



Besuch der Jury  
im  
Speyerer  
Qualitätswettbewerb 2000  
am 08. November 2000



## ***INHALTSVERZEICHNIS***

WEITERBILDUNG IM RAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG.....	3
VORGESETZTENBEURTEILUNG/ MITARBEITERBEFRAGUNG.....	4
KUNDENBEFRAGUNGEN, WEITERE ENTWICKLUNG.....	7
LEITBILDENTWICKLUNG, INSBESONDERE EINBEZUG DER POLITIK .....	9
QUALITÄTSZIELE UND KONSEQUENZEN (CONTROLLING) .....	13
BÜRGERBERATUNG, WEITERENTWICKLUNG .....	17
IDEEN- UND BESCHWERDEMANAGEMENT.....	19
ABLAUFORGANISATORISCHE ÄNDERUNGEN, BEREICHE, DETAILS.....	24
FACH- UND FINANZVERANTWORTUNG.....	28
INTERNET/INTRANET .....	38

## *Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung*

Das Ziel der systematischen Personalentwicklung besteht darin, die Schlüsselressource Personal bestmöglich zu qualifizieren und optimal einzusetzen.

### *Fortbildung*

Qualifizierung in Form von Fortbildung stellt bei uns ein wichtiges, strategisches Instrument im Rahmen der Personalentwicklung dar und hat zentrale Bedeutung.

Die Fortbildungskosten betragen im Jahr 2000 das Fünffache im Vergleich zu 1995. (1995: 24.000 DM Fortbildungsmittel; 2000: 112.300 DM Fortbildungsmittel). Da die Fortbildungskosten in den Fachbereichsbudgets enthalten sind, können Einsparungen bei den sonstigen Prozesskosten (siehe Fach- und Finanzverantwortung) zur weiteren Verstärkung der Fortbildungsmittel genutzt werden.

Bedarfe werden individuell in den einzelnen Fachbereichen zwischen der Fachbereichsleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen des Mitarbeitergespräches festgestellt.

Den Fachbereichsleitungen stehen in ihren Fachbereichsbudgets Mittel zur Verfügung, mit denen sie auf den Bedarf einzelner oder mehrerer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern zeitnah, bedarfsorientiert und zielgerichtet reagieren können. Prozesskostensparnisse in den Fachbereichen sind zur Erhöhung der dezentralen Fortbildungsmittel übertragbar. Neben der fachbezogenen Fortbildung haben Qualifizierungsmaßnahmen zur Stärkung und Erhöhung der methodischen, sozialen und emotionalen Kompetenzen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung einen hohen Stellenwert erlangt.

### *Methodische, soziale und emotionale Kompetenz*

Die Stärkung und Entwicklung dieser Kompetenzen war für uns so bedeutsam, dass wir einzelne fachbereichsübergreifende, zielgruppenspezifische Veranstaltungen wie das Kommunikationsseminar oder die Führungskräftefortbildung verpflichtend zur Teilnahme organisiert haben.

Wir waren und sind uns einerseits bewusst, dass die nicht freiwillige Teilnahme an Veranstaltungen den Lernerfolg schwächen kann; andererseits war und ist uns wichtig, dass eine Auseinandersetzung der Beschäftigten mit diesen Inhalten erfolgt, weil sich die Anforderungen an die soziale, methodische und persönliche Kompetenz erhöhen und diese die künftigen Arbeitssituationen prägen und beeinflussen werden. So haben wir in dem Inhouse-Seminar der Führungskräftefortbildung thematische Schwerpunkte in den Bereichen Führungs-, Mode-

rationstechniken, Projektmanagement, Zielvereinbarungen, Konfliktmanagement, Personalmanagement gelegt. Positiv stellen wir fest, dass zwischenzeitlich die Fortbildung von den Führungskräften über die Bearbeitung der Themen auch zur Reflexion interner Abläufe und Personalentwicklungsinstrumente genutzt wird.

### *Vorgesetztenbeurteilung/Mitarbeiterbefragung*

In wie weit die Fortbildungsinhalte Wirkungen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte erzielt haben, werden wir im Frühjahr 2001 im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung eruiieren und damit die Maßnahme einem Erfolgscontrolling unterziehen.

Zunächst werden die Führungskräfte im Rahmen der Fortbildung auf die Befragung vorbereitet, um sie damit für die Unterstützung der Befragung zu gewinnen. Für die Akzeptanz der Erkenntnisse ist es wichtig, deren Notwendigkeit und deren Chancen zu erkennen.

Über eine Personalversammlung und über die Mitarbeiterzeitung werden dann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vorgehensweise bei der Befragung und die Auswertung der Fragebogen vorgestellt, um Ängste abzubauen und somit eine möglichst hohe Beteiligung zu erreichen.

Wir werden keine standardisierten Fragebogen benutzen, sondern im Rahmen einer Projektgruppe mit der externen Hilfe einen eigenen Fragebogen entwickeln.

*Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter  
als Mitdenker*

Neben der Beurteilung des Führungsverhaltens der direkten Vorgesetzten werden Fragestellungen insbesondere zur Arbeitszufriedenheit und zum fachbereichsübergreifenden Qualifizierungsbedarf aufgenommen werden.

Die Befragungsergebnisse werden von der KGST Consult ausgewertet und interpretiert. Sofern möglich, werden die Ergebnisse mit Vergleichswerten anderer Kreise gegenübergestellt werden.

Nach Erörterung des Interpretationsentwurfs durch die Projektgruppe wird die Dokumentation erstellt, die in einer Personalversammlung vorgestellt wird. Die Ergebnisse werden auch fachbereichsbezogen ausgewertet werden, so dass die Fachbereiche und die Fachbereichsleitungen intern Konsequenzen - über das allgemeine Fazit hinaus - ziehen können.

### *Externe Unterstützung*

Neben der Vorgesetztenbeurteilung stellt die Mitarbeiterbefragung damit auch Bedarfe für Qualifizierung und Fortbildung fest, denen je nach Ergebnis, fachbereichsbezogene oder zentrale Angebote folgen werden. Darüber hinaus dient die Mitarbeiterbefragung grundsätzlich dazu, die Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten zu verbessern und die Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu optimieren. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur individuellen Arbeitszufriedenheit. Die Mitarbeiterbefragung wird mit Unterstützung der KGSt durchgeführt.

### *Institutionalisierte Stelle Personalentwicklung*

Die Bedeutung der systematischen Personalentwicklung hat die Verwaltungsführung unter anderem dadurch unterstrichen, dass im Jahr 2000 eine Stelle „Personalentwicklung“ in der Steuerungsunterstützung eingerichtet wurde.

### *Systematische Personalentwicklung*

#### *Projektgruppe „Systematische Personalentwicklung“*

Seit August 2000 beschäftigt sich eine Projektgruppe unter der Leitung der o.g. Stelleninhaberin mit der Erstellung einer Konzeption zur systematischen Personalentwicklung. Der Projektgruppe gehören Vertreterinnen und Vertreter der im Hause befindlichen Beschäftigtengruppen und Hierarchieebenen an. Sie bringen ihre Erfahrungen und unterschiedlichen Sichtweisen in die Projektarbeit ein. Wir erwarten uns durch diese Besetzung eine hohe Akzeptanz für das Konzept.

Bisher hat die Gruppe die bei uns eingesetzten Personalentwicklungsinstrumente zusammen gestellt. Sie arbeitet diese einzeln ab unter den Kriterien „genaue Beschreibung“, „Nutzen“, „Schwachstellen“.

Ein erstes Ergebnis dieser Arbeit ist, dass die Stellenausschreibungen inhaltlich verändert wurden. Vor einer Stellenausschreibung erfolgt nunmehr zunächst mit der Fachbereichsleitung und dem/der bisherigen Mitarbeiter/in die Erarbeitung eines für die auszuschreibende Stelle zugrundeliegenden Anforderungsprofils. Die Präzisierung der neben der Fachkompetenz für die jeweilige Stelle notwendigen weiteren Kompetenzen gibt den interessierten Bewerberinnen und Bewerbern die

Möglichkeit, ihre eigenen Fähigkeiten vorab mit den Anforderungen der Stelle abzugleichen. Die Kriterien für die Auswahl sind transparenter und erleichtern das Auswahlverfahren. Sie können auch als Grundlage für Mitarbeitergespräche (Absprache von Fortbildungen..) genutzt werden.

### *Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Im Bereich der Fortbildung wollen wir für Auszubildende und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Basisseminar zu den Themen „Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich, Neues Steuerungsmodell, Leitbild“ einzuführen.

### *Vernetzung*

Einen Schwerpunkt wollen wir zukünftig auf die Vernetzung von einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten legen.

Schritte in diese Richtung sind die Verbindung der Führungskräftefortbildung mit der Mitarbeiterbefragung und die Entwicklung von Anforderungsprofilen, die eine fundierte Grundlage für Mitarbeitergespräche, Stellenbewertungen aber auch für Beurteilungen liefern können.

### *Führungskräfte*

Die Projektgruppe Systematische Personalentwicklung wird sich dann auch bei der Behandlung des Themas „Anforderungsanalyse“ („Wie sollen wir sein“) mit der Erstellung eines Anforderungsprofils für Führungskräfte auseinandersetzen. Damit wird auch die Frage verbunden sein, welche Anforderungen an Führungsnachwuchskräfte gestellt werden.

Da bei uns Führungskraftfunktionen nur in geringer Anzahl zu besetzen sind aufgrund der Reorganisation der Verwaltung (Verschlankung) und der bestehenden Altersstruktur der Führungskräfte haben wir wegen der Gefahr der Demotivation von der Einrichtung eines Führungskräftenachwuchspools und vorangehenden Potenzial-Assessment-Center bewusst abgesehen. Bei konkreten Nachbesetzungen von Führungsstellen führen wir Auswahlgespräche unter Beteiligung eines externen Beraters.

## *Kundenbefragungen, weitere Entwicklung*

### *Kundenbefragung im Fachbereich Verkehr und Zulassung*

Im Rahmen des Pilotprojektes zur Einführung materieller Leistungsanreize im Fachbereich Verkehr und Zulassung ist deutlich geworden, dass wir zunächst die in der KFZ-Zulassungsstelle und der Führerscheinstelle auftretenden tatsächlichen Wartezeiten und Bearbeitungszeiten ermitteln und mit den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger abgleichen müssen.

Mit dieser Hauptintention haben wir im Fachbereich 21, Verkehr und Zulassung, in der Zeit vom 02.05. bis 12.05.2000 eine Kundenbefragung durchgeführt.

Zu diesem Zweck wurde ein insgesamt 13 Fragen umfassender Erhebungsbogen entwickelt, der neben den bereits erwähnten Warte- und Bearbeitungszeiten Fragen zu den Öffnungszeiten, zum Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur Qualität der Informationsmaterialien und zum Umfeld enthielt.

### *Aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*

Die Auswertung der Befragung hat die Projektkoordination vorbereitet und gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Fachbereiches interpretiert. Die Einbindung des Fachbereiches bei der Interpretation hatte zum Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits in diesem Stadium Ansatzpunkte für eventuelle Verbesserungen erkennen und damit die Akzeptanz und die aktive Beteiligung bei der Umsetzung von Reformschritten steigt.

Die Ergebnisse zeigen z.B., dass die Öffnungszeiten den Vorstellungen von 25 % der befragten Bürgerinnen und Bürgern nicht entsprechen. Es wurden eine Vielzahl von Vorschlägen gemacht, die den Wunsch nach erweiterten Öffnungszeiten überwiegend auf eine Nachmittagsöffnung konkretisieren. Dieser Wunsch ist zum Teil dadurch zu relativieren, dass gleichzeitig 82 % der Befragten die Öffnungszeiten der Nebenstelle in Bernkastel-Kues, die außer freitags jeden Nachmittag geöffnet hat, nicht kennen. Auch sind 70 % der Befragten die Leistungen der Bürgerberatung, die außerhalb der Öffnungszeiten Anträge aus dem Bereich der KFZ-Zulassungsstelle entgegennimmt, nicht bekannt.

Ein Hauptgesichtspunkt der Kundenbefragung war, das im Produkthaushalt für das Produkt KFZ-Zulassung definierte Qualitätsziel: „Bearbeitung innerhalb einer halben Stunde, ein-

schließlich Wartezeit“ (hier als Verweildauer bezeichnet) auf seine Realität zu überprüfen. Hierzu wurde die durchschnittlich als zumutbar genannte Wartezeit von ca. 20 Minuten mit der durchschnittlichen Bearbeitungszeit in Verbindung gesetzt. Die Summe beider Durchschnittswerte ergab eine Verweildauer von ca. 30,5 Minuten und damit einen Beleg dafür, dass die definierte Selbstbindungsfristen den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger entspricht.

Die Auswertung hat auch ergeben, dass die tatsächliche Wartezeit den durchschnittlichen Erwartungen nur in 65 % der Fällen entspricht. Das Qualitätsziel, Verweildauer von maximal einer halben Stunde, wird in 63,9 % der Fälle eingehalten.

Die Reaktion auf die Ergebnisse dieser Kundenbefragung wird zur Zeit im Fachbereich gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbereitet.

#### *Weitere Kundenbefragung*

Es ist nach wie vor vorgesehen, eine weitere allgemeine Kundenbefragung im Anschluss an die im kommenden Frühjahr mit Unterstützung der KGSt-Consult geplanten Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzunehmen.

Im Rahmen der Vorbereitung dieser Kundenbefragung möchten wir auch die in der Bewerbungsschrift angedachten Feedback-Fragebogen zur kurzfristigen Bewertung der Inhalts- und Herstellungsqualität vorbereiten.

## *Leitbildentwicklung, insbesondere Einbezug der Politik*

Die Entwicklung des Leitbildes und die Beteiligung der Politik wurde in seinen wesentlichen Teilen in der Bewerbungsschrift ab Seite 11 dargestellt. Der Darstellung des Umfangs der Beteiligung dient die nachfolgende, von der Zeitschiene her aufgebaute, Darstellung.

<b>Zeitraster</b>	<b>Beteiligung</b>	<b>Inhalte</b>
29.08.94	KA 84/94	Die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich auf dem Weg zum Dienstleistungsunternehmen - NSM – Besprechung der Verwaltungsvorlage mit dem Ziel, zu einer zeitgemäßen und effektiveren Steuerung der Verwaltungsabläufe zu gelangen Der KA nimmt die Überlegungen der Verwaltung zur Kenntnis und überweist die Verwaltungsvorlage zur abschließenden Erörterung und Entscheidung an den Kreistag
05.09.94	Kreistag 17/94	Beschluss zur Einführung NSM mit Phasen – Zeitplanung
28.11.94	KA 130/94	NSM/Budgetierung - Erste Umsetzungsschritte -
12.12.94	KA 135/94	TOP Mitteilungen: a) Mitbestimmung bei der Bildung von Fachbereichen b) Neues Steuerungsmodell - Schulverwaltung - c) NSM – Anerkennung als Pilotanwanderlandkreis
19.12.94	Kreistag	Information des KT über die Anerkennung als Pilotanwanderlandkreis
30.01.95	KA 14/95	Organisations- und Personalmaßnahmen; Zusammenführung der Abteilungen 1 und 2; Integration von Kleinstreferaten; Einsetzung Zentrale Steuerungsgruppe
02.03.95	L, Prof. Hill	Altreia-Halle Altrich, Seminarveranstaltung NSM Thema: Praktizierte Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Bernkastel-Wittlich. Teilgenommen haben die Damen und Herren des Kreistages, die Kreisbeigeordnete/n, die Lenkungsgruppe und der Personalrat Referent: Prof. Hill, Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer
06.03.95	KA 25/95	Mitteilungen: Tagung zum Neuen Steuerungsmodell
06.04.95	KA und Verwaltung	Mit den Mitgliedern des KA und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung fand ein Workshop zum Thema „Verhältnis von Kreisgremien und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell“ statt. Im Rahmen dieses Workshops wurden

Zeitraster	Beteiligung	Inhalte
		gemeinsam Vorschläge erarbeitet, die am 24. 4. 95 im KA und später im KT behandelt werden
24.04.95	KA 44a/95	Behandlung der Ergebnisse des Workshops vom 6.4.95: TOP: Neues Steuerungsmodell a) Workshop vom 6. 4. 95 zum Thema "Verhältnis von Kreisgremien und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell" – Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen aa) Einführung eines ständigen Tagesordnungspunktes „Neues Steuerungsmodell“ für die Sitzungen des Kreisausschusses ab) Fertigen von Niederschriften in der Form eines Beschlussprotokolls Information über organisatorische Maßnahmen innerhalb der Kreisverwaltung Der Kreisausschuss beauftragt die Verwaltung, für die Tagesordnung der Kreisausschusssitzungen einen ständigen Tagesordnungspunkt „Neues Steuerungsmodell“ einzurichten, unter dem über die weiteren Schritte fortlaufend beraten wird
29.05.95	KA 65/95	Neues Steuerungsmodell a) Quartalsberichte I/95 der Abteilungen 4 und 1/2 Stand der Produktbeschreibungen in der Abteilung 4
01.06.95	Ausschuss Schulen und Kultur	Sachstandsbericht Budgetierung Schulen 1. Quartalsbericht 1995 der Schulen und der KMS
26.06.95	KT 8/95	Eckwertebeschluss 1996
28.08.95	KA 103/95	NSM, Sachstandsbericht
05.09.95	Jugendhilfeausschuss	Gespräch über erste Umsetzungsschritt im NSM; Als Schwerpunkt wurde die anstehende Budgetierung im Jugendamt behandelt
11.09.95	KA 114/95	NSM, Quartalsberichte Abt. 4 und 1/2
26.09.95	Ausschuss Schulen und Kultur	2. Quartalsbericht 1995 der Schulen und der KMS
06.11.95	KA 150/95	Neues Steuerungsmodell a) 3. Quartalsbericht der Fachabteilung 4 b) 3. Quartalsbericht Schulen c) Stand der Produktbeschreibungen in der Fachabteilung 4 d) Verfahren bei Personalentscheidungen Übersicht über bisherige und zukünftige Projektschritte
20.11.95	KA 164/95	3. Quartalsbericht der Kreismusikschule
27.11.95	Ausschuss Schulen und Kultur	3. Quartalsbericht 1995 der Schulen und der KMS
29.11.95	Jugendhilfeausschuss	Diskussion über den produktorientierten Haushalt
22.01.96	KA 3/96	NSM. Die Landrätin informiert über folgende

<b>Zeitraster</b>	<b>Beteiligung</b>	<b>Inhalte</b>
		Punkte: - Produktorientierter Haushalt 1997 - flächendeckende Produktbeschreibungen bis 1996 - Verschlankung der Verwaltung durch Zusammenführung von Organisationseinheiten und Abbau einer Hierarchieebene
04 03 96	KA 26/96	NSM, Quartalsberichte Abt. 4, 2 und KMS
04 03 96	KA 26 c/96	4. Quartalsbericht 1995 der Kreismusikschule
04 03 96	KA 26 c/96	4. Quartalsbericht 1995 des Sozialamtes
04 03 96	KA 26 c/96	4. Quartalsbericht 1995 der Schulen
11 03 96	Ausschuss Schulen und Kultur	Vorlage des Produktplanes und der Produktbeschreibungen „Kultur“, 4. Quartalsbericht 1995 der Schulen und der KMS
18 03 96	KA 35/96	Neues Steuerungsmodell Ankündigung des Berichtes der Kreistagspräsidentin des Kreises Pinneberg, Frau Schlüter
10 06 96	KA 80/96	Neues Steuerungsmodell, Informationen zu - Verwendungsaufstieg - Reorganisation der Verwaltung - Vorgesetztenbeurteilung/Mitarbeiterbefragung
18 06 96	Jugendhilfeausschuss	1. Quartalsbericht 1996 des Jugendamtes
20 06 96	Ausschuss Schulen und Kultur	Vorlage des Produktplanes mit den Produktbeschreibungen Schulen, 1. Quartalsbericht 1996 der Schulen und der KMS
24 06 96	KA 62/96	1. Quartalsbericht 1996 der Fachabteilung 4 1. Quartalsbericht 1996 der Kreismusikschule 1. Quartalsbericht 1996 der Schulen 1. Quartalsbericht 1996 Jugendamt
08 07 96	KT	Eckwertebeschluss 1997 Erfahrungen mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells; Vortrag der Kreistagspräsidentin des Landkreises Pinneberg, Frau Gudrun Schlüter über ihre Erfahrungen mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells; - Diskussion
19 07 96	KA 103/96	Neues Steuerungsmodell Information zu Besuch des Stadtverbandes Saarbrücken am 12. 9. 1996 - Diskussion –
12 09 96	KA	Besuch des Stadtverbandes Saarbrücken zwecks Erfahrungsaustausch zum NSM
09 09 96	KA 62/96	2. Quartalsbericht 1996 der Fachabteilung 4 2. Quartalsbericht 1996 der Kreismusikschule 2. Quartalsbericht 1996 der Schulen 2. Quartalsbericht 1996 Jugendamt
23 09 96	KA 135/96	Reorganisation der Verwaltung
08 10 96	KA 146/96	Neues Steuerungsmodell Vorlage des flächendeckenden Produktplanes
23 10 96	Jugendhilfe-	2. u 3.. Quartalsbericht 1996 des Jugendamtes

<b>Zeitraster</b>	<b>Beteiligung</b>	<b>Inhalte</b>
	ausschuss	
28.10.96	KT	Reorganisation der Verwaltung Aussprache über das Neue Steuerungsmodell - Möglichkeiten der Änderung des Verhältnisses zwischen ehrenamtlichem Mandat und haupt- amtlichem Verwaltungshandeln
29.10.96	Ausschuss Schulen und Kultur	2. u 3. Quartalsbericht 1996 der Schulen und der KMS
10.03.97	KT	Information des Kreistages über das in der Kreisverwaltung eingesetzte EDV-Programm zur Verwaltungskostenrechnung, mit dessen Hilfe Produkte und Leistungen definiert, mit Kennzahlen und Indikatoren angereichert und exakten Kosten- und Erlösdaten zugeordnet werden können, durch die Fa. Consulting Dr. Müller, Köln. Die mit Hilfe der Verwaltungskos- tenrechnung erreichte Kostentransparenz über Verwaltungsleistungen wurde von der Politik als fundierte Entscheidungshilfe für politische Man- datsträger gesehen.
18.12.97 17.12.98	KT	Bewertung und Fortentwicklung der Modernisie- rungsbausteine im Rahmen der Etatberatungen durch die Kreistagsmitglieder
12./13.11.99	Vertre- ter/innen al- ler Kreis- tagsfraktio- nen	Vertreter/innen aller Kreistagsfraktionen nah- men an der Tagung des Innovationsrings „Kreisverwaltung der Zukunft“ des Deutschen Landkreistages in Langenselbold, Main-Kinzig- Kreis, zum Thema Politik und Verwaltung teil. Unter der Moderation von Prof. Henneke, stell- vertretender Hauptgeschäftsführer des Deut- schen Landkreistages, wurden Erfahrungen zu der Frage ausgetauscht, wie sich Reformen in den Verwaltungen hin zu mehr Bürgernähe und einer effizienten Arbeit auf die ehrenamtlich täti- gen Gremien – KT und Ausschüsse – auswir- ken.
17.12.99	KT	Betonung der verbesserten Informationen und Steuerungsmöglichkeiten durch die Mandats- träger infolge – des Eckwertebeschlusses, - des produktorientierten Haushalts, - der Quartalsberichte und Hinweis der Mandatsträger auf ein wirt- schaftliches Verwaltungshandeln durch die Zu- sammenführung der Fach- und Finanzverant- wortung.

## *Qualitätsziele und Konsequenzen (Controlling)*

Im Finanzbereich dokumentiert ein umfassend strukturiertes Berichtswesen über Quartals- und Gesamtberichte die Erreichung der im Produkthaushalt als Hauptkontrakt vereinbarten Ziele.

Darüber hinaus haben wir seit dem Jahre 2000 damit begonnen, qualitative Zielvereinbarungen (z.B. Selbstbindungsfristen, Wartezeiten u.ä. ) in allen Bereichen, in den Antragsverfahren durchgeführt werden, zu etablieren.

### *Qualitätsmanagement*

Die KGSt Köln trifft seit Jahren eine grundsätzliche Unterscheidung des Qualitätsmanagements (KGSt IKO-Netz und KGSt Bericht 6/95) in die Qualitätsbereiche

1. Produkt bzw. Ergebnisqualität,
2. Prozessqualität und
3. Beziehungsqualität

### *Produkt- und Ergebnisqualität*

Zu 1: Produkt- und Ergebnisqualität (Produkt-Management-Controlling)

Nachdem in den Jahren 1995 und 1996 Produktbeschreibungen für die gesamte Verwaltung erstellt, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Arbeitszeitanteilen den jeweiligen Produkten und Leistungen zugeordnet und für jedes Produkt bzw. Leistung dem Grunde nach Leistungsindikatoren festgelegt wurden, haben wir ab 1997 mit der systematischen Erfassung von Leistungsindikatoren begonnen. Damit war die Grundlage für ein systematisches Produkt-Controlling gelegt. Mittlerweile werden für alle Produkte und Leistungen für jedes Quartal die entsprechenden Indikatoren erhoben.

Der Schwerpunkt dieses Produktcontrollings besteht in der Prüfung

- die Produkt- und Leistungsziele qualitativ und quantitativ erreicht und
- die richtigen Produkte angeboten werden

Aufgrund der hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden die Produktziele und die Produktbeschreibungen jeweils dem veränderten Bedarf angepasst.

## *Beratungsleistungen*

Zusätzlich haben wir aus dem Produktcontrolling heraus in den Jahren 1996/1997 die Erkenntnis gewonnen, die Beratungen gegenüber unseren Kundinnen und Kunden als gesonderte Leistungen darzustellen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese zur fundierten Beratung erforderlichen Zeitannteile zur Verfügung zu stellen und diese Zeitannteile auch gesondert auszuweisen.

Über eine flächendeckende Erfassung aller Personalzeitannteile in einem produktorientierten Aufgabenverteilungsplan wird sichergestellt, dass eine Zuordnung der Aufgaben auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer vollständig und aktuell vorliegt.

Als Konsequenz hieraus achten wir darauf, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in klar abgegrenzten Produkten (Ziel: Maximal in 2 Produkten tätig) eingesetzt werden und organisatorische Fachbereichsüberschneidungen vermieden werden. Wir schaffen sog. Bereichsidentifikationen, in denen in möglichst hohem Maße dezentrale Fach- und Ergebnisverantwortung auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heruntergebrochen wird. Hierdurch werden Kompetenzprobleme und Reibungsverluste minimiert.

## *Interkommunale Vergleiche*

Insbesondere die Mitarbeit in interkommunalen Vergleichsringen mit anderen Kreisverwaltungen in Rheinland-Pfalz hat entscheidend dazu beigetragen, ein effektives und effizientes Produkt-Controlling in Teilbereichen aufzubauen. Im Einzelnen sind hier folgende Bereiche zu nennen:

Soziales – Hilfe zur Pflege, Eingliederungshilfe, Bußgeld, Wohngeld und Gesundheitswesen.

Die Fortführung und der weitere Ausbau dieses Produktcontrollings in anderen Leistungsbereichen ist vorgesehen.

## *Prozessqualität*

zu 2: Prozessqualität

Hierzu stellen wir einige bedeutende Punkte dar:

2.1 Flächendeckender Einsatz von Standard- und Anwendersoftware (Medienkompatibel)

Durch den vielfältigsten Einsatz bedarfsorientierter Anwendersoftware ist es gelungen, die Qualität unserer Leistungen zu verbessern. Zusätzlich werden die Möglichkeiten vorhandener Standardsoftware (WORD, EXCEL, ACCESS usw.) in hohem Maße genutzt. Sowohl die Anwender- als auch die eingesetzten Module der Standardsoftware werden ständig auf die optimale Nutzung geprüft und angepasst. Dort, wo der Einsatz von Software

kundenorientiert und wirtschaftlich sinnvoll erscheint, erfolgt mit Unterstützung der hausinternen TUI (Technikunterstützung) der Einsatz geeigneter Software. TUI-Zentrale und unsere dezentral eingesetzten TUI-Multiplikatoren schaffen die Verknüpfung von EDV-Know-How mit den Erfordernissen einer bürgernahen Aufgabenerledigung.

## 2.2 Optimierung der Arbeitsabläufe

Durch die Darstellung von Prozessen in einzelnen Leistungsbe-  
reichen (z.B. Erarbeitung von Arbeitsablaufdarstellungen in den  
Bereichen Zulassungswesen, Gesundheitswesen, Soziale Leis-  
tungen etc.) können Prozessschritte optimiert, klare Schnitt-  
stellen definiert und die Abläufe insgesamt verkürzt werden.

## 2.3 Systematischer Umgang mit Bürgeranliegen

Mit der in der Lenkungsgruppe am 30. 10. 2000 abgestimmten  
Konzeption zum systematischen Umgang mit Anliegen der  
Kundinnen und Kunden und Anliegen der Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeitern haben wir einen weiteren Grundstein zur  
Qualitätsverbesserung unserer Leistungen legen können (vergl.  
Beschwerdemanagement)

## 2.4. Vereinbarung von Selbstbindungsfristen in über 200 Leis- tungen in einem Qualitätskatalog

Die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich hat zur Zeit insgesamt  
in 220 Produkten ca. 700 Leistungen in einem Produktplan zu-  
sammengefasst. Auf der Grundlage dieses Produktplanes sind  
erstmalig für das Jahr 2000 flächendeckende Qualitätsziele in  
Form von verbindlichen Bearbeitungszeiten im Produkthaus-  
halt aufgenommen worden. Zusätzlich sind alle Leistungen  
einschließlich der vereinbarten Fristen in einem Qualitätskata-  
log zusammengefasst. Dieser Qualitätskatalog ist Basis des  
Qualitätscontrollings hinsichtlich der Selbstbindungsfristen.  
Die Verwaltung hat mit den Fachbereichen eine Vereinbarung  
dahingehend getroffen, ab dem Jahre 2001 die Einhaltung aller  
Selbstbindungsfristen nach der vorliegenden Struktur zu do-  
kumentieren.

Als Konsequenz erwarten wir hieraus Erkenntnisse über Bear-  
beitungszeiten, Personaleinsatz, Personalplanung, Schnittstel-  
len bei Beteiligung unterschiedlicher Leistungsbereiche und ü-  
ber Arbeitsabläufe insgesamt.

*Beziehungsqualität*

zu 3. Beziehungsqualität

Hierbei handelt es sich um die Bereiche Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung. Diese Bereiche sind in der Bewerbungsschrift und den Modulen Personalentwicklung und Kundenbefragungen bereits angesprochen.

## *Bürgerberatung, Weiterentwicklung*

Die wesentlichen Leistungen der Bürgerberatung haben wir in der Bewerbungsschrift dargestellt.

Die Inanspruchnahme der Bürgerberatung durch die Bürgerinnen und Bürger hat kontinuierlich zugenommen. Dies war Anlass, die Personalausstattung unter ausschließlicher Betrachtung des bisherigen Leistungsangebotes zu überprüfen. Zu diesem Zweck wurden die bisher in der Bürgerberatung geführten Statistiken verfeinert. Sie ermöglichen nun, Kundenströme, d.h. die Inanspruchnahme der Bürgerberatung, detailliert nach Zeiträumen zu beobachten. Darauf aufbauend wird zur Zeit der aktuelle Personalbedarf ermittelt.

Zur Vorbereitung einer personellen Verstärkung des Mitarbeiterkreises haben wir gemeinsam mit den bereits eingesetzten Mitarbeiterinnen ein Anforderungsprofil für die Tätigkeiten in der Bürgerberatung entwickelt.

### *Vertretungspool*

Parallel wurden in der Zwischenzeit Vertretungskräfte für die Tätigkeiten in der Bürgerberatung geschult. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden einen Vertretungspool, der bei Bedarf zur Verfügung steht.

### *Qualifizierung*

Mit Einführung des Vertretungspools liegen nunmehr die Voraussetzungen vor, die notwendige Qualifizierung der in der Bürgerberatung Beschäftigten in Bezug auf eine Weiterentwicklung der Serviceleistungen zu beginnen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen über Checklisten und Einarbeitung in die Lage versetzt werden, eine qualifizierte Antragsannahme zu gewährleisten. Hierunter verstehen wir, dass sie inhaltliche Fragen der Antragstellerinnen und Antragsteller beantworten bzw. fehlende notwendige Daten erkennen können und so vermeiden, dass bei der abschließenden Bearbeitung durch die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter nochmalige Rückfragen erforderlich werden. Die entsprechenden Vorarbeiten sind bereits angelaufen.

### *Qualifizierte Antragsannahme*

Der Weiterentwicklung der Leistungen der Bürgerberatung orientiert sich an dem Ziel, neben der dargestellten qualifizierten Antragsannahme die ganzheitliche Bearbeitung von Aufgaben in der Bürgerberatung zu ermöglichen. Hierzu wurden bereits folgende Unterziele definiert:

### *Ganzheitliche Sachbearbeitung*

- Ganzheitliche Sachbearbeitung Kartenführerscheine  
Es wird angestrebt, nicht nur die Anträge entgegen zu nehmen und die Führerscheine auszuhändigen, sondern

auch die Bearbeitung in der Bürgerberatung durchzuführen. Nach Abstimmung mit dem Fachbereich wäre ein entsprechender Zugriff auf das Fahrerlaubnisverfahren einzurichten, ein Formulardrucker zu installieren und das Personal entsprechend zu qualifizieren.

- **Auskünfte Fahrerlaubniswesen**  
Bei vorhandenem Zugriff auf das Fahrerlaubniswesen sind nach entsprechender Qualifizierung unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Belange Auskünfte über Fahrerlaubnisdaten durch die Bürgerberatung denkbar. Dies würde die Sachbearbeitung in der Führerscheinstelle von Telefonaten entlasten.
- In einem weiteren Schritt könnte die heute bereits praktizierte Annahme von Fahrerlaubnisansträgen auch auf Fahrgastbeförderungsansträge ausgedehnt werden.

Wesentliche Kriterien für die Übernahme weiterer Aufgaben aus den Fachbereichen sind:

- Wie oft wird eine Leistung nachgefragt?
- Kann sie ganzheitlich erledigt werden, d.h. kann der Vorgang im Beisein der Bürgerinnen und Bürger abgeschlossen werden?
- Ist die Bearbeitungszeit kurz?

## *Ideen- und Beschwerdemanagement*

### *Systematischer Umgang mit Bürgeranliegen und Mitarbeiteranliegen*

In der Bewerbungsschrift sind wir auf Seite 68 lediglich ganz kurz auf den „Umgang mit Bürgeranliegen“ eingegangen und hatten darauf hingewiesen, dass wir in der Lenkungsgruppe darüber diskutieren, wie wir Bürgeranliegen systematisch erfassen und auswerten, um noch besser auf die Interessen der Bürgerinnen und Bürger eingehen zu können.

Diesen Diskussionsprozess konnten wir insoweit abschließen, als die Lenkungsgruppe in enger Abstimmung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Konzeption vereinbart hat, in der

- die Ziele
- der Nutzen für die Kundinnen und Kunden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- der Nutzen für die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich
- die Erfassung nach einem systematisierten Erfassungsbogen
- die Behandlung und Auswertung der Anliegen

des systematisierten Umgangs mit Anliegen enthalten sind.

### *Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitdenker und Ratgeber*

Wir unterscheiden uns gegenüber anderen Verwaltungen insoweit, als wir

- nicht nur die Anliegen der Kundinnen und Kunden, sondern auch die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Servicefachbereichen mit in diese Konzeption aufgenommen haben
- nicht den Begriff des Beschwerdemanagements verwenden, sondern durchgängig von Anliegen der Kundinnen und Kunden und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen
- bewusst nicht nur Beschwerden, sondern auch Anregungen, Hinweise, Lob, Anerkennung und Ideen mit in die Konzeption aufgenommen haben und dieses Verfahren im Ergebnis als Vorschlagswesen für die Kundinnen und Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen

Die Erfassung erfolgt nach einem jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter über die Bürokommunikation unmittelbar zur Verfügung stehenden einheitlichem Vordruck.

## Konzeption

### **Systematischer Umgang mit Anliegen der Kundinnen und Kunden / der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich**

#### **1. Ziel dieser Konzeption**

Das Dienstleistungsunternehmen „Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich“ reagiert als kundenorientierte, sympathische und innovative Verwaltung **systematisch** auf

- Anliegen der Kundinnen und Kunden,
  - Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- um diese Anliegen im Rahmen seiner Leitbildorientierung nutzen zu können.

#### **2. Nutzen**

Welchen konkreten Nutzen erwarten wir mit den Anstrengungen eines systematischen Umgangs der Anliegen

- **für unsere Kundinnen und Kunden?**
  - Verbesserung des Verhältnisses zwischen unseren Kundinnen und Kunden und der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich.
  - Durch einen systematischen Umgang mit den Anliegen der Kundinnen und Kunden vertieft sich die Kundenbeziehung; die Kundinnen und Kunden fühlen sich betreut, angenommen und ernst genommen. Es entsteht eine stabile Vertrauensbasis.
  - Es wird sichergestellt, dass die Anliegen der Kundinnen und Kunden an „richtiger“ Stelle gehört werden und angemessen reagiert wird.
  - Kundinnen und Kunden erhalten verbindlich innerhalb kürzester Zeit eine Antwort auf ihre Anliegen.
  - Durch ein flächendeckendes, systematisiertes Erfassen und Bearbeiten der Anliegen werden die Kundinnen und Kunden in hohem Maße gleichbehandelt.
  - Kundinnen und Kunden, deren Anliegen zügig bearbeitet werden, sind in der Regel sogar zufriedener als solche, die keinen Grund für das Vortragen eines zusätzlichen Anliegens haben.
- **für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Anliegen der Kundinnen und Kunden?**
  - Das Verfahren bietet die Chance des eigenen kritischen Hinterfragens der Aufgabenerledigung und der Verfahrensabläufe sowie die Möglichkeit, hiernach selbst über die Anliegen entscheiden zu können.
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in Kenntnis der vorgetragenen Anliegen mögliche Schwachstellen erkennen und die Qualität der Beziehungen zwischen ihnen und den Kundinnen und Kunden langfristig steigern.
  - Ein strukturiertes Verfahren schafft Sicherheit, wie durch klare Vorgaben besser mit den Anliegen umgegangen werden kann. Unsicherheiten werden minimiert.
  - Langfristig wird durch primär telefonische Bearbeitung der Anliegen bisheriger Aufwand für das Entwerfen, Korrigieren und Erstellen

schriftlicher Bescheide im Beschwerdeangelegenheiten zurückgehen. Hierdurch wird die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtert.

- Die Anliegen können seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Verbesserungsvorschläge mit eingebracht (und prämiert) werden.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die aus den Anliegen gewonnenen Erkenntnisse zur internen Selbsterkennung und Selbstüberprüfung nutzen und lernen, professionell mit Kritik umzugehen. Als Unterstützung werden hilfreiche Formulierungen zu Gesprächsbeginn, Gesprächsverlauf und Gesprächsabschluss zur Verfügung gestellt (Anlage 1).
- Soweit erforderlich, werden seitens der Verwaltung Fortbildungsmöglichkeiten zum Umgang mit Konfliktsituationen angeboten.
- Die Verpflichtung der Verwaltung und der Führungskräfte, keinerlei personenbezogenen Auswertungen vorzunehmen, nimmt vorhandene Ängste und schafft Vertrauen als Basis einer positiven Grundstimmung (Unternehmenskultur).

Dazu verpflichten sich die Führungskräfte gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, anstelle der „Suche nach Schuldigen“ eine Problemlösungsdiskussion zu führen, ausschließlich nach Sachlösungen zu suchen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Problemfällen hilfreich zur Seite zu stehen.

- **für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit eigenen, persönlichen Anliegen?**
  - Die Einbeziehung der Servicefachbereiche bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, direkt und konkret ihre persönlichen Anliegen strukturiert darstellen zu können. Ihre Anliegen werden genauso erfasst und behandelt wie die Anliegen der Kundinnen und Kunden.
  - Dieses systematisierte Verfahren ist auch bei gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgesprochenen Drohungen und Beleidigungen anzuwenden.
- **für die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich?**
  - Der Kreisverwaltung stehen kostenlose Verbesserungsvorschläge zur Verfügung. Ihr erschließen sich nützliche Impulse für Qualitätsverbesserungen an Produkten, Leistungen und Prozessen. Sie gewinnt nützliche Ideen für das Hinterfragen von Abläufen, um dadurch die Ablaufqualität der Prozesse zu verbessern.
  - Zufriedene Kundinnen und Kunden sind die besten Botschafter für die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich.

Auszug aus „acquisa“ – <http://www.muenchen.roses.de/>

- Kundinnen und Kunden , die mit der Leistung der Verwaltung zufrieden sind, erzählen es 3 Personen,
- Kundinnen und Kunden, die mit der Leistung der Verwaltung unzufrieden sind, erzählen es 9 Personen und
- Kundinnen und Kunden, die mit der Leistung der Verwaltung unzufrieden sind, und denen wir bürgerorientiert im Rahmen geltender Normen weiterhelfen konnten, erzählen es 20 Personen weiter.

Alleine deshalb ist es interessant, die Meinung der Kundinnen und Kunden aufzunehmen und strukturiert aufzuarbeiten.

### 3. Anwendungsbereiche für die Anliegen der Kundinnen und Kunden und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Diese Konzeption umfasst alle Anliegen von Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verwaltung und innerhalb der Verwaltung einschließlich der Servicefachbereiche im Hause.

#### 4. Begrifflichkeiten:

Was verstehen wir in unserem Sprachgebrauch unter Anliegen der Kundinnen und Kunden und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Anliegen der Kundinnen und Kunden und Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind alle Anregungen, Hinweise, Beschwerden, Lob, Anerkennung, Kritik, Ideen, die

**die Prozessqualität** (Art und Weise des Verfahrens, z.B. Verständlichkeit, Zügigkeit, Dauer des Verfahrens, zu viele beteiligte Stellen, ständig gleiche Probleme, tel. Erreichbarkeit, Herumreichen im Hause, nicht auffindbare Vorgänge, Kompetenzprobleme) und

**die Beziehungsqualität** (Art und Weise des Umgangs, z.B. Höflichkeit, Freundlichkeit, Ausdrucksweise, rüder Ton, kurz angebunden, offensichtliche Ungleichbehandlung, Umgang mit Stammkunden, Drohungen, Lob und Anerkennung in schwierigen Einzelfällen) betreffen.

Anliegen, die ein formelles Rechtsbehelfsverfahren der Verwaltung (Widerspruch, Klage) und formelle Verfahren (Petitionen) betreffen, werden nicht von dieser Konzeption erfasst. Sie erfolgen im Rahmen der Sachbearbeitung.

#### 5. Erfassung der Anliegen

Alle bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Fach- und Geschäftsbereichsleitungen und im Vorzimmer der Landrätin auf dem Postweg, per E-Mail, per Fax, mündlich oder fernmündlich eingehenden Anliegen werden in einen einheitlichen Erfassungsbogen, der allen im Rechner zur Verfügung steht (vergl. Anlage 2), aufgenommen.

#### Inhalt:

- Name, Adresse, Telefon- Fax- E-Mailnummer des/der Kunden,
- Hinweisweg (Telefon, Brief, persönlich), Eingangsdatum,
- Name der/des Aufnehmenden, beteiligter Fachbereich,
- Art des Anliegens, **kurze** Sachverhaltsschilderung
- Art und Ergebnis der Behandlung des Anliegens
- Name des/der abschließenden Bearbeiterin/s und das Datum der Erledigung
- Information an die zuständige Fach- und Geschäftsbereichsleitung.

## 6. Behandlung der Anliegen

Über die auf dem Postweg, per E-Mail, per Fax, mündlich oder fernmündlich dem/der Empfänger/in zugegangenen und EDV-erfassten Anliegen wird die Fachbereichsleitung und nachrichtlich die Geschäftsbereichsleitung/Landrätin durch den/die Empfänger/in am gleichen Tage informiert.

Dies mit einem kurzen inhaltlichen Bemerkungen bei der „Art der Erledigung“ auch dann, wenn ein telefonisch oder mündlich vorgetragenes Anliegen in dem Gespräch oder Telefonat bereits seine Erledigung gefunden hat.

Die Fachbereichsleitung/Geschäftsbereichsleitung entscheidet auf Vorschlag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wer und wie nicht bereits erledigte Bürgeranliegen bearbeitet werden.

Grundsätzlich soll hierbei ein telefonischer Kontakt/eine mündliche Aussprache mit dem/der Bürger/in innerhalb von 2 Tagen erfolgen. Die danach ggfls. noch erforderliche, möglicherweise schriftliche abschließende Bearbeitung erfolgt innerhalb einer Woche nach Eingang.

Die Art und Weise, das Ergebnis der Behandlung, der Name des/der abschließenden Bearbeiterin/s und das Datum der Erledigung des Anliegens werden in der Rubrik „Art der Erledigung“ dokumentiert und an die zuständige Fach- und Geschäftsbereichsleitung weitergeleitet.

## 7. Auswertung der Anliegen

Nach Erledigung der Anliegen der Kundinnen und Kunden werten die Geschäftsbereichsleitungen im Rahmen ihrer dezentralen Verantwortungsstruktur die Anliegen fachbereichsbezogen vor dem Hintergrund aus, zusätzliche Anregungen zur Qualitätsverbesserung der Produkte, Leistungen und Prozesse zu gewinnen. Erkenntnisse, die von grundsätzlicher Bedeutung sind bzw. die Gesamtverwaltung betreffen, werden von den Geschäftsbereichsleitungen der Verwaltungsführung zur Kenntnis gegeben. Alle Führungskräfte verpflichten sich gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, keine personenbezogenen Auswertungen vorzunehmen.

Erprobungsphase:

Nach Abschluss einer Erprobungsphase von 6 Monaten (1.12.2000 bis 31.5.2001) berichten die Geschäftsbereichsleitungen in Form eines Ergebniscontrollings über SUS an die Verwaltungsführung über die Anzahl der eingegangenen Anliegen, die Einhaltung der vereinbarten Termin und die gewonnenen Erfahrungen.

## *Ablauforganisatorische Änderungen, Bereiche, Details*

### *Aufbauorganisation*

Vor der Betrachtung von ablauforganisatorischen Änderungen erscheint es uns sinnvoll, zuerst die Strukturen im Rahmen der Aufbauorganisation zu betrachten.

I. Ausgangslage auf Landesebene im Jahre 1994/1995 (welche Empfehlungen zur Struktur haben wir 1994/1995 vorgefunden?):

Nach dem 1995 geltenden Musterverwaltungsgliederungsplan bestehen die rheinland-pfälzischen Kreisverwaltungen aus 10 Abteilungen mit einer Vielzahl von Referaten bis hin zu den sog. Ein-Mann/Frau-Referaten. Tragende Organisationseinheit sind die Referate.

Seit Jahren ist eine vom rheinland-pfälzischen Landkreistag eingesetzte Arbeitsgruppe mit der Überarbeitung dieses Musterverwaltungsgliederungsplanes beschäftigt. Sie empfiehlt, die Kleinstreferate aufzulösen, Referate mit einer Leitungsspanne von 8 - 15 Mitarbeiter/innen zu bilden und diese in 6 Abteilungen zusammenzufassen. Parallel zu diesen Überlegungen ist die Kommunalisierung des Gesundheitswesens beschlossen worden. Vor diesem Hintergrund ist in einer Übergangsphase nach Vorstellungen des Landkreistages auf der Abteilungsebene eine Übergangslösung 6 + 1 denkbar. Dabei sollte die Struktur der Dezernatsebene zusätzlich beibehalten werden.

II. Ausgangslage mit Blick auf das Neue Steuerungsmodell

Das Neue Steuerungsmodell (NSM) beinhaltet eine weitestgehende dezentrale Fach-, Finanz-, Personal- und Organisationsverantwortlichkeit bei Aufgabendelegation „nach unten“. Diese Prinzipien berücksichtigend, sind wir zu dem Ergebnis gekommen, unsere Verwaltung durch die Zusammenfassung von Abteilungen nicht nur in der Breite zu verschlanken, sondern durch den Abbau einer Hierarchieebene auch in der Tiefe zu straffen.

Unser erklärtes Ziel war es, nach Erstellung der flächendeckenden Produktstruktur, zur Leistungserfüllung der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich ab 1997 max. 6 Geschäftsbereiche zu bilden, die kleiner als die bisherigen Dezernate, aber größer als die bisherigen Abteilungen sind. Innerhalb dieser Geschäftsbe-

reiche soll es 3 - 5 Fachbereiche geben, die kleiner als die bisherigen Abteilungen, aber größer als die bisherigen Referate sind.

III. Konkrete Ziele zur Reorganisation ab 1.1.1997:

- Straffung der Strukturen in Tiefe und Breite durch Schaffung von Geschäftsbereichen und Fachbereichen
- Schaffung der Basis für die Einführung dezentraler Fach- und Ergebnisverantwortung
- Umstrukturierung der Zentralbereiche in Servicefachbereiche
- Anpassung des Führungsverhaltens an die neue Verwaltungsstruktur
- Verringerung der Leitungsanteile
- Direkte Kommunikationswege über vernetzte Strukturen und Teamstrukturen.

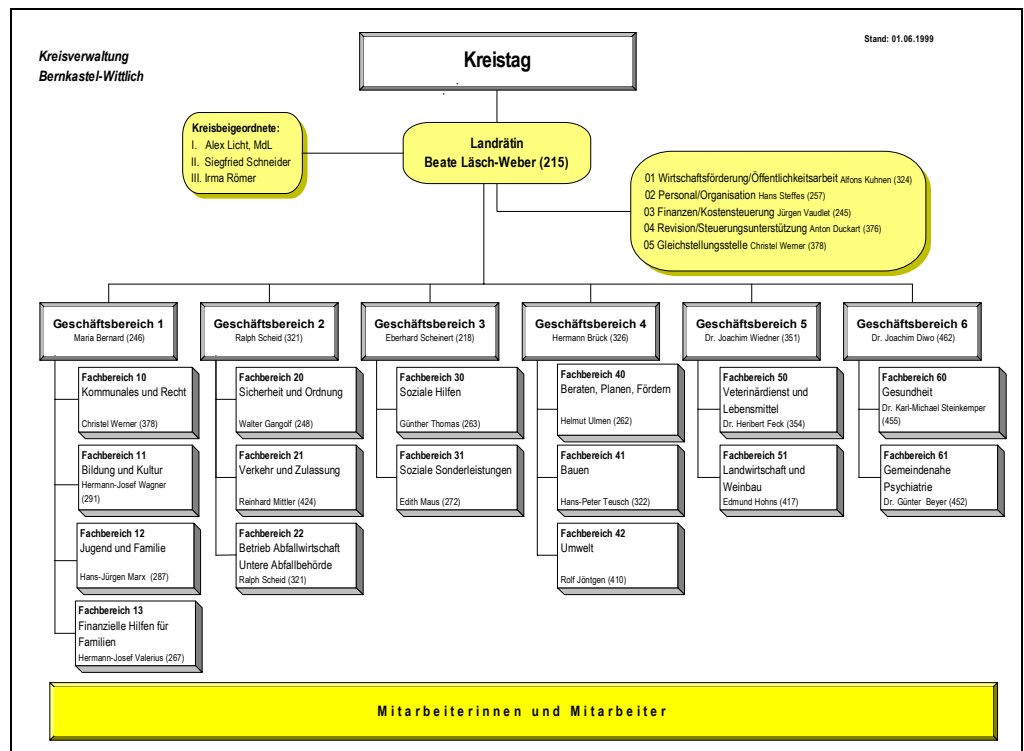
Ausgangslage

Im Jahre 1993 war die Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich in

- 5 Dezernate
- 10 Abteilungen und
- 40 Referate

gegliedert

*Reorganisation* 01.01.1997 Reorganisation der Verwaltung  
Ausgehend von der 1996 geschaffenen Produktstruktur werden aus den bisherigen Dezernaten, Abteilungen und Referaten neu 6 Geschäfts- und 16 Fachbereiche gebildet.



Die herkömmlichen Zentraleinheiten wurden aufgelöst und ein Teil ihrer Aufgaben auf die Fachbereiche übertragen. Leitlinie hierbei war: „dezentral soviel wie möglich, zentral soviel wie nötig“. Zur Unterstützung und Beratung der Fachbereiche wurden Servicefachbereiche gebildet.

### *Abbau einer Hierarchieebene*

Durch die Reorganisation konnten eine Hierarchieebene abgebaut und die Informations- und Entscheidungswege innerhalb der Kreisverwaltung verkürzt werden. Hierdurch wurden insgesamt Führungs- und Leitungsanteile in einem zeitlichen Umfang von vier Vollzeitstellen reduziert.

### *Reorganisation der Ablauforganisation*

Begleitend zur neuen Struktur sind zusätzlich die Wege und Abläufe in der täglichen Arbeit verkürzt worden durch Delegation von Verantwortung in fachlicher, personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht, durch Regelung kurzer Post-, Kommunikations- und Entscheidungswege bis hin zur Schaffung klarer Bereichsidentifikationen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll sich durch klare Zielvorgaben qualitativer und quantitativer Art mit ihrem/seinem Bereich identifizieren und eigenverantwortlich mit Freude an der Tätigkeit arbeiten können.

### Ziele

- Neugestaltung von Prozessen aus Sicht der Kunden
- Optimierung von Geschäftsprozessen (intern)
- Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf die dezentralen Einheiten
- Delegation der Fachverantwortung (Unterschrift, auf ein Minimum begrenzte Rückmeldung)
- Verlagerung von Personal-, Organisations- und Finanzverantwortung durch Stärkung der Leistungsbereiche (Fachbereiche)
- Realisierung ganzheitlicher Sachbearbeitung
- gemeinsame, gleichzeitige Beteiligung einzelner Entscheidungsmitwirkender (Träger öffentlicher Belange)
- Aufbau Intranet und Kreisnetz, TuI
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten (vgl. Qualitätsmanagement)

### Neugestaltung von Prozessen aus der Sicht der Kunden

- Einrichtung der Bürgerberatung
- Einrichtung von Nebenstellen der KFZ-Zulassungsstelle (Bernkastel-Kues und Morbach)
- Verbesserung der Kommunikation

Als Beispiele für die Verkürzung interner Entscheidungswege lassen sich die Regelungen des Postweges und der Unterschriftsbefugnis darstellen.

## *Fach- und Finanzverantwortung*

### *Wirtschaftlichkeit und Eigenverantwortung*

#### 1. Einleitung, Ziele

Mit der Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung im Budget wird die Wirtschaftlichkeit des Leistungserstellungsprozesses in der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich deutlich verbessert. Die Budgetierung stärkt die Eigenverantwortlichkeit der Fachbereiche. Ein flexibler Budgetvollzug und das Honorieren managementbedingter Budgetverbesserungen fördern die Kompetenz, Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Verwaltungsführung, der Geschäfts- und Fachbereichsleitungen sowie der politischen Gremien während der Leistungserstellung werden verbessert

#### 2. Ausgangslage

Fach- und Finanzverantwortung waren in der Vergangenheit - mit wenigen Ausnahmen - getrennt. Die Einnahmen wurden nach dem Bedarf der Abteilungen und Referate ermittelt und über die Festsetzung des Kreisumlage-Hebesatzes, der Gebühren und - im Vermögenshaushalt - durch Aufnahme von Krediten gesichert. Die Finanzierung des Vermögenshaushaltes mit Krediten ließ die Schulden des Landkreises im Jahre 1993 auf einen Höchststand von mehr als 94 Mio. DM ansteigen. Mit dem Nachtragsplan 1992 musste erstmals seit Bestehen des Landkreises Bernkastel-Wittlich (1969) ein unausgeglichener Haushaltsplan dem Kreistag zur Entscheidung vorgelegt werden; diese Situation wiederholte sich bis zum Jahre 1995.

Die sich abzeichnende finanzielle Krise war äußerer, nicht vorrangiger, Anlass dafür, die bestehende Verwaltungsstruktur einer kritischen Bestandsaufnahme zu unterziehen. In Anlehnung an die von der KGSt erarbeiteten Grundzüge des Neuen Steuerungsmodells (NSM) setzten bei der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich Ende 1993 Überlegungen ein, wie die Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Bernkastel-Wittlich auf den Weg gebracht werden könnte. Als Einstieg in den mit dem NSM verbundenen tiefgehenden Umstrukturierungsprozess der Verwaltung hin zu einem Dienstleistungsunternehmen wurde die Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung gewählt. Dies geschah im Rahmen eines neuen Verfahrens zur Steuerung der Haushaltsaufstellung und des Haushaltsvollzuges, der Budgetierung.

### *Budgetierung*

Mit Beginn des Jahres 1995 wurde die Budgetierung im Bereich der Sozialabteilung sowie bei den kreiseigenen Schulen pilotorientiert eingeführt.

Der Budgetierung vorausgegangen war eine umfassende Aufgabenkritik mit dem Ziel einer möglichst "sachgerechten Budgetbildung". Damit verbunden wurden alle Aufgaben hinsichtlich ihres gesetzlichen bzw. vertraglichen Bindungsgrades systematisiert, um die Einflussmöglichkeiten der Budgetverantwortlichen aufzeigen zu können. (vgl. KA-Beschl. 130/94).

### *Produktbezogene Budgetbildung*

Die Budgetbildung in den Jahren 1995 und 1996 erfolgte nicht produktbezogen; vielmehr wurden die Budgets haushaltsstellenbezogen nach der aufgabenorientierten Darstellung im Haushaltsplan zusammengestellt. Im Jahre 1997 konnte - nachdem flächendeckend alle Produktbeschreibungen (mit Angaben von Zielen, Mengen etc.) erarbeitet worden waren - die Budgetierung in allen Bereichen der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich produktbezogen umgesetzt werden.

### 3. Ist-Zustand

Die Budgetierung verändert sowohl das klassische Haushaltsplanaufstellungsverfahren als auch den Haushaltsvollzug.

#### 3.1 Haushaltsplanaufstellungsverfahren

### *Allgemeine Deckungsmittel*

Der Fachbereich Finanzen/Kostensteuerung ermittelt im Mai/Juni eines laufenden Jahres die für das kommende Jahr insgesamt zur Verfügung stehende Finanzmasse, die Allgemeinen Deckungsmittel. Unter Allgemeinen Deckungsmitteln verstehen wir den Saldo aus nicht zweckgebundenen Einnahmen und nicht zweckgebundenen Ausgaben. Nicht zweckgebunden ist eine Einnahme bzw. eine Ausgabe, wenn sie dem Landkreis zufließt bzw. vom Landkreis zu leisten ist, ohne dass damit unauflösbar die Wahrnehmung einer bestimmten Aufgabe verbunden ist. Nicht zweckgebunden in diesem Sinne sind z.B. Steuereinnahmen, Allgemeine Zuweisungen, Kreisumlage u.a.

### *Finanzbedarf*

In einem zweiten Schritt erfolgt eine Abschätzung der von den Fachbereichen im kommenden Jahr benötigten Finanzmittel. Ausgangspunkt für die Ermittlung des Finanzbedarfs sind die Budgets des laufenden Jahres. Diese werden angepasst um bereits bekannte Veränderungen bei der künftigen Entwicklung der Leistungszahlen (/mengen), die wesentliche finanzielle Auswirkungen haben. Zusätzlich zu diesen mengenmäßigen

Veränderungen werden für alle Einnahme- und Ausgabekategorien Veränderungsraten festgelegt, die in erster Linie Preisveränderungen bei der Leistungserstellung Rechnung tragen sollen.

### *Eckwertebeschluss*

Der auf diese Weise ermittelte finanzielle Rahmen für die einzelnen Budgets wird vom Kreistag als Eckwertebeschluss den Fachbereichen vorgegeben. Die Fachbereiche planen in Abstimmung mit den Fachausschüssen auf der Grundlage des vom Kreistags vorgegebenen Eckwerts ihre Budgets für das kommende Jahr. Diese Planungen münden schließlich in die Etatberatungen Ende des Jahres.

Der Eckwertebeschluss umfasst darüber hinaus Vorgaben für die Vermögensbudgets, über deren Ausgestaltung im Einzelnen die Fachausschüsse befinden. Die Planung von Vermögensbudgets ist eine Eigenentwicklung, speziell ausgerichtet auf die Verhältnisse unseres Landkreises (Größenordnungsproblem). Grundsätzlich sollen bei allen Produkten auch die vermögenswirksamen Einnahmen und Ausgaben dargestellt werden. Produkte sind standardisierte, im Regelfall wiederkehrende bzw. wiederholbare Verwaltungsleistungen. Diese Produktsicht kann nicht auf die in die Vermögensbudgets eingestellten Maßnahmen übertragen werden, weil es sich dabei in aller Regel um einmalige, unterschiedlich ausgestaltete und nicht regelmäßig wiederkehrende Leistungen (Projekte) handelt.

### *Vermögensbudgets*

Im Rahmen des Eckwertebeschlusses für die Vermögensbudgets werden zunächst die Eigenfinanzierungsmittel für die Vermögensbudgets insgesamt ermittelt; dabei handelt es sich um

- den Überschuss der Allgemeinen Deckungsmittel über den Gesamtfinanzbedarf der Fachbereichsbudgets – sofern vorhanden –
- die Investitionsschlüsselzuweisungen,
- Zuweisungen und Zuschüsse,
- Verkaufserlöse und
- Nettokreditaufnahme bzw. Schuldenrückführung (Veränderung der Geldschulden).

Der Kreistag legt den Gesamtbetrag der Eigenfinanzierungsmittel der Vermögensbudgets insofern fest, als er die Nettokreditaufnahme/Schuldenrückführung global vorgibt. Damit ergibt sich der Rahmen für die Vermögensbudgets insgesamt zwangsläufig, weil die sonstigen Eigenfinanzierungsmittel weitgehend feststehen.

### *Alt, Neuverpflichtungen*

Die sich unter Berücksichtigung der Veränderungen der Geldschulden ergebenden Eigenfinanzierungsmittel werden auf die

Vermögensbudgets der einzelnen Fachausschüsse aufgeteilt. Bei der Aufteilung werden zunächst berücksichtigt die sog. Altverpflichtungen. Dabei handelt es sich z.B. um Bewilligungen für Maßnahmen, die sich über mehrere Jahre erstrecken. Der nach der Dotierung der Altverpflichtungen verbleibende Betrag wird als sog. Aufstockungsbetrag den einzelnen Fachausschüssen zugeteilt, die eigenverantwortlich über die Verwendung des Aufstockungsbetrages bei den sich nach Verabschiedung des Eckwertebeschlusses im Kreistag anschließenden Ausschussberatungen befinden.

### 3.2 Haushaltsvollzug

#### 3.2.1 Budgetbildung

##### *Zuschussbudgets*

Bei der Bildung der Budgets haben wir uns für Zuschussbudgets entschieden, d.h., Einnahmen und Ausgaben fließen in voller Höhe in die Budgets, um die Möglichkeiten der Einflussnahme seitens der Budgetverantwortlichen zu vergrößern. Vorabdotationen für dem Grunde und der Höhe nach nicht oder nur in geringem Umfang beeinflussbare Aufgaben werden nicht vorgenommen, weil andernfalls angesichts der Aufgabenstruktur unseres Landkreises ein großer Teil der Gesamtausgaben derartigen Vorabdotationen unterliegen würden. Damit wären für die Fachbereiche Verpflichtung und Anreiz weniger ausgeprägt, die Aufgabenerfüllung auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen. Außerdem sind auch mit pflichtigen Ausgaben oft Einnahmen verbunden, deren Höhe sehr wohl beeinflussbar ist; so ist z.B. bei Kostenersatzungen oder -erstattungen im Zusammenhang mit dem Grunde und der Höhe nach pflichtigen Ausgaben die Höhe der Einnahmen oft von der Qualität der Sachbearbeitung abhängig.

#### 3.2.2. Budgetumfang und - vollzug

##### *Personal-, Sach- und Finanzmittel*

Das jedem Fachbereich bzw. jeder Organisationseinheit vom Kreistag zugewiesene Budget umfasst grundsätzlich alle für die zu erstellenden Produkte erforderlichen Ressourcen; d.h. Personal, Sach- und Finanzmittel.

Verantwortlich für den Budgetvollzug ist die jeweilige Fachbereichsleitung bzw. Leitung der Organisationseinheit. Innerhalb eines Budgets werden folgende Teilbudgets unterschieden:

##### *Teilbudgets*

1. Teilbudget Zweckausgaben bzw. -einnahmen (Zweckkosten bzw. -erlöse):

Hierzu zählen alle Geldleistungen von Dritten oder an Dritte.

2. Teilbudget Prozessausgaben bzw. -einnahmen ( Prozesskosten bzw. -erlöse):

Hierzu zählen alle Ausgaben und Einnahmen, die im Zusammenhang mit der Erstellung der Produkte anfallen; im Einzelnen sind hier zu nennen:

- Personalkosten,
- Personalnebenkosten (Aus- und Fortbildungskosten, Reisekosten - usw.) und
- Sachkosten (Geschäftsausgaben, Gebäudekosten usw.) einschließlich damit zusammenhängender Einnahmen.

*Gegenseitige  
Deckungsfähigkeit*

Innerhalb der einzelnen Teilbudgets sind alle Ausgaben gegenseitig deckungsfähig; Mehreinnahmen berechtigen global zur Leistung von Mehrausgaben.

Eine Verstärkung des Teilbudgets "Zweckausgaben" zu Lasten des Teilbudgets "Prozessausgaben" ist möglich; nicht zulässig hingegen ist eine Verstärkung des Teilbudgets "Prozessausgaben" zu Lasten des Teilbudgets "Zweckausgaben".

*Übertragbarkeit*

Am Jahresende nicht verbrauchte Mittel des Teilbudgets „Prozessausgaben“ – soweit es sich um Personalnebenkosten und Sachkosten handelt – werden ohne Antrag vom Servicefachbereich Finanzen/Kostensteuerung in das kommende Jahr übertragen.

Einsparungen bei den Personalkosten werden nur unter den in den Budgettrichtlinien dargestellten Voraussetzungen und dem dort festgelegten Umfang in das nächste Jahr vorgetragen. Nicht verbrauchte Mittel des Teilbudgets „Zweckausgaben“ werden nur auf Antrag in das Folgejahr übernommen.

Für die Budgets der kreiseigenen Schulen und der Servicefachbereiche gelten diese Unterscheidungen nicht.

In diesen Budgets sind alle Ausgaben gegenseitig deckungsfähig; alle Mehreinnahmen berechtigen zur Leistung von Mehrausgaben. Am Jahresende nicht verbrauchte Budgetmittel werden ohne Antrag in das nächste Haushaltsjahr vorgetragen.

Soweit Ausgaben des Vermögenshaushalts einem Budget zugeordnet sind, wird die Trennung zwischen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt aufgehoben. Grundsätzlich dürfen konsumtive Ausgaben nicht über Krediteinnahmen finanziert werden; d.h., uneingeschränkt ist lediglich eine Verstärkung des Vermögenshaushaltes zu Lasten des Verwaltungshaushaltes zulässig. Sofern in Ausnahmefällen eine Verstärkung des Verwaltungshaushaltes zu Lasten des Vermögenshaushaltes erfolgen

soll, ist das nur mit Zustimmung des Servicefachbereiches Finanzen/Kostensteuerung möglich.

### 3.2.3 Budgetabschluss

#### *Periodengerechte Abgrenzung*

Der Jahresabschluss eines jeden Budgets erfolgt auf der Grundlage des bereinigten Anordnungssolls. Dabei werden abweichend von dem für die Zuordnung zum Haushaltsjahr geltenden haushaltsrechtlichen Fälligkeitsprinzip (§ 41 GemHVO) alle Einnahmen und Ausgaben der Abrechnungsperiode zugerechnet, in der sie wirtschaftlich gesehen verursacht wurden. Entsprechend den handelsrechtlichen Gepflogenheiten ist für die Zuordnung zu einem Haushaltsjahr maßgebend, wann die jeweilige Lieferung oder Leistung erbracht wurde; nicht ausschlaggebend sind die Fälligkeit einer Zahlung oder das Datum der Rechnungsstellung.

### 3.2.4 Budgetgliederung

#### *Fachbereichsbudgets*

Die erste und bedeutendste Ebene der Budgetierung ist die des Fachbereichs.

Eine Budgetgarantie dergestalt, dass nach Verabschiedung des Budgetrahmens durch den Kreistag keine Veränderungen der Budgetvorgaben erfolgen oder keine Eingriffe in den Budgetvollzug vorgenommen werden, besteht nicht; der Kreistag kann auch im Laufe eines Jahres seine eigenen Beschlüsse abändern. Im Rahmen der Budgetrichtlinien hat sich die Verwaltung Beschränkungen hinsichtlich der Eingriffsmöglichkeiten in Budgets auferlegt. Vor diesem Hintergrund werden folgende Arten von Budgets unterschieden:

- a) Budgets für die Erstellung externer Produkte, deren Umfang und/oder Qualität ganz oder überwiegend nicht durch Vorgaben von außerhalb beeinflusst werden (z.B. Schulbudgets). Die Budgets partizipieren einerseits uneingeschränkt von allen Chancen, die im Laufe des Haushaltsvollzuges auftreten, tragen andererseits jedoch auch die damit einhergehenden Risiken. Aus diesem Grund wird in diese Budgets im Laufe des Jahres nicht eingegriffen.
- b) Budgets, die interne Produkte bzw. Dienstleistungen erstellen (z.B. Technikunterstützte Informationsverarbeitung, Organisation, Personal, Finanzen/Kostensteuerung). Auch bei diesen Budgets verzichtet die Verwaltung auf einen nachträglichen Eingriff in den Budgetvollzug.

- c) Budgets für die Erstellung von Produkten, deren Umfang und/oder Qualität ganz überwiegend von externen Einflüssen bestimmt werden (z.B. Produkte der Bereiche Soziales und Jugend).

Geschäftsgrundlage für den Budgetvollzug sind die vom Fachbereich zu erstellenden Produkte in dem Umfang und der Qualität, die der Kreistag im Rahmen der Etatberatungen zugrunde gelegt hat. Treten Änderungen bei den Geschäftsgrundlagen pflichtiger Produkte ein, die auf Faktoren beruhen, die nicht von den Budgetverantwortlichen zu verantworten sind (z.B. Leistungsmengenänderungen), kann bzw. muss die Verwaltung auch im Laufe eines Haushaltsjahres regulierend eingreifen. Einzelheiten hierzu sind in den Budgetverfahrensrichtlinien dargestellt.

*Geschäftsbereichs-  
budgets*

*Stufenbudgetierung*

Die Summe aller Fachbereichsbudgets innerhalb eines Geschäftsbereiches bildet das Geschäftsbereichsbudget (Stufenbudgetierung). Innerhalb des Geschäftsbereiches findet ein Budgetausgleich insoweit statt, als Budgetveränderungen bei pflichtigen Produkten - die nicht innerhalb eines Fachbereichsbudgets ausgeglichen werden können - vorrangig im Geschäftsbereichsbudget auszugleichen sind.

3.2.5 Anreiz- und Sanktionsmechanismen

*Budget  
verbesserungen*

Managementbedingte Budgetverbesserungen werden den Fachbereichen (teilweise) zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt und in das folgende Haushaltsjahr übertragen. Haushaltstechnisch wird die Übertragung nicht durch Bildung von Haushaltsausgaberesten abgewickelt, sondern durch eine Ausgabe des Betrages im alten und eine Einnahme im neuen Jahr über eigens dafür eingerichtete Ausgabe- und Einnahmehaushaltsstellen. Die übertragenen Finanzmittel dürfen für Aus- und Fortbildungszwecke und für investive Verbesserungen im Arbeitsumfeld (z.B. Beschaffung eines Computers) verwendet werden.

Managementbedingte Budgetverbesserungen liegen vor, wenn bei

- mengenmäßig unveränderter Leistungserstellung Personal- oder Sachkosten verringert oder
- bei mengenmäßig steigender Leistungserstellung Personal- oder Sachkosten nicht erhöht werden.

### *Budget verschlechterungen*

Einsparungen bei den Personalnebenkosten und Sachkosten gelten als managementbedingte Budgetverbesserungen und werden zu 100 % in das kommende Haushaltsjahr übertragen. Der Bonus für managementbedingte Budgetverbesserungen, die ihre Ursache im Bereich der Personalkosten haben, beträgt bei einmaligen Budgetverbesserungen 50 %, bei dauerhaften Budgetverbesserungen im ersten Jahr 75 %, im zweiten Jahr 50 % und im dritten Jahr 25 %. Durch die Übertragungen dürfen allerdings die Gesamtpersonalkosten eines Jahres nicht überschritten werden.

Bei den Schulen werden nicht verbrauchte Budgetmittel generell in voller Höhe in das folgende Haushaltsjahr übertragen. Treten bei den Budgets der kreiseigenen Schulen und den Servicefachbereichen Budgetverschlechterungen ein, so werden die Budgetmittel des folgenden Jahres entsprechend gekürzt. Für alle anderen Fachbereiche besteht bisher keine Regelung über die Behandlung von Budgetverschlechterungen.

### 3.2.6 Berichtswesen

Alle Budgetverantwortlichen sind verpflichtet, für jedes Quartal bis zum 20. des Folgemonats einen Bericht über den Vollzug des Budgets zu erstellen. Ein Aspekt im Rahmen des Berichtswesen ist die Aufbereitung der bereitgestellten Informationen. Jedem Adressaten sind gerade die, aber auch nur die Informationen zu liefern, die er im Rahmen seiner Entscheidungsfindung bzw. seiner Aufgabenerfüllung benötigt. Vor diesem Hintergrund wurde das Berichtswesen mehrstufig konzipiert.

### *Berichte für die Fachbereichsleitungen*

Die Fachbereichsleitungen können sich umfassend und sehr detailliert informieren. Alle Haushaltsstellen – mit Ausnahme der Allgemeinen Deckungsmittel - sind im Rahmen von Budgetüberwachungsdateien den einzelnen Produkten und Leistungen zugeordnet; falls erforderlich, wurde die Haushaltsstellenstruktur entsprechend verfeinert. Diese Budgetüberwachungsdateien werden neben dem datenführenden Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesenverfahren (HKR-Verfahren) in Form separater Dateien ( MS-Excel ) vorgehalten. Die Übertragung der Quartals-Rechnungsergebnisse in diese Dateien erfolgt automatisiert aus dem HKR-Verfahren.

### *Berichte für die Fachausschüsse*

Aus den in den Fachbereichen vorgehalten Budgetüberwachungsdateien werden standardisierte Budgetberichte erzeugt, die den jeweiligen Fachausschüssen vorgelegt werden. Begin-

nend ab dem Jahre 1999 wird im Rahmen der bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich finanzwirtschaftlich orientierter Berichte auch das Leistungsvolumen ausgewählter, finanziell bedeutsamer Produkte dargestellt.

#### *Gesamtbericht für den Kreisausschuss*

Alle Einzelberichte werden an den Fachbereich Finanzen/Kostensteuerung weitergeleitet. Der Fachbereich Finanzen/Kostensteuerung erstellt jedes Quartal für den Kreisausschuss einen Gesamtbericht, der neben Angaben zur Entwicklung der allgemeinen Deckungsmittel die Gesamtergebnisse der einzelnen Fachbereichsbudgets zusammen mit einer Jahresprognose enthält.

#### *Jahresbudgetbericht für den Kreistag*

Zusätzlich zu diesen unterjährigsten Berichten wird neben der herkömmlichen Jahresrechnung eine Budget-Jahresrechnung für jedes Budget erstellt und zusammen mit der Jahresrechnung dem Kreisausschuss und dem Kreistag vorgelegt.

### 3.2.7 Wirtschaftlichkeitserfolge

Quantifizierbare Ergebnisse bei der Budgetierung der Schulen  
Der Abstimmungsbedarf zwischen Schulverwaltung und Schulleitung ist erheblich geringer geworden. Hierdurch konnte eine Stelle im Fachbereich Bildung und Kultur eingespart werden.

Darüber hinaus wurden in den Schulbudgets teilweise beträchtliche Einsparungen realisiert (z.B. bei den Kosten für Heizung, Strom, Wasser, Reinigung usw.), die überwiegend für investive Zwecke verwandt wurden.

#### Allgemeine Entwicklung der Finanzen des Landkreises

Der Schuldenstand des Landkreises verringerte sich von 91,6 Mio. DM per 31.12.1994 um 12,3 Mio. DM auf voraussichtlich 79,3 Mio. DM Ende 2000 - ein Erfolg, der zumindest teilweise auf das mit der Einführung der Budgetierung gestiegene Kostenbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen ist.

Die Finanzverantwortung ist produktbezogen und über Fachbereichsbudgets in die Hände der Fachbereiche gelegt. Über ein bisher noch überwiegend finanzwirtschaftlich ausgerichtetes Berichtswesen wird quartalsmäßig über den Stand und die Entwicklung der Budgets durch die Fachbereiche berichtet. Der

Produkthaushalt ist Basis des wirtschaftlichen Handelns in eigener Geschäfts- und Fachbereichsverantwortung.

Die Effizienz des Mitteleinsatzes konnte in Teilbereichen Dank der Entscheidungen „vor Ort“ und dem daraus resultierenden Bewusstsein, mit Mitteln zu arbeiten, für die man selbst verantwortlich zeichnet, erheblich verbessert werden; dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen, sondern muss ständig weiter entwickelt werden.

Weitere erforderliche Maßnahmen im Einzelnen:

### *Interne Leistungsverrechnung*

- Erweiterung der internen Leistungsverrechnung.  
Nur durch die Kenntnis aller Kosten eines Produktes, kann das Kostenbewusstsein erhöht werden und damit einhergehend ein effizienterer Einsatz der Mittel erfolgen.
- Ausbau des Berichtswesen: Durch die Aufnahme von Kennzahlen/Indikatoren in das Berichtswesen sollen die qualitativen und quantitativen Auswirkungen der Mittelverwendung transparenter dargestellt, die Steuerungs- und Korrekturmöglichkeiten vergrößert und auch die Möglichkeit einer grundsätzlichen Aufgabenkritik ausgebaut werden.  
Damit wurde in 1999 im Fachbereich 30 – Soziales - und in 2000 in den Fachbereichen 12 – Jugend und Familie – sowie 61 – Gemeindenahe Psychiatrie begonnen.

## Internet/Intranet

Die Zielsetzungen des Virtuellen Kreishauses wurden in der Bewerbungsschrift dargestellt. An dieser Stelle kann berichtet werden, was sich seither getan hat.

Die wesentlichste Änderung betrifft die Informations- und Formularangebote der Kreisverwaltung. Bisher waren die Informationen zu einzelnen Leistungen der Kreisverwaltung über eine Seite zu erreichen, die entsprechend der Organisationsstruktur der Kreisverwaltung nach Fachbereichen gegliedert war. Diese Seite dient der abstrakten Information über die Leistungen eines bestimmten Fachbereiches, bedingt für die konkrete Suche nach Informationen zu bestimmten Leistungen aber die Kenntnis der Organisationsstruktur.

### Lebenslagenbezogener Einstieg in die Informationen

Heute können die Internetnutzerinnen und Internetnutzer die Informationen zusätzlich über eine Datenbank beziehen, deren Struktur nach Lebenslagen ausgerichtet ist. Nach Auswahl der gewünschten Leistung werden sowohl Informationen und vorhandene Formulare als auch die Ansprechpartner/innen mit allen zur Kontaktaufnahme notwendigen Daten angeboten.

Online-Informationssystem der Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich - Microsoft Internet Explorer

Adresse <http://www.landkreis-bernkastel-wittlich.de/>

... und hier das Ergebnis Ihrer Recherche

Für den Bereich " **Altenhilfe** " sind nachfolgende AnsprechpartnerInnen für Sie da:

[nähere Informationen zum gewählten Aufgabenbereich](#)

Bemerkung	AnsprechpartnerIn	eMail	Telefon 06571/14-	Zimmer- Nr.	Fax 06571/940-
	Wirtz, Anita		231	N 215	231

Bitte beachten Sie unsere [Öffnungszeiten](#) !

Hier können Sie sich eine [Anfahrtskizze](#) downloaden, falls Sie noch nicht wissen wie Sie uns finden können.

[Neue Suche](#)

Fertig Internet (Gemischt)

Das Angebot haben wir um zusätzliche Formulare, insbesondere aus dem Bereich Fahrerlaubniswesen erweitert. Dieser Be-

reich wurde gezielt wegen der derzeit verstärkten Nachfrage nach der Umschreibung von EU-Führerscheinen gewählt.

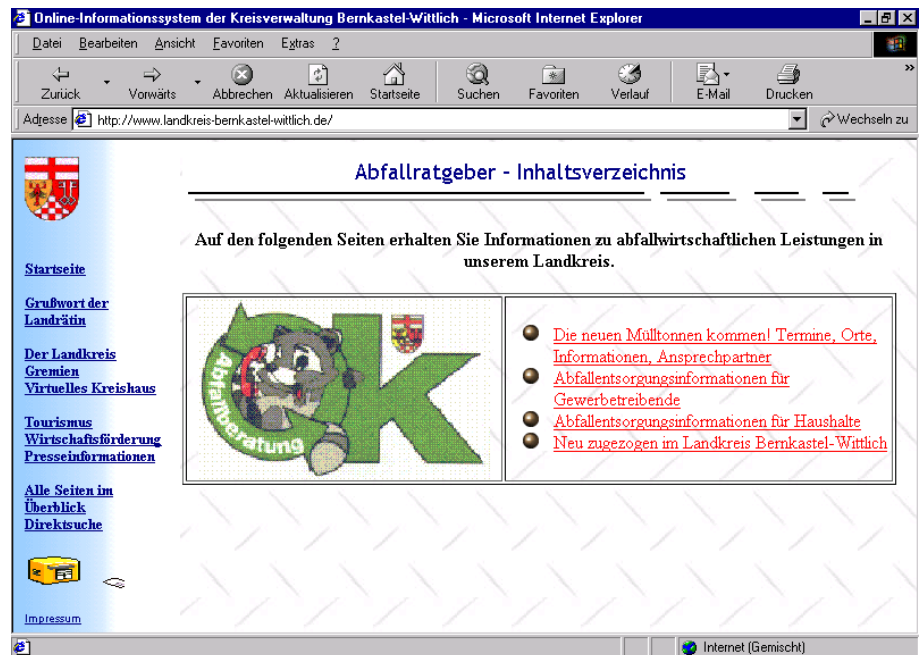
Zur Zeit bereitet der Betrieb Abfallwirtschaft den Abfallratgeber für das Jahr 2001 vor. Dies vor der besonderen Situation, dass die Abfallwirtschaftssatzung und die Abfallgebührensatzung des Landkreises ab 2001 neue Regelungen insbesondere zur Veranlagung der Gebühren enthalten. So ist es erforderlich, dass dieses Jahr sämtliche Restabfallsammelbehälter gegen solche ausgetauscht werden, die eine automatisierte Erfassung der Anzahl der Leerungen ermöglichen.

Hierdurch kommt es in diesem Bereich zu einem überdurchschnittlich hohem Informationsbedarf der Bevölkerung, den wir über intensive telefonische Betreuung, die Vorhaltung von Informationen an der Bürgerberatung und über das Internet befriedigen. Die Termine der Auslieferung der neuen Abfalltonnen werden bekannt gegeben. Die Kreisnachrichten „Aktuelles aus dem Kreishaus“ sowie das virtuelle Kreishaus informieren zu häufig gestellten Fragen.

Gleichzeitig eröffnet uns diese Umstellung auch die Möglichkeit, zukünftig bestimmte Dienstleistungen über webbasierte Formulare anzubieten. In der Konzeption sind hierfür zunächst festgelegt:

- Anmelden einer neuen Mülltonne
- Abmelden einer Mülltonne
- Tausch von unterschiedlichen Größen
- Mitteilungen bezüglich Eigentumswechsel
- Anmelden der Grünschnittabfuhr
- Anmelden von Kühlgeräten zur Entsorgung
- Bereitstellung von Vordrucken für das Lastschrifteinzugsverfahren (nur Download)

Die so im virtuellen Kreishaus initiierten Dienstleistungen wollen wir auch ohne digitale Signatur der an uns gerichteten Informationen erbringen. Soweit die Mitteilung mit einer Änderung der Gebührenveranlagung verbunden ist, wird die Angabe der Veranlagungsnummer als einfache Authentifizierungsmaßnahme akzeptiert. Die Formulare befinden sich zur Zeit zusammen mit dem gesamten Abfallratgeber in der Vorbereitung. Das Layout der webbasierten Formulare und der Formulare im Abfallratgeber wird übereinstimmen.



### *Dokumentation der Bürgerforen*

Als großer Informationsblock wurde die Dokumentation der im Jahre 1999 durchgeführten Bürgerforen in die Internetpräsentation eingestellt. Die zur Zeit in den Projektgruppen laufenden Diskussionen sollen mit den Argumenten und Ergebnissen der Bürgerforen unterlegt werden.

Zur Ergänzung der persönlichen Diskussion in den Projektgruppen wird zur Zeit die Einrichtung eines Chat-Rooms, d.h. eines Diskussionsforums, überlegt. Dies bietet in Verbindung mit den veröffentlichten Informationen auch denjenigen Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit sich zu Sachthemen einzubringen, die nicht persönlich an Gesprächsrunden teilnehmen.

### *Internet- Infoterminal*

Das in der Bewerbungsschrift angekündigte Internet-Infoterminal ist seit kurzem in der Eingangshalle der Kreisverwaltung installiert. Auf diesem Wege wird allen Besucherinnen und Besuchern der Kreisverwaltung ein Zugang zum Internet und die Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen ermöglicht.

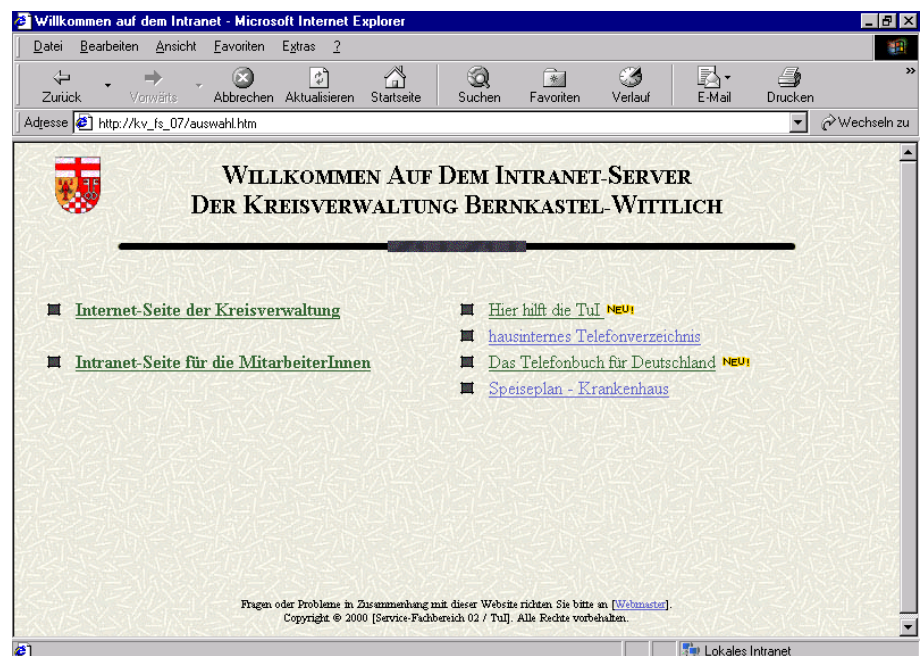
### *Wunschken- nzeichen im Internet*

Zum Zeitpunkt der Abfassung der Bewerbungsschrift war vorgesehen, die Auswahl von Wunschkeznzeichen über das Internet zu ermöglichen. Nach Vorlage der entsprechenden Kostenrechnungen haben wir unter Berücksichtigung der fortgeschriebenen TuI-Konzeption zunächst hiervon abgesehen.

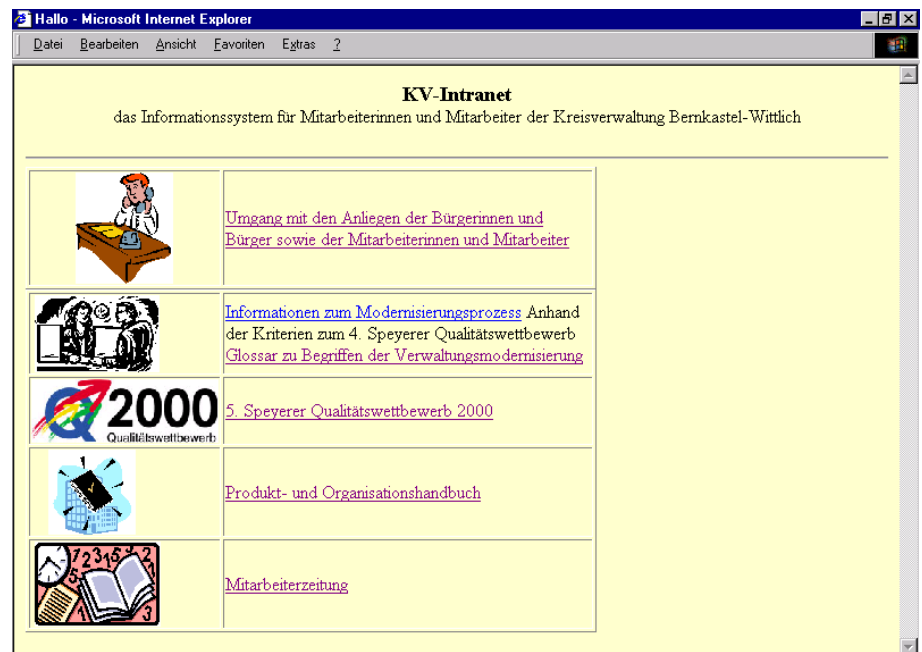
Für das Jahr 2001 ist eine Nachfolgeausstattung für das bisherige KFZ-Zulassungsverfahren vorgesehen. Die Möglichkeit der Auswahl von Wunschkennzeichen wird Bestandteil des Anforderungsprofil sein.

### *Intranet*

Seit Mai/Juni 2000 haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Zugang zum Intranet der Kreisverwaltung. Neben vielen nützlichen Anwendungen und Help-Desk-Funktionen werden hier Informationen zu den Inhalten der Internetpräsentation und das Informationssystem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung angeboten.



Über die Intranet-Site stellen wir neben dem Produkt- und Organisationshandbuch, das bereits in der Bewerbungsschrift angeführt ist, Informationen zu unserer Bewerbung um den Speyer Preis 2000, die Mitarbeiterzeitung „MAZ“ der Kreisverwaltung und die zuletzt in der Lenkungsgruppe diskutierte Konzeption zum „Umgang mit den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ dar. Die Präsentation von Konzeptentwürfen unterstützt den Informationsfluss an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



### *Internet am Arbeitsplatz*

Zur Zeit steht allen Fachbereichen zumindest über die Fachbereichsleitung ein Zugang zum Internet am Arbeitsplatz zur Verfügung.

Im Produkthaushalt für das Jahr 2001 werden die finanziellen Voraussetzungen geschaffen, einen Internetzugang am Arbeitsplatz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzurichten.

### *Kreisnetz*

Die im Konzept als Kreisnetz vorgesehene Vernetzung mit den Verbandsgemeindeverwaltungen, der Stadtverwaltung Wittlich und der Gemeindeverwaltung Morbach befindet sich bisher noch im Test mit der Gemeindeverwaltung Morbach. Hintergrund dafür, dass noch keine weiteren Erfolge möglich waren, ist der Zusammenhang der technischen Ausstattung dieser Verwaltungen mit der Neukonzeption des Einwohnermeldewesens in Rheinland-Pfalz. Bisher besteht noch keine Klarheit darüber, ob ein Anschluss der Verwaltungen an das vom Daten- und Informationszentrum Rheinland-Pfalz betriebene Behördennetz „rlp-Netz“ erforderlich ist. Gerade aber dieses Netz war in der Konzeption des virtuellen Kreishauses als Trägersystem vorgesehen.

### *Bauen-Online*

Neben diesen Problemen in Bezug auf die Installation eines Kreisnetzes hat es auch bei der Entwicklung des Verfahrens „Bauen-Online“ im Landkreis Kaiserslautern Verzögerungen

gegeben. Die erste Präsentation von Ergebnissen des Pilotprojektes ist nunmehr im Januar 2001 vorgesehen, so dass bisher noch keine weiteren Funktionalitäten in das Verfahren integriert sind.

Zur Planung und Koordination der Weiterentwicklung des virtuellen Kreishauses trifft sich regelmäßig eine Arbeitsgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, Technikunterstützte Informationsverarbeitung und der Projektkoordination.