

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 60 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 60:

„Eine weitere Bündelung von seniorenrelevanten Aufgaben innerhalb des Seniorenbüros wird angestrebt. Dazu gehört insbesondere die Zusammenlegung mit der Pflegeberatungsstelle. Die bisherigen Leistungen des Seniorenbüros werden nicht reduziert.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Der Prüfauftrag der Ratsversammlung zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 60 ist hiermit erledigt.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge:

- siehe Ziffer 1 -

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Mit Wirkung vom 31.12.2004 ist der Mietvertrag für die Räumlichkeiten der Pflegeberatungsstelle Kleinflecken 30 gekündigt worden. Der Umzug in das Seniorenbüro Großflecken 71 wurde Mitte Dezember vollzogen. Dadurch werden jährliche Miet- und Nebenkosten von 12.000 EUR eingespart. Der Umzug als solcher hat einmalige Kosten von rund 600 EUR verursacht.

Die jetzt gemeinsam genutzten Räume sind vom Zuschnitt, wegen unbefriedigender Akustik und unter datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten für eine angemessene Arbeitsatmosphäre deutlich unzureichender als erwartet.

Es handelt sich um ein Großraumbüro, für ursprünglich 3 Mitarbeiterinnen durchaus angemessen. Unterschätzt wurde die steigende Besucherfrequenz von Angehörigen und Pflegebedürftigen. Die Räumlichkeiten sind mittelfristig nicht ausreichend.

So lange das so ist, können weitere seniorenrelevante Aufgaben nicht im Seniorenbüro gebündelt werden. Die Thematik kann neu aufgegriffen werden, wenn es sich realisieren läßt, die beiden angrenzenden Büroräume des Kinder- und Jugendbüros dem Seniorenbüro zuzuordnen.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 63 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 63:

„Die Verwaltung wird aufgefordert, die intensive sozialpädagogische Einzelhilfe an freie Träger zu übertragen. Über das Verhandlungsergebnis und mögliche Einsparpotenziale ist die Selbstverwaltung zeitnah zu unterrichten.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Der Prüfauftrag der Ratsversammlung zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 63 ist hiermit erledigt.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge

- siehe Ziffer 1 -

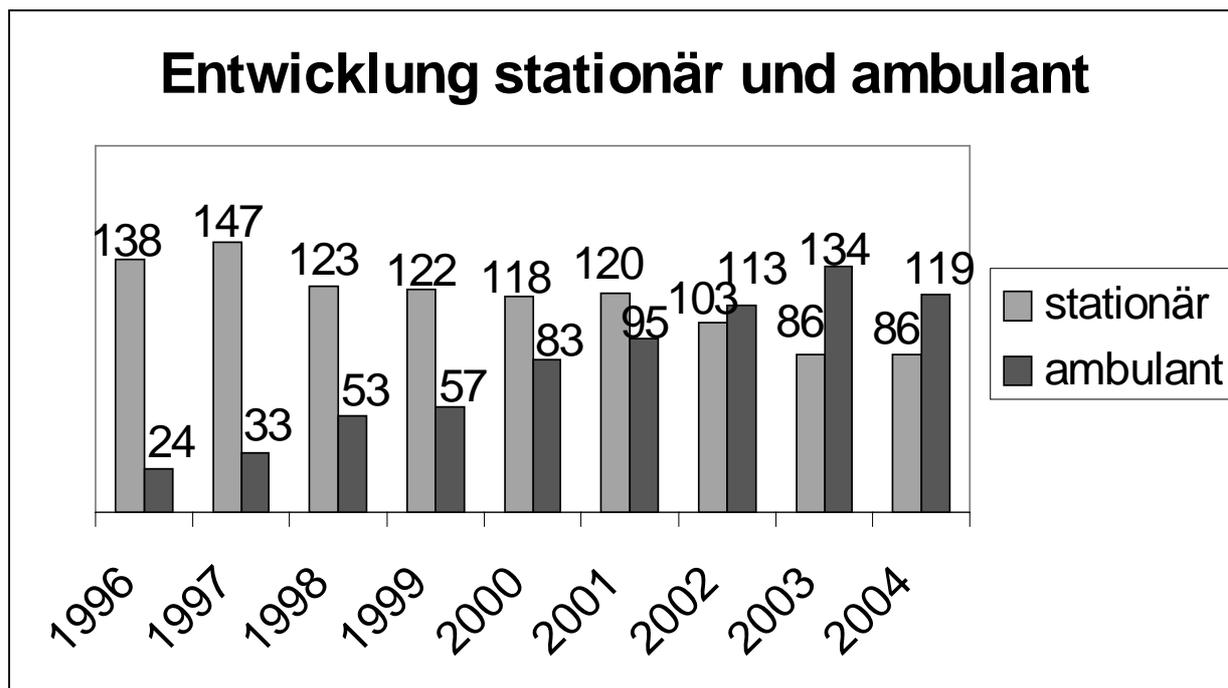
3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

1. Anspruchsvoraussetzungen und Darstellung der ambulanten Hilfen

Personensorgeberechtigte haben nach § 27 SGB VIII Anspruch auf Hilfe zur Erziehung, wenn eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist.

Die sozialpädagogischen Bezirksfachkräfte des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) sind vorrangig bestrebt, durch rechtzeitige Kontaktaufnahme und Hilfestellungen Hilfen zur Erziehung zu vermeiden. Sie leisten Beratung und Unterstützung bei direkten Vorsprachen betroffener Kinder, Jugendlicher und Eltern oder nehmen Kontakt zu den Betroffenen auf, wenn Hilfebedarf aus dem Umfeld (Schule, Kindergarten, Verwandte, Bekannte, Polizei) festgestellt wird. In Fällen des Verdachtes von Kindeswohlgefährdung ist die Situation aktiv zu prüfen und durch die Erarbeitung von Hilfen die Kindeswohlgefährdung abzuwenden. Sollte die aktive Mitarbeit der Personensorgeberechtigten nicht gewährleistet sein, sind Eingriffe in das Sorgerecht beim Familiengericht zu beantragen.

Sollten präventive Maßnahmen nicht ausreichend sein, sollen im Rahmen eines Hilfeplanverfahrens Hilfen zur Erziehung erarbeitet werden, die geeignet und notwendig sind. Einerseits gibt es hier für die einzelnen Hilfearten Rechtsansprüche nach dem SGB VIII; doch andererseits arbeitet der ASD bei der Gewährung von Leistungen auf der Grundlage von Zielen. Nach diesen Grundsätzen haben ambulante und teilstationäre Maßnahmen (familienergänzend) Vorrang vor familienersetzenden Maßnahmen. Mit den familienergänzenden Maßnahmen sichern wir den Verbleib in der Familie und schützen bestehende Bindungen. Gleichzeitig sind die Maßnahmenkosten der familienergänzenden Hilfen kostengünstiger. Die Entwicklung der ambulanten Hilfen im Verhältnis zu den stationären Hilfen zeigt die nachfolgende Grafik



Im Rahmen der Diskussion um Ziele und Grundsätze erzieherischer Hilfen wurde der Bedarf für zusätzliche ambulante Hilfen immer deutlicher. In einem ersten Schritt wurde zu den ASD Intensivkräften eine sozialpädagogische Familienhilfe mit mehreren Kräften bei der Arbeiterwohlfahrt eingerichtet. Im letzten Schritt sind auch Einzelhilfen anderen freien Trägern übertragen worden und wurde ein Honorarkräftepool eingerichtet. In allen drei Bereichen (ASD-Intensivkräfte, freie Träger, Honorarkräfte) sind insgesamt ca. 32 Kräfte tätig. Da außer den drei ASD-Intensivkräften alle ambulanten Kräfte nur einzelfallbezogen für einen bestimmten Zeitraum eingesetzt werden, sind nicht immer alle Kräfte für den ASD tätig und auch nur mit einer begrenzten Anzahl von Wochenstunden. Die Qualifikationen dieser Fachkräfte sind aufgrund verschiedener Anforderungen im Einzelfall vielfältig: Pädagogische Kräfte in Ausbildung, Erzieher/Erzieherinnen, Dipl.-SozialpädagogInnen, Dipl. PädagogInnen, pädagogische Fachkräfte mit Zusatzausbildung, Psychologen, Therapeuten.

Bezahlt werden die ambulanten Kräfte der freien Träger und Honorarkräfte nur für die Laufzeit der Hilfe und die abgeleisteten Fachleistungsstunden. Für eine Fachleistungsstunde wird, abhängig von der Qualifikation und dem persönlichen Arbeitsvertragsstatus, ein Betrag in Höhe von 15,00-32,00 € gezahlt.

2. *Aufgaben und Rolle der Leistungsbeteiligten*

Die ambulanten Hilfen im Rahmen von Hilfe zur Erziehung nach dem SGB VIII sind eine gesetzliche Leistung. Zur Gewährung und Durchführung der Leistung befinden sich der Leistungsberechtigte, der Leistungsverpflichtete und der Leistungserbringer im sogenannten Leistungsdreieck. Zur Erreichung einer guten Qualität der Leistung ist die Abgrenzung in der Rollenverteilung im Leistungsdreieck wichtig. In einem Hilfeplan, der halbjährlich fortgeschrieben wird, sind Einschätzung der Problemsituation, Ziele, Auswertung der Zielerreichung und Absprachen dokumentiert und vereinbart.

Die öffentlichen Jugendhilfeträger als Leistungsverpflichtete, die gleichzeitig Hilfen als Leistungserbringer vorhalten, lösen sich zunehmend von dieser Doppelrolle. Sie vergeben diese Hilfe an freie Träger oder errichten eigenständige leistungserbringende Organisationsformen. Nur so funktioniert das Leistungsdreieck optimal auf der Grundlage einer klaren Rollenverteilung. Der öffentliche Jugendhilfeträger als Leistungsverpflichteter kann seine Rolle zur Steuerung der Qualität und Kosten im Einzelfall und für den gesamten Hilfebedarf besser wahrnehmen, wenn er alleine seine Rolle als Leistungsverpflichteter wahrnimmt und nicht auch noch Leistungserbringer ist. Die Stadt Neumünster hat schon durch die Aufgabe des städtischen Kinderheimes begonnen, die Rolle des Leistungserbringers für Hilfen zur Erziehung zu verlassen und insofern ist die Vergabe der ambulanten Hilfen an freie Träger und Honorarkräfte nur konsequent.

3. *Umbau der ambulanten Hilfen zum wirkungsorientierten Einsatz*

Ziel einer ambulanten Hilfe ist es, im Sinne von "Hilfe zur Selbsthilfe", durch Abarbeitung von konkreten Aufträgen an den Leistungserbringer in einem überschaubaren Zeitraum die Familie oder die Einzelperson wieder unabhängig von Hilfen zur Erziehung zu machen.

Das vom ASD mit dem Leistungsempfänger abgestimmte Anforderungsprofil muss mit dem Leistungsprofil der ambulanten Kraft übereinstimmen. Durch solche passgenauen Hilfen lassen sich auch nur Wirkungen erzielen. Wenn lediglich eine Betreuung organisiert wird, als Reaktion vorhandener Defizite, besteht die Gefahr, dass wenig zielorientiert und zu lange Hilfen geleistet werden.

Das System des Einsatzes von passgenauen Hilfen mit zeitlichen Begrenzungen erfordert Flexibilität im Vertragsverhältnis mit ambulanten Hilfen. Dies ist mit fest angestellten ASD-Kräften weniger möglich als mit Kräften von freien Trägern und Honorarkräften, mit denen nur auf der Grundlage eines Hilfeplanes für ein Halbjahr ein Vertragsverhältnis besteht.

4. *Berechnung der Kosten und Einsparpotentiale ISH*

Als Intensive Sozialpädagogische Hilfen (ISH) werden im ASD zwei Vollzeitkräfte und eine Teilzeitkraft mit 19,25 Wochenstunden beschäftigt. Von diesen insgesamt 96,25 Wochenstunden sind erfahrungsgemäß knapp ein Viertel für nicht fallbezogene Tätigkeiten (allgemeine Besprechungen, Urlaub, Krankheit, Fortbildung usw.) abzuziehen. Für die nachstehende Berechnung werden darum als Ersatz für die ISH-Kräfte des ASD 75 Wochenstunden berechnet. Bei der Berechnung der Fachleistungsstunde wurde ein Durchschnittswert der laufenden Fälle zum 31.12.2004 genommen.

Personalkosten nach KGSt 2,5 Stellen 4 b +Zulage	136.000,00 €
abzgl. Ausgaben freie Träger, Honorarkräfte 75 Wochenstunden x 27,00 €	<u>105.300,00 €</u>
jährliche Ersparnis	30.700,00 €

5. *Umsetzung und weitere Entwicklung des Umbauprozesses ambulanter Hilfen*

Mit der Umsetzung des Ratsbeschlusses zum Konsolidierungsvorschlag 63 können kurzfristig die genannten Einsparpotentiale erreicht werden. Die jetzigen qualifizierten ISH-MitarbeiterInnen werden auf frei werdende Planstellen in der Bezirkssozialarbeit eingesetzt. Es sind ausreichend Honorarkräfte und MitarbeiterInnen bei freien Trägern vorhanden, um laufende ambulante Hilfen zu übernehmen und für neue Hilfen eingesetzt zu werden.

Weiter wird der begonnene Planungsprozess fortgesetzt, um ambulante Hilfen passgenau und wirkungsorientiert einzusetzen. Dies führt zu besseren Effekten bei den erzieherischen Hilfen und zur besseren Steuerung der Bedarfe und der Kosten.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 64 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 64:

„Die Verwaltung wird aufgefordert, der Selbstverwaltung darzustellen, in welcher Größenordnung beim Verwaltungsaufwand für Kindertagesstätten Einsparpotentiale zu erzielen sind.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Der Prüfauftrag der Ratsversammlung zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 64 ist hiermit erledigt.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge:

- siehe Punkt 1 -

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Eine nennenswerte Reduzierung der zentral über den Fachdienst 44 erbrachten Kernaufgaben der Verwaltung von Kindertageseinrichtungen erscheint gegenwärtig nicht möglich (Begründung siehe Punkt 3.2)

3.1 Darstellung der zu erbringenden Leistungen

Verwaltungsleistungen für Kindertageseinrichtungen werden auf nachfolgenden Ebenen erbracht:

Zentral organisierte Verwaltungsleistungen für städtische Kindertageseinrichtungen

- Leistungen im Rahmen der Gebührenfestsetzung und -erhebung und der damit einhergehenden Beratung, Antragsannahme und –bearbeitung, Bescheiderteilung und Widerspruchsbearbeitung. Hierbei handelt es sich um gesetzlich vorgeschriebene **Aufgaben**, die dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe obliegen.
- Bearbeitung von Stundungen, Niederschlagungen, Erlassen und Vergleichen, die Abrechnung und Darstellung der Sozialstaffelausfälle sowie die Kontrolle der jeweiligen Zahlungseingänge.
- Planung, Steuerung und Vergabe von Plätzen für Kinder mit Behinderung oder von Behinderung bedrohter Kinder.

Durch entsprechende Gesetzesänderungen sind die Aufgaben im Bereich der Beantragung, Bearbeitung und Weiterleitung von Landesmitteln zur Förderung von Kindern in Einrichtungen und Tagespflege nach § 25 KitaG für den Träger der öffentlichen Jugendhilfe in den vergangenen Jahren erheblich umfangreicher geworden. Trotz dieses erhöhten Arbeitsaufwandes erfolgte seinerzeit **keine** Aufstockung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen.

Zentral organisierte Verwaltungsleistungen für Kindertageseinrichtungen freier Träger

Die zentral durch den Fachdienst 44 erbrachten Verwaltungsleistungen für Kindertageseinrichtungen freier Träger lassen sich mit den Verwaltungsleistungen für städtische Kindertageseinrichtungen nur bedingt vergleichen (z. B. in Bezug auf Antragsaufnahme und Berechnung der Ermäßigungen sowie der Planung, Steuerung und Vergabe von Plätzen für Kinder mit Behinderung oder von Behinderung bedrohter Kinder). Die Überprüfung der Zahlungseingänge, die Organisation von Bankeinzug und Mahnverfahren etc. erfolgt im weiteren Verlauf durch die Träger selbst.

- zusätzliche Verwaltungsleistung: Abrechnung der Sozialstaffelausfälle mit den jeweiligen freien Trägern und die Mittelauszahlung

- Ein wesentlicher Unterschied besteht in der aufzubringenden Zeit für Verwaltungsleistungen bei der Beratung, Entscheidung und Abrechnung für die Betreuung auswärtiger Kinder nach § 25a KitaG. Gegenwärtig entfallen 90% dieser Verwaltungsleistung auf Einrichtungen freier Träger, da sich in diesen Einrichtungen die meisten auswärtigen Kinder wieder finden.

Verwaltungsleistungen der Kita-Leitungskräfte (Organisation und Betrieb der Kindertageseinrichtung)

Einrichtungsinterne, durch die jeweiligen Leitungskräfte dieser Einrichtungen wahrgenommenen Verwaltungstätigkeiten umfassen vorrangig solche Tätigkeiten, die einen reibungslosen Alltagsbetrieb der Kindertageseinrichtungen sicherstellen. Hierzu zählen Verwaltungsleistungen im Zusammenhang mit der Bildung, Erziehung und Betreuung der anvertrauten Kinder, dem Gebäudemanagement, der Reinigung, der Hygieneüberwachung, der Küchenbewirtschaftung, der Organisation und Überwachung des Dienstbetriebes (Personalführung) sowie der Budgetverwaltung und der Qualitätsentwicklung.

Durch externe Fachdienste erbrachte Verwaltungsleistungen

- siehe Fußnote - ¹

¹ Verwaltungsleistungen Orga (Stellenplan) / Zentrale Materialbeschaffung (00), personalwirtschaftliche Verwaltungsleistungen (Personalverwaltung 01), Rechnungsprüfung (02), Beratung in Rechtsfragen / Schadensbearbeitung (03), Verwaltungsleistungen EDV (04), Verwaltungsleistungen für die Verwaltungs- und Vermögenshaushaltsführung, Systemverwaltung H&H, Sachkonten und Überweisungen (90), Ordnungsangelegenheiten (20), Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz, Brandverhütung (13), Verwaltungsaufgaben in der Kooperation zwischen Kitas und Schulen (20), Controlling und Sozialplanung, Unterstützung in der Kita-Bedarfsplanung (39), Verwaltungsleistungen ASD (41), Kinder- und jugendärztliche Leistungen (Motopädie, zahnärztliche Leistungen) (50), Gebäudeunterhaltung, Haustechnik, Energiemanagement, Reinigung (z.T.), Versicherungen (65), Objektplanung (66), Abfallentsorgung, Straßenreinigung, Winterdienst, Unterhaltung u. Pflege der Grünflächen (70)

3.2. Detaillierte Bewertung

Die gegenwärtig zentral über den Fachdienst 44 erbrachten Kernaufgaben der Verwaltung von Kindertageseinrichtungen lassen sich hinsichtlich ihres Umfangs nicht wesentlich reduzieren. Die effektive Zahl der zu bearbeitenden Fälle sowie die Anzahl der einzelnen Verwaltungsaufgaben nimmt - auch aufgrund gesetzlicher Änderungen - zu.

Begründung

Trotz leicht fallender Belegungszahlen (im Vergleich zu 1995 sind die absoluten Belegungszahlen in städtischen Kindertageseinrichtungen bis 2005 um ca. 5% gesunken) nimmt die Anzahl der zu bearbeitenden, beantragten Gebührenermäßigungen (Fallzahlen) zu (im Vergleich 1995 – 2005 um knapp 20%).

Der hierdurch bereits entstandene, erhöhte Arbeitsaufwand steigt zudem vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen weiter an. Während es sich bei den Anträgen auf Gebührenermäßigungen „früher“ häufig um Anträge einer Familie mit mehreren Kindern handelte, steigt inzwischen die Anzahl Alleinerziehender sowie Familien mit nur einem Kind. Ein Anstieg der absoluten Anzahl der tatsächlich zu bearbeitenden Anträge neben steigenden Fallzahlen ist die Folge.

Entwicklung Fallzahlen seit 1995 in städtischen Kindertageseinrichtungen

Jahr	tatsächliche Belegung										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Einfeld	135	134	139	139	132	137	139	140	142	144	145
Faldera	112	115	111	111	107	110	112	122	122	147	145
Gartenstadt	69	69	69	69	69	69	67	66	67	66	63
Haartallee	106	113	105	105	108	103	102	103	101	118	122
Schubertstr.	147	145	147	147	142	144	138	142	145	155	156
Schwedenhaus	149	128	123	123	110	107	96	104	97	87	89
Tungendorf	158	157	154	154	159	152	149	144	144	137	141
Wittorf	167	175	150	150	138	134	125	130	123	127	130
Gesamt	1043	1036	998	998	965	956	928	951	941	981	991

Jahr	Fallzahlen Gebührenermäßigungen										
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Einfeld	31	41	43	49	34	33	44	41	34	26	32
Faldera	32	39	42	41	42	34	31	29	44	46	47
Gartenstadt	10	7	9	15	15	12	14	15	12	11	13
Haartallee	29	26	38	38	45	44	44	38	43	54	59
Schubertstr.	51	59	64	66	54	51	52	60	60	71	77
Schwedenhaus	61	58	69	69	67	59	57	67	57	45	46
Tungendorf	42	37	38	35	49	50	48	50	48	46	48
Wittorf	43	47	40	34	38	28	28	21	22	23	28
Gesamt	299	314	343	347	344	311	318	321	320	322	350

Für zentral zu organisierende Verwaltungsleistungen für Kindertageseinrichtungen stehen Personalressourcen mit einem Umfang von insgesamt 71 Wochenstunden (weniger als zwei Vollzeitstellen) zur Verfügung. Momentan werden etwa 45% dieser zur Verfügung stehenden Personalressourcen für die Gebührenbescheiderteilung, die Bearbeitung von Anträgen auf Gebührenermäßigung /-befreiung nach Sozialstaffel, die Geltendmachung der Gebühren sowie die Bearbeitung von Vorgängen zahlungsunfähiger / -unwilliger Eltern eingesetzt. Knapp 20% der Personalressourcen werden für die Sachbearbeitung für einzelintegrative Maßnahmen und integrative Gruppen eingesetzt. 10% der Personalressourcen sind für die Wahrnehmung von Tätigkeiten im Kontext des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens für die städtischen Kindertageseinrichtungen / Spielgruppen und das Kinderferiendorf erforderlich. 20% der Personalressourcen entfallen auf die Abrechnung der städtischen Fördermittel mit den freien Trägern sowie auf die Beantragung, Bearbeitung und Weiterleitung von Landesmitteln zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und Tagespflege nach § 25 KitaG. 5% der Personalressourcen entfallen auf weitere Verwaltungstätigkeiten wie z. B. zentrale Materialbeschaffung.

Eine Verlagerung von bislang zentral wahrgenommenen Verwaltungstätigkeiten in die Kindertageseinrichtungen / auf die Leitungskräfte würde Einbußen der pädagogischen Qualität in den Einrichtungen zur Folge haben.

Kita-Leitungskräfte erfüllen ihre Managementfunktionen in einem vorrangig pädagogischen Aufgabenfeld. Sie müssen Kompetenz und Engagement auf pädagogischem Gebiet verbinden mit der Fähigkeit zur Leitung von Betriebseinheiten in all ihren pädagogischen, personellen und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Sie haben die Aufgabe, Erziehungskräfte in ihrer Arbeit zu beraten und anzuleiten. Sie sind dafür verantwortlich, dass sich die Kita eine Konzeption gibt und regelmäßig fortschreibt, und dass die Qualität der pädagogischen Arbeit laufend überprüft wird. Zudem ist die Leitung dafür verantwortlich, dass das Leistungsangebot der Kita so gut wie möglich an die Nachfrage nach Kindertagesbetreuung im Stadtteil angepasst wird. Sie muss Informationen über Betreuungsbedarfe und Elternwünsche zusammentragen und auf dieser Grundlage entscheiden, wie sie das Angebot der Kita weiterentwickeln. Sie vertritt die Kita in der Stadtteil-Öffentlichkeit.

Vorrangige Aufgaben der Leitungskräfte in den Kindertageseinrichtungen sind:

- Sicherstellung der Umsetzung von Grundsätzen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Eltern (Funktion als Berater und Ansprechperson - auch im Fall von Problemen oder Konflikten)
- Führung und Förderung der professionellen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen
- Sicherstellung von Gestaltungsräumen und Partizipationsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen in der Einrichtung im Sinne eines kooperativen Führungsstils
- Budgetverantwortung für die finanziellen Ressourcen der Kita (im Rahmen des Budgets gilt es, wirtschaftlich zu planen und zu entscheiden, wie die verfügbaren Mittel bestmöglich für die pädagogischen Aufgaben einzusetzen sind)

² Der städtische Hauke-Haien Kindergarten ist in o. g. Tabelle nicht berücksichtigt worden, da es sich hierbei um eine heilpädagogische Sondereinrichtung mit relativ konstanten Belegungs- sowie Fallzahlen handelt. Die Finanzierung dieser Einrichtung (Integrations- und Kleingruppenplätze) erfolgt hier primär über das Land Schleswig-Holstein.

Aus diesen Gründen sollten weiterführende Verwaltungsaufgaben, z. B. im Zusammenhang mit der Gebührenfestsetzung und –erhebung, der Bescheiderteilung, der Bearbeitung von Widersprüchen etc. zentral über die Verwaltung des Fachdienstes 44 wahrgenommen werden. Hierdurch wird ein effizientes Erbringen dieser Verwaltungsleistungen sichergestellt. Verwaltungsaufgaben im Rahmen der Gebührenfestsetzung und –erhebung sowie in der Errechnung, Darstellung und Abrechnung von Sozialstaffelausfällen erfordern fundierte Verwaltungskennnisse sowie umfangreiches rechtliches Wissen, z. B. bei der Mitarbeit bei Mahnungen und Vollstreckungen. Dieses Verwaltungsfachwissen kann den jeweiligen pädagogischen Leitungskräften in den Einrichtungen nicht abverlangt werden.

Eine (aus unserer Sicht geringfügige) Reduzierung des Verwaltungsaufwandes wäre möglich durch:

- funktionierende EDV-Vernetzung zwischen Verwaltung und einzelnen Einrichtungen vor Ort (gemeinsamer Zugriff auf Software, Haushaltsprogramme und Datenbanken). Vorteil: Wegfall der gegenwärtig noch notwendigen Führung von separaten Haushaltsüberwachungslisten in den Einrichtungen
- konsequentere Umsetzung einer Budgetverantwortung vor Ort. Vorteil: Entlastung der Verwaltung von punktuell auftretenden Aufgaben im Kontext der Materialbeschaffung
- effizientere Gestaltung des Austausches von Datenmaterial zwischen den FD 44 und 39 und klarere Aufgabentrennung in der Wahrnehmung von Planungsaufgaben

Im Rahmen der allgemeinen Betreuung von Kindern in Kindertageseinrichtungen und in Tagespflege ist, vor allem aufgrund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen, auf Folgendes hinzuweisen:

- Die wirtschaftliche Abwicklung der Tagespflegebetreuung wurde vom Fachdienst 41 auf den Fachdienst 44 übertragen → zusätzliche Aufgaben bei gleichbleibenden Personalressourcen.
- Durch die Änderungen des SGB II und die Einführung des Arbeitslosengeldes II ist bereits jetzt abzusehen, dass die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle sowohl im Bereich der Sozialstaffelregelung als auch im Bereich der Tagespflege steigt.
- Der sukzessive Ausbau von Betreuungsangeboten für Kinder im Alter von unter 3 Jahren gemäß Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) erfordert zusätzliche Personalressourcen in einem Umfang, der schon jetzt die weiter oben skizzierten geringen Einsparpotentiale übersteigt. Folge: Verwaltungsaufgaben kommen hinzu.

Trotz geringfügiger Einsparpotenziale durch die o. g. Maßnahmen kann wegen des ebenfalls beschriebenen zusätzlichen Aufwandes nicht von einem nennenswerten Einsparpotenzial ausgegangen werden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 69 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 69:

„Die Verwaltung wird aufgefordert, der Selbstverwaltung alle Möglichkeiten der Wirtschaftlichkeitssteigerung für das „Kiek in“ aufzuzeigen. Hierbei sind alle erdenklichen Lösungsmöglichkeiten einzubeziehen.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Überprüft werden neben inhaltlichen Aspekten wie Erweiterungen von Aufgabenfeldern und entsprechender Organisation Synergieeffekte durch Vergabe und/oder Kooperationen auch verschiedene evtl. mögliche Rechtsformen.

Mögliche Rechtsformen und die entsprechenden finanztechnischen und steuerrechtlichen Aspekte werden zur Zeit - auch unter Einschaltung des Wirtschaftsprüfers - überprüft.

Die ersten Ergebnisse werden Ende April 2005 vorliegen.

Entsprechend dieser Ergebnisse werden dann zeitnah mögliche inhaltliche Veränderungen mit eingearbeitet.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge:

31.12.2005

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Nach derzeitigem Stand ist - wie geplant - bis Ende des Jahres mit einer endgültigen Stellungnahme zu rechnen (siehe Ziffer 1).

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 73 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 73:

„Es wird empfohlen, die Aufgaben des Kulturbüros an die „Stiftung Museum, Kunst und Kultur der Stadt Neumünster“ zu übertragen.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Ziel ist die Ausarbeitung einer Leistungsvereinbarung mit der Stiftung, durch die die Übertragung der Aufgaben des Kulturbüros geregelt wird. Die einzelnen Elemente dieser Vereinbarung und nähere Erläuterungen dazu sind den **Anlagen 1 bis 4** zu entnehmen.

Zur Zeit werden Fragestellungen bezüglich der bei der Stadt verbleibenden Aufgaben und der dafür benötigten Personalkapazitäten sowie bezüglich der Ermittlung des Einsparpotentials und des an die Stiftung abzuführenden Zuschusses geklärt.

1.1 Definition des Vorschlages:

Bei der Übertragung der Aufgaben des Kulturbüros an die Stiftung sind das Stadtarchiv und die Immobilienverwaltung des Theaters auszunehmen.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge:

Das vereinbarte Zeitziel 31.12.2005 kann aus heutiger Sicht eingehalten werden.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Der Vorschlag wird grundsätzlich als sinnvoll angesehen. Eine endgültige Entscheidung darüber, welche Aufgaben zu welchen Bedingungen übertragbar wären, hängt nicht zuletzt von konkreten Verhandlungen mit der Stiftung ab.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 77 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -

- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 77:

„Die Vorschläge im Bereich Tiefbau und Grünflächen werden von der Verwaltung auf mögliche Einsparpotenziale untersucht. Das Ergebnis wird der Selbstverwaltung dargestellt.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

1.1 Optimierung durch Zusammenlegung von Arbeitsgruppen

Die vorhandenen 5 Arbeitsgruppen werden auf zukünftig 3 Arbeitsgruppen reduziert.

Fachdienst Tiefbau/Grünflächen 66				
Fachdienstleiterin: Frau Schuhmacher Stellvertretender Fachdienstleiter: Herr Grothkopp Geschäftszimmer: Frau Jensen				
Arbeitsgruppe 01 Planung von Straßen, Kanäle, Wege, Plätze Arbeitsgruppenleiter Herr Dammers Sachbearbeiter: Herr Friedrichs Frau Herrmann Frau Kaiser-Potraz Frau Krüger Frau Schmöckel Frau Schreck	Arbeitsgruppe 02 Bau von Straßen, Kanäle, Wege, Plätze Arbeitsgruppenleiter Frau Schuhmacher Sachbearbeiter: Herr Linder Frau Poope-Fuchs Herr Schönfeldt	Arbeitsgruppe 03 Bau von Straßen, Kanäle Wege, Plätze, Beleuchtung Lichtsignalanlagen Arbeitsgruppenleiter Herr Grothkopp Sachbearbeiter: Herr Dewitz Herr Folster Herr Hähnel Frau Kusch Herr Mohr Herr Teepe Herr Vornholz	Arbeitsgruppe 04 Gewässer, Brücken Arbeitsgruppenleiter Herr Leumann Sachbearbeiter: Herr Clauß	Arbeitsgruppe 05 Grünflächen Arbeitsgruppenleiter Frau Beitz (z.Zt.Elternzeit) z.Zt. Herr Feilke Sachbearbeiter: Herr Bramesfeld Herr Feilke f. F. Beitz Herr Jodehl Frau Krieg Herr Zang Herr Muszeika
Arbeitsgruppe 01 (ab März 2006) Planung und Bau von Straßen, Kanäle, Wege, Plätze	Arbeitsgruppe 02 (ab August 2005) Bauunterhaltung von Straßen, Wege, Plätze, LSA, Beleuchtung, Gewässer, Brücken und Neubau von Gewässer, Brücken, LSA und Beleuchtung	Arbeitsgruppe 03 Grünflächen Planung und Unterhaltung		

Die Umsetzung der neuen Arbeitsgruppeneinteilung erfolgt in 2 Stufen. Mit Dienstzeitende des Mitarbeiters Grothkopp werden die Arbeitsgruppen 03 und 04 im August 2005 zusammengelegt, mit Dienstzeitende des Mitarbeiters Dammers im März 2006 die Arbeitsgruppen 01 und 02.

1.2 Optimierung durch EDV-Spezialkataster

Mit Einführung einer neuen Haushaltsführung (Doppik) müssen erhebliche Mengen Stammdaten erfasst werden, um die Anlagenrechnung durchführen zu können. Bis zum Jahr 2008 sind für dieses Objekt projektbezogene Einmalaufwände zu tätigen. In diesem Zeitraum kann das von Prognos dargestellte Konsolidierungspotenzial von 1,5 FTE nicht erreicht werden. Nach der Erstellung der EDV-Spezialkataster und Nutzung in den GIS-Programmen können eine Bauzeichner- und Straßenaufseherstelle gespart werden.

1.3 Wiederbesetzung der Planstelle 60200/7 – Herr Grothkopp

Als Ausgleich bei sofortiger Wiederbesetzung der o. g. Planstelle im Juli 2005 wird angeboten, die nächste wiederzubesetzende Planstelle des Mitarbeiters Herrn Dammers im März 2006 nicht zu besetzen.

Die Aufgaben werden auf andere Mitarbeiter verteilt.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

2.1 Optimierung durch Zusammenlegung von Arbeitsgruppen

Die Zusammenlegung der Arbeitsgruppen 3 und 4 erfolgt im August 2005 und die Zusammenlegung der Arbeitsgruppen 1 und 2 erfolgt im März 2006.

2.2 Optimierung durch EDV-Spezialkataster

Ab dem Jahr 2008 brauchen die frei werdenden Stellen einer Bauzeichnerin und eines Straßenaufsehers nicht wiederbesetzt zu werden. Wann die Stellen durch Renteneintritt frei werden, ist noch nicht bekannt.

2.3 Wiederbesetzung der Planstelle 60200/7 Herr Grothkopp

Die nicht wiederzubesetzende Planstelle ist ab April 2006 frei.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Bei Umsetzung der genannten Maßnahmen und Renteneintritt der Mitarbeiter können jährlich ca. 105.000,00 EUR Personalkosten, davon Ingenieurstelle Herr Dammers ca. 40.000,00 EUR, eingespart werden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 79 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 79:

„Die Verwaltung wird beauftragt, eine Reorganisation der Schreibdienste und Geschäftszimmer zu prüfen. Einsparpotentiale werden in den künftigen Haushalten berücksichtigt.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die flächendeckende Untersuchung aller Schreibarbeitsplätze bildet einen Aufgabenschwerpunkt der Arbeitsgruppe Organisation der Allgemeinen Dienste. Bisher wurde ein Einsparpotential von 5 Stellen identifiziert, das kurzfristig realisiert werden kann. Es ist beabsichtigt, die Untersuchungen in diesem Bereich noch in diesem Jahr abzuschließen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Als Zeitziel ist der 31.03.2006 definiert.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Die bisherigen Untersuchungen haben ein **konkretes** Einsparpotential bei den Personalkosten in Höhe von jährlich rund 175.000,00 Euro ergeben.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 83 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 83:

„Die Einsparpotentiale durch die Anpassung der Kapazitäten für Steuerungs- und Serviceleistungen werden dargestellt und in künftigen Haushalten berücksichtigt.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Eine Reduzierung von Steuerungs- und Serviceleistungen (Overheadkosten) ist abhängig vom Umfang der Konsolidierungsmaßnahmen. Es ist selbstverständlich, dass ein Personalabbau und eine evtl. Ausgliederung von Aufgaben auch Auswirkungen auf die genannten Bereiche haben muss.

Die Verwaltung hat auf aktuelle Entwicklungen (z. B. Auflösung der Dienststelle - 06 -) bereits reagiert und Stellen in den Fachdiensten Allgemeine Dienste und Personaldienste eingespart mit einem Volumen von rund 90.000,00 Euro jährlich.

Die weitere Entwicklung wird einhergehen müssen mit dem aktuellen Haushaltsbegleitbeschluss der Ratsversammlung vom 15. März 2005, der eine Personalkostenreduzierung um 10 % bis 2008 vorsieht.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Das ursprüngliche Zeitziel, die Beschlussfassung bis Ende 2005 auf den Weg zu bringen, ist durch den Beschluss der Ratsversammlung vom 15. März 2005 überholt.

Die Angelegenheit wird mindestens bis 2008 laufend weiter verfolgt werden müssen.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Das aktuell gegebene Einsparpotential in Höhe von 90.000,00 Euro jährlich wurde beim Haushaltsentwurf 2005/2006 berücksichtigt.

Es ist folgerichtig und selbstverständlich, dass Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung und ein weiterer Personalabbau in gleicher Weise Auswirkungen auf Steuerungs- und Serviceleistungen haben müssen und damit auch beim Fachbereich I zu berücksichtigten sind.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 84 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 84:

„Die Verwaltung wird beauftragt, zu prüfen, inwieweit durch Reduktion der allgemeinen Aufgaben Einsparpotentiale erreicht und diese ggf. in den kommenden Haushalten berücksichtigt werden können.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

In der Stellungnahme der Verwaltung zum Gutachten wurde zu diesem Punkt Folgendes ausgeführt:

„Der Vorschlag macht eine sehr theoretische Berechnung zum Anteil allgemeiner Aufgaben auf (dahinter verbergen sich z. B. Kommunikation, Aus- und Fortbildung, Sekretariatsdienste u.ä.). Es bleibt offen, wie aus einer Addition von Bruchteilen aus 29 Bereichen konkrete Stelleneinsparungen in einem Umfang von rund 15 Stellen abgeleitet werden sollen.“

Dieser Prüfauftrag scheint äußerst schwierig zu bearbeiten zu sein, da nicht ohne weiteres erkennbar ist, wie die Durchschnittswerte der allgemeinen Aufgaben ermittelt wurden und ob diese Aufgaben einheitlich definiert wurden.

Ob sich nähere Angaben aus dem Leistungs- und Tätigkeitskatalog der Gutachter ableiten lassen, muss noch geprüft werden.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Als Zeitziel ist der 31.03.2006 definiert.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Wie oben aufgeführt, wurde hier ein sehr theoretisches Einsparpotential ermittelt. Insofern kann zurzeit noch kein konkreter Betrag benannt werden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 85 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 85:

„Die realistischen Einsparpotentiale bei den Sachausgaben werden seitens der Verwaltung dargestellt und - soweit möglich - an die Benchmark-Werte angepasst und in den kommenden Haushalten berücksichtigt.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Sachkosten stellen mit Aufwendungen in Höhe von rund 29,2 Mio. Euro in den Jahren 2005 und 2006 einen erheblichen Kostenblock dar. Schon in der Stellungnahme der Verwaltung zum PROGNOSE-Gutachten wurde ausgeführt, dass hier ein Einsparpotential suggeriert wird, das mit der Realität nichts zu tun hat.

Die Minimierung der Sachkosten wird gleichwohl als Daueraufgabe angesehen und hat im Kern etwas damit zu tun, mit öffentlichen Geldern sparsam umzugehen und permanent nach Lösungen für eine Kosteneinsparung zu suchen.

Die nachfolgenden Beispiele sollen verdeutlichen, welche Kostenblöcke sich hinter den Sachkosten verbergen und um welches „weite Feld“ und um welche Bandbreiten der Kosten es sich hierbei handelt:

- Die Kosten der Gebäudereinigung konnten von rund 2,8 Mio. Euro im Jahre 2003 auf rund 2,3 Mio. Euro im Jahr 2005 reduziert werden.
- Infolge steigender Preise steigen die Energiekosten von rund 2 Mio. Euro im Jahre 2003 auf rund 2,3 Mio. Euro im Jahr 2005.
- Die Kosten für städtische Versicherungen steigen im gleichen Zeitraum um rund 60.000,00 Euro.
- Infolge steigender Benzinkosten erhöhen sich die Kosten für die Haltung von Fahrzeugen im genannten Zeitraum um rund 100.000,00 Euro.
- Durch Inanspruchnahme sog. Teilleistungen bei der Deutschen Post konnten bei den Portokosten rund 20.000,00 Euro jährlich eingespart werden. Eine aktuell vorgesehene Ausschreibung und mögliche Vergabe an einen privaten Anbieter könnte die Einsparung von weiteren 20.000,00 Euro und die Einsparung einer Planstelle nach sich ziehen.

- Eine gemeinsame Ausschreibung des Büromaterials mit der Stadt Kiel hat eine Einsparung in Höhe von rund 1.300,00 Euro gebracht.
- Zu den Sachkosten gehören z. B. auch die EDV-Aufwendungen, die Lehr- und Lernmittel, die Veranstaltungskosten, die Kosten für Medien, die Planungskosten, die Kosten für Betriebsmittel des TBZ und die Kosten der Abfallentsorgung. Die letzte Position schlägt allein mit jährlichen Kosten in Höhe von rund 3,2 Mio. Euro zu Buche!

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, dass es einerseits darauf ankommt, permanent die großen Kostenblöcke anzugehen (wie es beispielsweise erfolgreich mit der Einführung eines Energiemanagements praktiziert wurde) und andererseits auch in der täglichen Arbeit in allen Bereichen der Verwaltung mit Haushaltsmitteln sparsam umzugehen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Als Zeitziel für eine Erledigung des Beschlusses der Ratsversammlung ist der 31.03.2006 definiert. Gleichwohl handelt es sich - wie beschrieben - um eine Daueraufgabe der Gesamtverwaltung.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Wie beispielhaft erwähnt, stehen kleinen bis namhaften Einsparserfolgen auch Kostensteigerungen gegenüber, die von der Verwaltung nicht zu beeinflussen sind.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 86 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 86:

"Dem Oberbürgermeister wird empfohlen, ein aktives Personalmanagement innerhalb der Stadtverwaltung einzurichten, um das gesetzte Ziel einer Personalreduzierung zu erreichen. Die Selbstverwaltung ist vom Oberbürgermeister zeitnah darüber zu informieren, in welcher Form er den Personalbestand dem tatsächlichen Bedarf bis zum Jahr 2010 anpassen will."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Es ist vorgesehen, die bereits bestehenden - aber auch neuen Maßnahmen - in einem Konzept zur dauerhaften Stabilisierung und Senkung der Personalkosten zusammenzufassen.

Das Konzept

- benennt eine Zielvorgabe für die Personalkostenentwicklung bis 2010
- prüft und beschreibt personalwirtschaftliche Instrumente zur Erreichung des Zielwertes und
- gibt Auskunft zu einem Berichtswesen zur Unterstützung der Personalkostensteuerung.

Zwischenzeitlich hat die Ratsversammlung in ihrer Sitzung am 15.03.2005 eine Zielvorgabe wie folgt beschlossen:

„Der Oberbürgermeister als Verantwortlicher für die Organisation der Verwaltung hat bis zum Jahr 2008 (Wirksamkeit für den Haushalt 2008) eine Reduzierung der städtischen Personalaufwendungen um 10% gegenüber 2004 zu bewirken.

Zur Erreichung dieses Ziels sind gegenüber dem Stellenplan 2004 bis zum Jahr 2008 mindestens 10% der Stellen einzusparen. Hierfür sind insbesondere die Personalabgänge infolge natürlicher Fluktuation auszunutzen.

Für die Zielerreichung sind nur effektive Personalkostenreduzierungen maßgeblich. Verringerungen der Personalaufwendungen oder der Stellenanzahl, die lediglich durch die Ausgliederung von Personal auf rechtlich selbständige Träger bewirkt werden, bleiben deshalb bei der Bemessung der Zielerreichung außer acht. Der Oberbürgermeister gibt der Ratsversammlung einen halbjährlichen Umsetzungsbericht.“

Grundlagen bzw. Eckwerte dieses Beschlusses sind insoweit die Personalaufwendungen und der Stellenplan 2004. Das vorläufige Rechnungsergebnis für die Personalaufwendungen 2004 beläuft sich auf 54.141.675 Mio. € d.h. die Personalaufwendungen sind danach bis zum Ende des Jahres 2008 zumindest um 5.414.167 Mio. € auf 48.727.508 Mio. € zu reduzieren.

Der für das Jahr 2004 maßgebliche Stellenplan 2003 / 2004 weist zusammen 1.157,4 Stellen aus, so dass die beschlossene Stelleneinsparung von mindestens 10% bis Ende 2008 einer Stellenreduzierung von mindestens 115 Stellen auf 1041,66 Stellen entspricht.

Auch wenn der o.a. Beschluss in Einzelpunkten noch einige Fragen offenlässt, so lässt sich bereits jetzt feststellen, dass das Einsparziel nur unter Berücksichtigung der sog. „natürlichen Fluktuation“, d.h. der im März 2005 absehbar feststehenden Personalabgänge, selbst bei damit einhergehender strikter Einhaltung eines Einstellungsstopps nicht einmal annähernd erreicht werden kann.

Von daher sollen nach Vorstellung der Verwaltung u. a. nachfolgend aufgeführte und teilweise bereits genutzte personalwirtschaftliche Instrumente zur dauerhaften Stabilisierung und Senkung der Personalkosten in die Überlegungen einbezogen werden:

- grundsätzlicher Einstellungsstop
- Wiederbesetzungssperre
- Personalbörse (kein Stellenpool!)
- Förderung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (Teilzeitarbeit einschließlich Altersteilzeit)
- Verzicht auf vergütete Überstunden
- Förderung unbezahlter Arbeitsbefreiung / Sonderurlaub unter Wegfall der Bezüge
- Telearbeit
- Auflösungsverträge mit finanziellen Abfindungen.
- Ausschöpfung aller tariflichen Möglichkeiten im Rahmen des „neuen TVöD“

Eine wichtige Voraussetzung für ein verantwortungsvolles, kostenbewusstes Handeln auf allen Ebenen der Verwaltung ist und bleibt die dezentrale Ressourcenverantwortung. Dass in "finanzwirtschaftlichen Notzeiten" die zentralen Steuerungsvorgaben umfangreicher sind als in finanziell entspannten Zeiten, ist unvermeidbar. Gleichwohl ist die Stärkung der Verantwortung der dezentralen Einheiten und ihre Steuerung über die Zuteilung von Budgets ein wichtiges Kriterium für den erfolgreichen Konsolidierungskurs.

Damit einher geht die Notwendigkeit von klaren Zielvorgaben und Schwerpunktsetzungen, die sich in Mangelzeiten ganz wesentlich auch an finanziellen Möglichkeiten zu orientieren haben.

Im Ergebnis ist eine Konzentration auf kommunale Kernaufgaben unerlässlich. Von daher ist der stetige flächendeckende Aufgabenkritikprozess, in dem es darum geht, alle Aufgaben auf mögliche Einsparpotentiale hin zu untersuchen, fortzusetzen. Dieser Prozess soll dazu beitragen, die Effektivität und die Effizienz städtischen Handelns zu erhöhen und zur Produktivitätssteigerung beizutragen. Insoweit sind Angebots- und Leistungseinschränkungen unumgänglich! Denn die gleichen Aufgaben mit immer weniger Personal wahrzunehmen, ist auf Dauer nicht möglich.

Der strenge Konsolidierungskurs stellt hohe Ansprüche an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit als auch an ihre Kreativität und ihre Einsicht in den Wandel. Gerade die Führungskräfte sind in diesen Zeiten mehr denn je gefordert, im Sinne eines situativen Führungsstils die Kommunikation zu fördern, um notwendige Maßnahmen umzusetzen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Um die Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten, sind flankierende Personalentwicklungsmaßnahmen unerlässlich.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

31.03.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

In Anbetracht der angespannten finanziellen Situation verfolgt die Stadt Neumünster insbesondere auch bei den Personalausgaben einen konsequenten Konsolidierungskurs. Insoweit wird es grundsätzlich auch seitens der Verwaltung als sinnvoll angesehen, die bereits genutzten aber auch neue personalwirtschaftliche Instrumente zur dauerhaften Senkung der Personalausgaben in einem Konzept zur Personalkostenkonsolidierung / einem aktiven Personalmanagement verbunden mit einer festen Zielvorgabe zusammenzufassen. Inwieweit jedoch der vorgegebene Zielwert , d.h. eine Reduzierung der städtischen Personalaufwendungen bis zum Jahr 2008 um 10% gegenüber 2004, realistisch ist, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 87 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 87:

"Der Konsolidierungsvorschlag Stundenreduzierung und Altersteilzeit wird von der Verwaltung mit dem Ziel verfolgt, Personalkapazitäten auch tatsächlich einzusparen. Es soll ein teilzeitfreundliches Klima geschaffen werden."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Der Vorschlag wird in weiten Teilen bereits umgesetzt. Es entspricht bereits der bisherigen Entscheidungspraxis, Anträgen auf Stundenreduzierungen und Teilzeit einschließlich Altersteilzeit bei Vorliegen der Voraussetzungen grundsätzlich stattzugeben, wobei nunmehr frei werdende Stellenanteile in der Regel nicht wiederbesetzt werden.

Das bereits jetzt vorhandene "teilzeitfreundliche Klima" soll durch offensivere und intensivere Information und Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch weiter gesteigert werden. Weitergehende finanzielle Anreize zur Förderung der Teilzeit können vor dem Hintergrund der bindenden gesetzlichen und tariflichen Regelungen jedoch nicht geschaffen werden.

Das Instrument der Förderung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (Teilzeitarbeit einschließlich Altersteilzeit) soll mit in das aktive Personalmanagement (siehe Konsolidierungsvorschlag 86) und somit in das vorgesehene Konzept zur Personalkostenkonsolidierung einfließen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

31.03.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Der Vorschlag wird in weiten Teilen bereits umgesetzt; eine noch intensivere Verfolgung der sich durch die personalwirtschaftlichen Instrumente Stundenreduzierung und Altersteilzeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Stadt Neumünster ergebenden positiven Möglichkeiten wird jedoch ausdrücklich begrüßt und insofern intensiv weiter verfolgt.

Das damit einhergehende Einsparpotential kann zum jetzigen Zeitpunkt jedoch noch nicht beziffert werden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 89 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 89:

"Es wird eine systematische Nachfolgeplanung eingerichtet, die auch Aussagen zu Rotationsprinzipien und Übernahmepartnerschaften und zu einem Mentoringkonzept umfassen. Das vorhandene Konzept zur Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung ist entsprechend fortzuschreiben."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter haben der Schlussfolgerung zur Einrichtung einer systematischen Nachfolgeplanung folgende Feststellungen zugrunde gelegt:

- Die Einarbeitungszeit bei Neubesetzungen von Stellen, die durch Fluktuation frei werden, ist zurzeit in der Verwaltung hoch (ca. 0,5 Jahre bis 1 Jahr). Der damit verbundene Rückgang an Produktivität der Stelle ist ebenfalls hoch.
- Durch punktuelle gemeinsame Arbeit an der gleichen Stelle bei einem Wechsel von einem Bearbeiter auf den Nachfolgenden (Einarbeitung) kann die Einarbeitungszeit erheblich verringert werden.
- Zukünftig werden häufig Wechsel in der personellen Besetzung verbunden mit den Anforderungen der Arbeitsplatzübergabe stattfinden.
- Zurzeit erfolgt in der Verwaltung Neumünster keine / kaum anforderungsgerechte langfristige Personalplanung im Hinblick auf neu zu besetzende Stellen.

Grundsätzlich richtig ist, dass in der Stadt Neumünster anforderungsgerechte langfristige Personalplanung im Hinblick auf neu zu besetzende Stellen nur vereinzelt erfolgt. Ebenso wird die Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Neueinstellungen und internen Umsetzungen verwaltungswelt sehr unterschiedlich praktiziert; ein einheitliches Einarbeitungskonzept besteht nicht.

So wünschens- und erstrebenswert sowohl eine langfristige Personalplanung als auch Einarbeitungskonzepte auch sein mögen, so schwierig gestaltet sich deren praktische Umsetzung in Zeiten von Haushalts- und Personalkostenkonsolidierung (u. a. Wiederbesetzungssperre, Stellenabbau).

Einer Wiederbesetzung geht in der Regel eine Stellenvakanz voraus; eine Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters durch die Stellenvorgängerin / dem Stellenvorgänger ist so nicht mehr möglich.

Gleichwohl besteht in den Fachbereichen / Fachdiensten sehr wohl das Interesse, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst kurzfristig effizient in den jeweiligen Aufgabengebieten einsetzen zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten ihrerseits in der Einarbeitungsphase Unterstützung, Betreuung und Hilfen zur Integration, um nicht nur die fachlichen Aufgaben besser zu erkennen, sondern auch um Frustration zu vermeiden, die sich aus der Unkenntnis des Rollenverständnisses oder auch der jeweiligen Kultur ergeben.

"Einarbeitungsprogramme" müssen von daher vor Ort, also dezentral, erarbeitet werden. Hier haben die unmittelbaren Vorgesetzten eine besondere Verantwortung.

Um die Vorgesetzten in den Fachbereichen und Fachdiensten für diese Problematik zu sensibilisieren und ihnen Orientierung zu geben, ist vorgesehen, ein "Einarbeitungskonzept" als einheitlichen Leitfaden für die Verwaltung zu entwickeln. Dieser wird dann in das Personalentwicklungskonzept integriert.

Hinsichtlich der unter diesem Punkt ebenfalls angeführten Rotationsprinzipien wird auf den Sachstandsbericht des Konsolidierungsvorschlages Nr. 90 (Einführung von Rotationsverfahren) verwiesen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

30.06.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Der Vorschlag wird grundsätzlich als sinnvoll angesehen; der Umsetzung wird allerdings in Zeiten der Haushaltskonsolidierung nicht oberste Priorität beigemessen, da ein unmittelbares Einsparpotential sowohl von der Verwaltung als auch von den Gutachtern nicht gesehen wird/wurde.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 90 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 90:

"Die Einführung von Rotationsverfahren soll im Rahmen der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes verfolgt werden."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter sind hier von folgenden Annahmen ausgegangen:

"Bei der Job-Rotation wechseln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitsplätze untereinander aus. Job-Rotation (Arbeitsplatzwechsel) ist als personalwirtschaftliches Instrument geeignet, die Flexibilität im Personaleinsatz zu optimieren."

Wie auch von den Gutachtern festgestellt, setzt die Verwaltung das Instrument "Job-Rotation" bisher vor allem im Führungskräftebereich ein.

Nachdem sich in der Vergangenheit Rotation gegen den ausdrücklichen Willen der Beschäftigten in vielerlei Hinsicht "nicht immer" als zielführend und oftmals auch "kontraproduktiv" erwiesen hat, wird Job-Rotation im Bereich der Stadt Neumünster schon seit längerem als "freiwilliger Wechsel von Beschäftigten in ein anderes Aufgabengebiet" verstanden. Das Direktionsrecht des Arbeitgebers bleibt davon im Einzelfall jedoch ausdrücklich unberührt.

Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Erweiterung, Vertiefung und Anpassung der Qualifikation auf den Gebieten der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ist es aus Sicht der Verwaltung notwendig und hilfreich, aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest bei freiwilligen Wechseln herausfordernd und motivierend, einen möglichst breiten Überblick über die gesamte Verwaltung zu gewinnen.

Durch Job-Rotation

- soll der wertgleiche Wechsel in ein anderes Aufgabengebiet erleichtert und gefördert werden
- soll die Fähigkeit gefördert werden, in größeren Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Erfahrungen aus bisherigen Arbeitsbereichen sollen sich durch die andere Sichtweise positiv auf die Einschätzung und Lösung von Problemen auswirken.
- soll das Verständnis für die Positionen, Wünsche und Anforderungen anderer Kundengruppen bzw. anderer Fachbereiche vergrößert werden.

- soll das allgemeine Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden.
- soll auch die Voraussetzung verbessert werden, u. U. zukünftig eine Aufgabe mit Führungsverantwortung wahrzunehmen.
- soll das Erkennen des eigenen Befähigungsprofils (Stärken/Schwächen) gefördert werden.
- sollen zusätzliche Erfahrungen über Organisation, Aufgabenerledigung und Personalführung erworben werden.

Die Förderung der Mobilität, insbesondere auch durch Job-Rotation, ist insoweit akzeptiertes Ziel der Verwaltung, so dass die standardisierte Einführung von Rotationsverfahren im Rahmen der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes weiter geprüft und verfolgt wird.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

30.06.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Der Vorschlag wird von der Verwaltung grundsätzlich als sinnvoll angesehen. Die Umsetzung sollte jedoch gerade in Zeiten von Haushalts- und Personalkostenkonsolidierung mit damit einhergehendem Stellenabbau und Wiederbesetzungssperre nicht vorrangig verfolgt werden; dies umsomehr, als dass ein unmittelbares Einsparpotential auch von den Gutachter nicht beziffert werden kann.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 91 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 91:

"Die Einführung von Job-Enlargement" soll im Rahmen der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes verfolgt werden."

1. Bericht zum Umsetzungsstand

Die Gutachter haben hierzu folgende Annahme getroffen:

"Das auch als Aufgabenerweiterung beschriebene "Job-Enlargement" besteht darin, dass die / der Arbeitende innerhalb seines Arbeitsplatzes verschiedene Tätigkeiten ausübt, die bislang von mehreren stärker spezialisierten Arbeitskräften ausgeführt wurden. Dadurch wird die gegenseitige Vertretbarkeit verbessert und kurz- bis mittelfristig die Flexibilisierung des Personaleinsatzes gefördert. Durch die Ausweitung des Tätigkeitsgebietes auf der gleichen Hierarchieebene werden die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter gefördert. Durch diese Maßnahmen wird die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter dahingehend qualifiziert, dass er das Arbeitsgebiet seiner Kollegin / seines Kollegen mittel- oder langfristig bruchfrei übernehmen kann. Darüber hinaus wird die Standardisierung des Arbeitsprozesses unterstützt."

Nach erster überschlägiger Prüfung bleibt jetzt schon festzustellen, dass die als Job-Enlargement beschriebene Aufgabenerweiterung gerade in den heutigen Zeiten von Wiederbesetzungssperre und Stellenabbau zwingenderweise schon regelmäßiger stattfindet, als dass die Gutachter festgestellt haben. Auch scheint die damit einhergehende Arbeitsverdichtung der standardisierten Einführung von Job-Enlargement Grenzen zu setzen.

Die standardisierte Einführung von Job-Enlargement wird im Rahmen der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes weiter geprüft.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages

30.06.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Eine endgültige Bewertung kann erst nach weitergehender Prüfung erfolgen; ein unmittelbares Einsparpotential ist zunächst jedoch nicht zu erkennen und auch von den Gutachtern nicht dargestellt worden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 92 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 92:

"Alle für die Telearbeit geeigneten Arbeitsplätze sollen ausgewiesen werden. Das Angebot "Telearbeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung" wird ausführlich beschrieben. Ziel ist es auch hier, Einsparungen zu erzielen."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Es gibt verschiedene Formen der Telearbeit. Als Telearbeit wird im Weiteren zunächst einmal jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit verstanden, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird und mit dieser durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden ist.

Es ist vorgesehen, die Telearbeit als innovative Arbeitsform im Rahmen eines Pilotprojektes zu testen. Ziel muss es dabei sein, im Rahmen des Pilotprojektes Kenntnisse aufzubauen und Erfahrungen hinsichtlich des Nutzens, der rechtlichen und technischen Voraussetzungen, der Organisation und der Wirtschaftlichkeit dieser Arbeitsform zu sammeln sowie Regelungen zu erarbeiten, die für eine dauerhafte Einführung von Telearbeit genutzt werden können.

Die Einführung von Telearbeit ist mit hohem Planungs- und Koordinierungsaufwand unter Einbeziehung von Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen verbunden. Vor diesem Hintergrund ist die Bildung einer Projektgruppe unter Beteiligung des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten, des Fachdienstes EDV-Dienstes, des Fachdienstes Rechnungsprüfung / Datenschutzbeauftragter des Fachdienstes Allgemeine Dienste sowie des Fachdienstes Personaldienste vorgesehen, die zunächst die konzeptionellen Grundlagen für die Vorbereitung und Umsetzung von Telearbeit sowie für die Durchführung der Erprobungsphase erarbeitet.

Konzeptionelle Schwerpunkte dürften dabei insbesondere folgende sein:

- Anforderungsprofil für künftige Telearbeitsplätze
- Anforderungsprofil für "Telearbeiterinnen und Telearbeiter"
- Anforderungsprofil für Vorgesetzte
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Datenschutz und Datensicherheit
- Einbindung der Personalvertretung
- Technik
- Qualifizierung
- Evaluation

2. **Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:**

30.06.2006

3. **Endgültige Bewertung und Einsparpotential:**

Eine endgültige Bewertung wird erst nach Beendigung des Projektes möglich sein.
Ein unmittelbares Einsparpotential dürfte sich jedoch – wenn überhaupt – erst langfristig ergeben und wird im übrigen auch von den Gutachtern nicht dargestellt!

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 93 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 93:

„Es sollte ein einheitlicher Aktenplan erstellt werden.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Aktualisierung bzw. Neuordnung des Aktenplanes ist in jedem Fall notwendig. Es werden sich jedoch ohnehin Veränderungen der Aktenordnung inkl. Aktenplan durch andere Faktoren wie z. B. Einführung KLR, produktorientierte Steuerung sowie Berücksichtigung EDV-gestützt gefertigter Schriftstücke ergeben. Die KGSt hat Empfehlungen hierzu bereits angekündigt. Vor diesem Hintergrund erscheint es nicht sinnvoll, zum jetzigen Zeitpunkt mit den Arbeiten zu beginnen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Die bereits von der KGSt angekündigten Empfehlungen bleiben abzuwarten.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Mögliche Einsparungen ergeben sich aus diesem Vorschlag nicht, auch das der Beschlussfassung zugrunde liegende Gutachten weist kein entsprechendes Einsparpotential aus.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 94 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 94:

"In der Verwaltung wird das Instrument des Arbeitszeitkontos eingesetzt."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit in Richtung "Arbeitszeitkonto" wird im Hinblick auf die damit einhergehenden Möglichkeiten eines flexibleren Personaleinsatzes begrüßt und verfolgt.

Dabei sind hinsichtlich der Rahmenbedingungen insbesondere auch die Regelungen des "neuen" Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst zu berücksichtigen. Der TVöD wird zum 01.10.2005 in Kraft treten, die Redaktionsverhandlungen sind im Detail jedoch noch nicht abgeschlossen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

30.06.2006

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Der Vorschlag wird von der Verwaltung als sinnvoll angesehen; inwieweit mit der Einführung eines Arbeitszeitkontos jedoch ein unmittelbares Einsparpotential einhergeht, bedarf noch der weiteren Prüfung.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 95 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 95:

"Die Vorschläge zur Förderung der Flexibilität sollten von der Verwaltung aufgegriffen werden."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter haben unter diesem Konsolidierungsvorschlag folgende Maßnahmen zur allgemeinen Förderung der Flexibilität vorgeschlagen:

- Urlaub statt Sonderzuwendungen:

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Möglichkeit gewährt, bis zu 4 Wochen / Jahr unbezahlte Arbeitsbefreiung oder Sonderurlaub unter Wegfall der Bezüge in Anspruch zu nehmen.

- Verzicht auf vergütete Überstunden:

Angefallene Überstunden werden nicht ausbezahlt, sondern über Freizeitausgleich abgebaut.

- Personalausleihe unter den Fachdiensten

Sofern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Aufgabenbereich nicht zwingend benötigt werden, können diese Kräfte unter Berücksichtigung ihrer Eingruppierung bzw. ggf. mit tariflichen Zulagen an andere Fachdienste "ausgeliehen" werden (Personalbörse).

Als ein Eckpunkt zur Umsetzung ist dabei von den Gutachtern die Zusammenführung zu einem Personalkostenkonsolidierungsprogramm vorgesehen.

Seitens der Verwaltung ist in Umsetzung des Konsolidierungsvorschlages Nr. 86 "Einführung eines Personalmanagements" die Entwicklung eines Konzeptes zur Personalkostenkonsolidierung vorgesehen, in dem auch personalwirtschaftliche Instrumente zur dauerhaften Stabilisierung und Senkung der Personalkosten und hier u. a. auch die unter Konsolidierungsvorschlag Nr. 95 aufgeführten Maßnahmen "Urlaub statt Sonderzuwendung", "Verzicht auf vergütete Überstunden" und "Personalbörse" dargestellt werden. Insofern wird hinsichtlich der Weiterverfolgung des Konsolidierungsvorschlages Nr. 95 auf die Berichte der Verwaltung zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 86 verwiesen und aus Gründen der Effizienz vorgeschlagen, auch künftig auf eine gesonderte Berichterstattung zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 95 zu verzichten.

2. **Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:**

- siehe Konsolidierungsvorschlag Nr. 86, d. h. 31.03.2006 -

3. **Endgültige Bewertung und Einsparpotential:**

- siehe Konsolidierungsvorschlag Nr. 86 -

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 96 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 96:

„Das mit dem Personalbericht eingeleitete Berichtswesen soll zu einem systematischen Personalcontrolling ausgebaut werden.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter haben hierzu folgende Feststellungen getroffen:

„Ansätze für ein systematisches Berichtswesen sind in der Verwaltung mit dem Personalbericht entwickelt worden. Dieser Bericht erfasst auf globaler Ebene Ist-Kennzahlen zu Altersstand, Personalstruktur, Entwicklung der Personalausgaben, Planstellen, zu krankheitsbedingten Fehlzeiten sowie zu Aus- und Fortbildung. Interkommunale Vergleiche sind diesem Bericht nicht zugrunde gelegt worden. Im Bericht werden keine Zielfestlegungen im Sinne von Sollwerten dargestellt.“

Der Personalbericht wurde in seiner derzeitigen Form 2003 in einem breiten Beteiligungs- und Abstimmungsprozess auch mit der Selbstverwaltung in der Arbeitsgruppe Berichtswesen entwickelt. Dabei waren sich bereits alle Beteiligten darüber einig, dass mit diesem Bericht lediglich ein erster Baustein auf dem Weg zu einem systematischen Personalcontrolling gelegt werden sollte.

Neben der Steuerungsunterstützung waren und sind in diesem Zusammenhang insbesondere auch kennzahlengestützte interkommunale Vergleiche ein wesentliches Ziel des Personalberichtes. Die weitere Entwicklung des Personalcontrollings geht mit der Realisierung des Projektes „Neues Rechnungswesen“ einher. Solange soll der jetzige Personalbericht fortgeschrieben werden.

1.1 Definition des Vorschlages:

Alle vier Konsolidierungsvorschläge (Nr. 5, Nr. 7, Nr. 23 und Nr. 96) sind nur im Zusammenhang mit dem Projekt Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR - Doppik/KLAR -) abzarbeiten. Die Zeitplanung ergibt sich aus diesem oben genannten Projekt, denn hier wird das Instrumentarium für ein Controlling- und Berichtswesen auf einer einheitlichen Datenbasis für die Stadtverwaltung festgelegt.

2. Zeitziel für die Erledigung des Prüfauftrages bzw. Umsetzung der einzelnen Konsolidierungsvorschläge:

Der Prüfauftrag wird zum 31.12.2005 abgeschlossen sein. Die sich daraus ergebenden Vorschläge und Handlungsweisen werden dann bis zum Echtstarttermin des „Neuen Rechnungswesens“ in ein Gesamtcontrollingkonzept eingearbeitet sein.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotenzial:

Der Konsolidierungsvorschlag deckt sich – wie oben dargestellt – mit den Zielen der Verwaltung und wird insoweit intensiv weiterverfolgt.
Ein unmittelbares Einsparpotenzial lässt sich jedoch nicht beziffern und ist von den Gutachtern auch nicht dargestellt worden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 97 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 97:

„Es wird empfohlen, die bestehenden Stellenbewertungen - parallel zur Konsolidierung - zu überprüfen und anzupassen.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Bei der Überprüfung der Stellenbewertungen handelt es sich um einen laufenden Prozess, der permanent vorgenommen wird. Dies wird auch aus dem letzten Stellenplan deutlich, der eine ganze Reihe von Stellenneubewertungen beinhaltet.

Unabhängig von einer flächendeckenden Neubewertung aller Beamtenstellen im Jahre 1999 / 2000 steht in diesem Jahr noch eine Überleitung aller Angestellten und Arbeiter auf den neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD) an. Die Auswirkungen dieses neuen Tarifvertrages können zurzeit noch nicht eingeschätzt und finanziell quantifiziert werden.

Die Thematisierung dieses Vorschlages im Zusammenhang mit dem Stichwort Haushaltskonsolidierung suggeriert zunächst, dass die Stellen bei der Stadt Neumünster im allgemeinen zu hoch bewertet sind und hier ein Einsparpotential gegeben ist. Dies kann generell nicht bestätigt werden. Gleichwohl gibt es immer wieder Stellenanhebungen und auch Stellenabwertungen, die sich durch veränderten Aufgabenzuschnitt ergeben. Diesen Veränderungen wird permanent nachgegangen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Es handelt sich um einen laufenden Prozess.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Die Empfehlung wird laufend umgesetzt. Dabei kann ein konkretes Einsparpotential nicht beziffert werden.

Hinzuweisen ist darauf, dass ein Personalabbau und damit eine Konzentration von Aufgaben auf weniger Beschäftigte in der Tendenz zu einer höheren Bewertung von Stellen führen kann. Gleichwohl ist das finanzielle Potential, das hinter einer Anhebung oder Abwertung einer Stelle steht, ungleich geringer als das einer Neuschaffung oder Einsparung einer Stelle.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 99 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 99:

„Die Vorschläge zur Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten von der Verwaltung angenommen werden.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter haben hierzu festgestellt, dass in der Verwaltung kein systematisches Verständnis darüber besteht, welcher Entwicklungsstand bei jeder einzelnen Mitarbeiterin bzw. bei jedem einzelnen Mitarbeiter besteht und welche Entwicklungsschritte eingeschlagen werden sollen.

Als unmittelbare Schlussfolgerung daraus sollte die Verwaltung nach den Vorstellungen der Gutachter in folgenden Bereichen Verbesserungsschritte einleiten:

- Aufstellen einer Personalentwicklungsstrategie, die Aussagen zur Breite der Qualifikation und Möglichkeiten der Jobrotation und des Jobenrichments, bezogen auf die unterschiedlichen Stellenprofile, beinhaltet,
- Festlegung einer individuellen Entwicklungsstrategie bei jeder Umbesetzung / Einstellung,
- Information der Mitarbeiter / -innen über die durchgeführten Maßnahmen,
- Leitlinien zur Weiterentwicklung der Qualifikationsprofile für Arbeitsgruppenleiter/-innen und Fachdienstleiter/-innen beschreiben.

Den doch sehr allgemein gehaltenen Vorschlägen der Gutachter wird im Rahmen der Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes weiter nachgegangen. Vorab bleibt zunächst jedoch einmal darauf hinzuweisen, dass u. E. entgegen der Feststellung der Gutachter auch über den Kreis der Mitglieder des Führungskräftepools hinaus sehr wohl über im Verhältnis Führungskraft / Mitarbeiter Feststellungen und Absprachen über den jeweiligen Entwicklungsstand und daraus resultierend weitere Entwicklungsschritte getroffen und auch festgehalten werden. Hierfür werden insbesondere die Personalentwicklungsinstrumente Regelbeurteilung und das jährliche Mitarbeitergespräch intensiv genutzt.

2. **Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:**

30.06.2006

3. **Endgültige Bewertung und Einsparpotential:**

Eine endgültige Bewertung kann erst nach weitergehender Prüfung erfolgen; ein unmittelbares Einsparpotential ist zunächst jedoch nicht zu erkennen und auch von den Gutachtern nicht dargestellt worden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 100 -

- Von der Ratsversammlung beschlossen
- Der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen

Beschlusstext des Konsolidierungsvorschlages Nr. 100:

"Es wird empfohlen, das Tätigkeitsprofil der Führungskräfte zu definieren. Die Einhaltung der Vorgaben soll jährlich überprüft werden."

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Die Gutachter haben hier u. a. festgestellt, dass in der Verwaltung keine tätigkeitsorientierten Führungskräfteprofile bestehen und somit die Tätigkeitsstrukturen der Führungskräfte nicht einheitlich sind. Als maßgebliche Schlussfolgerung wird die Entwicklung eines Führungskräfteleitbildes vorgeschlagen.

Auch aus Sicht der Verwaltung kann mit der Entwicklung und Implementierung eines Führungsleitbildes die Grundlage für ein "noch einheitlicheres" Führungsverständnis bei der Stadt Neumünster gelegt werden. Ansätze dafür sind in dem bestehenden Leitbild der Stadt Neumünster, in dem auch Aussagen zum Führungsverständnis getroffen werden, bereits vorhanden.

Grundsätzlich ist zunächst einmal Folgendes festzuhalten:

Führungskräfte sind Motoren und Multiplikatoren für Veränderungsprozesse. Weitgehend von ihrer Veränderungsbereitschaft und von ihrer Kompetenz, Veränderungen zu fördern und zu steuern, hängt es ab, wie Prozesse vor Ort gelingen.

Ein angestrebtes Führungsverhalten lässt sich dabei sicherlich besser kommunizieren, wenn es in einem Führungsleitbild niedergelegt ist; sowohl Selbstverständnis als auch Umsetzung können dadurch gestärkt werden.

Da sich aus einem Führungsleitbild die an die einzelne Führungskraft zu stellenden Anforderungen ableiten lassen, bildet es auch die entscheidende Grundlage für das Qualifizierungskonzept für Führungskräfte.

Inwieweit die Einhaltung eines Führungsleitbildes über die bereits bestehenden Instrumente der regelmäßigen Beurteilung, der Vorgesetztereinschätzung und des jährlichen Mitarbeitergesprächs hinaus sinnvoll jährlich "überprüft" werden kann, bedarf noch einer intensiveren Auseinandersetzung mit diesem Konsolidierungsvorschlag.

2. **Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:**

30.06.2006

3. **Endgültige Bewertung und Einsparpotential:**

Die Weiterentwicklung der Führungsgrundsätze im Leitbild der Stadt Neumünster zu einem Führungsleitbild wird auch seitens der Verwaltung grundsätzlich als sinnvoll angesehen und insoweit intensiv verfolgt.

Ein konkretes Einsparpotential kann jedoch nicht benannt werden und ist im übrigen auch von den Gutachtern nicht dargestellt worden.

- Konsolidierungsvorschlag Nr. 101 -

- von der Ratsversammlung beschlossen -
- der Verwaltung zur Umsetzung empfohlen -

Beschluss-Text des Konsolidierungsvorschlages Nr. 101:

„Das im Fachdienst Personal gestartete Projekt „Anforderungsprofile für MitarbeiterInnen“ wird zur Fortsetzung empfohlen. Dabei sollte das Projekt zusätzlich auf die Ziele der Konsolidierung ausgerichtet werden.“

1. Bericht zum Umsetzungsstand:

Es wurden bereits im Jahre 2003 Merkmalsdefinitionen zu den Fähigkeitsanforderungen im Anforderungsprofil erstellt.
Die Umsetzung erfolgt zurzeit jeweils im Zusammenhang mit anstehenden Wiederbesetzungen von Planstellen.

2. Zeitziel für die Umsetzung des Konsolidierungsauftrages:

Die Empfehlung wird laufend umgesetzt. Für 2005 ist vorgesehen, über die o.g. Erstellung von Profilen im Zusammenhang mit den Wiederbesetzungen hinaus unabhängig davon die Planstellen aller Arbeitsgruppen / Fachdienste mit Profilen zu versehen.

3. Endgültige Bewertung und Einsparpotential:

Eine Ausrichtung auf die Ziele der Konsolidierung ist bisher noch nicht erfolgt.
Hier wird eine weitere Abstimmung mit dem Fachdienst Personaldienste notwendig sein mit dem Ziel, die Merkmalsdefinitionen anzupassen.
Inwieweit hier Einsparpotentiale zu erschließen sind, lässt sich zurzeit noch nicht ergründen.