und Sachkosten der Ämter. Gedrosselt werden soll zudem der Stromverbrauch der Offenbacher Ampeln.

„Etat-Sanierung erst 2005“

„CDU: Wir drücken dem Haushalt unseren Stempel auf“

Frankfurter Rundschau, 23.09.1996

- Die seit 1991 an der Haushaltssanierung bastelnde rot-schwarze Koalition wollte bereits 1994 einen ausgeglichenen Etat vorlegen. Der Entwurf des Magistrates für 1996 wies aber wiederum ein Riesendefizit von 34 Millionen Mark aus.
- Der bisher angenommene Sanierungszeitraum auf einer überschaubaren Zeitschiene von etwa fünf Jahren muss auf rund zehn Jahre verschoben werden.

„Aufgabe heißt Schadensbegrenzung“

„Oberbürgermeister Grandke brachte gestern Abend Haushalt für 1997 ins Parlament ein“

Offenbacher Post, 30.08.1997

- Den Stadtverordneten rechnete Grandke vor, wie sich das Sanierungsprogramm auf die Personalausgaben auswirkt: Gab die Stadt 1980 noch 36, 1990 noch 32 Prozent des Etats für ihre Mitarbeiter aus, so sind es inzwischen nur noch 21 Prozent. Dabei sind Ausgliederungen zu berücksichtigen.
- Tatsächlich wurden seit 1992 in der Stadtverwaltung und dem Eigenbetrieb ESO 442 Stellen abgebaut.
- Den Sanierungserfolg beim Personal beziffert der Oberbürgermeister auf 127 Millionen Mark seit 1991.

„Schuldenfalle oder Erstarrung“

„Offenbacher Defizit steigt / Durchwurschteln als Prinzip“

Frankfurter Rundschau, 04.10.1997

- Devise: sparen bei Personal- und Sachkosten (die Zahl der städtischen Bediensteten sinkt um weitere 40 auf 990 Bedienstete)

„Den Mindeststandard halten“

„1998 fast 74 Millionen Mark Defizit in Offenbach“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.10.1997

- Trotz etlicher Neuansiedlungen sind zahlreiche gewerbliche Arbeitsplätze verloren gegangen.
- Offenbach leidet unter überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit.
- Die städtischen Personalausgaben sollen 1998 von derzeit 106,3 Millionen Mark auf 100,1 Millionen Mark sinken: das entspricht 20 Prozent der bereinigten Ausgaben des Verwaltungshaushalts und damit dem niedrigsten Stand seit Jahren.
- Die Zahl der städtischen Mitarbeiter wird sich um 41 auf 990 verringern.

„RP verschärft die Auflagen für Etat“

„Haushalt genehmigt / freie Stellen dürfen erst nach 15 Monaten wiederbesetzt werden“

Offenbacher Post, 31.10.1997

- So will der RP die Offenbacher Ausgaben mit einer ausgeweiteten Sperre für freigewordene Stellen bremsen. Durften Positionen bislang nach sechs Monaten wiederbesetzt werden, so ist das jetzt in der Regel erst nach 15 Monaten möglich.

„Offenbach muss weiter mit Millionendefizit leben“

“Grandke dennoch „vorsichtig optimistisch“ / achttes Haushaltssanierungskonzept vorgelegt“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.03.1999

- Nach Darstellung des Oberbürgermeisters und Kämmerers Gerhard Grandke (SPD) wird die Stadt Offenbach bis zum Jahr 2002 ein jährliches Defizit von ca. 40 Millionen Mark im Haushalt verkraften müssen.
- Der Fehlbetrag 1998 werde um etwa 20 Millionen Mark geringer ausfallen, als noch vor einem Jahr vorausgesagt.
- Im zweiten Nachtragshaushalt für 1998 war ein Defizit von 54,9 Millionen Mark eingeplant gewesen.
- Die Erarbeitung des Haushaltssanierungskonzeptes gehört zu den Auflagen, die der Darmstädter Regierungspräsident seit einigen Jahren an die Genehmigung des Offenbacher Haushalts geknüpft hat.
- Es sei weiterhin das Ziel, im Vermögenshaushalt ohne Netto- Neuverschuldung auszukommen.
- Wie gering der finanzielle Bewegungsspielraum der Stadt ist, machte Grandke an den für dieses Jahr vorgesehenen Investitionen deutlich. Zwar stünden im Etat 40,6 Millionen Mark für Investitionen bereit, doch von diesem Betrag entfielen 16,3 Millionen auf den Bau der beiden S-Bahn-Strecken.
- Laut der im Sanierungskonzept 1999 enthaltenen Finanzplanung rechnet der Magistrat im nächsten Jahr mit einem Defizit von 44,9 Millionen Mark, im Jahr 2001 soll der Fehlbetrag auf 41,1 Millionen Mark sinken und ein Jahr später 37,4 Millionen Mark betragen.
- Das seit 1986 angehäuften Altdefizit liegt in diesem Jahr laut Haushaltsplan bei 296,6 Millionen Mark. Es soll bis 2002 auf 354,3 Millionen Mark steigen.

- Die langfristigen Kredite betragen in diesem Jahr 429,5 Millionen Mark. Zu Beginn des Sanierungsprogramms 1991 lag diese Summe bei 443,9 Millionen Mark.
- Sanierungskonzept enthält erstmals einen Abschnitt zur künftigen Entwicklung der kommunalen Unternehmen. Demnach soll sich die Stadtwerke Offenbach GmbH (SOG) zur „Holding des Konzerns Stadt Offenbach“ entwickeln.
- Dieser Holdinggesellschaft sollen folgende Unternehmen gehören: Die Offenbacher Verkehrsbetriebe (OVB), die Gemeinnützige Baugesellschaft Offenbach (GBO), das zur Zeit noch beim Eigenbetrieb der Stadt Offenbach (ESO) angesiedelte Gebäudemanagement und die Erschließungs- und Entwicklungsgesellschaft (EEG).
- Die städtischen Unternehmen verfügen über eine Eigenkapitalausstattung von mehr als 350 Millionen Mark.
- Diese Unternehmen müssen künftig durch eine höhere Wirtschaftlichkeit zur Entlastung des Haushalts beitragen.

In den kommunalen Betrieben, deren Bilanzsumme 1996 bei insgesamt knapp vier Milliarden Mark lag, sind mehr als 4.400 Mitarbeiter beschäftigt.

- Als einen Erfolg des Haushaltssanierungskonzeptes wertete Grandke die anhaltende Senkung der Personalkosten. Seit 1991 habe sich die Zahl der Verwaltungsstellen von 2.526,5 auf derzeit 970 verringert. Hiervon seien 1.118 Stellen in kommunale Betriebe ausgegliedert worden. Bei der Hoheits- und Leistungsverwaltung habe man 435,5 Stellen gestrichen.
- Seit Beginn der Sanierung habe die Stadt 194 Millionen Mark an Personalkosten eingespart. Der Anteil dieser Kosten im Verwaltungshaushalt liegt in diesem Jahr bei 18,74 Prozent.

„Grandke will auf jeden Fall das Modell Offenbach vollenden“

“Der Tag nach der Wiederwahl zum Oberbürgermeister: Koalitionspartner lassen sich nicht an die Wand spielen“

Frankfurter Rundschau, 2000

- Ein „traumhafte Wahlergebnis“ von Gerhard Grandke (SPD), der erneut zum Oberbürgermeister von Offenbach gewählt worden ist.
- Grandke: Ich bin angetreten, um das Modell Offenbach abzuschließen. Das kann in sechs Jahren sein, das kann aber auch noch zwölf Jahre dauern!
- Grandke hat bei der Direktwahl 68,1 Prozent der Stimmen eingefahren.

„Grandkes Modell ohne Nachahmer“

“Stadt spart Personalkosten in Millionenhöhe / 200 Angestellte wollen Beamte werden“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.01.2000

- Um das Offenbacher „Verbeamtungsmodell“ ist es zwar still geworden, doch jenseits der öffentlichen Wahrnehmung setzt OB und Kämmerer Grandke in die Tat um, was vor fast zwei Jahren die Aufmerksamkeit anzog: Den Wechsel jüngerer Rathausangestellter in den Beamtenstatus.
- Ende vorigen Jahres waren es nach Angaben des Personalamtsleiters Kurt Henniger schon 63 Angestellte, die verbeamtet waren.
- Über die Anträge von 22 Angestellten sei vom Landespersonalamt noch nicht entschieden gewesen. Für dieses Jahr rechnet Henniger mit 18 weiteren Anträgen. Danach würden noch 97 Anträge folgen, da insgesamt etwa 200 Angestellte Interesse hätten, Beamte zu werden.
- Im Rathaus sind derzeit etwas mehr als 900 Personalstellen vorhanden.
- Das Modell Grandkes sieht vor, dass sich Angestellte, die jünger als 45 Jahre sind und mindestens vier Jahre die entsprechende Tätigkeit ausgeübt haben, entscheiden können, ob sie Beamte werden wollen.
- Durch den Wegfall des Arbeitgeberanteils an der Renten-, Arbeitslosen- und Krankenversicherung sowie den Zahlungen an die Zusatzversorgungskasse sollen die Personalkosten in der Verwaltung weiter gesenkt werden.
- Während die Kommune ein niedrigeres Bruttogehalt zahlt, erhöht sich das Nettoeinkommen des neuen Beamten. Je nach Besoldungsstufe können das zwischen 100 und 800 Mark im Monat sein.
- Die Hälfte der Einsparung will Grandke zugleich zum Aufbau eines Pensionsfonds nutzen, um die künftigen Ruhestandsbezüge dieser Beamten bezahlen zu können.
- Grandke nutzt hierbei die Möglichkeiten des Beamtenrechts, wonach „andere Bewerber“ oder „Bewerber besonderer Fachrichtungen“ in das Beamtenverhältnis übernommen werden können.
- Das Ziel, die Personalkosten weiter zu senken, zugleich aber einen Pensionsfonds für die neuen Beamten zu schaffen, hat Grandke indes nicht aufgegeben.

- Er wertet es als Erfolg, dass die Stadt im vergangenen Jahr durch die Verbeamtung schon 777.000 Mark an Personalkosten gespart habe. Für das Jahr 2000 rechne man mit Einsparungen in Höhe von 2 Millionen Mark. Der Personaletat könne je Monat und Vollzeitstelle um zirka 1800 Mark entlastet werden. Dies sei ein wichtiger Beitrag zur Sanierung des Haushalts.
- Für den von der „Helaba Invest“ aufgelegten Pensionsfonds habe man 1999 als Grundstock fünf Millionen Mark bereitgestellt, für dieses Jahr eine halbe Million Mark.
- Ursprünglich zählten etwa 400 Angestellte zu den Interessenten der Verbeamtung. Grandke begründet die Verringerung dieser Zahl mit der Befragung der betreffenden Rathausangestellten und der Ausgliederung weiterer Aufgaben, etwa der Kindertagesstätten, für die ein Eigenbetrieb gegründet worden sei.
- Dass das Landespersonalamt bisher neun Anträge abgelehnt hat, spricht nach Ansicht Grandkes nicht gegen das Verfahren. Sieben Bewerbungen davon seien von Schulsekretärinnen eingereicht worden, deren Tätigkeit das Landespersonalamt nicht zu den „hoheitlichen Aufgaben“ der Stadtverwaltung zähle.
- Beispiel 1: M. Haupt, zuständig im Hauptamt für kommunale Grundsatz- und Planungsfragen, hat sich dazu entschieden, Beamter zu werden. Ergebnis: Er erhält durch den Wechsel im Monat 450 Mark mehr als früher, obwohl sich seine Aufgaben nicht verändert haben.
- Beispiel 2: M. Müller, Leiter des Presseamtes, erhält durch den Wechsel im Monat 650 Mark mehr und die Kommune spart zudem 2000 Mark.
- Für die Geschäftsführerin der Gewerkschaft ÖTV in Offenbach, entkräften die individuellen Vorteile nicht die Bedenken gegen Grandkes „Verbeamtungsmodell“. Es habe seinerzeit die Gefahr bestanden, dass sich durch den Offenbacher Vorstoß bundesweit ein „Flächenbrand“ ausbreite. Durch das Ausscheren weiterer Kommunen hätte die Solidargemeinschaft, vor allem die Rentenkasse, empfindlich geschwächt werden können.
- Die ÖTV verweist zudem darauf, dass Personalrat und Gewerkschaft mit der Stadt Offenbach eine Rahmenvereinbarung zur Verbeamtung geschlossen hätten, die unter anderem vorsehe, dass Beschäftigte, die nicht auf Lebenszeit verbeamtet würden, nach der Probezeit von einem bis drei Jahren wieder Angestellte werden könnten.
- Grandke verwundert nicht, dass sein Modell keine Nachahmer gefunden hat. Offenbach weise Besonderheiten auf, die andernorts nicht anzutreffen seien, etwa viele jüngere Mitarbeiter und die Beschränkung auf eine „Hoheits- und Leistungsverwaltung“.

„Defizit im Offenbacher Etat wird geringer“

„Grandke stellt Konzept für Haushaltssanierung vor / 442 Rathausstellen weniger als 1991“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.03.2000

- Oberbürgermeister Grandke hat sich bei der Vorlage des mittlerweile neunten „Haushaltssanierungskonzepts“ trotz des weiterhin unausgeglichenen Etats zufrieden über die wirtschaftliche Entwicklung der Kommune geäußert, da die Defizite geringer würden.
- Es werde aber wie in den Vorjahren keine Netto- Neuverschuldung geben. Für dieses Jahr rechnet Grandke im Haushalt mit einem Fehlbetrag von 24,1 Millionen Mark und einem Altdefizit in Höhe von 284,3 Millionen Mark, ein Betrag, der seit 1986 entstanden ist. 1997 lag das Jahresdefizit noch bei 63,8 Millionen Mark.
- Bei der Personalentwicklung rechnet Grandke mit einem weiteren Abbau von Verwaltungsstellen. Für dieses Jahr weist der Stellenplan noch 963 Stellen aus, von denen jedoch nur 946 Stellen besetzt sind.
- Der Anteil der Personalkosten an den Ausgaben im Verwaltungshaushalt sank von 23,48 Prozent 1995 auf 19,7 Prozent im vergangenen Jahr.

„Ab 2001 soll die Stadt Offenbach ihr jährliches Konto nicht mehr überziehen“

“Defizit fürs laufende Jahr verringert / Oberbürgermeister rechnet mit ausgeglichenen Etats bis 2004“

Offenbach-Post, 22.09.2000

- Grandke stellte gestern den Nachtragshaushalt für das laufende Jahr vor: Das eingeplante Defizit von 24,1 Millionen Mark konnte auf 16,7 Millionen verringert werden.
- Faktisch, so der OB, bedeutet das einen ausgeglichenen Etat, denn einmalig mussten wegen Änderung der Zuschussrichtlinien die jährlichen Kindergartenverluste von 17 Millionen Mark doppelt verbucht werden.
- Das belegt auch der Haushaltsentwurf für 2001. Unterm Strich soll ein Plus von einer Million bleiben. Mindestens ein solches positives Ergebnis prognostiziert Grandke auch für die darauf folgenden drei Jahre.
- Im vergangenen Jahr war die städtische Bilanz bereits mit einem Plus von 9,4 Millionen Mark abgeschlossen worden. Zuvor waren Rekorddefizite zu verbuchen – 1997 überzog Offenbach sein Jahreskonto um 63 Millionen Mark.
- Die Personalkosten wurden um 1,9 Millionen Mark reduziert und die Zinsen um drei Millionen.

„Stadt spart jährlich 40 Millionen beim Personal“

“Lohn: Endlich ein Haushaltsüberschuss“

Offenbach-Post, 21.10.2000

- Zuletzt hatte Grandkes Vorgängerin Inge Vittoria für 1985 einen positiven Haushalt vorgelegt.
- Das Altdefizit beläuft sich aktuell auf 278 Millionen Mark. Hinzu kommen Schulden aus dem Vermögenshaushalt von 427 Millionen Mark.
- Grandke: Es wird keine Sanierungspause geben!
- Für 2001 sieht der Haushalt lediglich Investitionen von 40 Millionen Mark vor. Für eine Stadt wie Offenbach wären etwa 70 Millionen Mark angemessen, räumte Grandke ein.
- Seinen Spar-Erfolg verdeutlicht eine weitere Zahl: Allein durch den Abbau (ohne Auslagerungen) von 400 Stellen in der Verwaltung spart die Stadt jährlich 40 Millionen Mark.

„Ämtern geht es ans Gerippe“

„Firmenansiedlung und Kostenmanagement gegen Defizit“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.03.2002

- Der Bund der Steuerzahler hat der Stadt Offenbach die niedrigsten Personal- und Sachkosten bescheinigt.
- Nach Auslagerung in städtische Gesellschaften und Stellenstreichungen seien in der Verwaltung nur noch 940 Stellen geblieben, sagte Oberbürgermeister Gerhard Grandke. Nun sollen 60 bis 70 weitere Stellen wegfallen. Wo, darüber wird noch mit den Ämtern verhandelt.
- Grandke versichert, weder Kerngebiete – etwa den Ermittlungsdienst im Sozialamt – beschneiden, noch ganze Einrichtungen – zum Beispiel im Kulturbereich – einschränken zu wollen.

„Grandke streicht weitere Stellen“

Frankfurter Rundschau, 11.05.2002

- Oberbürgermeister Gerhard Grandke (SPD) rechnet im aktuellen Etatentwurf für 2002 nur noch mit Gewerbesteuerereinnahmen von 20 Millionen Euro. Im ursprünglichen Zahlenwerk, das Grandke im Dezember zurückgezogen hatte, war der Offenbacher OB noch von 80 Millionen Euro ausgegangen.
- Eine ganze Reihe von Haushaltsposten hat Grandke auf den jeweils niedrigsten Wert im Vergleich zu den vergangenen sieben Haushaltsjahren zurückgefahren. Außerdem werden 13 Stellen in der Verwaltung gestrichen. 48 weitere sollen künftig wegfallen - im Rathaus wären dann nur noch 892 Menschen beschäftigt.

„So wenig Gewerbesteuer wie in den siebziger Jahren“

„Etat 2002: Grandke gegen zweite Liste der Grausamkeiten“

Frankfurter Rundschau, 11.05.2002

- Oberbürgermeister und Kämmerer der Stadt Offenbach Gerhard Grandke (SPD) machte deutlich, dass die Stadt in den vergangenen Jahren die Sparpotentiale im Haushalt weitgehend ausgeschöpft habe: „Wir können nicht noch mal 40 oder 60 Millionen Euro herausholen.“ Um Steuermindereinnahmen und Defizit annähernd auszugleichen, müssten „alle Leute im Rathaus entlassen und alle Ausgaben auf Null gesetzt werden“, eine neue „Liste der Grausamkeit“ sei jedoch vom Magistrat nicht gewollt.
- Der Haushaltsentwurf 2002 umfasst ein Volumen von 452,2 Millionen Euro. Den Ausgaben im Verwaltungshaushalt von 379,2 Millionen stehen Einnahmen von 209,5 Millionen Euro gegenüber. Das seit 1986 aufgelaufene Defizit beläuft sich auf 169,7 Millionen Euro. Der Vermögenshaushalt hat ein Volumen von 75 Millionen Euro. Die Schulden verbleiben bei 215 Millionen Euro.
- Bei den Personalkosten sieht Grandke die Sanierung mit Ausgaben von 52,6 Millionen Euro im „Zielkorridor“. In diesem Jahr würden 13 weitere Stellen gestrichen, die Mitarbeiterzahl werde auf 940 sinken; zirka 50 Stellen würden mit einem „kw-Vermerk“ versehen.

„Im Etat fehlen 38,4 Millionen“

„Grandke: Herber Rückschlag / Beispielloser Verfall bei Steuereinnahmen“

Offenbacher Post, 11.05.2002

- Im Einzelnen nannte der Oberbürgermeister Gerhard Grandke folgende Zahlen aus dem Etat für 2002: Für Personalkosten sind 52,6 Millionen Euro vorgesehen. Quer über die gesamte Verwaltung habe man noch einmal etwa 20 Stellen eingespart, für weitere 20 gelten Wiederbesetzungssperren.

„Dramatische Finanzlage in Offenbach“

Grandke: Ohne Gemeindefinanzreform bluten Kommunen aus / weniger Investitionen“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.09.2002

- Für die Personalkosten sollen im nächsten Jahr 53,5 Millionen Euro ausgegeben werden, eine Millionen Euro mehr als 2002.
- Allein durch den Stellenabbau im Rathaus seien seit 1991 zirka 140 Millionen Euro eingespart worden. Zwar werde der Stellenabbau fortgeführt, jedoch nicht mehr im bisherigen Umfang. In diesem Jahr werden 40 Stellen gestrichen, 2033 sollen es weitere 10 Stellen sein. Derzeit verfügt die Verwaltung noch über 932 Stellen. Zu Beginn der Sanierung waren es etwa 2.500 Planstellen gewesen.

„Zu groß gewordene Pflanzen werden gespendet“

„Stadt Offenbach macht das betriebliche Vorschlagswesen zu einem Ideenmarkt / Vorbild ist die Privatwirtschaft“

Frankfurter Rundschau, 12.09.2002

- 1996 sei es gewesen, so der zuständige Sachbearbeiter im Personalrat, Andreas Grün, als Oberbürgermeister Gerhard Grandke die Weisung erteilte, das angestaubte „Betriebliche Vorschlagswesen“ zu modernisieren. Vorbild sollte dabei die Privatwirtschaft sein.
- „Jeder Vorschlag ist ernst zu nehmen. Die Schwelle dessen, was ein Verbesserungsvorschlag ist, ist niedriger anzusetzen und die Prämien müssen erhöht werden.“ Das war das Fazit Grüns nachdem er sich Unterlagen von Betrieben wie Fraport oder Opel anforderte.
- Noch im selben Jahr schoss die Zahl der Vorschläge von null bis acht auf 32 hoch, ein Jahr später lag sie bei 161.
- Die Beschäftigten können ihren Vorschlag gleich direkt ins Intranet eingeben, er schickt die Idee dann an das betreffende Amt weiter und holt dort eine Art Gutachten ein. Schließlich entscheidet eine Kommission, sie besteht aus zwei Amtsleitern sowie zwei Personalratsvertretern, über die Umsetzung.
- Mittlerweile liegt die Zahl bei 835. Ziel von Grün ist, dass alle 1.100 Beschäftigten im Jahr einen Vorschlag unterbreiten.

„Städtetag fürchtet Verschärfung der Finanzkrise“

„Gewerbsteuer bricht ein / Soforthilfe sowie umfassende Reformen durch Bund und Länder angemahnt“

Frankfurter Rundschau, 28.01.2003

- Da die Gelder nicht reichten, müssten immer mehr Kämmerer die Etats etwa für Sozialhilfe und Personal dauerhaft über Kassenkredite, die eigentlich kurzfristige Engpässe überbrücken sollen, decken.
- Nachdem die Personalkosten im vergangenen Jahr um 1,5 Prozent gestiegen seien, sei 2003 mit einem Plus von 1,9 Prozent zu rechnen.

„Verursacher der desolaten Bilanz sind Bund und Länder“

„Warum die Kassen von Städten und Gemeinden chronisch leer sind / Monika Kuban über die notwendigen Reformen im deutschen Steuersystem“

Frankfurter Rundschau, 13.03.2003

- Aber auch die Einsparungen bei den Personalausgaben haben erheblich zur Entspannung der Finanzlage beigetragen. Trotz der Tarifierhebungen im öffentlichen Dienst sind diese im vergangenen Jahrzehnt nicht gestiegen, sondern geringfügig gesunken.
- Nur zum Teil ist diese Entwicklung auf Privatisierungsaktivitäten zurückzuführen.
- Es hat einen erheblichen Personalabbau gegeben, insbesondere in Ostdeutschland.

„Ohne starke Städte ist kein Staat zu machen“

„Kommunen brauchen Reformen, sonst geraten sie in die Vergeblichkeitsfalle / Einsparungen und Modernisierungen wären dann umsonst gewesen“

Frankfurter Rundschau, 14.03.2003

- Mitte 2002 beliefen sich die kommunalen Kassenkredite auf 11,7 Millionen Euro, um den laufenden Betrieb, die Sozialleistungen und die Personalausgaben finanzieren zu können. Dieser negative Trend wird sich fortsetzen.
- Offenbach hat seit 1990 in einem harten Sanierungskurs das konsequent umgesetzt, was in vielen anderen Städten noch diskutiert wird: Einrichtungen zu schließen und Personal abzubauen (40 Prozent der Stellen in der Kernverwaltung ohne betriebsbedingte Kündigungen) und nicht hoheitliche Aufgaben auszugliedern und zu privatisieren.

„Bedrohlicher als zuvor“

„Regierungspräsident genehmigt Etat unter Auflagen“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.05.2003

- Zu den Auflagen des Darmstädter Regierungspräsidenten Gerold Dieke (FDP) gehört, dass die Stadt Offenbach die Zahl der Personalstellen weiter verringern soll. Neue Stellen dürfen nicht eingerichtet werden; jede Ausnahme bedarf der Zustimmung des Regierungspräsidenten.

„Stadt bleibt weiter tief im Schuldenstrudel“

„Strukturelle Schieflage auch 2004“

Offenbacher Post, 14.10.2003

- Würde Oberbürgermeister Gerhard Grandke keine Ausgaben über die gesetzlich vorgeschriebenen hinaus tätigen und zudem alle städtischen Mitarbeiter inklusive sich selbst auf die Straße setzen: Offenbachs Schuldenberg würde im nächsten Jahr dennoch weiter wachsen.
- Weiter abgebaut wird das Personal um jährlich ein Prozent. Derzeit hat die Stadtverwaltung 934 Stellen, in vier Jahren sollen es weniger als 900 sein. In die finanziellen Planungen nicht einbezogen hat Grandke laufende Reformvorhaben.

5.5. Landeshauptstadt Wiesbaden

„Ausgeglichener Etat ohne höhere Steuern“

Wiesbadener Kurier, 26.01.1994

- Für die Personalausgaben hat Vittoria (Kämmerin) 1996/1997 jeweils ein Plus von einem Prozent angesetzt. Sind die Tarifabschlüsse höher, was bei einer wieder angesprungenen Konjunktur zu erwarten ist, muss die Stadtverwaltung „schlanker“ werden.
- Ein Einkommensplus von drei Prozent – also zwei mehr als in der Planung vorgesehen – bedeutet, dass 100 Stellen abgebaut werden müssen, um die Kostenvorgaben einzuhalten.

“Noch mehr Stellenabbau?“

“Tarifabschluss beschert der Stadt Mehrausgaben von 8,6 Millionen Mark“

Wiesbadener Allgemeine Zeitung, 15.03.1994

- 2,5 Millionen Mark Mehrausgaben in diesem, 6,1 Millionen im kommenden Jahr. Da der Bürgermeister und Personaldezernent Hildebrand Diehl „nicht weiß, wo das Geld herkommen soll“, bemüht sich der Chef der 5.160 städtischen Bediensteten noch mehr als bisher um Stellenabbau. Die ursprünglich angestrebte Zahl von 140 Stellen, auf die Wiesbaden verzichten will, ist längst nicht mehr aktuell.
- Die 140 Stellen errechnen sich aus dem Ziel, beim Personal 10 Millionen Mark zu sparen.
- Trotz der Notwendigkeit, Stellen abzubauen, will die Stadt auf Kündigungen verzichten.
- Mitarbeiterwünschen nach Beurlaubung soll „großzügig“ entsprochen werden. Auch Anträge auf Arbeitszeitverkürzung – bis hin zum Halbtagsjob- sind sehr gerne gesehen.
- Seit knapp vier Wochen existiert eine Verfügung, dass externe Einstellungen nur noch „in begründeten Einzelfällen“ möglich sind.
- Mittelfristig setzt die Stadt auf Personalreduzierung durch Verwaltungsstrukturierung und –modernisierung.

„Voller Lohn für frühe Pensionäre“

„Magistrat beschließt Vorruhestandsregelung“

Wiesbadener Allgemeine Zeitung, 16.03.1994

- Der Magistrat hat gestern beschlossen, städtischen Arbeitern und Angestellten auf Wunsch unter bestimmten Voraussetzungen einen vorgezogenen Ruhestand zu ermöglichen.
- Bürgermeister Hildebrand Diehl schätzt, dass es am Ende vielleicht 40 Leute sind, die ihre Stelle aufgeben. Dies wäre eine Einsparung von 1 Millionen Mark.
- Das Arbeitsamt zahlt das normale Arbeitslosengeld, holt sich aber diese Aufwendungen von der Stadt wieder. Wiesbaden zahlt den ehemaligen Mitarbeitern ferner die Differenz bis zum Nettoeinkommen. Die Einsparung für die Kommunen ergibt sich daraus, dass sie die Lohnnebenkosten wie Renten-, Arbeitslosen- und Krankenversicherung nicht mehr zahlen müssen.
- Für die Stadt ist die Vorruhestandsregelung nur dann interessant, wenn sie zum Stellenabbau führt. Voraussetzung ist daher, dass die freizumachende Planstelle auf Dauer wegfallen kann oder zumindest solange frei bleibt, wie die soziale Absicherung durch Arbeitslosengeld und städtischer Zuschusszahlung gilt.
- Denkbar ist auch eine dritte Möglichkeit: Wenn die Stelle eines „Vorruheständlers“ durch einen städtischen Mitarbeiter besetzt wird, der dadurch seine Stelle auf Dauer oder auf Zeit frei macht.

„Städtische Mitarbeiter müssen flexibler werden“

„Magistrat stimmt Dienstvereinbarung mit dem Personalrat zur Verwaltungsreform zu / keine Kündigung“

Wiesbadener Allgemeine Zeitung, 13.04.1994

- Bürgermeister und Personaldezernent Hildebrand Diehl stellte zusammen mit dem Vorsitzendem des Gesamtpersonalrats Hartmut Bernd die Dienstvereinbarung vor. Demnach sollen die einzelnen Verwaltungsbereiche daraufhin abgeklopft werden, ob die jeweiligen Aufgaben notwendig sind, ob sie modifiziert oder reduziert werden können.

- Dass eine Verwaltungsreform Geld sparen soll, ist kein Geheimnis. Stellen müssen dafür gestrichen werden, und da niemand entlassen werden soll, will die Stadt ihr Personalvolumen auf andere Art abspecken: Wiesbaden besetzt freiwerdende Stellen nicht extern, sondern mit den eigenen Beschäftigten, wobei wiederum diejenigen bevorzugt werden, die bereits im entsprechenden Dezernatsbereich arbeiten.
- All dies bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel sein müssen, dass sie die angebotenen Fortbildungsmaßnahmen nutzen. Und dies bedeutet auch, dass im Gegensatz zur bisherigen Praxis der neue Job außerhalb der bisherigen Beschäftigungsgruppe (Beamte, Angestellte, Lohnempfänger) sein kann.

„Nächste Sparrunde steht bevor“

„Weil der Sozialetat explodiert, muss die Kämmerin wieder zum Rotstift greifen“

Wiesbadener Allgemeine Zeitung, 12.07.1994

- Die frisch eingetroffenen Haushaltsgenehmigungen des Innenministeriums sind gekoppelt an die Auflage, dem sich abzeichnenden Fehlbetrag von 128,8 Millionen Mark für die Jahre 93 bis 95 „mit allen zu Gebote stehenden Mitteln gegenzusteuern“.
- Nach folgender Marschroute: weiterer Leistungsabbau und –verzicht, Senkung der Personalkosten, Reduzierung des Budgetvolumen.
- Die Schließung von städtischen Einrichtungen wie Schwimmbädern indes bezeichnete Kämmerin Vittoria aber als „das letzte, an dem wir ansetzen sollten“.
- Zum 31.12.1993 war Wiesbaden mit 927 Millionen Mark verschuldet, pro Kopf 3.775 Mark.

„32 junge Leute Beamte auf Probe“

Wiesbadener Kurier, 06.10.1994

- Nach dem erfolgreichen Besuch der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden wurden 32 Diplomverwaltungswirte und Diplomverwaltungswirtinnen zum Beamten oder zur Beamtin auf Probe ernannt.

„Das Hauptproblem heißt: Wer darf gehen?“

„Vorruhestand für Beamte: Stadt Wiesbaden sammelte bereits Erfahrungen / Steuerzahlerbund skeptisch“

Wiesbadener Tageszeitung, 08.11.1994

- Vorruhestand für Beamte ab 55? Der als Übergangsregelung gedachte Vorschlag des Landes Berlin würde – übertragen auf Wiesbaden - bedeuten, dass zur Zeit 120 der knapp über 1.000 städtischen Beamten vorzeitig in Pension gehen könnten.
- Hinzu kämen die 55jährigen unter den 8.150 Landes- und 4.524 Bundesbeamten, die täglich in der hessischen Landeshauptstadt ihre Brötchen verdienen.
- Bis Ende des Jahres rechnet Diehl mit 20 bis 30 Vorruheständlern im Angestelltenbereich.
- Wo ohnehin Personal abgebaut werden könne und solle, mache der Vorruhestand Sinn.
- Der Bund der Steuerzahler hält „den nicht ganz neuen Vorschlag“ aus Berlin (einschlägige Überlegungen gab es bereits bei Post und Bahn, und die Stadt Essen war vor Jahren bereits Vorreiter), durchaus für eine geeignete Sparmaßnahme, wenn die freiwerdenden Stellen tatsächlich gestrichen würden.
- Da der Steuerzahler den vorzeitig Pensionierten immerhin 75 Prozent des Engehalts zahle, müsse zunächst mal ausgerechnet werden, ob und wieweit die „maximale Ersparnis von 25 Prozent“ überhaupt zum Tragen käme.

„Mehr Effizienz mit etwas weniger Behörde“

„Stadt legt Forst- und Grünflächenamt zusammen“

Wiesbadener Tageszeitung, 25.11.1994

- „Schlanker“ soll die Stadtverwaltung werden, schneller und effizienter arbeiten, mit weniger Leuten auskommen – über dieses Ziel wird seit längerem im Rathaus nachgedacht.
- Das Grünflächenamt (Amt 68) und das Amt für Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz (Amt 81) werden zusammengelegt.

„Jeder zehnte ist ein Staatsdiener“

„Stadt und Land reformieren die Verwaltung, aber am Beamtentum rüttelt keiner“

Wiesbadener Tageszeitung, 07.01.1995

- Wenn demnächst in Hessen die Landesverwaltung reformiert wird, dann geht es in erster Linie darum, ob Beamte billiger sind als Angestellte oder darum, ob das Berufsbeamtentum grundsätzlich in Frage zu stellen sei.
- „Wichtig ist, ob Personal gespart wird“, meint Schlempp, der auch finanzpolitischer Sprecher der CDU-Stadtverordnetenfraktion ist.
- Sparen sei auch für die Stadt oberste Devise, ob mit oder ohne Beamte gespart wird, sei sekundär.
- Das Beamte bis zu 16 Prozent teurer sind als Angestellte, wie die Deutsche Angestellten Gewerkschaft (DAG) in einer Studie vorgerechnet hat, hält ÖTV-Mann Rodenbach für eine rein „interessengeleitete“ Rechnung: Gegen Beamte solle wohl wieder einmal Stimmung gemacht werden.
- Um so mehr in Wiesbaden, wo etwa gut jeder zehnte der rund 140.000 Erwerbstätigen Beamter ist.
- 1.547 Beamtenstellen weist allein der städtische Haushaltsplan für die Jahre 1994/95 auf, von denen waren aufgrund der Budgetierung, eine Art Stellenbesetzungsverzögerung, im vergangenen Jahr 1.326 besetzt.
- Hinzu kommen laut Statistischem Amt der Stadt Wiesbaden noch 8.150 Landes- und 4.524 Bundesbeamte.
- Macht zusammen über 14.000 Staatsdiener auf Lebenszeit. Rechnet man Angestellte und Arbeiter hinzu, sind in Wiesbaden rund 35.000 Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt: Eisenbahner und Polizisten, Richter und Putzfrauen, Lehrer und Landesvermesser.
- Das Prinzip der Reform: Hierarchien abbauen, Kompetenzen nach unten verlagern und somit dezentral und gleichzeitig bürgernäher agieren.
- Nach diesen Plänen könnte die Stadt langfristig zehn bis 15 Prozent Sachkosten sparen.

„Teilzeitarbeit für Beamte“

Wiesbadener Tageszeitung, 10.05.1995

- Altersteilzeitbeschäftigung – mit diesem personalpolitischen Instrument ist eine geringere Arbeitszeit um 25 Prozent ab dem 55. Lebensjahr möglich.
- Wie Diehl bei der Pressekonferenz des Magistrats betont, soll damit ein Teil der Personalkosten eingedämmt werden.

„1998 werden schwarze Zahlen erwartet“

„Kämmerin stellt Finanzplanung 1994 bis 1998 vor“

Wiesbadener Kurier, 24.05.1995

- Angesichts der Ausgabenexplosionen ist es nicht möglich, wie geplant 1997 wieder einen ausgeglichenen Haushalt zu haben. Dieser wird nun für 1998 angepeilt.
- 360 Millionen gab die Stadt 1994 für ihr Personal aus. Von 1991 bis 1994 schrumpfte die Zahl der städtischen Mitarbeiter von 5.500 auf 5.000. Für die kommenden Jahre sind bei den Personalausgaben nur Steigerungen von einem Prozent vorgesehen. Das heißt, sie liegen unter den Lohnabschlüssen und verlangen entsprechende Einsparungen.

„98 Sparvorschläge“

„Auch 200 Millionen Mark Altschulden abzutragen“

Wiesbadener Kurier, 24.05.1995

- Am Personal soll gespart werden. Die 200 Millionen Mark alte Schulden lassen sich nicht durch simple Personaleinsparungen abbauen. Wie die Kämmerin berichtet, ist vorgesehen, Grundvermögen und Geschäftsanteile zu veräußern.

„Spannende Spardebatte „

„Konsolidierungs-Programm im Parlament / Appelle von Exner und Vittoria“

Wiesbadener Kurier, 01.07.1995

- Kämmerin Inge Vittoria begründete das Konsolidierungsprogramm, mit dem 60 Millionen Mark eingespart werden sollen, mit oft gehörten Argumenten: Alle Städte sind in Not, der Aufbau Ost, die Soziallasten, die Rezession sind schuld.

„SPD traf keine Steuer-Entscheidung“

„Nach Klausur-Gespräch mit IHK / 42 Millionen Mark Defizit „gestrichen“

Wiesbadener Kurier, 07.12.1995

- Die SPD strebt mit den Koalitionspartnern ein Konsolidierungsprogramm an, d.h. für 1996 wollen sie das Defizit wieder auf 80,5 Millionen Mark statt der jetzt schon veranschlagten 150 Millionen herunterdrücken, für 1997 auf 58,6 Millionen statt 130 Millionen.
- Bei Personal- und Sachausgaben sollen zusätzlich sieben Millionen eingespart werden.
- Es sollen weitere 200 Plätze für „Arbeit statt Sozialhilfe“ geschaffen werden.

„Die Grünen: 1997 ist Etatausgleich möglich“

Wiesbadener Kurier, 31.01.1996

- ... sowie eine Reduzierung der Personalkosten um zehn Prozent (22,5 Millionen). Im Personalbereich könne man beispielsweise mehr Teilzeitarbeit anbieten, den Mitarbeitern einen langen Urlaub mit Fortbildungsangeboten ermöglichen sowie neue „Geschäftsfelder initiieren, die Geld bringen: City Logistik, Sportangebote, Hausverwaltung oder Bauträrgeschäft.

„SPD zu Grünen: Unsozial und Zahlen getürkt“

Wiesbadener Kurier, 05.02.1996

- Hinter dem Grünen Vorschlag, 22,5 Millionen Mark beim Personal zu sparen, mutmaßt Horschler „soziale Kälte“: Demzufolge nämlich müssten 300 Stellen gestrichen werden, was nicht über Fluktuation zu machen sei.
- Eine so massive Kürzung, so Horschler, hätte „betriebsbedingte Kündigungen in der Größenordnung von Massenentlassungen“ zur Folge: Betriebsbedingte Kündigungen werden es mit der SPD aber nicht geben.

„Warum höhere Gebühren keine Defizite mildern“

„Kämmerin erläutert Kurier-Lesern den Haushalt:

„Freie Spitze“ zum Sparen macht nur fünf Prozent aus“

Wiesbadener Kurier, 07.02.1996

- Es werden überall seit Jahren Sparprogramme umgesetzt. In Wiesbaden sind dadurch bereits weit über 150 Millionen Mark eingespart worden.
- Die Einsparungsmöglichkeiten sind allerdings begrenzt, da es nur eine gewisse „freie Spitze“ im Haushalt gibt.
- Verwaltungshaushalt, Ausgaben: Personalkosten: 370 Millionen Mark

„Gut gewirtschaftet: Wiesbaden bei Kreisfreien Städten vorne“

Wiesbadener Kurier, 12.07.1996

- Für den Erfolg werden außerdem eine restriktive Personalpolitik, eine vorsichtige Haushaltsplanung und Minimierung der Folgekosten verantwortlich gemacht.

„Erholung mit Markt und Staat“

Wiesbadener Kurier, 23.01.1997

- Die Begrenzung der städtischen Personalausgaben, meinte der Bürgermeister, sei ein wichtiges Element beim Bemühen, die Finanzen in Ordnung zu bringen und das Defizit im Haushalt zu verringern.
- Und dies bedeutet angesichts von Lohnerhöhung und Beförderungen einen Abbau der Zahl der Beschäftigten.

„Manch früheres Beet ist jetzt eine Wiese“

Wiesbadener Kurier, 14.05.1997

- Weniger Personal für die Pflege der Grünflächen.
- Waren vor fünf Jahren noch 90 Leute für die Grünflächenunterhaltung unterwegs, sind es jetzt nur noch 60. In der Stadtgärtnerei ist das Personal von zwölf auf vier geschrumpft.

„Weniger Park-Knollen, aber mehr Radarkontrollen“

„Wiesbadener Kurier, 24.11.1997“

- Statt 56 nur noch 36 „Hipos“
- Vielmehr konnten die Kosten minimiert werden, nicht zuletzt durch Personalabbau. 1992 liefen noch 56 Außendienstmitarbeiter Streife. 1997 sind es noch 36.

„Die Kämmerin sieht nicht schwarz“

„Tarifabschluss im öffentlichen Dienst kostet die Stadt neun Millionen mehr für das Personal“

Wiesbadener Kurier, 10.03.1999

- Vittoria rechnet vor, dass die Tariferhöhung vom 01.04. an die Stadt für das laufende Haushaltsjahr Mehrkosten in Höhe von rund neun Millionen Mark verursacht. Jeder Prozentpunkt, lautet eine Wiesbadener Faustregel, kostet drei Millionen Mark mehr.
- 1998 betrug der Personalhaushalt der Stadt 321,6 Millionen Mark...
- Die Stadtverordnetenversammlung muss auch grundsätzlich entscheiden. Wie sie mit den neuen Löchern umgehen will, ob die Stadt weiter Stellenabbau betreibt oder lieber Kredite aufnimmt. Seit 1992 sind bei der Stadt insgesamt 600 Arbeitsplätze verschwunden.

„Mehr Verantwortung für Ämter“

“OB Diehl: Ganz gewaltiger Schritt voran in der Verwaltungsreform“

Wiesbadener Kurier, 27.10.1999

- Die Fachbereiche können über die erforderlichen Ressourcen (Haushaltsmittel, Stelle, Personal und Sachmittel) verfügen. Ausgenommen von der Übertragung auf die Fachämter sind die Entscheidung über öffentliche Ausschreibungen und externe Einstellungen, Personalentscheidungen in den höheren Besoldungsgruppen sowie Disziplinarverfahren.
- Die Verantwortung für Stellenveränderungen, Kündigungen und diesen vorgeschaltete Maßnahmen können erst dann auf die Fachämter übergehen, wenn die so genannten „Leitplanken“ definiert sind.

„Schwerpunkte sind Schulen und Verkehr“

„Kämmerin Inge Vittoria brachte Entwurf für den Doppelhaushalt 2000/2001 im Stadtparlament ein“

Wiesbadener Kurier, 17.12.1999

- Einer der größten Ausgabenblöcke im Verwaltungshaushalt sind die Personalkosten. Betragen sie 1996 324 Millionen Mark, ist für 2001 eine Summe von 353 Millionen Mark vorgesehen.
- Dem Wunsch einzelner Dezernate nach einer Erhöhung um neun Millionen Mark habe nicht entsprochen werden können, erklärte die Kämmerin.

„Sparbüchse und Füllhorn“

„Zwangsjacke“ für den Doppeletat, aber alle wollen sich wieder finden“

Wiesbadener Kurier, 12.01.2002

- Die Personalbudgets sollen nicht nur strikt eingehalten werden, man setzt wie Lorenz berichtet, auch verstärkt auf den Faktor Fluktuation.
- Und den will man erhöhen: Etwa 120 Stadtmitarbeiter gehen pro Jahr weg, was im Gegenwert fünf Millionen Euro ausmacht und „nicht reicht“. Fast doppelt so viele, also 230 Stellen, müssten per anno eingespart werden, was laut Lorenz aber nicht durch Methode Rasenmäher erreicht werden soll, sondern durch Überprüfung der Aufgaben.
- Betont wird durch Diehl und Lorenz gleichermaßen, dass es auf keinen Fall betriebsbedingte Kündigungen geben soll, sondern Anreize zum Wechsel auf freie Stellen und dass von den Mitarbeitern Flexibilität gefordert sei.
- Während Burghard betonte, dass es ohnehin „liberales Credo“ sei, privat erledigen zu lassen, was von der öffentlichen Hand nur teuer angeboten werden könne und beispielhaft den Entsorgungsbereich nennt, sieht Lorenz „Outsourcing“-Möglichkeiten etwa im Grünflächenamt.
- Verschiebungspotenziale in andere Bereiche gebe es in den Querschnittsämtern wie Personal, Organisation, Kämmererei, vom Umwelt- zum Stadtplanungsamt. Oder von der Kernverwaltung hin zu den städtischen Gesellschaften.

- Auch SPD-Unterbezirkschef Marco Pighetti begrüßt den gemeinsam festgelegten Sparkurs, warnt aber vor zu drastischem Stellenabbau: Die Personaldecke sei in einigen Bereichen ohnehin recht dünn. Gut findet er, dass es keine Kündigungen geben wird und die Aufgabenkritik ja als Fortsetzung der Verwaltungsreform gesehen werden könne: „Wenn intelligent gespart wird, könnte es glimpflich abgehen“.
- 800 Stellen seien bei der Stadtverwaltung innerhalb der letzten zehn Jahre bereits abgebaut worden: „Und wie soll das nun gehen ohne drastische Leistungsminderungen?“

„Wie messe ich das, was Mitarbeiter tun?!“

„Jeder Arbeitsplatz im Rathaus soll auf den Prüfstand“

Wiesbadener Kurier 19.03.2002

- Dass die Kommunalverwaltung vor einem tief greifenden Umbau steht und mit der Neustrukturierung ein Stellenabbau einhergehen wird, ist Thema, seit der Personalkosten-Nachschlag der Kämmerin von neun Millionen Euro pro Jahr auf dem Tisch liegt. CDU-Mann Bernhard Lorenz sagt als Erster dazu Konkretes.
- Da der Personaletat nur um die anstehende Tariferhöhung steigen darf, ist Stellenabbau die logische Folge, angepeilt werden 750 Stellen. Die Deckelung der Personalkosten hat zwangsläufig Auswirkungen auf Struktur der Stadtverwaltung, Straffung und Kostensenkung heißt das Gebot der Stunde. Transparenz schaffen, Hierarchien abbauen, Privatisieren etc.
- Jetzt soll also jeder Job auf den Prüfstand: „Wie messe ich das, was Mitarbeiter tun?“ Eine Datensammlung steht am Anfang der Analyse, in jedem einzelnen Geschäftsbereich wird erfasst, was gemacht wird. Dabei soll unter den Indikatoren auch die Qualitätssicherung beachtet werden. Wer Leistung erbringt, muss nicht bangen, meint Lorenz.

„Stellenabbau: SPD gegen Kahlschlag“

Wiesbadener Kurier 20.03.2002

- Scharfe Kritik bei SPD und Grünen haben die Äußerungen des CDU-Fraktionsvorsitzenden Bernhard Lorenz zum geplanten Stellenabbau bei der Stadtverwaltung Wiesbaden hervorgerufen.
- SPD-Fraktionschef Rolf Praml distanziert sich von der genannten Zahl von 750 Jobs, die wegfallen könnten.
- Nicht Abbau sondern Umbau müsse das Ziel sein, so Praml. In den kommenden Jahren kämen auf die Stadt neue Aufgaben zu, die nur durch Umschichtung innerhalb des Personalbestandes zu verwirklichen seien. Praml nennt als Beispiel die Betreuung von Kindern oder zusätzlichen Bürgerservice.
- Man kann nicht nach dem Rasenmäherprinzip Personal sparen, sondern muss gezielt nach Arbeitsbereichen suchen, die die Stadt ohne Schaden zurückfahren oder neu ausgestalten kann.

„Diehl läutet eine „neue Phase“ der städtischen Ordnungspolitik ein“

„25 neue „Hipos“ sollen Verkehr überwachen / Praml: „Eine Privatarmee“

Wiesbadener Kurier 05.06.2002

- Die Landeshauptstadt wird im Herbst 25 neue Mitarbeiter zur Überwachung des Verkehrs und zur Sicherheit der Bürger einstellen. Das beschloss gestern der Magistrat. Zehn Beamte und fünfzehn Angestellte sollen sich, so der Oberbürgermeister, durch Knollen und Bußgelder selbst finanzieren.
- SPD-Fraktionschef Rolf Praml kündigt indessen die strikte Ablehnung der neuen „Hipos“ an: Es könne angesichts des „ständigen Schwadronierens“ vom Personalabbau nicht sein, dass die beliebigen Bürger abzocken, um sich ihre Privatarmee zu finanzieren.

„Haushalt und Hipos sind „durch“, aber ohne die SPD“

***„Die Konsensrunde im Wiesbadener Rathaus wurde gestern mit einem massiven Dis-
sens beendet mit gegenseitigen Schuldzuweisungen“***

Wiesbadener Kurier, 13.06.2002

- SPD: Man kann nicht Personalabbau betreiben und gleichzeitig das Personal erwei-
tern, es dazu noch durch Knollen-Einkünfte finanzieren.

„Wiesbaden soll kräftig sparen“

„Ministerium genehmigt Haushalt“

Wiesbadener Kurier, 28.08.2002

- Das Land verdonnert die Stadt zu strengem Sparen. Dies betrifft auch die Perso-
nalkosten: Die Ausgaben im Jahr 2003 dürfen nach dem Erlass des Ministeriums nur
um höchstens ein Prozent steigen wobei diese Steigerung um mindestens ein Pro-
zent niedriger bleiben muss als die allgemeinen Tariferhöhungen. Das bedeutet Per-
sonabbau; die Vorgaben des Ministeriums gehen nach Angaben von Stadtkammerin
Vittoria weiter als die bisherigen Sparpläne der Stadt.

„Haushaltssperre als rigideste Form“

Spar-Auflagen des Innenministers geben den Kommunalpolitikern weitere Nüsse zu knacken“

Wiesbadener Kurier, 31.08.2002

- Konkrete Auflagen hat der Innenminister ja schon gemacht: etwa, dass die Personalausgaben nur um ein Prozent steigen dürfen, was in der Konsequenz Personalabbau bedeutet.
- Kämmerin Inge Vittoria sprach davon, dass der Wegfall von etwa 300 Verwaltungsstellen per anno in den vergangenen Jahren wohl nicht ausreichen werde. CDU-Fraktionschef Bernhard Lorenz hatte bereits beim Bekanntwerden des höheren Haushaltsdefizits vor Monaten mit drastischen Einschnitten im Personaletat geliebäugelt, von machbaren 750 Stellen in drei Jahren gesprochen.
- Das sieht sich FDP-Fraktionsvorsitzender Kai-Christoph Burghard so, der „jeden Posten inklusive Personal kritisch hinterfragen“ will.
- Für Burghard sind übrigens auch die neugeschaffenen 25 Hippo-Stellen, wegen derer die SPD aus der Konsensrunde ausstieg, „unter Haushaltsgesichtspunkten verhandelbar“, zumal er deren „Werbewirksamkeit für den Einkaufsstandort Wiesbaden“ ohnehin für fragwürdig halte: „Knollen schreibt Wiesbaden schon genug.“
- Beim Personal sei ein schneller Effekt ohnehin nicht zu erzielen, das wäre eher ein mittel- und langfristiges Sparinstrument. Eine „strenge Disziplin“ erwartet der künftige Kämmerer, Helmut Müller, dennoch von den Dezernaten, die ihre Personalbudgets einhalten müssen.

„Dezernate müssen abspecken“

„Magistrat beschließt Sparprogramm“

Wiesbadener Kurier, 18.09.2002

- Gespart werden soll aber nicht nur an den Sachausgaben, sondern auch an den Personalausgaben. Das Innenministerium hat die Vorgabe gemacht, dass diese Kosten im Jahre 2003 nur noch um höchstens ein Prozent wachsen dürfen. Wegen der Steigerung durch Tarifabschlüsse und Beförderungen bedeutet dies de facto Personalabbau. Bis Jahresende sollen daher Personaldezernat und Kämmererei Vorschläge machen, wie der Finanzrahmen einzuhalten sei.

„Stadt baut nach wie vor auf Fluktuation“

„Verdi-Fachkonferenz befürchtet Kündigungen“

Wiesbadener Kurier, 30.10.2002

- Die Wiesbadener Stadtverwaltung muss auch in absehbarer Zeit ohne betriebsbedingte Kündigungen auskommen. Das bestätigte sowohl Personaldezernent Peter Grella als auch Kämmerer Helmut Müller (beide CDU) und widersprachen damit öffentlich geäußerten Mutmaßungen der Gewerkschaft ver.di. Beide Mitglieder des Magistrat setzten darauf, dass der aufgrund der angespannten Haushaltslage notwendige Personalabbau durch die bei der Stadt übliche Fluktuation von fünf Prozent der Belegschaft bewerkstelligt werden kann.
- Angesichts des Personalabbaus sehen die ver.di-Leute aber das „Ende der Fahnenstange“ längst erreicht. Aus den Beschäftigten, lautet ihre Kritik, werde immer mehr herausgepresst, ein weiterer Personalabbau führe unweigerlich zum Schwund der Qualitätsstandards in der Verwaltung.
- Überzeugt gaben sich die Gewerkschafter von ihrer Lohnforderung von „deutlich mehr als drei Prozent“. Ein Inflationsausgleich müsse her, und: „Tarifpolitik ist Interessenpolitik“, sagte die Ver.di-Bezirksvorsitzende Margarete Unkhoff. Außerdem: Durch geringe Lohnforderungen seien bislang überhaupt noch keine Arbeitsplätze entstanden.

„Leistung muss sich auch bei der Stadt lohnen“

„CDU-Fraktion will für modernes Personalmanagement im Rathaus „Effizienz untersuchen“

„SPD: Eine Beschäftigungsmaßnahme für die Verwaltung“

Wiesbadener Kurier, 08.11.2002

- CDU-Rathausfraktion möchte ein modernes Personalmanagementsystem für die Stadtverwaltung installieren.
- CDU: Der Verwaltungsreformprozess müsse auf die Aufgabenkritik, die richtige Prioritätensetzung und die Erhöhung der Effizienz der Verwaltung konzentriert werden, dies sei „eine unternehmenspolitische Aufgabe“.
- Ein wesentlicher Baustein dafür seien motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter, also soll auf Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung gesetzt werden.
- Personalentwicklung sei auch nicht Sache allein des Personaldezernenten, sondern müsse als Querschnittsaufgabe für alle Ämter aufgefasst werden.
- Bevor ein „schlüssiges Konzept“ entwickelt und umgesetzt werden kann, soll in einem ersten Schritt Datenmaterial gesammelt und aufgearbeitet werden. So werden in dem Antrag nicht nur Mitarbeiterzahlen erfragt, sondern auch Daten über Weiterbildungsangebote, Kündigungszahlen, Krankheitsentwicklung und Überstundenzahl aufgeschlüsselt nach Ämtern und Abteilungen. Nur so sei möglich zu erkennen, wo vom Durchschnittswert abgewichen wird, um entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.
- Die SPD lehnte das Ansinnen mit der Begründung ab, dass die Verwaltung bereits durch die Aufgaben- und Arbeitsgruppen für die Haushaltskonsolidierung aus- und überlastet sei. Nun mit einer weiteren „Beschäftigungsmaßnahme“ noch draufzusatteln sei nicht der richtige Weg.
- Stellvertretende Fraktionsvorsitzende Elke Wansner (SPD): Es sei anzufügen, dass weder entsprechende Zahlen noch ein umfängliches Personalentwicklungskonzept aus der langjährigen Amtszeit des ehemaligen Personaldezernenten OB Diehl vorlägen.

„Mehr Geld für weniger Personal?“

Wiesbadener Kurier, 07.01.2003

- OB Diehl (CDU) sieht düstere Zeiten für die Stadt Wiesbaden herauf ziehen, sollte bei den Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst ein Ergebnis in Höhe der Schlichter- Empfehlung vereinbart werden.
- Dies wäre schier unmöglich wieder reinzuholen und würde den Druck auf den Personalabbau erhöhen, so OB Diehl.
- Eine 2,4-Prozentige Tarifierhöhung würde beim städtischen Personaletat von 192 Millionen Euro ein Plus von 4,6 Millionen bedeuten. Dazu kommt die Einmalzahlung von 800.000 Euro, macht 5,4 Millionen.
- Da man im Zuge der Haushaltskonsolidierung vier Millionen einsparen wollte, wären nunmehr 9,4 Millionen Euro zu kompensieren.
- Der Kämmerer sieht die Notwendigkeit zum Personalabbau, der ja ohne betriebsbedingte Kündigungen erfolgen soll, gestiegen.

„Plus von 8,4 Millionen Euro ist eine bittere Pille“

„Tarifabschluss im öffentlichen Dienst: Wiesbaden lehnt entgegen anderer Kommunen Ausstieg aus Arbeitgeberverband ab“

Wiesbadener Kurier, 11.01.2003

- Eine klare Position vertritt dagegen die Stadt: Das Plus von 8,4 Millionen Euro ist eine bittere Pille.“
- Stadtkämmerer Müller (CDU) reagiert gefasst auf den Tarifabschluss. Sicherlich erschwere der Anstieg der Löhne und Gehälter nachhaltig den Haushalt. Denn die einzige Möglichkeit der Gegenfinanzierung bestehe im Abbau von Personal, der ohne betriebsbedingte Kündigungen erfolgen soll.
- Von den geplanten Einsparungen in Höhe von 16,5 Millionen Euro wollte die Stadt allein beim Personal vier Millionen Euro weniger ausgeben. Nun muss sie 9,4 Millionen Euro kompensieren.
- Personaldezernent Grella prognostizierte: Das Drei- Stufenmodell des Tarifierstiegs von 4,4 Prozent bedeute für die Stadt Mehrausgaben von 8,4 Millionen Euro.
- Die erste Stufe, nämlich die 2,4-prozentige Tarifierhöhung, die in diesem Jahr umgesetzt wird, hat beim Personaletat von 192 Millionen Euro ein Plus von 4,6 Millionen Euro zur Folge. Diese Summe entspricht laut Grella den Personalkosten der Stadt für rund 150 Mitarbeiter pro Jahr.

„Der Kämmerer warnt“

„Personalausgaben drohen davonzulaufen“

Wiesbadener Kurier, 12.04.2003

- Für das Haushaltsjahr 2003 droht ein Defizit von fast 50 Millionen, statt der angepeilten 43,5 Millionen Euro.
- Eine der Hauptursachen für das Abweichen vom Sparziel, sagt Stadtkämmerer Müller, seien die Personalkosten, die nach derzeitigem Stand rund 4 Millionen über dem Plan liegen.
- Um das Ziel zu erreichen, müssen laut Konsolidierungsvereinbarungen 80 Stellen abgebaut werden, dazu weitere 25 Stellen, die zur Refinanzierung des Tarifabschlusses notwendig sind.
- Der Stellenabbau soll ausschließlich über natürliche Fluktuation erfolgen.
- Wie Müller mitteilt, haben bislang nur die Dezernate von OB Diehl und Goßmann (Wirtschaft) ihre Personalausgaben nicht überschritten, Spitzenreiter sei das Personaldezernat von Peter Grella.

„Die harten Maßnahmen liegen noch auf Eis“

***„Stadtkämmerer Müller bringt Haushaltsentwurf für 2004 und 2005 im Magistrat ein /
“Weiter hohe Investitionen“***

Wiesbadener Kurier, 05.11.2003

- Mit dem bisherigen Verlauf der Haushaltskonsolidierung zeigt sich Kämmerer Müller durchaus zufrieden. Der Personalabbau, 425 Stellen in fünf Jahren, laufe ebenso nach Plan wie die Verringerung der Sachausgaben.
- Vorgesehen ist, bis zum Jahre 2007 etwa 213 Millionen Euro einzusparen.
- Trotz der knappen Kassen wird die Stadt Wiesbaden ihre Investitionen nicht reduzieren. Für 2004 und 2005 sind Ausgaben von insgesamt 118,6 Millionen Euro vorgesehen. Unter anderem sind für Verkehrsmaßnahmen 31,5 Millionen veranschlagt, für die Schulen 27,3 Millionen und für den Wohnungsbau 16,9 Millionen Euro.
- An ihre Investitionen will die Stadt Wiesbaden nicht den Rotstift ansetzen. Auch die Sanierung der nicht sonderlich attraktiven Fußgängerzone steht auf der Prioritätenliste.

6 Personalwirtschaftliche Maßnahmen in der kommunalen Praxis – Interviews in den beteiligten Kommunen

6.1 Vorbemerkungen

Nach unseren umfangreichen theoretischen Recherchen wollen wir in diesem Abschnitt auf die folgenden Fragestellungen eingehen:

- Mit welchen personalwirtschaftlichen Maßnahmen reagiert die kommunale Praxis in den ausgewählten Kommunen auf die Finanzknappheit?
- Wie sind diese Maßnahmen dort ausgestaltet?
- Welche Erfahrungen liegen schon vor, besonders hinsichtlich der Wirksamkeit?

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, führten wir in den beteiligten Kommunen Interviews durch.

6.2 Landkreis Limburg-Weilburg

Interview Landkreis Limburg-Weilburg

- Teilnehmer:

Landkreis Limburg-Weilburg:

Wolf-Dirk Rübiger (Haupt- und Personalamtsleiter)

- Daniela Holz (Sachgebietsleiterin Allgemeine Personalangelegenheiten)
- Markus Drossel (Sachgebietsleiter Organisation,)
-
- Studiengruppe 2/01:

Yvonne Ohlbach,

- Nicole Schmidt,
- Frank Richter,
- Michael Ripper,
- Michael Walther

Wie viele Stellen besitzt der Landkreis Limburg-Weilburg?

Derzeit besitzt der Landkreis ca. 535 Stellen.

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen nutzen Sie außer dem drastischsten Mittel, dem Stellenabbau, um auf die finanziellen Probleme zu reagieren?

Wir haben eine Wiederbesetzungssperre für freie Stellen eingeführt. Diese gilt in der Regel für maximal ein Jahr. Alle Stellen die frei werden, kommen bei uns in einen Stellenpool, über den der Kreistag oder der Kreisausschuss dann verfügen können. Falls dann Bedarf für eine Wiederbesetzung einer Stelle besteht, entscheidet der Kreisausschuss über die Freigabe.

Wenn der Kreistag entsprechendes beschließt, bauen wir auch Stellen ab. Im laufenden Haushaltsjahr 2004 werden wir rund 22 weitere Stellen abbauen.

Die Zahl wurde vom Kreistag vorgegeben. Parallel dazu wurden Teile des Budgets gesperrt, so dass rechnerisch weitere 5 Stellen abgebaut werden. Im Gesamtergebnis kommt man somit auf 27 Stellen.

Die betriebsbedingte Kündigung hat bisher und wird vermutlich auch in der Zukunft keine Rolle beim Landkreis Limburg-Weilburg spielen.

Werden bei ihnen regelmäßig Stellenbemessungen durchgeführt?

In der Vergangenheit wurden keine Stellenbemessungen durchgeführt. Die Festlegung, welche Stellen erforderlich sind, erfolgt in der Regel so, dass sich die Amtsleiter zusammensetzen und darüber beraten, in welchen Bereichen Personal dringend nötig ist und in welchen Bereichen Stellen eingespart werden können.

Stellt sich im Laufe des Jahres heraus, dass in einem Bereich Bedarf besteht, wird zunächst versucht durch Umsetzungen darauf zu reagieren. Eine weitere Möglichkeit zusätzlichen Bedarf abzufangen ist die Erhöhung der Stundenzahl eines Teilzeitbeschäftigten.

Werden Sie das von der Politik vorgegebene Ziel, den Abbau von 22 Stellen, erreichen?

In diesem Jahr schaffen wir vermutlich eine Punktlandung. Dabei bedienen wir uns jedoch auch der Stellen, die durch angetretenen Mutterschutz und Elternzeit frei werden. Da diese Mitarbeiter bei einer Rückkehr jedoch einen gesetzlichen Anspruch auf ihre alte Stelle besitzen, kann das zu Problemen führen. Wir werden diesem Anspruch aber in jedem Fall genügen.

Harte Auseinandersetzungen mit den Amtsleitern sind nötig, um die Vorgaben des Kreistages zu erreichen.

Nutzen Sie Instrumente um die Motivation oder die Leistungsbereitschaft des Personals voranzutreiben?

Wir gehen davon aus, dass das Personal hier schon leistungsbereit ist und nicht aufgefordert werden muss noch leistungsbereiter zu sein.

Im Februar 2004 ist in der Nassauischen Neuen Presse ein Artikel erschienen, in dem berichtet wurde, dass der Kreis Limburg-Weilburg über eine konsequente Verbeamtung nachdenkt. Der Kreisausschuss sollte diesen Vorschlag untersuchen. Liegen bereits Ergebnisse über mögliche Einsparungen vor?

Dies ist so nicht ganz richtig. Den Kreistag hat es schlicht und einfach interessiert, wie es sich kostenmäßig auswirken würde, wenn alle Angestellten Beamte wären. Dies sollte ermittelt werden. Diese Ermittlungen sind noch nicht abgeschlossen und es ist auch noch keine Tendenz erkennbar.

Anfang des Jahres gab es von der Bundesregierung Pläne für die Einführung einer Ausbildungsabgabe. Dieses Vorhaben ist zunächst einmal wieder zurückgestellt worden. Wäre der Kreis davon betroffen gewesen?

Vermutlich ja. Wir bilden zwar über Bedarf aus, aber die Zahlen hätten wahrscheinlich nicht ausgereicht.

Wie viele Auszubildende bildet der Landkreis derzeit aus?

Zur Zeit haben wir 11 Auszubildende, darunter sind auch Inspektoranwärter/innen.

Sie sagen sie bilden über Bedarf aus. In welchen Bereichen?

In allen Bereichen.

Auch Inspektoranwärter?

Von den vier Inspektoranwärter/innen werden wir in diesem Jahr vermutlich alle übernehmen. Bei den Aufstiegsbeamten ist es jedoch so, dass diese nicht automatisch die A 9 erhalten.

Zusätzlich bekommen wir noch Bewerbungen von Inspektoranwärtern aus anderen Kommunen die dort nicht übernommen werden.

Hartz IV: Haben Sie schon Verhandlungen mit der Bundesagentur für Arbeit geführt bzw. werden Sie bei der Landesregierung die komplette Übernahme des Arbeitslosengeld II beantragen?

Das kann ich Ihnen noch nicht sagen, dies ist bei uns noch nicht abgeschlossen. Der Kreistag hat dazu am 10. August eine Sondersitzung zu dem Problem einberufen und wird sich dann erst einmal entscheiden, welche Richtung gegangen werden soll, ob von dem Modell Gebrauch gemacht wird, oder ob es in Zusammenarbeit mit der Agentur gemacht wird, oder welche anderen Möglichkeiten es gegebenenfalls noch gibt.

Konkrete Angaben können da bis jetzt noch nicht gemacht werden, da sich die Fakten täglich ändern. Die Berechnungen über das benötigte Personal werden vom Kreisausschuss durchgeführt.

Wir sind im Augenblick selbst gespannt, was da auf uns zukommen wird, aber wie gesagt das ist im Augenblick sehr undurchsichtig. Aber wir versuchen dies bis zum 10. August zumindest theoretisch hinzukriegen.

Aber fest steht eines: Das sog. Sozialamt, bei uns heißt es Amt für Soziale Angelegenheiten, wird nur noch in verkleinerter Form weiter bestehen, egal welche Form gewählt wird.

Im Dezember 2002 wurde im Weilburger Tageblatt berichtet, dass in den vergangenen Jahren 7,5 Millionen Euro durch innovative Entscheidungen im Personalbereich eingespart wurden. Was waren das für Entscheidungen?

Für Formulierungen der Presse sind wir nicht zuständig. Aber richtig ist das wir in dieser Zeit unser damaliges Umweltamt aufgelöst haben und seit dem als Eigenbetrieb „Abfallwirtschaft“ weiterführen. Das wäre das einzige eigentlich was mir so auf die Schnelle einfiele. Der Eigenbetrieb wird ja ausgegliedert. Er ist zwar juristisch unselbständig aber dort gibt es einen eigenen Personalhaushalt und da fallen hier im HH-Plan die Bediensteten ja dann heraus.

Wenn Sie also fragen wie viele Bedienstete der Landkreis hat, dann können wir ihnen nur die Zahlen der Kreisverwaltung selbst nennen. Hinzu kommen die, die im Krankenhaus arbeiten, die im Abfallwirtschaftsbetrieb arbeiten und die, die wir der Gesellschaft für Arbeit und Beschäftigung (GAB) ausgeliehen haben, so dass unterm Strich natürlich nur noch so um die 1000 Mitarbeiter beim Kreis selbst beschäftigt sind.

Aber man muss dazu sagen, dass das Krankenhaus ein Eigenbetrieb ist, die GAB ist eine GmbH, also eine juristisch selbständige Person mit eigenem Personalhaushalt und eigener Personalhoheit, was durch den Kreistag per Satzung zugebilligt wurde. Somit taucht dieses Personal dann natürlich nicht mehr im Stellenplan und in der Haushaltssatzung auf.

Aber das Geld muss dennoch vom Kreis irgendwie beschafft werden?

Nein. Die machen ja kaufmännische Buchführung, die haben ihre eigenen Budgets.

Aber irgendwo muss doch das Geld herkommen?

Beim Abfallwirtschaftsbetrieb sind es z. B. die Gebührenzahler.

Man kann doch nicht einfach sagen, wir machen jetzt einen Eigenbetrieb und dadurch sparen wir Kosten?

Der Kreis haftet nur für die Fehler, für das Defizit im Haushalt, dass aber erst nach 5 Jahren, so ist die Rechtslage. Nach 5 Jahren muss sich der Eigenbetrieb das Defizit vom Kreis decken lassen.

In der Zwischenzeit bleibt das Defizit dort und es muss versucht werden dies über das kaufmännische Rechnungswesen zu verringern.

Gibt es noch weitere Pläne, Bereiche auszugliedern z. B. als Eigenbetrieb?

Eigenbetriebe nicht, es wird im Augenblick überlegt, ob man das Krankenhaus in eine andere Rechtsform bringt. Das ist noch ein Eigenbetrieb.

Dann besteht die Frage auf das Krankenhaus bezogen, inwieweit man noch enger mit den anderen Krankenhäusern hier im Kreis zusammenarbeiten kann um da noch einmal Kosten einsparen zu können. Das ist das, was wir im Augenblick vorhaben.

Was der Kreistag beim Personalhaushalt für das nächste Jahr noch beschließen wird, wissen wir im Augenblick nicht.

Von 21 Landkreisen besitzen mittlerweile 20 einen defizitären Haushalt, sprich alle außer dem Hoch-Taunus-Kreis. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, sich Inspirationen von diesem Landkreis zu holen?

Der Hoch-Taunus-Kreis ist ein sehr reicher Kreis, weil dort die Leute wohnen, die das Geld in den Händen haben. Wir besitzen zwar ein Defizit, welches sich jedoch noch am unteren Rande bewegt. Wir haben auch bescheinigt bekommen, dass unsere Konsolidierungsversuche doch recht erfolgreich waren. Es geht jedoch vieles über Personaleinsparungen, wobei in diesem Bereich jetzt fast das Limit erreicht wurde.

Das heißt der Kreis wird im nächsten Jahr auch ein wesentlich höheres Defizit haben, als in diesem Jahr. In diesem Jahr liegen wir irgendwo so zwischen 15 und 17 Millionen, je nachdem, was am Ende des Jahres rauskommt.

Und im nächsten Jahr bewegen wir uns zwischen 25 und 35 Millionen. Der Sprung ist also schon gewaltig und den Sprung kann man auch nicht nur mit Personaleinsparungen lösen. Über die wirtschaftliche Lage ist kein Geld mehr zu beschaffen, da können wir den Haushalt nicht sanieren. Dies wird noch ein paar Jahre so anhalten. Selbst wenn es dieses Jahr positiv verlaufen würde, dürfte die Durststrecke nicht vorbei sein.

Weitestgehend privatisiert haben wir den Bereich Reinigungskräfte. Im Bereich der Schulen versuchen wir auch Verbundsysteme aufzubauen und Vertretungsregeln zu organisieren, damit zumindest nicht mehr Personal nötig wird.

Wie sieht es eigentlich aus mit Beförderungsstopp?

Ja, das ist eine gute Frage. Wie gut, dass sie als Beamte keinen Rechtsanspruch auf Beförderung haben und getreu diesem Muster verfährt der Kreis.

Bisher hatten wir Beförderungstermine immer zum 1.12. Dies ist im letzten Jahr verschoben worden auf 2 Termine: 1.7. und 1.12. Damit hat der Kreis auch nur die befördert, welche am 1.12. auch schon ein Jahr vorher hätten befördert werden können. Wie es in diesem Jahr aussieht, wissen wir noch nicht.

Was die Angestellten anbelangt, da wird versucht den BAT vollkommen auszuschöpfen.

Wobei das immer etwas schwierig ist mit dem BAT, oder?

Wir wissen natürlich auch, dass jeder Angestellte eine Klagemöglichkeit hat. Gleichwohl wird von diesen Möglichkeiten kein Gebrauch gemacht, so dass die Angestellten zeitlich verzögert weiterkommen, aber nicht zu den Zeiten wo sie, wenn sie den BAT ganz streng auslegen, weitergekommen wären, d.h. es findet eine zeitliche Verschiebung der Höhergruppierung statt. Das ist unsere interne Maßnahme. Eine Nullrunde ist somit durchaus möglich.

Dazu muss ich auch sagen, dass ganz viele Mitarbeiter dafür Verständnis aufbringen. Der heimatnahe Arbeitsplatz ist da immer noch wichtiger als ein Rechtsstreit. Man versucht also eine Balance zu finden.

Darüber hinaus wird mit dem Personalrat darüber diskutiert, dass die Angestellten freiwillig 40 Stunden die Woche zu arbeiten, um der 42-Stunden-Woche der Beamten halbwegs gerecht zu werden.

Welche Maßnahmen nutzen Sie noch um Finanzmittel einzusparen?

Wir denken laufend über Einsatz verbesserter Technik nach. Ein erhöhter EDV- Einsatz bringt mehr Mitarbeiterzufriedenheit. Durch beispielsweise erhöhten Email-Einsatz können Leerläufe vermieden und Wege verkürzt werden.

Zudem gibt es Überlegungen zu Fallgruppenumwandlungen in Verbindung mit einer Organisationsumwandlung. Es sind jedoch bisher nur Gedanken, es wurde noch nichts umgesetzt.

Im Bereich der Fortbildungsmaßnahmen haben wir ebenfalls Überlegungen angestellt, wie z. B. im Bereich der Aufstiegsbeamten. So soll der Beamte 50 Prozent der Kosten für diese Fortbildung selbst bezahlen, was auch in monatlichen Raten möglich sein kann.

Erreicht der oder die Betroffene dann den Abschluss mit der Note „1“, bekommt er die Kosten voll zurück erstattet. Erreicht man den Abschluss mit der Note „2“, bekommt man nur die Hälfte der Kosten zurück erstattet.

Zudem haben bei uns Aufstiegsbeamte keinen Anspruch auf eine höher dotierte Stelle. Sie bekommen also keine verbindliche Zusage dafür.

Zudem muss die Stellenobergrenzenverordnung weiterhin sehr stark beachtet werden.

6.3 Main-Taunus-Kreis

- Teilnehmer:

Main-Taunus-Kreis:

- - Herr Kiesewetter (Personalamt)
 - Herr Bock (Personalamt)
 - Herr Exner (Personalamtsleiter)
 - Frau Stögbauer (stellvertretende Personalamtsleiterin)
-
- Studiengruppe 2-01:
 -
 - Herr Roth
 - Frau Klupp
 - Frau Gebert

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen nutzen Sie (außer Stellenabbau), um auf die Finanzknappheit zu reagieren?

Beim MTK sind die personalwirtschaftlichen Maßnahmen in einem permanenten Personalentwicklungsprozess eingebunden:

- Personalbemessungen werden durchgeführt.
- MTK hat bereits seit über 10 Jahren eine Stellenbesetzungssperre. Ausnahmen hierzu erfolgen nur über Einzelentscheidungen des Kreisausschusses. Diese sind jedoch nicht nötig bei Mutterschutz etc.
- Es besteht ein voraussichtliches Haushaltsdefizit i. H. v. ca. 35 Millionen Euro im Jahr 2004. Die ganzen Jahre davor war der Haushalt ausgeglichen. 2004 ist das erste Jahr mit Defizit.
- Vor 10 Jahren wurde die Maßnahme ergriffen KW-Vermerke anzubringen, sowie 15 Stellen pro Jahr nicht wieder zu besetzen.
- Heute besteht die Maßgabe 10 Stellen im Jahr (pro Jahr) einzusparen, außerdem wurde die Altersteilzeit auf 6 (anstatt 10) Jahre beschränkt. Die Wiederbesetzung bei Altersteilzeit erfolgt nur im Einzelfall und wenn, dann durch Azubis.
- Vorzeitiger Ruhestand bei Beamten wäre möglich, jedoch wurde es von den Mitarbeitern des MTK bisher noch nicht genutzt.
- Altersdurchschnitt des MTK liegt bei ca. 30 Jahren.

Wie viele Stellen haben Sie in den letzten 15 Jahren abgebaut?

Der MTK besitzt fast die identische Stellenzahl wie 1986. Danach musste u. a. noch folgendes berücksichtigt werden:

- Altenheime und Kliniken wurden ausgegliedert und zum Teil wieder eingegliedert
- 8 Schulen von Hochheim (20-30 Arbeitnehmer) wurden übernommen
- Neue Gesetze und Aufgaben sind in den Aufgabenbereich des MTK eingeflossen.

Der aktuelle Stellenplan 2004 sieht 681 Stellen vor.

Der Stellenplan für 2005 wird voraussichtlich 700 Stellen beinhalten. Dies wäre durch Hartz IV möglich, ist aber noch nicht beschlossen. Fall diese Konstellation nicht eintreten sollte, behält der Stellenplan von 2004 seine Gültigkeit.

Ist „betriebsbedingte Kündigung“ ein Thema bei Ihnen? Wie stehen Sie dazu?

Betriebsbedingte Kündigungen sind beim MTK kein Tabu. Beispielsweise wurden Betreuungsangebote (vor und nach der Schule) eingestellt. Als Folge davon wurden Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt weil keine weitere Verwendung möglich war.

Gibt es Untersuchungen in ihrer Verwaltung bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit?

- a) **Welche Maßnahmen ergreifen sie um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern?**
- b) **Nutzen Sie z.B. „Ideenmanagement“?**

a) Vor 10 Jahren wurde die letzte übergreifende Mitarbeiter-Befragung durchgeführt. Dabei wurde ein hoher Grad der Mitarbeiter-Zufriedenheit festgestellt.

Danach wurden viele Veränderungen beim MTK eingeführt: wie z. B. die Anhebung der Arbeitszeit der Beamten, die eventuelle Fusion mit dem Hochtaunuskreis (Ängste der Mitarbeiter wegen Arbeitsplatzverlust), Umstrukturierung von Ämtern. In diversen Bereichen wurden dann noch Mitarbeiter-Befragungen durchgeführt, jedoch nicht mehr fachübergreifend. Das Ergebnis der jeweiligen Befragungen war, dass auch weiterhin eine große Mitarbeiter-Zufriedenheit besteht.

Außerdem ist das Arbeitsklima ein großer Faktor der die Zufriedenheit der MA beeinflusst.

Problemlösungen erfolgen u. a. durch externe Berater.

Der MTK führte weiterhin zentrale Fortbildungsangebote und flexible Arbeitszeiten (= keine Kernzeit) ein. Heimarbeit ist möglich - stellt aber eher die Ausnahme dar;

Dienstvereinbarungen für Leistungsanreize können abgeschlossen werden.

Allgemein sind noch die räumliche Ausgestaltung; die technische Ausstattung der Arbeitsplätze; die Kantine im Gebäude mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die vorhandene Garage mit Parkmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu nennen.

b) Ideenmanagement existiert beim MTK. Ideen werden prämiert. Das Verfahren ist allerdings sehr bürokratisch.

Eine weitere Maßnahme war die Bildung eines Kreativteam aus 9 Mitarbeitern. Jedoch gingen nach einer gewissen Zeit dem Team die Ideen aus. Das Team erbrachte jedoch auch viele umsetzbare Ideen. Um das Kreativteam nach der Ideenflaute wieder kreativ zu machen, wäre eine personelle Veränderung nötig gewesen, dies schien jedoch zu aufwendig.

Werden bei ihnen regelmäßig Stellenbemessungen durchgeführt?

Welches Verfahren nutzen Sie dabei? Wann wurde die letzte durchgeführt?

Im Jugendamt und Bauamt finden z. Zt. Stellenbemessungen statt. Bei Verkündung des Ergebnisses ist dieses, meist durch erneute gesetzliche Veränderungen, oft bereits veraltet. Die Qualität muss in der Personalbemessung eine große Rolle spielen. Beispielsweise würden im Sozialamt auch weniger Mitarbeiter ausreichen, wenn ohne Überprüfung Hilfe zum Lebensunterhalt etc. ausgezahlt würde. Das Problem hierbei ist: die Personalkosten sinken zwar, aber die Gesamtkosten im Sozialamt würden immens steigen.

Eingesparte Personalkosten können also zu steigenden Kosten bei anderen Kostenarten führen. Der MTK führte in der Vergangenheit ein Projekt durch, bei dem eine Abteilung des Sozialamts mit 2 Mitarbeitern weniger als üblich ungeprüft Hilfe zum Lebensunterhalt auszahlte. Die Kosten für die Hilfe zum Lebensunterhalt stiegen immens an und überstiegen die eingesparten Personalkosten bei weitem. Daher ist Stellenbemessung in vielerlei Hinsicht zu betrachten. Der MTK führt immer aktuelle Stellenbemessungen durch.

Wie hoch sind die Anteile der Beamten, Arbeiter und Angestellte im Stellenplan? Werden Sie in Zukunft mehr Angestellte oder mehr Beamte einstellen?

- | | | |
|---------------------|----------------------|-------|
| • Stellenplan 2004: | • Realität: | |
| • 203 Beamte | • 140 Beamte | |
| • 463 Angestellte | • 750 Angestellte | Davon |
| • 14,5 Arbeiter | • 350 Teilzeitkräfte | |
| | • | |
| | • | |

Abweichung zwischen Realität und Plan ergibt sich dadurch, dass Angestellte vielseitiger einsetzbar sind als Beamte und deshalb werden mehr Angestellte eingestellt. Teilzeit ist auch eine personalwirtschaftliche Maßnahme um Kosten zu senken. Es wird z.B. eine Vollzeitstelle nur mit einer Teilzeitkraft besetzt. Kosten für eine halbe Stelle werden eingespart.

Es werden nun mehr Angestellte als Beamte eingestellt, so soll auch weiter verfahren werden. Der Grund hierfür ist die Flexibilität der Angestellten.

Wie gehen Sie mit freiwerdenden Stellen um? (Stichwort „Stellenbesetzungssperre“)

Im Moment gibt es eine halbjährliche Stellenbesetzungssperre. Diese ist nötig wegen des Defizits i. H .v. 35 Millionen Euro. Möglich ist, dass der Regierungspräsident dem MTK Auflagen aufgrund des Defizits erteilen wird. Aufgrund der Veränderungen im Haushalt ist die Finanzplanung noch fraglich.

Wie ist Ihre Einstellung auf diskutierte Reformen im Beamtenrecht?

Im MTK wurden u. a. die Leistungsorientierung (Belohnungen durch Prämien, Sonderzahlungen) und die Flexibilisierung diskutiert. Allerdings sollten diese Veränderungen dann auch die Angestellten umfassen. Dafür spricht der vom MTK eingereichte Vorschlag (kann bis 31.01.2005 eingereicht werden) für einen reformierten BAT.

Außerdem wird eine gesetzliche Änderung bei den Beamten gewünscht. Unter anderem um eine „Trennung“ von Mitarbeitern zu ermöglichen, die nicht mehr den Anforderungen entsprechen.

Wie ist die Situation bei den Auszubildenden des MTK?

a) Werden diese übernommen?

b) Bildet der MTK noch bedarfsgerecht aus?

a) Azubis (allgemein) werden übernommen wenn sie den Anforderungen des MTK (Personalabteilung) entsprechen. Es ist zu festzustellen, dass bisher in den letzten Jahren nicht alle Azubis übernommen wurden. Erfolgte keine Übernahme, lagen die Gründe immer in der Person des Azubis. Ansonsten erfolgt eine befristete Übernahme für ein Jahr, wobei eine unbefristete Übernahme nach der sogenannten Bewährungszeit möglich ist und auch angestrebt wird.

In Zukunft sollen bei Übernahmeentscheidungen die Leistungen in der Verwaltungsfachhochschule und in der praktischen Ausbildung berücksichtigt werden; sowie die persönliche Einschätzung des Personalamtes (es finden innerbetriebliche Unterweisungen statt, wo auf die sozialen Kompetenzen des Einzelnen geachtet wird). Der MTK will Mitarbeiter, die den Servicegedanken eines Dienstleisters verinnerlichen. Dieses Jahr werden zwei von insgesamt neun Verwaltungsfachangestellten (die die Prüfung bestanden haben; zwei sind durchgefallen und müssen die Prüfung wiederholen) nicht übernommen. Diese beiden haben es schon im Januar mitgeteilt bekommen. Die restlichen erhalten einen befristeten Arbeitsvertrag, danach ist eine unbefristete Übernahme möglich.

MTK bildet aus:

- Kauffrau/ -mann für Bürokommunikation
- Fachinformatiker
- Verwaltungsfachangestellte
- Inspektoranwärter

Die Ausbildung für die Kaufleute für Bürokommunikation wird zusammen mit der Firma Provalidis durchgeführt. Kann der MTK keine Kaufleute für Bürokommunikation übernehmen, ist Provalidis zur Übernahme verpflichtet.

Der Angestellten-Lehrgang II wird nicht befürwortet, da der MTK den Angestellten alternative Möglichkeiten bietet, um in höhere BAT-Stufen aufzusteigen.

Seit mind. 10 Jahren führt der MTK keine Ausbildung mehr im mittleren Dienst durch.

b) Der MTK bildet bedarfsgerecht aus.

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen von Hartz I – III auf die Personalwirtschaft?

Hartz I – III hat bisher keine Auswirkungen auf den MTK.

Wie fangen Sie die anfallende Mehrarbeit durch ansteigende Sozialhilfefälle in Ihrer Verwaltung auf?

Zum einen durch die technische Ausstattung. Es werden keine neuen Mitarbeiter eingestellt, vielmehr haben das die bisherigen Mitarbeiter mit zu tragen. Es wurde eine zielorientierte Bearbeitung eingeführt. Basierend auf den Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt wurden verschiedene Fallgruppen gebildet (Junge, Alte, Mütter).

Durch die Erhöhung der Arbeitszeit bei Beamten ergibt sich ein zusätzliches Arbeitszeitvolumen von 3 Vollzeitstellen. Dadurch sind auch keine neuen Mitarbeiter nötig.

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen wurden im Bezug auf Hartz IV getroffen?

Der MTK wird seine Mitarbeiter dann aus 3 Quellen beziehen:

1. Vom Arbeitsamt (-agentur). Die Arbeitsagentur in Frankfurt am Main ist lt. Herr Exner sehr kooperativ und wäre bereit Mitarbeiter an den MTK abzugeben.
2. Personalvermittlungsstelle
3. Freier Arbeitsmarkt

Welche Privatisierungs-/Outsourcing-Maßnahmen haben sie in den letzten Jahren durchgeführt?

Bereits vor 25 Jahren hat der MTK mit Privatisierungs-/Outsourcingmaßnahmen begonnen. Beispielsweise wurde der Reinigungsbereich der Klinik privatisiert. Kurze Zeit später auch die Klinik selbst (Umwandlung in GmbH). Die Klinik gehört jedoch heute noch zu 100 Prozent dem MTK.

Weiter wurde der Bereich Abfall (RMA) und Recycling (RMR) komplett ausgegliedert. Der MTK, wie auch z.B. Offenbach, Frankfurt und der Hochtaunuskreis sind daran beteiligt und halten daran Anteile. (Anteilig nach der Einwohnerzahl).

Die Altenheime waren zunächst Eigenbetriebe und wurden jetzt in die Klinik eingegliedert; weiterhin wurde die Volkshochschule ein Eigenbetrieb.

Hat der MTK ein langfristiges Personalentwicklungskonzept?

Im Bereich der Verwaltungsmodernisierung wurde sich mit der Personalentwicklung beschäftigt. Dabei wurden vier Projekte gebildet:

1. Mitarbeitergespräche
2. Führungsleitlinien
3. Anforderungsprofil
4. Beurteilungswesen

zu 1.: Diese erfolgen seit ca. drei bis vier Jahren.

zu 2.: Seit zwei Jahren umgesetzt und wurde mit Workshops eingeführt. Problematisch ist hierbei die obere Führungsebene, da diese sich quer stellt.

zu 3.: seit zwei Jahren erarbeitet.

zu 4.: wurde vorläufig auf Eis gelegt, weil das Beurteilungswesen auf zwei Grundlagen basieren muss. a) das Anforderungsprofil und b) auf Zielvereinbarungen. b) muss aber erst noch erstellt werden.

Beurteilungen müssen auf fachlicher und fachübergreifender Basis erstellt werden.

Des Weiteren sind Leistungsanreize wichtig, dazu zählt die schon seit über acht Jahren bestehende zentrale und dezentrale Fortbildung. Seit 2004 besteht eine Vereinbarung zwischen dem MTK und dem Rheingau-Taunus-Kreis, dass in Teilen die Fortbildungen zusammen getragen und veranstaltet werden.

Die Fachbezogene Fortbildung (zentral) wird von den jeweiligen Ämtern selbst organisiert. Die zusätzlichen fachübergreifenden Fortbildungen werden in die Gruppen „EDV“ und „Prävention“ eingestuft. Dafür steht ein Budget i. H. v. 150.000 Euro zur Verfügung. Beim MTK wurden bereits Zahlungen (Prämien für besondere Leistungen) gezahlt – allerdings nur in Einzelfällen. Das Budget hierfür beträgt 30.000 Euro.

Die Entscheidungsgruppe gibt ihren Vorschlag an den Personaldezernenten weiter, dieser entscheidet, ob eine Sonderzahlung (Prämie) erfolgt und in welcher Höhe.

6.4 Landeshauptstadt Mainz

- Teilnehmer:
-
- Landeshauptstadt Mainz:
- Herr Bauer

- Studiengruppe 2/01:
-
- Tanja Iwan,
- Jessica Mück,
- Michael Kübler,
- Jutta Zimmermann,
- Andreas Hansetz

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen nutzen Sie außer dem Stellenabbau um auf die bestehende Finanzknappheit zu reagieren?

Unter der Last von defizitären Haushalten, gesellschaftlichen Erwartungen bei knappen Ressourcen, Kostendruck und nicht enden wollenden Maßnahmen zur Personalkostenreduzierung wurde ab 1990 für Mainz zunehmend gefordert, sich zu modernisieren.

1993 wurde erstmalig das Projekt der Personalentwicklungsplanung eingeführt. Dieses Grundwerk war Ausgangspunkt für sechs darauf aufbauende Einzelbausteine, auf die sich bei der Stadt Mainz im Rahmen der Personalarbeit besonders konzentriert wurde.

Diese Leitideen, welche für eine qualitative Personalentwicklung bei der Stadt Mainz stehen, sind:

- Führungskultur und Mitarbeitergesundheit
- Frauenförderung
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Personalauswahl
- Korruptionsvorbeugung und
- Führen durch Kommunikation.

Deshalb hat es auch seit 1993 keinen Stellenabbau mehr gegeben. Vielmehr wurde die "Befähigung" der vorhandenen Personalkräfte gefördert – insbesondere im Bereich der Führungsfortbildung. Über 700 Beschäftigte mit Personalführungsaufgaben – vom Amtsleiter bis zum Vorarbeiter – wurden dadurch angesprochen sich mit der Führungsarbeit vertraut zu machen, eigene Führungsqualitäten zu entwickeln und zu optimieren. Dafür wurde/wird von der Stadt Mainz ein spezielles Führungskolleg angeboten, das sämtliche Führungskräfte auf allen Ebenen durchlaufen, das modulhaft aufgebaut ist und ein- bis mehrtägige Fortbildungseinheiten anbietet.

Auch der Kommunikation wird bei der Führungsarbeit eine zentrale Bedeutung zugemessen. Zur Förderung der Verantwortung und Fähigkeiten der Mitarbeiter stellt hierbei insbesondere das Mitarbeitergespräch mit den Inhalten Zielvereinbarung, Beratungs- und Fördergespräche die Beteiligung der Mitarbeiter an den Verwaltungszielen sicher und führt zu einer vertrauensvolleren Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Seit 1997 wurden ca. 80 Prozent aller Beschäftigten mit diesem Instrument vertraut gemacht. Die Ergebnisse waren positiv – wo z.B. die Entsorgungsbetriebe vorher eine Ausfallquote von 30 Prozent aufwiesen, reduzierte sich diese auf 15-18 Prozent.

Wie viele Stellen wurden in den letzten 15 Jahren bei Ihnen abgebaut? Was waren die Kriterien? Ist das Out-Sourcing bei den Zahlen berücksichtigt? Führte die Neue Verwaltungssteuerung zum Stellenabbau?

Kein Stellenabbau seit 1993.

Mainz hat zurzeit über 3.000 Beschäftigte (ohne Eigenbetriebe). Die Eigenbetriebe selbst weisen auch noch einmal ca. 1.000 Beschäftigte auf.

Hierin enthalten sind nicht die Elemente, welche vom Out-Sourcing "geschluckt" wurden – hierunter fallen z.B. die städtischen Altenheime oder aber auch die Rheingoldhalle, welche nun in der Gesellschaftsform einer GmbH geführt werden.

Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells, die Bildung von Projektgruppen und insbesondere das Controlling führen in Mainz nicht zu einem Stellenabbau.

Diesbezüglich existiert nun auch ein Produkthaushalt und seit 01. Juli diesen Jahres laufen die Aufzeichnungen.

Das Kontraktmanagement soll in den nächsten zwei Jahren zum Abschluss kommen; auch die Einführung der "Doppik" soll bis Ende 2007 abgeschlossen sein.

Ist die betriebsbedingte Kündigung in der Vergangenheit ein Thema gewesen bzw. wird sie in der Zukunft eine Rolle spielen?

In der Vergangenheit mit Sicherheit "ja". Allerdings wurde Ende der 90'er Jahre die sogenannte GVP-Vereinbarung beschlossen. Hierbei handelt es sich um einen Kontrakt zwischen Gewerkschaft, Verwaltung und Parteien, welcher bis 2007 Entlassungen ausschließt. Bis 2006 ist somit eine Beendigungskündigung ausgeschlossen.

Werden bei Ihnen regelmäßig Stellenbemessungen durchgeführt? Welches Verfahren nutzen Sie dabei? Wann wurde die letzte durchgeführt?

In der Stadt Mainz werden Stellenbemessungen durchgeführt. Dies ist besonders in Hinblick auf das Hartz IV-Konzept notwendig, um eine optimale Stellenbesetzung zu gewährleisten und um das vorhandene Budget effektiv ausnutzen zu können.

Sollte eine Bemessung ergeben, dass überzählige Stellen vorhanden sind, ist es erforderlich nach möglichen Lösungen zu suchen. Teilweise ist dies nicht einfach in die Tat umzusetzen. Einige Stellen, gerade diejenigen, die von schwerbehinderten Mitarbeitern besetzt sind, lassen einen Abbau nicht zu. Hier ist jedoch nicht das vorrangige Bedürfnis nur die einen finanziellen Rahmen zu verwirklichen, sondern auch soziale Komponenten einfließen zu lassen.

Werden Sie von der Ausbildungsabgabe betroffen sein? Bilden Sie bedarfsdeckend aus? Wie sind die Aussichten für Übernahme insbesondere der Inspektoranwärter in diesem Jahr?

Die Ausbildungsabgabe der Stadt Mainz beträgt ca. 350.000 Euro.

Die Ausbildungskosten sind allerdings weit höher anzusetzen:

12.500 Euro pro Ausbildungsplatz; zzgl. 30 Prozent zusätzlicher Kosten; zzgl. Ausbilderkosten

>> gesamt 1.600.000 Euro Ausbildungskosten.

Neben den insgesamt 130 Auszubildenden wurden dieses Jahr 8 Inspektoranwärter und 1 Aufstiegsbeamter mit ihrer Ausbildung für den gehobenen Dienst fertig. Sie wurden alle, genau wie in den letzten Jahren auch, übernommen. Zwei von ihnen wurden allerdings nur im Angestelltenverhältnis beschäftigt, was allerdings aufgrund mangelnder Leistung dieser Personen zurückzuführen ist.

Ansonsten geht man bei der Stadt Mainz immer von einer Übernahme aus.

Gibt es Untersuchungen in Ihrer Verwaltung bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit? Welche Maßnahmen ergreifen Sie um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern? Ideenmanagement?

Diese Untersuchungen sind besonders im Bereich der Personalentwicklung ausgeprägt. Fortbildungen erweisen sich als ein großer Kostenpunkt. Die teilnehmenden Mitarbeiter werden in Bezug auf Qualität der Fortbildungsmaßnahme und der Kompetenz der Dozenten befragt. So werden ineffektive Weiterbildungen nicht mehr genutzt.

Zudem finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt. Dadurch können Defizite aufgedeckt werden. Diese Methode zeigte besonders große Erfolge, da der Mitarbeiter selbst am besten über Arbeitsschritte informiert ist. So kann der Verwaltungsablauf optimiert werden, um weitere Kosten einsparen zu können.

Blicken wir auf das andere Rheinufer – Was halten Sie von der Einführung der 42-Stunden-Woche für Beamte?

Seit 1997 gibt es in Rheinland-Pfalz die 40-Stunden-Woche für Beamte.

Die Diskussion über die Regelung in Hessen wurde zum Teil auch in Mainz innerhalb der Verwaltung aufgegriffen, aber grundsätzlich als negativ abgekolten.

Zudem liegt sowieso mehr Arbeit vor, welche auch nicht in den zwei zusätzlichen Stunden abgearbeitet werden kann – Überstunden sind bei beiden Varianten die Regel.

6.5 Stadt Offenbach

- Teilnehmer:
-
- Stadtverwaltung Offenbach:
- Herr Grimm (Stellv. Personalamtsleiter)

- Studiengruppe 2/01:
-
- Lars Dietrich,
- Sabrina Hansmann,
- Anne Kathrin Reinwand,
- Katja Ritte,
- Tobias Weingartz

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen nutzen Sie (außer dem Stellenabbau) um auf die Finanzknappheit zu reagieren?

Vorbemerkung:

Die Antwort kann nur unter der Prämisse gegeben werden, dass nahezu sämtliche personalwirtschaftlichen Maßnahmen im Kontext der fortbestehenden Vorgabe zum weiteren Stellenabbau stehen. Diese sind einerseits unterstützend zum Personalabbau, andererseits leistungsfördernd bzw. motivationserhöhend ausgerichtet.

Genannt werden in diesem Zusammenhang – bewusst unstrukturiert, um das Spektrum deutlich zu machen – neben den Ausgliederungen und dem „echten“ Stellenabbau die teils begleitend eingesetzten Instrumente des Personalmanagements, wie verstärkte Personal- und Organisationsentwicklung (Führungskräfteschulungen, Coaching, Mentoring, flächendeckende Einführung des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9001), Beschwerdemanagement, Maßnahmen zur Gesundheitsprävention, Suchtprävention, Schutz vor sexueller Belästigung, Umgang mit Mobbing, die Verbeamtungsaktion, Ermöglichen von Teilzeitarbeit in grundsätzlich allen Funktionen, Ausnutzen der natürlichen Fluktuation, Neubelebung des Vorschlagswesens und Sanierungszulagen (letztere ggf. mit späteren Beförderungen bzw. Höhergruppierungen) als Bausteine des Leistungsanreizsystems, Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit, Interne Umsetzungen, Abfindungsangebote, Jobticket, Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit, Führen durch Zielvereinbarung, Ausbildungszulage, Frauenförderplan, Richtlinie zur Berufsrückkehr, Integrationsvereinbarung zur Verbesserung der Eingliederung, Beschäftigung und Förderung Schwerbehinderter, Arbeitszeitflexibilisierung, Dienstvereinbarung u. a. zur Nutzung von E-Mail, Intranet und Internet. Eine weitere Maßnahme stellt die jährliche Personalbedarfserhebung im Zusammenhang mit der Festlegung der Ausbildungsquote dar (siehe Antwort auf Frage 11 des Fragebogens, spezieller Teil). Erwähnt seien in diesem Zusammenhang noch regelmäßig stattfindende Stellen- bzw. Arbeitsplatzbewertungen in Stellenplanangelegenheiten und Personalkosten- bzw. -hochrechnungen im Zuge der Bewirtschaftung des Sammelnachweises A für Personalausgaben.

Ursprünglich gab es eine zentrale Stelle für Ausbildung in OF, die dann alle Fachbereiche abgedeckt hat (zu jedem Fachbereich 1 Fachmann). Das hauptamtliche Personal wurde dann reduziert und der Azubi wird seitdem direkt am Arbeitsplatz eingesetzt („learning by doing“). Für den Azubi ist dann ein bestimmter Mitarbeiter zuständig. Dieser ausbildende Mitarbeiter bekommt dann die Ausbildungszulage, da er hierdurch einer erhöhten Belastung ausgesetzt ist, weil er sich neben seiner normalen Tätigkeit auch noch um den Azubi kümmert. Die Ausbildungsbeauftragten in den Ämtern koordinieren das Ganze; die Zulage bekommen die, bei denen der Azubi sitzt.

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen wurden im Bezug auf Hartz IV getroffen?

Zurzeit können noch keine personalwirtschaftlichen Maßnahmen getroffen werden, da zunächst auf politischer Ebene eine Entscheidung darüber getroffen werden muss, in welcher Rechtsform eine ARGE (Arbeitsgemeinschaft zwischen der Stadt OF und der Bundesagentur) gebildet wird.

Es wird hierbei aber davon ausgegangen, dass als Rechtsform eine privatrechtlich organisierte Arbeitsgemeinschaft in Form einer GmbH zu gründen ist. Unter dieser Voraussetzung könnten dieser GmbH städt. Beschäftigte zugewiesen werden (§ 123 a Absatz 2 BRRG, § 12 BAT).

Die näheren Einzelheiten hierzu werden derzeit in 5 verschiedenen Arbeitsgruppen gemeinsam mit Vertretern der BA erarbeitet.

Wie viele Stellen haben Sie in den letzten Jahren abgebaut?

In den Jahren 1992 bis 2003 hat die Stellenzahl insgesamt um 1.592 Stellen abgenommen, davon 471 durch eigenen Stellenabbau und 1.121 durch Ausgliederungen.

Es gibt ca. ein Drittel weniger Personal durch echten Personalabbau. Von den ausgegliederten Stellen wurden zwischenzeitlich auch wieder welche abgebaut.

Die Teilzeitquote der Stadt Offenbach ist niedriger, als andernorts, was daran liegt, dass die Teilzeitstellen, die ausgegliedert wurden darin nicht auftauchen. Hier werden lediglich die Teilzeitstellen der Kernverwaltung abgebildet.

Personalkostenabbau alleine reicht zur Sanierung des Haushaltes nicht aus. Selbst wenn alles Personal weg wäre, würde die Kommune trotzdem Probleme haben. Deshalb ist hier ein Gesamtkonzept notwendig und auch wichtig. In Offenbach wird daher sog. „Nischenpolitik“ betrieben. Das bedeutet, dass es beispielsweise nicht wichtig ist, wie viele Banken sich in Offenbach niederlassen. Die Bank kann sich ruhig in Frankfurt niederlassen. Wenn der Verwaltungssitz der Bank (Personalabteilung etc.) sich in Offenbach befindet, bekommt die Stadt trotzdem einen Teil der Gewerbesteuereinnahmen. Man konzentriert sich also auf Dinge, die man bekommen kann, anstatt auf Sachen zu spekulieren, die unrealistisch sind.

Ist „betriebsbedingte Kündigung“ (in Zukunft) ein Thema bei Ihnen?

Wie stehen Sie dazu?

Betriebsbedingte Kündigungen waren bei uns von Anfang an ausgeschlossen. In einer mit den Personalvertretungen und der Gewerkschaft ver.di abgeschlossenen Rahmenvereinbarung als Grundlage für die frühzeitige Beteiligung der Personalräte und der Gewerkschaft ver.di im Zuge der Haushaltssanierungsmaßnahmen und der eingeleiteten Verwaltungsstrukturreform im „Modell Offenbach“ wurde bereits am 01.02.1992 geregelt, dass im Zusammenhang mit Sanierungsmaßnahmen keine Kündigungen zum Zwecke der Beendigung von Arbeitsverhältnissen ausgesprochen werden. Wie die unter 3 genannten Zahlen zum Stellenabbau belegen, bedurfte es zur Erreichung des Ziels keiner betriebsbedingten Kündigungen. Auch in Zukunft wird das in Offenbach am Main kein Thema sein. Auch wenn die Beschäftigten damit eine Beschäftigungsgarantie haben, bedeutet das nicht einen Anspruch auf einen bestimmten Arbeitsplatz zu haben bzw. zu behalten. Aussage des Oberbürgermeisters Gerhard Grandke dazu ist: „Den Heizer auf der E-Lok wird es bei uns nicht geben.“ Veränderungsbereitschaft wird deshalb vorausgesetzt. Unterstützung erfolgt – soweit erforderlich – durch entsprechende Anpassungsfortbildung.

Gedenken Sie aus dem Tarifverträgen auszusteigen?

(Das Land Hessen hat bereits gekündigt, gilt nur für Neueinstellungen)

Nein. Die Stadt Offenbach am Main ist Mitglied im Kommunalen Arbeitgeberverband Hessen (KAV Hessen).

Wie hoch ist die Wochenarbeitszeit?

Die regelmäßige Arbeitszeit des Tarifpersonals beträgt ausschließlich der Pausen durchschnittlich 38 ½ Stunden wöchentlich (§ 15 BAT / § 14 BMTG-II), für die Beamtinnen und Beamten seit 01.01.2004 nach der neuen Verordnung über die Arbeitszeit der hessischen Beamtinnen und Beamten (Hessische Arbeitszeitverordnung – HAZVO) vom Lebensalter abhängig 42, 41 bzw. 40 Stunden wöchentlich.

Die Stadt Offenbach am Main hat aufbauend auf einer fortbestehenden Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit vom 13.03.1990 mit Regelungen über die Festarbeitszeit bzw. gleitende Arbeitszeit mit Vor- und Nachgleitzeit sowie Kernarbeitszeit und Sonderregelung für Abend-sprechstunde eine Richtlinie zur Arbeitszeitflexibilisierung konzipiert.

Sie beschreibt im Wesentlichen zwei Interessenlagen, nämlich die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (familiäre Pflichten, sportliche Betätigung, sonstige Hobbys) sowie die dienstlichen (Entkopplung von Öffnungs- und Arbeitszeit, Verbesserung des Dienstleistungsservices), und ermutigt dazu, gänzlich neue Arbeitszeitvarianten zu erproben, die den genannten Interessen Rechnung tragen bzw. bereits praktizierte bewährte Handhabungen aus der „Grau-/Tabuzone“ herauszuführen und offiziell zu machen. Eckpunkte der Richtlinie sind ein Arbeitszeitrahmen von 6.00 Uhr bis 20.00 Uhr, längste tägliche Arbeitszeit (ohne Pausen) 10 Stunden, Zeitguthaben monatlich 38,5 Stunden, kumuliert 115,5 Stunden, Zeitschuld monatlich höchstens 10 Stunden, kumuliert 38,5 Stunden, Zeitausgleich stundenweise und/oder fünf mal pro Monat ganztägig (4-Tage-Woche), einmal jährlich bis zu drei Wochen, Arbeitszeitplanung zur Bestimmung von Arbeitsspitzen. Flexible Arbeitszeit wurde als nichtmonetärer Leistungsanreiz vom Frauenbüro initiiert und vom Personaldezernat aufgegriffen, von einer eigens dafür eingerichteten, funktionsbezogen besetzten Projektgruppe in Form einer Richtlinie ausformuliert, 1995 in zwölf Pilotprojekten erprobt und im Juni 1996 flächendeckend freigegeben. Sie war von Anfang an auf eine intensive in- und externe Beteiligung abgestellt, verfügt über eine Reihe von Nahtstellen zu anderen Bausteinen bzw. Instrumenten der Verwaltungsstrukturreform und hat zu einer Optimierung des Dienstleistungsservices einer - und einer höheren Arbeitszufriedenheit andererseits - beigetragen. Die Einführung flexibler Arbeitszeiten erfolgt anhand entsprechender Projektbeschreibungen zunächst probeweise für ein halbes Jahr und – positiven Erfahrungsbericht vorausgesetzt – danach dauerhaft. Aktuell praktizieren von 1.058 Beschäftigten (587 Frauen, 471 Männer) 770 Personen (484 Frauen, 286 Männer) in 32 Organisationseinheiten der Kernverwaltung offiziell die flexible Arbeitszeit. Das sind 72,8 Prozent aller Beschäftigten, 82,5 Prozent aller Frauen, 60,7 Prozent aller Männer.

Idealer Anwendungsbereich ist beispielsweise das Schulsekretariat. Hier gibt es extreme Unterschiede in der Arbeitsmenge zu bestimmten Jahreszeiten (nach den Sommerferien, vor der Zeugnisausgabe viel Arbeit, zu anderen Zeiten fast gar keine). Auch in der allg. Verwaltung sind solche Arbeitsspitzen zu erkennen; beispielsweise bei der Bearbeitung von Beihilfeanträgen (zur Urlaubszeit verstärkt – es wird Geld benötigt; zum Jahresende verstärkt – Leute machen „Jahresabschluss“).

Heimarbeit ist durch die Arbeitszeitflexibilisierung grundsätzlich möglich. Bisher gibt es ca. 5-7 Heimarbeitsplätze, die aufgrund einer Anfrage der Beschäftigten (wg. Kindererziehung etc.) geschaffen wurden. Es werden keine Heimarbeitsplätze geschaffen im Zusammenhang mit Raumeinsparungen.

Das alte Zeiterfassungssystem wurde beibehalten (Stechuhr, aber uralte). Mittlerweile gibt es keine Ersatzteile mehr für dieses Gerät, weshalb es abgeschafft wurde. Ein neues Zeiterfassungsgerät anzuschaffen und einzurichten wäre zu teuer gewesen. Deshalb praktiziert man in Offenbach das System der Handaufschreibung mit Hilfe einer extra eingerichteten Excel-Tabelle (= Vertrauensarbeitszeit).

Können Sie Auswirkungen auf die Qualität der freiwilligen Aufgaben feststellen?

Eines der erklärten, konsequent verfolgten und mittlerweile weitestgehend erreichten Ziele der Verwaltungs- und Strukturreform im „Modell Offenbach“ ist die Begrenzung der Verwaltungstätigkeit auf das „Kerngeschäft“, nämlich Hoheits- und Leistungsaufgaben zu erledigen. Diese sollen unter gleichzeitiger Optimierung der Kundenorientierung so wirtschaftlich und effizient wie möglich erledigt werden.

Durch die bereits erwähnten Maßnahmen ist es gelungen, das Dienstleistungsangebot mit heute rund einem Drittel weniger an Personal als zum Beginn der Verwaltungsstrukturreform zu organisieren.

Dabei ist festzustellen, dass die heute wesentlich kritischer hinterfragten Leistungen mit erkennbar besserer Qualität (beispielsweise auch in wesentlich verlängerten Öffnungszeiten) erbracht werden.

Qualitätseinbußen kann man sich in der heutigen Zeit nicht mehr leisten! Die Bürger/Kunden verhalten sich anders als früher und den Entscheidungen wird eher mal widersprochen (man nimmt sich auch schneller einen Anwalt). Insgesamt ist festzustellen, dass die Bevölkerung besser informiert ist und mehr Ahnung von der Verwaltung hat als bisher. Somit ist es wichtig, die Qualität des Verwaltungshandelns auf einem bestimmten Niveau zu halten, um nicht öffentlich in Kritik zu geraten.

Beispiel: Schwimmbad wurde geschlossen. Es gab ein riesiges „Geschrei“ in der Bevölkerung – vorwiegend von Leuten, die das Schwimmbad nie genutzt haben! Grund für die Schließung war, dass der Aufwand nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis zu den Einnahmen stand - die Leute gingen eher in die Spaßbäder in der Umgebung. Man beschränkt sich in Offenbach auf die Kernverwaltung.

Möchten Sie in Zukunft mehr Angestellte oder Beamte einstellen?

Im Rahmen der Auflagen zum Haushaltsplan 1997 wurde die Stadt Offenbach am Main vom Regierungspräsidium Darmstadt aufgefordert, über die bestehenden Vorgaben hinaus weitere Konzepte mit dem Ziel zusätzlicher Personalkosteneinsparungen zu entwickeln.

Eine vor diesem Hintergrund vorgenommene betriebswirtschaftliche Betrachtung bzgl. der Beschäftigung von Beamtinnen / Beamten und Angestellten hat ergeben, dass es für die Stadt – da sie weder Pflicht- noch freiwilliges Mitglied bei der Versorgungskasse für Beamte in Darmstadt ist und somit keine entsprechenden Umlagebeträge anfallen – günstiger ist, Beamtinnen / Beamte anstelle von Angestellten zu beschäftigen. Eine Modellrechnung auf der Basis „Besoldungsgruppe A 10 / Vergütungsgruppe BAT IVb“ erbrachte jährliche Minderaufwendungen in Höhe von durchschnittlich 1.763 DM (= 901 Euro) pro Monat und Vollzeitstelle.

Der rechnerische Kostenvorteil ergibt sich aus den nicht zu leistenden Arbeitgeberanteilen zu den Sozialversicherungsbeiträgen und zur Umlage der Zusatzversorgungskasse. Hinzu kommt der Differenzbetrag zwischen höherer Grundvergütung und geringerem Grundgehalt in der vergleichbaren Besoldungsgruppe.

Die Stadt Offenbach am Main hat daher ein Projekt zur Personalkostenreduzierung und Sicherung der Pensionsverpflichtungen entwickelt, das unter dem Begriff „Verbeamtungsaktion bei der Stadt Offenbach a. M.“ bereits in der Entstehungsphase (1997 und 1998) bundesweit für Aufsehen gesorgt hat.

Im Rahmen des Projekts haben alle im Bereich der Leistungs- und Hoheitsverwaltung beschäftigten Angestellten, die 45 Jahre und jünger sind, die Möglichkeit, sich als „andere Bewerber“ oder „Bewerber besonderer Fachrichtungen“ ins Beamtenverhältnis übernehmen zu lassen.

Um die durch die späteren Versorgungszahlungen anfallenden Belastungen nicht auf die Zukunft abzuwälzen, wurde ein Pensionsfonds eingerichtet.

Die städt. „Verbeamtungsaktion“ hat sich als Baustein zur Personalkostenreduzierung bewährt; sie wird deshalb fortgeführt. Seit Beginn der Umsetzung im Jahr 1999 wurden bereits insgesamt 113 Verbeamtungen durchgeführt. Die fortgeschriebenen Einsparungen beliefen sich bis zum Ende des Jahres 2003 auf insgesamt rund 5.240.000 Euro.

Sofern Stellen nach zu besetzen sind, wird stets darauf geachtet, hierbei möglichst eine Beamtin oder einen Beamten zu berücksichtigen. Sollte auf Grund besserer Eignung ein Bewerber / eine Bewerberin im Angestelltenverhältnis zum Zuge kommen, wird überwacht, zu welchem Zeitpunkt eine Verbeamtung nach den beamtenrechtlichen Vorschriften möglich ist. Im Kontakt mit der betroffenen Person wird rechtzeitig abgeklärt, ob eine Verbeamtung gewünscht wird und die entsprechenden Schritte eingeleitet werden sollen.

Zusammenfassend wird die Frage somit eindeutig dahingehend beantwortet, dass in Zukunft mehr Beamte / Beamtinnen als Angestellte eingestellt werden.

Wie ist Ihre Einstellung auf Änderungen im Beamtenrecht? („Abschaffung Beamtentum“)

Wie sich schon aus der Antwort zu 8 ergibt, erteilen wir allen Bestrebungen nach Abschaffung des Beamtentums aus rein wirtschaftlichen Überlegungen eine klare Absage.

Die seit 1992 erfolgreich verwirklichte Verwaltungsstrukturreform im „Modell Offenbach“ stellte von Anfang an und auch weiterhin auf die aktive Einbindung aller Beschäftigten und deren Motivation ab. Statusrechtliche Überlegungen spielen hierbei keine Rolle. Die anerkannt gute und breit gefächerte Ausbildung des Beamtennachwuchses lässt sogar erwarten, dass gerade von diesen Kräften die Aufgaben einer Hoheits- und Leistungsverwaltung besonders effizient und dennoch dienstleistungsorientiert erfüllt werden.

Eine offizielle oder gar einheitliche Grundposition zu dieser Frage gibt es bei der Stadt Offenbach am Main nicht. Zwischen den Forderungen nach Beibehaltung des Berufsbeamtentums und dessen gänzlicher Abschaffung zu Gunsten eines einheitlichen Dienstrechts gibt es auch die Ausrichtung nach einer Begrenzung auf nur wenige hoheitsrechtliche Bereiche.

Die Frage der Verbeamtung wird oftmals – wie wir meinen – fälschlicherweise gleichgesetzt mit einer Entscheidung Pro/Contra Bürokratie. Andere öffentliche Arbeitgeber entscheiden sich vermutlich auch deswegen eher für Angestellte, weil dies in der Bevölkerung mit einem Abbau bürokratischer Strukturen verbunden wird. Tatsächlich jedoch, hier sei die Unkündbarkeit von Angestellten in bestimmten Fällen angesprochen, sind die faktischen Unterschiede nicht so groß wie angenommen.

Persönlich bejahe ich uneingeschränkt die Beibehaltung des Berufsbeamtentums.

Werden Sie von der Ausbildungsplatzabgabe betroffen sein? Bilden Sie bedarfsdeckend aus?

Nach einer mit Hilfe eines sog. Ausbildungsplatzabgaberechners vorgenommenen Ermittlung wäre die Stadtverwaltung (Kernverwaltung) Offenbach am Main mit einem Betrag in Höhe von rund 106.000 Euro jährlich betroffen, wenn es zu einer Umsetzung des „Gesetzes zur Sicherung und Förderung des Fachkräftenachwuchses und der Berufsausbildungschancen der jungen Generation (Berufsausbildungssicherungsgesetz – BerASichG)“ gekommen wäre. Das Gesetzgebungsverfahren wurde jedoch, offiziell unterbrochen, nachdem nunmehr auf den Erfolg des zwischenzeitlich verabschiedeten „Ausbildungspaktes“ gesetzt wird.

Die Stadt Offenbach am Main bildet bedarfsdeckend aus und übernimmt regelmäßig alle Nachwuchskräfte auf Dauerarbeitsplätze.

Was zahlt die Stadt Offenbach am Main zum Solidarpakt?

Was die einzelnen Kommunen zum Solidarpakt zwischen Bund und Ländern für den Aufbau Ost zu zahlen haben, richtet sich nach der Gewerbesteuerumlage. Die Belastung für die Stadt Offenbach am Main beträgt rund 3,5 Millionen Euro pro Jahr.

Wissen Sie genaues über die Umsetzung von Hartz IV? Welche Auswirkungen wird Hartz IV auf ihr Personal haben?

Herr Oberbürgermeister Grandke hat bereits sehr frühzeitig (Org.-Verf. Nr. 148, OF-intakt 010/2004 vom 25.02.2004) die Bildung einer dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppe zur Umsetzung des SGB II festgelegt. Wie in der Antwort zu Frage 2 dargelegt, existieren in der Zwischenzeit 5 AGs, die das Thema unter den verschiedensten Gesichtspunkten beleuchten.

Die Stadt Offenbach ist außerdem durch einen der Projektleiter vertreten in einem Arbeitskreis pilotierender Kommunen und Bundesagenturen auf Bundesebene. Zusätzliche Informationen erhalten wir unter anderem über die Zentrale der BA, die KGSt, ver.di und den DStGB. Zusätzlich wurde eine renommierte Rechtsanwaltskanzlei mit der Beurteilung der aus dem SGB II bzgl. der Gründung einer ARGE zu ziehenden Konsequenzen – insbesondere hinsichtlich der Rechtsform sowie des Personalrechts – beauftragt.

Wir gehen momentan davon aus, dass es keine Änderung in direktionsrechtlicher Sicht für das Personal der Stadt OF geben wird. Lediglich die Fachaufsicht muss von einer/m Geschäftsführer(in) einer ARGE bei der Rechtsform GmbH wahrgenommen werden.

Hier ist eine starke Zusammenarbeit mit der Stadt Frankfurt denkbar. Es werden solche Überlegungen angestrengt wegen dem „Arbeitsmarkt Rhein-Main“. Es wäre nicht sinnvoll sich hier gegenseitig Konkurrenz zu machen.

Es gibt 5 verschiedene Arbeitsgruppen: Hier werden u. a. für die Mitarbeiter wichtige Fragen geklärt, die im Zusammenhang mit Hartz IV auftreten. Ganz wichtig dabei ist, ob die Mitarbeiter, die dort eingesetzt werden weiterhin Beschäftigte der Stadt Offenbach sind oder nicht. Damit zusammenhängend muss geklärt werden, ob diese Mitarbeiter dann auch noch die personalwirtschaftlichen Maßnahmen/Vergünstigungen in Anspruch nehmen können. Beispiele hierfür sind das Job-Ticket oder auch das Vorschlagswesen. Es könnte auch sein, dass das Personal künftig nicht mehr zur Stadt Offenbach gehört, sondern zum Bund.

Welche Aufgaben wurden bisher privatisiert und welche Ziele wurden damit verfolgt?

Ausgegliedert in selbständig arbeitende Eigenbetriebe oder Eigengesellschaften wurden bislang die Bereiche:

- Straßenbeleuchtung in die Energieversorgung Offenbach AG (EVO) 1992,
- Stadtreinigung und Abfallwirtschaft, Stadtentwässerung in den Eigenbetrieb Stadt Offenbach, Kommunale Dienstleistungen (ESO) ebenfalls 1992,
- Friedhofswesen (vorübergehend Eigenbetrieb Städtische Friedhöfe Offenbach (SFO), inzwischen Abteilung des ESO und die Gebäudereinigung zum ESO 1993,
- Straßenunterhaltung und Verkehrssicherung in den ESO 1994,
- Gebäudeverwaltung und –Unterhaltung in den ESO 1995,
- Park- u. Gartenanlagen, Sportstättenpflege in den ESO 1998,
- Städt. Alten- und Pflegeheim in den Eigenbetrieb Alten- und Pflegeheim der Stadt Offenbach (APF), inzwischen in die Trägerschaft des Deutschen Roten Kreuzes übergegangen, 1994,
- Kindertagesstätten in den Eigenbetrieb Kindertagesstätten Offenbach (EKO) 1996,
- Stadthalle in die Gemeinnützige Baugesellschaft Offenbach (GBO) 1996,
- Verkehrsbüro in die Offenbacher Stadtinformations-Gesellschaft (OSG) 1999.

Ziel der Ausgliederungen war – wie unter 7 des Fragebogens (allgemeiner Teil) schon erwähnt – die Begrenzung der Verwaltungstätigkeit auf das „Kerngeschäft“, nämlich Hoheits- und Leistungsaufgaben zu erledigen und die übrigen Aufgaben in selbständig arbeitende Eigenbetriebe oder Eigengesellschaften auszulagern, ohne sie dadurch aus der Gesamtverantwortung und –Steuerung des „Konzern-Stadt“ zu entlassen.

Gegenstand solcher Überlegungen waren Aufgaben, die gleich gut oder womöglich besser in anderer Rechtsform erbracht werden können.

Ist es nicht ein Widerspruch, die Qualität bei der Dienstleistungserbringung zu erhöhen und gleichzeitig Personal abzubauen?

Wie bereits ausgeführt, handelt es sich dabei nicht um einen Widerspruch. Durch die entsprechenden Begleitmaßnahmen ist es jedenfalls der Stadt Offenbach am Main gelungen, beide Ziele gleichzeitig zu erreichen.

Hat das Auslagern von Betrieben in Bezug auf das Personals finanzielle Vorteile?

Ja, durch die Ausgliederung der entsprechenden Stellen waren diese nicht länger im Stellenplan der Stadt, sondern in der jeweiligen Stellenübersicht der Betriebe etc. abzubilden. Ebenfalls waren die Personalkosten nicht länger im Haushaltsplan der Stadt sondern in den Wirtschaftsplänen zu etatisieren.

Für das von Ausgliederungen betroffene Personal entstanden jedenfalls keine finanziellen Nachteile (Übernahme durch die Eigenbetriebe etc. zu unveränderten Bedingungen auf der Grundlage entsprechender Personalüberleitungsverträge). Teilweise ergaben sich im Gegenteil Entwicklungs- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten, die ohne die Maßnahme nicht denkbar gewesen wären.

Wie kam es zur Verbeamtung der Angestellten? Ist man heute immer noch der Ansicht, dass diese Maßnahme klug war?

Zur Beantwortung wird auf die Ausführungen unter 8 des Fragebogens (allgemeiner Teil) verwiesen. Unverändert sind wir der Überzeugung, dass die Maßnahme richtig war, was auch anhand der fortgeschriebenen Einsparsumme deutlich wird.

Haben sich andere Städte oder Gemeinden an Offenbach angelehnt? Von anderen Verbeamtungen ist nichts bekannt, was nicht gerade dafür spricht, dass diese Maßnahme ohne Mangel ist?

Unsere Verbeamtungsaktion wurde unzählige Male von anderen Kommunen usw. telefonisch bzw. schriftlich hinterfragt. Wichtiger Hinweis war und bleibt in diesem Zusammenhang, dass die Stadt Offenbach am Main als kreisfreie Stadt weder Pflicht- noch freiwilliges Mitglied in einer Versorgungseinrichtung ist. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist die Maßnahme von daher für die meisten Kommunen nicht interessant.

Soweit es vergleichbare Ausgangssituationen gab, kann aus der Tatsache, dass von anderen Verbeamtungen nichts bekannt ist, nicht ohne weiteres geschlossen werden, dass nicht auch anderen Orts Verbeamtungen vorgenommen werden.

Dass die Maßnahme mit einem Mangel behaftet sein könnte, ist bislang nicht in einem einzigen Fall sichtbar geworden.

Für andere Kommunen ist das Modell der Verbeamtung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht interessant. Einzig wegen der Personalerhaltung könnte dieses Vorgehen für andere von Nutzen sein (BAL etc.).

Was für zusätzliche personalwirtschaftlichen Maßnahmen hat man neben der Verbeamtung angedacht/angewandt?

Hierzu wird auf die Antwort zu 1 (Allgemeiner Teil) verwiesen.

Ergänzend an dieser Stelle ein paar Ausführungen zur Sanierungszulage:

Für alle Beschäftigten – ausgenommen Amtsleiter/ -innen – wurde als monetärer Leistungsanreiz 1993 die Richtlinie zur Gewährung einer Sanierungszulage geschaffen. Beamtinnen / Beamte erhalten für tatsächlich geleistete zusätzliche Stunden als Sanierungszulage Mehrarbeitsvergütung in Anwendung der entsprechenden Verordnung.

Sanierungszulagen werden gezahlt für Mehrleistungen, durch die nachweisbar und bezifferbar die persönlichen Ausgaben durch Freilassen sonst zu besetzender Stellen gesenkt werden, was auch im Falle krankheits- bzw. Mutterschaftsbedingter Vakanzten nach Ablauf der sechsten Woche gilt, oder durch die im sächlichen Verwaltungshaushalt der Zuschussbedarf reduziert bzw. der Überschuss erhöht wird. Die Sanierungszulage beträgt 30 Prozent der eingesparten Mittel in Fällen von Mehrleistungen durch Vakanzten, ansonsten 20 Prozent der eingesparten Mittel bzw. der Mehreinnahmen, jedoch jeweils höchstens ein Monatsgehalt. Sanierungszulagen werden bei Vakanzten längstens für die Dauer von 12 Monaten gezahlt. Danach erfolgt entweder die Nachbesetzung einer Stelle unter Wegfall der Zulage oder eine höhere Eingruppierung im Gegenzug zum endgültigen Wegfall einer Stelle. Bei der Einsparung von Mitteln bzw. Mehreinnahmen gibt es eine Einmalzahlung. Die Entscheidung trifft die jeweilige Amtsleitung gemeinsam mit der zuständigen Personalvertretung im Einvernehmen mit dem Personalamt und ggf. der Kämmerei bzw. dem Revisionsamt. Die Inanspruchnahme der Richtlinie setzt bei allen Beteiligten Freiwilligkeit voraus.

Im bisherigen Anwendungszeitraum der Richtlinie waren 26 verschiedene Ämter bzw. Organisationseinheiten der Stadtverwaltung in 113 Einzelprojekten mit 361 Beschäftigten beteiligt.

Personalkosteneinsparungen von 2.392.975,30 Euro standen Sanierungszulagen in Höhe von 338.827,77 Euro gegenüber. Hieraus ergibt sich eine Personalkostenreduzierung von 2.054.147,53 Euro. Im rechnerischen Durchschnitt erhielten die Mehrleistenden pro Kopf eine Zulage in Höhe von 938,58 Euro.

Im unmittelbaren Zusammenhang mit den Projekten wurden bislang insgesamt 60 Beschäftigte (44 Frauen, 16 Männer) höhergruppiert bzw. befördert und 38 Planstellen eingespart. Dadurch reduzieren sich die Personalkosten auf Dauer jährlich, und zwar z. Zt. auf der Basis der durchschnittlichen Kosten je Planstelle um rund 2.000.000 Euro.

Die LeistungsanreizVO vom Land wird in Offenbach nicht angewendet. Das System der Sanierungszulage ist effektiver. Eine Anwendung dieses selbst entwickelten Instrumentes findet allerdings niemals losgelöst, sondern ausschließlich in Zusammenhang mit der Konsolidierung des Haushaltes (Einsparung / Wegfall von Stellen) statt.

Die Sanierungszulage hieß ursprünglich Leistungszulage und steht in engem Zusammenhang mit der Haushaltssanierung. Dabei gibt es zwei Grundausrichtungen:

- **wieder zu besetzende Stellen:** Es ist möglich, die Arbeit der Stelle durch das vorhandene Personal mit zu erledigen, wobei dieses Personal dann eine Sanierungszulage erhält. Dies jedoch maximal für die Dauer eines Jahres. Danach wird Bilanz gezogen und festgestellt, ob die Stelle eingespart werden kann. Wenn die anfallende Arbeit durch das Personal nicht aufgefangen werden kann, ist die Stelle neu zu besetzen. Wenn das vorhandene Personal die anfallende Arbeit mit übernehmen kann, finden Höhergruppierungen statt, da die Mitarbeiter ja mehr Arbeit leisten.
- **Zusätzliche Einnahmen/Ersparnis durch Mehrarbeit:** Hier bekommt der Mitarbeiter lediglich eine einmalige Prämie, danach nichts mehr.
- **Realisierung:** Dieses System ist im Tarifbereich problemlos anwendbar. Bei den Beamten ist das etwas schwieriger, da das Beamtenrecht keine Zulagen im BBesG vorsieht. Die Aufsichtsbehörde hat es zur Auflage gemacht, dass die Mehrstunden dokumentiert werden, weil die Mehrarbeitsentschädigungsverordnung hier als Rechtsgrundlage dient.

Durch die Verbeamtung werden in Bezug auf die Beihilfe Mehrkosten erzeugt, was sagen Sie dazu?

Bei der bereits ausgeführten wirtschaftlichen Betrachtung wurden die erhöhten Aufwendungen für Beihilfen bereits berücksichtigt.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang eine entsprechende Kostenbetrachtung. Im Jahr 2002 ergab eine Gegenüberstellung der Aufwendungen für Kranken- und Pflegeversicherung sowie Beihilfen im Tarifbereich pro Kopf durchschnittlich 2.879 Euro im Tarifbereich. Die Aufwendungen für Beihilfen im Beamtenbereich betragen 1.184 Euro. Selbst wenn man die Gesamtbeihilfeausgaben für Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfänger denjenigen für Beamtinnen und Beamte hinzuaddiert und die Summe durch die Anzahl der aktiven Beamtinnen und Beamten teilt, ist dieser Durchschnittsbetrag mit 2.433 Euro pro Kopf immer noch um 15,49 Prozent geringer als der entsprechende durchschnittliche Pro-Kopf-Beitrag für das Tarifpersonal.

Die Solidargemeinschaft wurde mit dieser Maßnahme verletzt. Was sagen Sie dazu?

Diesen – auch öffentlich durch die Medien – immer wieder einmal erhobenen Vorwurf weisen wir mit folgenden Argumenten zurück:

Die Verbeamtungsaktion wurde erst am Ende einer Kette vorausgegangener Maßnahmen zur Personal(kosten)reduzierung gestartet, also zu einem Zeitpunkt, zu dem die Stadt Offenbach am Main für sich in Anspruch nehmen konnte, bereits alle Aufgabenfelder ausgegliedert zu haben, die in anderer Rechtsform gleich gut oder womöglich besser erledigt werden können, darunter so personalintensive Bereiche wie Stadtreinigung und Abfallwirtschaft etc. Von ursprünglich einmal 2.526,5 Stellen (Stellenplan 1991) waren bis zum Beginn der Verbeamtungsaktion bereits 1.118 Stellen ausgegliedert worden. Zielgruppe waren somit die in der reinen Hoheits- und Leistungsverwaltung verbliebenen Angestellten. Konkret heißt das, es war nicht vorgesehen etwa Müllwerker oder Erzieherinnen zu verbeamten, zumal es sicher schwer gefallen wäre, zu argumentieren, diese würden hoheitliche Aufgaben wahrnehmen. Letztendlich hätten 312 Mitarbeiter(innen) von der Möglichkeit Gebrauch machen können, in das Beamtenverhältnis übernommen zu werden. 204 Angestellte haben nach intensiven Informations- und Beratungsgesprächen ihr grundsätzliches Interesse an einer Übernahme in das Beamtenverhältnis erklärt, wovon 105 sofort und 99 zu einem späteren Zeitpunkt hätten übernommen werden können. Tatsächlich haben sich bisher 142 Angestellte um eine Verbeamtung beworben, von denen bislang 113 verbeamtet wurden. Setzt man diese Zahl ins Verhältnis zu den insgesamt bei der Stadtverwaltung (rund 1.100) bzw. beim „Konzern Stadt“ (über 5000) Beschäftigten, wird deutlich, dass von einer Verletzung der Solidargemeinschaft nicht die Rede sein kann. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang noch einmal an die Tatsache, dass die Hälfte der Ersparnis einem gesondert geschaffenen Pensionsfonds zufließt, aus dem die zukünftige Versorgungslast bestritten werden kann.

Es wurden Zukunftsberechnungen angestellt, aus denen hervorgeht, dass der Pensionsfonds locker ausreicht, um die Versorgung der zusätzlich verbeamteten Mitarbeiter zu sichern. Das Ziel ist allerdings, nicht nur die Pensionen der zusätzlichen Beamten zu sichern, sondern auch derer, die vorher bereits verbeamtet waren. Deshalb wurde dieser Fonds angelegt, der von der Hessischen Landesbank verwaltet wird. Es ergibt sich zwar eine geringe Rendite, aber minimales Risiko!

Wie viel Personal wurde seit 1994 entlassen? Aus den Zeitungsartikeln geht hervor, dass Personalabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen vollzogen wurde.

Wie unter 4 (Allgemeiner Teil) teilweise schon ausgeführt, hat es bei der Stadt Offenbach „Entlassungen“ in Form betriebsbedingter Kündigungen nicht gegeben.

Unter Ausnutzung der natürlichen Fluktuation wurden seit dem Jahr 1992 bis einschließlich 2003 insgesamt netto 471 Stellen echt (also ohne Ausgliederungen) abgebaut. Netto, weil der eigentliche Stellenabbau größer war, es aber auch Umschichtungen gab bzw. sogar Neuschaffungen unumgänglich wurden. Begleitend eingesetzte Instrumente waren u. a. Vorruhestands- u. Altersteilzeitregelungen, Sanierungszulagen, Abfindungen.

Kann Herr Grandke durch seine vielen Tätigkeiten (Kämmerer, Oberbürgermeister und Personalchef) noch eine pflichtgemäße Erfüllung gewährleisten?

Angesichts der vielfältigen Erfolge auf allen möglichen Gebieten der Stadtpolitik, namentlich auch der Verwaltungsstrukturreform im „Modell Offenbach“ dürfte das nicht in Frage stehen. Im Gegenteil: Gerade durch die Bündelung der Zuständigkeit für die entscheidenden „Stellschrauben“ war von Anfang an gewährleistet, dass sehr zielgerichtet und mit hoher Erfolgsaussicht Veränderungen angegangen werden konnten.

Die Aufgabenbündelung bzw. -vielfalt ist auch zwangsläufige Folge der Verringeren Anzahl hauptamtlicher Magistratsmitglieder von 6 auf 3 (Haushaltssanierung auch an der Verwaltungsspitze), die mit dem Stellenplan 1998 realisiert wurde.

Führen Sie regelmäßig Stellenbemessungen durch?

Regelmäßig findet eine Personalbedarfserhebung im Zusammenhang mit der jährlich zu treffenden Entscheidung statt, wie viele Ausbildungsstellen für den mittleren bzw. gehobenen Dienst ausgeschrieben bzw. besetzt werden sollen.

Im Verlauf des auch in Zukunft noch anhaltenden Sanierungskurses (aktuell mit der Zielvorgabe, jährlich 1 Prozent der Stellen abzubauen), findet Stellenbemessung ansonsten eher anlassbezogen bzw. punktuell und nicht systematisch statt. Bei jeder frei werdenden Stelle wird grundsätzlich überprüft, ob auf deren Nachbesetzung ganz oder teilweise verzichtet werden kann.

Stellenbemessung spielt außerdem im Zusammenhang mit der flächendeckend angestrebten Zertifizierung nach dem Managementsystem DIN EN ISO 9001:2000 eine Rolle und wird immer wieder bei Überprüfungen (beispielsweise Finanzprüfung der Aufsichtsbehörde vor Zuweisungen aus dem Landesausgleichsstock oder Vergleichende Prüfung des Landesrechnungshofes) kritisch hinterfragt.

Die Zertifizierung dient dazu, eine Sensibilisierung im Umgang mit den Ressourcen hervorzurufen. Außerdem dient sie dem Imagegewinn der Verwaltung. Die Zertifizierung ist auf drei Jahre befristet, wobei zwischendrin stichprobenartige Überprüfungen stattfinden. Nach drei Jahren erfolgt eine Gesamtüberprüfung des jeweiligen Amtes und die Entscheidung, ob ein neues Zertifikat ausgestellt wird oder nicht.

Werden Sie durch die Umsetzung der Ausbildungsplatzabgabe betroffen?

Siehe Ausführungen unter 10 (Allgemeiner Teil).

Wie und in welchen Berufen wird ausgebildet? Über Bedarf?

In der folgerichtigen Umsetzung der Verbeamtungsstrategie bildet die Stadt Offenbach – grundsätzlich bedarfsbezogen und vorrangig für die Aufgaben der Kernverwaltung – in den Laufbahnen des mittleren und gehobenen Dienstes aus. Die Rahmenbedingungen dieser Ausbildungsgänge sind Ihnen aus eigener Ansicht bestens bekannt. Weiterhin werden Vermessungstechnikerinnen und Vermessungstechniker sowie Fachangestellte für Medien und Informationsdienste nach dem Berufsbildungsgesetz im Angestelltenverhältnis ausgebildet.

Wie wirkt sich die erhöhte Arbeitszeit der Beamten auf die Arbeit aus, theoretisch müsste der Bedarf an Personal ja sinken.

Vorbemerkung:

In einer offiziellen Stellungnahme gegenüber dem Hessischen Städtetag zum Entwurf einer Vierten Verordnung zur Änderung der Verordnung über die Arbeitszeit hatten wir eine kritische Position bezogen, die auch weitgehend in die Stellungnahme des Hessischen Städtetages gegenüber dem Hessischen Ministerium des Innern und für Sport Eingang gefunden hat.

Unsere Stellungnahme lautete (auszugsweise) wie folgt:

„Im Zuge des konsequenten Haushaltssanierungskurses haben wir seit dem Jahr 1992 ein Drittel des Personals abgebaut und durch die damit einhergehende Verwaltungsstrukturreform gleichzeitig für höhere Effizienz und verbesserten Bürgerservice gesorgt. Bewiesen ist damit, dass es dazu keiner Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit bedurfte.

Wir sehen in der Verordnunginitiative deshalb geradezu ein falsches Signal, zumal sich schon die angekündigte Besoldungskürzung (geringere Sonderzahlungen) negativ auf die Motivationslage der Beschäftigten ausgewirkt hat.

Selbst wenn man der rechnerischen Logik folgen wollte, dass sich durch die geplante Arbeitszeitverlängerung Planstellen einsparen lassen, so trifft das jedenfalls nur dort zu, wo eine Vielzahl von Arbeitsplätzen mit identischem Zuschnitt vorhanden ist. Genau das ist aber bei den Kommunen – wenn man von ohnehin stark belasteten Bereichen, wie dem Bürgerbüro, der Ausländerbehörde und dem Sozialamt einmal absieht – nicht der Fall.

Notwendige Arbeitsverdichtung und höhere Effizienz in der Aufgabenerledigung als Garant für eine erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung verstehen wir jedenfalls nicht in Abhängigkeit von der Dauer, erst recht nicht von der Lage der Arbeitszeit.

Die Stadt Offenbach am Main hat nach einer vorgeschalteten Pilotprojektphase bereits im Juni 1996 die flexible Arbeitszeit als Baustein der Verwaltungsstrukturreform im „Modell Offenbach“ flächendeckend eingeführt. Seit diesem Zeitpunkt können sich alle Beschäftigten auf dieses Arbeitszeitmodell einlassen, was allerdings voraussetzt, dass die persönlichen Interessen bestmöglich mit den dienstlichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden.

Inzwischen praktizieren über 70 Prozent aller Beschäftigten auf der Grundlage entsprechender Projektbeschreibungen individuelle Varianten der flexiblen Arbeitszeit.

Ganz im Sinne eines verantwortlichen Umgangs mit knappen Personal- bzw. Arbeitszeitressourcen kommt es gerade im Dienstleistungssektor – im Gegensatz zu einer möglichst langen (überwachten) Anwesenheit – allein auf eine zielgerichtete Arbeitsergebniskontrolle an, die durch Zielvereinbarungen, Qualitäts- und Ergebnisabsprachen erreicht wird.

Wir nehmen für uns in Anspruch, die schrittweise Öffnung der AZV für örtliche Arbeitszeitmodelle von der Experimentierklausel (§ 3 Abs. 4) bis zur derzeitigen Regelung (§ 8 a) mit beeinflusst zu haben. In den während der Konzeptionsphase unseres Arbeitszeitmodells 1992/94 mit Regierungspräsidium und Innenministerium geführten Verhandlungen war bis zuletzt davon die Rede, dass jedes unserer Einzelprojekte einer gesonderten Zustimmung bedürfe. Als dann das erste Projekt anlaufen konnte, war dies aufgrund der zwischenzeitlichen Verordnungsänderung nicht mehr erforderlich.

Wie Sie in Ihrem Anschreiben selbst darlegten, ist eine – aus unserer Sicht nur aus Gründen des Betriebsfriedens erforderliche – Angleichung der Arbeitszeit im Tarifbereich von vielfältigen Entscheidungen abhängig und letztlich nur mit erheblichem zeitlichen Abstand zu erreichen. Das zeitweise Auseinanderklaffen von gesetzlicher und tariflicher Arbeitszeit würde die Stadt Offenbach am Main umso härter treffen, als sie in Umsetzung ihrer Sanierungsmaßnahmen ihre Angestellten geradezu ermuntert hat und noch immer ermuntert, sich verbeamten zu lassen.“

Konsequent wurden deshalb bei uns keine Überlegungen angestellt, die verordnete Arbeitszeitverlängerung im Beamtenbereich für zusätzlichen Personalabbau zu nutzen.

6.6 Landeshauptstadt Wiesbaden

Teilnehmer:

Landeshauptstadt Wiesbaden:

Herr Bieker (Leiter der Abteilung „Personaleinsatz“)

Studiengruppe 2-01:

Sabine Hinek
Caroline Kirchen
Markus Vomberg
René Zerbe

Welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen nutzen Sie außer dem Stellenabbau um auf die bestehende Finanzknappheit zu reagieren?

Die „Neue Verwaltungssteuerung“ ist ein aktuelles Thema. Die Stadtverordnetenversammlung befasst sich z. Zt. mit den Haushalts-Beratungen für 2004/2005 (Doppel-Haushalt), wobei insb. auf den Verwaltungshaushalt und dort im Personalhaushalt reagiert werden müsse. Die einzelnen Fachämter wurden aufgefordert eine sog. „Aufgabenkritik“ zu erstellen, wobei die Frage zu stellen ist: Welche Aufgaben werden wahrgenommen, wozu und ist es sinnvoll dies weiterhin (evtl. in eigener Regie) wahrzunehmen? (Dabei sind nur die sog. freiwilligen Aufgaben gemeint – die Pflichtaufgaben bleiben!) Im Ergebnis stehen dann die finanziellen Auswirkungen, die im „Port-Folio-Verfahren“ dargestellt werden (immer aufs Personal gesehen).

Zuerst wurde versucht die Einnahmeseite zu erhöhen (Gebührenerhöhung etc. bis die Zumutbarkeitsgrenze des Bürgers erreicht ist) und anschl. die Ausgabeseite hier insbes. die Sach- und Personalausgaben zu senken.

LH Wiesbaden versucht – wie andere Kommunen auch – Stellen abzubauen, dies aber sozialverträglich, d.h. keine betriebsbedingten Kündigungen.

Im Folgenden die einzelnen personalwirtschaftliche Maßnahmen:

- *Personalumbau* (hier durch rein „internes“ Personal zu besetzen)
- (natürliche) *Personalfluktuat*ion nutzen
- grundsätzlich *Wiederbesetzungssperre* (allerdings „aufgeweicht“)
- Ausnahme: bei Vorhandensein von entsprechendem Budget, bei Spezialfachkräften wie z.B. Erzieherinnen, die nur von „außen“ angefordert werden können.
- Aber Genehmigung einer sog. Lenkungsgruppe (Gremium) ist notwendig.

Die Stadt Frankfurt am Main führt diese Vorhaben schon länger durch und zwar bereits seit 1,5 Jahren mit guten Ergebnissen.

Wie viele Stellen wurden in den letzten 15 Jahren bei Ihnen abgebaut?

Der Stellenabbau der letzten 15 Jahre beruht allerdings erst seit 1999 auf verlässliche Datenerhebung:

Ab 1990	4.981 Planstellen	inkl. Eigenbetriebe
	3.999 Planstellen	ohne Eigenbetriebe
Aktuell	4.329 Planstellen	inkl. Eigenbetriebe
	4.242 Planstellen	ohne Eigenbetriebe

Die Planstellen werden als sog. „Vollzeitäquivalente“ aufgeführt, d.h. jede Stelle wird auf die volle Stundenzahl gerechnet (Teilzeit-Stellen inklusive).

Ein weiterer Abbau von Stellen sei geplant (in festen Zahlen) pro Jahr 80 Vollzeitäquivalente Stellen sind betroffen.

Kriterien für den Stellenabbau?

Wie bereits genannt werden durch Aufgabenwegfall, Ausgliederung, Stellenabbau, -umbesetzung werden gewünschte Einsparungen erzielt.

Welche Out-Sourcing-Maßnahmen wurden durchgeführt?

Bei der Stadt WI sind z. B. seit 1994 Altenpflegeheime in GmbH's umgewandelt worden. Weitere Out-Sourcing-Erwägungen könnten die Kindertagesstätten, Friedhöfe sein.

Führt die „Neue Verwaltungssteuerung“ zum Stellenabbau?

Durch die finanzpolitische Notlage der Kommunen sind solche „Extremeingriffe“ nicht vermeidbar. Zu beobachten sei, dass von den anfangs aufgestellten reformierten Grundsätzen heute so gut wie nichts mehr übrig blieb. Das Anwenden von „klassischen“ Prinzipien sei in „schwierigen“ Zeiten wieder gefragt. Die NVS sei in der Praxis nur sinnvoll in „guten Zeiten“.

Ist die Einführung der Doppik zwischenzeitlich sinnvoll o. soll weiterhin Kameralistik angewandt werden?

Einführung der Doppik für 2007 geplant; Produktpläne bestehen bereits. Im Rahmen des Projekts „inteR“ wird bei Stadtverwaltung die Doppik eingeführt. Als Software wird dabei SAP verwendet.

Ist die betriebsbedingte Kündigung in der Vergangenheit ein Thema gewesen bzw. wird sie in Zukunft eine Rolle spielen?

Lt. einer Dienstvereinbarung aus dem Jahr 1994 sind betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen.

Auch in der Zukunft?

Hier wird bei entsprechenden Stellenangeboten durch den Personalsteuerungsdienst auf eine „freiwillige Basis“ der Beschäftigten abgestellt bzgl. einer Zusage der angebotenen Stelle.

Werden bei Ihnen regelmäßig Stellenbemessungen durchgeführt?

Stellenbemessungen werden bei der LH Wiesbaden nicht regelmäßig vorgenommen. Wenn, dann nur in bestimmten Organisationsformen; z. Zt. läuft eine im Organisations-Bereich. In den letzten Jahren wurde häufig das „empirische“ Verfahren angewandt, wie mit dem 80 vollzeitäquivalenten Stellenabbau pro Jahr.

Wie fangen Sie die anfallende Mehrarbeit der steigenden Sozialhilfefälle in der Verwaltung auf? Haben Sie schon Verhandlungen mit der Arbeitsagentur über die Ausführung von Hartz IV geführt? Wie ist der Sachstand?

Stadt WI möchte Hartz IV umsetzen und rechnen auch (als LH) nach bereits geführten Gesprächen mit hoher Sicherheit mit „im Boot“ zu sitzen ab 01.01.2005.

Die Umsetzung stellt ein riesiger Aufgabenzusatz dar, wobei mit erheblichem Personaleinsatz zu rechnen sei. Voraussichtlicher Personalbedarf: 30 + x (max. 60) Stellen. Gespräche mit der Arbeitsagentur wurden geführt; diese stellen höchstens 1/3 des Personals zur Verfügung.

Was ist mit dem Einsetzen der Inspektoranwälter (die dieses Jahr fertig werden mit dem Vorbereitungsdienst) bei diesem Vorhaben?

Zuerst müsste aufgrund der bereits genannten personalwirtschaftlichen Maßnahmen das vorhandene Verwaltungspersonal eingesetzt werden. Ansonsten wäre einer Einstellung nichts entgegenzusetzen. Neu wäre das Einführen eines sog. „Fall-Managers“ für das Hartz IV-Konzept, wobei ein neues Anforderungsprofil erforderlich ist.

Z. Zt. besteht noch kein entsprechendes EDV-Programm hierfür, wobei ein bereits laufendes Programm „PROSOZ“ hierfür ins Auge gefasst wurde. Die Erfassung soll probeweise zum 01.08.2004 starten. Bei der Stadt WI sind ca. 8500 Fälle davon betroffen.

Sind Sie von der Ausbildungsabgabe betroffen?

Ja und nein:

Wenn die Ausbildungsabgabe kommen sollte (was noch sehr fraglich ist) dann wäre WI nur betroffen, wenn die Eigenbetriebe bei der Berechnung der Ausbildungsplätze ausgeklammert werden würden. Dann würde man das vorgegebene Soll erfüllen.

Falls nicht wäre mit einer Abgabe von rd. 2.500 Euro zu rechnen sein.

Gibt es Untersuchungen in Ihrer Verwaltung bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit?

Entsprechende Untersuchungen hierüber gab es. Durch die Übertragung größerer Verantwortung sowie weiterer Befugnisse (AKV-Prinzip, Hierarchieabbau, SB hat mehr Verantwortung) soll und wird die Zufriedenheit gesteigert werden.

Wie steht es mit MA-Gesprächen und MA-Beurteilungen?

Zustimmung der Stadt WI war prinzipiell vorhanden aber die hiesige Personalvertretung lehnte diese Maßnahme ab.

Ausnahme: Bei Stellenumsetzungen; hier werden zuerst

- a) sog. Anbahnungsgespräche geführt und anschließend
- b) findet ein „vertiefendes“ Gespräch statt (bzgl. der neuen Stelle).

Prämienzahlungen (für neue Ideen der MA) gäbe es, allerdings seien diese rückläufig. Dies sei sicher auf die derzeitige Demotivation der Beschäftigten zurückzuführen.

Weiterhin ist es wichtig, eine **offene Info-Personalpolitik** mit den MA zu führen. Diese ist selbst bei „negativen“ Mitteilungen sinnvoll, da eine gewisse „Ruhe“ bei den Beschäftigten eintritt und für Spekulationen etc. dann keinen Raum lässt. Dies habe sich in der Praxis bereits bewährt.

Wie sieht es mit Heimarbeitsplätzen aus?

Diese haben sich wegen mangelnder Nachfrage seitens der Mitarbeiter nicht bewährt. Der Aufwand sei zudem unverhältnismäßig hoch zum erwarteten Nutzen (problematisch z.B. Sicherstellung des Datenschutzes ...).

Wie sieht es mit der Arbeitsplatzsicherheit aus?

Festzustellen ist, mit der Erhöhung der Stundenzahl führt dies zum gewünschten Abbau der Stellen. Aber dies führt zur Sicherung der Arbeitsplätze der derzeitig Beschäftigten! Auch hier ist es sinnvoll sich immer die Frage zu stellen, ob die Aufgaben notwendig sind und sinnvoll (Aufgabenkritik) und ob die Stelle (bei z.B. Fluktuation) wegen Wiederbesetzung bleiben muss oder ob der so eingesparte MA frei für eine neue bzw. andere Aufgabe ist?

Gibt es bei der Stadt WI – ähnlich wie beim Land Hessen die PVS – einen Stellenpool?

Bei der Stadt WI gibt es einen **Personalsteuerungsdienst**. Dieser ist offiziell seit dem Magistratsbeschluss vom 11.3.2004 zuständig. Der Personalsteuerungsdienst besteht aus 6 Personen. Herr Bieker ist der Leiter.

Vom Personalsteuerungsdienst gehen alle personalwirtschaftlichen Maßnahmen zentral aus, wie Umsetzungen, der Fluktuationspolitik etc. Hier werden alle MA gemeldet, die von diesen Maßnahmen betroffen sind und bleiben so lange im bisherigen Bereich beschäftigt, bis die Umsetzung erfolgen kann.

Vorab ist allerdings das bereits erwähnte Verfahren durchzuführen, wie die Gespräche sowie evtl. Weiterbildungsmaßnahmen.

Was ist das Ergebnis der Einführung der Budgets für die Fachämter?

Budgets sind notwendig zur „dezentralen Ressourcenverantwortung“, die es prinzipiell gibt, bis auf folgende Ausnahmen:

- bei höheren Stellen ab A 14 aufwärts
- bei Kündigungen
- bestimmten anderen Maßnahmen (Leitplanken) wie Personalumbau u. ä.

Hierfür sind gewisse Gremien zuständig bzw. einzuschalten.

Wie viele Inspektoranwälter sollen in diesem Jahr übernommen werden?

Es ist zum jetzigen Zeitpunkt vorgesehen 6 Inspektoranwälter zu übernehmen. Sollte die LH Wiesbaden die Option für Hartz IV ziehen, so sollen alle Inspektoranwälter (12 Personen) übernommen werden.

Macht es Sinn über Bedarf auszubilden?

Im öffentlichen Dienst ist es generell nicht sinnvoll über Bedarf auszubilden, da anschließend bei heutiger Arbeitsplatzsituation kaum Vermittlungschancen bestehen. Im gewerblichen Bereich sähe es da anders aus.

Wird den Inspektoranwälter vor Einstellung die Situation geschildert?

Für diesen Jahrgang 2004 wurde dies bei den Einstellungsgesprächen durchgeführt. Wichtig ist jetzt das Anforderungsprofil an die Ausbildungsplatzsuchenden zu stellen. Maßgeblich ist nicht nur eine gute Studiennote sondern die Person insgesamt zu sehen. Im Oktober 2004 werden 10 Inspektoranwälter mit dem Vorbereitungsdienst beginnen. Der Schnitt in der Vergangenheit lag bei um die 14. Ein weithin bekanntes Problem der Ausbildungsstellen (nicht nur bei der Stadt WI) ist es *geeignete Bewerber* zu finden.

Ist es nicht sinnvoller bereits vorhandene Angestellte weiterzubilden bzw. als Anwälter auszubilden?

Dies wurde bereits bei der Stadt WI durchgeführt und wird im Rahmen des Personalumbaus auch weiterhin praktiziert. Nur ist die besondere Qualifikation, die der gehobene Dienst gewährleistet, weiterhin wichtig in bestimmten Bereichen.

Probleme sind u .a. bei:

- der bevorstehenden „Vergreisung“ einiger Bereiche der Verwaltung zu sehen. Hier werden in absehbarer Zeit (3-4 Jahren) Lücken entstehen. Dann werden sich Fehlentscheidungen in der Personalpolitik „rächen“ durch dann fehlendes Fachpersonal.
- den teils großen Frauenüberschüssen in einigen Bereichen bzw. generell in der Stadtverwaltung. Die Stadt WI hat in diesem Sektor noch recht junge Kräfte, was bei einer natürlichen Fluktuation zu Engpässen führen kann.

Ist die Fluktuation so hoch wie erwartet?

Die Fluktuation ist nicht so hoch wie erwartet. Die höchste Rate weisen die Kindertagesstätten aus. Hier können allerdings – wie bereits erwähnt – nur von „außen“ Fachkräfte zugeführt werden.

Überprüfung der Aufgaben:

Wurde bereits vorab geschildert → Aufgabenkritik etc. Zu berichten wäre nur, dass noch keine Vornahme von Aufgaben durch „Externe“ übernommen wurde.

Der Zwischenbericht 2003 hat gezeigt, dass 105 Stellen abgebaut werden sollen. Das IST zeigt einen Abbau von 123 Stellen an. Somit sei man auf dem richtigen Weg.

Überlastung der Mitarbeiter?

Gewisse „freie“ Arbeitsressourcen seien immer noch vorhanden bei den MA. Hier sei allerdings die Schaffung neuer Arbeitsprozesse wichtig. Es rentiert sich auf jeden Fall eine Prozessoptimierung vorzunehmen.

Sind die Personalkosten im Personaldezernat am höchsten?

Diese Aussage stammt noch vom bisherigen Personaldezernenten. Diese Aussage ist unvollständig. Neuer Personaldezernent der LH Wiesbaden ist Herr Detlef Bendel

Man muss beachten, dass noch folgende Ausgaben das Personalbudget belasten:

- sonstige Personalkosten wie Beihilfezahlungen u. ä.
- die gesamte Personalvertretung wird aus diesem „Topf“ gezahlt
- sog. „Sozialstellen“, die sonst schwer in der Arbeitswelt vermittelbar sind wie Schwerbehinderte.

Dies insgesamt gesehen „bläht“ das angesprochene Budget auf.

Zu sagen wäre noch, dass der Personalbereich beim Personalabbau/-umbau sehr stark betroffen ist.

Zusätzliche Abschlussfrage: Vorteilhaftigkeit eines Doppel-Haushalts sowie geplante Eigenbetriebe der Stadt WI?

- **Doppelhaushalt:** Führt zu gewisser Kontinuität der Politik aber auch Vorteil der vielen Haushaltsberatungen, die nun „gebündelt“ sind u. somit die StVV entlasten.
- **Eigenbetriebe:** geplant sind zukünftig die Kindertagesstätten (wie in OF) umzuwandeln; evtl. auch die Friedhöfe.

7 Zusammenfassende Darstellung des Befragungsergebnisses

Abschließend möchten wir Ihnen noch ein umfassendes Fazit zu unserem Projekt geben. Hierbei möchten wir auf einzelne Besonderheiten und Auffälligkeiten eingehen.

Zuerst sei seitens der Studierenden gesagt, dass die Übernahme der Inspektoranwärter/innen innerhalb der untersuchten Kommunen in diesem Jahr größtenteils gesichert ist. Dies ist in erster Linie auf die Zusammenlegung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe (Hartz IV) zurückzuführen.

Als besonders positiv und individuell ist das Verbeamtungsmodell der Stadtverwaltung Offenbach zu erwähnen, welches eine Reduzierung der Personalausgaben ermöglichte. Gleichzeitig bildete die Stadt Offenbach einen Pensionsfonds, um die in der Zukunft zusätzlich anfallenden Pensionsleistungen abzufangen.

Im Bezug auf betriebsbedingte Kündigungen kann für alle befragten Kommunalverwaltungen ein aus Arbeitnehmersicht positives Fazit gezogen werden. Sie spielten bisher keine große Rolle in den Kommunen. Jedoch stellt sich die Frage, ob diese Politik in Zukunft fortgesetzt werden kann.

Momentan werden offene Stellen zumeist mit einer Wiederbesetzungssperre versehen oder wenn überhaupt nur intern wieder besetzt.

Bei der Möglichkeit, Personalkosten durch ein Wegfallen von frei werdenden Stellen einzusparen, sind alle untersuchten Kommunen mittlerweile an ihre Grenzen gestoßen.

Unserer Ansicht nach haben die Kommunen ihren Handlungsspielraum diesbezüglich weitestgehend ausgeschöpft.

Im Gegenzug erscheint es bei wachsenden Pflichtaufgaben der Kommunen fast unmöglich, die Kosten für das Personal zu senken. Die dann durchgeführten Einsparungen betreffen meist den Bereich der freiwilligen Aufgaben der Kommunen. Hierbei kommen am häufigsten die Möglichkeiten des Outsourcing, der Make-or-buy-Entscheidungen oder gleich des kompletten Aufgabenwegfalls in Betracht.

Bei einer Gesamtbetrachtung dieser doch teilweise sehr differenzierten personalwirtschaftlichen Maßnahmen der Kommunen, die Personalkosten zu reduzieren, stellt sich die Frage, inwieweit es in Zukunft möglich sein wird, diese „sanften“ Einsparungsmaßnahmen beizubeh-

halten bzw. welche neuen Möglichkeiten sich noch eröffnen. Andererseits scheinen die theoretischen Möglichkeiten der Personalkostenreduzierung weitestgehend ausgereizt, es hängt bei vielen Kommunalverwaltungen jedoch an der Umsetzung.

Die Umsetzung neuerer Konzepte wie das Ideenmanagement oder das E-Learning kommen in den untersuchten Kommunen nur am Rande zum Zuge, obwohl durch diese Konzepte langfristig immense Kosten eingespart werden könnten.

8 Quellenverzeichnis

- KGSt – Broschüre „Intelligent sparen“, Köln 2001
- Hans-Jürgen Schmidt, Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement (5. Auflage), C. F. Müller Verlag, Heidelberg 2001
- Andreas Kummer, Hartmut O. Genz, Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement, BGW 2004
- [www. Teltarif.de/arch/2004/kw03/s12541.html](http://www.Teltarif.de/arch/2004/kw03/s12541.html)
- www.foev.dhv-speyer.de/neuemedien/learntec2001/LearnTec2001_ihringer.pps
- www.bremen.de
- Intranet Clariant, Sulzbach
- Siepman/Siepman, Verwaltungsorganisation, 5. Aufl., Köln 1996
- www.bmi.bund.de
- www.focus.msn.de
- www.jobpilot.de
- KGST-Broschüre
- www.best-zeit.de
- www.staedtetag.de

9 Anlagen

9.1. Anlage 1 – Das Personalsteuerungskonzept der Landeshauptstadt Wiesbaden

Der Magistrat



**Personalsteuerung
im Rahmen der Haushaltskonsolidierung**

Ein Konzept zum sozialverträglichen Personalumbau

Personalsteuerung im Rahmen der Haushaltskonsolidierung

Ein Konzept zum sozialverträglichen Personalumbau

Inhaltsverzeichnis:

1. Ausgangslage und Zielsetzung
2. Grundsätze der Personalsteuerung
3. Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung
 - 3.1 Maßnahmen zur Ausschöpfung der natürlichen Fluktuation
 - 3.2 Fluktuationsfördernde Maßnahmen
 - 3.3 *Vermittlung von Personal*
4. Personalentwicklung / Qualifizierungen
5. Stellenbesetzungsverfahren
6. Zuständigkeit und Aufgaben
7. Berichtswesen
8. Instrumentarium

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Die Haushaltssituation der Landeshauptstadt Wiesbaden macht es erforderlich, die Konsolidierungsbemühungen im personellen Bereich zu intensivieren. Das vorhandene Personal muss an den Stellen eingesetzt werden, wo die Aufgabenwahrnehmung unbedingt erforderlich und die Finanzierung des Personals gesichert ist. Zusätzliches Personal (Einstellungen) kann nur dort zum Einsatz kommen, wo die Notwendigkeit hierzu unabweisbar ist. Mit den Beschlüssen Nr. 0095 vom 27.03.2003 und Nr. 0276 vom 10.07.2003 der Stadtverordnetenversammlung wurden zum einen die Konsolidierungszielgrößen für die Folgejahre festgelegt und zum anderen eine Stellenbesetzungssperre verfügt. Als Ergebnis von dezernats- und amtsintern durchgeführten aufgabenkritischen Prozessen (Workshops zur Haushaltssanierung) haben in der Folge dieser Zielvorgaben alle Dezernate und Ämter Bereiche festgelegt, in denen Einsparungen im Personalbereich erfolgen sollen.

Um diese Zielvorgaben der Haushaltssanierung im Personalbereich erreichen zu können, ist ein interner Stellenmarkt wie bisher nicht mehr möglich. Zur Realisierung noch notwendiger Stellenbesetzungen muss zukünftig vorrangig Personal zum Zuge kommen, das von diesen Maßnahmen betroffen ist (Vermittlungspersonal).

In der Dienstvereinbarung über Ziele und Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung und zur Verwaltungsreform vom 07. Juli 1994 sind die wesentlichen handlungsleitenden Eckpunkte solcher Konsolidierungsmaßnahmen mit Auswirkungen im Personalbereich festgelegt. Vorrangig sind an dieser Stelle zu nennen:

- Soziale und wirtschaftliche Sicherung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einschließlich dem Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen (§ 5)
- Einschränkung des internen Stellenmarktes (§ 6)
- Fortbildung und Personalentwicklungskonzept (§§ 8 und 9)
- Förderung von Teilzeitarbeit und großzügige Beurlaubungspraxis (§§ 10 und 11)

2. Grundsätze der Personalsteuerung

Die Größenordnung der anstehenden Maßnahmen zum sozialverträglichen Personalumbau macht eine verstärkte zentrale Steuerung dieses Prozesses durch Dez. V/11 unumgänglich.

Die bisher geltenden dezentralen Grundsätze der Personalarbeit müssen daher für die Bereiche der Stellenbesetzung und dem Einsatz von Vermittlungspersonal im Sinne der nachfolgenden Richtlinien eingeschränkt werden.

Die Rechte der Frauenbeauftragten nach dem HGIG, der Schwerbehindertenvertretungen nach dem SGB IX und der Personalvertretungen nach dem HPVG, werden durch diese Richtlinien nicht berührt.

3. Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung

Das vorliegende Konzept beschreibt drei personalwirtschaftliche Handlungsfelder zur Haushaltskonsolidierung:

- Ausnutzung der natürlichen Fluktuation
- Fluktuationsfördernde Maßnahmen
- Vermittlung von Personal.

3.1 Maßnahmen zur Ausschöpfung der natürlichen Fluktuation

Zur Erreichung der Konsolidierungsvorgaben im Personalbereich ist es unumgänglich, dass die natürliche Fluktuation (z. B. Altersrente wegen Erreichen der Altersgrenze, Versetzung in den Ruhestand) weitestgehend hierzu genutzt wird bzw. dass eine unabweisbare Wiederbesetzung zumindest zeitlich verzögert erfolgt.

Hinsichtlich der Wiederbesetzung freiwerdender Stellen entscheidet die Lenkungsgruppe Haushaltssanierung.

Externe Stellenbesetzungen kommen nur in besonderen Ausnahmefällen in Betracht, in denen eine Wiederbesetzung nach durchgeführter Aufgabenkritik unabweisbar und eine Besetzung mit internem Personal auch unter vertretbaren Qualitätseinbußen nicht realisierbar ist.

3.2 Fluktuationsfördernde Maßnahmen

Die zugrunde liegenden Zahlen zur Fluktuation lassen erwarten, dass der angestrebte bzw. erforderliche Personalumbau nicht allein durch natürliche Fluktuation erreicht werden kann. Daher sind zu deren Verstärkung zusätzliche Anreizsysteme zu entwickeln bzw. auszubauen, die die Dezernate/Ämter in die Lage versetzt, ihr Personalbudget zu reduzieren. Diese können im Einzelnen sein:

- Altersteilzeit

Die Altersteilzeit wurde von den Beschäftigten in der Vergangenheit u. a. auch deshalb gut angenommen, da hiermit nicht zwangsläufig Renten - bzw. Pensionskürzungen einhergehen. Es ist daher sinnvoll, den in Betracht kommenden Beschäftigten ein entsprechendes Angebot durch den Arbeitgeber/Dienstherrn zu unterbreiten.

- Förderung von Teilzeitbeschäftigung

Wachsenden Forderungen nach Bürgernähe und einer effektiveren und effizienteren Aufgabenerledigung kann durch kreative Arbeitszeitmodelle begegnet werden. Obwohl die Teilzeitbeschäftigungsquote bei der Landeshauptstadt Wiesbaden bereits sehr hoch ist, bestehen noch Möglichkeiten zur Erhöhung dieser Quote, wenn zusätzliche Anreize geboten werden. Hierzu zählen u.a. ein verstärktes Angebot von Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen bzw. Angebote von vollzeitnahen Teilzeitmodellen. Aber auch die Verbindung von vollzeitnaher Teilzeitbeschäftigung mit integrierten Blockfreizeiten könnte einen zusätzlichen Anreiz darstellen. Hierbei werden durch das Ansparen von Freizeitphasen in Zeiten, in denen wie bei einer Vollbeschäftigung gearbeitet wird, Tage, Wochen oder Monate angesammelt und in Freizeitblöcken ausgeglichen.

- Sabbatjahr

Bei allen Beschäftigtengruppen besteht gesetzlich die Möglichkeit ein sog. „Sabbatjahr“ einzuräumen. Das Sabbatjahr als Alternative zu den konventionellen Teilzeitmodellen bietet eine wichtige zusätzliche Gestaltungsvariante in der Form, dass sich längerfristige Vollzeitarbeitsphasen mit reduzierten Teilzeitbezügen mit einer einjährigen Freizeitphase (ebenfalls mit reduzierten Teilzeitbezügen) abwechseln.

- Förderung von Beurlaubungen

Eine großzügige Bewilligungspraxis bei Beurlaubungen kann zu einer Entlastung des Personalkostenbudgets führen. Daher sind Beurlaubungen hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer über die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen hinaus großzügig zu gewähren, wenn dadurch die Stelle oder eine andere Stelle nicht oder mit höchstens der Hälfte des bisherigen Stundenumfangs für die Dauer der Beurlaubung wiederbesetzt wird. Hierzu gehört auch, dass bei der Gewährung von Sonderurlaub ohne Fortzahlung der Bezüge für Arbeitnehmer/innen gem. § 50 Abs. 2 BAT bzw. § 47 a Abs. 2 BMT-G II sowie für Beamtinnen und Beamte gem. § 15 der Urlaubsverordnung für die Beamten im Lande Hessen (UrIVO) bei einer ununterbrochenen Urlaubsdauer von mindestens einer Woche (sieben Kalendertage) und höchstens vier Wochen die Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung als Beurlaubungsgrund, an dem ein dienstliches Interesse besteht, anerkannt wird. Eine vorzeitige Rückkehr aus einer Beurlaubung (Elternzeit, Sonderurlaub) ist grundsätzlich in den gesetzlich oder tarifvertraglich begründeten Einzelfällen (z.B. zur Vermeidung sozialer Härten) zulässig oder wenn dies aus personalwirtschaftlichen Gründen geboten erscheint.

- Auflösungsverträge und Abfindungszahlungen

Diese Maßnahmen sollen der Begleitung eines freiwilligen Ausscheidens aus dem Dienst der Landeshauptstadt Wiesbaden dienen. Voraussetzung ist, dass die Maßnahme zu keiner externen Stellenbesetzung führt. Im Einzelnen werden folgende Maßnahmen vollzogen:

- ❖ Arbeitnehmer/innen, die seit mindestens 5 Jahren in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis zur Landeshauptstadt Wiesbaden stehen und zur freiwilligen Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses durch Schließen eines Auflösungsvertrages erhalten für den Verlust ihres Arbeitsplatzes eine angemessene außertarifliche Abfindung.
- ❖ Arbeitnehmer/innen, die wegen vorzeitiger Inanspruchnahme einer Altersrente eine Rentenkürzung in Kauf nehmen müssen, erhalten ebenso eine angemessene Abfindung. Dies gilt nicht für die Arbeitnehmer/innen, die sich in Altersteilzeit befinden.

- Förderung des Wechsels zu anderen Arbeitgebern.

Für Beschäftigte in bestimmten Berufsgruppen bzw. Tätigkeiten kann auch ein unmittelbarer Wechsel zu einem Arbeitgeber außerhalb der Landeshauptstadt Wiesbaden in Frage kommen. Es muss in solchen Fällen einerseits der derzeit angespannten Situation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt Rechnung getragen werden (Konkurrenzsituation mit einer Vielzahl von Bewerbern für einen Arbeitsplatz) und andererseits müssen Arbeitgeber zur Übernahme von Beschäftigten der Landeshauptstadt Wiesbaden motiviert werden. Daher erstattet in Fällen, wo Arbeitnehmer/innen bereit sind, ihr Arbeitsverhältnis mit der Landeshauptstadt Wiesbaden zu beenden und zu einem anderen Arbeitgeber innerhalb oder außerhalb des öffentlichen Dienstes zu wechseln, die Landeshauptstadt Wiesbaden dem neuen Arbeitgeber für die Dauer von längstens 6 Monaten die anfallenden Personalkosten. Im Übrigen sollte in diesem Zusammenhang auch ein Arbeitsplatzwechsel im Rahmen von Gestellungsverträgen gefördert werden.

3.3 Vermittlung von Personal

3.3.1 Verfahren

Die Ämter/Dezernate bestimmen den Personenkreis, dessen Arbeitsplatz als Folge des Wegfalls bzw. der eingeschränkten Wahrnehmung bisheriger Aufgaben abgebaut wird (Vermittlungspersonal). Soweit eine Auswahl aus einem größeren Personenkreis notwendig ist, erfolgt diese im Sinne der Vorgaben der Dienstvereinbarung über Ziele und Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung und zur Verwaltungsreform vom 07. Juli 1994.

Die betroffenen Mitarbeiter/innen werden von ihrem Beschäftigungsamt im Rahmen eines anlassbezogenen Mitarbeitergespräches über die Notwendigkeit dieser Maßnahme sowie über das weitere Verfahren informiert. Ein vertiefendes Gespräch unter Hinzuziehung weiterer Beteiligter (11F, PR, SBV, persönliche Vertrauensperson o. a.) findet statt, soweit von dem/der betroffenen Mitarbeiter/-in nichts anderes gewünscht wird. Soweit nicht die Möglichkeit einer anderweitigen amts-/dezernatsinternen Verwendung besteht und die oben beschriebenen fluktuationsfördernden Maßnahmen nicht zum Tragen kommen können, wird von Führungskraft und Mitarbeiter/in gemeinsam ein erstes Profil als Grundlage zur Vermittlung in andere Aufgabenbereiche erstellt.

Danach ergeht ein Vermittlungsauftrag an den Personalsteuerungsdienst bei Dez. V/11 (vormals Personalvermittlungs- und Auswahlservice). Zeitnah wird im Rahmen eines Gesprächs ein Qualifikationsprofil durch den Personalsteuerungsdienst erstellt. Zu diesem Gespräch können auf Wunsch und bei Bedarf weitere Beteiligte (z. B. Interessenvertretungen, Berater der Aus- und Fortbildungsabteilung) hinzugezogen werden. Der Personalsteuerungsdienst überprüft anhand vorliegender bzw. absehbarer Personalbedarfe mögliche Verwendungen und initiiert in Abstimmung mit dem/der Mitarbeiter/in ggfs. notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen.

3.3.2 Regeln für die Dauer der Vermittlungsverfahren

Bis zur abschließenden Vermittlung verbleibt das betroffene Personal in seinem bisherigen Beschäftigungsamt. Die Amtsleitung sichert den Motivationserhalt und überprüft kontinuierlich Möglichkeiten der amts- bzw. dezernatsinternen Verwendung.

Der/die Mitarbeiter/-in ist vom Beschäftigungsamt für notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen freizustellen. Die Finanzierung dieser Maßnahmen erfolgt aus einem von Dez.V/11 verwalteten Sonderbudget.

4. Personalentwicklung / Qualifizierungen

Um dem Vermittlungspersonal zeitnah Verwendungsmöglichkeiten zu eröffnen, müssen frühzeitig Personalentwicklungsmaßnahmen geplant und initiiert werden. Als Maßnahmen zur Steigerung der Verwendungsperspektiven kommen dabei sowohl spezifische, auf eine konkrete Stelle bezogene Maßnahmen als auch solche in Betracht, die auch ohne Vorliegen einer konkreten Besetzungsoption grundsätzlich geeignet sind, die Chance auf eine qualifizierte neue Verwendung zu erhöhen.

Neben Fort- und Weiterbildungsangeboten (off-the-job) sind darüber hinaus insbesondere Maßnahmen zur Förderung der persönlichen Mobilität der betroffenen Personen (on-the-job) zielführend wie z. B. die Durchführung von Hospitationen und Trainees.

Dez. V/11 unterstreicht mit der parallelen Vorlage des Teilkonzeptes „Personalentwicklung im Rahmen von Veränderungsprozessen und Personalumbau“ diese zentrale Bedeutung. In diesem Teilkonzept sind Ziele, Elemente und Instrumente der Personalentwicklung unter den Bedingungen des Personalumbaus ausführlich beschrieben.

Die Planung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt durch den Personalsteuerungsdienst. Die Begleitung und Erfolgskontrolle dieser Maßnahmen erfolgt maßnahmebezogen von dort, 1104 oder die/den personalverantwortlichen Vorgesetzte/n nach jeweiliger Abstimmung.

Darüber hinaus plant und initiiert der Personalsteuerungsdienst in Koordination mit 1104 nach erkennbarer Notwendigkeit über die individuelle Vorgehensweise hinausgehende übergreifende Qualifizierungsmaßnahmen für spezielle Zielgruppen, die vom Personalumbau betroffen sind.

5. Stellenbesetzungsverfahren

Für die Dauer der Haushaltskonsolidierung (zunächst 31.12.2007) gelten für das bisher festgelegte Stellenbesetzungsverfahren gemäß § 6 der Dienstvereinbarung folgende Einschränkungen:

Personalbedarfe sind mittels Personalbedarfsanzeige direkt an den Personalsteuerungsdienst zu melden. Dies gilt gem. dem Magistratsbeschluss Nr. 0790 vom 02.09.2003 analog auch für die anzuzeigenden Bedarfe der städtischen Eigenbetriebe und Eigengesellschaften.

Dieser prüft anhand der Personalbedarfsanzeige, ob die Bedarfe mit Vermittlungspersonal besetzt werden können. Es wird gleichzeitig anhand der persönlichen Verwendungsprofile des Vermittlungspersonals geprüft, ob ergänzend Personalentwicklungsmaßnahmen und/oder die Teilnahme an Fortbildungen angezeigt sind.

Die Personalbedarfsanzeige wird mit der Stellungnahme des Personalsteuerungsdiensts der Lenkungsgruppe Haushaltskonsolidierung zur Entscheidung über die geplante Stellenbesetzungsmaßnahme vorgelegt.

Auf die interne Ausschreibung freier Personalbedarfe wird verzichtet, soweit geeignetes Vermittlungspersonal zur Besetzung zur Verfügung steht und Personalvertretung und Frauenbeauftragte dem nicht widersprechen. In diesem Fall unterbreitet der Personalsteuerungsdienst den betroffenen Fachämtern konkrete geeignete Besetzungsvorschläge aus dem Kreis des Vermittlungspersonals, wobei – soweit möglich – mehrere geeignete Personen vorgeschlagen werden sollen. Die Auswahl erfolgt analog den bisherigen Verfahrensregeln für Stellenbesetzungen.

Die Entscheidung über die Stellenbesetzung erfolgt durch die/den Fachdezernentin/-nen im Einvernehmen mit dem Personaldezernenten, soweit nach bisherigen Regelungen kein Entsch. des Magistrats erforderlich ist. Kommt keine Einigung zustande, entscheidet der Magistrat auf Vorschlag des Personaldezernenten.

In allen anderen Fällen veranlasst der Personalsteuerungsdienst eine interne (in den eingangs beschriebenen Ausnahmefällen ggfs. auch eine öffentliche) Stellenausschreibung. Das Durchführen des Auswahlverfahrens und das Unterbreiten eines Besetzungsvorschlags mit Besetzungsbedingungen erfolgt nach den im letzten Absatz dargelegten Bedingungen.

6. Zuständigkeit und Aufgaben

Zur Steuerung der beschriebenen Maßnahmen richtet Dez. V/11 eine Lenkungsgruppe „Personalsteuerung“ unter Einbeziehung von Personalvertretung, Frauenbeauftragter und Schwerbehindertenvertretung ein. Die operative Umsetzung der Maßnahmen liegt beim Personalsteuerungsdienst (vormals Personalvermittlungs- - und Auswahlservice). In der Folge der zuvor beschriebenen Regelungen stehen dabei im Einzelnen folgende Themen im Vordergrund:

- Erfassen sämtlicher Personalbedarfe (Planstellen, üpl-Bedarfe, Teilzeit- und befristete Bedarfe sowie evtl. Überstundenanfall) sowie Aufgaben- und Organisationsveränderungen auch unter Einbeziehung der gemäß Magistratsbeschluss Nr. 0790 vom 02.09.2003 gemeldeten Bedarfe der städtischen Eigenbetriebe und Eigengesellschaften;
- Erfassen aller Besetzungsalternativen (Vermittlungspersonal, Rückkehrer/innen, Ausbildungsbeender/innen);
- Erstellen von Qualifikationsprofilen zum Ausloten künftiger Einsatzmöglichkeiten und als Grundlage der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie individueller Verwendungsprofile;
- Abgleich von Personalbedarfen und Besetzungsalternativen und Erarbeiten von Besetzungsvorschlägen (unter Berücksichtigung einer gesamtstädtischen Perspektive und Einbeziehen der rechtlichen Vorgaben sowie in jeweiliger Abstimmung mit allen Beteiligten);

- Beleben und Optimieren des internen „Stellenmarktes“ durch die Maßnahmen zur Förderung der Mobilität der Mitarbeiter/innen;
- Planen und Steuern und Begleiten der notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen;
- Entwickeln und Steuern von Anreizsystemen zur Förderung der Fluktuation;
- Realisieren von Refinanzierungsmöglichkeiten bei unabweisbaren Einstellungen (ATZ, Fördermittel AA, Schwerbehindertenförderung etc.).
- Aufbau einer mittel- bis langfristigen Personalplanung in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen/-ämtern

7. Berichtswesen

Die Lenkungsgruppe „Personalsteuerung“ berichtet der Lenkungsgruppe Haushaltssanierung monatlich über

- den Stand der Fluktuationsentwicklung,
- den Stand der Personalvermittlung,
- die durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen sowie
- die erzielten Einsparungen im Personalbudget.

8. Information und Instrumentarium

Die Dezernate/Ämter werden im Rahmen gesonderter Informationsveranstaltungen über das hier vorliegende Konzept und die daraus resultierenden Konsequenzen informiert.

In Bereichen, in denen mind. 10Prozent der Beschäftigten von Umbaumaßnahmen betroffen sind, findet eine Beschäftigtenversammlung zur Information statt.

Die Lenkungsgruppe „Personalsteuerung“ greift zur Unterstützung ihrer Arbeit auf die nachfolgend genannten Arbeitsinstrumente zurück, die nach Bedarf aktualisiert werden. Soweit diese Instrumente auch von Ämtern/Dezernaten genutzt werden, erfolgt die Veröffentlichung im öffentlichen Ordner des städtischen Intranet.

- Erhebungsbogen für Konsolidierungsmaßnahmen sowie absehbare Bedarfe im Personalbereich
- Personalbedarfsanzeige
- Leitfaden zur Vorgehensweise bei der Auswahl von Vermittlungspersonal
- Personalvermittlungsauftrag inkl. Mitarbeiter/-innen-Profil
- Qualifikationsprofil/Verwendungsprofil
- Berichtsbogen für das organisierte Berichtswesen

9.2. Anlage 2 - Gemeinschaftsprojekt Verwaltungsreform – WiWa (Wiesbaden im Wandel)

1. Das Amtsleitbild ist vor dem Hintergrund der DV und der Diskussion des Stadtverwaltungs-Leitbildes formuliert und kommuniziert.
2. Eine erste perspektivische Aufgabenkritik ist durchgeführt. Evtl. erforderliche wesentliche Veränderungen sind abgeschlossen.
3. Es sind zweckmäßige Produkte definiert. Zu den Produkten sind Verantwortliche benannt. („Zweckmäßig“ wird noch definiert).
4. Die Schlüsselprozesse zur Erfüllung der Kundenerwartungen sind identifiziert, die 3 wichtigsten sind optimiert. Schnittstellen wurden aufgebaut. Das Optimierungsergebnis ist deutlich messbar.
5. Die inneren Amtsstrukturen sind überprüft und ggfs. Optimiert. Das AKV-Prinzip ist beachtet.
6. Die Amtssteuerung und die zentrale Steuerung neuer Art laufen. Die Ressourcenverantwortung ist entsprechend ist entsprechend dezentralisiert (DRV).
7. Die Politik ist angebunden, die Bürger/-innen werden geeignet einbezogen. Die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen ist aus deren Sicht zufriedenstellend.
8. Information, Kommunikation und Kooperation nach innen und außen haben bei der Führung einen hohen Stellenwert. Dem wird durch geeignete Maßnahmen entsprochen.
9. Im Amt wird nachweislich aktive Personalentwicklung praktiziert. Führungsleitlinien sind formuliert und werden zufrieden stellend eingehalten.
10. Ein Qualitätsmanagement ist aufgebaut und organisatorisch verankert. Benchmarking inkl. Interkommunaler Leistungsvergleiche werden regelmäßig durchgeführt.

DLQ – Entwicklung in den Ämtern

Die Amtssteuerung ist umgesetzt

- Das Arbeiten mit Produkten ist eingeführt.
- Für die Umsetzung „DRV – Jetzt „ und die Einführung des AKV-Prinzips - Zusammenführung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ist ein detailliertes Umsetzungskonzept entwickelt.
- Für die Personalentwicklung ist ein Umsetzungs- und Controllingkonzept.
- Mindestens ein Schlüsselprozess reorganisiert.
- Die Beteiligung an der Optimierung eines ämterübergreifenden Prozesses/Themas ist erfolgt.
- Zu den vier Säulen der DienstLeisterQualität
 - Erfüllte Kundenerwartungen
 - Motivierte Mitarbeiter/-innen
 - Innovationen
 - Ordentlicher Geschäftsbetrieb
- Ist je eine Aktion erfolgt. Signifikante Wirkungen sind erzielt. Die Ergebnisse sind kommuniziert.
- Für die Umsetzung der übrigen DL-Q-Themen ist ein Umsetzungskonzept erstellt.