

**Kontrakt 2000: Schlanke Verwaltung;**  
**Zielvereinbarung des Kreistags mit dem Oberkreisdirektor**

(Kreistagsbeschuß vom 04.12.97)

Der Kreistag und der Oberkreisdirektor schließen eine Zielvereinbarung mit dem Namen „**Kontrakt 2000: Schlanke Verwaltung**“, die folgende Eckpunkte beinhaltet:

1. Der Kreistag und die Kreisverwaltung verwirklichen gemeinsam das Konzept „**Verwaltungsmodernisierung OHZ**“ (s. Begründung II. 1.). Dies umfaßt u.a. die Einführung der **Kosten- und Leistungsrechnung** sowie des **Budgetierungsverfahrens** für alle Bereiche der Kreisverwaltung (Kreisausschuß-Beschluß vom 20.07.1995).
2. Der **Ausbildungs- und Fortbildungsetat** wird auf dem bisherigen Niveau (DM 220.000,--) festgeschrieben.
3. Die **Kreishaussanierung** wird entsprechend dem Gutachten „Raumbedarfs- und Entwicklungsplanung für die Kreisverwaltung“ realisiert.
4. Der Oberkreisdirektor wird das **Personal** der Kreisverwaltung (Stellenhöchststand 1993/1994: 411) bis zum Jahr 2000 auf das Niveau von 1978 (358,5 Stellen) um 52,5 Stellen reduzieren. Stellenabbau durch Ausgliederung von Verwaltungseinrichtungen (z.B. ab 01.01.1997 Eigenbetrieb Abfallwirtschaft und ab 01.01.1998 Tagungshaus Bredbeck) wird dabei nicht berücksichtigt.
5. Der Kreistag verzichtet auf **personalwirtschaftliche Eingriffe** (Einstellungs- und Beförderungssperren). Der Oberkreisdirektor erhält Handlungsfreiheit, um das personalwirtschaftliche Einsparungsziel zu erreichen. Die Zuständigkeiten des Kreisausschusses und des Kreistages für Einstellungen, Beförderungen, Entlassungen etc. (Beschlüsse vom 27.08.92 - Kreisausschuß - bzw. 01.09.92 - Kreistag) bleiben hiervon unberührt.

## I. Situation

Die Finanzlage des Landkreises Osterholz verschlechtert sich zunehmend. Seit 1995 kann der Verwaltungshaushalt nicht mehr ausgeglichen werden. 1997 wird ein "Rekord-Defizit" von ca. 16 Mio. DM erreicht. Ein Ende dieser dramatischen Entwicklung ist nicht absehbar. Es droht eine "Kette von Defiziten ohne Ende".

Diese dramatische Haushaltsentwicklung macht die Ausschöpfung der letzten Einsparungspotentiale und aller Wirtschaftlichkeitsreserven erforderlich, damit überhaupt noch ein Minimum an politischer Handlungsfähigkeit erhalten bleibt.

Der Kreistag erwartet von der Kreisverwaltung wesentliche Kostensenkungsmaßnahmen im sozialen sowie im personellen Bereich. Nach dem vom Kreistag am 04.03.1997 beschlossenen Haushaltskonsolidierungskonzept muß in den kommenden Jahren jede Erhöhung der Personalausgaben - netto - vermieden werden; erst im Jahr 2000 darf es eine Erhöhung um 1 % geben. Das bedeutet, daß Kostensteigerungen aufgrund tariflicher und gesetzlicher Vorgaben in vollem Umfang durch Organisations- und Rationalisierungsmaßnahmen ausgeglichen werden müssen. Bei einer Steigerungsrate der Personalkosten von jährlich (nur 1,5 %) ergibt sich daraus ein Einsparungsauftrag an die Kreisverwaltung in den Jahren 1998/1999/2000 von 391.000,-- DM/776.000,-- DM/915.000,-- DM.

Es muß also eine deutliche Reduzierung des Personals erfolgen und dies angesichts der Tatsache, daß in einigen wichtigen Bereichen der Kreisverwaltung der Bestand an gesetzlich normierten Pflichtaufgaben nicht abnimmt, sondern quantitativ und qualitativ betrachtet ständig weiter wächst.

Der für das Funktionieren der Kreisverwaltung verantwortliche Oberkreisdirektor benötigt weitreichende Handlungsfreiheit, um das Beste aus der Diskrepanz zwischen ständig steigenden Leistungsanforderungen und der Rationalisierungsnotwendigkeit zu machen. Es ist deshalb sehr wichtig, daß der Kreistag auf personalwirtschaftliche Eingriffe, wie beispielsweise generelle Einstellungs- und Beförderungssperren, verzichtet. Solche Sparmaßnahmen würden einzelne nach dem Zufallsprinzip treffen und Arbeitsbereiche in Mitleidenschaft ziehen, die wachsende Aufgabenfelder zu bewältigen haben.

Die steigenden Leistungsanforderungen werden nur von qualifiziertem und motiviertem Personal mit modernen technikerunterstützten Arbeitsplätzen zu bewältigen sein. Der aus finanziellen Gründen notwendige Personalabbau muß deshalb mit Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung flankiert werden und mittel-langfristig angelegt sein.

**Aus diesen Gründen hat Oberkreisdirektor v. Friedrichs dem Kreistag am 04.03.1997 vorgeschlagen, gemeinsam eine Zielvereinbarung für die Entwicklung der Kreisverwaltung in das nächste Jahrtausend zu formulieren. Dieser "Kontrakt 2000: Schlanke Verwaltung" soll allen am Veränderungsprozeß Beteiligten Klarheit über die zukünftigen Arbeitsbedingungen verschaffen.**

## **Ziele der Verwaltungsmodernisierung OHZ**

Mit einem Grundsatzbeschuß zur Verwaltungsmodernisierung hat der **Kreisausschuß am 20.07.1995** entschieden, daß sich der Veränderungsprozeß an den Prinzipien

- **der Budgetierung**
  - **der dezentralen Ressourcenverantwortung**
  - **des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Instrumente**
- orientieren soll.

In einer Klausurtagung mit Experten anderer fortschrittlicher Landkreise und der KGStConsult hat die Verwaltungsführung im Februar 1996 einen Maßnahmenkatalog erarbeitet, der schrittweise verwirklicht wird:

### **1.1 Kosten- und Leistungsrechnung/Produktdefinitionen**

Die Kosten- und Leistungsrechnung auf Produktbasis ist Grundvoraussetzung für die Erzeugung von Kostentransparenz und für die produktbezogene Budgetierung. Ohne Kosten- und Leistungsrechnung ist ein langfristiges wirtschaftliches Handeln der Verwaltung nicht möglich.

Im Verkehrsamt, Gesundheitsamt und im Jugendamt sind die Grundlagen der Kosten und Leistungsrechnung auf Basis von definierten Produkten geschaffen. Zur Zeit werden die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung für das Rechtsamt, das Sozialamt, das Rechnungsprüfungsamt und das Veterinäramt erarbeitet.

Die geplante flächendeckende Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung soll bis zum **Jahr 2000** abgeschlossen sein.

Als Software wird das Kostenrechnungsmodell "KOMCON" (Fa. H und H, Berlin) eingesetzt.

### **1.2. Budgetierung**

Das für die Aufstellung des Haushalts 1995 angewandte Budgetierungsverfahren wird weiter verfeinert und darüber hinaus in der Phase des Haushaltsvollzugs flächendeckend für alle Bereiche der Kreisverwaltung ausgebaut werden.

Im Rahmen eines Pilotversuches für das Jahr 1997 sind Sachkosten des Sammelnachweises 2 (Bürobedarf, Bücher und Zeitschriften, Unterhaltung und Ersatzbeschaffung, Reisekosten) erstmalig budgetiert worden.

### **1.3 Dezentrale Ressourcenverantwortung/Neue Steuerung**

In einem weiteren Pilotprojekt erproben das Jugendamt und die Bildungsstätte Bredbeck strukturelle und organisatorische Veränderungen im Sinne des neuen Steuerungsmodells.

In der Bildungsstätte sind die Grundlagen für die Einrichtung eines Eigenbetriebes zum 01.01.1998 erarbeitet worden.

Für das Jugendamt wird eine neue Organisationsstruktur, die sich an Sozialräumen orientiert, in Kürze fertiggestellt.

#### **1.4. Kundenorientierung**

Mit Beteiligung des Personalrates ist ein Prozeß der Kundenorientierung eingeleitet worden, der sich konsequent nach dem Bedarf der Bürger ausrichten soll.

Zur Bedarfsermittlung ist im September 1997 eine Kundenbefragung im Kreis-  
haus durchgeführt worden.

#### **1.5 Jährliche Mitarbeitergespräche**

Zur Zeit wird in der gesamten Kreisverwaltung das "Jährliche Mitarbeitergespräch" in Zusammenarbeit mit dem Dr. Müller Institut, Köln, eingeführt.

Die dafür gegründete Projektgruppe hat einen Leitfaden entwickelt, für dessen Anwendung bisher die Amtsleiter und ein Teil der Sachgebietsleiter geschult worden sind. Im Herbst finden weitere Schulungen für die Verwaltungsleitung und die Sachgebietsleiter statt. Die Mitarbeiter werden durch Informationsveranstaltungen auf die Gespräche vorbereitet.

#### **1.6 Mitarbeiterbeteiligung**

Der Personalrat ist mit zwei Vertretern in der projektbegleitenden Arbeitsgruppe, die den Gesamtprozeß der Verwaltungsmodernisierung steuert, vertreten.

#### **1.7 Beteiligung der Politik**

Die Politik wird in der interfraktionellen Arbeitsgruppe "Finanzen und Strukturen" und in den betroffenen Ausschüssen über Maßnahmen und Fortschritte aktuell und ausführlich informiert.

#### **1.8 Personal- und TUI-Entwicklung**

Die vorstehenden Maßnahmen, die sich in der Umsetzungsphase der Verwaltungsmodernisierung befinden, bedingen eine gezielte Fortbildung des Personals und verstärkter Technikunterstützung.

Im Rahmen des Fortbildungsetats sind u.a. erstmalig 1997 Mittel für die betriebswirtschaftliche Fortbildung der Mitarbeiter bereitgestellt worden.

Eine zweitägige Einführung in die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung wird Mitte Oktober 1997 durchgeführt.

Das alte auf einem Zentralrechner der KDEW, Bremervörde, laufende Finanzwesen wird zum 01.01.1998 durch ein fortschrittliches dezentral laufendes Finanzwesenverfahren, das auch betriebswirtschaftliche Instrumente, wie Kostenrechnung, Berichtswesen und Controlling bietet, abgelöst.

## 2. Aus- und Fortbildung

Die betriebswirtschaftliche Neuorientierung der Kreisverwaltung zu einem modernen, bürgerfreundlichen Dienstleistungsunternehmen sowie die zahlreichen arbeitsintensiven Haushaltskonsolidierungsprojekte kosten viel zusätzliche Arbeitszeit. Hinzu kommt der Personalabbau der vergangenen und kommenden Jahre. Die daraus resultierenden steigenden Leistungsanforderungen werden nur von qualifiziertem und motiviertem Personal zu bewältigen sein. Gezielte Personalentwicklung ist deshalb unverzichtbar.

Aus- und Fortbildung werden deshalb - insbesondere zur Vorbereitung der Verwaltungsmodernisierung und zur Leistungssteigerung - beim Landkreis Osterholz "groß geschrieben".

**Der Kreistag hat diese Gründe anerkannt und ein deutliches Zeichen gesetzt, indem er den jährlichen Mitteleinsatz für Aus- und Fortbildung seit 1993 um 40 % von 160.000,- DM auf mehr als 220.000,- DM gesteigert hat.**

Damit wendet der Landkreis Osterholz ca. 0,7 % seines Personaletats (19 = 28. . DM) für Aus- und Fortbildung (220.000,- DM) bzw. 0,45 % isoliert für Fortbildung (130.000,- DM) auf. Dies ist im Vergleich zu vielen anderen Kommunen zukunftsweisend, relativiert sich jedoch, wenn man berücksichtigt, daß mittelständische Unternehmen der Privatwirtschaft allein für Fortbildung durchschnittlich 1 % ihrer Personalausgaben einsetzen und diesen Einsatz in wichtigen Umstrukturierungsphasen auf bis zu 3 % erhöhen.

**Die Festschreibung des Jahresumsatzes von 220.000,- DM für Aus- und Fortbildung ist notwendig, um die seit 1990 erfolgreich praktizierte Arbeit auf diesem Gebiet auch für die Zukunft zu garantieren:**

### 2.1 Ausbildung

Seit Anfang der 90er Jahre wird immer deutlicher, daß das Problem der sich drastisch verschlechternden Finanzen der Kommunen nur mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bewältigen ist. Das menschliche Vermögen wird (wieder) zur wichtigsten Resource. Für eine leistungsstarke Kreisverwaltung der Zukunft ist der Mensch der Schlüsselfaktor. Fachliche, soziale Kompetenz und der sichere Umgang mit EDV sind die Grundvoraussetzungen.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen die o.g. Kompetenzen bereits in der Ausbildung vermittelt werden. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde das Ausbildungskonzept des Landkreises Osterholz erweitert. Die sozialen Kompetenzen werden im Rahmen der im theoretischen Bereich hochwertigen schulischen Verwaltungsausbildung kaum oder überhaupt nicht vermittelt. Beim Landkreis Osterholz wird deshalb seit 1991 einmal jährlich für alle Auszubildenden eine zusätzliche **Seminarwoche außerhalb des Landkreises** durchgeführt. Neben der Vermittlung von Teamfähigkeit, Kommunikationsabläufen und Wahrnehmungsstärkung tragen diese Seminare sehr stark zum **"Wir-Gefühl der Gruppe"** und damit zu einer starken **Identifikation mmit dem Landkreis** bei. Außerdem können die Auszubildenden im Rahmen von Projekten selbständig verschiedenartige Produkte entwickeln und umsetzen. So wurden u.a. Informationsbroschüren über die Ausbildungsmöglichkeiten des Landkreises und ein Sportkataster

erstellt, die Aktion "TOP - Trink ohne Promille" weitergeführt und die jährlich erscheinende Stellenanzeige für die Ausbildungsplätze entworfen. So werben heute junge Auszubildende für den engagierten und leistungsorientierten Nachwuchs der Kreisverwaltung von morgen. Der ebenfalls zusätzliche **dienstbegleitende Unterricht** vermittelt den Zusammenhang von theoretischen Schul Inhalten und praktischer Anwendung. Dieser Unterricht wird in den verschiedenen Fächern von engagierten Fachleuten der Kreisverwaltung - neben den normalen Dienstaufgaben - geleistet. Dieses Bildungsangebot steht auch den **Auszubildenden der kreisangehörigen Gemeinden** offen und wird von diesen auch gern genutzt.

## **2.2 Fortbildung**

Die Fortbildungskonzeption ist ebenfalls Anfang der 90er Jahre umstrukturiert worden. Nachdem vorher Fortbildung mehr oder weniger zufällig bzw. "auf Zuruf" wahrgenommen wurde und fast ausschließlich auf den fachlichen Bereich beschränkt war, erstellen jetzt die einzelnen Ämter zu Beginn des Jahres Fortbildungskonzepte für ihre Mitarbeiter/innen. So realisieren die Fachämter in Zusammenarbeit mit dem Hauptamt eine zielgerichtete Personalentwicklung. Mit der erhöhten Bereitstellung von Fortbildungsmitteln durch den Kreistag konnten die Fortbildungsangebote qualitativ und quantitativ erheblich verbessert werden. Nahmen 1991 noch nicht einmal 100 Mitarbeiter ein Fortbildungsangebot wahr, so werden 1998 mehr als 200 Mitarbeiter mindestens an einer Fortbildungsmaßnahme teilnehmen.

### **Die Fortbildungskonzeption basiert auf vier Säulen:**

#### **2.2.1 Fachbezogene Fortbildung**

- Ziele:
- Aktualisierung von fachbezogenem Wissen
  - Anpassung des Fachwissens an geänderte gesetzliche Bestimmungen
  - Informationen über gesetzliche, technische oder sonstige fachliche Änderungen

Methoden: - externe Fachveranstaltungen (Seminare, Tagungen)

Organisation: Budgetierung in Form von Ämteretats

Die einzelnen Ämter verfügen über Etats, die je nach Größe zwischen 500,- DM und maximal 5.000,- DM betragen. Pro Mitarbeiter stehen durchschnittlich jährlich ca. 250,- DM für Seminargebühr, Tagegeld, Übernachtungsgeld und Fahrtkosten) zur Verfügung.

#### **2.2.2 Fachübergreifende Fortbildung**

- Ziele:
- Führungskompetenzen erwerben und regelmäßig ergänzen
  - Kommunikationsfähigkeit erweitern, eigenes Verhalten reflektieren und neue Verhaltensmöglichkeiten kennenlernen (Bürgerfreundlichkeit)

- Rhetorik
- Selbstorganisation (Zeitmanagement, Streßabbau)
- Förderung junger Nachwuchskräfte

Methoden: - Inhouse-Seminare  
 - externe Fachveranstaltungen

Organisation: zentral durch die Fortbildungsreferentin

1994 wurde erstmals der Etat für diesen Bereich erhöht. Dadurch wurde es möglich, daß nicht nur Führungskräfte an Verhaltensseminaren teilnehmen konnten, sondern auch z.B. für Mitarbeiter in bürgerintensiven Bereichen Trainingsseminare zur Bürgerfreundlichkeit angeboten werden konnten. Durch den weiteren Ausbau dieses Bereiches wurden die Teilnehmerzahlen von anfänglich 45 Personen auf über 100 Teilnehmer gesteigert. Mittlerweile werden für fachbezogene und für ämterübergreifende Fortbildungen fast gleichviel Mittel zur Verfügung gestellt und auch die Anzahl der geschulten Mitarbeiter ist fast identisch. Dies macht deutlich, daß fachliche und soziale Kompetenz gleichbedeutend sind.

### **2.2.3 EDV**

Ziele: - Umgang mit Hardware und Software  
 \* Standardprogramme z.B. Word, Excel  
 \* spezielle Software  
 - Einsatzmöglichkeiten von EDV festlegen

Methoden: - Inhouse-Seminare  
 - externe Fachveranstaltungen

Organisation: zentrale Organisation durch den EDV-Bereich

Im Zuge der Einstellung eines Informatikers Ende 1992 wurden 1993 erstmals Mittel für spezielle EDV-Fortbildungen zur Verfügung gestellt. Obwohl die Schulungen in diesem Bereich sehr kostenintensiv sind, wurden bisher nur rd. 20.000,- DM jährlich benötigt. Dies ist nur deshalb möglich, weil alle Standardprogramm-Schulungen durch die eigenen Mitarbeiter geleistet werden.

### **2.2.4 Betriebswirtschaftslehre/Verwaltungsmodernisierung**

Ziele: - Kosten/Leistungsrechnung  
 - Produktdefinitionen  
 - Neues Steuerungsmodell

Methoden: - Inhouse-Seminare  
 - externe Fachveranstaltungen

Organisation: zentrale Organisation durch die Stabstelle "Verwaltungsmodernisierung"

Für diese Fortbildungssäule wurden erstmals 1997 Mittel zur Verfügung gestellt. Auch hier werden durch die Organisation von Inhouse-Seminaren die Kosten minimiert. Um den Ansprüchen eines modernen Dienstleistungsbetriebes gerecht zu werden, ist es notwendig, diesen Bereich weiter auszubauen. Dies wurde bereits ausführlich im Kapitel 1 beschrieben.

### 3. Kreishaussanierung

Der bauliche Zustand des Kreishauses ist besorgniserregend. Jährlich steigende Instandsetzungs- und Unterhaltungskosten sowie überdurchschnittlich hohe Wartungs- und Reparaturkosten für die technischen Einrichtungen (Klimaanlage, Aufzug u.a.) führen auf die Probleme, die mittlerweile Dauerthemen für die Verwaltung und die Politik geworden sind: Dachisolierung, Fassadenreparatur, Fensterdurchlässigkeit, Klimazentrale und Heizungsanlage. Sondermaßnahmen, wie die Modernisierung der Klimazentrale (1992: ca. 300.000,-- DM) und die **Sanierung der Fassadenplatten** (1991: 540.000,-- DM) müssen noch hinzugezählt werden.

Die ungenügende Arbeitsplatzsituation in weiten Bereichen - insbesondere in den Großräumen - machen eine Sanierung des Kreishauses notwendig.

Nach dem **“Plattenfall”** von 1990 wurde nach Einschaltung eines Bausachverständigen kurzfristig eine befristete Sanierung (Festdübeln der Fassadenplatten mit Stahlankern) durchgeführt. Bei dieser kurzfristigen Sicherungsmaßnahme sind bauphysikalische Belange nicht berücksichtigt worden. Es ist daher von einer quasi nicht mehr vorhandenen Wärmedämmung auszugehen.

**Nach dem “Gutachten über die Sicherung der Standsicherheit der Fassaden- und Brüstungsplatten am Verwaltungsgebäude des Landkreises Osterholz” in der Fassung der 3. Ergänzung vom 20.10.1997 steht fest, daß spätestens bis zum Jahr 2000 eine Totalsanierung der gesamten Fassade erfolgt sein muß. Ansonsten besteht Lebensgefahr für die im Kreishaus tätigen Menschen (Bürger, Politiker, Mitarbeiter u.a.).**

Dieser Erkenntnis folgend, hat der Kreistag am 16.12.1993 100.000,-- DM zur Erstellung einer zukunftsweisenden Raumbedarfs- und Entwicklungsplanung bereitgestellt., um sich über denkbare Lösungsansätze und das Ausmaß der erforderlichen Sanierungsarbeiten ein Bild machen zu können. Das mit der Erstellung des Gutachtens beauftragte Unternehmen, Fa. Real-Plan Hasch GmbH, hat die fertige Raumbedarfs- und Entwicklungsplanung in einer gemeinsamen Sitzung des Kreisausschusses mit dem Personalausschuß am 27.10.1995 vorgestellt. Damit besitzt der Landkreis ein **grundlegendes Gesamtkonzept für die Sanierung des Kreishauses**, das die Fragen zu räumlichen und funktionalen Situationen beantwortet. die Gesamtmaßnahme wird insgesamt ca. 13 Millionen DM erfordern (s. Anlage 2).

#### 3.1 Raumbedarfs- und Entwicklungsstudie

Die im Auftrag des Landkreises von der Fa. Real-Plan Hasch GmbH 1994/95 erstellte Raumbedarfs- und Entwicklungsplanung hatte zum Ziel, den Verwaltungsbereichen entsprechend ihrer Funktion und Organisation notwendige Flä-

chen zuzuweisen und die Arbeitsbedingungen der einzelnen Mitarbeiter durch eine geplante, den Bedürfnissen der **EDV-entsprechenden Arbeitsumwelt** zu verbessern. Gleichmaßen sollte der **Bürgerservice** gerade in den publikumsintensiven Bereichen wesentlich optimiert werden. Das Gutachten der Fa. Real-Plan Hasch GmbH, das in einer gemeinsamen Sitzung des Kreisausschusses mit dem Personalausschuß am 27.10.1995 vorgestellt wurde, macht im Rahmen der Ist-Analyse die offensichtlichen **Mängel des Kreishauses**, wie z.B. personelle Flächenüberbelegung, fehlende Beratungszonen etc., deutlich. Im zweiten Abschnitt des Gutachtens, der sogenannten **Neuordnungsstudie**, wird von den Planern ein zukunftsorientiertes Gesamtkonzept für die Modernisierung des Kreishauses dargestellt. Dieses Konzept ist Grundlage für die Umsetzungsplanung, die im ersten Teilabschnitt mit der Sanierung des 1. OG 1996 begonnen hat.

### **3.2 Kreishaussanierung**

**Der Kreistag und seine Ausschüsse haben sich bereits mehrmals ausdrücklich für die Ausführung der notwendigen Sanierung des Kreishauses ausgesprochen. Wegen der besonders schwierigen Finanzlage und der zu erwartenden Gesamtkosten der Sanierung in Höhe von ca. 13 Mio. DM wurde der Oberkreisdirektor beauftragt, "in Zusammenarbeit mit den Gutachtern finanzierbare Teilabschnitte auf dem Weg zu der in dem Gutachten aufgezeigten Gesamtlösung zu erarbeiten".**

#### **1. Teilabschnitt: Sozial- und Jugendamt**

Entsprechend dem Vorschlag der Gutachter wurde als 1. Teilabschnitt die Modernisierung des 1. OG des Hauptgebäudes (Sozialamt/Jugendamt) geplant, da hier, wie auch im 2. OG wegen der Großraumproblematik und der daraus resultierenden Nachteile für die Arbeitsumwelt erhöhter Handlungsbedarf besteht. Der Auftrag für die Detailplanung wurde durch Beschluß des Kreisausschusses am 29.05.1996 an die Fa. Real-Plan Hasch GmbH vergeben. Herr Hasch hatte sich nach Ansicht der Politik und der Verwaltung bei der Erstellung der ersten beiden Schritte der Raumbedarfs- und Entwicklungsstudie (Raum- und Flächenprogramm sowie Neuordnungsstudie) als kompetenter Projektleiter erwiesen, der durch seine aus ähnlichen Großprojekten erworbene langjährige Berufserfahrung zukunftsweisende Lösungsvorschläge entwickeln kann.

Diese hochgesteckten Erwartungen hat Herr Hasch bei der Umsetzung der Sanierungsplanung für das 1. OG erfüllt. Davon konnten sich die Mitglieder des Kreisausschusses bei der Besichtigung des neugestalteten 1. OG am 14.10.1997 überzeugen.

Die Sanierungsarbeiten für das 1. OG sind im Oktober d.J. abgeschlossen worden. Durch kostensparende Maßnahmen bei den Einzelbüros (vorübergehende Weiterverwendung des vorhandenen Mobiliars etc.) konnte der im Haushalt bereitgestellte Kostenrahmen von 911.000,- DM eingehalten werden.

Die wesentlichen Verbesserungen des neugestalteten Großraumes lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

- **Kundenorientierung:**  
Einrichtung eines Informationsschalters, Abholservice, Verbesserung der Besprechungsmöglichkeiten etc.
- **Verminderung von Lärmbelästigungen:**  
Trennung von besucherintensiven und besucherarmen Bereichen, Ansiedlung der publikumsintensiven Bereiche im vorderen Bereich des Großraumes etc.
- **Ergonomische Einrichtung der Arbeitsplätze:**  
Schreibtisch mit EDV-Ansatz, Direkt-/Indirektbeleuchtung, Blendschutz durch Vertikallamellen etc.
- **Verbesserung der technischen Infrastruktur:**  
Glasfasertechnik, Neubau eines Versorgungsschachtes, Einbau von Brandschutzklappen
- **Optische Aufwertung des Großraumes:**  
Verwendung einheitlicher Möblierung, lichttechnische und farbliche Akzentuierung, klare symmetrische Gliederung

Die Umfragen bei den Mitarbeitern zeigen, daß sie das Ergebnis der Sanierung als gelungen empfinden und sich durch ihr neugeschaffenes Arbeitsumfeld motiviert fühlen. Befragte Bürger beschreiben die Neugestaltung des Großraumes als wohltuend und begrüßen die angenehme Gesprächsatmosphäre.

## **2. Teilabschnitt: Bauordnungsamt/Kantine**

Als nächster Schritt der Kreishaussanierung ist die **Modernisierung des Großraumes im 2.OG** (Bauordnungsamt) sowie die **Neugestaltung des Kantinenbereiches** im Kellergeschoß geplant. Mit dem neuen Kantinenbereich sollen die in den einzelnen Geschossen vorhandenen Sozialecken entbehrlich werden, um weitere Arbeitsflächen zu gewinnen. Die erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von 1,2 Mio. DM stehen bereits im Haushalt 1997 zur Verfügung. Mit den Planungen soll kurzfristig begonnen werden.

**Es wird vorgeschlagen, das Planungsbüro Real-Plan Hasch GmbH auch mit der Umsetzung des zweiten Sanierungsschrittes zu beauftragen, da Herr Hasch sich beim ersten Sanierungsabschnitt als kompetenter Planer erwiesen hat und er zudem im zweiten Abschnitt auf die gewonnene Projekterfahrung zurückgreifen kann.**

Außerdem wird empfohlen, die Folgeaufträge für den 2. BA an die im ersten Sanierungsabschnitt günstigsten Firmen zu erteilen, wenn diese Verschlechterungen im Preis-/Leistungsverhältnis ausschließen. So würde die einheitliche Linie der Sanierungsmaßnahmen am besten hergestellt.

## **Gesamtsanierung**

Wie bereits einleitend beschrieben, ist die grundlegende Fassadensanierung bis zum Jahr 2000 aus Sicherheitsgründen notwendig (s. Anlage 1). Die Durchfüh-

rung der Gesamtmaßnahmen mit Kosten von ca. 13 Mio. DM (s. Anlage 2) muß in einem Zuge mit der Fassadensanierung erfolgen und ist deshalb innerhalb eines Zeitraumes von ca. 2 bis 4 Jahren aus organisatorischen und wirtschaftlichen Gründen zwingend erforderlich.

**Ein Finanzierungsvorschlag der Kämmerei folgt.**

### **III. Personalreduzierung**

Der Kreistag verlangt von der Kreisverwaltung deutliche Kostensenkungsmaßnahmen im personellen Bereich. Nach dem vom Kreistag am 04.03.1997 beschlossenen Haushaltskonsolidierungskonzept muß in den kommenden Jahren jede Erhöhung der Personalausgaben (netto) vermieden werden. Erst im Jahr 2000 darf es eine Erhöhung von 1 % geben. Angesichts der weiter steigenden Tarif- und Lohnnebenkosten kann diese Vorgabe des Kreistags nur eingehalten werden, wenn zeitgleich eine Reduzierung des Personals erfolgt. Mit dieser Personalreduzierung ist schon frühzeitig begonnen worden. In den Jahren 1993/94 erreichte der Landkreis seinen höchsten Stand an Planstellen mit 411 (ohne Stellenplan Kreiskrankenhaus) , wie das Schaubild auf der nächsten Seite zeigt. Der ursprüngliche Höchststand konnte durch verschiedene Maßnahmen - die sich immer am Prinzip der Sozialverträglichkeit orientiert haben - bis zum Jahre 1997 auf 378,5 Stellen reduziert werden. Dies bedeutet eine Rückführung um 32,5 Stellen = 8 % in 3 Jahren.

Dieser Personalabbau reicht aber zur Verwirklichung der Haushaltskonsolidierungsvorgabe noch nicht aus. Der Landkreis Osterholz wird deshalb - trotz Erhöhung der Einwohnerzahl um mehr als 12.000, wachsender sozialer Probleme, weiterer Aufgabenverlagerung vom Bund und Land und steigender Leistungsanforderungen infolge betriebswirtschaftlicher Neuorientierung - den Personalbestand bis zum Ende des Jahres 2000 auf den Stand des Jahres 1978 zurückführen müssen.

Der Stellenplan 1978 verzeichnet 358,5 Stellen. Aufgrund des 8. Gesetzes zur **Verwaltungs- und Gebietsreform Niedersachsen** wurden zum 01.01.1978 das Staatliche Gesundheitsamt und das Staatliche Veterinäramt in die Kreisverwaltung eingegliedert sowie die Sonderschulen und die Mittelpunktschule Worpswede übernommen. Dies bedeutete gegenüber dem Vorjahr 1977 einen Zuwachs von 40 Planstellen. Nach der Kommunalisierung dieser besonders aufwendigen Landesaufgaben wies der Stellenplan des Landkreises Osterholz **358,5 Stellen** aus. Das Jahr 1978 ist deshalb ein "Meilenstein" in der Personalentwicklung des Landkreises Osterholz. Das Erreichen dieser Marke ist ein anspruchsvolles Ziel, das sicherlich Anfang der 90er Jahre für die Verwaltung und die Politik des Landkreises noch nicht vorstellbar war. Die Rückführung der personellen Ausstattung auf das Maß nach der Verwaltungs- und Gebietsreform 1978 ist eine große Herausforderung für die Kreisverwaltung, erscheint jedoch heute in Anbetracht stark verbesserter EDV-Unterstützung, rationellerer Verwaltungsabläufe und aufgabenkritischer Konzentration auf Aufgabenschwerpunkte realisierbar. Wunschvorstellungen, die darüber hinausgehen, sind ohne massiven Aufgabenabbau per Gesetz oder per Privatisierung unrealistisch und nicht zu verwirklichen.

Nach dem Abbau von 32,5 Stellen in den Jahren 1995 bis 1997 sieht der **Stellenplan 1998** eine Reduzierung um 6 auf **372,5 Planstellen** vor. Die Ausgliederung der Bereiche "**Abfallwirtschaft**" (16,5 Stellen) und "**Jugendbildungsstätte**" (12,5 Stellen) bleiben

bei den Planzahlen für den Kontrakt 2000 unberücksichtigt, um die Vergleichbarkeit zu erhalten. Tatsächlich sind nach der Ausgliederung der beiden Eigenbetriebe im Stellenplan der Kreisverwaltung nur noch 346,5 Stellen enthalten.

**Der Stellenabbau von 1994 bis 1998 um 38,5 Stellen bedeutet bei kalkulierten Durchschnittskosten von 75.000,- DM pro Vollkraft eine Entlastung des Kreishaushalts um 2,8 Mio. DM pro Jahr. Im Jahr 2000 wird die Einsparung an Personalkosten jährlich 3,9 Mio. DM betragen.**

## **Verzicht des Kreistages auf personalwirtschaftliche Eingriffe**

Kapitel 4 verdeutlicht, daß aus Gründen der Haushaltskonsolidierung **unverzichtbarer Personalabbau** immer in einer feinen Abwägung zur Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung in den verschiedensten Bereichen erfolgen muß, damit parallel der hohe Anspruch des Landkreises Osterholz auf Entwicklung zu einem leistungsstarken und bürgerfreundlichen Dienstleistungsunternehmen realisiert werden kann. Um das Beste aus der Diskrepanz zwischen ständig steigenden Leistungsanforderungen und Rationalisierungsnotwendigkeiten zu machen, benötigt der für das **Funktionieren der Kreisverwaltung** verantwortliche Oberkreisdirektor weitreichende Handlungsfreiheit.

**Es ist deshalb von entscheidender Wichtigkeit für das Gelingen des gesamten Umstrukturierungsprozesses zu größerer Wirtschaftlichkeit, daß der Kreistag auf personalwirtschaftliche Eingriffe, wie beispielsweise generelle Einstellungs- und Beförderungstops verzichtet.**

Derartige Sparaktionen sind zwar landläufig immer noch als Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen beliebt und publikumswirksam, führen aber regelmäßig nicht zu erhöhter Wirtschaftlichkeit, sondern ins Gegenteil. Eine Verwaltung „speckt so nicht ab“, sondern wird nach dem Zufallsprinzip in Bereichen geschwächt, die aktuell gerade – wie Jugendamt und Sozialamt – besonders stark nachgefragt werden oder entscheidend in den Modernisierungsprozeß der Kreisverwaltung – wie Finanzen, EDV und Organisation – eingebunden sind. Der Neuaufbau der Stabstelle „Verwaltungsmodernisierung und Controlling“ mit 2,5 Vollkräften wäre unter solchen Vorzeichen quasi unmöglich gewesen. Beförderungssperren würden die qualifizierten und hochmotivierten Mitarbeiter/innen der Kreisverwaltung treffen und damit die Bestrebungen des Landkreises, die Motivation seiner Mitarbeiter/innen mit Fortbildungsangeboten und einer stärkeren Dezentralisierung der Verantwortung auf den einzelnen zu steigern, ad absurdum führen.

Der notwendige Personalabbau sollte deshalb von der Kreisverwaltung selbst organisiert und verwirklicht werden. Dieser für eine öffentliche Verwaltung ungewohnte und sicher nicht einfache Weg sollte mit Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung und nicht etwa mit Wiederbesetzungs- und Beförderungssperren flankiert werden und mittel- bis langfristig angelegt sein.

**Die Zukunft gehört einer Kreisverwaltung, die flexibel und schnell für die Osterholzer Bürger da ist und die fit ist – nicht nur schlank.**