

Stadt Uelzen

Auf dem richtigen Weg !

Dokumentation über den Verwaltungsreformprozess bei der Stadt Uelzen

5. Ausgabe 01.03.2012



Herausgegeben von der Stadt Uelzen

Inhaltsverzeichnis

5. Ausgabe der Dokumentation über den Verwaltungsreformprozess bei der Stadt Uelzen

1. Ausgabe 20.04.2000
2. Ausgabe 01.10.2001
3. Ausgabe 19.01.2004
4. Ausgabe 01.09.2006
5. Ausgabe 01.03.2012

	Seite
1. Vorwort	5
Sachstand zu einzelnen Maßnahmen	7
2. Kooperation/ Interkommunale Zusammenarbeit	7
2.1 „Shared Services“ - Philosophie der Stadt Uelzen)	7
2.2 Kommunalstruktur - Sicht und Positionierung der Stadt Uelzen	11
2.3 Zusammenarbeit zwischen Stadt, Landkreis und Samtgemeinden auf dem Gebiet der IT (Gründung der gemeinsamen kommunalen Anstalt „IT- Verbund Uelzen“)	11
2.4 Zusammenarbeit zwischen Stadt und Landkreis Lüchow-Dannenberg auf dem Gebiet der Gebäudewirtschaft (Gründung der gemeinsamen kommunalen Anstalt gAÖR- GM)	15
2.5 Wahrnehmung der Aufgabe „Rechnungsprüfung“ durch den Landkreis Uelzen	18
2.6 Gemeinsamer Internetauftritt mit dem Landkreis Uelzen und der Wirtschaftsförderung über die Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH (aktueller Sachstand)	19
2.7 Zusammenarbeit der Stadtentwässerung mit der SG Bevensen und der Gemeinde Bienenbüttel	21
2.8 Planung eines heideweiten Kartenvorverkaufssystems	22
2.9 Wissenstransfer mit Universitäten	23
2.10 „Vision“: Projekt D115 und die Bildung von Servicecentern	25

3.	Organisation	29
3.1	„Konzern“ Stadt Uelzen	29
3.2	Entwicklung der Aufbauorganisation der Verwaltung	30
3.3	Organisationsuntersuchungen	32
3.4	Mitarbeit in KGSt- Arbeitsgruppen	34
3.5	Dezentrale Ausbildung von Organisatoren und Einbindung von Personal mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung	36
3.6	Umsetzung KGSt- Gutachten Stellenplan- Stellenbewertung 2009	39
3.7	Raumsituation	42
3.8	Öffnungszeiten	44
3.9	Aktuelle Projektorganisation	45
3.10	Projektgruppe Demografischer Wandel	46
3.11	Projektgruppe Klimawandel	47
3.12	Bürger- und Standesamt	47
3.13	Strategische Weiterentwicklung in den Betrieben	49
	a) Betriebliche Dienste	49
	b) Stadtentwässerung	51
	c) Stadtforst Uelzen	53
3.14	Neuorganisation der Pressearbeit	56
4.	Technische Entwicklung	57
4.1	Neustrukturierung im Bereich der Telekommunikation	57
4.2	eGovernment- Entwicklung	58
4.3	Internetauftritt	60
4.4	IT an den Schulen (Trägerschaft Stadt Uelzen)	62
4.5	Organisation der Auftraggeberfunktion gegenüber dem IT-Verbund Uelzen	67

5.	Personalentwicklung/ Personalmanagement	70
5.1	Demografische Entwicklung (Personalentwicklung und Organisationsentwicklung)	70
5.2	Einführung der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB)	73
5.3	(Neues) Beurteilungswesen	76
5.4	Krankenstatistik	78
5.5	Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch (MVG) - Sachstand -	81
5.6	Entwicklungen im Gesundheitsmanagement	82
5.7	Betriebliches Eingliederungsmanagement	86
5.8	Familiensiegel	87
5.9	Telearbeit/ Heimarbeitsplatz	89
6.	Betriebswirtschaftliche Ausrichtung	90
6.1	Finanzsituation	90
6.2	Entschuldungshilfe durch Zukunftsvertrag mit dem Land	91
6.3	Bürgerhaushalt	92
6.4	Einführung der Doppik bei der Stadt Uelzen (Bilanz der Einführung und Ausblick)	92
6.5	Problematik „Prüfung der Jahresabschlüsse“	93
6.6	Einführung der zentralen Buchhaltung (ZBH)	94
6.7	Produktentwicklung/ Produkthaushalt	95
6.8	Erfahrungen mit der Leistungserfassung, KLR, Budgetierung	96
6.9	Controlling und Berichtswesen	97
7.	Bürger(innen)- orientierung	98
7.1	Familien- und Senioren-Servicebüro Uelzen	98
7.2	Entwicklung der Stadtbücherei (Öffnungszeiten, Internet, IT, bauliche Veränderungen u.a.)	104

7.3	Bürgerforum	107
7.4	Weihnachtswunschbaum	108
7.5	Kundenbefragungen	109
7.6	Neubürger/innen- Befragung	112
7.7	Stadtplan Uelzen	112
7.8	„Friedolin“	113
7.9	Entwicklung neuer touristischer Angebote (z.B. Nachtwächterführung)	114
7.10	Ausbau touristischer Infrastruktur (Wohnmobilstellplatz, Nordic- Walking & Fitness Park Lüneburger Heide, Naturerlebnisradweg Ilmenau)	115
7.11	Wassertourismus am Elbe-Seiten-Kanal (Ziel-1-Projekt: Qualitätsverbesserung am Sportboothafen Uelzen)	118
8.	Stadtentwicklung	119
8.1	Wichtige Bausteine	119
8.2	Neue Formen der Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ AG „Entwicklungsbereich Innenstadt“ ▪ QiN 	124
9.	Überörtliche Prüfung der Stadt Uelzen	128
10.	Ausblick	135
11.	Anhang (Bilder, Grafiken, Zeitungsartikel usw.)	137

Vorwort



Bürgermeister Otto Lukat

Bei Börsianern wird gerne der Spruch verwendet: „Die Hausse nährt die Hausse“, was soviel bedeutet wie: Steigende Kurse im Rahmen der Hausse, also der Zeit steigender Aktienkurse, sind gute Kurse, also wird weiter gekauft, immer weiter. „Weiter, Immer Weiter!“ rief auch Torwartlegende Oliver Kahn oft seinen Mitspielern zu, wenn er eine Stagnation und ein Nachlassen der Anstrengungen auf dem Weg zum sportlichen Erfolg befürchtete.

Fast könnte man diese Aussagen auch mit dem kommunalen Verwaltungsreformprozess und hier insbesondere mit der Entwicklung der Stadt Uelzen gleichsetzen. Die 1. Auflage unserer Dokumentation erschien im April 2000 und behandelte u.a. die Produktbildung und die Gründung von Eigen- und optimierten Regiebetrieben. In unserer 2. Ausgabe 2001 blickten wir auf die gewaltigen Umstrukturierungen im Finanzwesen mit der Einführung der Doppik und stellten wichtigen Maßnahmen der Personalentwicklung und technischen Weiterentwicklung der Verwaltung dar. Wer jetzt gedacht hatte, die Entwicklung würde sich abschwächen, normalisieren oder auf einem bestimmten Entwicklungsstand einpendeln, der musste mit der 3. Ausgabe 2004 erkennen, dass die Auswirkungen auf das Finanzwesen mit Doppik, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling usw. immer gewaltiger wurden, das Internet immer neue Möglichkeiten schuf und die Bürgerorientierung weiter opti-

miert werden konnte. Das müsste es jetzt aber gewesen sein, dachten nicht wenige, aber der Reformprozess brachte aus sich heraus immer neue Tätigkeitsfelder „auf’s Tapet“ und in der 4. Ausgabe 2006 konnten wir über erste Ansätze interkommunaler Kooperation und Zusammenarbeit, Quantensprünge in der IT- Entwicklung im Hause, bedeutende Maßnahmen bei der Personal- und Stadtentwicklung und die immer stärker werdende Entwicklung hin zu einer „Bürgerkommune“ berichten. Nicht wenige waren dann der Meinung, eine optimierte Verwaltung würde jetzt aber ausreichen, sich interkommunal behaupten zu können. Aus den Tendenzen der letzten Jahre und der aktuellen 5. Ausgabe 2012 wissen Sie, dass die interne Optimierung von 2000 bis 2012 uns in die Lage versetzt hat, in der jetzt eintretenden Phase der möglichen Änderung von Kommunalstrukturen ein gute Rolle spielen zu können. Das sieht man an den zahlreichen, in diesem Bericht dargestellten Kooperationen und dem Ausblick auf ein mögliches Shared- Service- Center im Landkreis Uelzen. Wir waren immer auf dem richtigen Weg und sind es noch, das möchte ich mit dieser 5. Ausgabe ausdrücklich betonen. Ein Ende dieser Änderungsprozesse, die in der zeitlichen Umsetzung und dem Tempo nicht mit denen früherer Jahrzehnte vergleichbar sind, ist nicht in Sicht. Wir möchten aber auch mit dieser 5. Ausgabe nicht ohne Stolz zeigen, dass Rat und Verwaltung gemeinsam alles getan haben, um uns in der Strömung kommunaler Strukturveränderungen auf dem richtigen Kurs zu halten. Dafür danke ich.

Uelzen, den 01.03.2012

Stadt Uelzen



(Otto Lukat)

Bürgermeister

Sachstand zu den einzelnen Maßnahmen

2. Kooperation/ Interkommunale Zusammenarbeit

2.1 „Shared Services“ - Philosophie der Stadt Uelzen

Die Stadt Uelzen favorisiert strategisch das Ziel, im Landkreis Uelzen und/ oder darüber hinaus langfristig zu einem Shared-Service-Center zu gelangen, das die eigentlichen kommunalen (Entscheidungs-) Strukturen, soweit diese nicht durch Anstöße aus dem Hesse-Gutachten verändert werden (siehe Kapitel 2.2), weitgehend bestehen lässt.

Nach KGSt- Definition sind Shared-Service-Center (SSC) "Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen bereitstellen". Auf die Kommunalverwaltung übertragen, liegt dem Konzept der Shared Services die Überlegung zu Grunde, dass Unterstützungsprozesse (insbesondere interne Verwaltungsleistungen), also Leistungen, die für eine unbegrenzte Zahl von Einzelfällen nach allgemeinen Regeln und Standards erbracht werden und die in einer Vielzahl von Verwaltungsbehörden in gleicher/ähnlicher Weise wahrgenommen werden bzw. wahrgenommen werden können (d.h. mit standardisierten Prozessen, auf der Grundlage einheitlicher IT- Systeme, auf gleicher/ähnlicher Rechtsgrundlage etc.), gemeinsam erledigt werden. Ihre Erbringung ist nicht an einen bestimmten Ort und an spezifische Zeiten gebunden.

Ein SSC ist eine Organisationsform, in der eine eigenständige Organisationseinheit Leistungen im Bereich der Unterstützungsprozesse für mehrere andere Organisationseinheiten erbringt. Die Absicht dahinter ist, unterstützende Prozesse - also Prozesse, die nicht dem Kerngeschäft zugerechnet werden - innerhalb einer separaten Organisation (SSC) zusammenzufassen, welche genau diese Prozesse als ihr Kerngeschäft versteht und entsprechend professionell betreibt. Bei der Gründung von SSC werden Unterstützungsaufgaben unterschiedlicher Art (z.B. IT, Personalverwaltung, Buchhaltung) aus den operativen Einheiten der Kommunen herausgelöst und in

einem SSC gebündelt. Das SSC ist wirtschaftlich selbstständig, hat aber keine Richtlinienkompetenz und ist auf die internen Kunden angewiesen.

Bei den Kunden, den Trägerkommunen, bleiben die kommunalen Entscheidungsstrukturen erhalten, d.h. die Gebietskörperschaften, egal in welcher zukünftigen Ausprägung, erhalten ihre Verfassungsorgane, die als Auftraggeber gegenüber dem SSC fungieren und die wirtschaftlichen Vorteile dieser Organisationsform entlastend für ihren Bereich nutzen. Auf diese Weise erhält man eine wirtschaftlich arbeitende Verwaltung, die aufgrund der Stärke und Größe eines gemeinsamen SSC und der Unabhängigkeit gegenüber möglichen externen großen Dienstleistungsunternehmen dieser Art, die Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst in der Region erhalten kann.

Man könnte in diesen Zusammenhang u.U. der Meinung sein, dass sich auch die „Behörde Landkreis Uelzen“ als Basis eines SSC eignen würde. Die Stadt Uelzen sieht dies nicht als strategisch richtigen Schritt an und schließt sich der Argumentation des Deutschen Städtetages an, die im **ANHANG 1** dargelegt ist.

Die Bildung eines SSC bedingt, dass die Übertragung einer Leistung an ein SSC aufgabenbezogen machbar ist. Diese Überlegung zielt auf das Vorhandensein bündelungsfähiger Aufgaben ab. Hierfür sind insbesondere Servicefunktionen, wie Administrations- und Dienstleistungsaufgaben, die der Unterstützung der eigentlichen Leistungserstellung dienen, geeignet. Auch muss es sich um Serviceleistungen gleichen Typs handeln, die in mehreren Organisationseinheiten parallel und dezentral durchgeführt werden, so dass sich eine Bündelung bzw. Konzentration lohnt.

Für diese administrativen Leistungen gilt: Auf sie kann das betriebswirtschaftliche Prinzip der Skaleneffekte angewendet werden. Administrative Leistungen können umso effizienter erbracht werden, je größer die Leistungsmenge ist. Denn mit der Vergrößerung der Leistungsmenge sinken die Stückkosten der Leistungserbringung. Darüber hinaus sollen erhebliche Qualitätseffekte erreichbar sein, die aus den Skalenvorteilen der zentralisierten Leistungserbringung erwachsen (so können in diesen Geschäftsprozess- Zentren erheblich mehr Ressourcen als bei dezentraler Leistungserbringung für die stetige Fortentwicklung der Qualität der administrativen Leistungen eingesetzt werden).

Prozesse, die sich im Allgemeinen für die Bündelung innerhalb eines SSC's eignen sind u.a.:

- Aktivitäten mit hohem administrativen Anteil,
- Aktivitäten mit hohem Volumen,
- Standardisierbare Aktivitäten,
- Wiederkehrende, regelmäßige Aktivitäten.

Der Aufbau eines Shared-Services-Centers muss nicht gleichbedeutend sein mit der Errichtung und dem Betrieb eines Gebäudes, das als räumliche Zentrale für die Erbringung von administrativen Leistungen für viele Behörden fungiert, sondern ist durchaus über Kooperationen von Kommunalverwaltungen (interkommunale Zusammenarbeit) realisierbar.

Die Ausgestaltung der Steuerungssysteme und die inhaltliche Steuerung eines SSC werden in erster Linie durch die Service Level Agreements mit den Kunden des SSC geprägt. Finanziell kann ein SSC durch Vergütungen für Leistungsabnahmen oder durch Umlagesysteme gesteuert werden.

Damit ein SSC gestaltet werden kann, ist die Akzeptanz der Beteiligten und Betroffenen von großer Bedeutung, da letztendlich auch eine objektive oder subjektive Veränderung des Machtgefüges in einer Kommunalverwaltung stattfindet (z.B. Verlust von Kompetenzen bei der IT- oder Personalsteuerung). Durch den schrittweisen Aufbau über einzelne Kooperationen hin zu einem gesamtheitlichen SSC, könnte im Landkreis Uelzen für diese strategische Ausrichtung Akzeptanz über kommunalpolitische Parteigrenzen hinweg erreicht werden.

Die im Landkreis Uelzen bereits realisierten Kooperationen im Bereich der IT, der Rechnungsprüfung, der Wirtschaftsförderung und im Tourismus sowie die Zusammenarbeit mit den Landkreisen Lüchow- Dannenberg und Uelzen im Bereich des Gebäudemanagements zielen alle in die Richtung der Gründung eines SSC. Besonders der Zusammenschluss im Bereich der IT (siehe auch Kapitel 2.3) hat die Ausichten auf Realisierbarkeit eines SSC wesentlich begünstigt, da im Rahmen der IT-Konsolidierung einheitliche Infrastrukturen in den Häusern und einheitliche Fachver-

fahren zum Einsatz kommen, die in fachspezifischen Bereichen, z.B. im Finanzwesen, weitere Kooperationen erst möglich machen.

Die Gründung des IT- Verbundes Uelzen im Landkreis Uelzen war auch deshalb für ein zukünftiges SSC so wichtig, da sich durch den Einsatz der IT die Zusammenarbeit einzelner Stellen und Organisationseinheiten entfernungsunabhängig freier gestalten lässt. Die gemeinsame Informationstechnik gestattet es, Abläufe räumlich auseinander zuziehen um erweiterte Effizienz- und Effektivitätspotentiale zu erschließen. Es kann zu einer neuen, vernetzten Arbeitsteilung durch die Neuverteilung von Prozessschritten über Organisationsgrenzen hinweg kommen. Dies begünstigt die Bündelung von Prozessen in einem SSC zwecks Ressourceneinsparung und Qualitätssteigerung erheblich. Als Shared- Service lassen sich so hervorragend Teile einer Prozesskette weitab vom Ort des Geschehens beziehungsweise der Übergabe an den Kunden, die Bürgerinnen und Bürger, zusammenführen. Umgekehrt hilft die IT verbleibende Front-Office-Tätigkeiten, soweit der Kundenkontakt in den einzelnen Kommunen weiterhin erforderlich ist, technisch gemeinschaftlich und unterstützt durch das SSC im Back-Office zu realisieren.

Der aktuelle Beitritt des Landkreises Uelzen zur Anstalt für das Gebäudemanagement und weitere angedachte Kooperationen nach Einführung der Doppik beim Landkreis und den Samtgemeinden lassen erkennen, dass es noch einige Zeit benötigt, bis ein gemeinsames SSC in einer Endausstattung realisiert werden kann, aber auch, dass die Anstrengungen, Schritt für Schritt dieses Ziel zu erreichen, in den nächsten Jahren nicht nachlassen werden.

Für ein aufstrebendes Mittelzentrum Uelzen bedeutet ein leistungsfähiges SSC Arbeitsplatz- und Strukturergänzung für eine zukunftsfähige Entwicklung unserer Region.

2.2 Kommunalstruktur - Sicht und Positionierung der Stadt Uelzen (Standpunkt zum Hesse-Gutachten u.a.)

Mit Datum vom 30. Mai 2010 hat das Internationale Institut für Staats- und Europawissenschaften, Berlin, unter der Leitung von Professor Dr. Dr. h.c. Joachim Jens Hesse, einen im Auftrag des Ministeriums für Inneres und Sport des Landes Niedersachsen Untersuchungsbericht zu „Kommunalstrukturen in Niedersachsen“ vorgelegt.

Zum Bereich Nordost-Niedersachsen und Uelzen wird u.a. auf den Seiten 268 bis 274 zusammenfassend ausgeführt, dass Uelzen vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen zwischen den Oberzentren Celle und Lüneburg sowie den Metropolen Hamburg, Hannover, Braunschweig und Wolfsburg zu stärken ist.

2.3 Zusammenarbeit zwischen Stadt, Landkreis und Samtgemeinden auf dem Gebiet der IT (Gründung der gemeinsamen kommunalen Anstalt „IT- Verbund Uelzen“)

2006 begann eine Lenkungsgruppe mit fünf Hauptverwaltungsbeamten und allgemeinen Vertretern mit der Arbeit für die Zusammenführung der IT- Organisationseinheiten der Kommunen im Landkreis Uelzen. In dieser wurden die konzeptionellen Grundzüge einer gemeinsamen IT- Einrichtung erarbeitet. Parallel dazu wurde eine Arbeitsgruppe auf operativer Ebene gebildet. Es waren im Zuge der Gründung insbesondere die Rechtsbereiche Vergaberecht, Steuerrecht sowie Kommunalrecht (NKomZG, NGO) zu beachten. Durch den Umstand, dass hier ausschließlich Anstaltsträger Leistungen abnehmen sollten und nicht an Dritte verkauft wird, konnten vergaberechtliche Komplikationen über die sog. Inhouse- Rechtsprechung (Teckal-Entscheidung des EuGH) ausgeschlossen werden. Als Rechtsform wurde die Gemeinsame kommunale Anstalt (§§ 3 ff. NKomZG) gewählt.

Die Samtgemeinden Bevensen, Bad Bodenteich, Altes Amt Ebstorf, Suderburg und Wrestedt, die Gemeinde Bienenbüttel, die Stadt Uelzen sowie der Landkreis Uelzen traten zum 01. Januar 2010 der gemeinsamen kommunale Anstalt, dem IT- Verbund Uelzen, als Träger bei. Die Anstalt verfügt über die beiden Organe Verwaltungsrat und Vorstand. Der Verwaltungsrat besteht aus 13 Mitgliedern: den Hauptverwaltungsbeamten der acht Anstaltsträger, zusätzlich jeweils zwei Vertretern der Hauptorgane der Stadt Uelzen (Rat) und des Landkreises (Kreistag) sowie einem Beschäftigtenvertreter. Durch Fusionen im Landkreis Uelzen auf Samtgemeindeebene wurden die Stimmverhältnisse in einem entsprechenden Verhältnis angepasst.

Als beratendes Gremium wurde ein IT- Arbeitskreis eingerichtet. Dort kommen die jeweiligen EDV- Ansprechpartner aus den Trägerkommunen unter Federführung des Vorstandes zusammen und formulieren die Anforderungen der Träger gegenüber der Anstalt und bereiten insbesondere den jährlichen Projektplan vor. Dieser wird letztlich vom Verwaltungsrat beschlossen.

Der IT- Verbund Uelzen ist eine selbstständige Anstalt und unterstützt seine Träger bei der Wahrnehmung vornehmlich hoheitlicher Aufgaben durch die Bereitstellung und Unterhaltung von Hard- und Software sowie eines umfassenden technischen und konzeptionellen Informations- und Kommunikationstechnologieservices. In einem Spektrum von weit mehr als 100 Systemen und 200 (Fach-)Anwendungen werden alle kommunalen IT- Verfahren sowie der Internetauftritt und die Telekommunikationsanlage betreut („Rundumsorglopaket“). Ein Second- Level- Support ist organisiert.

Ca. 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen des Betriebsübergangs nach § 613 a BGB auf die Anstalt überführt wurden, steuern die hierfür erforderlichen Systeme, betreuen und unterstützen die Anwender, administrieren die Anwendungen und stehen zur Klärung von Fragen über eine Hotline zur Verfügung. Die Qualifikation umfasst Diplomverwaltungswirte, Diplominformatiker, Elektrotechniker, Fachinformatiker, Verwaltungsfachwirte usw. und ermöglicht eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Als gemeinsamen Zweck verbinden die Träger des IT- Verbundes Uelzen operative Vorteile, wie z. B. Qualitätssteigerung durch Spezialisierung, größere Versorgungssi-

cherheit durch bessere Vertretungsregelungen und Skaleneffekte aus Größen- und Verbundvorteilen. Zur nachhaltigen Sicherung der Vorteile einigte man sich bereits bei der Gründung auf folgende Eckpunkte:

- Zentrale Anwendungsbetreuung,
- konsequente Standardisierung,
- Entgelte entsprechend der jeweiligen Abnahme und Abnahmeverpflichtung.

Letzteres bedeutet, dass die Anstaltsträger verpflichtet sind, sämtliche von ihnen benötigte Hard- und Software von bzw. über den IT- Verbund Uelzen zu beziehen und so betreuen zu lassen. Dadurch wird eine „Schatten- IT“ mit Kompatibilitäts- und Schnittstellenproblemen vermieden. Gerade die Frage der Abnahmeverpflichtung führte anfänglich zu erheblichen Diskussionen unter den künftigen Anstaltsträgern. Die Abnahmepflicht entbindet den IT- Verbund Uelzen jedoch nicht davon, qualitativ hochwertige sichere IT- Leistungen zu marktgerechten Entgelten zu liefern.

Erfolgskritisch ist nicht allein die Realisierung gegebener Potenziale. Vielmehr geht es auch darum, negative Effekte aus Größe und Verbund als mögliche Barrieren für die Entwicklung des IT- Dienstleisters als Innovationstreiber in der Verwaltung zu vermeiden. Dabei wird die Anstalt immer den Spagat zwischen Kosteneinsparung und qualifizierter Aufgabenbewältigung zu vollziehen haben, wobei wegen der ständig anwachsenden Aufgaben im IT- Bereich die Chance auf Personaleinsparungen begrenzt ist.

Durch die Einrichtung des IT- Arbeitskreises mit Vertretern der jeweiligen Träger werden vermeintliche Nachteile wie Distanz und tendenziell erhöhter Abstimmungsaufwand vermieden. Gleichzeitig wurde damit ein Medium geschaffen, mit dem die bisherige informelle Geschäftsbeziehung zwischen Fachabteilung und IT formalisiert abläuft.

Der gegenwärtige Arbeitsschwerpunkt ist auf operative Konsolidierung des vorhandenen Anwendungsportfolios sowie der Hardware- und Infrastrukturkomponenten fokussiert. Gleichzeitig wird eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt. Als große Projekte der nächsten Jahre zeichnen sich u. a. die IT- Betreuung sämtlicher Schulen der Träger (bisher nur Betreuung der Schulen der Stadt Uelzen) und die Einführung

eines Dokumentenmanagementsystems, um die Verwaltung insgesamt effizienter zu machen, ab. Hier wie auch generell beim Thema E- Government soll sich die Informationstechnologie als Prozesstreiber erweisen. Durch die nach erfolgter Konsolidierung gemeinsamen Hardware-, Software-, und Netzwerkstrukturen - dabei auch durch eine im Rahmen eines gemeinsamen Projektes eingeführte einheitliche Doppiksoftware - sind hervorragende Grundlagen gelegt, weitergehend interkommunal zusammen zu arbeiten, wo dies politisch gewollt und realisierbar ist. Ein konsequenter Ausbau hin zu einem Shared- Service- Center (siehe auch Kapitel 2.1) ist durch den IT- Verbund Uelzen möglich und denkbar geworden.

Die Stadt Uelzen ist zum 01.01.2010 auf einem hohen personellen (qualifizierte IT-Fachkräfte) und technischen Niveau dem IT- Verbund Uelzen beigetreten. Von den insgesamt 10 übergegangenen Mitarbeitern waren sieben dem Bereich des „gehobenen Dienstes“ zuzuordnen. Im Bereich der technischen Entwicklung war - im Gegensatz zu den übrigen Trägern des IT- Verbundes Uelzen - die SAN-Technologie und die Server- Virtualisierung bereits weitgehend umgesetzt worden. Es stand eine hochmoderne IT- Infrastruktur mit aktuellem Hardwarebestand, einem einheitlichen Sprach- und Datennetz (IP- Telefonie) zur Verfügung. Der Umstieg auf die Doppik war bereits erfolgreich vollzogen, bei den sonstigen Fachverfahren setzte die Stadt bereits auf bewährte und verbreitete Verfahren und im Bereich e- Government waren erfolgreiche Ansätze eingeführt worden. Aus dieser Ausgangslage heraus bedeutete der Beitritt zum IT- Verbund Uelzen einen Spagat zwischen der angestrebten strategischen Ausrichtung interkommunaler Zusammenarbeit bis hin zu einem Shared-Service-Center (siehe auch Kapitel 2.1) und dem Erhalt einer qualitativ hochwertigen zukunftsfähigen IT- Infrastruktur vor Ort bei der Stadt. Zu akzeptieren war dabei aufgrund der technischer „Vorreiterrolle“ eine gewisse Stagnationsphase bei der Stadt Uelzen, bis der gesamte IT- Verbund auf einem einheitlichen IT- technischen Niveau arbeiten und Zeit und Ressourcen für die innovative Weiterentwicklung einer zukunftsfähigen Verwaltung zur Verfügung stellen kann. Hierfür war insbesondere die zusammen mit allen Anstaltsträgern gemeinsam durchgeführte Besetzung einer innovativ ausgerichteten Anstaltsleitung (Vorstand) wichtig und förderlich.

2.4 Zusammenarbeit zwischen Stadt und Landkreis Lüchow-Dannenberg auf dem Gebiet der Gebäudewirtschaft (vom Eigenbetrieb "Gebäudewirtschaft Stadt Uelzen zur gemeinsamen kommunalen Anstalt des öffentlichen Rechts "Gebäudemanagement Uelzen/ Lüchow-Dannenberg")

Mit der Gründung des Eigenbetriebes "Gebäudewirtschaft Stadt Uelzen" zum 01.01.2006 wurden weitere wirtschaftliche Prozesse kaufmännischen Denkens, gepaart mit eigenverantwortlichem Handeln unter Einhaltung entsprechender Vorgaben des Rates der Stadt Uelzen, der die Kontrolle über die Organisation und Wirtschaftsweise behielt, eingeführt und umgesetzt.

Bereits Anfang 2007 wurde über eine organisatorische Weiterentwicklung nachgedacht. Mit dem Landkreis Lüchow-Dannenberg hatte man einen Partner gefunden, der die gleiche Finanzsoftware im Einsatz und einen optimierten Regiebetrieb Gebäudewirtschaft gegründet hatte. Verschiedene Arbeitsgruppen wurden daraufhin gebildet mit dem Ziel eine "interkommunale Zusammenarbeit" zwischen beiden Partnern politisch auszuloten und monetäre Vorteile zu heben.

Aus den Ergebnissen der Arbeitsgruppen wurde eine Vorteilsanalyse entwickelt, die in den Kreistag des Landkreises Lüchow-Dannenberg und in den Rat der Stadt Uelzen eingebracht wurde. Es wurden in der Analyse deutliche Einspareffekte (ca. 688.000,00 €) im Overhead, sowie in verschiedenen Energie-, Versicherungs-, und Bauunterhaltungsausschreibungen dargestellt.

Der Landkreis Lüchow-Dannenberg und die Stadt Uelzen haben daraufhin zum 01.01.2009 eine gemeinsame kommunale Anstalt des öffentlichen Rechts, mit dem Namen "Gebäudemanagement Uelzen Lüchow-Dannenberg" (gAöR-GM) mit Sitz in Lüchow (Wendland) gegründet.

Dieses ist bisher die erste und einzige "interkommunale Zusammenarbeit" auf dem Gebiet des Gebäudemanagements in Niedersachsen.

Das Gebäudemanagement bewirtschaftet die bebauten Liegenschaften beider Träger inklusive der Investitionen.

Die Stadt Uelzen hat ihren Eigenbetrieb "Gebäudewirtschaft Stadt Uelzen" rückwirkend zum 01.01.2009 aufgelöst, die Satzung aufgehoben und die gAöR-GM als Rechtsnachfolger eingesetzt.

Die gemeinsame kommunale Anstalt ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts. Nach ihrer Satzung hat sie zwei Organe

1. Den Verwaltungsrat

bestehend aus den beiden Hauptverwaltungsbeamten
zwei Kreistagsmitgliedern
zwei Ratsmitgliedern
zwei Beschäftigtenvertretern

2. Den Vorstand

bestehend aus:

dem Kaufmännischen Vorstand

und

dem Technischen Vorstand

Die Vorteile gegenüber einem Regiebetrieb und einem Eigenbetrieb werden in erster Linie in der größeren rechtlichen Selbstständigkeit der kommunalen Anstalt gesehen. Das Kompetenzgeflecht innerhalb der Verwaltung, zwischen den einzelnen Ausschüssen und den sonstigen Organen der Kommune entfällt im Wesentlichen. Dadurch ist eine höhere Effizienz gegeben. Darüber hinaus wird die wesentlich stärkere unternehmerische Verantwortung des Vorstandes als Vorteil gewertet.

Die Kennzahlen	zum 01.01.2009	und zum 31.12.2010
Mitarbeiter:	153	149
Umsatz:	15 Mio. €	15 Mio. €
Investitionen:	11 Mio. €	8 Mio. €
Bilanzsumme:	68 Mio. €	75 Mio. €
Objekte:	ca. 135	ca. 135
Wiederbeschaffungszeitwerte:	ca. 330 Mio. €	ca. 340 Mio. €

Im Jahre 2010 sind auf Grund der Zusammenarbeit folgende Kosten eingespart worden:

• Personalkosten	ca. 118.000,-€
• Bauausschreibungen	ca. 100.000,-€
• Ausschreibung Versicherung	ca. 8.000,-€
• Ausschreibung Energie	ca. 60.000,-€
• Verwaltungskostenersätze	<u>ca. 10.000,-€</u>
gesamt:	ca. 296.000,-€

Dieses in kurzer Zeit erreichte Einsparungspotenzial wird kontinuierlich fortgeführt. Alle Bereiche des Gebäudemanagements, Reinigungs- und Hausmeisterdienste, die technische und die kaufmännische Abteilung werden laufend auf Synergien hin überprüft und angepasst.

Im Jahr 2011 sind verschiedene Anfragen von weiteren potenziellen Kooperationspartnern eingegangen. Seit Januar 2012 ist auch der Landkreis Uelzen dem gemeinsamen Gebäudemanagement beigetreten. Angestrebt wird die Aufnahme weiterer Partner in den Folgejahren. Dadurch zeichnen sich weitere Synergien im Personalbereich ab, die allen Kooperationspartnern zu Gute kommen.

2.5 Wahrnehmung der Aufgabe „Rechnungsprüfung“ durch den Landkreis Uelzen

Gem. § 117 der Nieders. Gemeindeordnung muss u. a. in selbstständigen Gemeinden (Stadt Uelzen) ein Rechnungsprüfungsamt eingerichtet werden. Entsprechend war bei der Stadt Uelzen ein Rechnungsprüfungsamt eingerichtet.

Vor dem Hintergrund von Überlegungen zur interkommunalen Zusammenarbeit sind bereits in den Jahren 2004/2005 Gespräche zwischen Stadt und Landkreis Uelzen wegen Kooperationsmöglichkeiten auf dem Gebiete des örtlichen Prüfungswesens geführt worden, später stand die Stadt Uelzen in Verhandlungen mit dem Landkreis Lüneburg mit dem Ziel, ggf. der dort bestehenden Kooperation mit Wirkung vom 01. Januar 2009 beizutreten. Letztlich hat der Rat der Stadt Uelzen am 07. Juli 2008 beschlossen, eine Kooperation mit dem Landkreis Uelzen auf dem Gebiet der Rechnungsprüfung mit Wirkung vom 01. Juli 2009 einzugehen.

Im Rahmen einer Zweckvereinbarung hat die Stadt Uelzen gem. § 5 Abs. 1 des Nieders. Gesetzes über die kommunale Zusammenarbeit (NkomZG) die Aufgabe der Rechnungsprüfung gem. § 119 Abs. 1 und 2 der Nieders. Gemeindeordnung (NGO) und darüber hinaus die dem RPA der Stadt zusätzlich vom Rat übertragenen Aufgaben gem. § 119 Abs. 3 NGO auf den Landkreis Uelzen zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung (delegierende Aufgabenübertragung) übertragen. Für die Durchführung der Aufgaben gelten die §§ 118 bis 120 NGO. Der § 40 Abs. 1 Ziffer 9 NGO bleibt unberührt.

Die Vorteile der Kooperation werden in der Erhöhung der Qualität der Prüfung, der Spezialisierung der Prüfer auf bei allen Körperschaften vorkommenden Prüfungsschwerpunkten und in Einsparpotenzialen beim Personal durch Bündelung der Aufgaben gesehen. Insgesamt wird ein Einsparpotenzial von mindestens 20 % angestrebt.

Im Rahmen einer Anlage zur Zweckvereinbarung sind Prüfungsgrundsätze für das Rechnungsprüfungsamt formuliert worden. In diesen Prüfungsgrundsätzen ist festgehalten worden, dass die Kooperationspartner großen Wert auf ein geändertes Prü-

fungsverständnis - weg von Prüfung auf formale Ordnungsmäßigkeiten hin zu Prozessprüfungen und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen - legen.

Die Stadt Uelzen hat zum 01. Juli 2009 3,0 Stellen in die Kooperation eingebracht, Ziel ist es, dass spätestens bis zum 31. Dezember 2012 durch Hebung von Synergien 20 % des Stellenvolumens eingespart werden können, d.h., dass die Zielgröße auf Dauer 2,4 Stellen beträgt.

Die Zweckvereinbarung ist befristet abgeschlossen worden, so dass das bei der Stadt Uelzen vorhandene Personal (zwei Beamtinnen, ein Beschäftigter) gemäß der beamten- und tarifrechtlichen Bestimmungen an den Landkreis Uelzen zur Dienstleistung abgeordnet worden sind.

2.6 Gemeinsamer Internetauftritt zwischen Stadt Uelzen, Landkreis Uelzen, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Uelzen mbH und der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH

Seit dem Jahr 2005 betreiben die Vertragspartner gemeinsam das Internet-Portal **www.uelzen.de**. Die Beteiligten kooperieren partnerschaftlich mit dem gemeinsamen Ziel, die Region Uelzen professionell und zeitgemäß im Internet zu präsentieren. Vor 2005 gab es von den 4 Partnern 4 unterschiedliche und parallele Internetauftritte, was zu zum Teil zu sich überschneidenden und doppelten Informationen führte (z.B. in den Bereichen Tourismus, Veranstaltungen, Wirtschaftförderung).

Im Rahmen dieses Public-Private-Partnership-Modells ist es Vorteil für die Internetnutzer, nur noch eine Anlaufstelle (Bündelung aller Inhalte unter der Internetadresse **www.uelzen.de**) zu haben.

Die Zugriffszahlen auf die Internetseite haben sich in den vergangenen Jahren wie folgt entwickelt:

In den Jahren 2007 und 2008 haben sich die Zugriffszahlen im Durchschnitt mtl. von 969.067 auf 1.087.387 Zugriffe erhöht. Im Jahr 2009 ist jedoch durch die Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH das System zur Erfassung der Seitenaufrufe ausgetauscht worden. Die Zugriffszahlen aus der Vergangenheit sind stark abweichend und nicht mehr repräsentativ. Eine Internetseite setzt sich aus mehreren Teilen zusammen und beim einmaligen Zugriff ist für jeden Teil ein Zugriff gezählt worden. Daher sind die erfassten Zugriffszahlen in den Jahren 2009 und 2010 mit mtl. durchschnittlich 592.075 und 488.321 rückläufig. Die Entwicklung der Fallzahlen bei anderen Partnern der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH zeigt nach einem dort durchgeführten Relaunch einen deutlichen Anstieg der Zugriffszahlen.

Nachdem nunmehr das Portal seit 2005 in Betrieb ist, war es an der Zeit, ein Relaunch durchzuführen, um die Seite **www.uelzen.de** den aktuellen Entwicklungen anzupassen, die gerade im Bereich Internet sehr rasant vorangehen. Zum 01. Februar 2011 ist daher ein neuer Auftritt in einem neuen Design online gegangen, der beispielsweise bestimmte Themen farblich durchgängig gestaltet und so attraktiver für die Nutzer wird. Das Design genügt dabei dem Anspruch, die Bereiche "Bürger", "Wirtschaft" und "Marktplatz" sachlich und faktenorientiert zu präsentieren und gleichzeitig den Bereich "Tourismus" emotional ansprechend zu gestalten.

Hinzu kommen vielfältige technische Verbesserungen der Internetseite, wie z.B. die Integration eines modernen Content-Management-Systems (CMS), das es für die Verwalter der Seiten erheblich vereinfacht, Inhalte zu pflegen. Mit modernen Webanalyse-Tools werden Zugriffe auf die neuen Internetseiten sowie das Nutzerverhalten analysiert. Die Auswertung kann als Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Internetauftritts zugunsten einer hohen Nutzerfreundlichkeit dienen. Ebenso ist eine erhebliche Verbesserung der Ablage von Bildern, Videos, Audios und Dokumenten in einer Mediendatenbank vorgenommen worden. Das System bietet außerdem die Möglichkeit der Realisierung von Web 2.0-Technologie. In dem neuen Internetauftritt **www.uelzen.de** ist auch der Bürger- und Unternehmensservice Niedersachsen (BUS) integriert. Die Zuständigkeitsuche über den sog. „Zuständigkeitsfinder“ wird über eine Suchschnittstelle von der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH so verbunden, dass keine doppelte Datenpflege anfällt. Die BUS- Inhalte sind auch über die Standardsuche auffindbar. Der neue In-

ternetauftritt wird auch barrierearm gem. der Bestimmungen des Gesetzes zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (NBGG) präsentiert.

Im Rahmen der Weiterentwicklung des Internetauftritts wird zeitnah das Thema „Social Media- Präsenz“ auf der Tagesordnung stehen. Im Zusammenhang mit dem verstärkten Auftreten von sozialen Netzwerken (z.B. Facebook) und Microblogging (z.B. Twitter) wird zu prüfen sein müssen, wie und in welchem Umfange diese neuen Plattformen mit dem Internetauftritt unter **www.uelzen.de** verknüpft werden müssen.

2.7 Zusammenarbeit der Stadtentwässerung mit der SG Bevensen und der Gemeinde Bienenbüttel

Seit Anfang des Jahres 1997 besteht die erfolgreiche Kooperation zwischen der SG Bevensen und der Stadtentwässerung Uelzen über den Einsatz eines gemeinsamen Abwassermeisters für den Bereich der Kläranlagen.

Zunächst wurde diese Funktion durch einen Mitarbeiter der Samtgemeinde ausgeübt und seit dem Jahr 2005 durch den Abwassermeister der Stadt Uelzen (**ANHANG 2** Zeitungsausschnitt AZ) wahrgenommen.

Neben den Synergieeffekten (Betriebsmitteleinkauf, Knowhow u.a.) werden durch die interkommunale Zusammenarbeit Personalkosteneinsparungen von rd. 25.000 € im Jahr erzielt.

Seit dem 1. Februar 2006 ist eine weitere Vereinbarung mit der SG Bevensen hinsichtlich der Abordnung eines weiteren Mitarbeiters der Kläranlage (Fachkraft für Abwassertechnik) getroffen worden.

Zum Jahresanfang 2011 wurde diese Vereinbarung mit Zustimmung aller Beteiligten von der Gemeinde Bienenbüttel zur Betreuung ihres Klärwerkes und der Pumpwerke übernommen.

Die Personalkosten werden zu 100 % der Stadtentwässerung erstattet (rd. 45.000 € im Jahr).

2.8 Planung eines heideweiten Kartenvorverkaufssystems

Landkreis- und landesweit freuen sich viele Menschen über ein großes Angebot an verschiedenen Veranstaltungen. Theater, Filme, Lesungen, Messen, Märkte und vieles mehr werden mit viel Engagement organisiert und zum Besuch angeboten. Um den Interessenten für den Kauf einer Karte erreichen zu können, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. In der Regel suchen sich die Veranstalter Partner, die den Vertrieb für sie organisieren. In Uelzen gibt es mehrere Verkaufsstellen für Veranstaltungskarten. Bei der Allgemeinen Zeitung der Lüneburger Heide (AZ), im Reisebüro „Uelzener Ferienwelt“ und in der Stadt- und Touristinformation der Stadt Uelzen können Karten für viele Veranstaltungen gekauft werden. Egal ob als „Hartkarte“ oder über eine der vielen Online- Kartenverkaufssysteme - die Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt wissen: Bei der Stadt- und Touristinformation können sie für die meisten der gewünschten Veranstaltungen, die in Uelzen stattfinden, an zentraler Stelle in Uelzen, Karten bekommen.

Nun sind die Zeiten, in denen man ausschließlich in seiner Heimatstadt am Kulturprogramm teilnimmt, schon lange vorbei. Mobilität, Informationsvielfalt und flexible Freizeitgestaltung machen es möglich, dass sich der Aktionsraum deutlich erweitert und die Menschen an Kultur-, Erlebnis- und Sportveranstaltungen in einem erheblich größeren Umfeld teilnehmen. Mit diesem Interesse geht einher, dass von örtlichen Kartenverkaufsstellen erwartet wird, dass sie sich den aktuellen Anforderungen anpassen und einen überregionalen Kartenverkauf ermöglichen.

Auf Anregung des Geschäftsführers der Bad Bevensen Marketing Gesellschaft hat sich die HeideRegion Uelzen diesem Anspruch gestellt und eine Arbeitsgruppe aus ihrer Region gebildet, die eine mögliche Vereinheitlichung des Kartenverkaufs prüfen soll. Diese Initiative erreichte auch die Lüneburger Heide GmbH, die ein großes Interesse daran hat, ein heideweites Kartenvorverkaufssystem aufzubauen. Die Planungen dafür haben begonnen, sind bei Fertigstellung dieser Dokumentation aber noch nicht abgeschlossen. Ziel ist es, dass Veranstaltungskarten für Veranstaltungen in Uelzen, z.B. auch in Bad Bevensen online erworben werden können und umgekehrt. Die Vernetzung von Uelzen, Ebstorf und Bad Bevensen ist Ende 2011 erfolgt, die Vernetzung für ein heideweites Verkaufssystem wird 2012 weiter vorangetrieben.

2.9 Wissenstransfer mit Universitäten

Die Stadt Uelzen hat 2010 damit begonnen, die **Nähe der Universitäten Ostfalia in Suderburg und Leuphana in Lüneburg** dahingehend zu **nutzen**, dass Professoren und Studentinnen und Studenten im Rahmen von Projekten, Praktika und Diplomarbeiten neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Lehre in die Praxis einbringen sollen um damit dazu beizutragen, die strategische Ausrichtung der Stadt Uelzen wesentlich zu beeinflussen. Dabei stehen im Moment die weitere Organisations- und Personalentwicklung der Stadtverwaltung vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung sowie Klimawandel und demographische Entwicklung im Allgemeinen an der Spitze der Prioritätenliste.

In diesem Sinne hat die Stadt Uelzen Ende 2010 z.B. bei der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Suderburg angefragt, ob und ggfs. für welche Fachrichtungen und mit welchen Inhalten Praktika in Uelzen von Betrieben, Einrichtungen des Gesundheitswesens der Freien Wohlfahrtspflege und Verwaltungen verschiedenster Ausrichtungen angeboten werden sollten, um die Nachfrage möglichst vor Ort in Uelzen oder ortsnah befriedigen zu können.

Die Stadt Uelzen bot in diesem Zusammenhang Praktikumsplätze vor dem Hintergrund des Klimawandels im Besonderen und der Wasserwirtschaft im Allgemeinen, für Wasser- und Tiefbau, wie es bisher bereits praktiziert wurde und wird, aber auch für das Wasser- und Bodenmanagement an. Auch stellt der demografische Wandel im Hinblick auf Mehrgenerationenprojekte und dergl. eine Herausforderung dar, in der die Stadt Uelzen durch Praktika Einblick gewähren könnte.

Die Stadt Uelzen strebt mit dieser Initiative an, dass im Rahmen der Praktika Analysen und Bestandsaufnahmen ermöglicht werden, die die Grundlage für Themen von Diplomarbeiten bilden könnten. Hierdurch soll ein qualifizierter Wissenstransfer zwischen Lehre und Wissenschaft einerseits und Praxis andererseits ermöglicht werden.

Nach einem ersten Austausch mit den Universitäten und interner Abstimmung konnte z.B. der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften in Suderburg im Januar 2011 im Fachbereich Straßenbau, Umwelt und Grünflächen und/oder im Eigenbe-

trieb Stadtentwässerung grds. für die Studiengänge Bauingenieurwesen (Wasser- und Tiefbau) sowie Wasser- und Bodenmanagement für das 7. Semester ein 14 Wochen- Praxisprojekt (inkl. 2 Wochen Vor- und Nachbereitung) zur Vorbereitung der Bachelor- Arbeit angeboten werden. Eine Nachfrage über weitere Praktikumsplätze in diesen Studiengängen könnte vermutlich über die Initiative „Arbeiten und Leben in Uelzen“ befriedigt werden, der zur Zeit die Stadtwerke Uelzen GmbH und elf andere Unternehmen angehören, und die sich zum Ziel gesetzt hat, den Bedarf an qualifizierter Ausbildung zu fördern und dazu beizutragen, Nachfrage und Angebot nach qualifizierten Arbeitsplätzen möglichst zu decken.

Ein dreimonatiges Feldforschungsprojekt zur Datenerhebung und Informationsbeschaffung für die Masterarbeit im Studiengang Klimawandel und Wasserwirtschaft konnte ebenfalls von der Stadt Uelzen angeboten werden.

Wegen des Studienganges Angewandte Informatik hat sich die Stadt Uelzen mit dem IT- Verbund Uelzen in Verbindung gesetzt. Der Vorstand des IT- Verbundes konnte sich ebenfalls gut vorstellen, für den Bereich „Angewandte Informatik“ ein Projekt als Praktikumsarbeit anzubieten. Allein im Bereich IT- Service für Schulen könnte eine anspruchsvolle Aufgabenstellung vergeben werden. Darüber hinaus gibt es im Bereich der IT noch eine Reihe weiterer geeigneter Themenstellungen. Sofern ein fachlicher oder inhaltlicher Bezug zum Studiengang (Bau-Wasser-Boden) erforderlich ist, wäre evtl. im Sektor Geoinformationssysteme eine interessante Aufgabenstellung gegeben.

In einer Kooperation der Stadtverwaltung Uelzen mit der Leuphana Universität Lüneburg - Minor: Arbeitsrecht und Personalmanagement, ist 2011/2012 ein studentisches Praxisprojekt zum Thema „Personalmanagement im Demografischen Wandel“ durchgeführt worden. Dabei wurde eine Alterstrukturanalyse und Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einer qualitativ hochwertigen Abschlussveranstaltung am 27.01.2012 im Ratssaal der Stadt Uelzen präsentiert.

Im Sinne dieser beispielhaft vorgetragenen Möglichkeiten wird zur Zeit der Erstellung dieser Dokumentation weiterhin verstärkt daran gearbeitet, die Erkenntnisse aus Wis-

senschaft und Lehre und die tägliche Verwaltungspraxis zusammenzubringen um damit die strategische Ausrichtung der Stadt Uelzen weiter wesentlich zu optimieren.

2.10 „Vision“: Projekt D115 und die Bildung von Servicecentern



Der Leitgedanke des Projektes des Bundes D115 ist: Unter einer einzigen Telefonnummer gibt die öffentliche Verwaltung überall in Deutschland kompetente Auskünfte über Leistungen der öffentlichen Verwaltung.

2007 wurden die Weichen für das Projekt D115 gestellt: Die Bundesnetzagentur hat die Rufnummer zugeteilt. Experten haben Modellregionen ausgewählt und ein Grobkonzept der einheitlichen Behördenrufnummer formuliert.

2008 hat eine Projektgruppe aus Bundesministerium des Innern (BMI) und Land Hessen gemeinsam mit Experten aus Städten, Ländern und Bund ein Feinkonzept erarbeitet. Darin sind die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für den Pilotbetrieb festgelegt. Das Feinkonzept wurde am 26. September 2008 veröffentlicht.

Am 24. März 2009 startete das Projekt D115 in den Modellregionen. Es folgt über einen Zeitraum von rund zwei Jahren eine Pilotphase. Weitere Kommunen, Landes- und Bundesverwaltungen im gesamten Bundesgebiet sollen an D115 teilnehmen und an den D115-Verbund angeschlossen werden.

Das Bundesprojekt D115 liefert in vielen Kommunen den Anstoß dafür, über interkommunale Zusammenarbeit ein gemeinsames Telefon- Servicecenter einzurichten und - ganz vereinfacht gesagt - die Telefonauskunft gemeinsam zu betreiben.

Für eine denkbare Zusammenarbeit in diese Richtung im Landkreis Uelzen hieße das:

Die Behördennummern von Landkreis Uelzen 82-0, Stadt Uelzen 800-0 sowie von allen Samtgemeinden würden in einem Servicecenter gebündelt. Die Telefonzentralen in den einzelnen Verwaltungsgebäuden würden aufgelöst! Die Bürgerinnen und Bürger könnten zwar weiter die altbekannten Behördenrufnummern anwählen. Diese werden aber alle einheitlich auf das Service-Center umgeleitet.

Zusätzlich würde man sich an dem Projekt D 115 beteiligen. Auch diese Nummer wird über das Servicecenter abgewickelt.

Aktuell muss man sagen, dass sich die Behördenrufnummer in Deutschland aufgrund der noch andauernden Pilotphase noch nicht durchgesetzt hat. Im Servicecenter im nahe gelegenen Wolfsburg beispielsweise machen Anrufe über die Rufnummer 115 max. 3% der Anrufe aus. Alle anderen Anrufe erfolgen über die altbekannte Nummer der Stadt Wolfsburg. Das Service-Center selber hat sich hingegen sehr bewährt.

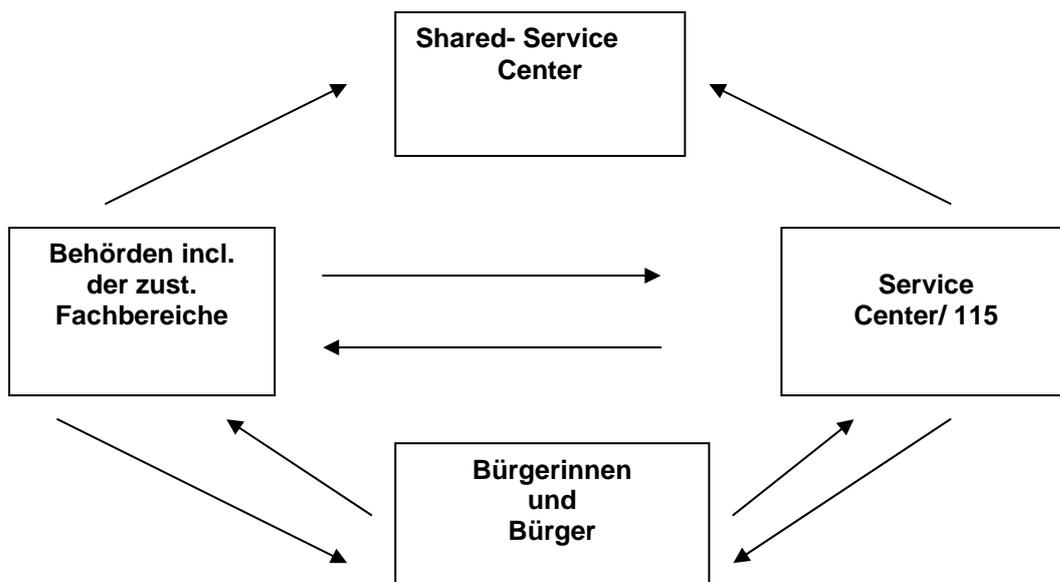
Die Initiatoren von Service-Centern gehen davon aus, dass durchschnittlich jeder Einwohner einmal pro Jahr den Telefonservice nutzt und ein Mitarbeiter 20.000 Kontakte im Jahr bearbeiten kann. Hieraus lässt sich eine erste Personalausstattung ermitteln.

Mit einem Servicecenter, das auf persönlichen Kontakt am Telefon setzt und ebenso Brief, Fax, E-Mail, SMS, MMS usw. nutzt, könnten kreisweit folgende Vorteile erzielt werden:

- eine höhere Beratungsqualität
- Zeitersparnis für Bürgerinnen und Bürger
- Höhere Effizienz und Bürgernähe
- optimierte verwaltungsinterne Prozesse
- Verbesserung der Transparenz der Kernanliegen und Erwartungen

- eine höhere Servicequalität
 - einheitliche Kommunikation
 - Imagegewinn durch Innovation
 - kontinuierliches Monitoring der Kernthemen
 - zielorientiertes Erkennen und Abstellen von Defiziten
 - rechtzeitiges Erkennen neuer Themen
- usw.

Im Gesamtzusammenhang mit eventuellen zukünftigen Kommunalstrukturen entlastet eine Telefon- Service-Center wie auch das in dieser Dokumentation im Kapitel 2.1 beschriebene Shared- Service- Center die Behördenstellen (incl. der jeweiligen Organisationseinheiten) vor Ort deutlich und würde sich dementsprechend gut in angedachte strategische Strukturen einfügen.



Ob die Bildung eines gemeinsamen Telefon-Service-Centers möglich ist, hängt wie in allen anderen Bereichen der interkommunalen Zusammenarbeit von einer Einigung aller betroffenen Gebietskörperschaften ab. Die bisherigen Erfolge z.B. im Bereich IT usw. haben aber gezeigt, dass ein solches Ziel durchaus erreichbar scheint. Wenn man diese Konstellation diskutieren will, muss man als Prüfalternative auch berücksichtigen, ob ein solches telefonisches Service-Center seinen Sitz unbedingt in Uel-

zen bzw. im Landkreis Uelzen haben muss oder ob dieser Dienst durch bereits etablierte große Service-Center, wie z.B. im nahe liegenden Wolfsburg mit erledigt werden kann. Eine Outsourcing- Lösung ist bei einem Telefonfon-Service-Center eine vom Grundsatz mögliche und technisch realisierbare Lösungsmöglichkeit. In einem ersten Schritt gilt es zunächst zu prüfen, ob das Angebot der Behördenrufnummer 115 ressourcenschonend extern, z.B. über das Service- Center Wolfsburg, abgewickelt werden kann.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob gerade in den größeren Verwaltungen, wie Stadt oder Landkreis, tatsächlich das Personal in der „Eingangsinformation“ entbehrlich wäre, denn dieses Personal wickelt nicht nur die Telefonie ab, sondern steht auch für mündliche Auskünfte für Bürgerinnen und Bürger, die das Rathaus oder Kreishaus betreten, zur Verfügung.

Zu prüfen ist auch, ob interne Prozesse optimiert werden können. z.B. Entlastung der Fachbereiche durch intensivere Nutzung der Telefonzentrale durch den Bürger- und Unternehmensservice (BUS).

3. Organisation

3.1 „Konzern“ Stadt Uelzen

Die „Ursprungskette“ der kommunalen Aufgabenwahrnehmung dürfte jedem kommunalen „Verwaltungskenner“ bekannt sein.

Art.28 Abs. 2 S. 1 GG (gemeindliche Selbstverwaltungsgarantie) gibt den Gemeinden die Zuständigkeit für alle Aufgaben, die im gemeindlichen Zusammenleben wurzeln. Nach der Kommunalverfassung sind die Gemeinden in ihrem Gebiet die ausschließlichen Träger der gesamten öffentlichen Aufgaben, soweit die Gesetze nicht ausdrücklich etwas anderes bestimmen. Sie stellen in den Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit die für ihre Einwohnerinnen und Einwohner erforderlichen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen öffentlichen Einrichtungen bereit, also quasi die Bereiche der Daseinsvorsorge.

Daseinsvorsorge umschreibt die staatliche Aufgabe zur Bereitstellung der für ein sinnvolles menschliches Dasein notwendigen Güter und Leistungen – die sogenannte **Grundversorgung**. Dazu zählt als Teil der **Leistungsverwaltung** die Bereitstellung von öffentlichen Einrichtungen für die Allgemeinheit, also z.B. Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser-, und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen, Krankenhäuser, Friedhöfe, Bäder usw. (**Infrastruktur**). Dabei handelt es sich größtenteils um Betätigungen, die heute von **kommunalwirtschaftlichen Betrieben** wahrgenommen werden.

Im Rahmen einer fortschreitenden Privatisierung müssen allerdings viele ehemals rein kommunal und öffentlich-rechtlichen wahrgenommene Betätigungen der Daseinsvorsorge heute mit privaten Anbietern konkurrieren bzw., die traditionellen Leistungen der Daseinsvorsorge können und werden heutzutage auch von Privaten wahrgenommen (z.B. Klinikum Uelzen).

Die Stadt Uelzen hat als sog. „Mittelzentrum“ der Region im Bereich der Daseinsfürsorge eine besondere Verantwortung wahrzunehmen.

Aus dieser Ausgangssituation heraus ist für den Bereich der Daseinsfürsorge der Stadt Uelzen die aktuelle „Konzernstruktur“ der Stadt Uelzen zu beurteilen, die im **ANHANG 3** beigefügt ist.

Sie basiert auf dem ehrenamtlichen Teil der kommunalen Selbstverwaltung, dem Rat und Verwaltungsausschuss der Stadt Uelzen incl. der dazugehörigen Fachausschüsse und teilt sich dann in die vom Bürgermeister geleitete Kernverwaltung (siehe Kapitel 3.2), die Eigenbetriebe, die Zweckverbände mit Mitgliedschaft der Stadt Uelzen, die mittlerweile umfangreichen interkommunalen Kooperationen mit anderen Kommunen und schließlich die Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen auf.

Man erkennt, dass die kommunale Aufgabe der Daseinsvorsorge aktuell über ein Konstrukt vielfältiger Organisations- und Rechtsformen abgewickelt wird, wobei der Rat der Stadt Uelzen weiterhin als Entscheidungsorgan im Rahmen der o. dargestellten kommunalen Selbstverwaltungsgarantie für die kommunalpolitischen Weichenstellungen und die Ausgestaltung dieser Konzernstruktur zuständig ist.

Im Finanzdezernat der Stadt Uelzen ist ein Beteiligungsmanagement organisiert, um zur Vorbereitung der Entscheidungen des Rates in den Grundsatzangelegenheiten der verschiedenen Beteiligungen die gesamtstädtischen Interessen zu koordinieren und ein Controlling und Berichtswesen für die Beteiligungen zu gewährleisten.

Durch die verschiedenen Haushalte, Wirtschaftspläne und Bilanzen der Konzerneinrichtungen ist es Ziel der Stadt Uelzen, in nächster Zeit einen Konzernhaushalt abbilden zu können, um für weitere strategische Entscheidungen und wichtige Weichenstellungen auch durch diese Gesamtschau Transparenz zu erzeugen.

3.2 Entwicklung der Aufbauorganisation der Verwaltung

Die Stadt Uelzen hatte sich 1998 im Rahmen einer organisatorischen Neustrukturierung der Verwaltung dafür entschieden, von den interkommunal geltenden KGSt-Organisationskennziffern und entsprechend daraus resultierenden Aufbauempfeh-

lungen abzurücken und über eine outputorientierte Produktstruktur eine eigene auf den Produkthaushalt abgestimmte Organisationsstruktur zu schaffen. Diese wurde seitdem ständig weiterentwickelt (wie in den vorangegangenen Berichten zur Verwaltungsreform dargestellt wurde).

Die aktuelle Aufbauorganisation der Kernverwaltung der Stadt Uelzen incl. der Betriebe und Kooperationen ist im **ANHANG 4** dargestellt.

Seit der letzten Dokumentation im Jahr 2006 sind folgende organisatorische Maßnahmen durchgeführt worden, die sich auf die Aufbauorganisation der Stadt Uelzen ausgewirkt haben und größtenteils im Rahmen der aktuellen Dokumentation noch gesondert und ausführlich dargestellt werden:

Kooperationen:

- Abgabe der Aufgabe „Wirtschaftsförderung“ in eine gemeinsame Organisation mit dem Landkreis Uelzen (bereits dargestellt in der Dokumentation 2006)
- Überführung des Eigenbetriebes Gebäudewirtschaft in eine gemeinsame kommunale Anstalt des öffentlichen Rechts Gebäudemanagement (gAöR-GM) mit dem Landkreis Lüchow- Dannenberg. Die Auftraggeberfunktion gegenüber der Anstalt wird im Baudezernat der Stadt wahrgenommen. Zu Anstaltsgründung siehe auch Kapitel 2.4
- Gemeinsame Wahrnehmung der Rechnungsprüfung mit dem Landkreis Uelzen (siehe auch Kapitel 2.5)
- Überführung der Abteilung 11.1 Organisation, ADV (Bereich ADV) in eine gemeinsame kommunale Anstalt des öffentlichen Rechts „IT- Verbund Uelzen“. Die Auftraggeberfunktion wird durch die Stabsstelle 11.1 „Organisation und Steuerungsunterstützung“ (11.1) im Dezernat 1 im Fachbereich „Organisation und Personal“ wahrgenommen. Zur Anstaltsgründung siehe auch Kapitel 2.3.

Organisationsveränderungen

- Zusammenlegung von Bürgeramt und Standesamt zu einen Bürger- und Standesamt. Zur Umorganisation siehe auch Kapitel 3.12
- Organisation eines „Teams“ Familien- und Senioren- Servicebüro Uelzen im Fachbereich 22 „ Schulen, Kultur, Sport, Jugend und Soziales“ im Bereich der Abteilung 22.2 „Jugend und Soziales“. Zur Organisation siehe auch Kapitel 7.1
- Übertragung der im Familien- und Senioren- Servicebüro Uelzen angewandten Organisationsform „Team“ auf die „Zentralen Bauberatung“ im Fachbereich 31 „Planung, Bauaufsicht und Liegenschaften“ im Bereich der Abteilung 31.2 „Bauaufsicht“.

Die Aufbauorganisation wird, auch bedingt durch Personalfuktuation, mit sich anschließenden Umstrukturierungen, Auswirkungen von Organisationsuntersuchungen und weiterer interkommunaler Zusammenarbeit sich in den nächsten Jahren kontinuierlich weiter verändern.

3.3 Organisationsuntersuchungen

Wie interkommunal üblich, wird auch bei der Stadt Uelzen eine kontinuierliche Produkt- bzw. Aufgabenkritik betrieben. Dazu werden über Organisationsuntersuchungen und -überprüfungen systematische Geschäftsprozessoptimierungen durchgeführt. Dies geschieht grundsätzlich

- nach der Einführung des produktorientierten Haushalts bei der laufenden Pflege der Produkte

- im Rahmen der allgemeinen Organisationsentwicklung und Geschäftsprozessoptimierung
- im Rahmen der Projektorganisation (siehe auch Kapitel 3.9) der Stadt Uelzen (z.B. in der AG „Aufgabenkritik u. Senkung von Standards und Leistungen sowie Haushaltskonsolidierung“)

Dementsprechend lassen sich auch die Zielsetzungen dieser Untersuchungen ableiten:

- Produktpflege (z.B. weiterer Abbau von Schnittstellen)
- Organisationsüberprüfung (Geschäftsprozessoptimierung)
- Haushaltskonsolidierung (Einsparung)

Die Hinterfragung der Strukturen erfolgt regelmäßig bei folgenden Anlässen:

- im Rahmen der Weiterentwicklung der Aufbauorganisation
- im Rahmen von Organisationsuntersuchungen
- nach Beauftragung durch die Verwaltungsleitung
- im Rahmen der Produktpflege
- aus eigenem Antrieb der Organisationsabteilung
- dezentral in den Organisationseinheiten aus eigenem Antrieb

Die Mitarbeiter werden in solche Prozesse mit einbezogen durch:

- LOB

- Vorschlagswesen
- Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von konkreten Organisationsuntersuchungen
- Mitarbeit bei laufenden Organisationsuntersuchungen

Alle Aufgaben und Leistungen werden systematisch erfasst durch den/die:

- Aufgabengliederungsplan nach Produkten geordnet (personell zugeordnet im Rahmen der Aufgabenverteilungspläne)
- Produktpläne

Größere Organisationsuntersuchungen in der beschriebenen Art fanden 2010/2011 in der Stadtbücherei (Abteilung 22.3) und im Fachbereich 32 „Straßen, Umwelt und Grünflächen“ statt. Gerade durch die Ausgliederungen im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit und die weiteren Kooperationsbestrebungen in Richtung eines Shared-Service-Center werden in den nächsten Jahren auch in der verbleibenden „Kernverwaltung“ verstärkt zu Organisationsüberprüfungen führen, um in dieser eine laufende Geschäftsprozessoptimierung sicherstellen zu können.

3.4 Mitarbeit in KGSt- Arbeitsgruppen

Die Stadt Uelzen ist seit Jahrzehnten Mitglied der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Köln, die sich als „Denkfabrik“ der Städte, Gemeinden und Kreise mit Fragen der Führung, Steuerung und Organisation von Kommunalverwaltungen befasst. Aufgabe der KGSt ist es, gutachtliche Empfehlungen für die tägliche Arbeit in den Kommunalverwaltungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kommunalen Praxis zu entwickeln unter Berücksichtigung von Erkenntnissen und Erfahrungen aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Die Stadt Uelzen hat die Mitgliedschaft in der KGSt von Anfang an als vorteilhaft angesehen, um an innovativen Entwicklungen unmittelbar teilzuhaben. Über die Auswertung der KGSt- Produkte (Gutachten, Berichte, KGSt- Journal, Fortbildungsveranstaltungen usw.) hinaus, hat es sich als ausgesprochen fruchtbar erwiesen, dass verschiedene Mitarbeiter der Stadt Uelzen an der Erarbeitung von Gutachten/ Berichten der KGSt mitgewirkt haben. Dies hat, neben der Möglichkeit, sich interkommunal mit Kolleginnen und Kollegen anderer Städte und Landkreise auszutauschen, den Vorteil, steuernd und gestaltend an der Entwicklung und Einführung neuer Organisationsprozesse für alle Kommunalverwaltungen in Deutschland teilzuhaben. Neue Entwicklungen in der Verwaltungsarbeit und strategischen Ausrichtungen können durch diese Verbindungen sehr früh erkannt und in die örtliche Arbeit eingebunden werden, so dass man im Rahmen zur Verfügung stehender Ressourcen von sich aus innovativ agieren kann und nicht Gefahr läuft, durch an einem vorbeilaufende Entwicklungen überrascht und zum übereilten Handeln gezwungen zu werden.

Bei folgenden Projekten der KGSt haben Mitarbeiter der Stadt Uelzen teilgenommen bzw. nehmen noch teil:

- Projektgruppe „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“, KGSt- Bericht 1/2005: Herr Blödorn
- Projektgruppe „Auswirkung des Leistungsentgelts nach dem TVöD auf wesentliche Elemente der Personalentwicklung und Personalbeurteilung“, KGSt- Bericht Nr. 2/2010: Herr Appel
- Projektgruppe/ Bewertungskommission der KGSt „Stellenbewertung Beamte“ Größenklasse 4 - 6 im Rahmen des Gutachtens „Stellenplan- Stellenplanbewertung“ Nr. 1/2009: Herr Didzilatis
- Projektgruppe „Organisationsmodell Größenklasse 5/ Größenklasse 6 - Grundlagenbericht“: Herr Didzilatis
- Projektgruppe „Zentrale Dienste“ Größenklasse 5/ Größenklasse 6: Herr Didzilatis

- Projektgruppe Personalmarketing (ab 2012): Herr Garlieb
- Vergleichsring TVöD Leistungsentgelt: Herr Appel
- Vergleichsring Personalmanagement der Städte mit 20.000 bis 250.000 Einwohnern in Niedersachsen: Herr Garlieb
- Vergleichsring Gebäudewirtschaft Niedersachsen: Herr Knaak
- Vergleichsring Bürgerämter: Herr Jaeger
- Vergleichsring Betriebliche Dienste/ Bauhöfe: Herr Spiegelberg

Die Teilnahme an den Arbeitsgruppen incl. einer durchaus nennenswerten Reisetätigkeit erfolgte im Rahmen einer allgemein hohen Arbeitsbelastung in den Organisationseinheiten über das übliche Tagesgeschäft hinaus. Durch den Mehrwert dieser Kontakte und den Zugang zu beträchtlichem Wissen in den genannten Tätigkeitsbereichen hat sich die Strategie, aktiv an der KGSt- Innovationspolitik beteiligt zu sein, für Stadt Uelzen und Mitarbeiter gelohnt. Dieser Prozess soll fortgesetzt werden.

3.5 Dezentrale Ausbildung von Organisatoren und Einbindung von Personal mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung

Bereits vor Einführung des Neuen Steuerungsmodells bei der Stadt Uelzen ist hinsichtlich der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsequent nach dem Prinzip „Delegation von Verantwortung“ verfahren worden. Im Zuge der mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells einhergehenden Implementierung der dezentralen Ressourcenverantwortung hat dies die Umsetzung dieser neuen Entwicklungen erleichtert.

In diesem Kontext steht auch die Praxis der Stadt Uelzen, im Rahmen der Personalentwicklung Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte, die nicht dem Fachbereich Organisation und Personal angehören, eine Teilnahme am Lehrgang der KGSt „Organisationsmanagement Module 1 - 4“ anzubieten bzw. zu empfehlen. Diese Lehrgänge umfassen einen Zeitraum von insgesamt 4 Wochen (Module von je einer Woche) und gestalten sich inhaltlich wie folgt:

Teil 1:

Gestaltung von Veränderungsprozessen

- Rolle der Organisatorinnen und Organisatoren als Berater
- Grundzüge des Projektmanagements

Teil 2:

Ziele und Ressourcen: Die Steuerung unterstützen

- Zielfelder/ Leitfragen der KGSt und die Operationalisierung von Zielen/ Anwendungsfelder der Zielsteuerung

Integriertes Organisations- und Personalmanagement

- Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements und ihre Verknüpfungen mit den Anforderungen des Organisationsmanagements
- Stellenbemessung

Teil 3:

Stellenbewertung

- für Beschäftigte und Beamte

Instrumente und Techniken zur Optimierung von Prozessen und Strukturen

Teil 4:

Umgang mit Konflikten in der Arbeit von Organisatorinnen / Organisatoren

In der Vergangenheit haben mehrere Führungskräfte aus dezentralen Organisationseinheiten (z.B. Fachbereich 21 „Ordnungswesen“ sowie Fachbereich 22 „Schulen, Kultur, Sport, Jugend und Soziales“) den Lehrgang absolviert.

Dies hat den Vorteil, dass die Führungskräfte aus den dezentralen Organisationseinheiten in der Lage sind, ihrer Rolle als Produktverantwortliche noch qualifizierter wahrnehmen zu können und ein noch besseres Verständnis für Organisationsveränderungsprozesse, auch im eigenen Aufgabenbereich, zu entwickeln. So können z.B. Fragen der Personalbemessung sowie der Aufbau- und Ablauforganisation besser beurteilt werden. Im Übrigen wird das Verständnis für Maßnahmen der originär zuständigen Organisationseinheit im Fachbereich Organisation und Personal (hier: Organisation und Steuerungsunterstützung), die im Regelfall Organisationsuntersuchungen durchführt bzw. begleitet, erleichtert. So können Veränderungsprozesse effektiver, schneller und einvernehmlicher umgesetzt werden.

Ein weiterer Baustein der Personalentwicklung der vergangenen Jahre/ Jahrzehnte ist der Aufbau betriebswirtschaftlichen Wissens. Bereits Anfang der 80er Jahre hat die Stadt Uelzen, zunächst für den Bereich der kostenrechnenden Einrichtungen, Personal mit betriebswirtschaftlichen Wissen (z.B. Betriebswirte) eingestellt. Mit Beginn der Überlegungen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells in den 90er Jahren war erkennbar, dass die öffentlichen Verwaltungen künftig erheblich betriebswirtschaftlicher ausgerichtet werden würden (Produktorientierung, Kosten- und Leistungsrechnung, später Doppik). Vor diesem Hintergrund sind bedarfsgerecht mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung auf unterschiedlichste Art und Weise betriebswirtschaftlich nach- und weiterqualifiziert worden, z.B. durch Ermöglichung eines Studiums der Betriebswirtschaft im Rahmen der Beurlaubung einer Beamtin, im Rahmen der Förderung zum Erwerb des Verwaltungsdiploms Betriebswirtschaft, mehrmonatige Freistellung eines Mitarbeiters zum Erwerb anerkannter betriebswirtschaftlicher Qualifikationen, ergänzende Einstellung von Volks- und Betriebswirten, verstärkte Ausbildung des betriebswirtschaftlichen Zweiges im Rahmen der sog. Y- Ausbildung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst.

Durch die vorausschauende Personalplanung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war es der Stadt möglich, rechtzeitig die Elemente des Neuen Steuerungsmodells einzuführen und als Pilotkommune des Landes Niedersachsen hinsichtlich der Einführung der Doppik zu fungieren. Darüber hinaus war es möglich, in verschiedenen Bereichen der Verwaltung Ämterstrukturen zugunsten optimierterer Strukturen abzulösen. So sind beispielsweise die Bereiche Betriebliche Dienste, Gebäudewirtschaft, Stadtentwässerung und Forsten jeweils zu Eigenbetrieben (mit kaufmännischer Buchführung) umorganisiert worden, zum Teil nach Zwischenschritten in der Organisationsform von optimierten Regiebetrieben (ebenfalls mit kaufmännischer Buchführung).

3.6 Umsetzung des KGSt- Gutachtens Stellenplan Stellenbewertung 2009

Das Gutachten der KGSt, „Stellenplan- Stellenbewertung“, liefert für die Stadt Uelzen bereits seit 1970 die Grundlage für die Bewertung aller Beamtendienstposten. Die Dienstposten sind alle einheitlich auf der Grundlage dieses Gutachtens, Stand 1982, bewertet.

Die KGSt hat dieses Gutachten überarbeitet und 2009 neu veröffentlicht. Die bekannte Struktur des Bewertungsmodells (Bewertungsmerkmale und ihre Gewichtung zueinander) blieb im Kern und von der Struktur her unverändert, wurde jedoch weiterentwickelt und modernisiert. Gleiches gilt für die Musterbewertungen der KGSt für einzelne „typische“ Stellen.

Die Stadt Uelzen beabsichtigt, das neue Gutachten bei Dienstpostenbewertungen anzuwenden. Dies hat folgende Auswirkungen:

Das Bewertungssystem der KGSt erfordert neben den einzelnen Bewertungsmerkmalen einen horizontalen und vertikalen Quervergleich aller Beamtendienstposten, damit die Bewertungen im Hause untereinander und mit dem KGSt- System „stimmig“ und plausibel sind. Diesen horizontalen und vertikalen Quervergleich kann man

nur vornehmen, wenn alle Dienstposten nach dem gleichen Bewertungssystem bewertet sind. Dies bedeutet: Wenn man auch nur einen Dienstposten nach dem neuen System bewerten möchte, müssen alle anderen Dienstposten auch auf dieser Grundlage bewertet sein, um den horizontalen und vertikalen Quervergleich durchführen zu können.

Aus diesem Grund steht seit September 2009 eine Neubewertung aller Beamten-dienstposten bei der Stadt Uelzen an, auch wenn sich die Struktur des Bewertungsmodells im Kern nicht verändert hat und sich voraussichtlich im Ergebnis auf den meisten Dienstposten kein anderes Bewertungsergebnis als bisher ergeben wird. Viele Stellenbeschreibungen waren mittlerweile aber älter als 10 Jahre, so dass das neue Gutachten auch hier die Möglichkeit bietet, diesen Bereich zu aktualisieren und im Hause wieder einheitlich und abgestimmt zu gestalten.

Gesamtziel ist die Optimierung einer umfassenden und fundierten Organisations- und Personalentwicklung.

Die Umsetzung des KGSt- Gutachtens beinhaltet bei der Stadt Uelzen folgende Verfahrensschritte:

- Neufassung der Dienstpostenbeschreibungen (ggfs. auf der Grundlage aktueller Produktbeschreibungen und - Ziele sowie Anforderungsprofile lt. Ergänzung zur Dienstpostenbeschreibung)
- Erarbeitung eines aktuellen Dienstpostenbewertungsplanes
- Vorbewertung in der Bewertungskommission
- Bewertungsvorschlag für den Bürgermeister
- Kenntnisnahme der Dienstpostenbewertung durch den Verwaltungsausschuss

- Einbringung von möglichen Bewertungsänderungen in den Stellenplan des Folgejahres mit Beschlussvorschlägen zu Stellenänderungen

Die Tätigkeiten der Leiter/ Leiterinnen der Organisationseinheiten (OE) der 1. Ebene bis 3. Ebene (Dezernenten - Fachbereichsleiter/innen - Abteilungsleiter/innen) unterscheiden sich insbesondere durch die den OE jeweils zugeordneten Aufgaben und Produkte sowie durch ihre Größe und Struktur. Formal sind sie immer gleich. Sie wurden daher in Anlehnung an die KGSt nur einmal für alle Leitungsstellen der Stadt Uelzen beschrieben und gelten verbindlich als Mindestanforderung für alle Führungspositionen (**ANHANG 5**). Die Beamtinnen und Beamten müssen daher in Ihrer Arbeitsbeschreibung nur den Begriff „Leitungstätigkeit“ verwenden und hierfür den notwendigen Zeitanteil angeben und brauchen keine detaillierte Beschreibung der Leitungstätigkeiten mehr vorzunehmen.

Mittlerweile muss im Rahmen des „Konzerns“ Stadt Uelzen bei der Beschreibung der wesentlichen Tätigkeiten darauf geachtet, dass angegeben wird bzw. das es ersichtlich ist, ob eine Aufgabe als „Auftraggeber“ wahrgenommen (z.B. gegenüber Service-Einheiten wie dem IT- Verbund Uelzen, den Betrieblichen Diensten oder der gAÖR-GM) wird oder ob ggfs. bei dieser Aufgabe selber als Serviceeinheit (Auftragnehmer) für andere Organisationseinheiten (Auftraggeber) gearbeitet wird.

Es wird den Beamtinnen und Beamten angeboten, das allgemeine Anforderungsprofil für den Dienstposten (**ANHANG 6**) als Anlage und Ergänzung der Dienstpostenbeschreibung beizufügen, sofern beim Anforderungsprofil Anhaltspunkte ersichtlich sind, die ggfs. Auswirkungen auf die Bewertungskriterien haben könnten (z.B. Aus- und Vorbildung, Fach- und Sozialkompetenz bei den dienstlichen Beziehungen oder Voraussetzungen beim Grad der Erfahrung).

Die Stadt Uelzen strebt in jedem Fall zu 100% die Einhaltung der Bewertungsgrundsätze der KGSt an. Die gilt nicht nur hinsichtlich der einzelnen Bewertungskriterien, sondern auch beim Abgleich mit den Musterbewertungen der KGSt. Die KGSt hat typische Stellen musterbewertet, so dass sich ein in sich stimmiges „Raster“ ergibt. Insbesondere die Leitungsstellen gelten dabei als "Markierungspunkte". Die Stadt

Uelzen fügt ihre Dienstposten in dieses KGSt- Raster ein, d.h. es kann insofern keine Bewertungen über dieses "Musterstellenraster" hinaus geben, es sei denn, besondere Umstände (abweichender Aufgabenumfang vom Muster usw.) würden dies rechtfertigen.

Genauso wird es bei der Anwendung des neuen, aktualisierten Gutachtens 2009 geschehen, wo die Stadt Uelzen Mitglied der Bewertungskommission der KGSt für Muster- Dienstposten der GK 4 - 6 war. Die Stadt wird auch hier die interkommunal festgelegten Markierungspunkte als "Obergrenze" verbindlich einhalten, damit das neue Gutachten dauerhaft interkommunal Bestand hat, wie dies beim Gutachten 1982 sehr lange Zeit der Fall war und noch immer ist.

3.7 Raumsituation

Das (neue) Rathaus der Stadt Uelzen wurde im Jahr 1997 durch die Mitarbeiter/innen bezogen. Die große Anzahl der damals vorhandenen Außenstellen konnte aufgelöst werden. Im Alten Rathaus waren noch die Mitarbeiter/innen des Ruhenden Verkehrs und des Rechnungsprüfungsamts untergebracht. Mit der Zusammenlegung von Sozial- und Arbeitslosenhilfe (Hartz-4-Reform) wurden zum 01.Januar 2005 im Rathaus Räume frei, da die bisher dafür zuständigen Mitarbeiter/innen an die Agentur für Arbeit bzw. den Landkreis Uelzen abgeordnet wurden.

Im Zuge der Einrichtung eines Familien-Servicebüros Uelzen im Jahr 2007 mit der Einstellung zusätzlichen Personals hat es innerhalb des Rathauses Umzüge gegeben, parallel dazu wurden die Mitarbeiter/innen des Ruhenden Verkehrs im Rathaus untergebracht. Das Familien- Servicebüro Uelzen befindet sich im Erdgeschoss (Eingang Busbahnhof) und konnte im Jahr 2009 um ein Senioren -Servicebüro erweitert werden.

Die Aufgaben des Rechnungsprüfungsamtes werden ab 1. Juli 2009 durch den Landkreis Uelzen wahrgenommen (Zweckvereinbarung), die Mitarbeiter/innen des RPA sind vom Alten Rathaus in das Kreishaus umgezogen. Mittlerweile wird das Alte

Rathaus nicht mehr von Mitarbeiter/innen genutzt. Es wird für Zwecke der Kreisvolkshochschule umgebaut.

Im Jahr 2011 stehen nach der Gründung des IT- Verbundes (gAöR) weitere Veränderungen an. Nach Fertigstellung des Anbaus des Abfallwirtschaftsbetriebes (AWB) des Landkreises Uelzen in Oldenstadt werden die für den AWB bisher im Kreishaus tätigen Mitarbeiter/innen nach Oldenstadt umziehen, die noch im Rathaus verbliebenen IT- Mitarbeiter werden dann in das Kreishaus wechseln.

Es bestehen Bestrebungen, den „sozialen Bereich“ im Erdgeschoß des Rathauses auszubauen. Es liegt eine konkrete Anfrage einer Körperschaft des öffentlichen Rechts vor, die gern ihre Beratungsleistungen im Umfeld des Senioren- und Familienservicebüros/ Bürgeramtes anbieten möchte. Des Weiteren steht die Einrichtung eines Pflegestützpunktes (über den Landkreis Uelzen) an. Eine Zusammenlegung aller Angebote bzw. entsprechende Unterbringung im Erdgeschoss des Rathauses soll angestrebt werden, um ein für die Bürger/innen an einer prominenten Stelle konzentriertes Angebot zu schaffen.

Nach Umsetzung aller Maßnahmen besteht u.U. auch die Option, ein sog. Eltern-Kind-Büro für Mitarbeiter/innen der Stadt Uelzen, einzurichten. Dies ist seit längerem vor dem Hintergrund der weiteren Optimierung von Maßnahmen zur Förderung von Familie und Beruf vorgesehen, konnte aber mangels freier Raumkapazitäten noch nicht umgesetzt werden.

Festzuhalten ist, dass ansonsten in allen Bereichen des Rathauses die vorhandenen Räume fast zu 100 % belegt sind und somit kaum Leerstand zu verzeichnen ist. Nach Aufgabe des Alten Rathauses konnte die allgemeine Verwaltung nach jahrzehntelanger dezentraler Unterbringung zentral in einem Gebäude (Rathaus) untergebracht werden und alle Synergievorteile einer zentralen Unterbringung nutzen. Dezentral organisiert sind weiterhin naturgemäß Einrichtungen wie die Betrieblichen Dienste, Kläranlage, Stadforst, Jugendzentrum, Stadtarchäologie usw.).

3.8 Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten sollen an dieser Stelle nicht vor dem Hintergrund betrachtet werden, wann eine Einrichtung offiziell geöffnet hat, sondern zu welchen Zeiten Leistungen für die Kunden (Bürgerinnen und Bürger) erbracht werden.

Natürlich existieren im Bereich der Kernverwaltung Öffnungszeiten in einem Zeitrahmen, wie er im öffentlichen Dienst allgemein üblich ist. Die Flexibilität und Ausrichtung an Nutzerinteressen nimmt aber immer mehr zu. Es hat zwar schon immer gesonderte Dienstvereinbarungen für Bereiche gegeben, die aufgrund der dienstlichen Belange flexibler und umfangreicher agieren müssen, es ist an dieser Stelle aber trotzdem einmal angebracht, einen kurzen Überblick zu geben.

In der Stadt- und Touristinformation wird nicht zuletzt wegen der Funktion einer Kartenvorverkaufstelle mit an privaten Einrichtungen angelehnten Öffnungszeiten gearbeitet. Das gilt wochentags für die Arbeit bis 18.00 Uhr, den Freitagnachmittag aber auch insbesondere den Samstagvormittag.

Auch die erweiterten Öffnungszeiten des Bürger- und Standesamtes haben sich bewährt. Hier insbesondere die erweiterten Zeiten bis 17.00 Uhr, den langen Donnerstag bis 18.00 Uhr und den sehr gut angenommenen Samstagvormittag. Darüber hinaus sind die Standesbeamten und Standesbeamtinnen auch immer bereit, Trauungen außerhalb der normal nachgefragten Zeiten durchzuführen.

In der Stadtbücherei sind nach Bürgerbefragung die Öffnungszeiten auf den Samstagvormittag erweitert worden (siehe auch Kapitel 7.2). Die Erfahrungswerte sind bisher mit erhöhten Besucher- und Ausleihzahlen positiv.

Darüber hinaus ist es erwähnenswert festzustellen, dass auch in vielen anderen Bereichen direkte Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger außerhalb normaler Arbeitszeiten zu erbringen sind. Genannt werden können hier u.a.:

- Winter- und sonstige Dienste der Betrieblichen Dienste

- Einsatz des Kulturmanagement bei vielfältigen öffentlichen Veranstaltungen
- Veranstaltungen der Stadtjugendpflege (z.B. Ferienprogramm)
- Leistungspalette im Jugendzentrum
- Aktionen der Stadtforst
- Einsatz bei Märkten und Veranstaltungen
- Einsatz bei der Parküberwachung

In all diesen Bereichen wird städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Flexibilität abverlangt, die sich nicht wesentlich von denen privater Unternehmen (außerhalb von Nachtdiensten) unterscheidet.

Die Stadt Uelzen wird in Zukunft weiter versuchen, die Nutzerinteressen zu ermitteln um bürgerorientiert die Angebotspalette zeitlich entsprechend optimieren zu können.

3.9 Aktuelle Projektorganisation

Der Verwaltungsreformprozess wird seit 2003 im Rahmen einer Projektorganisation vorangetrieben. Da die Stadt Uelzen keine extra Organisationseinheit oder freigestellte Mitarbeiter für die Weiterentwicklung einsetzen kann, wird seit Jahren erfolgreich über das Instrument der Projektgruppen die Verwaltung weiterentwickelt. Sobald Themen abgearbeitet oder erledigt sind oder neu entstehen und initiiert werden, wird die Projektorganisation entsprechend angepasst. Zuletzt wurden 2010 die Projektgruppen „Demografischer Wandel“ und „Klimawandel“ eingerichtet, damit die Stadt Uelzen in diesen Bereichen zukunftsfähige Konzepte erarbeiten und umsetzen kann. Die aktuelle Projektorganisation der Stadt Uelzen ist als **ANHANG 7** beigefügt.

3.10 Projektgruppe Demografischer Wandel

Der demografische Wandel ist im öffentlichen Bewusstsein angekommen und wird alle Kommunen in Deutschland in den nächsten Jahrzehnten dauerhaft beschäftigen. Er berührt in unterschiedlicher Ausprägung nahezu sämtliche Fachbereiche und Betriebe der Stadt Uelzen und erfordert damit jetzt und nicht erst in zehn Jahren ein übergreifendes, integratives und nachhaltiges Demografiemanagement.

„Es ist nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern gut auf sie vorbereitet zu sein“, hat schon Perikles, griechischer Politiker der Antike gesagt.

Der demografische Wandel stellt Uelzen vor große Herausforderungen. Damit wir als Stadt Uelzen zukunftsfähig bleiben, müssen wir auf den demografischen Wandel gut vorbereitet sein. Bekanntermaßen befindet sich unsere Gesellschaft durch Geburtenrückgang, höhere Lebenserwartung und Zuwanderung in einem gravierenden Veränderungsprozess. Kein kommunaler Bereich wird von den Folgen des demografischen Wandels ausgenommen bleiben. Daraus erwachsen erhebliche Anforderungen an Politik und Verwaltung. Die Stadt Uelzen begreift den demografischen Wandel als Chance, wenn sie sich frühzeitig auf die erwarteten Veränderungen einstellt.

Um den gesellschaftlichen Veränderungen angemessen zu begegnen, sind eine gesicherte Datenbasis und Kenntnisse der Entwicklungsprozesse unerlässlich. Um Antworten auf dieses komplexe Thema zu finden, ist zunächst Klarheit darüber zu schaffen, wie sich die Bevölkerung in Uelzen voraussichtlich entwickeln wird und welche Aufgabenbereiche der Stadt besonders davon betroffen sind.

Die Stadt Uelzen hat hierfür im Mai 2010 unter dem Vorsitz des Ersten Stadtrates eine Projektgruppe „Demografischer Wandel“ eingerichtet (siehe auch Kapitel 3.9 Aktuelle Projektorganisation), die die Stadt Uelzen auf den demografischen Wandel vorbereiten soll. Im ersten Schritt soll bis Juni 2011 die Ausgangslage incl. möglicher Prognosen beschrieben und bezogen auf den demografischen Wandel spezifische ausgesuchte Handlungsfelder erarbeitet werden. Der entsprechende Projektauftrag ist als Ausgangspunkt der Arbeiten im **ANHANG 8** beigefügt. Er schließt mit einem Auftaktbericht, der anschließend Politik und Verwaltung weitergehende Analysen und Schlussfolgerungen ermöglichen soll, um daraus nächste Handlungsschritte zu entwickeln. Die demografischen Folgen lassen sich nur gemeinschaftlich bewältigen und

machen auf der Grundlage des Auftaktberichtes in den nächsten Jahren eine Zusammenarbeit von Kommunen, Politik, Wirtschaft, Institutionen, Vereinen, Verbänden und Bürgerinnen und Bürgern der Stadt und des Kreises Uelzen erforderlich. Der Auftaktbericht wird im Frühjahr 2012 dem Rat der Stadt Uelzen und der Öffentlichkeit präsentiert.

3.11 Projektgruppe Klimawandel

Der (kommunale) Klimaschutz bekommt wegen der bereits jetzt absehbaren Folgen der Klima- Veränderungen einen immer höheren Stellenwert, bietet ein weites Betätigungsfeld und stellt die Kommunen gleichzeitig vor große Herausforderungen.

Auf Anregung der Verwaltungsleitung wurde daher Ende des Jahres 2010 die Projektgruppe Klimawandel ins Leben gerufen.

Unter der Leitung von Baudezernent Karsten Scheele-Krogull hat die Projektgruppe die Arbeit aufgenommen und zunächst zusammengestellt, in welchen Bereichen verwaltungs- bzw. „konzern-“ weit bereits jetzt Erfolge hinsichtlich des Energieverbrauchs und damit der Klimabilanzen zu verzeichnen sind und wo sich weitere Einsparpotenziale ergeben können.

Die Projektgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, zunächst eine kommunale CO₂-Bilanz zu erstellen, sich an verschiedenen Vergleichsringen zum Thema Klimaschutz zu beteiligen und die Erarbeitung eines Klimaschutzkonzeptes in Angriff zu nehmen.

3.12 Bürger- und Standesamt

Die Projektgruppe „Aufgabenkritik und Haushaltskonsolidierung“ hat im Frühjahr 2004 den Vorschlag entwickelt, zur besseren Nutzung der vorhandenen Ressourcen das Bürgeramt und das Standesamt zusammenzulegen.

Die Mitarbeiter beider Organisationseinheiten sollten den Umwandlungsprozess selbst entwickeln. Zu diesem Zweck wurde der Gesundheitszirkel Bürgeramt/ Standesamt eingerichtet, der unter Moderation der Vorsitzenden der Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung, der Beteiligung eines externen Organisations und einer Auswahl von Mitarbeitern der beiden Ämter im November 2005 seine Arbeit aufnahm. In 10 Sitzungen gelang es bis Oktober 2007, ein Konzept zu erarbeiten, das die Grundlage für das spätere Zusammenwachsen zur Abteilung Bürger- und Standesamt darstellte. Besondere Berücksichtigung fand darin das Serviceprinzip „Alles-aus-einer-Hand“, wonach auch in der vereinigten Organisationseinheit den Kunden eine möglichst umfassende Palette des dann gemeinsamen Aufgabenspektrums insbesondere im Großraumbüro geboten werden sollte. Weiteres Ziel war, durch viele gleich gestaltete Arbeitsplätze einen flexiblen Personaleinsatz mit großem Personalpool zu ermöglichen.

Die räumlichen Voraussetzungen wurden bereits im Herbst 2005 geschaffen, indem das Standesamt aus dem Gebäudeteil „Altes Amtsgericht“ in die unmittelbare Nähe zum Bürgeramt umzog.

Die entscheidende Rolle bei der Zusammenlegung spielte aber, dass sich die Bediensteten durch großen persönlichen Einsatz zusätzliche Kompetenzen aus dem jeweils anderen Arbeitsfeld erarbeiten mussten. Um personenstandsrechtliche Tätigkeiten wahrnehmen zu können, ist außerdem die Ausbildung und Bestellung zum Standesbeamten unverzichtbar. Die gegenseitigen Qualifikationen wurden seit Mai 2007 in Angriff genommen, so dass bereits am 13.11.2007 die ersten Mitarbeiterinnen zu weiteren Standesbeamtinnen ernannt werden konnten.

Nachdem sowohl die räumlichen wie personellen Strukturen geschaffen waren, wurden die Abteilungen Bürgeramt und Standesamt am 01.04.2008 zur Abteilung „Bürger- und Standesamt“ verschmolzen.

Schrittweise konnten seitdem standesamtliche Tätigkeiten in die Arbeitsabläufe integriert werden. Der homogene Ausbildungsstand ermöglichte es, kurzfristig auf besondere Belastungen (z.B. durch Ausfälle von mehreren Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, hohes Kundenaufkommen, usw.) zu reagieren, ohne Abstriche bei der Qualität der Aufgabenerledigung und den großzügigen Öffnungszeiten machen zu müssen.

Die positive Wahrnehmung der neuen Organisationseinheit in der Öffentlichkeit spiegelt sich in den wiederholt herausragenden Beurteilungen bei Kundenbefragungen wieder. Zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit sind regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen, sowie ständige Abstimmungen und Anpassungen der Arbeitsprozesse unverzichtbar.

Eine noch bevorstehende Herausforderung ist die Neugestaltung des Großraumbüros, dessen Raumkonzept aus datenschutzrechtlichen Gründen umgestaltet werden muss. Die Umgestaltung soll 2011 begonnen werden. Sie umfasst neben der Beseitigung baulicher Mängel (Belüftung und Beleuchtung) auch die akustische Abkopplung der einzelnen Kundenbereiche, so dass in Zukunft ungestört auch sensible Daten ausgetauscht werden können.

3.13 Strategische Weiterentwicklung in den Betrieben

A) Betriebliche Dienste

Die Betrieblichen Dienste waren quasi bis dato ein Dienstleister zur Unterstützung der Aufgaben städtischer Einrichtungen. Laut Stellenplan verfügen die Betrieblichen Dienste über 66 Stellen.

Die Einrichtung ist in vier Dienstbereiche gegliedert:

1. Zentrale Dienste:

Aufgabenschwerpunkte sind die Straßenreinigung, der Winterdienst, die Papierkorbentleerung und Werkstatt.

2. Tiefbau:

Aufgabenschwerpunkte sind Straßenunterhaltung, Reinigung und Unterhaltung der Kanalisation, Sinkkastenreinigung, Wegebau, Beschilderung und Absperrungen, Pflege von Straßenseitenräumen, Unterhaltung Gräben u.a.

3. Gartenbau:

Pflege der städtischen Grünanlagen, Straßenbegleitgrünpflege, Unterhaltung der städtischen Kinderspielplätze, Unterhaltung der Rahmenanlagen von Schulen und Sportanlagen. Unterhaltung von Regenrückhaltebecken u.a.

4. Kaufm. Verwaltung:

Leistungsabrechnung, Buchhaltung, Kostenrechnung u.a.

Seit dem Jahr 2010 wird mit dem Ziel der umfassenden Nutzung bis Ende 2012 eine neue Betriebssoftware unter der Bezeichnung BisDot integriert, die das alte Abrechnungssystem „Atlas“ vom KMRZ Lüneburg ablöst. Der Einsatz dieser Software (Betriebsinformationssystem) hat das Ziel, die Beauftragung, Leistungserfassung und Abrechnung bei den Betrieblichen Diensten zu vereinfachen.

Integriert in diesem System ist die Personal- und Geräteeinsatzplanung, die Auftragsvorgabe, die Fehlzeiten- und Leistungserfassung und Leistungsdokumentation. Mit Hilfe von mobilen Erfassungsgeräten (MEG) werden die Personal- und Geräteleistungen direkt durch die Mitarbeiter erfasst und täglich verarbeitet.

Bezogen auf die Rechnungslegung ergibt sich im Vergleich zu heute eine Zeiteinsparung von ca. vier Wochen. Die Steuerung des Betriebes wird wesentlich verbessert.

Die kommunale Zusammenarbeit spielt zur Zeit noch eine untergeordnete Rolle. Bis auf gelegentliche Einsätze in Nachbarkommunen und den Landkreis Uelzen steckt man noch in den Kinderschuhen. Räumliche Trennungen und hohe Wegezeiten erschweren es hier, wettbewerbsfähige Leistungen anzubieten.

Bei einer Erweiterung der gAöR- Gebäudemanagement Uelzen/ Lüchow-Dannenberg könnten sich unter bestimmten Voraussetzungen neue kooperative Betätigungsfelder erschließen.

B) Stadtentwässerung

Der Eigenbetrieb Stadtentwässerung besteht seit dem 01.01.1995 und hat dadurch eine Basis geschaffen, die Aufgaben der Abwasserbeseitigung eigenverantwortlich, wirtschaftlich und effizienter abzuwickeln.

Durch die motivierten Mitarbeiter und gezeigte Leistungsbereitschaft sowie einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Werkleitung, Werksausschuss und Rat der Stadt Uelzen war es möglich, die Schmutzwassergebühr seit über 15 Jahren konstant zu halten (5,20 pro m³, seit 2003 2,50 €/m³) und damit auch den Lebensmittelbetrieben in der Stadt ein verlässlicher Partner hinsichtlich ihrer Betriebskosten zu sein.

Mit einem Gesamtinvestitionsprogramm von rd. 28 Mio. EURO in den letzten 10 Jahren und davon rd. 14 Mio. EURO allein im Bereich der Abwasserreinigung wurde der Grundstein für eine erfolgreiche Umsetzung der zukünftigen Zielvorgaben gelegt.

Neben dem Umbau bzw. Erweiterung der Kläranlage zur Jahrtausendwende mit der 3. Reinigungsstufe konnten wesentliche Umbaumaßnahmen in den Bereichen

Klärschlamm- Rohschlamm:	Austausch der Maschinenteknik in Hochleistungszentrifugen (2004)
Energieerzeugung:	Neubau eines Blockheizkraftwerkes zur Faulgasverstromung (2006)
Mechanische Vorreinigung:	Neubau der mechanischen Vorreinigungsstufe (2008/09)
Energieoptimierung:	Austausch der Belüftungstechnik in der biologischen Reinigung (Teilnahme am Niedersächsischen Wettbewerb „Klima kommunal“)

durchgeführt werden.

Somit ist die Kläranlage in baulicher, maschinentechnischer und strategischer Hinsicht nahezu „rundum erneuert“. Durch die Verbesserung der Reinigungsqualität und der Stabilisierung des Prozessablaufes kann die Abwasserreinigungsanlage den Herausforderungen des nächsten Jahrzehnts begegnen.

Im Bereich des öffentlichen Kanalnetzes (Bestand rd. 345 km) ist die Neuerschließung in den vergangenen Jahren durch die abnehmende Nachfrage nach Baugrundstücken der privaten Bauherrn abgelöst worden durch Unterhaltungs- und Bestandsschutzmaßnahmen bzw. Sicherung der hydraulischen Leistungsfähigkeit der Rohrnetzanlagen.

Während in den 90er Jahren durch die Umsetzung des Abwasserbeseitigungskonzeptes noch auf einer Länge von rd. 60 km Kanalbaumaßnahmen im Einzugsgebiet der Stadt Uelzen zu verzeichnen waren, sind 2000 bis 2010 die Investitionen in rd. 30 km Rohrnetztlängen getätigt worden.

Durch die in den letzten Jahren neu entwickelten technischen Möglichkeiten der Renovierung von Kanalhaltungen (Robotereinsatz, Inlinermaßnahmen usw.) wird die Stadtentwässerung zukünftig flächen- und einzugsgebietsbezogen das Kanalnetz strategisch mit einer TV- Kamera befahren und entsprechend sanieren. Dabei wird ein Hauptaugenmerk auf den Gebieten mit einem hohen Grundwasserstand bzw. anstehendem Schichtenwasser stehen, um den Fremdwasserzulauf zur Kläranlage zu minimieren.

Ein weiterer Schwerpunkt wird seitens des Stadtentwässerungsbetriebes, wie auch in Kapitel 2.7 ausgeführt, in der Intensivierung der Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit liegen, um entsprechende Synergieeffekte für beide Seiten nutzbar zu machen. Hier folgt die Stadtentwässerung dem Bericht des Bundeskabinetts zur Modernisierung der Wasserwirtschaft.

Ein weiter Bestandteil der Modernisierungsstrategie ist das in den Branchenverbänden entwickelte Benchmarking- Konzept, auf das sich Bund, Länder und Verbände geeinigt haben.

Auch hier ist die Stadtentwässerung Uelzen seit fünf Jahren mit verschiedenen Teilnehmern aus Niedersachsen in Projekten der Kläranlage und Unternehmenskennzahlenvergleiche eingebunden.

Presseartikel zur technischen Weiterentwicklung der Kläranlage sind im **ANHANG 9** beigefügt.

C) Eigenbetrieb Stadtforst Uelzen

Der Eigenbetrieb Stadtforst Uelzen arbeitet nunmehr im achten Wirtschaftsjahr als eigenständige Einheit im „Konzern“ Stadt Uelzen und hat sich in dieser Organisationsform bewährt und etabliert.

So konnten mit Ausnahme des gesamtwirtschaftlich problematischen Jahres 2009 durchweg positive Jahresergebnisse erreicht werden. Haupteinnahmequelle ist naturgemäß der Holzverkauf; hier wird eine breitgefächerte Palette unterschiedlicher Holzsortimente - vom Brennholz bis zum hochwertigen Furnierholz - angeboten.

Die Holzpreise unterliegen konjunkturbedingten Schwankungen, so dass die jährliche Erlössituation bei nahezu gleicher Verkaufsmenge entsprechend variiert.

2007 wurde mit der neuen Forsteinrichtung (Waldinventur) der jährliche Holzeinschlag den ermittelten Holzvorrats- und Holzzuwachsdaten entsprechend auf 4300 Erntefestmeter (m³) festgelegt. Dieser Ansatz liegt unter den jährlichen Zuwachswerten; die Nachhaltigkeit der Leistungs- und Nutzungsfähigkeit der Stadtforst als vorrangiges forstliches wie gesellschaftliches Ziel der Waldbewirtschaftung ist damit gewährleistet.

Der Eigenbetrieb Stadtforst Uelzen setzt die nunmehr über 40 Jahre währende Bewirtschaftung des Stadtwaldes nach den Grundsätzen der Naturgemäßen Waldwirtschaft ohne Einschränkung fort. Hierzu zählen u.a.:

- die kahlschlagfreie, stattdessen zielstärkenorientierte Holznutzung,
- die Förderung und Vermehrung der standortgerechten Baumarten,
- der Umbau der Nadelholzbestände zu arten- und strukturreichen Mischbeständen,
- der Einsatz gut ausgebildeter Fachkräfte bei allen Arbeiten,
- boden- und bestandsschonender Maschineneinsatz,
- die Anwendung besonders umweltverträglicher Arbeitsverfahren (Pferderückung),
- der Verzicht auf Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel
- sowie die Berücksichtigung der Belange des Naturschutzes (Arten- und Biotopschutz) bei allen forstlichen Tätigkeiten.

Hierdurch besteht für die Stadtforst nach wie vor die Zertifizierung durch die strengen Waldbewirtschaftungsrichtlinien des FSC- Deutschland und des Naturland-Verbandes.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit des Eigenbetriebes Stadtforst Uelzen ist die Sicherstellung der Erholungs- und Schutzfunktionen des Stadtwaldes. Eine vielfältige Infrastruktur mit:

- Wildgehege,
- Wanderwegen,
- Ruhebänken und
- Schutzhütten

steht der Erholung suchenden Bevölkerung zur Verfügung.

Auch Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung wird in einem breitgefächerten Angebot durch:

- Führungen,
- Waldspiele,
- Ferienspaßaktionen,
- Wildgehegefest,
- Geocaching,
- Schulveranstaltungen,
- Vorträge,
- Praktika,
- Pressearbeit

geleistet.

Der Klima- Boden- und insbesondere Wasserschutz wird bei allen Maßnahmen besonders berücksichtigt. Hier handelt der Eigenbetrieb im Dienstleistungsverhältnis für die Kernverwaltung Stadt Uelzen. Das für die Wahrnehmung dieser Aufgaben benötigte Leistungsentgelt konnte seit Gründung des Eigenbetriebes deutlich verringert werden.

Hervorzuheben ist die gute Zusammenarbeit mit den Betrieblichen Diensten der Stadt Uelzen - hier werden drei Mitarbeiter der Stadtforst in den Sommermonaten im Bereich Grünpflege eingesetzt - und der Kernverwaltung, die insbesondere in den Bereichen Personalwesen, Kassenwesen und Controlling Dienstleistungen für den Eigenbetrieb erbringt.

Die organisatorische Eingliederung in das Finanzdezernat der Stadt Uelzen hat sich bewährt; Anlagenbuchhaltung, Buchungssystemberatung und Zahlungsverkehr für die Stadtforst werden hier wahrgenommen; der Eigenbetrieb ist in den regelmäßigen Informationsaustausch eingebunden.

Zwischen dem Werksausschuss Stadtforst Uelzen als politischem Lenkungsinstrument und dem Eigenbetrieb besteht ein konstruktives und harmonisches Zusammenarbeitverhältnis.

3.14 Neuorganisation der Pressearbeit

Die Medienlandschaft hat sich in den letzten Jahren rasant geändert. Medien versuchen, sich in einem verschärften Wettbewerb als bürgernah und verbrauchernah zu profilieren. Sie verstehen sich als Anwälte eines breiten Publikums, nicht als Interpreten der Verwaltung. Die Stadt Uelzen hat erkannt, wie wichtig es ist, in ständiger Kommunikation mit den Medien zu sein und Vertrauen zu schaffen. Ein professioneller Umgang mit den Medien wird heute erwartet. Auch die Entwicklung von Web 2.0 mit der Verbreitung Sozialer Netzwerke (z.B. Facebook) machen eine Neuausrichtung erforderlich, da Antworten hier schnell und unmittelbar veröffentlicht werden müssen.

Im Januar 2011 hat die Stadt Uelzen deshalb eine zentrale Pressestelle eingerichtet, die direkt der Verwaltungsleitung zugeordnet ist. Die Pressestelle führt den Dialog mit den Medien, um ihnen eine fundierte Berichterstattung über Rat und Verwaltung zu erleichtern. Im Blickpunkt steht die Aufgabe, die Bürgerinnen und Bürger sachlich, umfassend und ständig zu informieren. In enger Zusammenarbeit mit den städtischen Dezernaten und Fachbereichen gibt die Pressestelle regelmäßig Pressemitteilungen über aktuelle Vorgänge heraus. Sie ist Anlaufstelle für Journalisten und Medienvertreter, vermittelt Ansprechpartner, organisiert, koordiniert und bereitet Pressegespräche und -konferenzen inhaltlich vor. Die Verwaltungsspitze der Stadt Uelzen führt im Zwei-Wochen-Rhythmus ein Gespräch mit den örtlichen Medien zu aktuellen Themen.

4. Technische Entwicklung

4.1 Neustrukturierung im Bereich der Telekommunikation

Die Stadt Uelzen hat bis 2008 mit einer herkömmlichen analogen Telefonanlage gearbeitet. Als diese aufgrund von Problemen bei der Ersatzteilbeschaffung kaum noch gewartet werden konnte und dadurch auch die Wartungskosten „explodiert“ sind, hat sich die Stadt Uelzen dazu entschlossen, zukunftsfähig zu agieren und die IP-Telefonie einzuführen und ein einheitliches Sprach- und Datennetz unter einheitlicher Betreuung und eigener Administration zu schaffen.

IP-Telefonie (kurz für **Internet-Protokoll-Telefonie**) oder **Voice over IP** (kurz **VoIP**) genannt, ist das Telefonieren über **Computernetzwerke**. Dabei werden für Telefonie typische Informationen, d.h. Sprache und Steuerinformationen beispielsweise für den Verbindungsaufbau, über ein auch für die Datenübertragung genutztes Netz übertragen. Dadurch konnte im Jahr 2009 der Standort Lüchow des Gebäudemanagements ohne zusätzliche Technik direkt an die Telefonanlage angebunden werden. In Zukunft können weitere Außenstellen mit der zentralen Anlage vernetzt und angebunden werden.

Durch die neue Technik konnte die herkömmliche Telefontechnologie samt Netz und aller Komponenten ersetzt werden. Zielsetzung war dabei auch eine Reduzierung der Kosten durch ein einheitlich aufgebautes und zu betreibendes IT-Netz (Sprache und Daten).

Nach Ausschreibung kam 2008 eine DeTeWe- Telefonanlage samt CAESAR UMS (für Fax und Mailbox integriert in Outlook) und CTI (Telefonie Client auf PC) der Fa. Caseris zum Einsatz. Die Aufgabe „Telekommunikation“ wechselte durch die Schaffung eines einheitlichen Sprach- und Datennetzes von der Abteilung Rats- und Öffentlichkeitsarbeit /Zentrale Dienst in die IT- Abteilung (Organisation, ADV) und nach Gründung des IT- Verbundes Uelzen wird diese Aufgabe mit den anderen IT- Angelegenheiten dort zentral gesteuert wahrgenommen.

CAESAR UMS/CTI schafft eine funktionale Verbindung zwischen Telefon und PC. Die Zusammenarbeit zwischen der Telefonie- und IT- Welt bietet enorme Vorteile. Der Vorteil der Lösung liegt neben Komfort und weiteren nützlichen Funktionen in der zentralen Administrierbarkeit sowie der flexiblen Zuordnung Telefon/PC. Diese lassen die tägliche Arbeit im Unternehmen effizienter gestalten.

4.2 eGovernment- Entwicklung

Die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien hat unser Leben in den letzten Jahren deutlich verändert. Computer und Mobiltelefone sind aus unserem heutigen beruflichen und privaten Leben kaum noch wegzudenken.

Die optimale IT- Unterstützung der Arbeitsabläufe ist in vielen Unternehmen und Verwaltungen heute ein bedeutender Erfolgsfaktor. Mit einem zielgerichteten prozessorientierten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für das medienbruchfreie Zusammenwirken von Wirtschaft, Bürgerschaft und der Verwaltung können Zeit und Kosten für Verwaltungskontakte deutlich reduziert werden. Die Erschließung und Identifizierung der Potentiale, die mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologien erschlossen werden können, ist eine wichtige Modernisierungsaufgabe der öffentlichen Verwaltung und damit der Stadt Uelzen.

Die Stadt Uelzen nutzt das Internet über den gemeinsamen Internetauftritt mit dem Marktplatz Lüneburger Heide e.V. und dem Landkreis Uelzen. Darüber hinaus setzt die Stadt Uelzen selber E- Government- Funktionen zur Abwicklung folgender Verwaltungskontakte ein:

Stadt- und Touristinformation

- Kartenreservierungssystem „Ticket-Online“
- Kartenreservierungssystem Kulturkreis „Reservix“

Fachbereich Organisation und Personal

- Bürger- und Ratsinformationssystem

Bücherei

- Buchbestand online einsehen
- Kundenkonto einsehen
- Buchverlängerung online
- Buchvorbereitung online

Ordnungswesen

- Wohngeldrechner Internet
- Beantragung Briefwahl
- Rentenantrag online
- DIGANT (elektronischer Kontakt mit der Bundesdruckerei für die Beantragung von Ausweisen und Pässen)
- ePass (mit Fingerprinter)
- elektronisches Rückmeldeverfahren zwischen Meldebehörden
- Vergabe und Weitermeldung der bundeseinheitlichen Steueridentifizierungsnummer über das Meldeverfahren
- Erteilung einfacher Melderegisterauskünfte
- Sammelauskunft

- Listenauskunft
- Hausauskunft
- Auskunft zu Bildern aus dem Passregister
- Kundeninfo
- Erteilung von Polizei- und Behördenauskünften nach § 18 Abs. 1 MRRG
- Voranmeldung Zuzug
- Voranmeldung Umzug
- Voranmeldung einer neuen Wohnung
- Ausfüllung Meldeschein
- Pass-/Personalausweis- Statusabfrage
- Antrag auf Meldebescheinigung
- Antrag auf eine Aufenthaltsbescheinigung
- Antrag auf Einrichtung einer Übermittlungssperre
- Payment- Bezahlfverfahren für alle kostenpflichtigen Leistungen wie Meldeauskünfte usw.
- Fundsachenauskünfte

Mit den zusätzlichen E- Government- Angeboten im virtuellen Rathaus will die die Stadt Uelzen die Bürgerinnen und Bürger entlasten und ihnen mehr Komfort bieten.

4.3 Internetauftritt

Für den neuen Internetauftritt kommt das von der Marktplatz Lüneburg Heide Internet GmbH erworbene Content Management System (CMS) „Content XXL“ zum Einsatz. Dieses System ist technisch ausgereift und bietet Lösungen für alle aktuellen Anforderungen an eine zukunftsfähige Web-Seite.

Das System bietet folgende Möglichkeiten:

- ein Redaktionssystem mit Rechteverwaltung für eine dezentral organisierte Pflege der Internetseiten
- ein Wiedervorlagesystem zur Überprüfung von Seiten

- einen browserbasierten WYSIWYG Editor
- eine Versionierung
- Erzeugen von Vorschaubildern (Thumbnails)
- ein Kontaktmodul mit Geo-Koordinaten
- realisiert Web 2.0 Technologien
- die Einbindung des Bürger- und Informationssystem (BUS), auch über die Portalstandsuche
- eine barrierearme Textversion
- einen Stadtplan und einen Landkreisplan mit der „Geo-Koordinaten Funktion
- die Option der Mehrsprachigkeit von Seiten
- ein Shop- und Prospektmodul können eingebunden werden
- Bilder, Videos, Dokumente können in Datenbanken abgelegt und verwaltet werden
- Diverse statistische Auswertungsmöglichkeiten
- RSS- Feeds, Readspeaker kann eingebunden werden
- diverse Online-Dienste können eingebunden (z.B. Online-Buchungssystem)
- XML- Schnittstelle
- Unterstützung von Microsites
- Themenbezogene/ Partnerbezogene Newsletter
- Einbindung sozialer Netzwerke wie z.B. facebook und twitter

Mit diesen Optionen soll in den nächsten Jahren intern der Redaktionsaufwand mit Pflege und Erstellung der Seiten optimiert und wesentlich erleichtert werden und nach außen den Bürgerinnen und Bürgern und sonstigen Besuchern der Homepage ein erweitertes zukunftsfähiges Angebot gemacht werden können.

Am 01.02.2011 ist mit dem CMS ein neuer gemeinsamer Internetauftritt von Landkreis und Stadt Uelzen online gegangen.

Der neue Internetauftritt wurde über Monate überarbeitet und neuen Anforderungen sowie den o.g. neuen technischen Möglichkeiten angepasst. Eine Arbeitsgruppe, die sich aus verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen von Landkreis Uelzen, Stadt Uelzen, des IT- Verbundes Uelzen, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH und

der Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH zusammensetzt, hatte dazu einen „Kriterienkatalog“ erstellt, nach dem der Provider „Marktplatz Lüneburger Heide Internet GmbH“ den neuen Auftritt konzipiert und technisch ausgestattet hat.

Das neue Portal weicht in nahezu allen Bereichen erheblich von dem bisherigen Auftritt ab. So war der Arbeitskreis vor allem darum bemüht, die komplette Navigation heutigen Anforderungen anzupassen und besonders nutzerfreundlich zu gestalten, d.h. eine schnelle Auffindbarkeit bestimmter Inhalte zu gewährleisten.

Entfallen ist z.B. das bisherige Lebenslagenprinzip. Als ein Ausfluss der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie wurde der sog. Bürger- und Unternehmensservice (BUS) zentral durch das Land Niedersachsen bereitgestellt. Dieser Service - auch Zuständigkeitsfinder genannt - ist technisch in den neuen Auftritt eingebunden. In diesem Zuständigkeitsfinder sind bereits umfangreiche kommunale Leistungen beschrieben und den Fachbereichen und Abteilungen zugeordnet.

Die Inhalte des neuen Portals sind nicht statisch, sondern müssen ständig aktuell angepasst werden. Es ist daher geplant, dass die Pflege der Seite mittelfristig dezentral erfolgen kann, die Pflege der Daten ist künftig aufgrund des neuen Content Management Systems (CMS) wesentlich einfacher als in der Vergangenheit.

4.4 IT an den Schulen

Im April 2007 wurde im Rahmen einer Schulleiterbesprechung ein Perspektivpapier einer Arbeitsgruppe „IT an Schulen“ der Stadt Uelzen einvernehmlich beschlossen, das zuvor 2 Jahre lang in dieser Arbeitsgruppe erarbeitet worden war. Dieses Perspektivpapier wurde im Schulausschuss am 28.06.2007 als Beratungsergebnis aller Schulleitungen der Schulen in Trägerschaft der Stadt Uelzen vorgestellt. Im Ergebnis wurde von einem Investitionsstau bei den fast 250 Rechnern an den städtischen Schulen in Höhe von mindestens 300.000 € berichtet. Diesen Bestand galt es, vor dem Hintergrund einer **möglichst einheitlichen und zentral administrierbaren IT-Struktur in allen städtischen Schulen**, zu erneuern und **kontinuierlich Pflege und Wartung** sicherzustellen. Aufgrund der hohen Investitionssumme sollte dies in 3 - 4 Teilabschnitten (über 3 - 4 Haushaltsjahre) erfolgen, um dann mit einem aktuellen

Bestand möglichst in einen regelmäßigen **jährlichen Innovationszyklus** zu gelangen.

Auf der Grundlage des Perspektivpapiers erstellten die Schulen je nach den örtlichen Verhältnissen ein Medien- Konzept incl. der hierfür notwendigen Hard- und Software. Zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes wurden für den ersten Teilabschnitt 90.000 € in den Haushaltsplan 2008 eingestellt. Investitionen für die weiteren Schritte sollten ab 2009 folgen.

Mit Schwierigkeiten verbunden war bis dahin die Umsetzung eines ganzheitlichen Konzeptes über eine reine Hardware(ersatz-) beschaffung hinaus und die dauerhafte Betreuung der entstehenden IT- Systemlandschaft in den Schulen der Stadt Uelzen. Die Abwicklung der Aufgabe IT in den Schulen stellte sich bis 2009 wie folgt dar:

Die Schulsekretariate wurden zuständigkeitshalber vom Schulträger Stadt Uelzen (durch die Abteilung Organisation, ADV) betreut. Dies betraf die personelle Betreuung (Personalkosten für Installation, Wartung, Pflege usw.) sowie die Beschaffung von Sachmitteln (Hard- und Software). Für die im Perspektivpapier aufgeführten IT- Systeme in den Schulen **außerhalb der Sekretariatsarbeitsplätze** erfolgte die Ersatzbeschaffung von Hard- und Software durch den Schulträger Stadt Uelzen (durch den zuständigen Fachbereich „Schulen, Kultur, Sport, Jugend und Soziales“). Da hier kein IT- Fachwissen vorhanden war, unterstützte bei der Erstellung der Leistungsverzeichnisse für Ausschreibungen und dergl. die IT- Abteilung der Stadt, die allerdings über die Arbeiten in den Sekretariaten hinaus nur sehr begrenzt personelle Kapazitäten zur Verfügung stellen konnte, da vorrangig umfangreiche IT- Aufgaben im eigenen Hause zu erledigen waren.

Die **personelle Wartung und Betreuung** der von der Stadt beschafften Systeme **außerhalb der Sekretariate** ist wiederum Landesaufgabe. Jede Schule erhält jährlich vom Land Niedersachsen gem. § 5 des Niedersächsischen Finanzverteilungsgesetzes (NFVG) über den Schulträger ca. 4,29 € je Schüler für die Betreuung und Wartung schulischer Netzwerke außerhalb der Schulsekretariate. Für die Stadt Uelzen ergab dies für 2009 einen Auszahlungsbetrag in Höhe von ca. 21.680 €, der entsprechend anteilig an die Schulen verteilt wurde. Die Schulen konnten damit Dienstleistungen von privaten Systemhäusern und dergl. einkaufen. Mit diesen Ausgleichs-

zahlungen kommt das Land seiner Verpflichtung, die personelle Wartung und Betreuung sicherstellen zu müssen, aus Sicht der Stadt Uelzen und auch der kommunalen Spitzenverbände nur sehr eingeschränkt nach.

Durch die Notwendigkeit einer gemeinsamen IT- Struktur als Folge der Umsetzung des Perspektivpapiers wurde daher in einer Schulleiterbesprechung am 27.08.2008 erstmals die Möglichkeit der Schaffung einer Stelle für IT- Aufgaben durch den Schulträger mit den Schulen erörtert (1,0 Stellen, angesiedelt zentral in der IT- Abteilung der Stadt Uelzen). Es wurde von Seiten der Schulleiter/innen mehrheitlich erst einmal keine Notwendigkeit gesehen, einen zentralen Fachinformatiker für alle Schulen einzusetzen. Ob diese Einschätzung richtig ist, sollte die Praxis mit der Umsetzung einiger IT- Ausschreibungen zeigen. Einige Schulen sahen keinen Bedarf, weil sie gerade eine gute und interessierte Lehrkraft für IT- Angelegenheiten hatten, manche Schulen (insbesondere die kleineren Grundschulen) hatten bisher keine größeren Probleme und konnten die IT- Betreuung mit den z. Vfg. stehenden Mitteln nach NFVG selber lösen. Diese Situation änderte sich im Laufe der Umsetzung des Perspektivpapiers. Die Arbeiten Ende 2008/ Anfang 2009 zeigten auf, dass mit Ausscheiden spezialisierter Lehrer oder mit Zunahme der Komplexität der Systeme erhebliche Probleme auftraten, die zu gravierenden Mängeln im IT- System und zu unnötigen Zusatzkosten führen. Im Idealfall hätte ein zuständiger Fachinformatiker das Konzept der Schulen in Form eines Leistungsverzeichnisses in enger Abstimmung mit den Schulen zur Ausschreibung gebracht und anschließend die Installation zusammen mit Schule, Gebäudemanagement und ausführendem, externen Systemhaus koordiniert und kontrolliert und schließlich eine ordnungsmäßige Wartung und Betreuung sichergestellt. In der Realität konnte der zuständige Fachbereich „Schulen, Kultur, Sport, Jugend und Soziales“ aus den genannten Kapazitätsgründen nur ganz begrenzt auf die Kenntnisse der IT- Abteilung zurückgreifen. Leistungsbeschreibung und Ausschreibung konnten noch halbwegs zufriedenstellend erledigt werden, aber die Durchführung und Installation durch ein externes Systemhaus offenbarte schnell den Mangel an Koordination und einheitlicher Betreuung. Darüber hinaus wurden die Erwartungen der Schulen an ein funktionierendes System nicht erfüllt. Auch bei der **nach Installation** anfallenden Wartung und Betreuung der Systeme konnten insbesondere bei den großen weiterführenden Schulen immer wieder Defizite festgestellt werden, da zuständige Fachlehrer zeitlich nicht in der Lage wa-

ren, eine notwendige Aktualisierung der Systeme zu gewährleisten und auch die Schulleitungen von ihrer Ausbildung her Schwierigkeiten hatten, Arbeiten, die komplexes IT- Wissen voraussetzen, zu erledigen. Durch das fehlende Fachwissen war es somit für die Schulen auch schwer, externe Systemhäuser konkret und zielgerichtet zu beauftragen und diese Arbeiten fachgerecht abzunehmen. Im Ergebnis war z.B. festzustellen, dass oftmals Software angeschafft wurde, die eigentlich aktuellere Betriebssysteme voraussetzt hätte, so dass beim Einspielen Netzwerk- und Kompatibilitätsprobleme entstanden. Durch diese Erfahrungen wurde offenkundig, dass es erforderlich ist, dauerhaft eine zentrale (Personal-) Stelle zu schaffen, die das vorliegende Perspektivpapier und die Wünsche der Schulen in ein Konzept einfließen lässt, die Umsetzung begleitet und betreut und den anschließenden IT- Support (über abgeschlossene Wartungsverträge hinaus) auch außerhalb der bisher betreuten Schulleitungen soweit wie möglich sicherstellt. Es musste verhindert werden, dass die politischen Gremien jedes Jahr im Rahmen des Perspektivpapiers und darüber hinaus größere Investitionssummen für die IT an den Schulen z. Vfg. stellen, und anschließend aus den genannten Gründen nicht ressourcenschonend damit umgegangen werden kann.

Die Thematik wurde in einer erneuten Schulleiterbesprechung am 19.08.2009 erörtert. Im Ergebnis stimmten die Schulleitungen nun zu, dass unter Einbeziehung der Landesmittel nach § 5 NFVG eine zentrale Stelle für einen Fachinformatiker geschaffen wird, wobei die langfristige weitere Verfahrensweise nach einer Erprobungs- und Erfahrungsphase erneut in der Schulleiterbesprechung erörtern werden sollte. Dabei war bei einer Administration über eine zentrale Stelle unabdingbar, dass alle Schulen im Bereich Netzwerk/ Hardware einem einheitlichen Konzept unterliegen, das dann je nach Schule und Schulform auch gemeinsame Softwarelösungen zulässt. In diesem Zusammenhang sollen die Schulen IT- Wünsche ausschließlich und verbindlich in Koordination mit der zentralen Stelle abzuwickeln, um Synergien nutzen zu können und Kompatibilitätsprobleme auszuschließen. Ergänzend sollte dieser zentralen Stelle die bisherige Arbeitsgruppe „IT an Schulen“ zuarbeiten, in die alle Schulen geeignete Fachkräfte entsenden konnten. Eine zentrale Stelle sollte organisatorisch im Bereich der IT- Abteilung der Stadt Uelzen angesiedelt werden und nach Gründung einer kommunalen IT- Anstalt im Landkreis Uelzen auf diese Anstalt übergehen. Für die Stadt Uelzen ergab sich für 2009 einen Auszahlungsbetrag in Höhe von ca.

21.680 € nach § 5 NFG. Da die Schulen diese Leistungen für Systembetreuung komplett zur Verfügung stellten, konnten dadurch ca. 40 % einer Stelle für einen Fachinformatiker für die Schulen bis zur Entgeltgruppe 9 TVöD (je nach persönlichen Voraussetzungen ca. 52.200 €/Jahr) finanziert werden. Von den fehlenden 30.520 € sollten 65 % (ca. 19.838 €) über den Schullastenausgleich abgewickelt werden. Die fehlenden 10.682 € sind von der Stadt Uelzen zu tragen. Auch die Schulen sollten trotz des Verzichts der bisher zugewiesenen Landesmittel unter dem Strich in eine „win- Situation“ gelangen, zumal dann durch die zentrale Stelle jährlich regelmäßig ca. 1.500 Arbeitsstunden für IT- Arbeiten an den städtischen Schulen zur Verfügung stehen (im Vergleich zu ca. 430 Std./Jahr, die mit den aktuellen Landesmitteln von 21.680 € bei örtlichen Systemhäusern eingekauft werden können). Ob diese Fachinformatikerstelle mit ca. 1.500 Arbeitsstunden/Jahr für den Bereich der Stadt Uelzen dauerhaft ausreicht, muss anhand der konkreten Erfahrungen regelmäßig überprüft werden.

Mit den Schulleitungen wurde zunächst eine Erprobungsphase vereinbart. Die Beurteilung des Personalbedarfs war aufgrund der äußerst vielfältigen Betreuungssituation an den Schulen durch externe Systemhäuser, externe Kräfte mit IT- Wissen wie Studenten usw., Fachlehrer, Schulassistenten, Schüler u.a. schwierig. Der Bestand an Rechnern ist an allen Uelzener Schulen mittlerweile höher als in der Stadtverwaltung selber und hier ist bekanntlich mehr als ein Fachinformatiker für Wartung und Betreuung zuständig. Auch der interkommunale Erfahrungsaustausch über den IT-Arbeitskreis beim Nds. Städtetag hat gezeigt, dass fast alle Kommunen in Niedersachsen mit dem Problem der IT- Betreuung in den Schulen außerhalb der Sekretariate zu kämpfen und hier einen stetig steigenden Personalbedarf zu decken haben. Es war in Uelzen aber davon auszugehen, dass die Schaffung einer Stelle für einen Fachinformatiker den Ist-Zustand zunächst einmal deutlich verbessern würde, so dass durch diesen Schritt konkrete Erfahrungen gesammelt werden können, wie der dauerhafte Personalbedarf im Zuge der weiteren teilweise rasanten Technikentwicklung (z.B. vermehrter Einsatz von elektronischen Tafeln und „Whiteboards“, Notebookklassen usw.) einzuschätzen ist.

Am 07.09.2009 stimmte der Verwaltungsausschuss einstimmig zu, im Vorgriff auf den Stellenplan 2010 eine Stelle eines Fachinformatikers für die IT- Systembetreu-

ung an Schulen nach der Entgeltgruppe 9 TVöD zu schaffen und bis zur Entgeltgruppe 9 TVöD zu besetzen.

Die Stelle wurde anschließend extern ausgeschrieben und der ausgesuchte Bewerber am 01.04.2010 von der kommunalen Anstalt „IT- Verbund Uelzen“ eingestellt. Seit April 2010 läuft über die laufende IT- Wartung und Betreuung eine umfangreiche Ist-Erfassung, um mittelfristig eine **einheitliche und zentral administrierbaren IT-Struktur in allen städtischen Schulen zu schaffen**. Bisher ist die zentrale Administration und Wartung sehr erfolgreich angelaufen und von den Schulen schnell akzeptiert worden. Die noch bestehende Unzufriedenheit resultiert im Wesentlichen aus der angespannte Haushaltssituation der Stadt mit Mittelkürzungen bei den IT- Investitionen der Schulen.

Die Erfahrungen der Stadt Uelzen auf dem Gebiet der Schul- IT helfen dem IT- Verbund Uelzen, ein Konzept für den IT- Service an allen Schulen im Landkreis Uelzen zu erstellen. Eine entsprechende „Kick-Off“- Veranstaltung für die Benennung von 5 Pilotschulen im Landkreis Uelzen wurde im April 2011 durchgeführt.

4.5 Organisation der Auftraggeberfunktion gegenüber dem IT- Verbund Uelzen

Vor Gründung der IT- Anstalt war die IT im Rahmen der Abteilung „Organisation und ADV“ im Fachbereich Organisation und Personal eng mit der Verwaltungsorganisation verknüpft. Innovative Projekte wurden sowohl von sich aus aufgegriffen wie auch als Serviceeinheit durch Auftrag der Organisationseinheiten umgesetzt. Ca. zwei mal pro Jahr wurde im Rahmen einer Projektgruppe TUIV mit Vertretern betroffener Fachbereiche über die strategische IT- Entwicklung, die Umsetzung investiver Maßnahmen im Rahmen der Haushaltsführung und die wesentlichen Maßnahmen bei Netzwerk und Verfahren gesprochen und die „Marschrichtung“ abgestimmt.

Nach Gründung des IT- Verbundes Uelzen zum 01.01.2010 sind sämtliche operativen IT- Aufgaben der ehemaligen Abteilung „Organisation und ADV“ an diese „externe“ Serviceeinheit übergegangen. Aufgabe der Stadt ist es jetzt, die inhaltlichen An-

forderungen an die IT allgemein oder auf Verfahrensebene zu beschreiben und anschließend im Rahmen zur Verfügung stehender Haushaltsmittel beim IT- Verbund Uelzen zu beauftragen, der sich dann im Rahmen der IT um das „wie“ der Umsetzung kümmert, darüber hinaus aber auch selber innovativ die IT im Rahmen einer Gesamtstrategie zukunftsfähig weiterentwickeln soll.

Die Wahrnehmung der Auftraggeberfunktion ist auf der Stabsstelle „Organisation und Steuerungsunterstützung“ im Fachbereich Organisation und Personal angesiedelt, so dass die wichtige Verbindung von Organisations- und IT- Entwicklung in einer Hand ohne Schnittstellenproblematik verbleibt.

Die Auftraggeberfunktion der Stadt Uelzen gegenüber dem IT- Verbund Uelzen wird darüber hinaus im Rahmen der Projektgruppenorganisation der Stadt Uelzen verwaltungsintern weiterhin über eine Arbeitsgruppe IT (AG IT) koordiniert. Hier werden die inhaltlichen Anforderungen für eine zukunftsfähige IT- strategische Ausrichtung gemeinsam mit allen betroffenen Organisationseinheiten abgestimmt. Über eine Unterarbeitsgruppe „IT Schulen“ (UAG IT Schulen) erfolgt dies in gleicher Weise für den Bereich der Schulen unter Beteiligung der IT- Projektverantwortlichen und Schulleiter der Schulen. Die Projektorganisation der Stadt Uelzen ist als **ANHANG 7** zur Orientierung beigefügt. Sofern bei bestimmten Tagesordnungspunkten erforderlich, wird sowohl für die AG IT als auch für die UAG IT Schulen um technischen Sachverstand und Teilnahme des IT Verbundes gebeten.

Alle Ergebnisse der verwaltungsinternen Abstimmung werden von der Stabsstelle „Organisation und Steuerungsunterstützung“ im Rahmen der von der Stadt angestrebten Organisationsentwicklung mit dem IT- Verbund entweder in Gesprächen mit dem Vorstand direkt oder über einen Arbeitskreis IT mit den IT- Verantwortlichen aller Träger der Anstalt abgestimmt. Durch die Einrichtung des IT- Arbeitskreises sollen Nachteile wie Distanz und tendenziell erhöhter Abstimmungsaufwand begrenzt werden. Gleichzeitig wurde vom IT- Verbund ein Medium geschaffen, mit dem die bisherige informelle Geschäftsbeziehung zwischen Fachabteilung und IT formalisiert abläuft.

Neben dem Sitz im IT- Arbeitskreis des IT- Verbundes (auf quasi operativer Ebene) ist der Träger Stadt Uelzen mit 3 Mitgliedern im Verwaltungsrat des IT- Verbundes vertreten. Die Stimmrechte werden hier vom Hauptverwaltungsbeamten und 2 Mitgliedern des Verwaltungsausschusses der Stadt Uelzen wahrgenommen. Die Vorbereitung der Verwaltungsratsitzungen erfolgt zwischen den Vertretern für den Verwaltungsrat und der Stabsstelle „Organisation und Steuerungsunterstützung“.

Bedeutsam ist, dass die Stadt Uelzen als Auftraggeber und Träger des IT- Verbundes Uelzen weiterhin selber und in Zusammenarbeit mit dem IT- Verbund Uelzen die strategische IT- Ausrichtung im Hause und im „Konzern“ Stadt Uelzen konzeptionell zukunftsfähig gestalten muss, da die IT weiterhin wichtigste Grundlage für eine fort-dauernde Geschäftsprozessoptimierung in den Organisationseinheiten ist. Gerade vor dem Hintergrund einer angespannten Haushaltslage und weiter schrumpfender Personalkörper kommt der Optimierung und Unterstützung durch die IT weiterhin eine besondere Rolle zu.

5. Personalentwicklung/ Personalmanagement

5.1 Demografische Entwicklung (Personalentwicklung und Organisationsentwicklung)

Der demographische Wandel in Deutschland beschreibt die aktuellen Tendenzen der Bevölkerungsentwicklung, und zwar die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur in der Bevölkerung (Quelle: Wikipedia).

Bei der Stadt Uelzen ist im Mai 2010 eine Projektgruppe „Demografischer Wandel“ gegründet worden (siehe Kapitel 3.10), die die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Stadt Uelzen und ihre Einwohnerinnen und Einwohner untersuchen soll. Schwerpunkte der Untersuchung werden die Handlungsfelder

1. Bildung, Erziehung, Betreuung und Pflege
2. Arbeit und Wirtschaft
3. Mobilität und Infrastrukturentwicklung
4. Wohnen und Quartiersentwicklung, öffentlicher Raum
5. Bürgerschaftliches Engagement und Freizeit
6. Verwaltungsmanagement (intern)

sein.

Während die Betrachtung der genannten Handlungsfelder 1 - 5 „nach außen“ gerichtet ist, richtet sich die Betrachtung zu Handlungsfeld 6 „nach innen“, also in die Organisationseinheit Stadtverwaltung hinein.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln (KGSt) bezeichnet im Bericht Nr. 1/2009 „Management des demographischen Wandels - Strategie und Organisation“ diesen Bereich nicht explizit als „kommunales Handlungsfeld“, sondern als „Managementperspektive“ und empfiehlt den Blick auf das

- a. Organisationsmanagement
- b. Personalmanagement
- c. Informationsmanagement und
- d. Finanzmanagement

zu richten.

Hinsichtlich des Personalmanagements hat die KGSt in ihrem Bericht Nr. 3/2010 „Der demographische Wandel in Kommunalverwaltungen - strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements“ die Managementperspektive „Personalmanagement“ vertieft betrachtet. Für die weitere Bearbeitung des Themas bei der Stadt Uelzen wird dieser KGSt- Bericht wesentliche Grundlage sein.

Alle heute vorliegenden Statistiken lassen erwarten, dass einerseits damit zu rechnen ist, dass die Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte aufgrund des demografischen Wandels künftig erheblich zurückgeht. Dies bedeutet, dass die Stadt Uelzen mit Arbeitgebern aus der Privatwirtschaft, aber auch mit anderen öffentlich-rechtlich organisierten Arbeitgebern deutlich stärker als in der Vergangenheit um qualifiziertes Personal ringen wird.

Hinzu kommt, dass der Altersdurchschnitt (Altersstruktur) im öffentlichen Dienst bereits heute in der Regel höher ist als in der Privatwirtschaft.

Vor diesem Hintergrund muss für den Bereich der Stadtverwaltung Uelzen u.a. auf der Basis einer Altersstrukturanalyse festgestellt werden, wie sich die tatsächliche Altersstruktur darstellt und prognostisch den nächsten Jahren vermutlich darstellen wird. Sofern kritische Entwicklungen erkennbar werden, müssen Maßnahmen ergriffen werden, diesen Entwicklungen entgegenzusteuern.

Wie bereits im Kapitel 2.9 berichtet, hat die Stadt Uelzen in einer Kooperation mit der Leuphana Universität Lüneburg - Minor: Arbeitsrecht und Personalmanagement, 2011/2012 ein studentisches Praxisprojekt zum Thema „Personalmanagement im Demografischen Wandel“ durchgeführt. Dabei wurde eine Altersstrukturanalyse und Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt.

Die Ergebnisse wurden in einer qualitativ hochwertigen Abschlussveranstaltung am 27.01.2012 im Ratssaal der Stadt Uelzen präsentiert. Im Rahmen dieses Projektes wurden wichtige Erkenntnisse für die Stadtverwaltung beim Personalmanagement im demografischen Wandel gewonnen.

Hier ist ein ganzes Bündel an Maßnahmen denkbar. Es wird zu überlegen sein, ob die bisher durchgeführten Maßnahmen der Mitarbeitergewinnung im sich verschärfenden Wettbewerb um qualifiziertes Personal künftig noch zum Erfolg führen werden. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, die Vorteile einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst noch deutlicher herauszustellen (z.B. grundsätzlich sicherer Arbeitsplatz, Gemeinwohlorientierung), aber auch mit evt. vorhandenen arbeitsorganisatorische Vorteilen noch deutlicher zu werben (Möglichkeit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Der Stadt Uelzen wurde beispielsweise im Jahr 2010 das Familiensiegel verliehen (Gemeinschaftsinitiative von Überbetrieblicher Verbund Frau & Wirtschaft e.V., IHK Lüneburg-Wolfsburg, DGB - Region Nordostniedersachsen, Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Stadt und Landkreis Lüneburg, Arbeitgeberverband Lüneburg Nordostniedersachsen e.V., Leuphana Universität Lüneburg, Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg- Stade).

Daneben gilt es aber auch, insbesondere die vorhandenen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick zu haben und Rahmenbedingungen für sie zu schaffen, damit diese auch im zunehmenden Alter ihre Fähigkeiten entsprechend einsetzen können.

Bei der Gewinnung von Nachwuchskräften, insbesondere im Bereich des „gehobenen Dienstes“ (jetzt Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt) wird bereits jetzt mit dem Angebot eines „dualen Studiums“ geworben, da festgestellt wurde, dass mit diesem Begriff in der Privatwirtschaft erfolgreich geworben wird und Bewerberinnen und Bewerber für den öffentlichen Dienst mit der Begrifflichkeit „Ausbildung zum Stadtinspektoranwalt/ Stadtinspektorantwärtin“ eher nicht erreicht werden, obwohl es sich auch hier um ein duales Studium handelt. Im Übrigen wird beim Personalmarketing zu prüfen sein, ob es noch ausreicht, Stellenanzeigen in der Tageszeitung und im Internet zu platzieren. Geplant ist hier konkret für das Jahr 2011 die Beteiligung

der Stadt Uelzen an der „nordjob- Messe“ des Instituts für Talententwicklung, um intensiver um Nachwuchskräfte werben zu können (u.a. konkrete persönliche Ansprache von Bewerbern bereits in den Schulen).

Auch könnte überlegt werden, für die Werbung um qualifizierte Nachwuchskräfte Elemente des „Social Media“ (z.B. Facebook, Twitter) einzusetzen.

Im Rahmen der bestehenden Projektgruppe Personalmanagement bei der Stadt Uelzen wird das Thema „demografischer Wandel“ künftig einen breiteren Raum einnehmen. Sinnvoll wird sein, das Thema „demografischer Wandel“ als integralen Bestandteil des Personalmanagements zu verankern. Denkbar ist zum Beispiel, in den jährlichen Mitarbeitergesprächen, insbesondere mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das Thema nachhaltig und wiederholt zu erörtern, auch vor dem Hintergrund der Wissensbewahrung und des Wissenstransfers.

5.2 Einführung der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB)

Am 01. Oktober 2005 ist der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) in Kraft getreten und löste damit den Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) ab. Eine wesentliche Neuerung im TVöD ist in § 18 die Einführung einer leistungsbezogenen Entgeltkomponente (Leistungsentgelt). Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Gleichzeitig sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Gem. § 18 Abs. 2 TVöD sollte das Leistungsentgelt zum 01. Januar 2007 (zunächst in Höhe eines Gesamtvolumens von 1 v. H. der ständigen Monatsentgelte) eingeführt werden.

Für die Stadt Uelzen stand von vornherein fest, die neu geschaffene Möglichkeit, leistungsbezogene Entgeltkomponenten einführen zu können, als Chance zu sehen, die genutzt werden sollte. Schnell stand fest, sich offensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und ein entsprechendes System zu etablieren. Andernfalls hätte man sich ggf. dem Vorwurf aussetzen müssen, die öffentliche Verwaltung wäre nicht in der Lage, leistungs- und zielorientiert zu agieren. Insofern kam von Anfang an eine Ausschüttung des Leistungsentgeltes im Wege einer „Gießkanne“ nicht in Frage.

Dieses Szenario wäre dann eingetreten, wenn sich Dienststelle und Personalvertretung über die Einführung eines entsprechenden Systems zur leistungsorientierten Bezahlung auf der Basis einer Dienstvereinbarung nicht hätten einigen können.

Nach intensiven Verhandlungen zwischen der Dienststelle und der Personalvertretung ist es zum 01. Januar 2007 zum Abschluss einer Dienstvereinbarung über die Ausgestaltung des Systems der leistungsorientierten Bezahlung gekommen. Eine der wesentlichen Grundlagen bei der Erarbeitung der Dienstvereinbarung war der KGSt- Bericht 2/2006 „Leistungsorientierte Entgeltbestandteile im TVöD: Erste Empfehlungen“. Vor Einführung des Systems wurden umfangreiche Schulungen der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Die Dienstvereinbarung ist im **ANHANG 10** zur Orientierung beigelegt.

Die Dienstvereinbarung gilt auch für Beamtinnen und Beamte, wobei eine Ausschüttung von Leistungsprämien an Beamtinnen und Beamte auf Grund der Restriktionen der Niedersächsischen Leistungsprämien- und Zulagenverordnung (NLPZVO) bis heute leider nicht realisiert werden konnte. Die Beamtinnen und Beamten nehmen aber trotzdem am System teil. In der Dienstvereinbarung ist u.a. geregelt, dass die Feststellung oder Bewertung von Leistungen durch das Vergleichen von Zielerreichung mit den in einer Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung oder über eine Kombination beider Möglichkeiten erfolgen kann. Sowohl Dienststelle als auch Personalvertretung haben in der Dienstvereinbarung festgelegt, dass nach Möglichkeit die Zielvereinbarung das Mittel der Wahl sein sollte, zumal durch Einführung der Doppik, der Kosten- und Leistungsrechnung und der Produktorientierung eine Steuerung über Ziele ohnehin unumgänglich sei.

Zu erwähnen sei im Übrigen, dass es bei der Berechnung der Leistungsprämien keinen Unterschied zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten gibt, d.h., dass Teilzeitbeschäftigte eine volle und keine nach der Arbeitszeit anteilig berechnete Leistungsprämie ausgeschüttet bekommen. Dienststelle und Personalvertretung haben diese Regelung insbesondere auch vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf getroffen.

Bei der Stadt Uelzen sind bisher fünf Umläufe (2007, 2008, 2009, 2010, 2011) im Rahmen der LOB durchgeführt und abgerechnet worden.

Festzustellen ist im Ergebnis, dass eine überwiegende Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Instrument der Zielvereinbarung gewählt haben. Die Zielerreichungsquote liegt in der Regel bei über 90 %. Die vermeintlich hohe Quote der Zielerreichung wurde kritisch hinterfragt. Im Rahmen von durchgeführten sog. Zielabgleichskonferenzen, an denen alle Führungskräfte sowie die Personalvertretung teilnahmen, wurden alle Ziele der gesamten Verwaltung in anonymisierter Form allen Führungskräften präsentiert mit der Aufgabe festzustellen, ob die von anderen Fachbereichen formulierten Ziele vom Zielniveau her gleich, über- oder unterhalb des Zielniveaus der Ziele des eigenen Fachbereichs eingeschätzt werden. Ergebnis war, dass im Wesentlichen das Zielniveau identisch war, die formulierten Ziele auf Akzeptanz der jeweils anderen Fachbereiche stießen und die vereinbarten Ziele auch herausfordernd waren. Diese Feststellung lässt im Ergebnis zu, dass eine Zielerreichung, auch von über 90 %, sachgerecht ist, wenn die Ziele objektiv eine Herausforderung darstellen und so der Intention des § 18 TVöD, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern sowie Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu stärken, entsprechen.

In regelmäßigen Sitzungen der Betrieblichen Kommission haben Dienststelle und Personalvertretung die Dienstvereinbarung evaluiert. An der Optimierung des Systems wird permanent weiter gearbeitet. Eine durchgeführte Befragung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum eingeführten System der LOB hat positive Ergebnisse gebracht.

Da die Stadt Uelzen mit zu den ersten Kommunen überhaupt gehörte, die ein System der leistungsorientierten Bezahlung eingeführt hat, bot es sich an, einem Aufruf der KGSt zu folgen und an einem bundesweiten Vergleichsring der KGSt zum Thema „TVöD Leistungsentgelte“ teilzunehmen. Dieser Vergleichsring arbeitete von 2008 bis 2010. Das Ergebnis der Vergleichsringarbeit wurde am 21. Dezember 2010 unter „Bericht aus der Vergleichsringarbeit - TVöD Leistungsentgelte - KGSt- Bericht aus der Vergleichsringarbeit Nr. 1/2010“ - veröffentlicht und ist über die KIKOS- Kennung: 20101222A0027 auf der Internetseite der KGSt abrufbar.

Darüber hinaus hat das Vorgehen in Uelzen interkommunal Beachtung gefunden, zuletzt am 14.09.2011 auf dem KGSt- Forum in Nürnberg. Die Präsentation zu diesem Vortrag ist im **ANHANG 11** beigefügt.

Ein Thema in der Vergleichsringarbeit der KGSt war festzustellen, ob es möglich sei, Ergebnisse und Wirkungen der leistungsorientierten Bezahlung messbar zu machen. Für die Stadt Uelzen ist geplant, bei den Führungskräften für das Abrechnungsjahr 2010 eine entsprechende Umfrage durchzuführen und auszuwerten, denn im Rahmen der Tarifverhandlungen zwischen den Tarifvertragsparteien (Arbeitgeber und Gewerkschaften) zum TVöD wird in den nächsten Jahren das Instrument immer wieder neu verhandelt werden, sodass Aussagen zu Ergebnissen und Wirkungen der leistungsorientierten Bezahlung von Bedeutung sein werden.

Bei dem Umgang mit verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten (z.B. Leistungsentgelt, Mitarbeitergespräch, Beurteilungswesen) wird im Übrigen zunehmend deutlich, dass es zwischen diesen Instrumenten Überschneidungen gibt. Künftig wird zu überprüfen sein, ob es sinnvoll ist, die o. g. Personalentwicklungsinstrumente, die bisher im wesentlichen noch nebeneinander eingesetzt werden, miteinander zu verknüpfen, um Synergien zu heben. Grundlage dieser Betrachtung ist hier der KGSt-Bericht Nr. 2/2010 „Auswirkung des Leistungsentgeltes nach dem TVöD auf wesentliche Elemente der Personalentwicklung und Personalbeurteilung“, an dessen Erarbeitung die Stadt Uelzen mitgewirkt hat.

5.3 (Neues) Beurteilungswesen

Gem. § 44 Abs. 1 Satz 1 der Niedersächsischen Laufbahnverordnung (NLVO) sind Beamtinnen und Beamte regelmäßig zu beurteilen (Regelbeurteilung). Bei Personalauswahlentscheidungen (z.B. Bewerbung um höherwertige Stellen) ist die dienstliche Beurteilung der Eignung und der fachlichen Leistungen nach wie vor das maßgebliche Instrument für die Personalauswahl. Dies wird von den Verwaltungsgerichten auch immer wieder bestätigt. Auch für den Beschäftigtenbereich ist bei der Stadt

Uelzen das Instrument der dienstlichen Beurteilung bei Personalauswahlentscheidungen wesentliche Entscheidungsgrundlage.

Das bei der Stadt Uelzen eingeführte Beurteilungswesen ist mittlerweile über 20 Jahre alt. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass es auf Grund des vorhandenen Beurteilungswesens immer schwieriger wird, auf der Basis der Beurteilungen eine Differenzierung bei Personalauswahlverfahren herbeizuführen, da mittlerweile eine weit überwiegende Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten mit der Note „gut“ und „sehr gut“ beurteilt werden. Eine Beurteilungsbreite, die grundsätzlich vorhanden sein müsste, ist kaum noch erkennbar.

Vor diesem Hintergrund erscheint es angezeigt, das vorhandene Beurteilungswesen zu überarbeiten bzw. ein neues Beurteilungswesen einzuführen. Aufgrund der Systematik des vorhandenen Beurteilungswesens ist eine nachvollziehbare und konkrete Begründung verschiedener Bewertungsergebnisse im Rahmen der Skalierung offensichtlich schwierig, so dass es Ziel sein muss, im Rahmen eines neuen Beurteilungswesens eindeutiger zu regeln, welche Voraussetzungen zur Beurteilung eines niedrigen, mittleren und höheren Leistungsniveaus vorliegen müssen. Der Regelfall müsste/ dürfte ein mittleres Leistungsniveau sein. Abweichungen von diesem Niveau müssten ggf. künftig von den Führungskräften ausdrücklich begründet werden.

Die Einführung eines neuen Beurteilungswesens ist mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden. Es empfiehlt sich, auch aus Gründen der Rechtssicherheit, externe Beratung durch ein entsprechendes qualifiziertes Institut in Anspruch zu nehmen. Hinzu kommt, dass umfangreiche Schulungen von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im neuen Beurteilungssystem vorzunehmen sind.

Haushaltsmittel für die Einführung eines neuen Beurteilungssystems sind angemeldet worden. Auf Grund der angespannten Haushaltssituation sind diese Mittel bisher jedoch nicht etatisiert worden. Das Thema muss jedoch zeitnah weiter verfolgt werden, da Handlungsbedarf besteht.

5.4 Krankenstatistik

Seit 2003 wird die Krankenquote automatisch unter Anwendung des Personalabrechnungs- und Informationssystems PAISY ermittelt. Hierzu existiert eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat. Ziel ist es u.a. auch festzustellen, ob aufgrund der Erkenntnisse des Krankheitsstandes bestimmte Maßnahmen der Gesundheitsförderung aufgesetzt werden müssen. Um eine Vergleichbarkeit für ermittelte Krankenquoten zu gewährleisten, wurde zunächst auf der Grundlage der Empfehlung des Deutschen Städtetages der Krankenstand ermittelt.

- Erfasst wird auf der Basis von 365 Kalendertagen
- Erfasst wird nach Kopfzahlen, also vollzeitverrechnet
- Honorarkräfte, Praktikanten, ABM-Kräfte oder Beschäftigte aus anderen Beschäftigungsprogrammen gehen nicht in die Erfassung ein
- Auszubildende werden getrennt erfasst
- Bei den Krankmeldungen wird differenziert
 - Erkrankungen bis 3 Tage
 - Erkrankungen zwischen 3 und 42 Tagen
 - Langzeiterkrankungen

- Nicht erfasst werden
 - Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen
 - Arbeitsunfälle
 - Mutterschutz und andere Beschäftigungsverbote

Die Fehlzeitenstatistik differenziert nach den Beschäftigtengruppen der ehemaligen Arbeiter sowie zusammengefasst der Beamten und ehemaligen Angestellten.

Ab 2008 wird nach Tarifbeschäftigten (ehemalige Arbeiter und Angestellte) und Beamten differenziert, um eine Vergleichbarkeit mit der Auswertung des Deutschen Städtetages herzustellen. Der Deutsche Städtetag startet jedes Jahr eine Umfrage

zur Krankensituation bei seinen über 200 Mitgliedsstädten. Die Beteiligung an der Umfrage liegt in Regel um 80 %.

Da nicht alle Verwaltungen die Krankenquote auf der Basis von Krankentagen ermitteln (z.B. die Niedersächsische Landesverwaltung), wird die Quote nunmehr in Abstimmung mit dem Personalrat zusätzlich auf der Basis von Arbeitstagen festgestellt. Die Ermittlung ist bis auf die Basis (Arbeitstage je Kalenderjahr statt 365 Kalendertagen) und erfassten Krankmeldungen (bei Arbeitstagen statt 3 bis 42 Tage, 3 Tage bis 6 Wochen, wobei eine Woche 5 Arbeitstagen entspricht) mit der Ermittlung nach Kalendertagen identisch.

Die Statistik wird dem Bürgermeister, dem Personaldezernenten, dem Fachbereich Organisation und Personal und dem Personalrat für die Gesamtverwaltung sowie den Dezernenten, den Fachbereichsleitern und den Betriebs- und Werkeleitern für ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche zur Verfügung gestellt.

Die wesentlichen Kennzahlen der Krankenstatistik der letzten Jahre sind:

Krankenstand (in Prozent) in der Stadt Uelzen nach Kalendertagen

Jahr	Beamte und ehem. Angestellte	Ehem. Arbeiter	Beamte	Tarifbeschäftigte
2003	4,34	8,54		
2004	4,60	7,97		
2005	3,34	8,23		
2006	2,15	5,41		
2007	3,50	6,91		
2008			2,76	5,64
2009			3,01	7,88
2010			3,00	7,06
2011	4,04	9,44	3,39	5,82

Krankenstand (in Prozent) in der Stadt Uelzen nach Arbeitstagen

Jahr	Beamte und ehem. Angestellte	Ehem. Arbeiter	Beamte	Tarifbeschäftigte
2003	4,79	9,30		
2004	5,10	8,91		
2005	3,69	8,85		
2006	3,07	5,82		
2007	3,87	7,56		
2008			3,14	6,17
2009			3,43	8,49
2010			3,46	7,56
2011	4,57	10,19	3,94	6,44

Krankenstand (in Prozent) in den Eigenbetrieben nach Kalendertagen

Jahr	Gebäudewirtschaft	Betriebliche Dienste	Stadtentwässerung	Forsten
2003	9,67	7,10	3,69	
2004	9,21	7,99	2,77	
2005	7,91	8,56	3,81	5,29
2006	6,10	4,25	2,62	2,96
2007	6,24	7,10	4,01	3,32
2008	6,49	10,64	4,29	3,28
2009	Ab 01.01.09 gAöR -GM-	11,31	5,19	6,18
2010		10,02	3,80	9,79
2011		9,65	3,94	2,93

Krankenstand (in Prozent) in den Eigenbetrieben nach Arbeitstagen

Jahr	Gebäudewirtschaft	Betriebliche Dienste	Stadtentwässerung	Forsten
2003	10,40	7,69	4,20	
2004	10,01	9,00	3,18	
2005	8,31	9,38	4,20	6,00
2006	6,56	4,99	3,14	3,63
2007	6,71	7,98	4,32	3,7
2008	7,04	11,48	4,80	4,05
2009	Ab 01.01.09 gAöR -GM-	12,32	5,72	6,83
2010		10,92	4,29	10,31
2011		10,41	4,53	3,2

Vergleich Krankenstand mit dem Umfrageergebnissen des Deutschen Städtetages (Gesamtquote)

Jahr	Stadt Uelzen	Deutscher Städtetag	Deutscher Städtetag (Städte < 50.000 Einwohner)
2005	5,21	5,05	4,40
2006	3,36	4,99	4,32
2007	4,79	5,23	4,45
2008	5,23	5,54	4,45
2009	7,17	5,67	4,74
2010	6,50	5,90	4,88

Eine umfassende Betrachtung des Themas Gesundheitsmanagement ist dem Verwaltungsausschuss der Stadt Uelzen am 07.03.2011 vorgestellt worden (**ANHANG 12)**

5.5 Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)

Seit dem 01. April 2004 ist das Mitarbeiter-Vorgesetzten- Gespräch (MVG) mindestens 1 x jährlich als Instrument der Personalentwicklung flächendeckend zu führen. Mit dem Personalrat wurde eine Dienstvereinbarung für dieses Instrument der Personalentwicklung abgeschlossen. Zur Einführung erfolgte eine flächendeckende Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Multiplikatoren. Die Vorgesetzten wurden gesondert geschult, da an sie bei der Führung des Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräches besondere Anforderungen gestellt werden.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch soll als strukturierter, offener und zugleich vertraulicher Dialog geführt werden. Es dient der Verbesserung des Verhältnisses Vorgesetzte/r - Mitarbeiter/in und erleichtert die Zusammenarbeit.

Um dies zu erreichen, wurde ein Gesprächsbogen entwickelt. Außerdem ist es als Vier-Augen-Gespräch zu führen, wenn nicht der/die Mitarbeiter/in das Beisein einer Vertrauensperson wünscht. Über den Inhalt des Gespräches ist Stillschweigen zu bewahren, soweit nicht beide Seiten einer Weitergabe zustimmen.

Darüber hinaus kann man auf freiwilliger Basis und anonym einen Auswertungsfragebogen zum geführten Gespräch ausfüllen und der Personalabteilung übersenden. Zunächst war eine Probelaufzeit von 3 Jahren vorgesehen. Eine Auswertung der Ergebnisse aus den ersten drei Jahren erfolgte am 26. September 2007 im Rahmen eines Workshops, an dem rd. 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter externer Begleitung teilnahmen. Fazit des Workshops war, dass das MVG gut angekommen wird, so dass ein dauerhafter Einsatz möglich ist.

Verbesserungsvorschläge führten dazu, dass an dem Gesprächsbogen, dem Fragebogen und dem Merkblatt Veränderungen erfolgten, die für ein besseres Verständnis sorgen. Daneben wurde der Gesprächsbogen auf Vorschlag der Arbeitsgruppe „Betriebliche Gesundheitsförderung“ um den Themenpunkt „Einschätzung der persönlichen, familiären und gesundheitlichen Situation“ ergänzt. Dies geschah insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass z.B. bei den auch in der öffentlichen Verwaltung immer häufiger auftretenden „Burnout“- und Depressions- Symptomen die Ursache oftmals nicht allein im beruflichen Umfeld zu suchen, sondern der gesamte Lebensbereich zu betrachten ist.

Im Übrigen sei darauf hingewiesen, dass auf die Durchführung des MVG mittlerweile in § 2 der Niedersächsischen Laufbahnverordnung für Beamte (NLVO) sowie tarifrechtlich in § 5 des TVöD hingewiesen wird.

5.6 Entwicklungen im Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist das höchste Gut des Menschen. Sie zu halten liegt nicht nur im Interesse der einzelnen Arbeitnehmerinnen oder des einzelnen Arbeitnehmers, sondern ist auch Aufgabe des Arbeitgebers Stadt Uelzen. Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sowohl in sozialer - wie in ökonomischer Hinsicht - Voraussetzung für eine erfolgreiche Stadtverwaltung. Der Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung bei der Stadt Uelzen ist eine Unternehmensstrategie, die darauf ausgerichtet ist, gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz - einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfällen, Berufs-

krankheiten und psychischen Belastungen - vorzubeugen, Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Um Gesundheitsförderung realisieren zu können, müssen die Dienststelle und die Personalvertretung sich als Entscheidungsträger und aktive Gestalter der Arbeitsbedingungen an der Gesundheitsförderung beteiligen. Darüber hinaus ist die Partizipation aller Beschäftigten notwendig, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Kompetenzen zur Bewältigung von Anforderungen verfügen. Sie sind die Expertinnen und Experten ihrer Arbeitssituation und wissen oft am besten, was sie belastet und krank macht. Für die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen ist das Erfahrungswissen der Betroffenen unverzichtbar.

Eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Planungen und Entscheidungen gewährleistet die notwendige Verbindung des Wissens und der Erfahrung aller Beteiligten. Darüber hinaus erhöht sie die Akzeptanz der gesundheitsförderlichen Maßnahmen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Führungskräfte sind für die Gestaltung und Organisation der Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich und damit in besonderem Maße für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen verantwortlich.

Vor diesem Hintergrund führt die Stadt Uelzen seit 1998 (oftmals) in Zusammenarbeit mit der AOK Niedersachsen Projekte zur Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt durch.

Der Personalrat bei der Stadt Uelzen hat den Abschluss einer Dienstvereinbarung über die Einführung und Gestaltung der Gesundheitsförderung beantragt. Nach Erarbeitung einer entsprechenden Dienstvereinbarung konnte diese zum 01.01.2004 in Kraft treten. Darin wurden folgende Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung festgelegt:

Vorbeugung und Gesundheitsförderung

- Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz,

- Förderung von Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz,
- Verbesserung und Verbreitung gesundheitsförderlicher bzw. erhaltender Bedingungen im Arbeitsumfeld,
- aktive und mitverantwortliche Beteiligung der Beschäftigten an Angelegenheiten, die die Gesundheit am Arbeitsplatz betreffen,
- Verbesserung der Personalentwicklung und insbesondere der Fortbildung, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser in die Lage zu versetzen, den wachsenden Anforderungen an ihre Arbeit zu begegnen,
- verstärktes Engagement der Führungskräfte und insbesondere von direkten Vorgesetzten für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten.

Verringerung von Belastungen

- Abbau von belastenden psychischen und physischen Bedingungen der Arbeit
- Stärkung im Wahrnehmen und Beseitigen von Mobbing und sexueller Belästigung
- Verringerung belastenden, gesundheitsriskanten Verhaltens
- Berücksichtigung der jeweils besonderen Situation von behinderten, leistungsveränderten oder älteren Beschäftigten
- schrittweise Wiedereingliederung nach Langzeiterkrankungen sowie Rückfallvorbeugung.

Ökonomische und qualitative Verbesserungen

- Reduzierung von Fehlzeiten,
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität,
- Erhöhung des positiven Images der Stadtverwaltung.

Auf der Grundlage dieser Dienstvereinbarung ist die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung intern ausgeschrieben worden. Die Arbeitsgruppe umfasst 8 Mitglieder.

Die Arbeitsgruppe versteht sich als zentraler Servicedienstleister der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ihre Hauptaufgabe ist deshalb die Unterstützung und Bera-

tung bei der Umsetzung und Ergebnisbewertung sowie die Mithilfe bei der Entwicklung von maßgeschneiderten Problemlösungen.

Weitere Arbeitsschwerpunkte sind:

- Koordination der internen und externen Kooperationspartner/innen
- Aufbau einer Arbeits- und Kommunikationsstruktur für die betriebliche Gesundheitsförderung
- Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- Betriebliche Gesundheitsberichterstattung sowie die Evaluation von Gesundheitsfördermaßnahmen
- Mitwirkung im Ausschuss für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung
- Vernetzung mit überregionalen Institutionen
- Einwerben von Fremdmitteln (Sponsoring)

In den Jahren 2006 bis 2011 sind folgende Gesundheitsfördermaßnahmen durchgeführt worden:

- **Personalversammlung Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit** „Den Arbeitsplatzwandel bei der Stadt Uelzen gesund gestalten – Lösungsansätze“
- **Herausgabe Informationsblätter** zur Gesundheitsförderung
- **Herausgabe Flyer Arbeitsplatz der Zukunft** (Beratungs- und Hilfeangebote)
- **Durchführung der Mitarbeiterbefragung / Präsentation der Ergebnisse/** Ableitung von Einzelzielen aus den strategischen Zielen sowie Umsetzung der Ergebnisse
- **Sensibilisierung der betroffenen Mitarbeiterschaft über die Gefahren der Borelliose / FSME** - Verteilen von Zeckenzangen an Mitarbeiter/innen Betriebliche Dienste, Forsten, Kläranlage
- **Durchführung von Gesundheitstagen** mit den Schwerpunktthemen Gesundes Frühstück, Aktive Mittagspause, Diabetes, Hautkrebs
- **Angebot Gripeschutzimpfungen**
- **Teilnahme an der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“**

- **Unterstützung der Teilnahme von Mannschaften der Stadt Uelzen am Uelzener Abendvolkslauf**
- **Unterstützung Betriebssportgruppen** Rückengymnastik, Nordic Walking, Bowling
- **Schulungsmaßnahmen Entspannte Schultern - Gelöster Nacken**
- **Schulungsmaßnahmen Augen- und Sehtraining am PC-Arbeitsplatz**
- **Durchführung von Workshops "Erschöpft und ausgebrannt"- Burn-out in Unternehmen"**

5.7 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Lt. § 84 Abs. 2 SGB IX klärt der Arbeitgeber die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann, wenn Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind (Betriebliches Eingliederungsmanagement). Verfolgt wird damit das Ziel, im Betrieb mit den dort vorhandenen Akteuren und Strukturen sowie unter Nutzung der dort vorgegebenen oder herstellbaren spezifischen Potentiale, Menschen gesund und arbeitsfähig zu halten.

Auf der Grundlage der o.g. Vorschrift wurde die bei der Stadt Uelzen bestehende **Integrationsvereinbarung zum Schwerbehindertenrecht** um das Instrument des **Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)** erweitert und so gefasst, dass diesem eine angemessene Bedeutung beigemessen wird.

Danach sind Beschäftigte, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, durch die Dienststelle zu einem Gespräch einzuladen. Der Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung (bei schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) werden parallel dazu informiert, dass das Gespräch angeboten wird. An dem Gespräch nehmen der Personalrat und bei schwerbehinderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Schwerbehindertenvertretung teil, sofern der/die Mitarbeiterin die Teilnahme nicht ablehnt. So-

weit erforderlich, wird auch der Betriebsarzt zu diesem Gespräch hinzugezogen. Kommen Leistungen für Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden von der Dienststelle die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Die Leistungen oder Hilfen sind unverzüglich zu beantragen und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 SGB IX auf der Grundlage eines konkreten Wiedereingliederungsplans zu erbringen.

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, nach Durchführung einer Interessenabwägung, z.B. bei langfristig oder häufig kurzzeiterkrankten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, im Einzelfall eine krankheitsbedingte Kündigung auszusprechen. Ziel des Betrieblichen Eingliederungsmanagements ist es jedoch gerade, den Ausspruch einer Kündigung zu verhindern und Maßnahmen zur Überwindung der Arbeitsunfähigkeit zu erörtern und umzusetzen.

Für das Betriebliche Eingliederungsmanagement fungiert der jeweilige Fachbereichsleiter für seinen Fachbereich als Gesprächspartner des Beschäftigten. Die erforderlichen Informationen zur Feststellung über die Dauer der Erkrankung erhält er von der Personalabteilung, die auch, soweit erforderlich, weitere Maßnahmen (Fördermittel beantragen usw.) einleitet und umsetzt.

Es ist bewusst **keine** Regelung eingeführt worden, dass die Dienststelle bzw. ein/e Mitarbeiter/in der Personalabteilung **alle** Gespräche im Rahmen des BEM führt, weil die unmittelbaren Vorgesetzten eine viel engere Nähe zu den betroffenen Mitarbeiter/innen haben und die Führung von BEM- Gesprächen eine originäre Führungsaufgabe der Fachbereichsleiter/innen der Stadt Uelzen ist.

5.8 Familiensiegel

Die Stadt Uelzen hat sich im Jahr 2010 um das Familiensiegel beworben, mit dem Unternehmen ausgezeichnet werden, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei

der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv und kreativ unterstützen. Diese Auszeichnung wird vom überbetrieblichen Verbund Frau & Wirtschaft Lüneburg. Uelzen e.V. in Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität Lüneburg, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer Braunschweig- Lüneburg- Stade, dem DGB, der Wirtschaftsförderungs- mbH Stadt und Landkreis Lüneburg und dem Arbeitgeberverband Lüneburg- Nordostniedersachsen e. V. vergeben.

Ein umfangreicher Bewerbungsbogen mit zahlreichen ergänzenden Unterlagen wie z.B. dem letzten Personalentwicklungsplan, dem Stufenplan und dem Bericht der Gleichstellungsbeauftragten von 2007 wurde eingereicht.

Am 29. März 2010 wurde der Stadt Uelzen vom Überbetrieblichen Verbund Frau & Wirtschaft mitgeteilt, dass die Stadt aktuell sehr gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familien und Beruf bietet. „Besonders positiv...“ sei aufgefallen, „... wie differenziert und strukturiert die Regelungen, besonders in den Bereichen Arbeitszeit und Arbeitsplatzbewertung niedergelegt wurden. Die Verfahren sind transparent und stehen allen Beschäftigten zur Verfügung. Auch das zur Verfügung gestellte Material zur Bewerbung überzeugte.“

Damit darf die Stadt Uelzen zunächst zwei Jahre lang - von 2010 bis 2012 - das FaMi-Siegel nutzen. Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird das familienfreundliche Image einen Vorteil darstellen.



5.9 Telearbeit/ Heimarbeitsplatz

Familienförderung ist für die Stadt Uelzen ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Personalentwicklung (siehe Kapitel 5.9). Um hier flexibel agieren zu können, ist es u.a. wichtig, die Möglichkeit eines Heimarbeitsplatzes anbieten zu können.

Im Vergleich zu anderen großen Körpern der öffentlichen Verwaltung und der privaten Wirtschaft ist der Wunsch nach Heimarbeit bei der Stadt Uelzen noch nicht flächenmäßig ausgeprägt, sondern beschränkt sich noch auf wenige Einzelfälle.

Es bestand daher auch noch keine Notwendigkeit, mit dem Personalrat eine allgemeingültige Dienstvereinbarung zur Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit/ Telearbeit abzuschließen.

Trotzdem wird versucht, in diesen Einzelfällen eine optimale Lösung für Dienststelle und Mitarbeiter/in zu realisieren. Durch moderne IT- technische Anbindungsmöglichkeiten (z.B. VPN- Technik) ist es heutzutage relativ leicht, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an einem Heimarbeitsplatz die Technik und die Verfahren zu installieren, die diese auch am städtischen Arbeitsplatz vorfinden. Insofern gibt es technisch selbst bei komplexen Fachverfahren heutzutage keine Hinderungsgründe mehr, Heimarbeitsplatzmodelle anzubieten, bei denen dies aufgrund der dienstlichen Obliegenheiten möglich ist.

Die Stadt Uelzen hat in diesen Einzelfällen mit den Mitarbeitern Einzelvereinbarungen abgeschlossen. Ein Muster hierfür ist im **ANHANG 13** als Beispiel beigefügt. In dieser Einzelvereinbarung sind im Anhang auch Kriterien und Teilnahmevoraussetzungen für Heimarbeitsplätze dargelegt, die vermitteln sollen, dass Dienststelle und Personalrat angemessen mit dieser Arbeitsform umgehen und in jedem Fall an einer wirtschaftlichen Gesamtlösung interessiert sind. In diesem Sinne wird 2012 der Abschluss einer entsprechenden Dienstvereinbarung angestrebt

6. Betriebswirtschaftliche Ausrichtung

6.1 Finanzsituation

Die Finanzsituation der Stadt Uelzen hat sich ab dem Jahre 1987 durch Eingriffe des Landes in den kommunalen Finanzausgleich erheblich verschlechtert. Seit diesem Zeitpunkt hat sich die kommunale Finanzausgleichsmasse des Landes jährlich um rd. 650 Mio. € vermindert. Auf der anderen Seite wurden den Kommunen zusätzliche Aufgaben übertragen, ohne für eine entsprechende finanzielle Ausstattung zu sorgen. Hinzu kamen höhere Umlagen. Der Umlagesatz der Gewerbesteuerumlage erreichte 2003 mit 114 v.H. der Messbeträge seinen Höchststand und beträgt jetzt 71 v.H. Der Kreisumlagesatz beträgt seit 2007 55 v.H. der Steuerkraftzahlen und ist damit einer der höchsten Niedersachsens.

Im Ergebnis führten diese Eingriffe seit 1994 zu unausgeglichenen Haushalten. Von den „allgemeinen Deckungsmitteln“ verblieben der Stadt Uelzen jährlich ab 1994 im Durchschnitt nur noch rd. 50 % statt zuvor 65 %. Mit der Umstellung auf das doppelte Rechnungswesen ab 2003 waren außerdem zusätzliche Aufwendungen verbunden. Erstmals waren flächendeckend die Abschreibungen zu erwirtschaften und für Pensions- und andere Verpflichtungen Rückstellungen zu bilden.

Die Summe der Jahresfehlbeträge einschließlich der Summe der kameraleen Jahresfehlbeträge betrug für die Kernverwaltung ohne Ausgliederungen zum 31.12.2010 rd. 57,4 Mio. €. Die Liquiditätskredite beliefen sich auf 36,1 Mio. €. Die Jahresfehlbeträge 2011 bis 2014 sind mit rd. 10,8 bis 9,4 Mio. € jährlich veranschlagt.

Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzsituation sind dringend erforderlich. Die Fachbereichs- Budgets sollen „auf Null gestellt“ werden. Im Rahmen von Budgetgesprächen sollen die Art der Notwendigkeit von Aufwendungen aber auch die Möglichkeiten, weitere Erträge zu erwirtschaften, festgestellt werden. Wir wollen mittelfristig wieder ein ausgeglichenes Jahresergebnis erreichen. Durch notwendige Haushaltssicherungsmaßnahmen soll außerdem versucht werden, vom Land Niedersach-

sen aus dem „Entschuldungsfonds“ des Finanzausgleichsgesetzes eine 75%ige Tilgung der Liquiditätskredite zu erhalten.

Außerdem ist geplant, die Bürger mehr an der Aufstellung der Haushalte zu beteiligen.

6.2 Entschuldungshilfe durch Zukunftsvertrag mit dem Land

Am 17.12.2009 haben die Kommunalen Spitzenverbände Niedersachsens und die Niedersächsische Landesregierung eine gemeinsame Erklärung zur Zukunftsfähigkeit der niedersächsischen Kommunen („Zukunftsvertrag“) unterzeichnet. Kernstück des Zukunftsvertrages ist die Gewährung einer Entschuldungshilfe von bis zu 75% der Ende 2009 aufgelaufenen Liquiditätskredite. Diese Entschuldungshilfe wird auf Grundlage einer individuellen Vereinbarung zwischen Kommunen und Land Niedersachsen gewährt, die das Ziel hat, die Haushaltswirtschaft der Kommune so auszurichten, dass mit Unterstützung der Entschuldungshilfe eine nachhaltige finanzielle Leistungsfähigkeit wiederhergestellt werden kann. Die Gewährung einer Entschuldungshilfe knüpft an den Abschluss eines Entschuldungsvertrages, in dem verbindlich Maßnahmen vereinbart werden, die zum dauerhaften Haushaltsausgleich führen. Der Antrag auf Abschluss eines Zukunftsvertrages sollte bis zum 31.10.2011 gestellt werden. Der Verwaltungsausschuss hat in seiner Sitzung am 22.08.2011 die Antragstellung beschlossen, der Rat beschließt hierüber am 26.09.2011.

Um den Zukunftsvertrag abschließen zu können, müssen umfangreiche Konsolidierungsmaßnahmen mit einer Summe von rund 10 Mio. € erarbeitet werden. Verwaltungsintern wurden bereits Gespräche geführt, die sich mit möglichen Konsolidierungsmaßnahmen beschäftigt haben. Die Erarbeitung des Katalogs zur Ausgestaltung des Zukunftsvertrages soll durch eine Arbeitsgruppe erfolgen, der sowohl Vertreter der Verwaltung als auch politische Vertreter angehören. Die Arbeitsgruppe soll nach Beginn der Verhandlungen über den Zukunftsvertrag mit dem Land Niedersachsen und der zuständigen Kommunalaufsicht gegründet werden.

6.3 Bürgerhaushalt

Die Ratsfraktion Bündnis 90/Die Grünen hat beantragt, einen Bürgerhaushalt einzuführen. Zurzeit wird an einem Konzept gearbeitet, in welcher Form eine weitergehende Beteiligung der Bürger bei der Aufstellung der Haushaltspläne erfolgen kann.

6.4 Einführung der Doppik bei der Stadt Uelzen (Bilanz der Einführung und Ausblick)

Die Stadt Uelzen hat sich im Zuge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells bereits 1999 entschieden, die doppische Finanzbuchhaltung als Grundlage für die weiteren Instrumente wie Kosten- und Leistungsrechnung, Produktbildung, Produktbeschreibung sowie Controlling der Ziele und Zielerreichung als Pilotanwender für das Land Niedersachsen einzuführen. Nach zwei Jahren des Parallelbetriebes des kameralen und doppischen Rechnungswesens wurde zum 01.01.2003 die Doppik als alleiniges Rechnungswesen eingeführt und eine Eröffnungsbilanz zum 01.01.2003 erstellt.

Das doppische Haushaltsrecht entwickelte sich erst im Zuge des Alleinbetriebs und trat zum 01.01.2006 in Kraft. Auch nach diesem Zeitpunkt wurde das Haushaltsrecht weiter entwickelt.

Bei der Software (Newsystem kommunal) handelte es sich noch um eine kaufmännische Standardsoftware, die den Anforderungen des doppischen Rechnungswesen noch nicht genügte und laufend angepasst werden musste.

Inzwischen ist sowohl bei der Rechts- als auch bei der Softwareentwicklung ein solider Stand erreicht.

Die Einführung des doppischen Rechnungswesen hat sich bewährt. Im Gegensatz zur Kameralistik kann nunmehr der gesamte Ressourcenverbrauch einschließlich der Abschreibungen und der Bildung von Rückstellungen bereits im Rechnungswesen

dargestellt werden. Damit bildet das Rechnungswesen auch die Grundlage für die Abbildung der Leistungen und Produkte, der Ziele, der Kennzahlen und der Zielerreichung und damit der Steuerung der Verwaltung über die Produkte.

Ein längerer Prozess war und ist es, die Steuerung über die Produkte (Outputsteuerung) sowohl bei der hauptamtlichen Verwaltung als auch bei den Ratsmitgliedern umzusetzen. Diese Erfahrungen decken sich mit denen anderer Kommunen. Das outputorientierte Denken setzt sich allerdings immer mehr durch.

Ein weiterer großer Schritt steht erstmals für das Haushaltsjahr 2012 bevor, der konsolidierte Gesamtabchluss der Stadt einschließlich ihrer verbundenen Unternehmen und Beteiligungen. Damit wird zukünftig der „Gesamtkonzern Stadt Uelzen“ im Rechnungswesen abgebildet.

6.5 Problematik „Prüfung der Jahresabschlüsse“

Die Erste Eröffnungsbilanz zum 01.01.2003 und die Jahresabschlüsse 2003 bis 2005 wurden erst im Februar 2010 vom Rat der Stadt Uelzen festgestellt.

Die Ursachen lagen darin, dass die Stadt Uelzen die Doppik im Rahmen eines Pilotprojektes als erste Kommune Niedersachsens die Doppik flächendeckend eingeführt hat. Es gab kein entsprechendes Haushaltsrecht, sondern ein Konzept im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durch das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer, insbesondere durch Herrn Prof. Klaus Lüder und Frau Dr. Marianne Behm. Das doppelte Haushaltsrecht entwickelte sich jedoch in verschiedenen Bereichen anders, als es im Konzept vorgesehen war. Außerdem gab es bundesweit keine Software, die den Ansprüchen des kommunalen doppelten Rechnungswesens genügte. So wurde auch die von der Stadt Uelzen ausgewählte Software „Newsystem kommunal“ ständig weiterentwickelt. Durch ständige erforderliche Anpassungen an die Rechts- und Softwareentwicklung entstand erheblicher zusätzlicher Aufwand.

Der Jahresabschluss 2006 (Stand Feb. 2011) ist inzwischen durch das Rechnungsprüfungsamt des Landkreises Uelzen geprüft. Die Jahresabschlüsse 2007 bis 2009 sollen noch im Jahre 2012 geprüft und der Jahresabschluss 2010 bis Ende 2012 aufgestellt sein.

6.6 Einführung der zentralen Buchhaltung (ZBH)

Mit der Einführung der Doppik im Jahr 2003 wurde das Buchungsgeschäft zunehmend komplexer. So muss, neben vielen besonderen Buchungsvorfällen und Jahresabschlussbuchungen, z.B. über alle Ebenen eine periodengerechte Abgrenzung von Geschäftsvorfällen gewährleistet werden.

Die Anlagenbuchhaltung, die sich von den Buchungen im Ergebnishaushalt durch ihre Komplexität ausschlaggebend unterscheidet, wurde daher gleich im Jahr 2003 zentral im Fachbereich Finanzen angesiedelt.

Insbesondere um dem für den Jahresabschluss Gesamtverantwortlichen einen ordnungsgemäßen Abschluss der Bücher zu ermöglichen, war es daher unabdingbar, auch für den Ergebnishaushalt bereits im unterjährigen Buchungsgeschäft eine hohe Buchungsqualität zu erzielen.

Wie in allen Kommunen, in denen dezentral gebucht wird, wurde auch bei der Stadt Uelzen diese wichtige Aufgabenstellung in den Organisationseinheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit erledigt, bei denen dieser Arbeitsvorgang nur einen geringen Anteil an der Gesamttätigkeit ausmachte. Die „Haupttätigkeit“ wurde oftmals vorrangig ausgeübt, auf sie bezog sich das Engagement und aus ihr wurde die eigentliche Motivation gezogen. Tatsächlich haben 98 % aller Buchungskräfte jeweils nur 20 Stunden im Jahr gebucht. In der Konsequenz dieser Verfahrensweise konnte beim Buchungsgeschäft keine Routine eintreten, so dass es häufiger zu Fehlbuchungen kam.

Darüber hinaus wurden als weitere Ziele einer zentral organisierten Buchung die fristgerechte Erstellung der Jahresabschlüsse, eine 100 %ige Kontrolle über den Stand der Liquidität (Haushaltsüberwachung) und ein verbessertes Kreditmanage-

ment im Finanzhaushalt angesehen. Dies führte dazu, dass sich die Stadt Uelzen Mitte 2008 dazu entschieden hat, eine „Zentrale Buchhaltung (ZBH)“ einzuführen, mit Mitarbeitern, deren volle Aufmerksamkeit sich ausschließlich auf das im Rahmen der kaufmännischen Buchführung immer komplexer werdende Buchungsgeschäft richten konnte.

Nach einem internen Entscheidungsprozess mit Beteiligung des Personalrates, begannen zum 01.12.2008 insgesamt drei Mitarbeiter in der Zentralen Buchhaltung (ZBH). Eine Bilanzbuchhalterin als Teamleiterin und verantwortliche Sachbearbeiterin für die Jahresabschlüsse mit 30 Wochenstunden, eine gelernte Industriekauffrau und ein Verwaltungsfachangestellter als Buchhaltungskräfte mit je 19,5 Stunden pro Woche waren von Beginn an im Einsatz. Der Verwaltungsfachangestellte hat zwischenzeitlich die Prüfung zum kommunalen Finanzbuchhalter erfolgreich absolviert und seine Stunden auf 36 Wochenstunden aufgestockt.

Nach den normalen Anfangsschwierigkeiten arbeitet die Zentrale Buchhaltung heute sehr effektiv und insbesondere die Fehlerquote beim Buchungsgeschäft konnte auf unter 1 % reduziert werden.

Die angestrebten und aufgeführten Ziele dieser zentralen Organisationsform konnten erreicht werden.

6.7 Produktentwicklung/ Produkthaushalt

Der Produkthaushalt wurde in den letzten vier Jahren kontinuierlich weiterentwickelt.

Neben redaktionellen Änderungen und Anpassungen an geänderte Aufgaben und Organisationsstrukturen lag der Fokus hierbei auf der Etablierung der Produkte als zentrale Steuerungselemente im Haushalt.

Die Produktbeschreibungen wurden hinsichtlich Lesbarkeit und Verständlichkeit optimiert, Kennzahlen auf das Wesentliche reduziert.

Im Jahr 2007 wurde eine Arbeitsgruppe (AG) initiiert, die sich aus Mitgliedern der Verwaltung und der Ratsfraktionen zusammensetzt. Diese AG bestimmt im Rahmen der Haushaltsplanung aus dem vorliegenden Produktkatalog diejenigen Produkte, die für das jeweilige Haushaltsjahr als wesentlich angesehen werden und formuliert entsprechende Vorschläge auch für strategische Ziele. Dieser Vorschlag bildet die Basis der folgenden Haushaltsplanberatungen in den Fraktionen, den Fachausschüssen, dem Verwaltungsausschuss und dem Rat.

Durch diesen Prozess und eine intensive Begleitung der Ratsfraktionen, der Ausschüsse und des Rates sind die Produkte und mit ihnen das zu Grunde liegende Zielsystem nachhaltig in die politische Diskussion eingebracht worden. In den kommenden Jahren soll dieses weiter ausgebaut und stärker auf den strategischen Bereich ausgerichtet werden, so dass künftig noch gezielter jede Maßnahme auf ihren Wirkungsbeitrag hinsichtlich strategischer Ziele untersucht und daran gemessen werden kann.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist ab 2011 erfüllt. Durch eine Umstrukturierung sowohl im Produktplan als auch in der Finanzbuchhaltung können den Produkten korrespondierende Daten aus dem Ergebnis- und Finanzhaushalt zugeordnet werden, so dass der geplante Ressourcenverbrauch deutlich gemacht werden kann. Dies wurde bereits in die Beratungen des Haushaltsplanes 2011 einbezogen und wird seine Fortsetzung in einem unterjährigen Berichtswesen finden.

6.8 Erfahrungen mit der Leistungserfassung, Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Budgetierung

Die Leistungserfassung erfolgt nach wie vor flächendeckend und routiniert.

Ab 2007 bildet die Leistungsaufschreibung auch die Basis einer internen Leistungsverrechnung. Dort, wo ein Abbau von Schnittstellen nicht möglich war und ist, dokumentieren die Fachbereiche die für andere Organisationseinheiten erbrachten Leistungen auf entsprechenden Servicekostenträgern. Die Leistungen werden quartalsweise zwischen den beteiligten Budgets verrechnet. Die Abrechnung erfolgt zunächst auf Grundlage der tatsächlichen Kosten, diese werden jedoch sukzessive in Ver-

rechnungspreise umgewandelt und können dann in einem letzten Schritt an Marktpreise angeglichen werden.

Die Kosten- und Leistungsrechnung selbst läuft auf Basis der oben genannten Leistungserfassung ebenfalls routiniert ab, die Einführung einer zentralen Buchhaltung hat zu einer weiteren Steigerung der Buchungsqualität geführt und den Korrekturaufwand erheblich vermindert. Die Kosten- und Leistungsrechnung bildet die Grundlage für verschiedene Standard- und adhoc- Berichte, die den Fachbereichen und der Verwaltungsleitung als zusätzliche Information und Entscheidungshilfe zur Verfügung stehen.

6.9 Controlling und Berichtswesen

Das Konzept eines dezentralen Controllings wurde zwischenzeitlich aufgegeben, die Aufgaben werden nunmehr zentral wahrgenommen.

Hinsichtlich des derzeitigen Ausbaustandes des Controllings wird auf die Ausführungen zu den Produkten (Kapitel 6.6) und der Kosten- und Leistungsrechnung (Kapitel 6.7) verwiesen.

Die benannten Instrumente sollen weiterentwickelt und ausgebaut werden, um eine noch effizientere Steuerung über Ziele und Kennzahlen zu ermöglichen.

Ein zentraler Baustein hierfür ist das Berichtswesen. Bereits seit 2009 wird neben den benannten Standard- und adhoc- Berichten aus der KLR der Verwaltungsleitung und dem Rat halbjährlich über die Zielerreichung bei den haushaltsrelevanten Produkten berichtet. Diese Berichterstattung wird in 2011 intensiviert, geplant ist hier, mindestens zwei unterjährige Berichte über die Zielerreichung bei den haushaltsrelevanten Produkten zu erstellen, die darüber hinaus das jeweilige Produktergebnis darstellen. Diese Berichte geben einen Überblick über die Entwicklung des Haushaltsjahres und dienen als Basis für die in der zweiten Jahreshälfte beginnenden Haushaltsplanberatungen für das Folgejahr.

7. Bürger(innen)- orientierung

7.1 Familien- und Senioren-Servicebüro Uelzen

Uelzen als familien- und seniorenfreundliche Stadt

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird Familienfreundlichkeit¹ zunehmend zum Standortfaktor und wichtigen Teilbereich des kommunalen Handelns. Als zentrale Handlungsfelder werden daraus u.a. die Vereinbarkeit von Familie/ Pflege und Beruf, die Kinderbetreuung, das Miteinander der Generationen und die Gestaltung eines familienfreundlichen Lebensumfeldes in der Kommune abgeleitet.

Als wichtige Maßnahme zur Gestaltung einer familienfreundlichen Infrastruktur wurde ergänzend zum Ausbau der Kindertagesbetreuung das Familien- und Senioren-Servicebüro als zentrale Anlaufstelle für Familien zu möglichst allen familienspezifischen Fragen eingerichtet. Die Aufgabe als Beratungs- und Informationsstelle besteht einerseits darin, die Angebotstransparenz zu schaffen und in diesem Sinne eine „Lotsenfunktion“ für Familien zu übernehmen. Dabei sollen die Mitarbeiterinnen häufige Standardfragen beantworten können und bei komplexeren Fragestellungen die Funktion der Erstberatung übernehmen. Andererseits bietet sich durch den direkten Kontakt zu den Familien die Möglichkeit, deren Wünsche und Bedarfe konstant aufzunehmen und gemeinsam mit den Kooperationspartnern neue Angebote zu entwickeln bzw. bestehende Angebote weiterzuentwickeln.

In dem Familien- und Senioren-Servicebüro sollen die bereits existierenden Leistungen in der Stadt Uelzen für Familien gebündelt und für die Öffentlichkeit bzw. die Bürgerinnen und Bürger sichtbar gemacht werden. Die Arbeitsweise ist daran orientiert, eine „niedrigschwellige“ und bürgerfreundliche Anlaufstelle zu schaffen.

¹ Der Begriff „Familienfreundlichkeit“ wird im umfassenden Sinn verstanden und impliziert damit auch die Orientierung an den Bedürfnissen der Senioren.

Einrichtung des Servicebüros

Das Familien-Servicebüro Uelzen wurde am 1.11.2007 im Rathaus Uelzen eröffnet. Der Start wurde durch eine Förderung im Rahmen des Landesprogramms „Familie mit Zukunft - Kinder bilden und betreuen“ ermöglicht. Von Anfang an war eine Erweiterung des Tätigkeitsfeldes auf die Zielgruppe der Senioren vorgesehen. Nachdem der Antrag der Stadt Uelzen auf Förderung im Rahmen des Landesprogramms „Seniorenservicebüros“ in 2009 bewilligt wurde, konnte das Senioren- Servicebüro Uelzen im Dezember 2009 offiziell mit seinem Beratungsangebot an den Start gehen. Die Entwicklung des Angebotes erfolgt in enger Kooperation mit dem Jugend- und Sozialamt des Landkreises Uelzen.

Aufgaben

1. Kinderbetreuung

Als zentrale Anlauf-, Beratungs- und Koordinierungsstelle für Familien mit dem Schwerpunkt „Kinderbetreuung“ hat das Familien-Servicebüro Uelzen im Bereich der Kinderbetreuung folgende Aufgaben:

Eltern beraten und informieren

In der Beratung können sich (werdende) Eltern einen Überblick über die Möglichkeiten der Betreuung in der Stadt Uelzen verschaffen (Kindertageseinrichtungen, Tagespflege und sonstige Angebote). Sie erhalten Informationen über die aktuell freien Plätze, Anmeldeverfahren, Kriterien der Platzvergabe und die konzeptionelle Ausrichtung der Betreuungsangebote. Neben Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt vor allem auch die Entscheidungshilfe bei der Wahl der geeigneten Betreuungsform eine große Rolle.

Der Ausbau der Betreuungsangebote sowie die erhöhte Flexibilität der Einrichtungen erfordern zunehmend eine deutlich differenziertere und umfangreichere Elternberatung.

Angebote erfassen und Betreuungsbedarf ermitteln

Um das Betreuungsangebot bedarfsgerecht planen und ausbauen zu können, erfolgt ein permanenter Abgleich der Platz- und Belegungssituation und eine Auswertung des in den Elternberatungen ermittelten Betreuungsbedarfs.

Um Eltern ein Betreuungsangebot zu vermitteln, das ihrem Bedarf entspricht, wurde noch vor der Eröffnung des Familien-Servicebüros mit den Leiterinnen der Uelzener Kindertageseinrichtungen vereinbart, im laufenden Jahr frei werdende Plätze zu übermitteln. So ist es möglich, nachfragende Eltern über mögliche freie Plätze zu informieren, damit diese sich mit den jeweiligen Einrichtungen in Verbindung setzen können.

Zur Bestandserfassung wird die Darstellung aller Betreuungsangebote in einer Broschüre regelmäßig fortgeschrieben und die Daten im Internet aktualisiert.

Kinderbetreuung vermitteln und Angebote weiterentwickeln

Eltern soll entsprechend dem geäußerten Bedarf ein adäquates Betreuungsangebot vermittelt werden. Durch die vorhandene Übersicht über freie „Kita“- Plätze ist es nicht nur möglich, ortsansässigen Eltern lange Wege abzunehmen und eine unbürokratische Bearbeitung der Anfragen zu ermöglichen. Auch für neu zugezogene Bürgerinnen und Bürger sowie Eltern, die beabsichtigen, nach Uelzen zu ziehen, hat sich der Kontakt zum Familien-Servicebüro als sehr hilfreich erwiesen.

Ausgehend von dem Bedarf insbesondere berufstätiger Eltern an ergänzender und flexibler Kinderbetreuung entwickelt und organisiert das Familien-Servicebüro folgende Angebote:

- Vermittlung von qualifizierten Babysittern
- Ferienbetreuung von Grundschulkindern
- Projekt „Wunschgroßeltern“
- Betreuung für Grundschulkind (u.a. durch die Einrichtung von Großtagespflegestellen in den Räumen der Schulen).
- Vermittlung von Notfallbetreuung.

In der Vermittlung eines passenden Betreuungsangebotes erfolgt eine enge Kooperation mit dem Kindertagespflegebüro der Ev. Familien-Bildungsstätte.

Service für Betriebe

Das Familien-Servicebüro Uelzen versteht sich ferner als Ansprechpartner für Betriebe, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Fragen der Kinderbetreuung unterstützen wollen.

Im Sommer 2008 haben sich das Klinikum Uelzen GmbH und die Psychiatrische Klinik Uelzen mit dem Ziel an die Stadt Uelzen gewandt, Möglichkeiten der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung zu erörtern. Daraufhin wurde in zahlreichen Gesprächen ein Modell zur Einrichtung einer betrieblich unterstützten Kindertageseinrichtung in dem ehemaligen Pfarrhaus der Ev. Kirchengemeinde St. Johannis entwickelt. Danach können Betriebe für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Belegrechte für „Kita“- Plätze erwerben. In der im Frühjahr 2010 eröffneten Einrichtung werden insgesamt 20 Krippenplätze und 15 Plätze für 3 - 6 jährige Kinder in einer Krippen- und einer Familiengruppe angeboten.

2. Senioren

Angebote für Senioren erfassen

Zu Beginn wurden alle Informationen über Dienstleistungen und Hilfsangebote, über Kultur-, Bildungs- und Betreuungsangebote in Stadt und Landkreis Uelzen erfasst. Diese Bestandsaufnahme wird laufend aktualisiert.

Senioren beraten und informieren

Das Servicebüro bietet älteren Menschen, deren Angehörigen und Interessierten fundierte Beratung und Unterstützung in allen Fragen der Lebens- und Alltagsbewältigung.

Dabei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Lebenssituationen älterer Menschen - von den aktiven, gesunden bis zu den hilfe- und pflegebedürftigen Menschen - berücksichtigt.

Eigenständige Lebensführung fördern

Das Seniorenservicebüro unterstützt mit seinem umfassenden Beratungsangebot Senioren bei ihrem Wunsch, so lange wie möglich ein selbst bestimmtes und selbstständiges Leben im gewohnten häuslichen Umfeld zu führen. Mit einem Netz von ehrenamtlicher Unterstützung - möglichst wohnortnah - soll dieses Ziel erreicht werden. In Kooperation mit der Ev. Familien-Bildungsstätte werden ehrenamtliche Seniorenbegleiter qualifiziert und über das Servicebüro insbesondere an allein lebende Senioren vermittelt. Die Nachfrage nach dieser Form der ehrenamtlichen Begleitung ist groß.

Beratung und Hilfen zum Wohnen im Alter

Zur Unterstützung der selbstständigen Lebensführung im Alter ist die bauliche Anpassung der Wohnung in vielen Fällen eine sinnvolle und kostengünstige Maßnahme. Dabei sind es oft schon geringfügige Anpassungen, die ambulante Hilfen oder sogar den Umzug in ein Alten- oder Pflegeheim hinauszögern oder vermeiden. Da ältere Menschen häufig selbst nicht in der Lage sind, die Notwendigkeit von räumlichen Veränderungen wahrzunehmen und Anpassungsmaßnahmen in eigener Regie durchzuführen, kommt der qualifizierten Wohnberatung eine zentrale Bedeutung zur Förderung des selbst bestimmten Lebens im Alter zu.

Gemeinsam mit dem Niedersachsenbüro Neues Wohnen im Alter wurden 2010 sechs Ehrenamtliche zu Wohnberatern qualifiziert. Die Vermittlung innerhalb des Landkreises Uelzen und die fachliche Begleitung erfolgt über das Seniorenservicebüro. Die Wohnberater kommen auf Wunsch zu den Ratsuchenden nach Hause, beraten über die Möglichkeiten der Anpassung, begleiten bei der Durchführung von Umbaumaßnahmen und zeigen die Möglichkeiten der Finanzierung auf.

Service für Betriebe

Das Servicebüro bietet Beratung für Betriebe zur Unterstützung ihrer Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege.

3. Sonstige Maßnahmen

Lokale Vernetzung

Zur Vernetzung der in der Kinderbetreuung und der Seniorenarbeit relevanten Akteure ist das Familien- und Senioren-Servicebüro sowohl in koordinierender als auch in mitwirkender Funktion in verschiedensten Netzwerken aktiv (u.a. Koordination des „Netzwerkes Tagespflege“; Partner im „Netzwerk Familienfreundliche Region Uelzen“).

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeit wird regelmäßig über die Arbeit des Familien- und Senioren-Servicebüros informiert, z.B. durch Präsentation der Einrichtung bei geeigneten Veranstaltungen, Herausgabe und Auslage von Informationsmaterialien für Eltern und Senioren sowie Presseartikel über die Tätigkeit der Einrichtung. Ferner wird eine umfassende Internetpräsenz vorgehalten. In einem „Begrüßungsschreiben“ des Bürgermeisters zur Geburt eines Kindes in Uelzen wird auf das Angebot des Servicebüros hingewiesen. Anfang 2009 wurde die überarbeitete Broschüre „Kinderbetreuung in Uelzen“ veröffentlicht, womit den Eltern in der Beratung eine sehr gute Möglichkeit der Erstinformation an die Hand gegeben werden kann. Eine Neuauflage ist für 2011 geplant.

Erreichbarkeit/ Öffnungszeiten

Das Familien- und Senioren-Servicebüro ist zentral im Erdgeschoss des Rathauses der Stadt Uelzen in hellen und freundlichen Räumlichkeiten untergebracht. Der Zugang ist über den Haupteingang sowie einen separaten, barrierefreien Eingang am Busbahnhof möglich. Eine extra kindgerecht gestaltete Wartezone mit Informationsmöglichkeiten für die Eltern und Seniorinnen und Senioren erwartet die Besucher im Eingangsbereich.

Die Öffnungszeiten entsprechen hinsichtlich der telefonischen Erreichbarkeit den allgemeinen Sprechzeiten der Verwaltung. Die Termine zur persönlichen Beratung werden in der Regel telefonisch vereinbart und möglichst flexibel angeboten.

Außerhalb der Arbeitszeit besteht die Möglichkeit, Anfragen auf dem Anrufbeantworter zu hinterlassen. Die Rückrufe erfolgen zeitnah.

Inanspruchnahme des Angebotes/ Resonanz

Das Beratungs- und Vermittlungsangebot des Familien- und Senioren-Servicebüros wurde bereits nach kürzester Zeit gut angenommen. Eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit und intensive Vernetzung hat zu einer großen Bekanntheit des Angebotes in Uelzen beigetragen.

Die Einrichtung ist auch in Zukunft weiter bestrebt, seinen Service bedarfsorientiert weiterzuentwickeln und damit einen Beitrag zur Schaffung einer familien- und seniorengerechten Infrastruktur zu leisten.

7.2 Entwicklung der Stadtbücherei (Öffnungszeiten, Internet, IT, bauliche Veränderungen)

Stadtbücherei Uelzen ONLINE

Die Stadtbücherei Uelzen bietet den Bibliotheksnutzern seit dem 22. Februar 2008 einen 24-Stunden-Service. Nach 2004, dem ersten Jahr von elektronischer Ausleihe und Bibliotheksdatenbank, ist seit 2008 der Bibliothekskatalog vollständig im Internet verfügbar. Ein Zeitungsbericht ist im **ANHANG 14** beigefügt.

Über die Internetadresse <http://stadtbuecherei.uelzen.de/webopac> ist der Online-Katalog erreichbar.

Die Benutzerrecherche in einer Datenbank mit 48.000 Medieneinheiten kann von allen Bürgerinnen und Bürgern in Stadt und Kreis Uelzen genutzt werden. Die Suche nach dem spannenden Bestseller, einem neuen Kinderbuch, dem medizinischen Ratgeber, einem Handbuch für die neue Software oder dem speziellen Bewerbungstitel findet ohne zeitliche Grenzen statt.

Suchoptionen sind insbesondere Verfasser, Titel, Stich- oder Schlagwort, eine detaillierte Profisuche ist zusätzlich möglich. Das Ergebnis kann als Literaturliste ausgedruckt werden. So können Schüler, z.B. für Facharbeiten, ihre Literatursuche online über den Schul-Computer beginnen und schließlich Medienlisten ausdrucken.

Nicht nur die Recherche nach Büchern, CDs, DVDs oder CD-ROMs wird über das Internet angeboten, auch die Information, ob das gesuchte Medium verfügbar oder entliehen ist, vermittelt der Online-Katalog der Stadtbücherei Uelzen.

Der Link zu einer bundesweiten Bibliotheksdatenbank bietet eine weiterführende Literatur-Recherche für Bibliotheksnutzer, die spezielle Fachbereiche oder wissenschaftliche Themen bearbeiten. Die Literaturbestellung erfolgt über die Stadtbücherei.

Jeder Bibliotheksnutzer hat mit einem Passwort Zugriff auf das eigene Bibliothekskonto. Er kann jederzeit, von zuhause oder unterwegs, auch im Urlaub, die Online-Verlängerung für Bibliotheksmedien aktivieren. Die Vormerkfunktion im Bibliothekskonto ist ebenfalls für Bibliotheksnutzer frei geschaltet.

Umfassende Informationen zur Stadtbücherei sind auf den Seiten zur Stadtbücherei auf www.uelzen.de zu finden.

Fragen zur Online-Datenbank können per E-Mail an die Stadtbücherei gerichtet oder bei einem persönlichen Besuch in der Stadtbücherei mit dem Bibliotheksteam geklärt werden.

Umbau der Stadtbücherei

Am 14. April 2008 öffnete die Stadtbücherei Uelzen ihre Räume an der Sankt-Marien-Kirche nach einem Umbau wieder für die Bibliotheksbesucher. Seit dem 18. Februar waren die Bibliotheksmedien nur eingeschränkt verfügbar, vom 4. bis 11. April 2008 war die Stadtbücherei komplett geschlossen.

Umfangreiche Sanierungs- und Renovierungsarbeiten im ersten und zweiten Obergeschoss wurden vom Gebäudemanagement geplant und im vorgesehenen Zeitrahmen durchgeführt.

Dachdecker, Maurer, Sanitärinstallateure, Elektriker und Maler renovierten und verschönerten die Stadtbücherei. Risse im Mauerwerk wurden bearbeitet und eine Sani-

täranlage vollständig erneuert. Die erste und zweite Etage erhielten eine frische Wandfarbe und einen ansprechenden Teppichboden.

Die Räumarbeiten vor, während und nach den Baumaßnahmen wurden mit Kursteilnehmern der Produktionsschule, des Gebäudemanagements und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtbücherei bewältigt. Die zeitgemäße Raumgestaltung in der Romanabteilung wurde nach der Vorgabe eines Bibliothekseinrichters durchgeführt.

Hell und übersichtlich strahlten alle drei Bibliotheksetagen nach dem Umbau.

Die Bibliotheksbesucher konnten wieder in einer riesigen Auswahl von Romanen, Kinder- und Jugendbüchern und insbesondere im vielfältigen Angebot der Sachliteratur stöbern. Auch der aktuelle Bestand von CDs, CD-ROMs und DVDs lockte zur Ausleihe.

Bürgermeister Otto Lukat eröffnete am 14. April 2008 um 10.00 Uhr die neu gestaltete Stadtbücherei. Ein Zeitungsbericht ist im **ANHANG 15** beigefügt

Das Bibliotheksteam lud alle Bürgerinnen und Bürger zu einem Bibliotheksbesuch am 14. April 2008 ein, um persönlich die Veränderungen zu bewerten. Stündlich, von 10.00 Uhr bis 17.00 Uhr, wurden Bibliotheksführungen angeboten, Einzelfragen konnten in einem Gespräch geklärt werden.

Öffnungszeiten

Aus der Öffentlichkeit wurde 2009 angeregt, die Bücherei wieder am Samstag zu öffnen. Nach einer Publikumsbefragung im September 2009 entschied man sich, am Samstag die Stadtbücherei von 10.00 Uhr bis 13.00 Uhr zu öffnen und stattdessen am Montag zu schließen sowie die Öffnung am Donnerstag von 19.00 Uhr auf 18.00 Uhr zu kürzen. Diese Regelung sollte ein Jahr erprobt werden. Die erste Sonnabendöffnung fand am 10. April 2010 statt.

Die Auswertung der Erprobungsphase wurde im Frühjahr 2011 den politischen Gremien vorgestellt. Hier wurde übereinstimmend das Modell der geänderten Öffnungszeiten als erfolgreich beurteilt und eine Fortsetzung beschlossen.

Parallel dazu führt die Verwaltung seit Mitte 2010 eine umfassende Organisationsuntersuchung durch, um den im Laufe der Jahre geänderten Personalbedarf beurteilen zu können.

7.3 Bürgerforum

Seit Mai 2009 bietet die Stadt Uelzen eine weitere Form des Meinungsaustausches an: Mit einem BÜRGERFORUM im Foyer des Rathauses fordert die Stadtverwaltung die Einwohner auf, zu den verschiedensten aktuellen Themen Stellung zu nehmen und Anliegen mitzuteilen. Die Plattform ist mit Stellwänden bestückt. Eine Tafel informiert über aktuelle Themen, auf einem weiteren Brett können Uelzener ihre Meinung äußern. Dafür liegen Karten bereit, die ausgefüllt und angeheftet werden können. Voraussetzung für eine Rückmeldung der Stadtverwaltung ist, dass sich die Menschen an den Aushängen identifizieren. Anonymen Hinweisen wird nicht nachgegangen.

Für Rückfragen und nähere Erläuterungen besteht die Möglichkeit, zuständige Mitarbeiter zu kontaktieren. Interessierte können sich im Bürger- und Standesamt, das direkt neben dem BÜRGERFORUM liegt, melden. Von dort wird die zuständige Kollegin oder der Kollege benachrichtigt und steht anschließend in der Sitzecke des BÜRGERFORUM für ein Gespräch bereit. In dem neu gestalteten Bereich ist es auch möglich, an einer Bürgerumfrage zum Thema „Wie bürgerfreundlich ist unsere Stadt?“ teilzunehmen. Ein Internetzugang zum Rats- und Informationssystem und allen Pressemitteilungen wurde anfangs installiert, mangels Nachfrage aber wieder abgebaut.

7.4. Weihnachtswunschbaum

Am Nikolaustag ist es immer soweit: Die Stadt Uelzen lädt seit 1999 alle Bürgerinnen und Bürger ein, Anregungen, Beschwerden, Kritik, Lob oder Weihnachtswünsche auf Weihnachtskarten zu übermitteln und damit den großen Weihnachtsbaum im Foyer des Rathauses zu schmücken.

Begann die Aktion 1999 noch damit, dass die meisten Bürgerinnen und Bürger nur kurze Grüße oder Statements abgaben, so sind die Eingaben in den letzten Jahren immer fundierter und sachlicher geworden. Viele Bürgerinnen und Bürger nutzen die Aktion als Ersatz für ein noch fehlendes „Aktives Beschwerdemanagement“ und in Ergänzung zu den regelmäßigen Kundenbefragungen, um konkrete Anliegen vorzutragen. In den ersten Jahren haben alle Bürgerinnen und Bürger bei Absenderangabe eine konkrete, schriftliche Rückmeldung auf Ihr Anliegen erhalten.

Im Rahmen der Abarbeitung der Wunschbaumaktion 2005 wurde im Laufe des Jahres 2006 zum ersten Mal versucht, aus allen Eingaben „Themenblöcke“ zu bilden, die dann umfassend über die örtliche Presse abgearbeitet werden, so dass möglichst keine Fragen offen bleiben und wichtige Informationen an die Öffentlichkeit gelangen. Mit dieser Verfahrensweise kann die Verwaltung noch schneller und umfassender auf Problempunkte eingehen. Darüber hinaus ist es notwendig, bei speziellen Anliegen individuelle Antwortschreiben zu verfassen.

Seit 1999 haben Uelzens Bürgerinnen und Bürger insgesamt 1.850 Anliegen übermittelt, das ergibt einen Durchschnitt von 142 Reaktionen pro Jahr. Man erkennt daran, dass viele Bürgerinnen und Bürger die Situation in Ihrer Heimatstadt verbessern und optimieren wollen und sich aktiv an diesem Prozess beteiligen.

Insgesamt hat sich die Aktion somit mehr als bewährt und soll in den kommenden Jahren weiter fortgesetzt werden.

Beteiligungen im Überblick:

Jahr	Anzahl der Karten	Anzahl der Anliegen
1999	137	243
2000	82	105
2001	156	156
2002	125	132
2003	110	116
2004	180	194
2005	111	117
2006	120	134
2007	97	128
2008	117	133
2009	126	163
2010	108	117
2011	101	112
gesamt	1.570	1.850

7.5 Kundenbefragungen („Kundenbeziehungen“)

An dieser Stelle soll noch einmal genauer auf die Bestrebungen der Stadt Uelzen eingegangen werden, auf die Wünsche Ihrer Kunden, der Bürgerinnen und Bürger der Stadt Uelzen einzugehen.

Im April 1999 wurde eine Vorlage zur Einrichtung eines aktiven Beschwerde- bzw. Ideenmanagements zur Beratung in die politischen Gremien eingebracht, über die aufgrund der angespannten Haushaltslage mit den vorgegebenen Personalkosten-einsparungen bis heute nicht entschieden werden konnte.

Trotzdem konnte in den letzten Jahren verstärkt auf die Interessen der Bürgerinnen und Bürger reagiert werden.

Seit 1999 läuft sehr erfolgreich die Aktion Weihnachtswunschbaum (siehe auch Kapitel 7.4).

Seit 2000 betreibt die Stadt Uelzen Kundenbefragungen, die mittlerweile durch verschiedene Anlässe angestoßen und durchgeführt werden:

1. Die Fachbereiche haben im Rahmen des Produkthaushaltes qualitative Kennzahlen zu ermitteln. Dies geschieht durch regelmäßige Kundenbefragungen.
2. Die Fachbereiche erledigen Aufgaben mit vielfältigen Bürgerkontakten und starten von sich aus Kundenbefragungen, um die Leistungspalette noch weiter verbessern und optimieren zu können.
3. Im Rahmen der eingeführten leistungsorientierten Bezahlung (LOB) haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Führungskräften Ziele vereinbart, die u.a. auch Kundenbefragungen voraussetzen (siehe auch Kapitel 5.3).
4. Organisationseinheiten führen Befragungen zu bestimmten Einzelthemen durch, um kundenorientierte Entscheidungen treffen zu können (z.B. Umfrage zu den Samstagöffnungszeiten in der Stadtbücherei, siehe Kapitel 7.2).

Darüber hinaus versucht die Stadt Uelzen, die Angebotspalette über das Bürgerforum (siehe Kapitel 7.3) zu ergänzen und zu optimieren.

In die gleiche Richtung zielt die Neubürger/innen- Befragung, die im Kapitel 7.6 näher gebracht wird.

Nicht unerwähnt sollen an dieser Stelle auch die zahlreichen „Bürgerinformationsveranstaltungen“ im Baubereich (z.B. zum Marktcenterbau), wo die Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit erhalten, sich über wichtige Einzelmaßnahmen der Stadtentwicklung zu informieren.

Die genannten Bausteine zeigen mehr als deutlich, dass die Stadt Uelzen im Rahmen ihrer outputorientierten Steuerung die regelmäßige Rückkoppelung mit dem Bürgerinnen und Bürgern sucht und weiter vorantreibt und optimiert, um den größtmöglichen Kundennutzen zu erreichen.

Auch für die Zukunft ist in diese Richtung kein Stillstand zu erwarten, sondern es wird versucht, die Angebotspalette für die Bevölkerung um Anregungen, Kritik, Wünsche und Vorschläge zu unterbreiten, weiter zu optimieren und auszubauen.

Dazu kann z.B. das von der Fa. Meyer im Rahmen eines Betriebsjubiläums gespendete bauliche Bürgerforum auf dem Herzogenplatz dienen, aber auch Instrumente moderner Technik wie über das Internet.

E-Partizipation, elektronische Demokratie, Bürgerbeteiligung im Internet (z.B. über einen Bürgerhaushalt) sind hier die Instrumente, die verstärkt geprüft werden. Es gibt viele Begriffe für die stärkere Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern an politischen Entscheidungsprozessen über das Medium Internet - Bürgerinnen und Bürger könnten ggf. in Uelzen in Zukunft bei „geeigneten Themen“ stärker an politischen Entscheidungsprozessen über das Medium Internet beteiligt werden. Auch das Wecken von Interesse bei jüngeren Bevölkerungsgruppen an politischen Entscheidungsprozessen ist hier ein Ziel. Der Grad einer praktikablen Lösung für eine bessere Beteiligungskultur ist allerdings schmal, die Bandbreite von konstruktiver Beteiligung bis hin zu diffamierenden, unsachlichen Blogs im Rahmen der Internetpräsenz ist groß. Die Stadt möchte sich aber der Thematik stellen und erhofft sich in Zukunft Bürgerinnen und Bürger, die über das Medium Internet engagiert, kreativ, konstruktiv sowie in sachlichem und fairem Ton diskutieren und den politischen Entscheidungsprozess auf diese Weise im Sinne einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung befruchten.

7.6 Neubürger/innen- Befragung

Neue Bürgerinnen und Bürger werden bei ihrer Anmeldung im Bürger- und Standesamt mit einer Willkommensmappe begrüßt, die durch einen Stadtplan, Veranstaltungstipps und weitere Prospekte über Stadt und Landkreis informiert.

Seit Februar 2011 beinhaltet die Mappe außerdem einen Fragebogen. Darin wird dieser Personenkreis zu ersten Erfahrungen mit der Stadtverwaltung befragt und um Verbesserungsvorschläge gebeten.

7.7 Stadtplan Uelzen

Viele Jahre lang arbeitete die Stadt Uelzen mit unterschiedlichen Verlagen, die Stadtpläne unterschiedlichster Art für Uelzen erstellt haben. Diese Verlage, die nicht in Uelzen und der näheren Umgebung ansässig waren, finanzierten die Pläne mit Hilfe von Anzeigen der örtlichen Geschäftswelt. Die Kriterien für die Auswahl der Unternehmen waren nicht inhaltlicher Art, sondern verfolgten einzig und allein das Ziel der Gewinnmaximierung. Die (Werbe-)Mittel der ansässigen Geschäftsleute „verließen“ dementsprechend den Bereich der Stadt.

Der „Verlust“ dieser Mittel der hiesigen Unternehmen für Uelzen sowie die unkritische Darstellung der Inhalte des Stadtplans, veranlassten die Mitarbeiterinnen der Stadt- und Touristinformation dazu, selber einen Stadtplan zu entwerfen und in Produktion zu geben. Zwei Varianten wurden erstellt:

- der „Pocketplan“, der im Mini-Format kostenlos an Gäste der Stadt ausgegeben wird und
- die etwas größere Variante, die auch die Ortsteile und die Uelzener Nordic-Walking- Strecken abbildet. Dieser Plan kostet 2,80 €

Beide Pläne verfügen über folgende, wissenswerte, touristische Informationen:

- Straßenverzeichnis
- Taxibetriebe
- Unterkünfte in Uelzen
- Fahrplanauskunft
- Stadt- und Touristinformation mit Öffnungszeiten
- www.uelzen.de

Darüber hinaus bewirbt die große Variante:

- Leistungen der Stadt- und Touristinformation
- Stadt- und Themenführungen
- Informationen zum Nordic- Walking

Die Pläne haben sich in der Praxis bewährt, so dass die Abkehr von den „Werbefirmen“ als positiv beurteilt werden kann.

7.8 „Friedolin“

Schon viele Jahre beteiligt sich die Stadt Uelzen an unterschiedlichen Messen, Ausstellungen und Märkten. Mit Pavillons und Dekorationsmaterial oder dem Niedersachsenhäuschen wurde versucht, einen attraktiven Stand zu gestalten, der Uelzen repräsentiert und den Besucher für unsere Stadt interessiert und neugierig macht.

Mit der Existenz des „Hundertwasser-Bahnhof Uelzen“ bekam unsere Stadt ein Alleinstellungsmerkmal, das touristisch gesehen, im Zentrum der Werbeaktivitäten steht. Mit dem umgestalteten Bahnhof stieg Uelzens Bekanntheitsgrad und die Stadt bekam zusätzlich zum „Zucker-Image“ einen „farbenfrohen Anstrich“.

Ein kleiner „Hundertwasser-Bahnhof Uelzen“- Aufsteller aus Pappe inspirierte dazu, einen mobilen Präsentationswagen auf Rädern zu entwerfen. Fachfirmen aus Uelzen

begleiteten dieses Projekt und so fuhren die Uelzener Touristikerinnen im Juni 2008 erstmalig mit Uelzens neuem Präsentationswagen „Friedolin“ (von Friedensreich) zum Hansetag nach Salzwedel.

Mit Friedolin hat unser „Hundertwasser-Bahnhof Uelzen“ ein „Baby“ bekommen, das sich sehen lässt und das, anders als Mama (oder Papa) mobil ist, so dass schon auf der Fahrt zum Ausstellungsort fröhliche Betrachter an die Stadt Uelzen erinnert werden.

2 Fotos von Friedolin (geschlossen und geöffnet) sind im **ANHANG 16** beigefügt.

7.9 Entwicklung neuer touristischer Angebote (z.B. Nachtwächterführung)

Uelzen ist nach den Erfahrungen der Stadt- und Touristinformation als Tagesausflugsziel besonders interessant. Die Zielgruppe „Städtebesucher“ will u.a. neue Eindrücke gewinnen, etwas erleben, unterhalten werden und Kultur und Bildung genießen. Diese Bedürfnisse nahmen und nehmen die Mitarbeiterinnen der Stadt- und Touristinformation zum Anlass, das tagestouristische Angebot in Uelzen stetig zu verbessern und zu erweitern. Ein vielfältiges Angebot an Gästeführungen (Ein Flyer ist im **ANHANG 17** beigefügt) ist jedoch nur mit qualifizierten Gästeführern möglich. Im Frühjahr 2009 hat die Stadt Uelzen daher gemeinsam mit der Kreisvolkshochschule Uelzen/ Lüchow-Dannenberg einen Lehrgang für Gästeführer durchgeführt, in dem sich die bisherigen Gästeführer fortbilden und interessierte Bürgerinnen und Bürger neu zu Gästeführern ausbilden lassen konnten.

Nach erfolgreichem Abschluss des Lehrgangs initiierte die Stadt- und Touristinformation ein Treffen mit den Gästeführern, um Potenziale für neue Themenführungen in der Stadt zu erkennen und daraus konkrete Angebote zu entwickeln. Hier entstand die Idee, eine Nachtwächter-Führung zu realisieren. In einer Arbeitsgruppe unter der Leitung von Gästeführer Harald Meyer und in enger Zusammenarbeit mit der Stadt- und Touristinformation wurde ein ganz besonderes Angebot verwirklicht,

das sich durch seine aufwändige Gestaltung (Führung mit szenischen Einlagen mit kostümierten historischen Uelzener Figuren) von den Angeboten anderer Orte überaus positiv abhebt. Die Nachtwächter-Führung ist von Beginn an sehr erfolgreich und seit anderthalb Jahren nahezu ausverkauft. Ein entsprechender Flyer ist im **ANHANG 18** beigefügt

Die Gästeführerinnen wurden zudem durch Dagmar Glemme persönlich zum „Weg der Steine“ geschult, so dass die Stadt- und Touristinformation seither Gruppenführungen dazu anbietet. Weitere neue Themenführungen können angeboten werden, z.B.

- „Frauensicksale in Uelzen“,
- „Uelzen in der Hanse“,
- eine Führung zum Thema „Katastrophen“,
- eine „Kunsttour“
- eine Führung zum Thema „Über sechs Jahrhunderte Uelzener Schulen“.

Diese Führungen werden auf dem neuen Internetauftritt www.uelzen.de veröffentlicht. Darüber hinaus ist ein umfangreiches Prospekt „Führungen“ geplant, in dem tagestouristische Angebote beworben werden. Die Führungen fließen auch in Tagespauschalen ein, mit denen Besuchergruppen ein angenehmer und anregender Aufenthalt in Uelzen geboten werden kann.

7.10 Ausbau touristischer Infrastruktur

Dank europäischer Fördermittel konnte die Stadt Uelzen Tourismus- Projekte durchführen, die ohne Förderung wahrscheinlich nicht oder noch nicht oder erst viel später umgesetzt worden wären.

Auf folgende Maßnahmen ist die Stadt Uelzen ganz besonders stolz:

Wohnmobilstellplatz im Sportboothafen Groß Liedern

Schon seit vielen Jahren plant die Stadt Uelzen den Bau eines Wohnmobilstellplatzes. Immer wieder fiel er der Haushaltskonsolidierung zum Opfer oder das Vorhaben scheiterte an der Standortfrage.

Im Zusammenhang mit dem Leader-Programm ILEK (Integriertes, ländliches Entwicklungskonzept) gab es einen neuen Anlauf. Ein attraktiver, aber nicht ganz zentrumsnaher Standort rückte in den Vordergrund. ILEK-Förderungen sind in der Kernstadt nicht möglich, wohl aber in den Randlagen bzw. in den Ortsteilen.

Vor diesem Hintergrund konnte in Absprache mit dem Pächter des Sportboothafens, dem Yachtclub Uelzen, ein Teil des vorhandenen Parkplatzes erweitert und ausgebaut werden. Beim Ausbau wurden die Kriterien für Wohnmobilstellplätze zugrunde gelegt, so dass Uelzen nun über 5 Stellplätze mit Stromanschlüssen und einer Ver- und Entsorgungsanlage für Wasser ausgestattet ist.

Der Wohnmobilstellplatz wurde am 26. Mai 2010 eröffnet und verzeichnete schon in der ersten touristischen Saison 377 Übernachtungen.

Ein Zeitungsartikel von der Eröffnung ist im **ANHANG 19** beigefügt.

“Nordic Walking & Fitness Park Lüneburger Heide”

Am 18. April 2010 eröffnete die HeideRegion Uelzen zusammen mit den beteiligten Partnern im LK Uelzen den “Nordic Walking & Fitness Park Lüneburger Heide”. Ein insgesamt 470 km umfassendes Wegenetzwerk steht den Bürgerinnen und Bürger und Gästen seitdem zur Verfügung. Uelzen hat sich mit 8 Teilstrecken (insgesamt 116 km) an dem Projekt beteiligt. Alle Strecken sind so gewählt, dass sie den Ansprüchen der Sportler gerecht werden. Insbesondere wurde auf die Untergründe und die Vielfalt der Strecken Wert gelegt. Mit Senso-, Puls- und Fitnesswegen bieten die Wege in Uelzen alle Gesundheitskriterien, die für den Park erarbeitet wurden. Mit Hilfe von Verbindungsstrecken ist es möglich, von Bad Bodenteich über Uelzen bis Ebstorf oder Bad Bevensen zu laufen.

Nach der Eröffnung wurden Organisatoren dieses Angebotes allerdings sehr enttäuscht: Viele Schilder wurden mutwillig zerstört, so dass die durchgängige Beschilderung Lücken aufwies und sich teilweise ein erschreckendes Bild bot. Nach einem Aufruf an die Bürgerinnen und Bürger, das Projekt zu unterstützen, freute sich die Stadt Uelzen über einige motivierte Uelzenerinnen und Uelzener, die seit dem Sommer helfen, die Wege bzw. die Beschilderung zu kontrollieren und Schritt für Schritt wieder in Ordnung zu bringen. Durch diesen ehrenamtlichen Einsatz konnte das Projekt erfolgreich erhalten werden.

Die Einrichtung des „Nordic Walking & Fitness Park“ hat in Uelzen schon einige Menschen dazu ermuntert, diesen Gesundheitssport zu erlernen. Gesundheitszentren, Krankenkassen und zum Beispiel die Jugendherberge in Uelzen profitieren schon jetzt von dieser Einrichtung.

Ein Prospekt ist im **ANHANG 20** beigelegt.

Naturerlebnisradweg Ilmenau

Seit Herbst 2009 bieten die Stadt Uelzen, die HeideRegion Uelzen und die Lüneburger Heide GmbH den neuen Naturerlebnisradweg Ilmenau an. Der Radweg beginnt in Hoopte an der Elbe und führt dann 120 km über Lüneburg und Uelzen bis nach Bad Bodenteich und Hösseringen. Entlang der Strecke weisen Informationstafeln auf Naturgegebenheiten hin, erzählen von Kuriosum am Wegesrand und informieren über den Weg der Ilmenau und ihre Entstehung. Viele Fahrradgäste empfinden es als besonders attraktiv, dass es durch die parallele Wegeführung zur Bahnstrecke von Hamburg nach Hannover möglich ist, Teilstrecken zu radeln. In Kürze erscheint ein qualitativ hochwertiges Spiraloheft, das die genaue Wegeführung beschreibt und auf viel Sehenswertes am Wegesrand hinweist. Mit dem Naturerlebnisradweg Ilmenau sind viele Fahrradtouristen erst auf die Region Uelzen aufmerksam geworden.

Ein Prospekt ist im **ANHANG 21** beigelegt.

7.11 Wassertourismus am Elbe-Seitenkanal (Ziel-1-Projekt: Qualitätsverbesserung am Sportboothafen Uelzen)

Die Stadt Uelzen hat sich im Zuge einer Qualitätsverbesserungsinitiative am Wasserdreieck Elbe - Mittellandkanal - Elbe-Seitenkanal beteiligt. Zusätzlich zu einer Anpassung der Ausschilderungen, die sich am „Blauen Band“ orientiert, hat die Stadt Uelzen in Zusammenarbeit mit dem Yachtclub Uelzen weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur im Sportboothafen Gr. Liedern beantragt. Alle Maßnahmen wurden zur Realisierung genehmigt (die Stadt Uelzen stellte den erforderlichen Eigenanteil bereit). Bei diesem Projekt sind folgende Maßnahmen erarbeitet worden:

- Bau einer Fäkalienabsauganlage
- Erneuerung des Spielplatzes durch moderne Spielgeräte
- Bau eines Grillplatzes mit Tisch/Bank-Kombinationen
- Verbreiterung der Slipanlage (sodass auch Rollstuhlfahrer stufenlos zum Gästesteg kommen) mit anschließender Verschönerung der Uferpromenade

Alle vier Maßnahmen konnten erfolgreich abgeschlossen werden.

8. Stadtentwicklung

8.1 Wichtige Bausteine

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden im Folgenden wichtige Bausteine der Stadtentwicklung aus den letzten Jahren vorgestellt. Schwerpunkte sind dabei:

- das Integrierte städtische Entwicklungs- und Wachstumskonzept (ISEK) als Grundlage für den Erhalt von EU-Fördermitteln für den Zeitraum 2007 - 2013,
- die gewerbliche Entwicklung in Uelzen
- wichtige Planungen und Konzepte der letzten Jahre.

Eine Sonderstellung nimmt die Entwicklung des ehemaligen Marktplatzes am Südeingang der Uelzener Innenstadt ein. Wegen der Bedeutung für die künftige städtebauliche Entwicklung wird das Projekt im Anschluss an die oben genannten Schwerpunkte separat erläutert.

Integriertes städtisches Entwicklungs- und Wachstumskonzept

Durch seine Lage im Ziel 1-Gebiet erhält Uelzen in der Förderperiode 2007 - 2013 EU- Fördermittel. Grundlage hierfür war die Erarbeitung des Integrierten städtischen Entwicklungs- und Wachstumskonzeptes (ISEK). Zu den wesentlichen Leitbildern des ISEK zählen einerseits das Wohnen in der Stadt und andererseits die Stärkung und Attraktivierung des Hauptgeschäftsbereichs. Das ISEK umfasst

- den Altstadtbereich zwischen Ringstraße, Veerßer Tor, Lüneburger Tor und der Ilmenauaue

und

- das Gebiet entlang der Bahnhofstraße sowie das direkte Bahnhofsumfeld zwischen Auf dem Rahlande, Bahnhofstraße, St.-Viti-Straße und Ebstorfer Straße.

Mit dem ISEK als tragender Säule der Innenstadtentwicklung war es in den letzten Jahren möglich, Maßnahmen wie

- die Illumination der historischen Stadtmauer,
- die „Grünen Marktstraßen“, mithin die Baumpflanzungen in der Gudes-, Lüneburger und Veerßer Straße,
- den Umbau der Pastorenstraße
- den Neubau des Parkplatzes Fritz-Röver-Straße

zu realisieren.

Zu den laufenden bzw. noch geplanten Projekten zählen

- der Umbau des Alten Rathauses für die KVHS mit Einrichtung eines Samocca-Cafés,
- der Mehrgenerationenspielplatz am Ilmenauufer,
- die Umgestaltung der Marktstraßen,
- die gestalterische Aufwertung der Fußgängerzone in der Bahnhofstraße
- die Neugestaltung der Bahnunterführungen.

Gewerbliche Entwicklung in Uelzen

Seit Mitte 2006 kam es in Uelzen im gewerblichen Bereich zu diversen Veränderungen, wobei die Neuansiedlung der Firma Bien Holz im Hafenindustrialgebiet das aktuellste Beispiel ist. Daneben gelang es, mit der Neuansiedlung des OBI- Baumarktes an der Oldenstädter Straße sowie der Verlagerung des Sonderpostenmarktes „Jawoll“ und des Raumausstatters „Hammer“ zur Fischerhofstraße größere Industriebrachen zu revitalisieren. Auch im Gewerbegebiet „Ripdorf Süd“ gab es in der letzten Zeit neben einer verstärkten Nachfrage mehrere Verkäufe von Grundstücken und

Neuerrichtungen bzw. Verlagerungen von Gewerbebetrieben, so z.B. die neue Produktionsstätte der Maschinenbaufirma Weldtec.

Hinzu kommen größere Ausbauten bzw. Erweiterungen an bereits bestehenden Standorten. Zu nennen sind hierbei beispielsweise Firmen wie Agrar Kontor, Heggenstaller, Möbel Kranz, Nordzucker, Schöllner, SternPartner oder Uelzena. Mit der Verlängerung der Straße „Bartholomäiwiesen“ wurde in Zusammenarbeit von SternPartner und Stadt darüber hinaus die verkehrliche Erschließung für SternPartner bei gleichzeitiger Entlastung der Oldenstädter Straße verbessert.

Auch aufgrund dieser positiven Entwicklungen werden jetzt die planungsrechtlichen Voraussetzungen für ein neues Gewerbegebiet nördlich der Ludwig-Erhard-Straße und damit direkt an der B 4 geschaffen. Weitere Gewerbeflächen sollen dann mittelfristig u.a. gegenüber dem Hafenindustrialgebiet auf der östlichen Seite des Elbe-Seiten-Kanals und in der Nähe der geplanten A 39-Trasse entstehen.

Wichtige Planungen und Konzepte

Einen umfassenden oder gar abschließenden Überblick über diesen Bereich zu geben hieße, den Rahmen der Dokumentation zu sprengen. Von daher werden im Folgenden ausgewählte Beispiele aus den letzten Jahren vorgestellt, die einen Eindruck vermitteln, welches Themenspektrum von der Stadtplanung bzw. Stadtentwicklung behandelt wird.

Seit mehreren Jahren verfolgt die Stadt sowohl unter städtebaulichen als auch unter Kostengesichtspunkten das Ziel, das Wohnen in der Kernstadt zu forcieren. Zur Unterstützung dieses Ziels gibt es planerisch mehrere Möglichkeiten.

- Ein Beispiel ist die Entwicklung von bisher noch unbebauten innerstädtischen Flächen. So wurden durch die Verlegung eines Bolzplatzes an der Niendorfer Straße neue Wohnbauplätze entwickelt, die mittlerweile alle verkauft und größtenteils auch bebaut sind.

- Mithilfe einer Nachverdichtung von bisher nur locker bebauten Gebieten, können ebenfalls neue Wohnbauflächen geschaffen werden. Beispielhaft ist hier der Bebauungsplan „Birkenallee / Bernhard-Nigebur-Straße“ zu nennen.
- Als letzte Variante sei die Möglichkeit erwähnt, planungsrechtlich die Erweiterung und Vergrößerung bestehender Wohngebäude zuzulassen. Insbesondere die innerstädtischen Reihenhausbaugebiete aus den 1950er und 1960er Jahren weisen Wohnflächen und Grundrisse auf, die mit den heutigen Vorstellungen nur noch bedingt übereinstimmen. Mit dem Bebauungsplan „Im Hülssen / Kurlandweg“ hat die Stadt in diesem Bereich die Grundlagen für einen maßvollen Um- und Ausbau geschaffen.

Neben der Förderung der Innenentwicklung ist die Verkehrsplanung ein wichtiges planerisches Themenfeld. Unabhängig von der A 39 sind aktuell die Ortsumgehung Kirchweyhe und der Verkehrsentwicklungsplan 2025 von besonderer Bedeutung.

Bei der Ortsumgehung Kirchweyhe hatte sich die Stadt 2005 dazu entschlossen, die Planungskosten für das Planfeststellungsverfahren zu übernehmen, um den Gesamtprozess zu beschleunigen. Dank dieser Kostenübernahme konnte das Verfahren in den folgenden Jahren durchgeführt und mit dem Planfeststellungsbeschluss im September 2009 abgeschlossen werden. Seit Ende 2011 steht erfreulicherweise fest, dass das Land Niedersachsen die Ortsumgehung zeitnah realisieren wird.

Beim zweiten Beispiel, dem Verkehrsentwicklungsplan 2025, geht es dagegen neben der Erarbeitung eines Leitbildes, also einer Formulierung der strategischen Ziele der Verkehrsentwicklung in Uelzen für die nächsten 10 bis 15 Jahre, auch darum, für die verschiedenen Verkehrsträger (Straßen-, Rad- und Fuß sowie öffentlicher Nahverkehr) auf gesamtstädtischer Ebene Planungskonzepte zu entwickeln und daraus in einem integrierten Handlungskonzept Maßnahmen abzuleiten.

Abgeschlossen wird der Überblick mit einem Dauerbrenner, der Steuerung des Lebensmitteleinzelhandels. Obwohl Uelzen auf diesem Gebiet hervorragend ausgestattet und, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, der Bedarf mehr als gedeckt ist, gab es in den letzten Jahren immer wieder neue Ansiedlungswünsche. Um derartige An-

siedlungen planungsrechtlich steuern und Fehlentwicklungen vermeiden zu können, hat der Rat der Stadt 2008 das Städtebauliche Entwicklungskonzept „Lebensmittel-einzelhandel für die Stadt Uelzen“ beschlossen und es 2010 fortschreiben lassen. Mit diesem Entwicklungskonzept verfügt die Stadt nun über ein wirksames Steuerungsinstrument, welches jeweils anlassbezogen bei Anfragen oder in Bauleitplanverfahren angewendet werden kann, wie z.B. beim Bebauungsplan der Innenentwicklung Nr. 4 „Innenbereich Lüneburger Straße“.

Entwicklung des ehemaligen Marktplatzes

Erste Überlegungen, den südlichen Teil des Marktplatzes zu bebauen, finden sich bereits im 1991 beschlossenen Städtebaulichen Rahmenplan für das Sanierungsgebiet „Innenstadt / Hammersteinplatz“. Fortgeführt wurden die Planungen dann 2001, als erste Vorgaben für eine künftige Bebauung formuliert wurden. Ziel war es u.a., hier einen neuen südlichen Eingangsbereich der Innenstadt zu entwickeln. In den Folgejahren kristallisierte sich heraus, dass auf dem Marktplatz neben dem vorhandenen Wochenmarkt ein Einkaufszentrum, u.a. mit einem SB-Warenhaus und einem Elektrofachmarkt, entstehen sollte. Bis 2007 waren die Planungen so weit gediehen, dass mit mehreren Investoren konkrete Verhandlungen geführt wurden und der notwendige Bebauungsplan kurz vor der Rechtskraft stand.

Abrupt gestoppt wurden die Planungen durch mehrere Entscheidungen von für das Vergabewesen zuständigen Gerichten. Diese führten dazu, dass das Marktplatzprojekt europaweit auszuschreiben war. Während der hierfür erforderlichen Vorbereitungen entschieden sich die Marktbesicker dafür, mit dem Wochenmarkt in die Marktstraßen und damit in die unmittelbare Kernzone der Innenstadt umzuziehen. Dadurch war die zu überplanende Fläche des Marktplatzes noch einmal anzupassen.

Um außerdem die mit der europaweiten Ausschreibung verbundene Möglichkeit zu nutzen, positive Impulse für die weitere städtebauliche Entwicklung Uelzens zu setzen, wurde neben dem Marktplatz auch das ehemalige Tep & Tap – Grundstück in die Ausschreibung mit einbezogen. Hierdurch besteht die Chance, sowohl die Müh-

len- als auch die Schuhstraße deutlich aufzuwerten und gleichzeitig Stadtbildpflege bzw. -reparatur zu betreiben.

Basierend auf den seit Mitte 2010 durchgeführten Präsentationsrunden und Abstimmungsgesprächen wurden seit Ende 2010 konkrete Vertragsverhandlungen geführt. Ende März 2011 konnten die Ergebnisse dann den Uelzener Bürgerinnen und Bürgern in einer öffentlichen Bürgerversammlung vorgestellt werden. Nachdem sich der Rat der Stadt im April einstimmig für das Konzept eines der Investoren entschieden hatte, ist die Vertragsunterzeichnung 2011 erfolgt. Mit dem Abschluss des noch erforderlichen Bebauungsplanverfahrens sind dann alle notwendigen Voraussetzungen für die Realisierung des neuen Einkaufs- und Dienstleistungskomplexes auf dem ehemaligen Marktplatz erfüllt. Die Fertigstellung und Eröffnung ist für 2013 geplant.

8.2 Neue Formen der Zusammenarbeit

Praktisch alle Planungsprozesse sehen mittlerweile eine mehr oder weniger institutionalisierte Beteiligung der Bürger und der Fachöffentlichkeit, z.B. anerkannter Naturschutzverbände bzw. der Industrie- und Handels-, Handwerks- oder Landwirtschaftskammern, vor. Egal, ob es sich um die Ausweisung von Wasserschutzgebieten, die Änderung von regionalen Raumordnungsprogrammen, die Planung eines neuen Gewerbegebietes, städtebauliche Sanierungsmaßnahmen oder die Errichtung einer neuen Straße bzw. Eisenbahnstrecke geht. In all diesen Fällen hat die Öffentlichkeit die Möglichkeit, sich hierzu zu äußern, Stellung zu nehmen und damit das Planungsergebnis zu beeinflussen.

Wenn es schon derart vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten gibt, warum wird dann von „neuen Formen der Zusammenarbeit“ gesprochen? Nun, in den o.g. Fällen erarbeitet der Planungsträger bereits vor der eigentlichen Beteiligung einen Vorschlag zur Lösung der der Planung zugrunde liegenden Fragestellung. Dazu kann und soll die Öffentlichkeit während der folgenden Verfahrensschritte Stellung nehmen. Zusammenarbeit als aktive Form der Kooperation von Personen und Institutionen, die

ein gemeinsames Ziel haben oder gemeinsam die Lösung eines Problems erreichen wollen, geht jedoch über den skizzierten Beteiligungsansatz hinaus.

Insbesondere auf dem Gebiet der Stadtentwicklung gibt es viele Themen, die eine aktive Kooperation von Interessierten bzw. Beteiligten erfordern. Hierzu werden im Folgenden zwei Uelzener Beispiele vorgestellt.

Arbeitsgruppe „Entwicklungsbereich Innenstadt“

Schon seit längerer Zeit ist die Entwicklung der Uelzener Innenstadt, insbesondere der Marktstraßen, regelmäßig Thema in der Öffentlichkeit und der Politik. Ende 2009 beschloss der Rat der Stadt daher einstimmig, eine Arbeitsgruppe einzurichten, um ergebnisoffen zu untersuchen, mit welchen Maßnahmen in der Innenstadt die Aufenthaltsqualität verbessert und die Attraktivität gesteigert werden kann. Neben der Politik und Verwaltung waren in der Arbeitsgruppe deshalb auch der Einzelhandel, die Grundstückseigentümer und die Besucher der Innenstadt vertreten, um die vielfältigen Interessen und Nutzergruppen möglichst repräsentativ abzubilden und ein breit gefächertes Meinungsspektrum zu erhalten.

Wie sich jedoch im Laufe des Jahres 2010 zeigte, insbesondere nachdem im Juni probeweise eine Fußgängerzone in der Veerßer Straße eingerichtet wurde, fühlten sich die dortigen Anlieger und Einzelhändler durch die bestehende Zusammensetzung der Arbeitsgruppe nur unzureichend vertreten.

In einem ersten Schritt schlossen sich die Betroffenen daher im „Initiativkreis Veerßer Straße“ zusammen. Darüber hinaus gab es eine breite und intensiv geführte Diskussion in der Öffentlichkeit, ob die Fußgängerzone beibehalten oder eine andere Lösung gefunden werden sollte. Letztendlich führte dies dazu, dass die Fußgängerzone in einen verkehrsberuhigten Geschäftsbereich umgewandelt und die Arbeitsgruppe sowohl um Mitglieder des „Initiativkreises Veerßer Straße“ als auch um Vertreter der Anlieger aus den anderen beiden Marktstraßen erweitert wurde. In den folgenden Sitzungen der Arbeitsgruppe wird es jetzt darum gehen, das neu erwachte öffentliche Interesse zu nutzen, um einen Konsens zu finden, wie die Innenstadt gestärkt wer-

den kann. Mögliche Ansätze wären eine attraktivere Gestaltung, eine Verbesserung der Aufenthaltsqualität oder Gemeinschaftsaktionen der Anlieger.

Dieses Beispiel zeigt, dass es in der Stadtentwicklung wichtig ist, neben der (abstrakten) „Öffentlichkeit“ im Allgemeinen immer auch die direkt „Betroffenen“ anzusprechen und in den Planungsprozess einzubinden. Eine derartige Beteiligung bzw. Zusammenarbeit führt dazu, einen besseren Überblick über die vorhandenen Interessen zu erhalten, Ideen zu sammeln (auch ungewöhnliche) und eine breitere Zustimmung für getroffene Maßnahmen zu erzielen.

Quartiersinitiativen in der Innenstadt (QIN)

Auch das zweite Beispiel unterstreicht die große Bedeutung, welche die Innenstadt sowohl für die allgemeine Entwicklung einer Stadt als auch konkret für die Bewohner und Besucher hat. Dabei ist es egal, ob es sich um eine ländliche Gemeinde oder eine Großstadt handelt, denn vitale Ortskerne wirken identitätsstiftend, fungieren als Aushängeschilder und verfügen über eine Anziehungskraft, die zum Teil weit über die jeweiligen Gemeindegrenzen hinausreicht.

Um diese Entwicklung zu fördern sowie der vielfach zu beobachtenden Abwärtsentwicklung und Verödung entgegenzuwirken, hatte das Land Niedersachsen das Modellförderprogramm „Belebung der Innenstädte – Quartiersinitiative Niedersachsen (QiN)“ initiiert. QiN beruhte auf dem Gedanken, dass die Akteure vor Ort, Einzelhändler, Grundstückseigentümer, Gewerbetreibende, Handwerker, Werbegemeinschaften und sonstige Nutzer, am besten wissen, „wo der Schuh drückt“. Zur Nutzung dieses vorhandenen Potenzials sollten mit QiN in einem definierten innerstädtischen Gebiet strategische Partnerschaften zwischen Kommune, Grund- und Immobilieneigentümern sowie Standortbetreibern gefördert werden.

Die Vorteile dieser freiwilligen, gemeinsamen Zusammenarbeit liegen darin, dass

- die direkt betroffenen Akteure ihr Umfeld aktiv mitgestalten,

- sie im Gegensatz zu unkoordinierten Einzelmaßnahmen größere und deutlich wirksamere Projekte ermöglicht,
- die im Quartier befindlichen Immobilien und Grundstücke einen Werterhalt bzw. eine Wertsteigerung erfahren,
- die Maßnahmen denjenigen zugute kommen, die sie geplant haben, also den Eigentümern, Einzelhändlern und Mietern,
- sie gleichzeitig einen positiven Schub für die Stadtentwicklung bringt.

In Uelzen bestand insbesondere in der nördlichen Innenstadt Handlungsbedarf, mit- hin im „Achtviertel“ westlich der Lüneburger Straße und östlich davon im Gebiet rund um den Schnellenmarkt. Mit der Teilnahme an QiN verfolgte die Stadt das Ziel, hier eine Quartiersgemeinschaft vorzubereiten und zu gründen, um die bereits vor- handenen Ansätze privatwirtschaftlichen Engagements zu unterstützen sowie die Eigentümer und Gewerbetreibenden zu aktivieren.

Leider blieb der Uelzener Wettbewerbsbeitrag 2010 unberücksichtigt. Ob eine Teil- nahme 2011 erfolgreicher gewesen wäre, muss offen bleiben, da 2011 kein QIN- Wettbewerb stattfindet. Besonders bedauerlich ist die Einstellung bzw. Unterbre- chung von QiN auch deshalb, weil es sich hierbei um ein sehr flexibles Instrument handelte, dessen Ansatz mehr als nur rein investive Maßnahmen beinhaltete und gleichzeitig sowohl auf eine finanzielle als auch inhaltliche Beteiligung der betroffe- nen Akteure abstellte.

Weil der Handlungsbedarf in der nördlichen Innenstadt jedoch fortbesteht, hat die Stadt unabhängig von einer möglichen Förderung bereits erste Maßnahmen getrof- fen, um im Gebiet private Immobilienbesitzer und Gewerbetreibende auf freiwilliger Basis für die Belange der Quartiersentwicklung zu interessieren und zu aktivieren. Unterstützt wird dieser Prozess durch ein auf Quartiersmanagement und City- Marketing spezialisiertes Büro. Die nächste Zeit wird zeigen, ob hier ein ähnliches Engagement wie im Bereich rund um die Veerßer Straße möglich ist.

9. Überörtliche Prüfung der Stadt Uelzen für die Haushaltsjahre 2007 - 2009 durch die Niedersächsische Kommunalprüfungsanstalt (jetzt: Niedersächsischer Landesrechnungshof)

Mit dem Gesetz zur Neuordnung der überörtlichen Kommunalprüfung sind die Aufgaben der Nds. Kommunalprüfungsanstalt (NKPA) auf den Nds. Landesrechnungshof übergegangen. Die überörtliche Kommunalprüfung obliegt seit dem 01.01.2011 dem Präsidenten des Nds. Landesrechnungshofes. Die Rechtsvorgängerin, die Niedersächsische Kommunalprüfungsanstalt, hat in der Zeit vom 25.10.2010 bis 18.11.2010 gem. der §§ 2 - 4 Nds. Kommunalprüfungsgesetz (NKPG) in der Fassung vom 10.12.2008 die überörtliche Prüfung der Stadt Uelzen für die Haushaltsjahre 2007 - 2009 vorgenommen und - soweit erforderlich - das Haushaltsjahr 2010 mit einbezogen.

„Die gem. § 2 NKPG durchgeführte örtliche Prüfung der Haushaltsjahre 2007 - 2009 der Stadt Uelzen hatte folgendes Ergebnis:

1. Die finanziellen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Stadt Uelzen waren und sind äußerst angespannt. Nach dem Haushaltsplan 2010 und der Finanzplanung 2011 - 2013 zeichnet sich eine erhebliche Verschlechterung der Finanzlage ab.
2. Das Haushalts- und Kassenwesen wurde ordnungsgemäß und wirtschaftlich geführt, soweit dieser Bericht keine Einschränkungen enthält.“

Der Entwurf des Prüfungsberichtes wurde der Stadt Uelzen mit der Gelegenheit, Stellung zu nehmen, am 22.02.2011 übersandt. Die Stadt Uelzen hat mit Schreiben vom 19.04.2011 zu einzelnen Feststellungen im Entwurfsbericht Stellung genommen. Der Abschlussbericht vom 23.08.2011 ist der Stadt Uelzen am 30.08.2011 zugegangen. Er ist im **Anhang 22** in vollem Umfang beigefügt.

Im Berichtstext wird an den entsprechenden Stellen auf die jeweiligen Stellungnahmen der Stadt Uelzen zu einzelnen Prüfungsbemerkungen/ Prüfungsfeststellungen verwiesen, jedoch in der Regel nicht mit Übernahme der kompletten Texte der Stellungnahmen der Stadt Uelzen zu den einzelnen Prüfungsbemerkungen/ Prüfungsfeststellungen. Im nachfolgenden wird daher, wenn aus Sicht der Stadt Uelzen erforderlich, ergänzend Stellung genommen, zunächst folgen jedoch einige grundsätzliche Aussagen zum Bericht:

Die Prüfungsfelder „Verwaltungssteuerung“ und „Personalmanagement“ sind außerordentlich positiv beurteilt worden. Das NKPA weist dazu u.a. auf folgendes hin (auf die ausführlichen Prüfungsfeststellungen zu den Prüfungsfeldern „Verwaltungssteuerung“ und „Personalmanagement“ auf den Seiten 19 - 27 des Berichtes wird verwiesen):

Das NKPA hat das Personalmanagement im Rahmen einer Qualitätskennzahl bewertet. Mit einem Erfüllungsgrad von 86% bildet die Stadt Uelzen die Spitze der Vergleichskommunen. Sie habe bereits frühzeitig mit der strategischen Ausrichtung des neuen Steuerungsmodell-Reformprozesses Aspekte eines modernen Personalmanagements in ihrer Planung berücksichtigt und in den Folgejahren kontinuierlich aufgebaut. In vielen Bereichen des Personalmanagements war die Stadt Uelzen Vorreiterin und durch vielfältige Aktivitäten in KGSt- Vergleichsringen und bei der Mitwirkung von KGSt- Berichten beispielgebend. Eine strukturierte Personalentwicklung als Grundlage eines zukunftsweisenden Personalmanagements betrieb die Stadt Uelzen bereits über den zurückliegenden Prüfungszeitraum hinaus. Die Aktualität der Stellenbewertungen und Qualität des Bewertungsverfahrens war sehr gut. Aufgrund des qualifizierten Fachwissens bietet sich hier die Interkommunale Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen an. Eine systematische Personalbemessung war vorhanden.

Die Stadt Uelzen praktiziert darüber hinaus eines der wenigen den tariflichen Anforderungen entsprechende System der leistungsorientierten Bezahlung in Niedersachsen. Das Personalmanagement verfügt u. a. über Altersstruktur und Fluktuationsanalysen sowie Auflistungen der kurz- bis mittelfristigen Personalabgänge. Anforderungsprofile und Kompetenzanalysen als Grundlage für

die qualitative Personalbedarfsplanung wurden genutzt. Hinsichtlich der Verwaltungssteuerung stellt das NKPA fest, dass die Stadt Uelzen im Bereich der operationalen Zielsteuerung Vorbildcharakter aufwies.

Wie das NKPA weiter ausführt, werde es aus seiner Sicht notwendig sein, die strategischen und personalwirtschaftlichen Ziele der Stadt stärker mit einem zukunftsorientierten Finanzcontrolling zu verknüpfen, um die Folgekosten für Maßnahmeplanungen in die politischen Entscheidungsprozesse umfassend für den „Konzern Stadt Uelzen“ mit einzubeziehen.

Die NKPA hat festgestellt, dass die Stadt Uelzen dem Koordinierungs- und Überwachungsauftrag eines Beteiligungsmanagements gem. § 114 a NGO aufgrund der eingesetzten personellen und organisatorischen Ressourcen nur sehr eingeschränkt nachkam. Aufgrund der Anzahl und der Art der Ausgliederungen bedürfe es nach Auffassung des NKPA einer intensiven und verstärkten Betreuung und Steuerung. Hier habe die Stadt Uelzen Nachholbedarf. Dies gelte insbesondere für die Stadtwerke, um ggf. noch stärker am wirtschaftlichen Erfolg zu partizipieren. Ein Schritt hierzu sei auch eine verstärkte Mandatsbetreuung. Hierzu ist zu bemerken, dass ein großer Teil der Ressourcen im Finanzdezernat (80 v.H. Aushäusigkeit des früheren Stadtkämmerers in der Vergangenheit entfielen auf das Doppik- Pilotprojekt des Landes Niedersachsen und die Einführung der KLR) nach Auslagerung des Projektes in eine private GmbH ohne Schnittstelle zur Verwaltung „zurückgeflossen“ ist. Dadurch gab es Nachholbedarf und gibt es ihn zum Teil noch (ungeprüfte Jahresabschlüsse ab 2007). Nach Abschluss der Prüfung durch das NKPA vor Ort sind bereits Optimierungsmaßnahmen im Hinblick auf den Koordinierungs- und Überwachungsauftrag begonnen und umgesetzt worden. Dies betraf insbesondere personelle und organisatorische Veränderungen, um konkretere Zielvorgaben und Steuerungsmaßnahmen für die Beteiligungen und Ausgliederungen zu erreichen. So ist dem Finanzdezernent u. a. ein Betriebswirt mit Masterabschluss zugeordnet worden, um im Sinne der Empfehlungen des NKPA strategische Ziele für die Beteiligungen mit zu formulieren und Steuerungsunterstützung zu leisten. Aktuell befindet sich eine neu erstellte Beteiligungsrichtlinie in der Abstimmung mit den Beteiligungen.

Darüber hinaus sind mit Ausscheiden der bisherigen Abteilungsleiterin für Haushalt und Finanzen im Fachbereich Finanzen und Beteiligungen interne organisatorische

und personelle Veränderungen im Sinne der Empfehlungen des NKPA vorgenommen worden. Dabei ist sich die Stadt Uelzen bewusst, dass dem Beteiligungsmanagement auch bei Personalentscheidungen eine beratende und präventive Rolle zukommt, das sich umfassend auf die Eigengesellschaften, die Eigenbetriebe und Anstalten des öffentlichen Rechts erstrecken muss.

Zu den Prüfungsbemerkungen/ Prüfungsfeststellungen im einzelnen:

Zu Seite 8 Abs. 4:

Gem. § 5 des Nds. Gesetzes zur Regelung der Finanzverteilung zwischen Land und Kommunen i. d. F. vom 13.09.2007 erhalten die Schulträger nach dem § 102 und 195 des Nds. Schulgesetzes vom Land für die Wartung und Pflege der Computersysteme und Netzwerke in den Schulen einen bestimmten Pro-Kopf-Betrag, der sich nach Zahl der Schülerinnen und Schüler an den Schulen der Schulträger richtet. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Uelzen sich als Schulträgerin verpflichtet gesehen, eine entsprechende Infrastruktur für die Wartung und Pflege der Computersysteme aufzubauen und vorzuhalten. Als Schulträger sah und sieht sich die Stadt Uelzen im Rahmen der Möglichkeiten verpflichtet, auch in dieser Hinsicht zu einer angemessenen Bildung beizutragen. Rechtlich hat die Stadt Uelzen als Auftraggeberin Computersysteme zu beschaffen, die dann in ihr Eigentum als Schulträger übergehen. Dieses Eigentum muss gepflegt, gewartet und wert erhaltend wirtschaftlich behandelt werden. Die durch das Land vorgenommene Kostenbeteiligung ist bei weitem nicht ausreichend. Konkret bedeutet dies für die Stadt Uelzen einen aufzubringenden Kostenbeitrag von 52.000 Euro/Jahr allein an Personalkosten. Diesem Betrag stehen Landesmittel i. H. v. 21.680 Euro/Jahr gegenüber.

Zu Seite 12 Abs. 3 und Seite 23 Abs. 2:

Aus Sicht der Stadt Uelzen trifft es nicht zu, dass kein prüffähiges Datenmaterial vorgelegt werden konnte, welches geeignet war, die Personalstellen und Personalaufwandsentwicklung für den „Konzern Stadt Uelzen“ auszuwerten. Was die Personal-

stellenentwicklung angeht, gibt es seit dem Jahre 1994 prüffähige Aufstellungen über die Reduzierung und den Abbau von Stellen sowohl in der Kernverwaltung als auch den Beteiligungen. Allerdings werden erst seit dem Jahre 2006 nach dem Bruttoprinzip Personalminderausgaben und Personalmehrausgaben gegenüber gestellt. Diese Personalkostenentwicklung wurde von den Prüfern als angemessen beurteilt. Belegt wurde dieses durch die jeweils jährlich aktualisierenden Stellenplanvorlagen, die zur Einsicht zur Verfügung standen. Auch in Zukunft wird es möglich sein, auch auf der Grundlage der jeweiligen Stellenplanvorlage, die Stellen- und Aufwandsentwicklung transparent darzustellen. In einem Vorgespräch im Zusammenhang mit dem Abschluss eines Zukunftsvertrages ist in einer Sitzung des Verwaltungsausschusses am 07.03.2011 vom zuständigen Referenten aus dem Nds. Ministerium für Inneres und Sport, Hr. Friedhelm Ottens, vorgetragen worden, dass die Stadt Uelzen im kommunalen Vergleich hinsichtlich der Höhe der Personalaufwendungen hervorragend gut da stehe.

Zu § 13 Abs. 6:

Im Hinblick auf den Koordinierungs- und Überwachungsauftrag eines Beteiligungsmanagements gem. § 114a NGO sind aufgrund organisatorischer und personeller Maßnahmen insbesondere des letzten Jahres entscheidende Optimierungen vorgenommen worden. So ist die federführende Produktverantwortung von der Abteilung in die Fachbereichsleitung verlagert worden. Weiterhin ist dem Finanzdezernent seit kurzem ein Hochschulabsolvent (Master of Public Administration) mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung zugeordnet, der in das Beteiligungsmanagement und die Vorgabe strategischer Ziele für die Beteiligungen und Ausgliederungen maßgeblich mit eingebunden ist. Die Stadt Uelzen verspricht sich davon auch konkretere Möglichkeiten von Zielvorgaben und Steuerungen im Sinne vorgegebener gemeinsamer Oberziele und Leitbilder (z.B. Vorgaben für Gewinnabführungen, Konzessionsabgaben, Eigenkapitalverzinsungen, „Konzern“- Ziele). Aktuell befindet sich eine neu erstellte Beteiligungsrichtlinie in der Abstimmung mit den Beteiligungen.

Zu Seite 15 Abs. 4:

Die Stadt Uelzen weist darauf hin, dass ohne die Personal- und Gebäudekosten die Steigerung nur rund 10.000 Euro betragen hätte. Eine Gegenüberstellung des Umfangs der freiwilligen Leistungen der Stadt Uelzen mit dem anderer geprüfter Kommunen erfolgte durch das NKPA nicht. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die durch die Stadt Uelzen zur Verfügung gestellten Daten neben den Aufwendungen für die genutzten Gebäude auch die dazugehörigen Personalkosten berücksichtigen. Diese Betrachtung der Stadt Uelzen geht damit sehr viel weiter als die anderer geprüfter Kommunen und spiegelt somit auch viel genauer den tatsächlichen finanziellen Umfang wieder, den die Stadt Uelzen freiwillig aufwendet (s. Ausführung des NKPA auf Seite 48 Abs. 2 des Prüfungsberichtes).

Zu Seite 17 Abs. 4:

Schriftlich fixierte strategische Zielpapiere liegen in Form von Produktbeschreibungen in der Formulierung übergeordneter Ziele und konkreter Jahresziele im Rahmen einer Gesamtstrategie vor. Über Verbesserungen im Hinblick auf mehr Transparenz für die ehrenamtliche und hauptamtliche Verwaltung wird nachgedacht. Insofern und insoweit wird die Empfehlung, das strategische Zielpapier im Rahmen von jährlichen Strategiekonferenzen fortzuentwickeln, aufgegriffen. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass bereits jetzt jährlich mit der ehrenamtlichen Verwaltung (Rat) im Rahmen der Haushaltsplanberatungen und durch gesonderte Arbeitsgruppen von ehrenamtlicher und hauptamtlicher Verwaltung steuerungsrelevante strategische Ziele erarbeitet und vorgegeben werden. Insoweit sind die ehrenamtlichen (politischen) Gremien eingebunden.

Zu Seite 24 Abs. 2:

Seit Ausscheiden des Vorgängers des heutigen Stadtkämmerers ist diesem Bereich zusätzlich eine Stelle nach der Besoldungsgruppe A11 geh. Dienst zugewiesen worden. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass, wie bereits oben ausgeführt,

dem Finanzdezernenten neuerdings ein Mitarbeiter mit Hochschulausbildung zugeordnet ist. Hinzu kommt, dass die Beratungstätigkeit im Rahmen des Doppikprojektes seit dem 01.04.2010 nicht mehr aus der Verwaltung heraus, sondern von einer eigens gegründeten Gesellschaft des Privatrechts ohne Beteiligung der Stadt Uelzen wahrgenommen wird. Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass die in der „Doppikgesellschaft“ nach Rückkehr und Besetzung freiwerdender Stellen zu Qualitätssteigerungen beitragen und ihre Kenntnisse und Erfahrungen z.B. für die IKZ und/ oder Zusammenarbeit mit Ostfalia und Leuphana Universität Lüneburg eingesetzt werden können.

Zu Seite 31 Abs. 3:

Ergänzend wäre noch anzumerken, dass die Gebührensätze der Stadt bei den Friedhöfen bereits deutlich über denen der kirchlichen Betreiber liegen. Insofern wäre eine Gebührenerhebung nicht ohne weiteres durchsetzbar. Vorgesehen ist, die Gebührenhöhe zu überprüfen und ggf. eine Anpassung vorzunehmen, es ist aber davon auszugehen, dass eine vollständige Kostendeckung nicht erreicht werden kann. Ziel insgesamt ist eine Erhöhung des Kostendeckungsgrades.

10. Ausblick

Im Vorwort dieser 5. Ausgabe der Dokumentation über den Verwaltungsreformprozess bei der Stadt Uelzen erfolgte bereits der Hinweis: **Ein Ende dieser Änderungsprozesse ist nicht in Sicht!**

Diese Aussage ist durch diese Dokumentation hindurch bestätigt worden. In den Kapiteln dieser Ausgabe wurden bei vielen Einzelthemen bereits Aussagen und Prognosen zur weiteren Entwicklung abgegeben.

Die politische Zusammensetzung des Rates nach der Kommunalwahl 2011 wird auch in der aktuellen Legislaturperiode zu politischen Programmen führen, die den allgemeinen Verwaltungsreformprozess befruchten und zusätzlich antreiben.

Die Veränderung der Kommunalstrukturen, weitere interkommunale Kooperationen, die Realisierung eines Shared-Service-Center: die strategische Ausrichtung und der gewünschte Weg der Weiterentwicklung wurden deutlich gemacht.

Der demografische Wandel und die Einstellung darauf wird in den kommenden Jahren Schwerpunkt diverser kommunaler Handlungsfelder sein.

Innerorganisatorisch soll die Einführung eines flächendeckenden Dokumentenmanagementsystems - unterstützt vom IT- Verbund Uelzen - den internen Workflow und den Geschäftsprozess noch einmal deutlich umgestalten und optimieren.

Die vielen in diesem Bericht dargestellten Einzelmaßnahmen, die die Stadt Uelzen im Rahmen einer äußerst angespannten Haushaltslage mit einem knappen, tendenziell immer kleiner werdenden Personalkörper erarbeitet und die uns interkommunal im Bereich unserer Größenklasse eine Spitzenposition beschert hat, sollen nicht nur weitergeführt werden. Es ist anzustreben, dass diese äußerst erfreuliche Entwicklung mit der Initiierung neuer, weiterer Maßnahmenpakete fortgesetzt wird. Die Personalentwicklung im Hause wird darauf abzustellen sein, um im Zuge des demografischen Wandels und möglicher Nachwuchsprobleme, im Zuge des Wissenstransfers durch ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im Zuge weiterer Kooperationen mit möglichen Personalübergängen eine leistungsfähige Kernverwaltung aufrecht zu

erhalten, die uns weiterhin auf dem richtigen Kurs hält. Bei allem berechtigtem Stolz über das Erreichte wird somit deutlich, dass auf die interkommunalen Entwicklungen weiter eingegangen werden muss, dass man „dranbleiben“ muss, um im Rahmen zur Verfügung stehender Ressourcen von sich aus innovativ agieren zu können und nicht durch an einem vorbeilaufende Entwicklungen zum übereilten, konzeptlosen Handeln gezwungen zu werden. Im Sinne des Vorwortes geht es somit: Weiter, Immer Weiter!

11. ANHANG

Anhang 1	Deutscher Städtetag: Das Verhältnis der Städte und Gemeinden zu den Kreisen
Anhang 2	Zeitungsartikel: Kooperation der Stadtentwässerung mit der SG Bad Bevensen
Anhang 3	„Konzernstruktur“ der Stadt Uelzen
Anhang 4	Aufbauorganisation der Stadtverwaltung
Anhang 5	Mindestanforderungen an Führungspositionen
Anhang 6	Anforderungsprofil für Stellen
Anhang 7	Projektorganisation der Stadt Uelzen
Anhang 8	Projektauftrag Demografischer Wandel
Anhang 9	Presseartikel über die technische Weiterentwicklung der Kläranlage
Anhang 10	Dienstvereinbarung LOB
Anhang 11	Vortrag LOB auf dem KGSt- Forum am 14.09.2011 in Nürnberg
Anhang 12	Vorlage für den Verwaltungsausschuss: Fehlzeitenstatistik/ Krankenstatistik der Stadt Uelzen; Analyse und Maßnahmen der Prävention
Anhang 13	Einzelvereinbarung Heimarbeitsplatz
Anhang 14	Zeitungsbericht Bücherei Online
Anhang 15	Zeitungsbericht Umbau Bücherei
Anhang 16	Fotos „Friedolin“
Anhang 17	Flyer Stadtführungen/ Zeitungsartikel
Anhang 18	Flyer Nachtwächterführung
Anhang 19	Zeitungsartikel Wohnmobilstellplätze Gr. Liedern
Anhang 20	Prospekt Nordic Walking
Anhang 21	Prospekt Naturerlebnisradweg
Anhang 22	Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Uelzen 2007 - 2009 durch die Niedersächsische Kommunalprüfungsanstalt

Berlin, im November 2007

Das Verhältnis der Städte und Gemeinden zu den Kreisen

Die Selbstverwaltungsgarantie des Art. 28 II GG unterscheidet zwischen Städten und Gemeinden, denen dieses Recht vollumfänglich zugesprochen wird, und den Gemeindeverbänden, zu denen die Landkreise zählen, und denen das Recht aus Art. 28 II GG in abgestufter Form zugesprochen wird. Art. 28 II GG differenziert dementsprechend folgendermaßen:

- Für Städte und Gemeinden gilt „als Essentiale und identitätsbestimmendes Merkmal der gemeindlichen Selbstverwaltung“ (BVerfGE 79, 127, 147 – Rastede) das Prinzip der „Universalität des gemeindlichen Wirkungskreises“, im Gegensatz zur lediglich speziellen Kompetenz der Gemeindeverbände kraft ausdrücklicher gesetzlicher Zuweisung.
- Den Landkreisen sind somit verfassungsrechtlich keine bestimmten Aufgaben gewährleistet; vielmehr ist der Aufgabenkreis gesetzlicher Bestimmung überlassen. Es gibt daher auch keine feststehenden Gemeindeverbandshoheiten.
- Für die Aufgabenabgrenzung zwischen Gemeinde und Kreise besteht somit ein klares Regel-Ausnahme-Verhältnis zugunsten der Gemeinden (Subsidiaritätsprinzip).

Daher gilt für das Verhältnis von Städten und Gemeinden zu den Landkreisen im einzelnen:

1. Die Partizipation und die politische Teilnahme der Bürger an der Gestaltung ihrer örtlichen Angelegenheiten bedingen überschaubare und zugängliche politische Einheiten auf Gemeindeebene. Bürger begreifen sich in erster Linie als Bürger ihrer Gemeinde, nicht als „Kreisbürger“ des Kreises. Dieses Selbstverständnis der Menschen soll durch offene und bürgernahe Gemeinden erhalten und gefördert werden, denn es ist die Grundlage der Demokratie. Das produktive Spannungsverhältnis zwischen ehrenamtlicher politischer Gestaltung und zunehmender Professionalisierung der Verwaltung kann nur in überschaubaren gemeindlichen Einheiten gehalten und genutzt werden.

2. Das in der Garantie der gemeindlichen Selbstverwaltung durch Art. 28 II S. 1 GG enthaltene Aufgabenverteilungsprinzip zugunsten der Gemeinden hat der zuständigkeitsverteilende Gesetzgeber zu berücksichtigen. Dieses Prinzip steht nicht zur Disposition des Gesetzgebers. Vielmehr folgt daraus zugunsten der Gemeinden ein echtes Regel-Ausnahme-Verhältnis und ein Vorrang der gemeindlichen Selbstverwaltung. Der Gesetzgeber ist daher in Prozessen der Aufgabenreorganisation und Verwaltungsstruktureform von Verfassung wegen gehalten, vorrangig die Städte und Gemeinden als Aufgabenträger in Betracht zu ziehen.

3. Das bloße Ziel der Verwaltungsvereinfachung oder der Bündelung von Zuständigkeiten auf einer kommunalen Ebene kann demnach die Wahrnehmung örtlicher Aufgaben durch die Landkreise nicht rechtfertigen. Den Landkreisen kommt keine Bündelungsfunktion, erst recht nicht die Funktion eines „Kompetenzentrums für den ländlichen Raum“ zu. Hierauf zielende Erwägungen des Landesgesetzgebers würden vielmehr zu einer verfassungswidrigen Aushöhlung der gemeindlichen Selbstverwaltung führen. Stattdessen bedeutet die Grundentscheidung des Art. 28 II GG zu Gunsten der gemeindlichen Selbstverwaltung in administrativer Hinsicht, dass die Städte und Gemeinden im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit hauptsächlicher Träger der Verwaltung in allen Angelegenheiten sein sollten. Das Bundesverfassungsgericht hat in der Rastede-Entscheidung den Vorrang der Gemeindeebene vor der Kreisebene festgestellt (BVerfGE 79, 127, 152). Daraus ergibt sich, dass leistungsfähige kreisangehörige Gemeinden einen verfassungsmäßigen Anspruch haben, dass ihre Eigentätigkeit nicht durch Zugriff des Kreises entzogen wird. Der Gesetzgeber ist daran zu erinnern, diese Kompetenzverteilungsregel des Grundgesetzes bei Aufgabenzuweisungen an die kommunale Ebene maßgeblich zu beachten.

4. Städte und Gemeinden sind die bürgernächste Stufe der Verwaltung und erste Ansprechpartner der Bürger in Verwaltungsangelegenheiten, auch im ländlichen Raum. Deshalb müssen Verwaltungszuständigkeiten und Aufgaben nach dem Grundsatz der verfassungsrechtlich garantierten Allzuständigkeit bei den Gemeinden angesiedelt werden, um eine effektive und bürgernahe Verwaltung zu gewährleisten. Die Länder sind daher aufgerufen, die Verwaltungskraft der Städte und Gemeinden nicht zu schwächen, sondern im Gegenteil wieder zu stärken. Die Länder sollten von der im Rahmen der Föderalismusreform I eingeräumten Kompetenz Gebrauch machen, und abweichend vom Bundesrecht kreisangehörige Städten und Gemeinden bisher den Landkreisen vorbehaltenen Aufgaben zu übertragen, wenn sich diese aufgrund der Struktur des Bundeslandes als örtliche Aufgaben darstellen. Die Städte und Gemeinden sind grundsätzlich bereit, unter Beachtung des Konnexitätsgebots allein oder gemeinsam die Aufgaben zu übernehmen und bürgernah die Dienstleistungen zu erbringen.

5. Aufgaben, die die örtliche Verwaltungskraft einzelner Gemeinden übersteigen, sollten in gemeindlichen Organisationseinheiten (Verbandsgemeinden, Samtgemeinden, Ämter oder Verwaltungsgemeinschaften), Zweckverbänden oder sonstigen gemeindlichen Kooperationen erledigt werden können. Dies greift die in der Rastede-Entscheidung ausgedrückte subsidiäre Verbandszuständigkeit der Kreisebene auf. Zudem wird eine Zusammenarbeit der Gemeinden auch über Kreisgrenzen hinweg zu ermöglichen sein.

6. Neben der Übertragung örtlicher Aufgaben streben die Landkreise die Übernahme staatlicher Aufgaben an. In den Verwaltungsstruktur reformen der Bundesländer zeichnet sich als Folge eine Tendenz der Entkommunalisierung der Kreisebene ab. Diese manifestiert sich in einer anteilmäßig übergroßen Anzahl staatlicher Aufgaben im Aufgabenbestand der Landkreise im Verhältnis zu kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben. Die bedenkliche Entkommunalisierung der Kreisebene wird befördert durch die offensichtliche Bereitschaft der Landkreise, ihren Aufgabenbestand durch Übernahme staatlicher Aufgaben zu vergrößern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass hinsichtlich des Aufgabencharakters nicht entscheidend ist, in welcher Aufgabenform der Gesetzgeber diese überträgt, sondern ob es sich inhaltlich wegen ihres örtlichen Bezugs auch tatsächlich um Selbstverwaltungsaufgaben handelt. Zum Erhalt ihres Charakters als kommunale Selbstverwaltungskörperschaft und als Ausgleich ihrer zunehmenden staatlichen Aufgabenwahrnehmung streben die Landkreise auch eine zunehmende Übernahme gemeindlicher Aufgaben an. Diese Überdehnung der Ausgleichs- und Ergänzungsfunktion ist eine weitere Fehlentwicklung, die es umzukehren gilt.

7. Die Gemeinden treten ein für eine größere Transparenz der Kreisfinanzen und eine verfassungsmäßige Mittelverwendung im Kreis. Die verfassungsmäßige Trennung zwischen umlagefinanzierten kommunalen Aufgaben und durch staatliche Mittel zu finanzierenden staatlichen Aufgaben muss gewährleistet werden. Durch die Kreisumlage erhobene gemeindliche Finanzmittel dürfen nur für kommunale Aufgaben des Kreises verwendet werden. Für eine eigene Steuer der Kreise oder eine unmittelbare Ertragsbeteiligung der Kreise an einer Steuer bleibt danach kein Raum.

8. Angesichts bedenklich hoher und unentwegt steigender Kreisumlagen ist es geboten, das Verfahren der Festsetzung der Kreisumlage im Sinne der kreisangehörigen Gemeinden zu präzisieren. Dies ist ebenfalls erforderlich, um kreisfreie Städte zu entlasten, wenn in Prozessen der Verwaltungsstruktur reform staatliche Aufgaben auf die kommunale Ebene verlagert werden und Kreise ihre Aufgabenträgerschaft nicht Kosten deckend anbieten, sondern mit Blick auf die Kreisumlage unterhalb der konnexitätsbedingten Kosten tätig werden wollen. Daher ist ein formalisiertes Beteiligungsverfahren der kreisangehörigen Städte und Gemeinden nötig, bevor die Kreisumlage erhöht werden kann. Zur besseren Transparenz muss ein solches Verfahren auch bei der konkreten Ausgestaltung der Ausgleichs- und Ergänzungsfunktion gelten. Die Beteiligung ist zu dokumentieren; die Dokumentation ist dem Kreistag und der Kommunalaufsicht vorzulegen.

9. Die Steuerungsinstrumente, die den Gemeinden gegenüber ihren Kreisen zur Verfügung stehen, variieren in den Bundesländern erheblich. Sie sind vielerorts noch zu verbessern. Die Wählbarkeit von Bürgermeistern in den Kreistag ist ein wichtiges Element zur Einbringung gemeindlicher Sichtweisen der kreisangehörigen Städte und Gemeinden und zum innerkreislichen Interessenausgleich. Aufgrund der positiven Erfahrungen in mehreren Bundesländern werden die Länder aufgefordert, bestehende Inkompatibilitätsregelungen abzuschaffen.

Städte, Gemeinden und Kreise bilden als Ganzes die bewährte Institution der kommunalen Selbstverwaltung in Deutschland. Der Erhalt und die Weiterentwicklung dieser Institution kann nur gelingen, wenn sich jeder Teil des System zu den tragenden Grundlagen der kommunalen Selbstverwaltung in der Ausgestaltung des Art. 28 II GG bekennt und sich als Einrichtung kommunalen Charakters ansieht. Nur mit dieser Grundhaltung kann eine Erosion der kommunalen Selbstverwaltung aus zwei Richtungen, nämlich die Überprägung kommunaler Institutionen durch ein Übermaß staatlicher Aufgaben und die Aushöhlung gemeindlicher Selbstverwaltung durch Hochzoning örtlicher Aufgaben auf die Kreisebene, abgewandt werden. Auch die Gesetzgeber werden aufgerufen, diese Prinzipien zu wahren.

Kontakt

Deutscher Städtetag, Volker Bästlein, Pressesprecher, Telefon 030 37711-130

Deutscher Städte- und Gemeindebund, Franz-Reinhard Habbel, Pressesprecher, Telefon 030 77307-225

Ein Meister für zwei Kommunen

Vertrag unterzeichnet: Samtgemeinde Bevensen und Stadt Uelzen kooperieren bei Abwasser

Von Ines Bräutigam

Bad Bevensen/Uelzen. Kooperation ist das Gebot der Stunde. Das zumindest steht man in der Samtgemeinde Bevensen und der Stadt Uelzen so. Und was liegt da näher, als dieses Zauberwort auch mit Leben zu füllen und eine sich gegenseitig stärkende Zusammenarbeit - auch vertraglich festzuzurren?

So geschehen jetzt im Bevenser Rathaus. Dort unterzeichneten die beiden Verwaltungsoberhäupter, Samtgemeindebürgermeister Knut Markuszewski für Bevensen und Bürgermeister Otto Lukat für Uelzen, eine Vereinbarung, die die gemeinsame Beschäftigung eines Abwasser-Meisters regelt.

Man habe in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen mit dem jetzigen Amtsinhaber, Bernd Winkelmann, gemacht. Und weil der sich in Kürze in die Altersteilzeit verabschiedet und die Stelle des Uelzen-Bad Bevenser Abwasser-Meisters mit Andreas Paschukat neu besetzt wird, wurde gleich ein Vertrag aufgesetzt. Der Abwasser-Meister ist übrigens zuständig für die Betriebsleitung der Kläranlage in Uelzen und der vier Kläranlagen in der Samtgemeinde Bevensen.

Rund 30 000 Euro im Jahr werden durch die gemeinsame Beschäftigung nur eines Abwasser-Meisters eingespart. Doch nicht nur der finanzielle Gesichtspunkt zählt. Man pfehle, nachdem man zugegebenermaßen hier und da erst einmal Hemmschwellen abgebaut habe - schließlich gewährt man ja plötzlich Außenstehen-



Der Kooperationsvertrag wird unterzeichnet: Uelzens Bürgermeister Otto Lukat und Bevensens Samtgemeindebürgermeister Knut Markuszewski (sitzend, v.l.), Uelzens Personaldezernent Herbert Blödmann, Bevensens Vize-Verwaltungschef Hans-Jürgen Kammer, Horst Briske (kaufmännischer Werksleiter Uelzener Stadtentwässerung), Dietmar Kahrs (technischer Werksleiter Uelzener Stadtentwässerung) und Bevensens Bauamtsleiter Roland Klewwe (hinten, v.l.).

den Einblicke in sonst interne Abläufe -, auch Beziehungen zu den Nachbarkommunen und erhalte sich Handlungsspielraum.

Dieses Kooperationsprojekt soll noch nicht alles gewesen sein. „Wir werden weitere Gespräche führen, um zu klären, in welchen Bereichen noch zu sammtengearbeitet werden kann“, sind sich Lukat und

meinsam führten sie die deutsch-polnischen Wochen im vergangenen Jahr durch, und auch beim Hundertwasser-Musical arbeitete man zusammen, indem die Bevenser die Unterkunftsmöglichkeiten für die Musical-Besucher boten. „Jeder kann dabei seine Identität erhalten“, betont Otto Lukat und ergänzt: „Mehr noch: Man macht sich die Sa-

gemeinsam. Ge-

che gegenseitig attraktiv.“ Nicht nur im Hinblick auf die Diskussion über die mögliche Zusammenlegung von Landkreisen oder auch die künftige Entsorgung von Klärschlamm sind sich die Kur- und Uhlentkörperrstädter einig: Es müssen Strukturen geschaffen werden, die die Region auf lange Sicht stärken. Und zwar ge-

„Konzernstruktur“ Stadt Uelzen

„Konzern“ Stadt Uelzen

Rat

- Bürgermeister und Ratsmitglieder als ehrenamtlicher Teil der kommunalen Selbstverwaltung -

Verwaltungsausschuss

- Bürgermeister/Allgemeiner Vertreter und Ratsmitglieder/Beigeordnete als ehrenamtlicher Teil der kommunalen Selbstverwaltung -

Bürgermeister (Leiter der - hauptamtlichen - Verwaltung)

- siehe Organigramm (Aufbauorganisation) der Stadtverwaltung Uelzen -

Eigenbetriebe

Stadtentwässerung

Betriebliche Dienste

Stadtforst

Zweckverbände

Wasserversorgungszweckverband
Landkreis Uelzen

Sparkassenzweckverband

Kooperationen

Gebäudewirtschaft
gAöR-GM
(Anstalt mit Landkreis Lüchow- Dannenberg und Landkreis Uelzen)

Rechnungsprüfung
(mit Landkreis Uelzen)

Wirtschaftsförderung
(mit Landkreis Uelzen)

Gemeinsame kommunale Anstalt
IT- Verbund Uelzen
(mit Landkreis Uelzen + SG/EG)

Mehrheitsbeteiligungen

Stadtwerke Uelzen GmbH
100 %

Stadthalle Uelzen GmbH
100 %

Wirtschaftsförderungsge-
sellschaft Uelzen mbH
79 %

Minderheitsbeteiligungen

Uelzener Hafenbetriebs- und
Umschlags- GmbH
8,65 %

Wohnungsbaugenossenschaft
des Kreises Uelzen eG
2 %

Osthannoversche Eisenbahnen
AG (OHE)
0,678 %

Aufbauorganisation Stadt Uelzen

Aufbauorganisation Stadt Uelzen

◇ ◊ aus der allgemeinen Verwaltung ausge- gegliederte Betriebe (Erläuterung s.u.)	92 Controlling (C) - Harald Regner -	Verwaltungsleitung (VL) Bürgermeister Otto Lukat (BM) Erster Stadtrat Jürgen Markwardt Ltd.Städt.Direktor Herbert Blödorn Baudezernent Karsten Scheele- Krogull	42 Betriebliche Dienste (BD)◇ - Andre Schlothane - 42.1 Bau und Betrieb - Matthias Rump - 42.2 Abrechnung u. Verwaltung - Günter Spiegelberg -	43 Stadtforst Uelzen ◊(SF) - Thomas Göllner -
	97 Pressestelle (P) (u. Öffentlichkeitsarbeit) - Ute Krüger -	Co- Dezernent (CD) u.a. Regierungsrat Robert Seeger		95 Stadtentwässerung (SE)◇ ◊ - Horst Briske/ Dietmar Kahrs -
	94 Personalrat (PR) - Sommerkamp-Schwandt -			
	Dezernate (D) LtD. Städt. Direktor Herbert Blödorn	Dezernat 1 LtD. Städt. Direktor Herbert Blödorn	Dezernat 2 und 4 Erster Stadtrat Jürgen Markwardt	Dezernat 3 Baudezernent Karsten Scheele- Krogull
Fachbereiche (FB) Stabsstelle (ST) * Institut Abteilungen ≡ Team (T)	11 Organisation u. Personal - Michael Appel - 11.1 Organisation u. Steuerungs- Unterstützung (ST) - Jens Didzilatis - 11.2 Ratsangelegenheiten und Zentrale Dienste - Bernd Hinz - 11.3 Personal - Leif Garlieb - 11.4 Stadt- und Touristinformation - Anke Steffen -	22 Schulen, Kultur, Sport, Jugend u. Soziales - Karin Feldmann - * Archiv- Dr. Reimer Egge - * Stadtarchäologie - Dr. Fred Mahler * Kulturmanagement - Birte Ebermann - 22.1 Schulen und Sport - Markus Nieber - 22.2 Jugend und Soziales (☼) - Christian Helms - ≡ Familien- und Senioren- Servicebüro Uelzen - Petra Heinzel - 22.3 Stadtbücherei - Friedhilde Weddrin -	31 Planung, Bauaufsicht u. Liegenschaften - Michael Kopske - 31.1 Planung - Silke Weidenhöfer - 31.2 Bauaufsicht - Wilfried Tietje - ≡ Zentrale Bauberatung 31.3 Liegenschaften - Klaus Hackbarth -	Gebäudewirtschaft gAöR-GM (Anstalt mit LK Lüchow- Dannenberg)
☼ Sonderzuständig- keiten	21 Ordnungswesen (incl. Feuerschutz☼ und Wahlen) - - Volker Leddin - 21.1 Ordnungs- und Gewerbewesen - Wilfried Gade - 21.2 Bürger- und Standesamt - Michael Wolpers - 21.3 Wohnungswesen - Silke Burmester - ☼ Soziales (einschl. Familien- und Senioren- Servicebüro Uelzen)	41 Finanzen u. Beteiligungen - Harald Regner - 41.1 Haushalt, Finanzen - Kai Eggers - 41.2 Abgaben - Birgit Alpers- Meyer - 41.3 Zahlungsverkehr und Buchführung (Kasse) - Rüdiger Domke -	32 Straßen, Umwelt u. Grünflächen - Bernd Behn - 32.1 Straßenbau und Verkehr - Susanne Ekart - 32.2 Grünflächen und Umwelt - Christine Tietz -	IT Gemeinsame kommunale Anstalt IT- Verbund Uelzen (Anstalt mit Landkreis Uelzen + SG/EG)
				Rechnungsprüfung (mit Landkreis Uelzen)
				Wirtschaftsförderung (mit Landkreis Uelzen)

☼ Die Leitungsverantwortung für diese Bereiche obliegt dem Bürgermeister (Feuerwehr) bzw. dem Dezernenten 1 (Soziales einschl. Familien- und Senioren- Servicebüro Uelzen)

◇ Unterstützung des Bürgermeisters durch den Dezernenten 3 ◊ Unterstützung des Bürgermeisters durch den Dezernenten 4

◇ ◊ Unterstützung des Bürgermeisters durch den Dezernenten 3 im technischen Bereich und den Dezernenten 4 im kaufmännischen Bereich

Leitungstätigkeiten der Leiter (Leiterinnen) der 1. Ebene (Dezernate)

Leitungstätigkeiten Allgemein

Dezernat leiten (Linienverantwortung) und strategisch im Sinne des Leitbildes und ggfs. der Oberziele ausrichten und zukunftsfähig zu entwickeln

Dezernat gegenüber anderen Dezernaten und dem Bürgermeister sowie innerhalb der Verwaltungsleitung und nach außen vertreten,

- in Besprechungen über Leistungs- und Finanzziele
- in Ausschüssen und anderen Gremien
- in der Zusammenarbeit mit Dritten und Externen

Leistungserstellung der Fachbereiche lenken und kontrollieren

- Ziele, Konzepte und Leitlinien für die Leistungserstellung entwickeln
- Entwicklung und Fortschreibung des Produktplans und der Produktbeschreibungen sowie Ermittlung des Finanzbedarfs sicherstellen (auch Aufgabenplanung und Aufgabenkritik)
- Leistungs- und Finanzziele vereinbaren, festlegen und fortschreiben
- Kontrakte mit den nachgeordneten Leitungsebenen schließen (LOB)
- Zielvorstellungen und Leitlinien für die Arbeit im Dezernat entwickeln und festlegen, fachliche Entwicklung der Produktbereiche beobachten
- Leistungserstellung in Besprechungen mit den nachgeordneten Leitungsebenen koordinieren und bedeutsame Einzelfälle erörtern

- Controlling, insbesondere Anforderungen an das Berichtswesen formulieren, Berichte auswerten, der Verwaltungsleitung, dem Verwaltungsausschuss und den zuständigen Fachausschüssen zuleiten, soweit von entsprechender Bedeutung
- In grundsätzlichen, fachlichen, personellen, finanzwirtschaftlichen und organisatorischen Angelegenheiten entscheiden, soweit nicht dem Bürgermeister vorbehalten
- In schwierigen Einzelfällen entscheiden
- Wichtige Schriftstücke unterzeichnen, soweit nicht dem Bürgermeister vorbehalten
- Vorlagen an die Verwaltungsleitung, die Fachausschüsse, die politische Vertretung und Aufsichtsbehörden abschließend bearbeiten und ggf. in de Gremien vertreten

Angelegenheiten der Gesamtverwaltung und bereichsübergreifende Fragen mit beraten und mitentscheiden, soweit übertragen (z.B. Budgetausgleich, Handlungsrahmen)

Personalverantwortung wahrnehmen

Entscheidungen in personalrechtlichen und personalwirtschaftlichen Angelegenheiten

- Entscheidungen in personalrechtlichen und personalwirtschaftlichen Angelegenheiten grundsätzlicher Bedeutung
- Personal-, Personalkosten-, Personaleinsatz-, Personalentwicklungsplanung, soweit nicht im Fachbereich (Budget- Verantwortung für den Dezernatsbereich)
- Personalauswahl, soweit nicht delegiert (grds. bis zur stellv. Fachdienst-Leitung)
- Aus- und Fortbildungskonzept (einschließlich Ermittlung des Fortbildungsbedarfs)
- Vertreter der Dienststelle gegenüber dem Personalrat, soweit beauftragt

Personal führen

Leistungsziele vereinbaren, Leistungen bewerten, Mitarbeitergespräche (MVG) führen bzw. sicherstellen

- Bei der Entwicklung und Erhaltung von Leistungspotentialen beraten
- Dienst-/Fachaufsicht wahrnehmen

Finanzverantwortung wahrnehmen (nach Maßgabe der vorgegebenen Handlungsrahmens)

- Produktorientierte Entwicklung der Haushaltsansätze sowie übergreifende Investitionsplanung veranlassen und vertreten
- Planung, Verhandlung und Verantwortung des Budgets
- Über Einsatz der Haushaltsmittel, Ausschreibungen und Auftragserteilungen von besonderer Bedeutung entscheiden
- Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sicherstellen
- Kostenermittlung bzw. Kosten- und Leistungsrechnung einführen
- Prüfung von Kostenberechnungen, Kostenentwicklung beobachten, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Folgekostenberechnungen veranlassen

Organisationsverantwortung wahrnehmen nach Maßgabe der vorgegebenen Handlungsrahmens)

- Produktplanung und -kritik sicherstellen

- Entscheidungsbefugnisse regeln
- Arbeitsauslastung in den nachgeordneten Organisationseinheiten beobachten und ggf. Umsetzungen von Mitarbeitern veranlassen
- Fortentwicklung von Informationstechnik sicherstellen und ggfs. Leistungskriterien erarbeiten und (über den IT- Beauftragten der Verwaltung) beim IT- Verbund Uelzen beauftragen
- Organisationsentwicklung anregen, Organisationsuntersuchungen veranlassen (insbesondere Aufbauorganisation, grds. Fragen der Ablauforganisation und Personalbemessung)

Sachbearbeitende Tätigkeiten durchführen

- Besonders schwierige Einzelfälle und solche von grundsätzlicher Bedeutung (mitbearbeiten), Konzepte entwickeln

Leiter (Leiterinnen) der Organisationseinheiten (OE) der 2. Ebene (Fachbereiche)

Leitungstätigkeiten allgemein

- Mitwirken bei der Entwicklung und Fortschreibung von Produktplan und Produktbeschreibungen sowie Ermittlung des Finanzbedarfs
- Leistungs- und Finanzziele für die übertragenen Produkte konkretisieren
- Mitwirken bei der Entwicklung von Zielvorstellungen und Leitlinien für die Arbeit in der OE, für den eigenen Verantwortungsbereich ggf. konkretisieren

- Entwicklung des Verantwortungsbereichs beobachten und strategisch ausrichten
- Leistungsprozesse in Besprechungen (MB) mit den Mitarbeitern initiieren, koordinieren und bedeutsame Einzelfälle erörtern, Zielerreichung kontrollieren
- Controlling, Berichte auswerten
- In fachlichen, personellen, finanzwirtschaftlichen und organisatorischen Angelegenheiten entscheiden, soweit nicht der Verwaltungsleitung oder der vorgesetzten Ebene vorbehalten
- In schwierigen Einzelfällen entscheiden
- Wichtige Schriftstücke unterzeichnen, soweit nicht der Verwaltungsleitung oder der vorgesetzten Dezernenten-Ebene vorbehalten
- Wichtige Besprechungen mit Dritten führen, mit Externen zusammenarbeiten
- Fachbereich in Ausschüssen des Rates sowie in anderen Gremien vertreten, soweit nicht der vorgesetzten Stelle vorbehalten

Personalverantwortung wahrnehmen

- Bei Planung und Strategien der gesamten OE mitwirken
- Personalentwicklung planen, durchführen bzw. sicherstellen
- Personalauswahl, soweit delegiert
- Aus- und Fortbildungskonzept mit erarbeiten
- Leistungsziele vereinbaren (LOB), Leistungen bewerten, Mitarbeitergespräche (MVG) führen bzw. sicherstellen
- Bei der Entwicklung und Erhaltung von Leistungspotentialen beraten

- Personal führen: Dienst-/Fachaufsicht wahrnehmen, Leistungsziele vereinbaren, Leistungen bewerten usw.

Finanzverantwortung wahrnehmen

- Haushaltsansätze produktorientiert entwickeln und vertreten
- Über Einsatz der Haushaltsmittel, Ausschreibungen und Auftragserteilungen von besonderer Bedeutung entscheiden
- Kostenermittlung bzw. Kosten- und Leistungsrechnung auswerten, ggf. einführen
- Kostenentwicklung beobachten, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Folgekostenberechnungen veranlassen

Organisationsverantwortung wahrnehmen

- Strukturen und Prozesse produktorientiert gestalten
- Arbeitsgestaltung einschließlich Einsatz von Arbeitsmitteln und Stellenbedarf laufend überprüfen
- Arbeitsauslastung prüfen und ggf. Umsetzungen von Mitarbeitern veranlassen
- Fortentwicklung von Informationstechnik sicherstellen

Sachbearbeitende Tätigkeiten durchführen

- Schwierige Einzelfälle und solche von grundsätzlicher Bedeutung (mit bearbeiten)

Leiter (Leiterinnen) der Organisationseinheiten (OE) der 3. Ebene (Abteilungen)

Leitungstätigkeiten allgemein

- Mitwirken bei der Entwicklung und Fortschreibung von Produktplan und Produktbeschreibungen sowie Ermittlung des Finanzbedarfs
- Leistungs- und Finanzziele für die übertragenen Produkte konkretisieren
- Mitwirken bei der Entwicklung von Zielvorstellungen und Leitlinien für die Arbeit im Verantwortungsbereich konkretisieren
- Entwicklung des Verantwortungsbereich beobachten
- Leistungserstellung in Besprechungen (MB) mit den Mitarbeitern koordinieren und bedeutsame Einzelfälle erörtern, Zielerreichung kontrollieren
- In fachlichen, personellen, finanzwirtschaftlichen und organisatorischen Angelegenheiten entscheiden, soweit nicht der vorgesetzten Stelle vorbehalten
- In schwierigen Einzelfällen entscheiden
- Wichtige Schriftstücke unterzeichnen, soweit nicht der vorgesetzten Stelle vorbehalten
- Wichtige Besprechungen mit Dritten führen, mit Externen zusammenarbeiten
- Fachbereich in Ausschüssen des Rates sowie in anderen Gremien vertreten, soweit nicht der vorgesetzten Stelle vorbehalten

Personalverantwortung wahrnehmen

- Personalentwicklungsplanung mitarbeiten
- Personalauswahl mitwirken
- Aus- und Fortbildungskonzept mitarbeiten
- Leistungsziele vereinbaren (LOB), Leistungen bewerten, Mitarbeitergespräche (MVG) führen
- Bei der Entwicklung und Erhaltung von Leistungspotentialen beraten
- Dienst-/Fachaufsicht wahrnehmen
- Fortbildungsbedarf ermitteln

Finanzverantwortung wahrnehmen

- Haushaltsansätze produktorientiert realisieren und vertreten
- Über Einsatz der Haushaltsmittel, Ausschreibungen und Auftragserteilungen entscheiden
- Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sicherstellen
- Kostenermittlung bzw. Kosten- und Leistungsrechnung auswerten, ggf. einführen
- Kostenentwicklung beobachten, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Folgekostenberechnungen veranlassen

Organisationsverantwortung wahrnehmen

- Arbeitsgestaltung einschließlich Einsatz von Arbeitsmitteln und Stellenbedarf laufend überprüfen
- Arbeitsauslastung prüfen und ggf. Umsetzungen von Mitarbeitern veranlassen
- Fortentwicklung von Informationstechnik prüfen

Hinweise zum Ausfüllen des Vordruckes „Anforderungsprofil“

- Bitte kopieren Sie sich den Vordruck in Ihr Laufwerk und bearbeiten ihn dann!
(Datei – Speichern unter ... – Laufwerk U ...)
- Die bereits vorgenommenen Einträge sind nur Beispiele. Sie können das Muster Ihren Anforderungen entsprechend anpassen!
- Hilfreich hierfür können die Formulierungshilfen sein. Sie sind im Formularcenter unter „Anforderungsprofile – Formulierungshilfen“ gespeichert.
- Die Anzahl der Zeilen des Vordruckes kann dem Arbeitsplatz entsprechend verändert werden. Nicht benötigte Zeilen können entfernt werden. So kann z.B. die Ziffer 3 – Führungskompetenzen – im Einzelfall ganz gestrichen werden.

Muster

Stelleninhaber/in: Fachbereich: Abteilung:		
Vergabebefugnis bis:	Stelleninhaber/in wird vertreten durch:	Dienstpostenwert:
Anordnungsbefugnis bis:		Stellenwert:
Befugnis zur sachlichen und rechnerischen Feststellung von Kassenanordnungen:		

Beschreibung der auszuübenden Tätigkeiten in Kurzform (Arbeitsvorgänge):

.....

Arbeitszeit / Teilzeiteignung:

Umfang der Stelle: _____ Std.
Teilzeiteignung: <input type="checkbox"/> ja (ohne weitere Voraussetzungen) <input type="checkbox"/> ja (wenn weitere Voraussetzungen erfüllt sind), z. B. besondere Anforderungen hinsichtlich der Arbeitszeit (z. B. Dienstbeginn, Urlaub, Präsenz während der Öffnungszeiten, bei Gremiensitzungen): _____ _____
<input type="checkbox"/> nein. Begründung: _____ _____ _____

Anlage zur Stellenbeschreibung des Arbeitsplatzes _____

Anforderungsprofil

Anforderungsmerkmale:	Ausprägung	
	Wichtig	Sehr wichtig
1.1 Formale Voraussetzungen:	+	++
• Vor- und Ausbildung:		
• Abschluß Studium:		
• Berufserfahrung		
• Führerschein		
• Ausbilder-Eignung		
•		
•		
1.2 Fachkompetenz	+	++
• Fachkenntnisse auf den Gebieten:		
• EDV-Kenntnisse		
• Handwerkliche Fähigkeiten		
•		
•		
•		
2.1 Methodenkompetenz	+	++
• Anwendung von Fachwissen und Kenntnissen (schnell, sicher, korrekt)		
• Beherrschung von Moderations-/Präsentationstechniken		
• Problemlösungsprozesse gestalten		
• Mitarbeit in / Leitung von Projekt-/Arbeitsgruppen		
•		
•		
•		
2.2 Sozialkompetenz	+	++
• Geschick im sozialen Umgang		
• Beziehungsverhalten		
• Überzeugungsfähigkeit		
• Teamfähigkeit		
•		
•		
2.3 Persönlichkeitskompetenz	+	++
• Innere Einstellungen		
• Persönlichkeitsmerkmale		
• Belastbarkeit		
•		
•		

Anforderungsmerkmale:	Ausprägung	
	Wichtig	Sehr wichtig
3. Führungskompetenzen	+	++
• Führungsfähigkeit		
• Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit		
• Motivationsfähigkeit		
• Wirtschaftliches Denken		
• Gesprächsführung (MAVG)		

Fortbildungsprogramm

1.2 Fachkompetenz	Fortbildung	Zeitraum
Fachkenntnisse auf den Gebieten	Einschlägige Angebote des Studieninstitutes, VHW u. a.	
EDV-Kenntnisse	EDV-Schulungen (intern, KVHS, DAA u. a.)	
Andere Kenntnisse		

2.1 Methodenkompetenz	Fortbildung	Zeitraum
Beherrschung von Moderations-/Präsentationstechniken	Angebote Studieninstitut, KVHS	
Zeitmanagement	Angebote Studieninstitut, KVHS u. a.; als Baustein der Führungskräftequalifizierung	
Mitarbeit in/ Leitung von Projektgruppen	Angebote Studieninstitut u. a.; als Baustein der Führungskräftequalifizierung	

2.2 Sozialkompetenz	Fortbildung	Zeitraum
Geschick im sozialen Umgang	Seminar bürgerfreundliches Verhalten; Angebote Studieninstitut, KVHS u. a.	
Überzeugungsfähigkeit	Seminar bürgerfreundliches Verhalten; Angebote Studieninstitut, KVHS, u. a.	

3. Führungskompetenzen	Fortbildung	Zeitraum
Führungskompetenzen laut Anforderungsprofil	Führungskräftequalifizierung; einzelne Bausteine Studieninstitut, KVHS u. a.	

Einarbeitungsprogramm

Einarbeitender: _____

Dauer der Einarbeitung: _____

Die erforderlichen Kompetenzen werden durch die Teilnahme an folgenden Fortbildungsmaßnahmen erworben (hier sind die Fortbildungsmaßnahmen so konkret wie möglich zu bezeichnen):

1.2 Fachkompetenz	Fortbildungsmaßnahmen	Zeitpunkt
Fachkenntnisse auf den Gebieten	Einschlägige Angebote des Studieninstitutes, VHW u. a.	
EDV-Kenntnisse	EDV-Schulungen (intern, KVHS, DAA u. a.)	
Andere Kenntnisse		

2.1 Methodenkompetenz	Fortbildungsmaßnahmen	Zeitpunkt
Beherrschung von Moderations-/Präsentationstechniken	Angebote Studieninstitut, KVHS	
Zeitmanagement	Angebote Studieninstitut, KVHS u. a.; als Baustein der Führungskräftequalifizierung	
Mitarbeit in/ Leitung von Projektgruppen	Angebote Studieninstitut u. a.; als Baustein der Führungskräftequalifizierung	

2.2 Sozialkompetenz	Fortbildungsmaßnahmen	Zeitpunkt
Geschick im sozialen Umgang	Seminar bürgerfreundliches Verhalten; Angebote Studieninstitut, KVHS u. a.	
Überzeugungsfähigkeit	Seminar bürgerfreundliches Verhalten; Angebote Studieninstitut, KVHS, u. a.	

3. Führungskompetenzen	Fortbildungsmaßnahmen	Zeitpunkt
Führungskompetenzen laut Anforderungsprofil	Führungskräftequalifizierung; einzelne Bausteine Studieninstitut, KVHS u. a.	

Formulierungshilfen zur Erstellung des Anforderungsprofils

Hinweis: Es sind **die sich aus der Stelle ergebenden Anforderungen** zu beschreiben, Ein- arbeitszeit, nachträgliche Möglichkeiten der Aneignung bleiben hier außer Betracht.

Bei der Formulierung der Anforderungen müssen folgende Bedingungen beachtet werden:

- Es sind nur die wichtigen Anforderungsmerkmale zu erarbeiten.
- Neben den aktuellen sind auch die zukünftigen Anforderungen zu berücksichtigen.
- Die einzelnen Merkmale müssen auch tatsächlich beobachtbar sein.
- Sie müssen arbeitsplatzbezogen, realistisch und konkret sein.
- Die Merkmale sollten allgemein verständlich formuliert und hinsichtlich der Arbeitssituation konkretisiert werden.

Diese Zusammenstellung ist kein Idealprofil, sondern soll **Anregungen** für die Erstellung konkreter, stellenbezogener Anforderungsprofile geben.

1. Berufliche Qualifikationen und Vorerfahrungen, die für die Stellen erforderlich sind:

1.1 Formale Voraussetzungen:

- Vor- und Ausbildung (z.B. Ausbildung zum Ver- und Entsorger)
- laufbahnrechtliche Voraussetzungen (z.B. Ausbildung gehobener Dienst, Fachrichtung Recht oder Betriebswirtschaft)
- Abschluss Studium (z.B. IngenieurIn)
- Berufserfahrung
- Führerschein
- Ausbilder-Eignung

1.2 Fachliche Anforderungen / Fertigkeiten (Fachkompetenz):

- Fachkenntnisse / Wissen (z.B. im Tarifrecht, Erschließungsbeitragsrecht)
- PC-Kenntnisse (Erfahrung im Umgang mit PC oder bestimmter Software?)
- Kenntnisse in kaufm. Buchführung / Kosten- und Leistungsrechnung
- handwerkliche Fähigkeiten (z.B. bei Hausmeistern)
- gute schriftliche Ausdrucksweise (z.B. in der Pressestelle)
- gute mündliche Ausdrucksweise / Argumentationsgeschick

2. Personenbezogene Anforderungen – außerfachliche Anforderungen –

im Sinne von Verhaltens-/ Persönlichkeitsmerkmalen. Diese ergeben sich aus der Art der Tätigkeit, aber auch aus der Besonderheit der Aufgabenerledigung (im Team, in der Regel auf sich allein gestellt, als Vorgesetzter), aus den dienstlichen Beziehungen bzw. Bürgerkontakten und aus der Verantwortung bzw. dem Handlungsspielraum.

2.1 Methodenkompetenz

- Fähigkeit, das Fachwissen und die Kenntnisse situationsadäquat einzusetzen
- Fähigkeit zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen
(Entwicklung von Handlungsalternativen und Bewertungsmaßstäben, ganzheitliches Denken und Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Lösungen)
- Beherrschung von Moderations- / Präsentationstechniken
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - Arbeitsmittel und Medien beherrscht und situationsbezogen einsetzt,
 - aufgeschlossen gegenüber neuen Arbeitsmitteln und -techniken ist,
 - Ansichten / Thesen / Ergebnisse überzeugend präsentieren kann,
 - in der Lage ist, Diskussionsrunden zielgerichtet zu moderieren.
- Fähigkeit zur Gesprächsführung
- Mitarbeit in / Leitung von Projekt-/Arbeitsgruppen
- Fähigkeit zur Strukturierung von Arbeitsprozessen
(klare Zielvorstellungen, Untergliederung der anfallenden Arbeiten in Arbeitsschritte und Verteilung auf die zur Verfügung stehende Zeit, zügiges und zielgerichtetes Arbeiten, Fähigkeit zur Unterscheidung von Wichtigem und Unwichtigem, Beherrschung und Anwendung der erforderlichen Arbeitstechniken - z.B. Zeitmanagement, Aufgabenanalyse, Zielformulierung)

2.2 Sozialkompetenz

Geschick im Umgang mit Menschen und das zur Aufgabenerfüllung notwendige Beziehungsverhalten zu anderen Personen. Beispiel Durchsetzungsfähigkeit: die personalwirtschaftlichen Ziele unter Beteiligung von Personalvertretung, Gleichstellungsbeauftragter etc. durchzusetzen.

- Kommunikationsfähigkeit / Kundenorientierung / guter Umgang mit Bürgern und Kollegen
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - offen ist, auf andere zugeht,
 - aktiv zuhört,
 - hinterfragt, Wert auf die Meinung anderer legt,
 - bezogen auf den / die Gesprächspartner/in argumentiert.
- Koordinationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber/ die Stelleninhaberin
 - Zusammenarbeit initiieren kann,
 - Methoden der Teamarbeit anwendet,
 - das Ziel und nicht die eigene Person in den Vordergrund stellt,
 - Ideen, Ansichten und Vorgehensweisen der anderen Teammitglieder akzeptiert,
 - alle wichtigen Informationen regelmäßig in das Team gibt.
- Motivationsfähigkeit
- Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen
(argumentiert situations- und anlassbezogen, vertritt den Standpunkt sachlich und konsequent, drückt sowohl Positives wie Negatives klar aus und findet Akzeptanz)
- Konflikt-, Kritikfähigkeit
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber/ die Stelleninhaberin
 - Kritik äußern kann, ohne dabei persönlich zu verletzen,
 - Kritik anderer zulässt und bereit ist, sich damit auseinander zu setzen,
 - Konflikte aushalten kann,
 - bei Konflikten nach tragbaren Kompromissen sucht.

- Verhandlungsgeschick
- Informationsfähigkeit
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - keine wichtigen Informationen zurückhält,
 - Informationen in verständlicher Form weitergibt,
 - zielgerichtete Informationen gibt.

2.3 Persönlichkeitskompetenz

Beschreibt die notwendigen inneren Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale.

- Selbstbewusstsein / Selbstwertgefühl
(emotionale Stabilität/Selbstsicherheit, reagiert ruhig, überlegt, vertritt selbstbewußt Standpunkt, bleibt -selbstkontrolliert- freundlich, zeigt keine motorische Unruhe)
- Basisantrieb, Energie
- Dynamik "Selbständigkeit, Initiative"
(gibt Impulse, hat Eigeninitiative, stellt Fragen, denkt positiv)
- Entscheidungsfreudigkeit und -fähigkeit
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber/ die Stelleninhaberin
 - Expertenwissen integriert,
 - Gesamtzusammenhänge überblickt und Folgewirkungen berücksichtigt,
 - Prioritäten setzt,
 - nach Entscheidung strebt.
- Kreativität, Innovationsfähigkeit
(Stelleninhaber/in sucht Alternativen, hat Ideen, sucht nach Neuem, ist lernbereit, ist begeisterungsfähig)
- Motivation
- Flexibilität
Vom Stelleninhaber / Stelleninhaberin wird erwartet, dass er / sie
 - unter mangelhaften Bedingungen Erfolge erzielen kann,
 - sich schnell auf neue / veränderte Situationen einstellen kann,
 - Informationen / Instrumente nutzt, die gerade zugänglich sind, auch wenn diese noch nicht ideal sind,
 - in unsicheren, unklar definierten Situationen Mut zum Experimentieren beweist.
- Stabilität, Belastbarkeit, Arbeiten unter Zeitdruck gewachsen
- Zivilcourage
- Integrität, Authentizität, Loyalität
- Kostenbewusstsein
- Verantwortungsbewusstsein
- Unternehmerisches Denken und Handeln
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - fach- und ressortübergreifend / kundenorientiert denkt und handelt,
 - Entwicklungstendenzen erkennt und zukunftsorientiert und innovativ handelt,
 - zügig entscheidet und dabei Risiken und deren Folgen mit einkalkuliert,
 - fähig ist zum qualitätsorientierten Prozess-Controlling,
 - Verantwortung übernimmt.
- Zielorientierung und Ergebnisverantwortung
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - sich selbst und den Mitarbeiter/innen realistische Ziele setzt,
 - sich mehr für das Arbeitsergebnis als für den Weg dorthin interessiert,
 - Konzepte zur Zielerreichung entwickelt,
 - sich an den eigenen Ergebnissen messen lässt und entsprechende Verantwortung übernimmt.
- Organisationstalent / organisatorische Fähigkeiten

- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft
Es wird erwartet, dass der Stelleninhaber / die Stelleninhaberin
 - eigenes Denken und Handeln hinterfragt,
 - eigene Fehler und Misserfolge zugibt und sich um Verbesserungen bemüht,
 - Ideen, Ansichten und Vorgehensweisen anderer akzeptiert und die Arbeit mit einbezieht,
 - Kompetenzen und Erfahrungen überträgt, die außerhalb der Verwaltung gemacht werden.

3. zusätzliche Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte:

Schlüsselqualifikationen sind Eigenschaften, die es Führungskräften ermöglichen, sich erfolgreich mit verschiedenartigen oder sich verändernden Situationen auseinander zu setzen und in ihrer Organisation weitreichende Änderungen herbeizuführen, um stets eine optimale Leistungsfähigkeit zu gewährleisten. Beispiele sind Veränderungsbereitschaft / Flexibilität, Lernbereitschaft /-fähigkeit und Kooperationsfähigkeit.

- Führungsfähigkeit
- Allg. Führungseinstellung
- Teamfähigkeit (Erläuterungen / Beispiele siehe bei Sozialkompetenz)
- Flexibilität
- Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit
- Methoden- und Sozialkompetenz
- Delegationsfähigkeit
Vom Stelleninhaber/ von der Stelleninhaberin wird erwartet, dass er / sie
 - bereit ist, Teilaufgaben und -verantwortung an andere abzugeben,
 - klare Ziel- und realistische Zeitvorgaben macht,
 - sich regelmäßig über den Stand der Arbeit informiert und nach Zwischenergebnissen fragt,
 - die Arbeitsergebnisse kontrolliert und Feedback gibt.
- Kenntnisse in den Bereichen:
 - Personalentwicklungsplanung,
 - Organisationsentwicklungsplanung
 - Dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung
 - KLR/ Controlling
 - Führung von Mitarbeitergesprächen (regelmäßige und anlassbezogene)
- Zielorientierung und Ergebnisverantwortung

Diese Liste ist nicht frei von Überschneidungen und erhebt auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

Projektorganisation

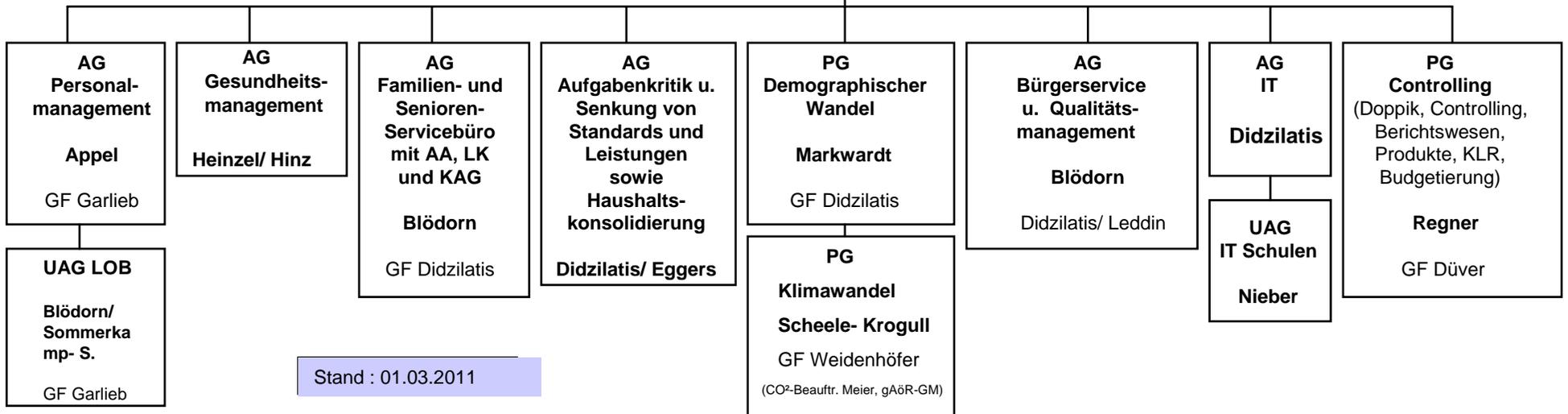
Steuerung Verwaltungsentwicklung

Vorsitz : Bürgermeister Lukat

Mitglieder : Markwardt, AV, (2 + 4)
Blödorn, 1
Scheele- Krogull, 3
Appel, 11
Didzilatis, ST
Hinz, E- Governmentbeauftragter
Brisske, Betriebswirtschaft
Regner, 41/ C
Düver, C
Sommerkamp-Schwandt, PR oder
Kuberski, PR
Heuer-Puth, G

Koordination

Didzilatis, Steuerungsunterstützung



Stand : 01.03.2011

Projektauftrag Projektgruppe Demografischer Wandel

Projekttitle:	Demografisches Handlungskonzept Stadt Uelzen
Projektleiter:	Erster Stadtrat Jürgen Markwardt
Projektauftraggeber:	Bürgermeister Otto Lukat
Projektdauer:	geplanter Beginn: Mai 2010 geplantes Ende: Mai 2011
Ausgangssituation/Problembeschreibung:	<p>Der demografische Wandel ist auf absehbare Zeit auch für die Kommunen eine große Herausforderung. Er ist ein komplexes Phänomen, das sich auch in Uelzen unterschiedlich auswirkt, z.B. durch</p> <ul style="list-style-type: none">• die Verringerung der Zahl der Bürger• die Zunahme des Alters der Menschen• sinkende Kinder- und hier insbesondere Schülerzahlen• eine Heterogenisierung und Vereinzelung in der Gesellschaft <p>Die Begleitung des demografischen Wandels in der Stadt Uelzen ist ein kontinuierlicher Prozess, der ein fachbereichsübergreifendes, abgestimmtes und zielorientiertes Verwaltungshandeln erfordert, die Bürger vor Ort mit einbezieht und einer nachhaltigen Politik bedarf. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderung erfordert frühzeitige Weichenstellungen. Diese sollen im Rahmen eines demografischen Handlungskonzeptes erarbeitet werden.</p>
Projektgesamtziel:	Beschreibung der zukünftigen Auswirkungen des demografischen Wandels in der Stadt Uelzen und Erarbeitung der sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen
Projektteilziele:	<ol style="list-style-type: none">1. Ermittlung und Beschreibung der für Uelzen demografisch relevanten strategischen Handlungsfelder<ul style="list-style-type: none">• Bildung von Prioritäten2. Aufbau eines Demografiemonitorings<ul style="list-style-type: none">• Benennung der (für die ausgewählten Handlungsfelder) erforderlichen regionalen Indikatoren• Benennung und Ermittlung hierfür benötigter Daten ggf. unter Erschließung neuer Datenquellen3. Beschreibung des Ist- Zustandes und

Prognose hinsichtlich der Auswirkungen auf Stadt und Verwaltung für festzulegende Zeitintervalle (2018/2025)

4. Definition des Soll-Zustandes für die ausgesuchten strategischen Handlungsfelder
 - Formulierung von Zielen
 - Feststellung der Demografieabhängigkeit der Produkte und ggf. einzelner Leistungen (Abgleich mit dem Produktkatalog)
5. Festlegung der konkret erforderlichen Maßnahmen zur Zielerreichung
 - Handlungsempfehlungen für die konkrete Maßnahmenplanung (integrierte Handlungskonzepte) inkl. Empfehlungen für Durchführung und Prioritäten
6. Strukturerklärung
(= Wer befasst sich innerhalb der Verwaltung (dauerhaft) mit welchen Kompetenzen und welcher Verantwortung mit der Querschnittsaufgabe „Demografischer Wandel“?)

Nicht-Ziele/Nicht-Inhalte:

Im Rahmen der o.g. Projektdauer und des Einstiegs in die Thematik bei der Stadt Uelzen erfolgt in diesem Stadium noch keine Abstimmung mit der Politik und keine Einbindung von örtlichen Institutionen, Vereinen und Verbänden.

Projektorganisation:

Kernteam:

Jürgen Markwardt, Erster Stadtrat
Michael Kopske, Fachbereich Planung,
Bauaufsicht u.
Liegenschaften
Jens Didzilatis, Stabsstelle Organisation und
Steuerungsunterstützung
Andreas Düver, Controlling

Erweitertes Projektteam:

Herbert Blödorn, Dezernent f. Organisation
u. Personal, Ordnungswesen u. Soziales
Michael Appel, Fachbereichsleiter
Organisation und Personal
Volker Leddin, Fachbereichsleiter
Ordnungswesen
Petra Heinzl, Familien- und
Seniorenservicebüro Uelzen
Marlis Kämpfer, Wirtschaftsförderung Uelzen
aktiv
Personalrat (inkl.
Schwerbehindertenvertretung)
Gleichstellungsbeauftragte

Anmerkung 1 :

Die Einbindung/Teilnahme von Personalrat (inkl.
Schwerbehindertenvertretung)/

Gleichstellungsbeauftragte wird als wünschenswert angesehen, ist aber freigestellt.

Anmerkung 2 :

Zur Arbeitsteilung werden bei der Komplexität des Projekts ggf. Projektuntergruppen gebildet.

Sonstige Projektbeteiligte:

je nach Anforderung und Projektverlauf

Projektressourcen:

Es wird für Kernteam und erweitertes Projektteam ein Kostenträger (PG Demografischer Wandel) eingerichtet, auf dem von den Beteiligten die für das Projekt aufgewandten Arbeitsstunden am Arbeitsplatz, in Projektgruppen, auf Fortbildungsveranstaltungen usw. erfasst werden.

Projektbudget:

Die Personal- und dazu benötigten Sachkosten der Rubrik „Projektressourcen“ werden von den jeweils betroffenen Organisationseinheiten direkt getragen. Evtl. größere Kostenpositionen für die Einbindung Dritter, Herstellung von Materialien usw. sind bei Bedarf gesondert anzumelden und zentral im Fachbereich Organisation und Personal im Rahmen der Steuerungsunterstützung zur Verfügung zu stellen.

Projektrisiken und - Unsicherheiten:

- Einzelne Daten und Informationen sind nicht zu erhalten oder nur durch kostenaufwendige externe Gutachten
- Zeitliche Verfügbarkeit der Projektgruppenmitglieder
- Unvorhersehbare demografische Entwicklungen

sonstige relevante Informationen:

Interne Öffentlichkeitsarbeit: Die Organisationseinheiten werden von Beginn an durch zeitnahe Information über den Projektverlauf informiert, damit das Thema im Bewusstsein der Fachbereiche bleibt und diese auf die mittelfristige konkrete Maßnahmenplanung vorbereitet werden (können).

Uelzen, den 27.05.2010

gez. Otto Lukat

Projektauftraggeber

gez. Jürgen Markwardt

Projektleiter

Interessierte Blicke: Eine der beiden Zentrifugen, die für die Verarbeitung des Klärschlammes in der Uelzener Kläranlage eingebaut wurden. Fotos: Rabsahl

1,5 Millionen Euro für neue Technik

Kläranlage Uelzen für die Zukunft gerüstet

Von Walter Manicke

Uelzen. Nach zweijähriger Planungs- und Umbauphase ist ein weiterer Meilenstein in der Abwasserbehandlung der Uelzener Kläranlage vollzogen worden. Die alten Kammerfilterpressen für die Schlammwässerung

wurden durch neue Hochleistungszentrifugen ersetzt. Für den Umbau und die neue Technik wurden rund 1,5 Millionen Euro investiert, unterstrich Horst Briske bei der kleinen Einweihungsfeier gestern Morgen.

Der kaufmännische Werksleiter der Stadtentwässerung hatte eine gute Nachricht für Uelzens Bürger – sie werden durch den Umbau finanziell



Eine Schar von Gästen war gestern Morgen in die Kläranlage gekommen, um sich über die Klärschlamm Entsorgung zu informieren.

nicht belastet, denn die Baumaßnahme konnte aus Eigenmitteln finanziert werden.

Erfreut über diese Null-Lösung war auch Bürgermeister Otto Lukat, der die Gäste aus der Industrie und den umliegenden Samtgemeinden, die bei der Klärschlamm Entsorgung mit der Stadt zusammenarbeiten, willkommen hieß. In

Sachen Klärschlamm Entsorgung sei ein neues Zeitalter eingeleitet worden. Wurde der Klärschlamm früher gepresst, wird er jetzt in Zentrifugen verarbeitet. So können dem Schlamm noch größere Mengen an Wasser entzogen werden.

Wie lange der behandelte Klärschlamm noch auf landwirtschaftlichen Flächen aufgebracht werden kann, konnte niemand sagen. Das sei auch eine politische Entscheidung, unterstrich technischer Werksleiter Dietmar Kahrs. Wenn der Klärschlamm verbrannt werden müsste, auch dafür sind die Stadt und die Samtgemeinden gerüstet.

Es wurden nämlich die räumlichen Voraussetzungen geschaffen, eine kombinierte Entwässerungs- und Trocknungsanlage als regionale Verbundlösung bis zu einer Größe von rund 170 000 Einwohnerwerten zu bauen. Diese Anlage reiche für den gesamten Landkreis, so Dietmar Kahrs, der aber auch unterstrich, dass die landwirtschaftliche Verwertung des Klärschlammes immer noch die preisgünstigste Variante sei.

AZ
28.5
200

Hunderttausende für Umwelt

Kläranlage und Kanalisation in der Uhlenköperstadt werden erneuert

in Uelzen. Mit dem Ende der Frostperiode können die von der Stadtentwässerung Uelzen geplanten Ausbau- und Sanierungsmaßnahmen im Kanalnetz sowie auf der Kläranlage beginnen. Bereits gebuddelt wird in der Karl-Heinrich-Straße in Oldenstadt. Dort werden die defekten Schmutz- und Regenwasserkanäle erneuert. Die Bauzeit beträgt noch etwa drei Wochen. Kosten wird das Ganze rund 49 000 Euro, erklärt Dietmar Kahrs, Technischer Werkleiter der Stadtentwässerung, gegenüber der AZ.

Am 11. April soll mit der Erneuerung der Kanalisation in der Hauenriede begonnen werden. Die Kosten werden mit rund 350 000 Euro veranschlagt. Voraussichtlich bis in den Oktober hinein werden hier die Bauarbeiten dauern.

Für die Ableitung des Niederschlagswassers aus dem Sternviertel werden die notwendigen Rückhaltmaßnahmen (Stauraumkanal) geschaffen. Überflutungen bei starkem Regen sollen so minimiert werden. Im Zuge der Arbeiten werden die defekten Regenwasser- und Schmutzwasserkanäle sowie die Anschlusskanäle zwischen der Straße „An den Zehn Eichen“ und Wullhop auf einer Länge von rund 650 Metern ausgetauscht und erneuert. Zeitgleich werden die Versorgungsträger (Telekom, Stromversorger, Stadtwerke) notwendige Arbeiten durchführen sowie die Stadt Uelzen die Er-



Defekte Schmutz- und Regenwasserkanäle werden in der Karl-Heinrich-Straße in Oldenstadt ausgetauscht. Foto: Rabsa

neuerung bzw. Verbesserung der Nebenanlagen wie Gehwege, Parkstreifen und Auffahrten vornehmen.

Der Durchgangsverkehr ist während der Baumaßnahmen voll gesperrt, ein Fußgänger- und Fahrradweg bleiben erhalten. Die Anlieger werden gesondert informiert, wann einzelne Grundstücke nicht erreichbar sind. Weiterhin findet ein Informationsabend für die Anlieger der Hauenriede am Dienstag, 26. April, um 18.30 Uhr im Rathaus statt.

Des Weiteren werden ab

Montag kurzfristig Kanalsanierungsarbeiten im Haferkamp und An den Zehn Eichen durchgeführt. Hier ist mit einer Bauzeit von jeweils etwa drei Wochen zu rechnen.

Im Juli/August soll auf einer Länge von 140 Metern in der St.-Viti-Straße zwischen Bahnhofstraße und Hoefftstraße vorgesehen der Schmutzwasserkanal erneuert werden. Kosten: rund 140 000 Euro. Die Fahrbahn wird im Zuge der Arbeiten voraussichtlich halbseitig gesperrt.

Auf der Kläranlage haben

bereits die Arbeiten für die neue Schlammwässerung begonnen. Hier werden rund 900 000 Euro in die Maschin- und E-Technik investiert um die alten „abgängige“ Kammerfilterpressen gegen Hochleistungszentrifugen auszutauschen.

Im Gebäude könnte dann eine Schlamm Trocknung installiert werden, wenn der Geber künftig eine landwirtschaftliche Verwertung von Klärschlamm untersagt und eine Verbrennung favorisiert würde.

5,5 Millionen für Kanalnetz

Stadtentwässerung plant Investitionen in Sachen Umweltschutz

Von Walter Manicke

Uelzen. Die Summen sind gewaltig, die im Uelzener Untergrund „verbuddelt“ werden sollen. Nein, das Geld wird nicht zum Fenster hinausgeworfen, sondern soll in die Sanierung der Kanalisation und eine verbesserte Regenrückhaltung im Sterngebiet sowie die weitere Modernisierung der Kläranlage verwendet werden. Auch in einigen Neubaugebieten soll je nach Nachfrage eine Abwasserentsorgung gebaut werden. Insgesamt sind für die zahlreichen Investitionen rund 5,5 Millionen Euro eingeplant.

Große Pläne hat die Stadt mit der Kläranlage. Hier geht es um die Klärschlamm-trocknung. Von der Verwaltung wurde ein Ingenieurbüro beauftragt, das untersuchen soll, ob es wirtschaftlicher ist, den Klärschlamm zu trocknen oder auf landwirtschaftlichen Flächen auszubringen. Wie letztendlich verfahren wird, muss die Politik entscheiden, sagt der kaufmännische Werkleiter Horst Briske. Vorsorglich wurden in den Wirtschaftsplan des Eigenbetriebs Stadtentwässerung 1,6 Millionen Euro eingestellt.

Für die geplante Erweiterung der Kanalisation im Hafengebiet sind 41.000 Euro vorgesehen. Eine Investition mit großen Auswirkungen, denn im Hafengebiet sollen Flächen für die Ansiedlung der Firma Choren (SunDiesel) be-



Umfangreiche Kanalisationsarbeiten sollen im Laufe des Jahres in der Uhlenköperstadt durchgeführt werden, so auch in der Hauenriede. Foto: Rabsahl

reitgehalten werden. Die Firma möchte, wie berichtet, Bio-Diesel produzieren. Die Ansiedlung würde ein Investitionsvolumen von 400 Millionen Euro und die Schaffung von 150 Arbeitsplätzen bedeuten. Nicht zu vergessen, die Landwirtschaft in Uelzen und den umliegenden Landkreisen, die die nachwachsenden Rohstoffe produzieren müssen.

Während noch nicht feststeht, wann die Pläne im Hafen

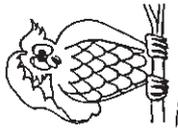
realisiert werden, wird im Laufe des Jahres die Kanalisation an der Hauenriede und der Eschemannstraße erweitert und erneuert. Das Hauptaugenmerk liegt in diesem Jahr auf diesen Arbeiten, die rund zwei Millionen Euro kosten werden, erklärt Horst Briske. So sollen im Eschenkamp getrennte Regen- und Abwasserleitungen gebaut werden.

Auch in der Hambrocker Straße sollen eigene Regenwasserleitungen gebaut wer-

den. Die Kanaltrennung, die mit 500.000 Euro veranschlagt ist, soll im Zuge von Straßenbauarbeiten durchgeführt werden.

Je nach Bedarf ist die Erweiterung der Kanalisation in Baugebieten geplant. Ob gebaut wird, orientiert sich an der Nachfrage nach Bauland. So sind für das Baugebiet „Kegelbahnweg West“ in Kirchweyhe 400.000 Euro eingeplant und für das Baugebiet „Niendorfer Weg“ 200.000 Euro.

... hat es in sich, stellt Uhlenköper mit zunehmender Reife fest. In Kindertagen waren Leute mit 30 „furchtbar schön alt. Alles, was noch der Hausarzt trocken eine fünf vor nach den Cholesterin-Werten. der Null trug, „Sie sind ja schieflich über Doch 20 Jahre unser Kolumist mit einem später lebten Gläschen Rotwein verdauen. diese Leute immer noch, Und erinnerte sich dabei: Die konnte unser Kolumist das ältesten Tropfen sind doch die greifen. Nun sind auch bei Uhlenköper die Zeiten vorbei, da er bei Besuchen in Schulen selbst als Schüller durchging.



Uhlenköper

Palmöl: Kein Raubbau für Uelzen

Stadtwerke weisen Vorwürfe zurück

Im Uelzen. Die Stadtwerke Sustainable Palm Oil (Runder Uelzen wehren sich gegen den Tisch für nachhaltiges Öl, Vorwurf, für die Betreibung ihres Kraftwerkes auf dem Gelände der Uelzena-Milchwerke wird in großem Umfang Tropenholz gerodet. „Wir haben das gesamte Projekt nur unter der Voraussetzung verwirklicht, dass nur Pflanzenöle eingesetzt werden, die sozial verträglich angebaut wurden“, erklärt Stadtwerke-Sprecher Mirco Pinske. Aus diesem Grund seien die Stadtwerke Uelzen im Dezember 2006 als einziges deutsches Energieversorgungsunternehmen ordentliches Mitglied im Mitglied des Roundtable on RSPO.

tot aufgefunden

Im Uelzen. Über drei Jahre war ein 52-jähriger Uelzener Waldarbeiter seine skelettierte Leiche im Stadtwald gefunden. „Anhand des Gebisses konnten wir seine Identität einwandfrei feststellen“, erklärt Ermittlungsleiter Rainer Niebuhr. Neben dem Toten lag eine leere Packung Schlaftabletten.

Der Mann wurde seit September 2003 vermisst (die AZ berichtete). Die Polizei ging schon damals davon aus, dass er sich das Leben nehmen wollte. Die Arbeiter fanden ihn jetzt im Zuge der Aufräumarbeiten nach dem Orkan „Kyrrill“. Die Polizei schließt ein Fremdverschulden aus.

Wie sicher ist die Stadt?

Im Uelzen. Um das subjektive Sicherheitsgefühl der Menschen in der Stadt geht es bei der nächsten Beiratung des Präventionsrates Uelzen am Montag, 12. Februar, um 19 Uhr im Saal des Rathauses. Erhard Paasch, Kriminaloberarzt a. D. aus Hildesheim, Dozent der Fachhochschule der Polizei Niedersachsen, wird ein Referat zum Thema „Die sichere Stadt“ halten. Außerdem wird ein Rückblick auf Projekte und Arbeitsgemeinschaften des Präventionsrates gegeben.

Die Veranstaltung ist öffentlich, weitere Informationen unter (0 58 20) 97 03 24.

Anlage 2 17.2.2007



Mitarbeiter der Kläranlage informierten gestern Vertreter von Stadtrat und Verwaltung über die Funktionsweise des neuen Blockheizkraftwerks.
Foto: Rabsahl

Strom aus Faulgas

Kläranlage verfügt jetzt über ein eigenes Blockheizkraftwerk

Von Thomas Mitzlaff

Uelzen. In Zeiten explodierender Energiekosten kann sich glücklich schätzen, wer seinen Strom selbst produziert. Der Eigenbetrieb Stadtentwässerung kann dies jetzt für seine Kläranlage im Uelzener Industriegebiet im Neuen Felde – zumindest zum Teil: Gestern stellten die Verantwortlichen ihr neues Blockheizkraftwerk vor, das bis 4000 Kilowattstunden Strom täglich produzieren kann.

„Für die Kläranlage benötigen wir täglich etwa 11 500 Kilowattstunden“, erklärte der technische Leiter Dietmar Kahrs den versammelten Mitgliedern des Stadtrates und der Verwaltung mit Bürgermeister Otto Lukat. Ein Wunsch der Stadtentwässerung sei es, irgendwann selbst produzieren zu können und so mit autark“ zu sein.

Derzeit läuft die einmonatige Testphase für das rund 550 000 Euro teure Kraftwerk, im Frühjahr soll es dann den regulären Betrieb aufnehmen.

Anlage 2 17.2.2007

perdereich. „Das neu entwickelte... geht auf dem Prinzip der... Entnahmen oder gar therapeutisch... detont der Mezzimer.

Anlage 3
AZ 12.3.08

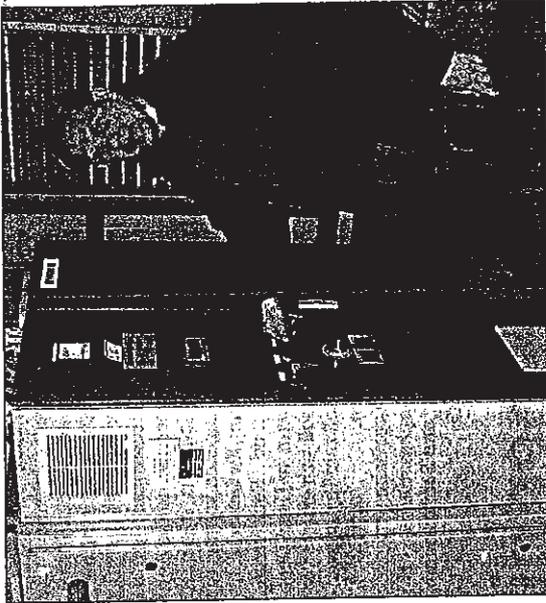
Energie aus faulenden Gasen

Blockheizkraft der Uelzener Kläranlage erzeugte im vorigen Jahr 1,27 Millionen Kilowatt-Strom

Uelzen. Bis 2006 wurden mit wässert und in der Landwirtschaft als Dünger eingesetzt. Das anfallende Faulgas das Betriebsgebäude und zwei Faultürme beheizt. Mit Inbetriebnahme eines neuen Blockheizkraftwerkes (BHKW) kann dort auch Strom erzeugt werden.

Im Betriebsjahr 2007 wurden nach Mitteilung der Stadtverwaltung 1,27 Millionen Kilowatt Strom auf der Kläranlage produziert. „Das entspricht dem jährlichen Durchschnittsverbrauch von 320 Wohneinheiten. Anders ausgedrückt: Wir stellen täglich den Jahresstromverbrauch eines Vier-Personen-Haushaltes her“, erklärt Dietmar Kahrs, Technischer Leiter der Stadtentwässerung Uelzen.

Der in der Kläranlage aus der Abwasserreinigung anfallende Klärschlamm wird in zwei Behältern ausgefault, danach ent-



Abwassermeister Andreas Paschukat inspiziert die Module des Blockheizkraftwerks täglich. Foto: Privat

nen Jahr mit der Nutzung des regenerativen Energieträgers Klärgas wurden nach Angaben der Stadtverwaltung 210 Tonnen Kohlendioxid eingespart. „Vergleicht man dieses Einsparpotenzial mit der Belastung eines Mittelklassewagens, so entspricht das rund 60 Fahrzeugen bei einer jährlichen Leistung von jeweils 25 000 Kilometern“, erläutert Kahrs.

Der Betrieb der Kläranlage soll in den kommenden Monaten noch optimiert werden. Verschiedene technische Umstellungen, Kohlendioxid-Vergärung oder Klärschlamm-Desintegration wären Möglichkeiten, die Stadtentwässerung dem Ziel einer Energie-unabhängigen Kläranlage und den 45 Pumpstationen verwendet damit zu 100 Prozent Naturstrom, produziert aus Faulgas und Wasserkraft.

Durch den Betrieb des Blockheizkraftwerkes im vergange-

Frauen laden ein

Uelzen. Zu ihrem nächsten Treffen laden die Unternehmerfrauen im Handwerk (UFH) für Donnerstag, 13. März, ab 19 Uhr in die Gaststätte „Zum Wittinge in Uelzen ein. Interessierte Teilnehmerinnen sind willkommen.

AZ INTERAKTIV

Neue Leserbriefe

Folgende Leserbriefe stehen neu auf az-online.de, zu finden unter „Community“:

- „Schlechter Termin“: Chotin Scharnhop aus Bad Bevensen beklagt sich, dass für sie wichtige Bücher in der Uelzener Stadtbücherei zurzeit nicht zugänglich sind.
- „Alles beim Alten“: Car Adolf Barényi aus Bad Bevensen nimmt Stellung zum Bericht „Kein Bädertaxi“. Er kritisiert die jüngst gefällte Entscheidung.

www.az-online.de

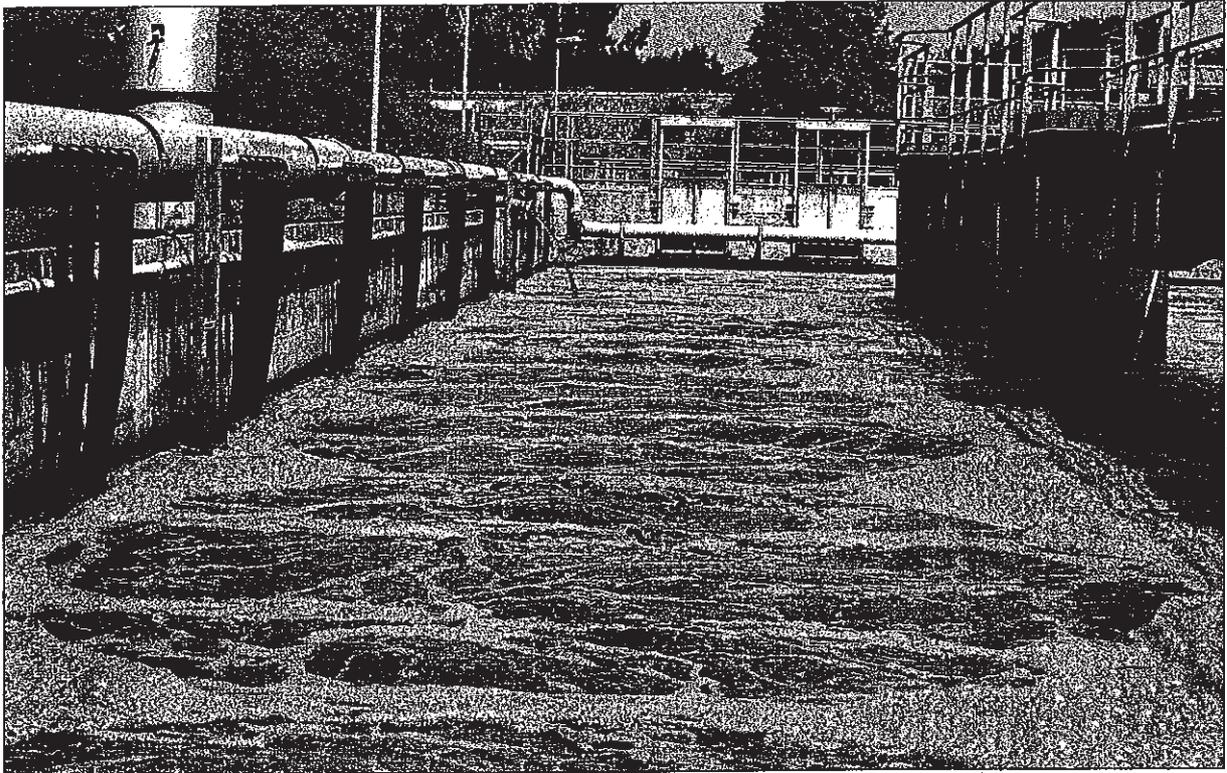
Frische Ostern



Großer Kreativ-Wettbewerb

Teilnahmearten erhältlich bei:

- Adler Apotheke • arto GmbH • Auge & Ohr • Augenoptik Oppermann • Bären Apotheke • Beck's Schlemmerhop • bike master • Böttche
- Schmiedehaus • Café Central • Caféhaus • Chocolate • Die Locke • Fritsch Reibebüro Eichmann • Haarpflegehop • Himmerau
- Apotheke • Jewelen • Jochen Schmück • Kaiser • Jäger • Kital • Hage • Labbe • Sanitätshaus • Medizinhäus • Modethaus



Die Belüftung des Belebungsbeckens in der Uelzener Kläranlage wurde aufs moderne Druckluft-System umgestellt. Mit diesem Energieparbeitrag hat sich die Stadtentwässerung jetzt bei einem landesweiten Klimaschutz-Wettbewerb beworben. Foto: Ph. Schulze

Nur mit halber Energie

Uelzener Kläranlage hat Stromverbrauch dank moderner Technik reduziert

Von Bernd Schoßadowski

Uelzen. Einsparungen im Haushalt sind bei der Stadt Uelzen derzeit das Gebot der Stunde. Nach dieser Devise verfährt auch der Eigenbetrieb Stadtentwässerung, allerdings auf einem anderen Gebiet: Ihr ist es gelungen, den Energieverbrauch der Uelzener Kläranlage von 2004 bis heute um fast 50 Prozent zu senken. Mit diesem Projekt hat sich die Stadtentwässerung nun beim landesweiten Klimaschutz-Wettbewerb „Klima kommunal 2010“ beworben. Dieser wurde vom niedersächsischen Umwelt- und vom Familienministerium ausgelobt.

„Die Kläranlage ist einer der größten Energieverbraucher im Stadtgebiet“, erklärt der Technische Werksleiter Dietmar Kahrs

die Motivation für die Einsparungen. Diese umfassen ein ganzes Bündel an Maßnahmen. Der Kernpunkt der jetzigen Bewerbung: Die Belüftung der biologischen Reinigung in der Kläranlage wurde im vergangenen Herbst modernisiert. An die Stelle der Oberflächen-Kreisel- und Wendelbelüfter trat das Druckluftverfahren. Dabei leiten 240 Belüfterplatten Kompressionsluft in das Belebungsbecken ein.

Rund 1,4 Millionen Euro hat das Ganze gekostet. Kahrs ist überzeugt, dass sich die Investition lohnt: „Das ist ein wesentlicher Beitrag zur Energiereduzierung.“ Er erwartet, dass sich durch das Druckluft-System etwa 55 Prozent der Belüftungsenergie einsparen lassen. Darauf deuteten die Betriebsdaten von Januar bis Mai 2010 hin. Auch der Prozessablauf werde da-

durch stabiler, das Reinigungsergebnis besser.

Zudem hat die Kläranlage bei der Stromgewinnung aus Faulgasen Energie eingespart. Diese werden seit 2006 in Blockheizkraftwerken verbrannt. Weiteres Sparpotenzial gab es durch den Neubau der mechanischen Reinigungsstufe und die Optimierung der Schlammbehandlung. Die Bilanz dieser Maßnahmen: Der mittlere tägliche Energieverbrauch der Kläranlage ist von 12489 Kilowattstunden im Jahr 2004 auf aktuell 6430 Kilowattstunden gesunken. „Durch reduzieren sich unsere Kohlendioxid-Emissionen um 570 Tonnen pro Jahr, das entspricht dem Ausstoß von 350 Mittelklassewagen“, sagt Kahrs.

Die Entscheidung, ob die Uelzener Stadtentwässerung einen der drei ausgelobten Geldpreise

in Höhe von 20000, 15000 und 10000 Euro gewinnt, fällt im Herbst. Doch die Konkurrenz ist groß. So sind laut Kahrs etwa 110 Klimaschutzbeiträge bei dem Wettbewerb eingegangen. Dabei hat die Stadtentwässerung aber noch ein zweites Eisen im Feuer. Neben ihrem bereits abgeschlossenen Belüftungsprojekt hat sie einen aktuellen Beitrag eingereicht: Durch die Modernisierung der Rührwerke im Belebungsbecken soll ebenfalls Energie gespart werden.

Bürgermeister Otto Lukat drückt dem städtischen Eigenbetrieb kräftig die Daumen. „Das ist ein handfestes Beispiel, wie man Klimaschutz betreiben kann“, lobt er. Das Projekt sei „beispielgebend, wie man bei einer ganz gewöhnlichen kommunalen Kläranlage solche Einsparpotenziale erzielen kann“.

Ütt
at
e
sik
tens
dor
de
anz
, ik
Jnd
iggt
oli-
wei-
ich
er
jüm
de
„So

n
tt
en
de
ien
liggt
ole
ere
r
ene
lli.

rei-
der
frög
ie
at
ist
n“,
n
ok
lt

and
über
in
ien



Gebühren bleiben stabil

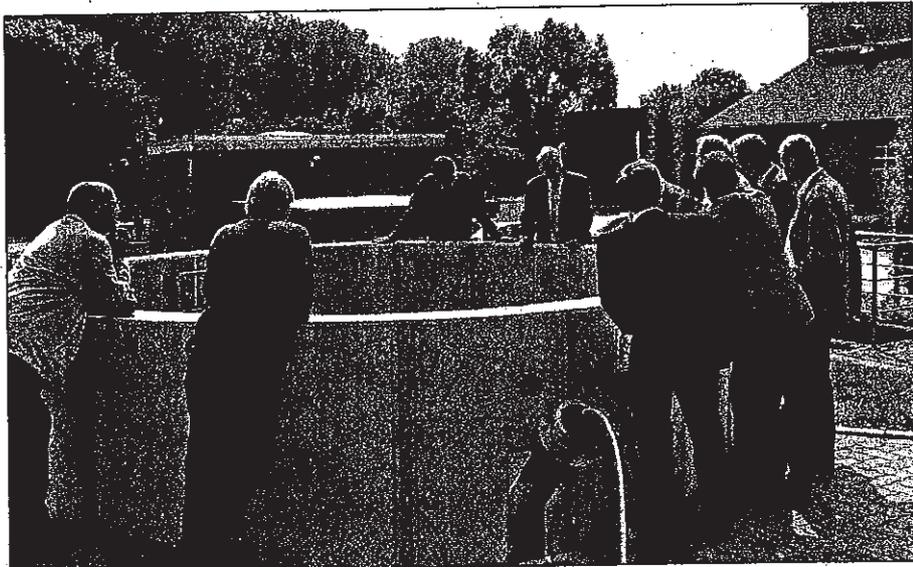
Kläranlage Uelzen investierte 5,5 Millionen Euro und spart dennoch

Von Barbara Kaiser

Uelzen. „Wir sind jetzt einmal runderneuert“, sagt Dietmar Kahrs, technischer Leiter der Kläranlage Uelzen, als er die Gäste begrüßt, die sich gestern zur offiziellen Bauabschlussfeier auf dem Gelände eingefunden hatten. Die Zahlen sind mehr als beeindruckend: Insgesamt 5,5 Millionen Euro hat der Betrieb in zwei Jahren Bauzeit investiert und verweist auf technische Neuerungen und eine Energiebilanz, die der Laie genauso interessant und spannend finden muss wie der Fachmann.

Die gute Nachricht zuerst: Die Abwassergebühren werden auch in den nächsten Jahren stabil bleiben. Nach dem Dank an alle Beteiligten, „politischen Entscheidungsträger, Planer und Bauleiter“, stellte Kahrs die Innovationen vor, ehe er die Anwesenden zum obligatorischen Glas Sekt und zum Rundgang lud. „Wir besitzen jetzt hier, die Reinigungsqualität betreffend, eine der modernsten Kläranlagen“, erläutert er.

Neu ist die mechanische Vorreinigung, in der Haushalts- und Industrieabwässer nicht mehr getrennt geklärt und dafür mit einem Schneckenpumpwerk auf sechs Meter Höhe transportiert werden. Die Becken dafür sind aus der Senke der Ilmenau herausgebaut, um so bei Hochwasser nicht in die Bredouille zu kommen. Die Belüftung im biologischen Vorklärbecken wurde technisch aufgerüstet; eine Kompressorstation drückt den Sauerstoff über Luftkissen von unten ins 850 Kubikmeter



Auf einem Rundgang informierten sich die Gäste über die Umrüstung zu einer der modernsten Kläranlagen bei der Reinigungsqualität. Fotos: Kaiser

große Behältnis. Im gesamten biologischen System konnte eine Energieersparnis von 50 Prozent verzeichnet werden.

Der technische Leiter nennt die Zahlen nicht ohne Stolz: Verbrauchte die Kläranlage im Jahr 2005 noch vier Millionen Kilowattstunden, lagen die Energiekosten bei 450 000 Euro, so verbraucht der Betrieb jetzt nur noch 2,3 Millionen Kilowattstunden pro Jahr, die Energieausgaben werden in 2010 bei 100 000 Euro liegen. Dazu tragen die genannte biologische Anlage bei, aber genauso das neue Blockheizkraftwerk, das aus dem Faulgas des Primärschlammes Energie produziert. Eine Bilanz, von der letztlich auch alle Kunden einen Nutzen haben werden.



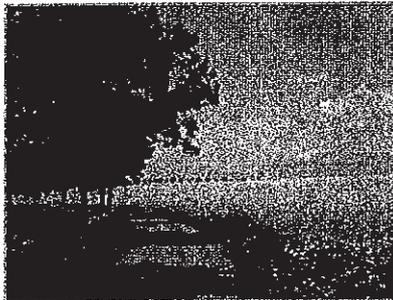
Hochprozentiges „Abwasser“ überreichte Rainer Boll vom Ingenieurbüro aus Hannover zur Einweihung.

Ernstfall noch am selben Tag

Neues Tanklöschfahrzeug für Kl. Süstedt

Knust neuer Vorsitzender des Aufsichtsrates

Uelzen. Klaus Knust ist neuer Vorsitzender des Stadtwerke-Aufsichtsrates: Das Gremium wählte den 58-jährigen auf seiner jüngsten Sitzung zum



Kli!ma kommunal 2010

Niedersächsischer kommunaler
Klimaschutzwettbewerb

Urkunde

für

die Teilnahme der

Stadt Uelzen

am niedersächsischen

kommunalen Klimaschutzwettbewerb 2010.

Für Ihr Engagement im Klimaschutz spreche ich Ihnen im
Namen der niedersächsischen Landesregierung meine
besondere Anerkennung aus.

David McAllister

Niedersächsischer Ministerpräsident
Schirmherr des Wettbewerbs „Klima kommunal 2010“

Hannover, den 27. Oktober 2010



Niedersächsisches Ministerium
für Umwelt und Klimaschutz

KL!MAwandel
& Kommunen



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Frauen, Familie,
Gesundheit und Integration

Dienstvereinbarung zur Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte und Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD)

Die Stadt Uelzen, vertreten durch den Bürgermeister und der Personalrat, vertreten durch die Personalratsvorsitzende, vereinbaren auf Grundlage der in § 18 TVöD übertragenen Regelungskompetenz folgende Dienstvereinbarung:

Präambel

Diese Dienstvereinbarung dient der betrieblichen Vereinbarung eines Systems nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD zur Einführung und Entwicklung der leistungs- und/oder erfolgsorientierten Bezahlung zum 01. Januar 2007.

Das Leistungsentgelt soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Bei Anwendung und Ausfüllung dieser Dienstvereinbarung sind die Diskriminierungsfreiheit und Transparenz der Bewertungsregelungen sicherzustellen. Bei der Gestaltung der Leistungsanforderungen und -bewertungen ist dem Grundsatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen und das Prinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen. Diese Dienstvereinbarung ersetzt die vom 01.01.2007 bis zum 31.12.2008 geltende Dienstvereinbarung zu § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD.

§ 1

Geltungsbereich

- (1) ¹Die nachstehenden Regelungen gelten für alle Beschäftigte, auf deren Beschäftigungsverhältnis der TVöD Anwendung findet. ²Sie gelten nicht für die in § 1 Abs. 2 TVöD genannten Beschäftigten. ³Weitere Ausnahmen ergeben sich aus besonderen tarifrechtlichen Regelungen.
- (2) Für die z.Zt. an den Landkreis Uelzen abgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll die Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte auf der Basis der Dienstvereinbarung und des betrieblichen Systems des Landkreises Uelzen durchgeführt werden. ²Für die an den Landkreis Uelzen abgeordneten Beamtinnen und Beamten gilt dies aus bekannten Gründen – Vorgaben der Niedersächsischen Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (NLPZVO) – eingeschränkt. ³Für die an die Bundesagentur für Arbeit abgeordneten Bediensteten gilt der § 10 Abs. 5 entsprechend.
- (3) ¹Beschäftigte, die neu eingestellt werden, nehmen am System der leistungsorientierten Bezahlung erst ab dem Kalenderjahr teil, das dem Jahr der Einstellung folgt. ²Beschäftigte, die vor dem 30.06. eines Jahres ausscheiden, nehmen in dem Jahr des Ausscheidens am System der leistungsorientierten Bezahlung nicht teil. ³Die Betriebliche Kommission kann hiervon Ausnahmen zulassen.

- (4) Sind Beschäftigte innerhalb eines Kalenderjahres länger als 6 Monate ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, nehmen sie am System der leistungsorientierten Bezahlung in dem Kalenderjahr nicht teil. Die Betriebliche Kommission kann hiervon Ausnahmen zulassen.
- (5) ¹Diese Dienstvereinbarung gilt aus Gründen der Gleichbehandlung und möglichst breiten Anwendbarkeit, insbesondere im Hinblick auf die Vereinbarung von Verwaltungs-/Unternehmens- und Teamzielen, auch für die Beamtinnen und Beamten, sofern notwendige gesetzliche Änderungen der NLPZVO erfolgt sind. ²Erfolgt keine Änderung der NLPZVO, dahingehend, dass eine Regelung gefasst wird, die eine prozentuale Ausschüttung für alle Beamtinnen und Beamten ermöglicht, wird insgesamt keine Ausschüttung bei den Beamtinnen und Beamten vorgenommen.

§ 2 Verfahren

- (1) ¹Die Leistungsentgelte werden in der gesamten Verwaltung einschließlich der Betriebe eingeführt. ²Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen, die zur Zahlung eines Leistungsentgelts führen können, geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichung mit in einer Zielvereinbarung (ZV) angestrebten Zielen und/ oder über eine systematische Leistungsbewertung (SLB).
- (2) ¹Die konkrete Umsetzung (aufgrund vorgegebener Formen, Methoden) wird auf der Ebene von Organisationseinheiten (z.B. Dezernate, Fachbereiche, Abteilungen, Teams, Betriebe) stattfinden.
- (3) ¹Es wurden seit dem 01.01.2007 Schulungen für alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. ²Neu eingestellte MitarbeiterInnen werden ebenfalls geschult. ³Führungskräfte i.S.d. betrieblichen Systems sind alle weisungsbefugten Beschäftigten und ggfs. Beamtinnen und Beamte, die auch mit der Führung der Mitarbeiter- Vorgesetzten- Gespräche (MVG) beauftragt sind. ⁴Die Betriebliche Kommission kann hiervon Ausnahmen zulassen.
- (4) ¹Zuständig für Gespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsfeststellung usw. ist grundsätzlich die/der unmittelbare Vorgesetzte.

§ 3 Intention leistungs- und/oder erfolgsorientierter Entgelte

- (1) ¹Leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte sollen gemäß § 18 Abs. 1 Satz 1 TVöD die öffentlichen Dienstleistungen verbessern, die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse (§ 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD) steigern und zugleich die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken (§ 18 Abs. 1 Satz 2 TVöD).

- (2) ¹Eine **Verbesserung der öffentlichen Dienstleistung** oder **eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit** (dem gleich steht der Erhalt einer bereits guten und sehr guten Leistung in den genannten Fällen und Beispielen) kommt z.B. in folgenden Fällen in Betracht:

Erhalt und Steigerung der Prozessqualität (Leistungsqualität/-Quantität)

Quantitativ:

Steigerung von Leistungsmenge und Umsatz, Einziehung von Geldern erhöhen, zügige Erledigung besonderer Arbeitsmengen unter Berücksichtigung der Qualitätssicherung, Verbesserung der Fehlerquote, zeitlich begrenzte Überschreitung von Fallzahlen, häufige Unterschreitung von vereinbarten Terminen, erfolgreiche Bewältigung besonderer Arbeitsspitzen.

Qualitativ:

Bürgerfreundlichkeit und -orientierung, Prozessoptimierung, überdurchschnittliche Arbeitsqualität, Abbau von Schwachstellen/ Mängeln/ Störungen, Erkennen von Fehlerquellen, Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Vermeidung und Beseitigung von Fehlern, langfristige Vertretungen, Verringerung von Wartezeiten und Beschwerden, Verkürzung von Bearbeitungszeiten, Vorschläge zur Entbürokratisierung und Wirtschaftlichkeit.

Kooperation/Koordination

Überdurchschnittliche Arbeitsqualität, Einbringen von Vorschlägen, wesentliche Beteiligung an der Zielerreichung, besonderes Engagement, besonderer Team-einsatz, Unterstützung anderer nicht unterstellter Mitarbeiter durch Infos/ Beratung/ Mithilfe, aktives Aufgreifen von Problemen oder Entwicklung von Lösungen, Arbeitsspitzen abdecken, erfolgreiche Teilnahme an kommunalen Vergleichen/ Wettbewerben, bereichsübergreifende Vernetzung und Vorschläge für Optimierung der Gesamtverwaltung.

Vielseitiger Arbeitseinsatz

Neue Aufgaben, Aufgabenzuwachs, Sonderaktionen, problematische komplizierte Einzelvorgänge, Übernahme von unvorhergesehenen Vertretungen, vorübergehende hohe zeitliche Beanspruchung, Weiterentwicklung von Produkten, besonders kreative und innovative Lösungen, aktives Aufgreifen von Problemen, eigenständige Entwicklung von Lösungen, besondere Führungsqualität(en), gute Arbeitsergebnisse auch unter hohem Zeitdruck, hohe Qualifizierungsbereitschaft bei der Einführung von neuen Produkten und Umsetzung von schwierigen Vorgaben, hohe Bereitschaft, berufsbezogenes Wissen über das normale Maß hinaus zu erweitern.

Weiterentwicklung der Verwaltungsmodernisierung

Beteiligung an Projekten der Verwaltungsmodernisierung, Einbringung von innovativen Ideen zur Weiterentwicklung der Verwaltung, Weiterentwicklung der Produktqualität, Förderung von Veränderungsprozessen, Umsetzung schwieriger Projekte.

Erhalt und Steigerung der Bürgerzufriedenheit

Maßnahmen zur Imageverbesserung, Reduzierung von Wartezeiten, Verminderung von Beschwerden, Einführung eines besonders bürgerfreundlichen Kundenservices, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, z. B. nach Befragung, herausragende Öffentlichkeitsarbeit, verbesserte Personalpräsenz und Erreichbarkeit, Verbesserung der Qualität der Auskünfte, Verkürzung und Vereinfachung von Verfahrensabläufen.

Erhalt und Steigerung der internen Kundenzufriedenheit

Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität interner Servicedienstleister der Verwaltung

Kostenbewusstes Arbeiten

Steigerung der Produktivität, Anhebung des Kostendeckungsgrades, Senkung von Produktkosten, Erhöhung von Einnahmen und Erträgen, Verringerung von Ausgaben, besondere Einsparungen, Vermeidung von Kostensteigerungen/ Abgabenerhöhungen, Abbau eines Defizits/ Zuschussbedarfs, Mehrleistung/ persönlicher Einsatz bei Stellenvakanzen, schonender Ressourceneinsatz.

§ 4

Formen und Methoden des Leistungsentgeltes

- (1) ¹Leistungsentgelte werden zusätzlich zum Tabellenentgelt in Form der Leistungsprämie gewährt.
- (2) ¹Leistungsentgelte werden grundsätzlich auf der Grundlage von Zielvereinbarungen (ZV) und/ oder einer Systematischen Leistungsbewertung (SLB) gewährt, wobei nach Möglichkeit ZV abzuschließen sind.

§ 5

Leistungsprämie

- (1) ¹Die Leistungsprämie wird am Ende des Zielvereinbarungszeitraums in der Regel als einmalige Zahlung gewährt. Sie kann auch ohne Zielvereinbarung auf der Grundlage einer systematischen Leistungsvereinbarung vergeben werden. ²Sie wird, abhängig von unterschiedlichen Zielerreichungsgraden, in dem Grad der Zielerreichung entsprechend der Höhe gezahlt.
- (2) Bei Beschäftigten, die am 30.06. oder später innerhalb eines Jahres ausscheiden, wird die Leistungsprämie im Monat des Ausscheidens gewährt. In diesen Fällen ist die Grundlage der ermittelte Geldwert je Prämienpunkt des Leistungsbudgets, dem der Beschäftigte zugeordnet ist, des Vorjahres. Der ausgezahlte Betrag wird vom ermittelten Finanzvolumen des betreffenden Leistungsbudgets im laufenden Jahr abgezogen.

§ 6 Zielvereinbarung (ZV)

(1) ¹Eine ZV ist eine freiwillige Abrede zwischen Führungskraft und einzelner Beschäftigter (Individualziel) oder einer Gruppe von Beschäftigten (Teamziel) über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. ²Der Abschluss einer ZV kann sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter initiiert werden. ³Die Ziele, die zu einer leistungsorientierten Bezahlung führen, müssen zwischen der/dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig vereinbart werden. ⁴Dies bedeutet, dass bei einem Teamziel alle Teammitglieder mit dem Abschluss der Zielvereinbarung einverstanden sein müssen. ⁵Nicht einverständliche Teammitglieder nehmen an dem System der Leistungsentgelte durch Team- ZV nicht teil.

(2) ¹Ziele setzen Schwerpunkte in der Tätigkeit eines Beschäftigten/ eines Teams/ einer Organisationseinheit ohne Vernachlässigung der übrigen Aufgaben. ²Sie sind nicht gleichzusetzen mit den Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen oder dem Arbeitsverteilungsplänen bei der Stadt Uelzen. ³Die/Das vereinbarte(n) qualitative(n) und quantitative(n) Ziel(e) sollte(n) messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar sein. ⁴Die angestrebten Ergebnisse müssen durch den Beschäftigten beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichbar sein. ⁵Leistungsminderung bzw. Schwerbehinderung müssen bei der Festlegung der Ziele entsprechend berücksichtigt werden. ⁶Die individuellen Ziele sind grundsätzlich aus dem Leitbild, den Oberzielen, sowie aus den Verwaltungs-/ Unternehmenszielen abzuleiten. ⁷Die eingebrachten Vorschläge für ZV müssen die Verwaltungs-/ Unternehmensziele fördern.

⁸Im Einzelnen kommen folgende Gruppen von Zielen in Betracht:

Leistungsziele, die beschreiben, was der Beschäftigte/das Team im Rahmen seines Aufgabenspektrums erreichen will und soll,

Finanzziele, die die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung betreffen, und

personenbezogene Ziele, die die Befähigung, Potentiale und die weitere Entwicklung des Beschäftigten einbeziehen.

⁹Als Orientierung gilt darüber hinaus § 3 Abs.2.

(3) ¹ZV sind schriftlich zu formulieren und von allen Beteiligten der ZV zu unterschreiben. Dies erfolgt auf Wunsch und in Übereinstimmung der Beschäftigten mit dem Vorgesetzten in Ergänzung zu dem formell in der Verwaltung eingeführten Instrument des Mitarbeiter- Vorgesetzten- Gespräches (MVG) auf Grundlage einer gesonderten Arbeitsgrundlage für ZV. ²ZV sind grundsätzlich spätestens bis zum Ende des 1. Quartals abzuschließen und gelten grundsätzlich für ein Kalenderjahr. ³Das MVG ist (auf Grundlage von Satz 1) entsprechend zeitlich zu terminieren. ⁴Die Zielvereinbarung kann im Rahmen des jähr-

lich stattfindenden MVG vereinbart werden.⁵Den Beteiligten ist es jedoch freigestellt, ggfs. auch einen gesonderten Termin neben dem MVG zu vereinbaren.

(4) ¹Bei Umsetzungen im Laufe eines Jahres sollte unverzüglich nach Arbeitsaufnahme der Abschluss einer ZV geprüft werden. ²Erfolgt die Umsetzung in den letzten 12 Wochen eines Jahres der Zielvereinbarungsperiode, ist zu prüfen ob der Abschluss einer ZV noch sinnvoll ist oder stattdessen eine systematische Leistungsbewertung stattfinden kann. ³Beschäftigte, die neu eingestellt werden, nehmen am System der leistungsorientierten Bezahlung erst ab dem Kalenderjahr teil, das dem Jahr der Einstellung folgt. ⁴Die Betriebliche Kommission kann hiervon Ausnahmen zulassen.

(5) ¹ZV beinhalten insbesondere:

- Bezeichnung der Beteiligten
- Beschreibung der zu erreichenden Ziele/ ggf. Zielerreichungsgrade/ Teilziele
- Gewichtung einzelner Ziele bei Vereinbarung von mehreren Zielen
- Laufzeit/Befristung der ZV (in der Regel bezogen auf das Haushaltsjahr)
- ggfs. Festlegung betrieblicher Rahmenbedingungen

²Den Organisationseinheiten wird ein Muster eines Zielvereinbarungsbogens zur Verfügung gestellt. Der TVöD-Leistungsrechner ist von den Organisationseinheiten einzusetzen (EDV-Programm).

(6) ¹Für einen Beschäftigten bzw. ein Team/eine Organisationseinheit können bis zu 3 Ziele vereinbart werden. ²Jede/r Beschäftigte bzw. jedes Team kann (bei mehr als einem Ziel) insgesamt maximal aber nur den Punktwert 30 erreichen. Die Wertigkeit einzelner Ziele bei mehr als einem Ziel wird im Zielvereinbarungsgespräch zwischen der/dem Vorgesetzten und dem Beschäftigten festgelegt.

(7) ¹Die Feststellung der Zielerreichung und ggfs. des Zielerreichungsgrades obliegt der Führungskraft (§ 2 Abs. 3) und ist so rechtzeitig zu treffen, dass eine Auszahlung bis spätestens 01.03. des dem Feststellungszeitraum folgenden Jahres erfolgen kann. ²Dies erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen vereinbarten und erreichten Zielen. ³Die Feststellung ist dem Beschäftigten in einem Zielvereinbarungsgespräch (ggfs. in Verbindung mit einem Mitarbeitergespräch) bekannt zu geben, zu erörtern und schriftlich zu dokumentieren.

(8) ¹Über den Stand der Zielerreichung ist ein Zwischengespräch spätestens nach einem halben Jahr zu führen, das vom Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter veranlasst werden kann. ²Ausnahmsweise ist eine Anpassung von ZV bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen vorzunehmen. ³Diese liegen insbesondere vor bei gravierenden, vom Beschäftigten oder Arbeitgeber nicht zu beeinflussenden Umständen. ⁴Eine Anpassung von Zielvereinbarungen ist ausnahmsweise auch möglich bei Beschäftigten, die ohne Unterbrechung länger als 6 Wochen arbeitsunfähig erkrankt sind ⁵Die Anpassung ist zwischen Führungskraft und Beschäftigten oder Beschäftigtengruppe (Team) zu vereinbaren.

⁶Die bis dahin erbrachten Leistungen müssen bei der neuen Zielvereinbarung entsprechend berücksichtigt und honoriert werden.

- (9) ¹Der Auszahlungspflicht nach § 18 Abs. 3 Satz 2 TVöD wird ausnahmsweise, insbesondere in Fällen von überjährigen Projekten, auch dadurch Rechnung getragen, dass für diese ZV konkret bezifferte Rückstellungen gebildet werden können, welche das Leistungsbudget des folgenden Haushaltsjahres entsprechend erhöhen.
- (10) ¹Ist eine Zielvereinbarung nicht möglich oder zweckmäßig, kann die systematische Leistungsbewertung in Betracht kommen.
- (11) ¹Scheidet jemand im Zeitraum vom 30.06. bis 31.12. eines Jahres vorzeitig aus oder wird während der Laufzeit einer Zielvereinbarung umgesetzt sind die Ziele und die Richtgröße jeweils entsprechend anzupassen. ²Wird kein neues Ziel vereinbart, greift die systematische Leistungsbewertung.
- (12) ¹Die Zielvereinbarung begründet keine besonderen arbeitsvertraglichen Verpflichtungen. Sie ist keine Nebenabrede zum Arbeitsvertrag.

§ 7

Ermittlung des Zielerreichungsgrades

- (1) ¹Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen. ²Es werden folgende Zielerreichungsstufen mit den nachfolgenden Punktzahlen definiert:

unter 75 % Zielerreichung =	Ziel nicht erreicht
75 % erreicht =	22,5 Punkte
80 % erreicht =	24 Punkte
90 % erreicht =	27 Punkte
100 % erreicht =	30 Punkte

- (2) ¹Bei Teamzielvereinbarungen wird für das Team und somit für jedes einzelne Teammitglied derselbe Punktwert ermittelt.

§ 8

Systematische Leistungsbewertung (SLB)

- (1) ¹Die SLB ist die Feststellung erbrachter Leistungen. ²Die Feststellung erfolgt durch die Führungskraft nach objektivierbaren und möglichst messbaren Kriterien. ³Die Bestimmung der Maßstäbe und Kriterien, anhand derer die Leistungsfeststellung vorgenommen wird, bedarf nicht der Zustimmung des Beschäftigten, sondern ergibt sich aus den folgenden, gemeinsam zwischen Personalrat und Dienststelle vereinbarten, Grundzügen des Systems.

⁴Auf Basis der zum Teil schriftlich vorliegenden Anforderungsprofile der jeweiligen Stellen/der jeweiligen Arbeitsplätze werden danach folgende drei Optionen zu einer systematischen Leistungsbewertung angeboten:

A. Aus dem Beurteilungsbogen der Stadt Uelzen kann **eine** Kategorie herausgenommen werden. Folgende Kategorien bieten sich an:

- Arbeitsgüte
- Arbeitsmenge
- Verantwortungsbereitschaft
- Verhandlungsgeschick
- Belastbarkeit
- Initiative und Leistungsbereitschaft
- Organisatorische Befähigung
- Umgang mit dem Bürger
- Führungsverhalten

Die Bewertung ergibt sich aus § 8 Abs. 4. Die SLB ist nicht mit der Regelbeurteilung gleichzusetzen. Anders als bei der Beurteilung, wird nur ein bestimmter Teil (eine Kategorie) der Aufgaben oder Arbeitsvorgänge bzw. Sonderaufträge des Beschäftigten und seine in diesem Bereich erbrachten Leistungen bewertet.

B. Die/Der Vorgesetzte entscheidet auf der Basis der vorgegeben Messindikatoren Güte, Zeit und Menge, also nach der Qualität und Quantität einer erbrachten Leistung. Als Orientierung gilt § 3 Abs. 2. Die Bewertung ergibt sich aus § 8 Abs. 4.

C. Die/Der Vorgesetzte entscheidet auf der Basis des jeweiligen Anforderungsprofils der Stelle, wobei die Entscheidung entsprechend zu begründen ist, damit für die Betriebliche Kommission ersichtlich ist, ob in der Gesamtverwaltung nach einem einheitlichen Maßstab entschieden wird. Die Bewertung ergibt sich aus § 8 Abs. 4.

(2) ¹Wie bei den Zielvereinbarungen besteht auch bei der systematischen Leistungsbewertung die Möglichkeit, sowohl Einzel- als auch Teambewertungen durchzuführen. ²Nicht mit der systematischen Leistungsbewertung einverstän-dene Beschäftigte nehmen an dem System der Leistungsentgelte durch SLB nicht teil.

(3) ¹Analog der Punkteverteilung bei den Zielvereinbarungen sind auch bei der Systematischen Leistungsbewertung folgende Punktwerte möglich:

22,5 Punkte = Leistung, die über den Anforderungen liegt.

24 Punkte = Leistung, die wesentlich über den Anforderungen liegt.

27 Punkte = Leistung, die in erheblichem Maße über den Anforderungen liegt.

30 Punkte= Leistung, die in besonderem Maße über den Anforderun-

gen liegt.

- (4) ¹Entsprechend der verbindlichen Regelungen bei den ZV gem. § 6 Abs. 3 wird bei der SLB zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vor Beginn des Bewertungszeitraumes ein Gespräch geführt, in dem dem Beschäftigten die individuell zu berücksichtigenden Teilaspekte der für sie geltenden Bewertungsoptionen/Bewertungskriterien vorab mitgeteilt und mit diesem erörtert werden. ²Über die Einschätzung der SLB ist ein Zwischengespräch spätestens nach einem halben Jahr zu führen, das vom Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter veranlasst werden kann.

§ 9

Bestimmung der Höhe des Finanzvolumens

- (1) ¹ Die Dienststelle stellt die Höhe des Finanzvolumens nach Maßgabe des § 18 Abs. 3 TVöD i.V.m. der Protokollerklärung zu Abs. 3 Satz 1 bis zum (möglichst bis Ende Januar) fest. ²Dies erfolgte erstmals zum 01.01.2007. ³Sie informiert den Personalrat und die Betriebliche Kommission (§ 11) über die Höhe des Finanzvolumens. ³Die Berechnung des Finanzvolumens für die Beamtinnen und Beamten erfolgt analog der Regelungen im TVöD. ⁴Grundlage hierfür ist der Beschluss des Verwaltungsausschusses vom 18.09.2006 (Vorlage 120/2006).

§ 10

Grundsätze der Aufteilung

- (1) ¹Nach § 2 Abs. 2 werden folgende Leistungsbudgets gebildet:

Bürgermeister
 Dezernat 1
 Dezernat 3
 Dezernat 4
 Betriebliche Dienste
 Gebäudewirtschaft (ohne Reinigungskräfte)*
 Gebäudewirtschaft (Reinigungskräfte)*
 Stadtentwässerung
 Stadtforst
 Sonderbudget (für die an den Landkreis Uelzen abgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) im Budget des Dezernates 1
 Sonderbudget (für die an die Agentur für Arbeit abgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) im Budget des Dezernates 1

*Für die Beschäftigten der Gebäudewirtschaft finden ab dem 01.01.2009 (Wechsel in die Gemeinsame Anstalt des öffentlichen Rechts) die Regelungen dieser Dienstvereinbarung weiterhin Anwendung, bis die Anstalt zusammen mit dem Personalrat der Anstalt neue Regelungen über die Durchführung der Leistungsorientierten Bezahlung beschlossen hat.

- (2) ¹Die Aufteilung des Finanzvolumens auf die einzelnen Leistungsbudgets nach Absatz 1 erfolgt nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD.
- (3) ¹Das festgestellte Finanzvolumen wird nicht in getrennte Leistungsbudgets für Führungskräfte und sonstige Beschäftigte aufgeteilt. ²Es wird nicht zwischen Vollbeschäftigten und Teilzeitbeschäftigten unterschieden.
- (4) ¹Das Leistungsentgelt muss allen Beschäftigten zugänglich sein. ²Bei Leistungsgeminderten und Schwerbehinderten müssen die jeweilige Leistungsmin- derung oder Schwerbehinderung angemessen berücksichtigt werden.
- (5) ¹Bei von der Dienst- bzw. Arbeitsleistung Freigestellten (z.B. Personalräte u.a.) wird der Punktwert für die Zahlung einer Leistungsprämie zugrunde gelegt, der sich als Durchschnittswert aller Beschäftigten ergibt.
- (6) ¹Die Bemessung von Leistungsentgelten aus diesen Budgets erfolgt grundsätz- lich durch Zuweisung von Punkten entsprechend der Zielerreichung oder SLB. ²Jeder Prämienpunkt hat den gleichen Geldwert innerhalb des Leistungsbud- gets nach § 10 Abs. 1. ³Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einen Punktwert erreicht haben, erhalten pro Punktwert einen bestimmten Eurobetrag als LOB ausbezahlt. ⁴Der Eurobetrag errechnet sich aus dem nach § 9 ermittelten Volu- men des jeweiligen Budgets nach § 10 Abs. 1, dividiert durch die Summe aller bewertungsrelevanten Punkte in diesem Budget. ⁵Die Höchstpunktzahl pro Mit- arbeiter/in beträgt (auch bei Vereinbarung von mehreren Zielen) 30 Punk- te/Jahr. ⁶Wenn am Ende des Jahres von den maximal erreichbaren Punkten nicht alle vergeben worden sind, wird die Berechnung mit den tatsächlich ver- gegebenen Punkten durchgeführt, was zur Folge hat, dass sich der Wert pro Punkt erhöht.
- (7) ¹Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Punktwerte aus folgenden Be- reichen erhalten:
- Abschluss einer individuellen Zielvereinbarung mit dem/der Vorgesetzten
- und/ oder
- Abschluss einer Zielvereinbarung als Mitglied eines Teams/einer Organisa- tionseinheit
- und/ oder
- Individuelle Systematische Leistungsbewertung durch den/die Vorgeset- ze(n), sofern keine ZV möglich und zweckmäßig ist und die/der Beschäftig- te einer SLB zustimmt
- und/ oder
- Systematische Leistungsbewertung eines Teams/einer Organisationsein- heit

²In jedem Bereich sind maximal 30 Punkte erreichbar. ³Jede/r Mitarbeiter/in kann maximal 30 Punkte erhalten, auch wenn die genannten Bereiche kumulativ angewendet werden (wenn in begründeten Fällen beispielsweise eine individuelle Bewertung mit einer Teambewertung kombiniert wird).

⁴Der prozentuale Anteil der möglichen Punktwerte bei kumulativer Anwendung muss zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu Beginn der Bewertungsperiode festgelegt werden. ⁵Ist ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in verschiedenen Bereichen tätig, findet ein Abstimmungsgespräch auch zwischen den Vorgesetzten bezüglich der prozentualen Aufteilung der Punkte statt.

- (8) ¹Die Ausschüttung von Leistungsentgelten an einzelne Beschäftigte ist auf 1.800,00 €/Jahr begrenzt.
- (9) ¹Das Gesamtvolumen ist spätestens zum 01.03. des Folgejahres auszuschütten. ²Nicht ausgeschüttete Restbeträge des Gesamtvolumens werden in das Folgejahr übertragen. ³Nachzahlungen wegen Änderungen der erzielten Punktwerte (z.B. erfolgreiche Beschwerden) werden aus dem Budget des Folgejahres entnommen.
- (10) ¹Im Falle von Beschwerden nach § 18 Abs. 7 TVöD kann durch Führungskräfte für die Gesamtverteilung eine vorläufige Feststellung getroffen werden, falls eine Entscheidung über die Beschwerde nicht vorher erfolgt. ²Eine vorläufige Feststellung kann auch im Fall von mehrjährigen Projekten erfolgen.

§ 11

Betriebliche Kommission

- (1) ¹Die Betriebliche Kommission (BK) besteht aus jeweils vier von der Dienststelle und vom Personalrat benannten Vertretern. ²Die Mitglieder der BK müssen in einem aktiven Dienst- oder Arbeitsverhältnis stehen. ³Bei Bedarf wird eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus dem Zentralen Controlling als beratendes Mitglied hinzugezogen, damit u.a. sichergestellt ist, dass die ZV im Rahmen der LOB dauerhaft mit den Produktzielen im Einklang stehen.
- (2) ¹Die BK wirkt unbeschadet der Beteiligungsrechte des Personalrates bei allen generellen Regelungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems mit. ²Hinsichtlich der vom Arbeitgeber vorgenommenen Entscheidung über Leistungsentgelte berät die BK über schriftlich begründete Beschwerden von Beschäftigten, soweit sich die Beschwerde auf Mängel des Systems oder seiner Anwendung beziehen. ³Für eine Beschwerde gilt eine Ausschlussfrist von 2 Monaten. ⁴Die BK kann den Beschwerdeführer anhören. ⁵Unter Berücksichtigung der Stellungnahme der für die Leistungsentgeltbemessung zuständigen Führungskraft leitet die BK ihre Empfehlung dem Bürgermeister zu, der abschließend entscheidet.

- (3) ¹ Dienststelle und Personalrat geben der BK keine gesonderte Geschäftsordnung. ² Es ist vereinbart, dass der Vorsitz in der betrieblichen Kommission im Wechsel vom Personalratsvorsitzenden, bzw. dem Dezernenten 1 bzw. dem/der jeweiligen Vertreter/in im Amt, übernommen wird. ³Die Personalratsvorsitzende leitet die „geraden“ Sitzungen, der Dezernent 1 die „ungeraden“. ⁴Die Geschäftsführung für die betriebliche Kommission (Fertigung von Einladungen, Protokollerstellung, sonstige vorbereitenden Arbeiten) übernimmt die Dienststelle (Fachbereich 11 durch ein Mitglied der BK). ⁵Entscheidungen in der BK werden ausschließlich einvernehmlich getroffen. ⁶Unterschiedliche Auffassungen werden ggfs. dem Bürgermeister durch die Vorsitzenden vorgetragen.
- (4) ¹Die Betriebliche Kommission trifft am Ende jeden Jahres Regelungen für im Laufe des Jahres aufgetretene, unvorhergesehene Sonderfälle (z.B. Maßnahmen bei einer Bombenentschärfung), die durch das in dieser Dienstvereinbarung vereinbarte System nicht zufriedenstellend abgedeckt werden konnten. ²Hierzu werden die Führungskräfte aufgefordert, bis zum 01.10. eines Jahres entsprechende Vorschläge zu unterbreiten. Über die Vorschläge entscheidet die Betriebliche Kommission einvernehmlich. ³Kommt es zu keiner einvernehmlichen Entscheidung, werden die Fälle dem Bürgermeister zur Entscheidung vorgelegt. ⁴Für die rückwirkende Anerkennung derartiger Leistungen stehen jährlich bis zu 3.500 € aus dem Finanzvolumen nach § 9 zur Verfügung.
- (5) ¹Zum Zweck der Erreichung eines möglichst einheitlichen (herausforderndes) Zielniveaus über die gesamte Verwaltung hat bis zum 15. März eines jeden Jahres eine Zielabgleichungskonferenz mit allen Führungskräften stattzufinden. In der Zielabgleichungskonferenz werden die für das kommende Jahr beabsichtigten Ziele (anonymisiert) transparent gemacht.

§ 12

Dokumentation

- (1) ¹Die Ergebnisse von ZV und SLB sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln.
- (2) ¹Die Ergebnisse von ZV (Zielvereinbarung selbst, evtl. Bewertungsbögen, Abrechnungsunterlagen der Abteilung Personal) und SLB (Dokumentation der Entscheidung) sind im Original in die Personalakte aufzunehmen. ²Die Betriebliche Kommission erhält zur Nachsteuerung und Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung eine Kopie der Unterlagen. ³Eine Weitergabe an sonstige Dritte außerhalb der zuständigen personalbearbeitenden Stelle findet nicht statt, soweit dies nicht aus Gründen der Zahlbarmachung des Leistungsentgelts oder aus arbeitsrechtlichen Gründen erforderlich ist. ³Systematische Auswertungen ohne individuellen Personenbezug durch die zuständigen Stellen sind gestattet.
- (3) ¹In Kopie können die Ergebnisse von ZV und SLB durch die Führungskraft drei Jahre unter Verschluss aufbewahrt werden. ²Eine Verwendung durch die Führungskraft ist ausschließlich im Sinne einer kontinuierlichen Anwendung des betrieblichen Systems gestattet. ³Spätestens nach Ablauf von drei Jahren sind die entsprechenden Unterlagen zu vernichten.

§ 13

Informationsrechte des Personalrates

¹ Gesetzliche Mitbestimmungsrechte bleiben unberührt. ²Zur Wahrung seiner Rechte aus dieser Dienstvereinbarung erhält der Personalrat folgende Informationen und Unterlagen:

- Mitteilung über die Höhe des jährlichen Finanzvolumens
- Die Anzahl der Beschäftigten und ggfs. Beamten nach der Aufteilung in Leistungsbudgets nach § 11 Abs. 1, nach Geschlecht und nach Entgeltgruppen
- Den durchschnittlich erreichten Punktwert der Beschäftigten in jedem Leistungsbudget nach § 11 Abs. 1
- Des Euro-Zahlbetrages pro Punkt in jedem Leistungsbudget nach § 11 Abs. 1
- Auswertung der Ergebnisse von ZV und SLB ohne individuellen Personenbezug
- Anzahl der Individualzielvereinbarungen und Teamzielvereinbarungen

§14

Konfliktregelung

- (1) ¹Ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter mit der Leistungsbewertung oder der Feststellung der Zielerreichung nicht einverstanden, kann sie/er dies innerhalb von zwei Monaten seit Bekanntgabe des Leistungsergebnisses beim Bürgermeister schriftlich beanstanden. ²Die BK prüft dann nach § 11 Abs.2, ob die Beschwerde auf Mängel im System bzw. seiner Anwendung zurückzuführen ist. ³Sie hat in diesem Fall einen Vorschlag zur Regelung zu erarbeiten. ⁴Dieser ist einschließlich der Stellungnahme der/des für die Leistungsbewertung zuständigen Vorgesetzten dem Bürgermeister zur Entscheidung vorzulegen, der endgültig in der Angelegenheit zu entscheiden hat. ⁵Wird der Beschwerde nicht stattgegeben, ist dies schriftlich gegenüber dem Beschäftigten zu begründen.

§ 15

Schlussbestimmungen

- (1) ¹Diese Dienstvereinbarung ist jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter in geeigneter Weise bekannt zu geben. ²Die Bekanntgabe erfolgt im Jahr der Einführung außerdem durch Verwaltungsmitteilung.
- (2) ¹ Diese Dienstvereinbarung tritt zum 01.01.2010 in Kraft und gilt probeweise bis zum 31.12.2011. ²Nach dem 31.12.2011 wirkt die Dienstvereinbarung nicht nach. ³Spätestens sechs Monate vor Ablauf der Probezeit berät die Betriebliche Kommission über die neue Dienstvereinbarung ab 01.01.2012 unter Einbeziehung der Erfahrungen der Probephase. ⁴Die Betriebliche Kommission kann innerhalb der Probezeit über Änderungen der Dienstvereinbarung beraten und Änderungsvorschläge unterbreiten, sofern dies einvernehmlich geschieht. ⁵Die vereinbarungsschließenden Parteien regeln ggfs. auftretende Schwierigkeiten im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

- (3) ¹Soweit einzelne Regelungen dieser Dienstvereinbarung aufgrund anderer rechtlicher oder tarifvertraglicher Regelungen unwirksam sein oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der Dienstvereinbarungen im Übrigen hierdurch nicht berührt. ²Die Vereinbarungsparteien verpflichten sich in diesem Fall zu unverzüglicher Verhandlungsaufnahme mit dem Ziel, die unwirksame Regelung durch eine ihr in Wirkung und Erfolg möglichst gleichwertige zu ersetzen.

Uelzen, den

Otto Lukat
(Bürgermeister)

Claudia Sommerkamp-Schwandt
(Personalrat)

Stadt Uelzen, Niedersachsen

- Kreisstadt
- 34.294 Einwohner
- Gemeindegrößenklasse 5
- 317 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ausgliederungen:

Gemeinsame Kommunale Anstalt öffentlichen Rechts „Gebäudemanagement Uelzen Lüchow-Dannenberg“

Gemeinsame Kommunale Anstalt öffentlichen Rechts „IT-Verbund Uelzen“

Rechnungsprüfung (delegierende Aufgabenwahrnehmung durch den Landkreis Uelzen im Wege einer Zweckvereinbarung)

Drei Eigenbetriebe: Stadtentwässerung, Betriebliche Dienste, Forsten

Aktuelles Verfahren

- Dienstvereinbarung seit 1. Januar 2007
- Einbeziehung der Beamtinnen und Beamten in das System, aber keine Ausschüttung von Prämien
- Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombilösung möglich, Praxiserfahrung: Zielvereinbarung ist das Mittel der Wahl
- Zielerreichungsgrad mindestens > 75 %
- Budgetermittlung grundsätzlich nach Organisationseinheiten (Dezernaten)
- Teilzeitkräfte erhalten volle Prämie

Was hat sich verändert? ⁽¹⁾

Verknüpfung LOB/Steuerung über Produkte/MVG

- Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) als Katalysator für zusätzliche Fokussierung auf zielorientierte Steuerung von Verwaltungsprozessen
- Durch LOB stärkere Blickrichtung auf Arbeitsschwerpunkte mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung der Arbeit
- Wesentliche (Jahres-)Ziele der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters sind schon vor Einführung von LOB Bestandteil des Mitarbeiter-/Vorgesetztengesprächs (MVG) gewesen, durch LOB: Verknüpfung/Verstärkung
- Produktorientierte Steuerung bei der Stadt Uelzen seit 2004 (Modellprojekt des Landes Niedersachsen), Definition übergeordneter und konkreter Ziele, durch LOB Verknüpfung/Verstärkung

Was hat sich verändert? (2)

Kultur/Miteinander/Betriebsklima

Befragung Führungskräfte/Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (2008):

- Keine wesentliche Änderung des Verhältnisses der Führungskräfte zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Keine Verschlechterung des Betriebsklimas
- Mehrwerte bezogen auf die Arbeitsergebnisse werden eher bei Zielvereinbarungen als bei der Systematischen Leistungsbewertung gesehen

Was muss sich noch weiter verändern?

Optimierungsbedarf:

- z.T. noch vorhandene Parallelität verschiedener Instrumente
- Lösungsansatz u.a.: KGSt-Bericht Nr. 2/2010 „Auswirkungen des Leistungsentgelts nach dem TVöD auf wesentliche Elemente der Personalentwicklung und Personalbeurteilung“
- (mehr) Vernetzung mit finanz- bzw. controllingbezogenen Instrumenten (Produkte, Berichtswesen)

Welche Komponenten des LE haben zu den Veränderungen geführt?

Qualität/Vergleichbarkeit von Zielvereinbarungen

- Durchführung von Zielabgleichskonferenzen mit allen Führungskräften
- Diskussion über die Vergleichbarkeit und Wertigkeit der vereinbarten Ziele anderer (Feststellung, ob Ziel herausfordernd oder nicht)
- Ausräumung von Missverständnissen
- (Anonymisierte) jährliche Veröffentlichung aller Ziele im Hause gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Folge: Transparenz, Optimierung der Qualität (höherer Wirkungsgrad)

Für wen zahlt sich Leistung am meisten aus? ⁽¹⁾

Umfrage bei den Führungskräften zu Ergebnissen und Wirkungen von LOB (April 2011)

Bewertung im Zeitvergleich durch Anwendung des Instrumentes LOB bei der:

- Kundenorientierung
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- Verbesserung der Prozesse und Abläufe
- Verbesserung der Qualität
- Steigerung der Leistung

Gleichgeblieben: 55,77 % Verbesserung: 40,38 % Verschlechterung: 3,85 %

Für wen zahlt sich Leistung am meisten aus? ⁽²⁾

Steigerung der Motivation/Eigenverantwortung:

Ja: 30,23 %

Nein: 69,77 %

Geschätzte Finanzwirksamkeit durch LOB: 100.400 €
(im Wesentlichen durch Steigerung der Wirtschaftlichkeit)

Für wen zahlt sich Leistung am meisten aus? ⁽³⁾

Nutznießler/Gewinner:

- Kommune durch Verbesserung der Leistungsergebnisse
- Katalysator zur weiteren Optimierung der zielorientierten Steuerung (Prozess!)
- Image in der Öffentlichkeit (Zielorientierte Steuerung der Verwaltung, Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst)

Wie geht es weiter?

Fazit/Ausblick:

- Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sicher in der Anwendung des Systems
- Wirkungen des Systems sind nachweisbar
- Durch weitere Erhöhung des auszuschüttenden Anteils der LOB ist eine permanente Weiterentwicklung des Systems erforderlich
- Abnutzungserscheinungen (z.B. Wiederholung von Zielen) gilt es, entgegenzuwirken
- Eine weitere Vernetzung mit anderen Instrumenten ist erforderlich, um Synergieeffekte zu erzielen



VORLAGE

2011/025

BERATUNGSFOLGE	SITZUNGSTAG	SITZUNGS-NR.
Verwaltungsausschuss	07.03.2011	80. Sitzung des Verwaltungsausschusses

Betr.: **Fehlzeitenstatistik/Krankenstatistik bei der Stadt Uelzen;
Analyse und Maßnahmen der Prävention**

Sachverhalt:

Am 24. Januar 2011 hat der Rat der Stadt Uelzen den Stellenplan 2011 einstimmig beschlossen. In diesem Zusammenhang wurde in der Ratssitzung u.a. auch das Thema „Fehlzeitenstatistik/Krankenstatistik“ angesprochen, da der Personalrat in seiner Stellungnahme zum Stellenplan 2011 dargelegt hat, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei der Stadt Uelzen angestiegen seien.

Parallel dazu hat der Bund der Steuerzahler Niedersachsen e.V. (BSt) am 31. Januar 2011 im Rahmen einer Pressemitteilung unter der Überschrift „Große Intransparenz beim Krankenstand in niedersächsischen Rat- und Kreishäusern“ veröffentlicht, dass bei den Städten mit mehr als 20.000 Einwohnern die Stadt Uelzen für das Jahr 2009 mit 21,5 Kalendertagen/Beschäftigter den ungünstigsten Platz belegt. Der Bund der Steuerzahler bemängelt, dass die Krankentage in den Kommunen uneinheitlich nach Kalender- und Arbeitstagen erfasst werden. Die Anzahl der Arbeitstage können wiederum von Kommune zu Kommune variieren. Ebenso wenig einheitlich geregelt sei die Erfassung von Kuren und des Mutterschutzes sowie das Herausfallen von Langzeitkranken aus der Statistik.

Hierzu ist folgendes anzumerken:

I. Statistik/Analyse

Zunächst ist festzuhalten, dass der BSt Fehlzeiten für die Jahre 2008 und 2009 abgefragt hat (auch nur für die unmittelbare Verwaltung) und sich an der Umfrage nicht alle angeschriebenen Gemeinden /Kreise beteiligt haben (Anteil der Landkreise lag nur bei ca. 50%).

Bei der Statistik des BSt für **2008** liegt die Stadt Uelzen bei der Erfassung der Krankenstände nach Kalendertagen von 23 sich beteiligenden Städten mit 11,3 Krankentagen/Mitarbeiter (MA) auf Platz 8 (bester Wert: 3,0 Tage/MA, schlechtester Wert: 20,1 Tage/MA), also in einem günstigen Bereich.

Für **2009** hat die Stadt Uelzen mit 21,5 Tagen/MA den ungünstigsten Wert, wobei bei einer Differenzierung nach Beamtinnen/Beamten und Tarifbeschäftigten sich im Beamtenbereich sogar noch ein verhältnismäßig günstiger Wert von 10,4 Tagen/Beamter (Platz 9 von 23) ergibt, bei den Tarifbeschäftigten für 2009 jedoch ein Wert von 24,6 Tagen/MA.

Zurückzuführen ist der hohe Wert für 2009 im Bereich der Beschäftigten ausschließlich auf eine Erhöhung der Krankheitsquote bei den Langzeiterkrankten (mehr als 42 Tage durchgehend erkrankt). Eine Analyse der Erkrankungen (soweit bekannt, da der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber nicht verpflichtet ist, hierüber Auskünfte zu geben), ergab, dass es sich überwiegend um Erkrankungen/Operationen am Skelett- und Körperbau (10) handelte. Weitere Langzeitausfälle von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren bedingt durch Krebserkrankungen (2), Herz-/Kreislaufkrankungen (2) und psychische Erkrankungen (3).

Es wird daher derzeit davon ausgegangen, dass sich die hohe Krankenquote in 2009 aufgrund zufälliger Häufung, im wesentlichen im Bereich der Kernverwaltung, ergeben hat.

Für **2010** ist im Gesamtergebnis ein Rückgang der Krankenquote zu verzeichnen, wobei die Quote von 2008 weiterhin überschritten wird. Danach ist die Zahl der Kurzeiterkrankten (bis 3 Tage) erneut leicht angestiegen ist. Das gleiche gilt für die Quote der Erkrankungen bis zur Dauer von 6 Wochen. Bei den Langzeiterkrankten ist ein Rückgang zu verzeichnen. Eine nähere Betrachtung der Langzeiterkrankten für den Zeitraum 2010 ergibt, dass bei den der Dienststelle bekannten Krankheiten weiterhin die Erkrankungen im Skelett- und Körperbau (9) überwiegen, gefolgt von psychischen Erkrankungen (5), sonstigen Erkrankungen (4), Krebserkrankungen (2) und Herz-Kreislaufkrankungen (1). Bei zwei der o.g. Fälle ist die Ursache ein Arbeitsunfall. Zwei der langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen erhalten zwischenzeitlich eine befristete Rente und ein Mitarbeiter bis zum Eintritt der Altersrente eine Rente wegen teilweiser Erwerbsminderung.

Im übrigen ist anzumerken, dass bei den langzeiterkrankten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grds. nach einer Dauer von sechs Wochen die Lohnfortzahlung durch den Arbeitgeber endet und ab diesem Zeitpunkt grds. die Krankenkassen Krankengeld zahlen.

Abgesehen von den oben erwähnten Arbeitsunfällen liegen (bis auf wenige Ausnahmen, zu denen ggf. mdl. vorgetragen werden kann) keine Erkenntnisse vor, die den Schluss zulassen, dass die Ursache der Erkrankungen (auch) im dienstlichen Bereich liegen könnten. Die im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements nach der Integrationsvereinbarung der Stadt Uelzen i.V.m. § 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX bisher geführten Gespräche geben hierfür jedenfalls (bis auf o.g. Ausnahmefälle) keine Anhaltspunkte.

Die Arbeitsbelastung bei der Stadt Uelzen ist in den vergangenen Jahren, auch aufgrund vielfältiger Projektarbeiten in Zusammenhang mit der Verwaltungsreform, hoch gewesen und ist in vielen Bereichen nach wie vor hoch. Hinzu kommt, dass viele Verwaltungsprozesse ständig komplexer und komplizierter werden und die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen.

Darüber hinaus unterliegt das Personalkostenbudget seit vielen Jahren einer Zielvorgabe des Rates hinsichtlich der Einsparung eines bestimmten Prozentsatzes der Personalkosten.

Es muss aufmerksam beobachtet werden, dass dies nicht zu übermäßigen Belastungen führt.

Ein Augenmerk muss sicherlich auf die (bekannten) Fälle von psychischen Erkrankungen gelegt werden. Hier muss auch künftig der Versuch gemacht werden, festzustellen, was hierfür ursächlich ist, wobei die Möglichkeiten des Arbeitgebers an Grenzen stoßen. In der Regel sind die Betroffenen in fachärztlicher Behandlung von Psychotherapeuten, die mit dem Betroffenen professionell und über lange Zeiträume Ursachenforschung betreiben. Die bisherigen Erkenntnisse aus der Analyse bestehender Fälle zeigen in der Regel sehr komplexe Problemlagen auf, wobei jeder Einzelfall gesondert betrachtet werden muss. Insbesondere

die Thematik „Work-Life-Balance“ (Zustand, in dem Arbeit und Privatleben miteinander in Einklang stehen) hat in diesem Zusammenhang vermutlich eine große Bedeutung.

Hinsichtlich der statistischen Erfassung ist anzumerken, dass es in der Tat hinsichtlich der Vergleichbarkeit keine verbindlich festgeschriebenen Regeln gibt. Die von den Krankenkassen veröffentlichten Statistiken erfassen beispielsweise nur Krankheiten aufgrund ausgestellter Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen (AU) der Ärzte. Bei der Stadt Uelzen werden aber z.B. alle Arbeitsunfähigkeitszeiten vom ersten Tag an erfasst (tarifrechtlich ist die Vorlage einer AU erst ab dem 4. Krankheitstage erforderlich). Auch gibt es von den Krankenkassen keine Statistiken, die sich nur auf den öffentlichen Dienst beziehen. Die Stadt Uelzen, die bereits seit vielen Jahren Krankenstatistiken führt, hat sich daher im Jahr 2005 dafür entschieden, sich dem vom **Deutschen Städtetag (DST)** entwickelten System der Erfassung der Fehlzeiten anzuschließen. Danach erfolgt eine Erfassung standardisiert und einheitlich u.a. auf folgender Grundlage:

- Basis: 365 Kalendertage
- Berechnung nach Kopffzahlen (also nicht vollzeitverrechnet)
- differenziert nach Erkrankungen bis zu 3 Tagen, Erkrankungen zwischen 4 Tagen und 42 Tagen und Langzeiterkrankten (über 42 Tage)
- u.a. keine Erfassung von Kuren und medizinischer Rehabilitation, Mutterschutz und anderer Beschäftigungsverbote

Insgesamt haben sich an der jährlichen Umfrage des Deutschen Städtetages für das Jahr 2009 167 Städte, davon 62 Städte unter 50.000 Einwohnern, beteiligt. So ist es der Stadt Uelzen möglich, die von ihr ermittelten Zahlen ins Verhältnis zu anderen Städten zu setzen, die auf der gleichen Basis erfassen.

Die Fehlzeitenstatistik der Stadt Uelzen von 2005 bis 2009/2010 einschließlich vergleichender Zahlen des DST ist dieser Vorlage als Anlage beigelegt.

Danach ist erkennbar, dass die Krankenquote bei der Stadt Uelzen bis einschließlich 2008 unterhalb der Gesamtquote aller teilnehmenden Städte im Verbund des Deutschen Städtetages lag. Erst für das Jahr 2009 ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Für das Jahr 2010 liegen Vergleichszahlen des DST noch nicht vor, sie werden in der 2. Jahreshälfte 2011 erwartet.

Grund für das Ansteigen ist die deutlich gestiegene Zahl der Langzeiterkrankungen (s.o.).

Der Deutsche Städtetag stellt in seinem Fazit zum Krankenstand 2009 fest, dass der Krankenstand der sich an der Umfrage beteiligten Städte im Jahr 2009 zum dritten Mal in Folge leicht angestiegen ist. Vergleiche mit Analysen, z.B. der AOK, sind aufgrund unterschiedlicher Erhebungsmerkmale (s.o.) zwar nur bedingt möglich, folgen aber einem gleichen Trend, da sich die Fehlzeiten in der Wirtschaft nach einem Anstieg in 2008 auch in 2009 weiter leicht erhöht haben (Grippewelle 2009?). Die Ursache für den Anstieg im öffentlichen Dienst kann lt. DST ggf. auch das gestiegene Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst sein, da der Krankenstand maßgeblich von Alter und Altersstruktur der Beschäftigten beeinflusst wird. Die Erhebungen der Krankenkassen zeigen, dass mit zunehmendem Alter die Zahl der Krankentage steigt. Die Kommunalverwaltungen haben im Vergleich zum privatrechtlichen Bereich durchschnittlich ältere Beschäftigte. Lt. DST hat sich bedingt durch Einstellungsstopps, Nicht-Besetzung frei werdender Stellen und die Verringerung von Ausbildungskapazitäten das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren erheblich erhöht. Das Durchschnittsalter ist mit 45,37 Jahren bereits ca. fünf Jahre höher als in der Privatwirtschaft.

Die Zahlen des DST zur Altersstruktur entsprechen im wesentlichen denen der Stadt Uelzen. Das Durchschnittsalter bei der Stadt Uelzen beträgt für die Kernverwaltung 44,2 Jahre, einschließlich der Eigenbetriebe 44,8 Jahre.

II. Prävention

Bei der Stadt Uelzen wird das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ seit Jahren sehr ernst genommen. Bereits zum 1. Januar 2004 haben Dienststelle und Personalrat in einer Dienstvereinbarung zur Einführung und Gestaltung der Gesundheitsförderung Rahmenbedingungen geschaffen. Seit dem gleichen Zeitpunkt kümmert sich eine Arbeitsgruppe „Betriebliche Gesundheitsförderung“ zentral um das Thema, dezentral sind in verschiedenen Fachbereichen (z.B. Betriebliche Dienste) Gesundheitszirkel (auch mit Unterstützung der AOK) tätig gewesen, in denen gesundheitsbelastende Arbeitsanforderungen/ Arbeitsbelastungen und Beschwerden ermittelt und Vorschläge für die Beseitigung bzw. Verminderung gesundheitsbelastender, technischer, organisatorischer und personenbezogener Einflussfaktoren erarbeitet wurden.

Flankierend unterstützen der Ausschuss für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung, der Betriebsarzt und die Fachkraft für Arbeitssicherheit.

Interkommunal hat die Stadt Uelzen (Herr Blödorn) den KGSt-Bericht 1/2005 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Führungsaufgabe“ mit erarbeitet.

Nachfolgend werden beispielhaft einige Maßnahmen genannt, die darstellen sollen, dass die Stadt Uelzen intensiv und nachhaltig im Bereich „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ präventiv tätig ist:

- Institutionalisierung des Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) bei der Stadt Uelzen seit 2006 auf gesetzlicher Grundlage des Sozialgesetzbuches (SGB) IX. Das BEM wird veranlasst, wenn ein/e Mitarbeiter/in innerhalb eines Jahreszeitraumes durchgehend oder mit Unterbrechungen mindestens 6 Wochen erkrankt war. Das Gespräch soll dazu beitragen, mögliche betriebliche Ursachen der Erkrankung festzustellen, künftige Erkrankungen zu vermeiden bzw. die Rückkehr in den Arbeitsprozess schnellstmöglich herbeizuführen. Die sich aus dem Gespräch ergebenden Maßnahmen werden in der Regel direkt vom Betrieb/Fachbereich, teilweise mit Unterstützung der Dienststelle, umgesetzt.
- Jährliche Information der Führungskräfte über die aktuelle Fehlzeitenstatistik für den zu verantwortenden Bereich
- Durchführung von Gesundheitstagen (z.B. zur gesunden Ernährung)
- Durchführung von Rückenschulungen
- Augensehtraining
- Gripeschutzimpfungen
- Unterstützung der betriebsinternen Nordic-Walking-Gruppe sowie der Bowling-Gruppe
- Angebot Betriebssport
- Aufklärungsveranstaltung zu Hauterkrankungen (u.a. wg. Sonnenstrahlen)
- Angebot von Kursen zur Raucherentwöhnung
- Einführung einer Zeckenkarte einschl. Aufklärung über Borreliose (Betriebliche Dienste, Stadtforst, Stadtentwässerung)
- Installation von Hygieneschaumspendern zur Händedesinfektion auf den WC (auch vor dem Hintergrund der Schweinegrippe)
- Unterstützung der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“

u.v.m.

Für das Jahr 2011 sind u.a. folgende Maßnahmen geplant:

- Workshop „Erschöpft und ausgebrannt - Burnout in Unternehmen -“
- Workshop „Zeit- und Selbstmanagement - Zwischen Leistung und Ent- spannung -“

Diese präventiven Maßnahmen sind weiterzuentwickeln und auszubauen, um krankheitsbedingten Ausfällen, wenn möglich, entgegenzuwirken.

Beschlussvorschlag:

Der Verwaltungsausschuss nimmt den Bericht zur Kenntnis.

ANLAGE

Uelzen

Statistik zum Krankenstand bei der Stadt Uelzen 2005 - 2010

Stadt Uelzen



...auf richtigem Kurs!

Uelzen

Krankenstand bei der Stadt Uelzen

- Grundlage für das Erstellen der Statistik ist:
Dienstvereinbarung über den Einsatz und die Anwendungen des Personalabrechnungs- und Informationssystems PAISY
- Krankenkassen haben keine separate Statistik für kommunale (Stadt)Verwaltungen
- Auswertung erfolgt jährlich
- FB und Abteilungen erhalten Ihre Zahlen
- Basisjahr = 2005
- Zahlen der Krankenquote fließen auch in den Kennzahlenbericht ein

Stadt Uelzen



...auf richtigem Kurs!

Uelzen

Krankenstand bei der Stadt Uelzen

- Auswertung in drei Bereiche (1 – 3, 4 – 42 und über 42 Fehltage)
- Unterteilung nach Beamten/Angestellten und Arbeitern
- ab 01.01.2008 Unterteilung nach Beamten und Tarifbeschäftigten
- Brutto-Auswertung mit 365 Tagen
- Netto-Auswertung (nur Werkzeuge)
- DST hat nur Brutto-Auswertung

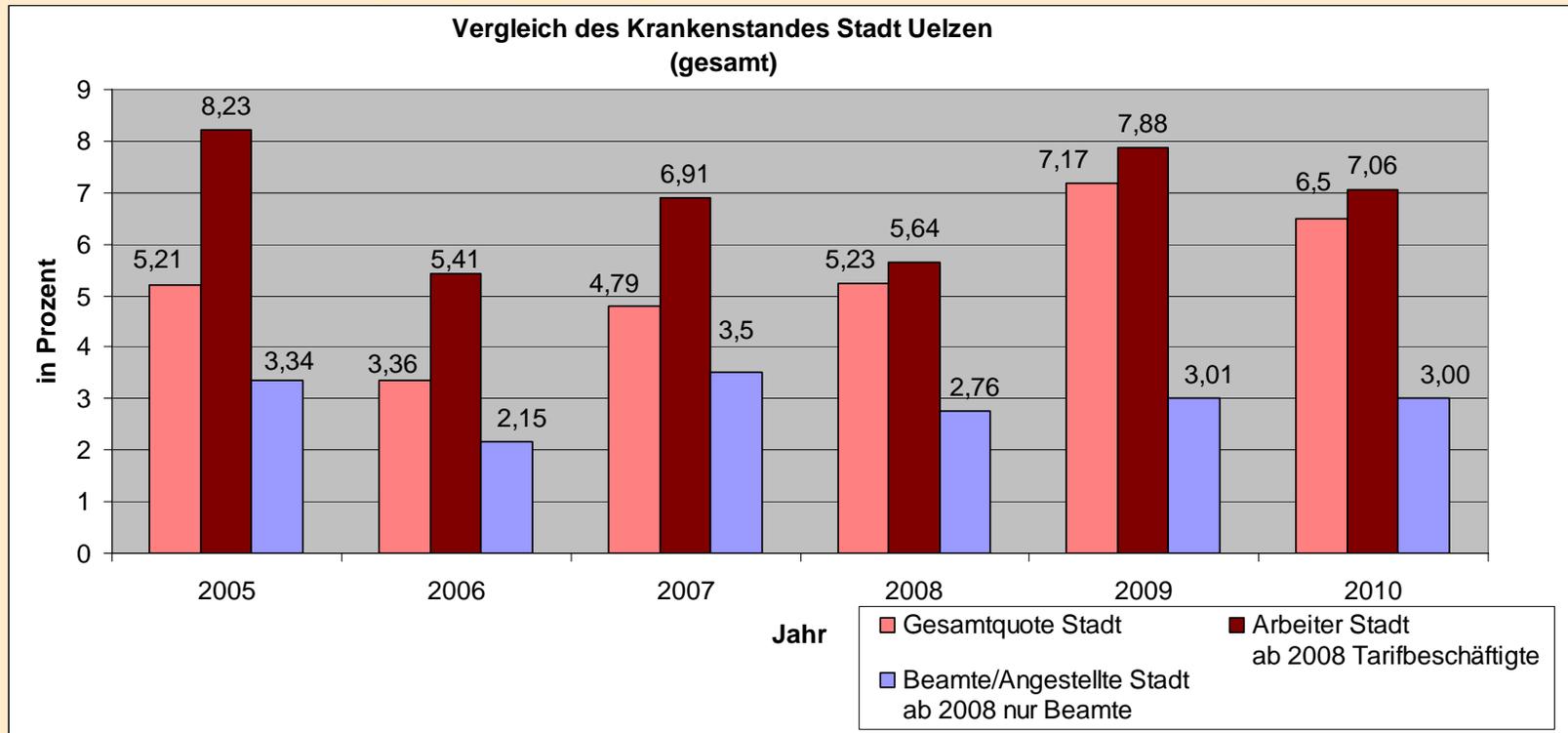
(nachstehende Zahlen jeweils nach Brutto-Auswertung)

Stadt Uelzen

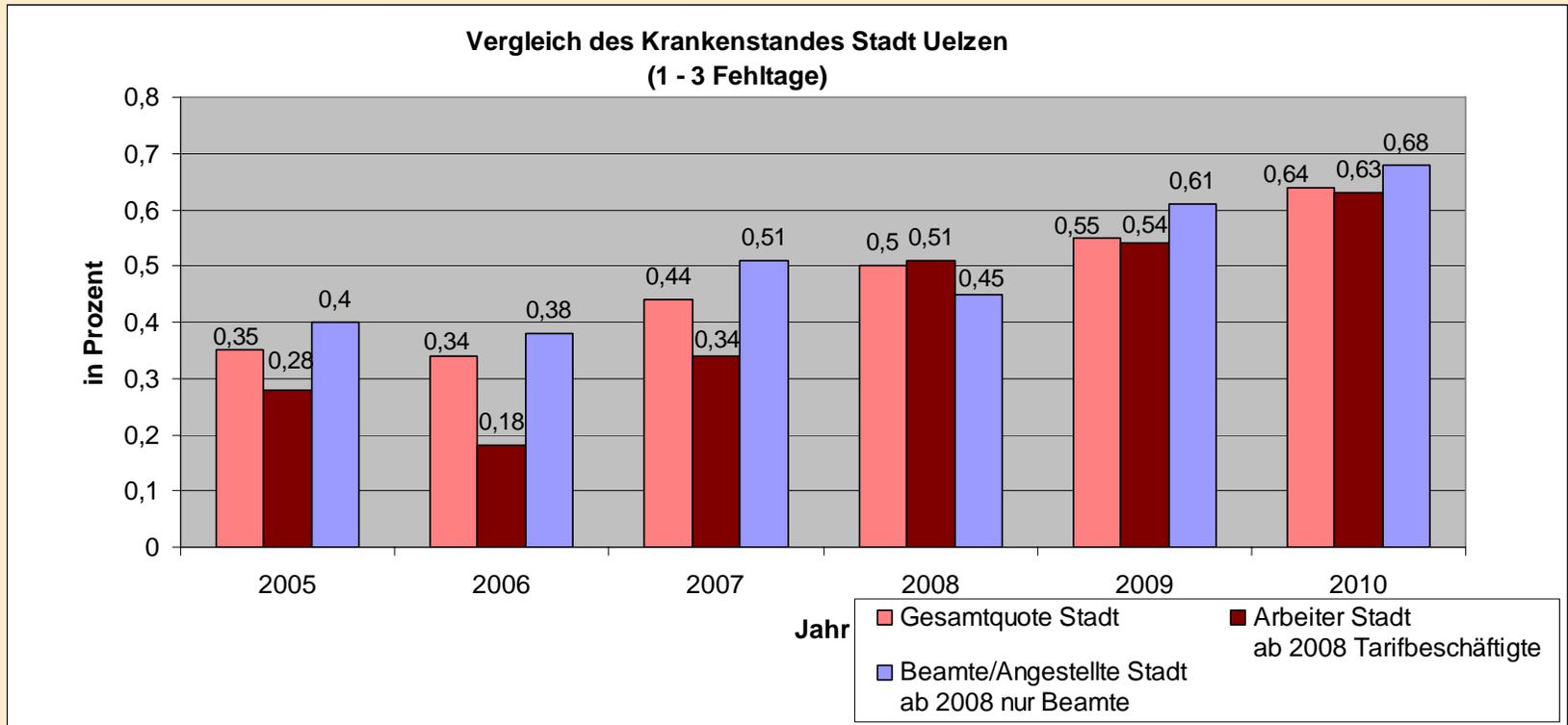


auf richtigem Kurs!

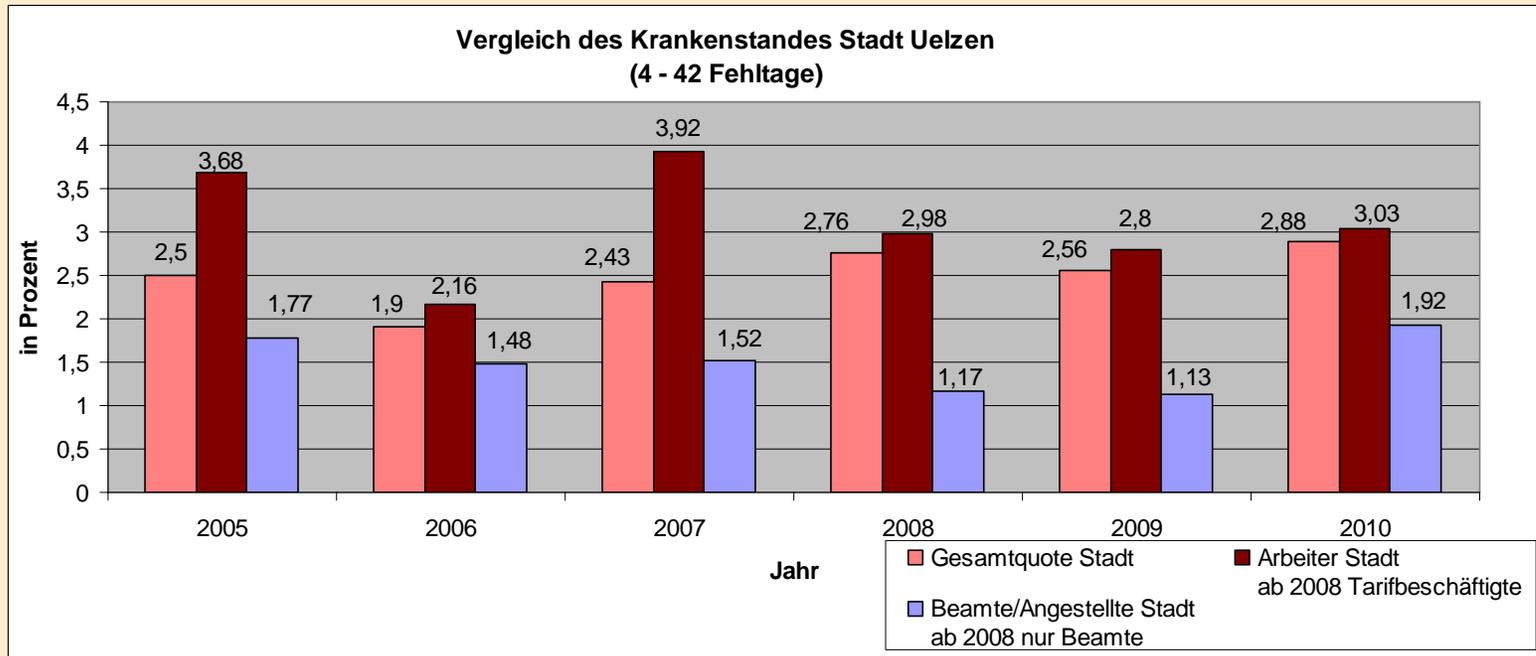
Krankenstand bei der Stadt Uelzen



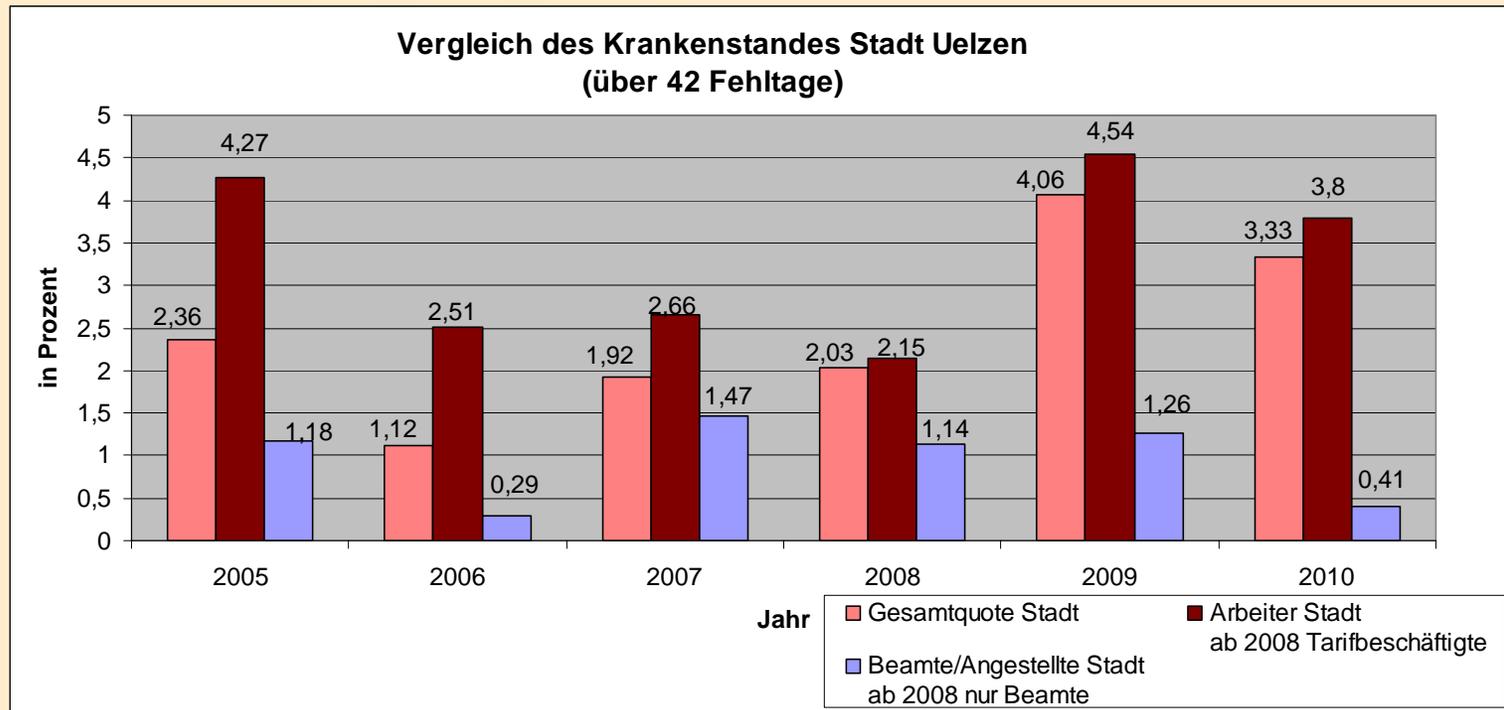
Krankenstand bei der Stadt Uelzen



Krankenstand bei der Stadt Uelzen



Krankenstand bei der Stadt Uelzen



Uelzen

Vergleich mit dem Deutschen Städtetag

- Bezogen auf das Jahr 2009 haben sich 167 von 211 Mitgliedsstädten an der Umfrage beteiligt, davon 62 Städte unter 50.000 Einwohner
- 316.459 Beschäftigte und 6.547.416 Fehltage
- DST unterscheidet seit dem Jahr 2006 zwischen Beamten und Tarifbeschäftigten → TVöD
- 2009 = 7. Umfrage des DST

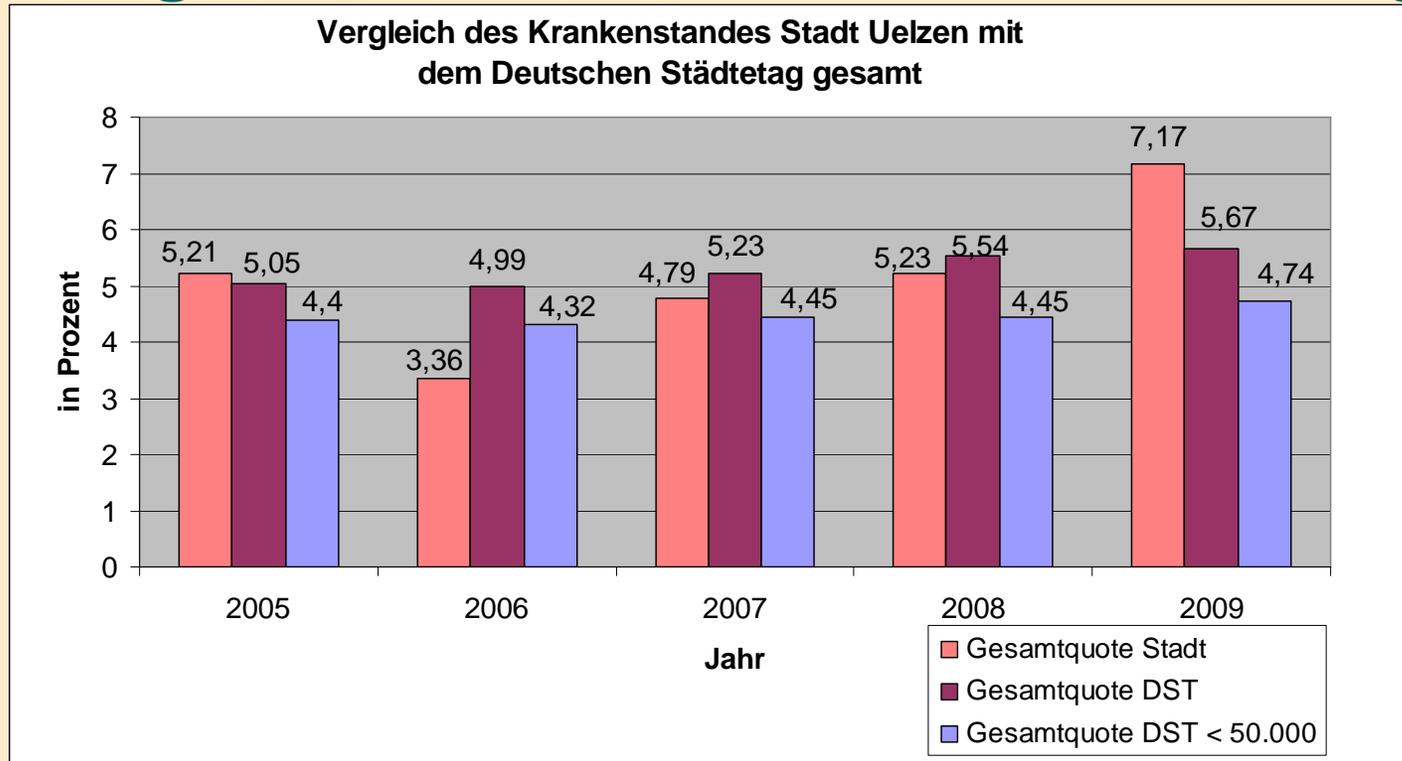
Stadt Uelzen



...auf richtigem Kurs!

Uelzen

Vergleich mit dem Deutschen Städtetag



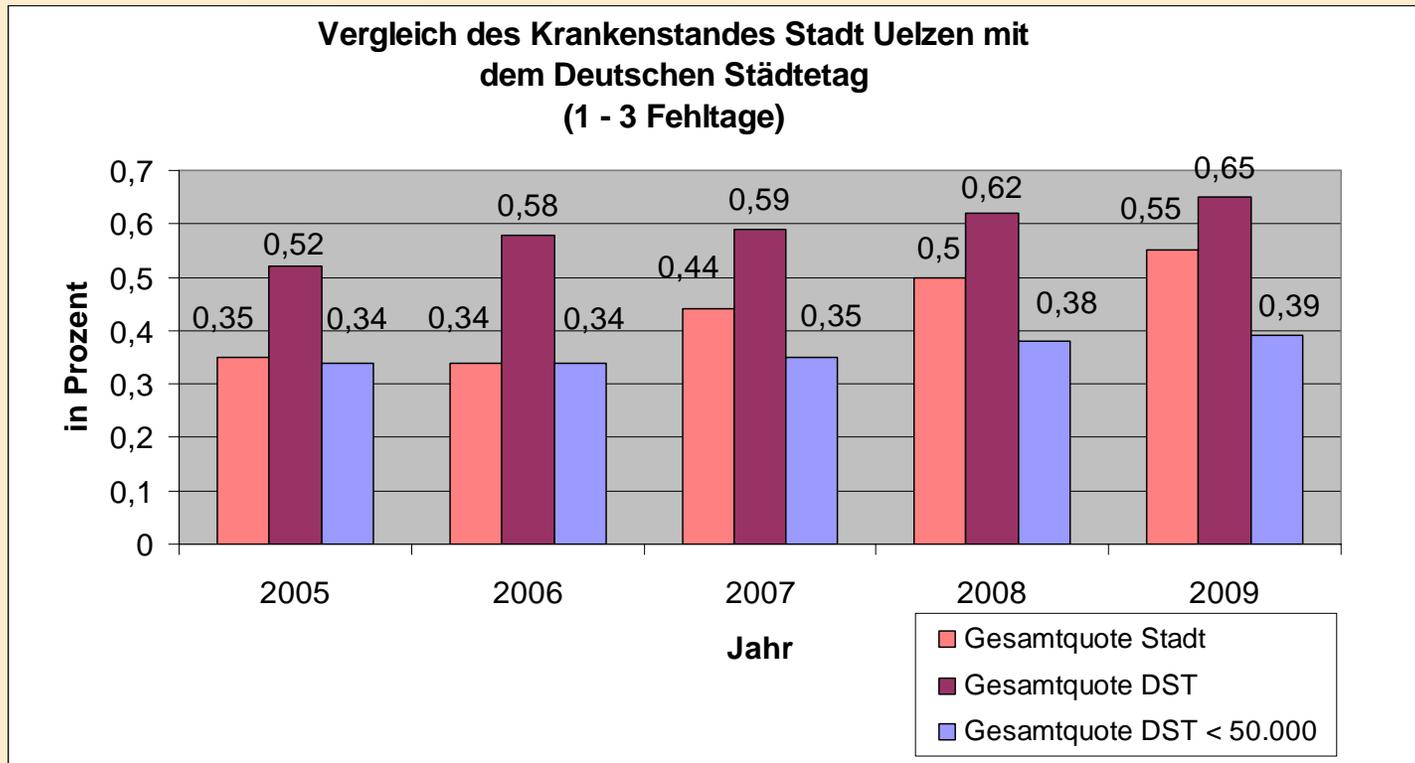
Stadt Uelzen



auf richtigem Kurs!

Uelzen

Vergleich mit dem Deutschen Städtetag



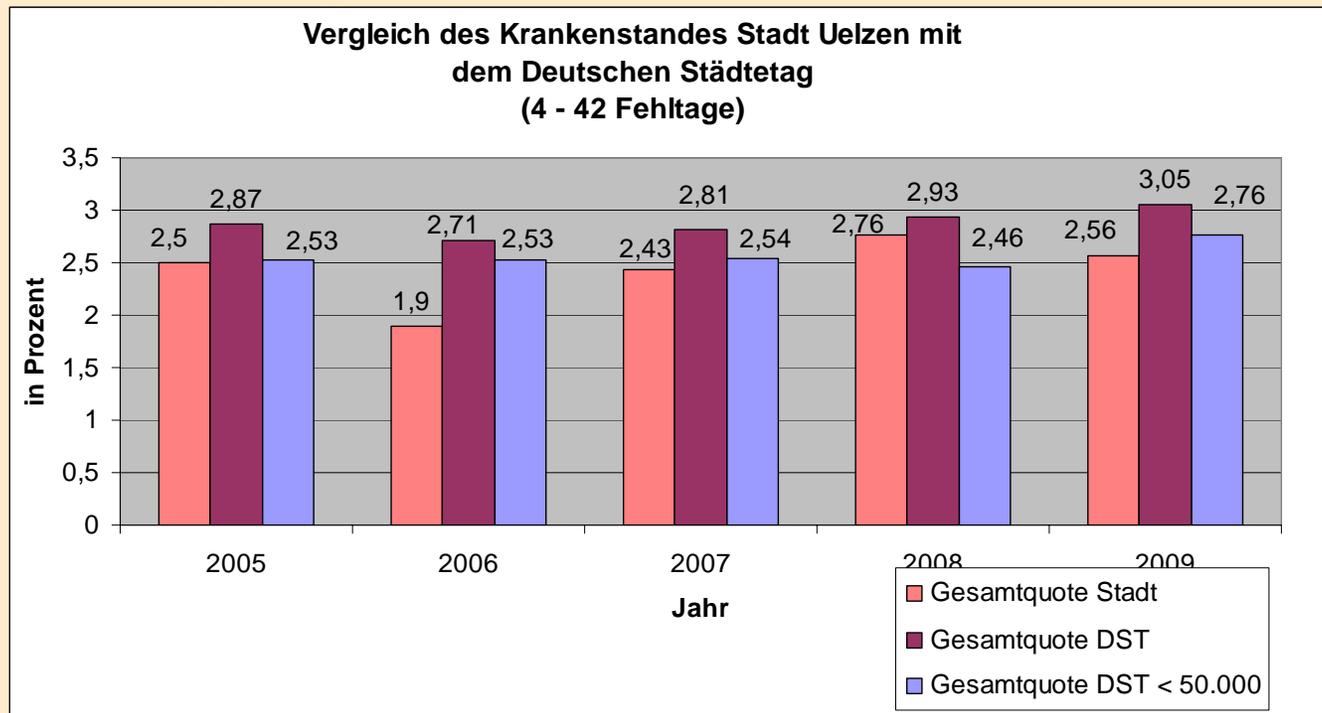
Stadt Uelzen



auf richtigem Kurs!

Uelzen

Vergleich mit dem Deutschen Städtetag



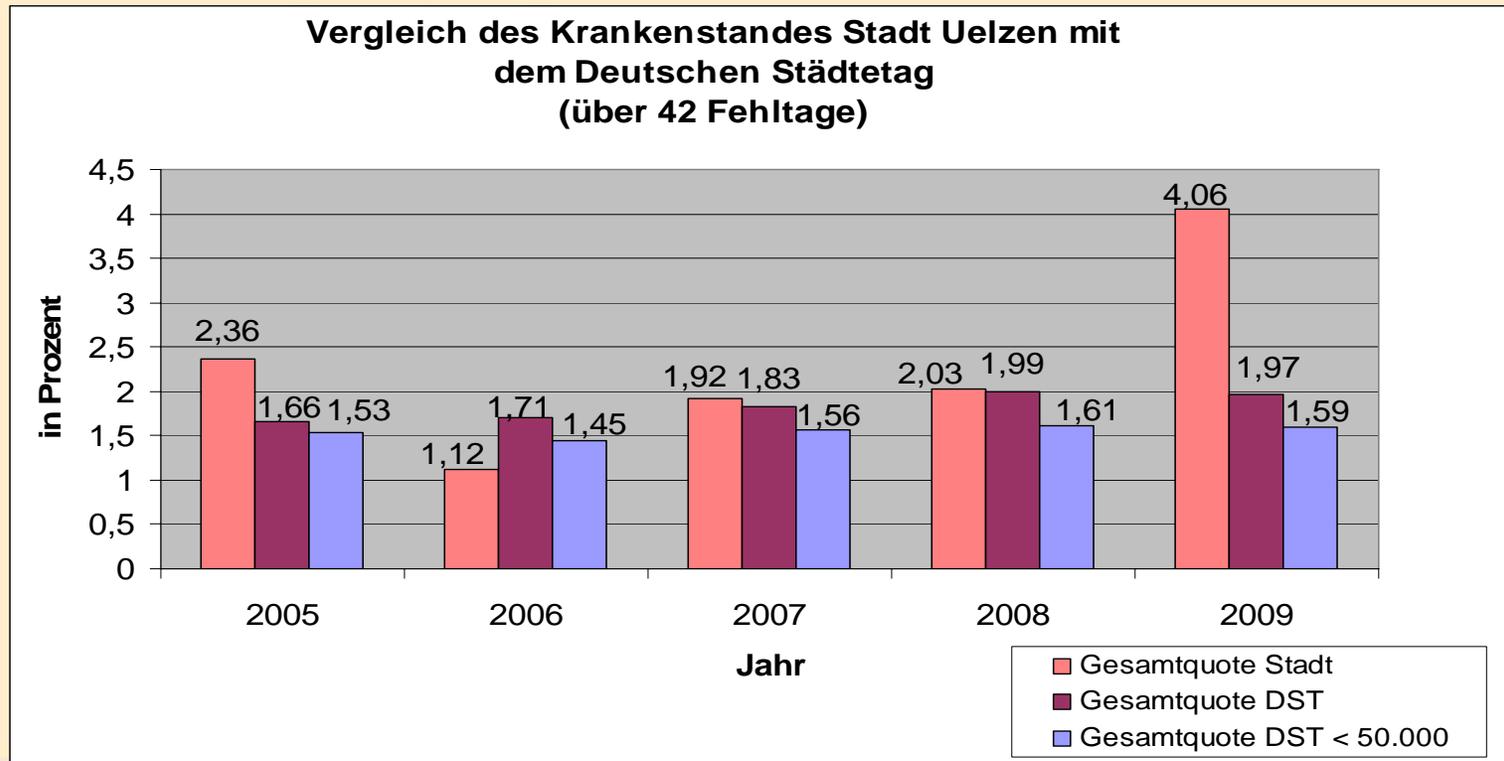
Stadt Uelzen



auf richtigem Kurs!

Uelzen

Vergleich mit dem Deutschen Städtetag



Stadt Uelzen



auf richtigem Kurs!

Uelzen

Krankenstand bei der Stadt Uelzen

- Fazit des DST aus 2008 (z.T. identisch mit 2009): Gesundheitsmanagement ist voranzutreiben
- Fortschreibung der Daten
- Fortführung/sinnvolle Erweiterung des eigenen Gesundheitsmanagement
- Altersdurchschnitt ist im öffentl. Dienst im Durchschnitt ca. 5 Jahre höher als in der Privatwirtschaft
- der Krankenstand wird maßgeblich vom Alter und der Altersstruktur bestimmt
- daher steigen auch mit dem zunehmenden Alter die Krankheitstage

Uelzen

Krankenstand bei der Stadt Uelzen

- Rückgang bei den Langzeiterkrankten gegenüber 2009, aber noch erheblich höher als 2008, daher weiterhin:
 - Auswertung des Gesprächs im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagement
(Ursachen der Dauer der Erkrankungen)
 - Probleme (Arbeitsplatz) erkennen
 - ggfs. neue Maßnahmen entwickeln
 - MitarbeiterInnen einbeziehen
- Frage: Welchen Einfluss haben wir?? Was können / müssen wir tun??

Stadt Uelzen



...auf richtigem Kurs!

Uelzen

Krankenstand bei der Stadt Uelzen



Ende

Stadt Uelzen



...auf richtigem Kurs!

Einzelvereinbarung zur Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit/ Telearbeit

I.

Die Stadt Uelzen und Frau/Herr _____, Fachbereich _____ und Beteiligten, schließen folgende Einzelvereinbarung. Es ist ausdrücklicher Wunsch von Frau/Herr _____ und der Stadt Uelzen, dass der Heimarbeitsplatz eingerichtet wird.

1 Definition Heimarbeit

Der Begriff Heimarbeit bezeichnet das Erbringen der Arbeitsleistung außerhalb der Dienststelle, wobei Privatwohnung und Dienststelle nicht durch elektronische Festverbindung angeschlossen sind (sondern per Internet - VPN).

2 Zweck

Um sowohl im Arbeitnehmer - als auch im Arbeitgeberinteresse eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitsorganisation zu ermöglichen, wird bei der Stadt Uelzen Heimarbeit angeboten.

3 Befristung auf zwei Jahre

Die Einzelvereinbarung zur Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit wird befristet vom _____ bis _____ abgeschlossen. Nach Ablauf des Befristungszeitraumes ist eine erneute Verlängerung der Einzelvereinbarung möglich. Dabei ist vom Vorgesetzten sowie von der Heimarbeitnehmerin zu überprüfen, ob die Teilnahmevoraussetzungen sowie die Kriterien der **Anlage 1** weiterhin vorliegen.

Die oben genannte Heimarbeitnehmerin wird ab _____ einen Teil der zu leistenden Arbeitszeit am häuslichen Arbeitsplatz erbringen.

4 Teilnahmevoraussetzungen

Die in **Anlage 1** genannten Voraussetzungen zur Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit wurden geprüft und eingehalten.

5 Arbeitsaufgaben

5.1 Die einer Heimarbeitnehmerin bzw. einem Heimarbeitnehmer übertragenen Aufgaben müssen für eine selbstständige Aufgabenerledigung am häuslichen Arbeitsplatz geeignet sein. Es kommen daher in der Regel nur Aufgaben in Betracht, die einen hohen Autonomiegrad aufweisen und ergebnisorientiert bewertet werden können. Die jeweiligen Vorgesetzten und die Heimarbeitnehmer/-innen vereinbaren Arbeitsziele, die der zu Hause zu erledigenden Arbeit Rechnung tragen und gewährleisten die Einhaltung dieser Arbeitsziele.

5.2 Folgende Arbeitsziele werden für die Heimarbeit vereinbart:

1	
2	
3	

5.3 Können die vereinbarten Arbeitsziele innerhalb der vorgesehenen Arbeitszeit nicht bewältigt werden oder wird für die vereinbarten Arbeitsziele die vorgesehene Arbeitszeit

nicht in vollem Umfang benötigt, sind die Arbeitsziele zusammen mit der/ dem jeweiligen Vorgesetzten neu zu definieren.

6 Arbeitszeit

6.1 Der Anteil der Aufgabenerledigung am häuslichen Arbeitsplatz beträgt grundsätzlich mindestens 40 % (zwei Arbeitstage) und höchstens 80 % der wöchentlichen Arbeitszeit.

6.2 Die zu erbringende wöchentliche Arbeitszeit wird in der Regel folgendermaßen auf den Büroarbeitsplatz bei der Stadt Uelzen und den Heimarbeitsplatz aufgeteilt:

h (%)		h (%)		h
Arbeitszeit Heimarbeitsplatz		Arbeitszeit Büroarbeitsplatz		Arbeitszeit – Gesamt

6.3 Die Aufteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage erfolgt in der Regel folgendermaßen:

Wochentag	Büroarbeitsplatz	Heimarbeitsplatz	Arbeitszeit
Montag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h
Dienstag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h
Mittwoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h
Donnerstag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h
Freitag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h
bitte ankreuzen	bzw. eintragen		Gesamt: h

6.4 Bei verändertem Arbeitsanfall kann vorübergehend eine andere Regelung zwischen der Heimarbeiterin bzw. dem Heimarbeiter und der/dem jeweiligen Vorgesetzten in Absprache mit dem Fachbereich Organisation und Personal vereinbart werden.

6.5 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter hat ihre bzw. seine Arbeitsleistung sowohl zu Hause als auch am Büroarbeitsplatz zu erbringen.

6.6 Für die Heimarbeiterin bzw. den Heimarbeiter gelten die bestehenden arbeitszeitrechtlichen Regelungen. An den Büroarbeitstagen ist die Dienstvereinbarung zur Regelung der täglichen Arbeitszeit anzuwenden.

6.7 Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeiten erfolgt i.d.R. am Büroarbeitsplatz und am Heimarbeitszeit durch die vorhandene Zeiterfassungsregelung. Die Aufzeichnungen sind dem Fachbereichsleiter monatlich vorzulegen. Abweichungen von der Zeiterfassung können auf Antrag der Heimarbeiterin bzw. des Heimarbeiters im Einvernehmen mit der/dem Vorgesetzten und dem Fachbereich Organisation und Personal festgelegt werden. Zulagen und Zeitzuschläge werden für die Arbeitszeit am Heimarbeitsplatz nicht gewährt.

6.8 Überstunden sind vor Beginn der Mehrleistung von der/dem Vorgesetzten zu genehmigen.

6.9 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter hat die durch Krankheit, Urlaub, Arbeitsbefreiung usw. bedingten Zeiten im Rahmen der Zeiterfassung festzuhalten. Betriebsbedingte Störungen, z.B. durch Störungen der IT- Verbindung, sind unverzüglich zu

melden und gehen zu Lasten des Arbeitgebers. Sie sind ebenfalls von der Heimarbeiterin bzw. dem Heimarbeiter schriftlich aufzuführen.

- 6.10 Fahrzeiten zwischen Heimarbeitsplatz und Büroarbeitsplatz werden auf die Arbeitszeit nicht angerechnet; Fahrtkosten zwischen Büro- und Heimarbeitsplatz werden nicht erstattet.
- 6.11 Dienstgänge und Dienstreisen können sowohl an Tagen, an denen die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter zu Hause arbeitet als auch an Tagen, an denen sie/er im Büro arbeitet, durchgeführt werden. Fallen Dienstgänge bzw. Dienstreisen auf Tage, an denen die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter zu Hause arbeitet, gilt dieser Tag als zu Hause gearbeitet. Die Berücksichtigung der Arbeitszeiten erfolgt dabei entsprechend den Regelungen der Dienstvereinbarung zur Regelung der täglichen Arbeitszeit bei der Stadt Uelzen.
- 6.12 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter wird vom Arbeitgeber über alle betrieblichen Ereignisse informiert. Sie/Er hat das Recht und die Pflicht, an allen für sie/ihn relevanten Versammlungen und Besprechungen teilzunehmen. Dienstbesprechungen sind möglichst so zu organisieren, dass Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter an ihnen teilnehmen können.
- 6.13 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter wird über alle betrieblichen Fortbildungs- und Schulungsangebote unterrichtet und ist berechtigt bzw. verpflichtet, diese wie seine/ihre betrieblichen Kolleginnen und Kollegen zu nutzen.

7 Arbeitsplatz, Arbeitsmittel und Kosten

- 7.1 Der Heimarbeitsplatz der oben genannten Heimarbeiterin / des oben genannten Heimarbeiters wird bei folgender Adresse eingerichtet:

29525	UELZEN	_____
-----	-----	-----
PLZ	Wohnort	Straße und Hausnummer

- 7.2 Der Heimarbeiterin bzw. dem Heimarbeiter werden im Benehmen mit den zuständigen Sachgebieten folgende Arbeitsmittel und Ausstattungsgegenstände zur Verfügung gestellt:

EDV-Ausstattung

Das Übergabeprotokoll für die EDV-Ausstattung ist Bestandteil der Einzelvereinbarung.

- Hardware z.B. Notebook_(NC)_____
- Software _____
- Sonstiges z.B. VPN-Client mit Citrix- Anbindung_____

sonstige Arbeitsmittel

- Telefon _____
- Sonstiges _____

ggf. Mobiliarausstattung

- Schreibtisch _____
- Stuhl _____
- Sonstiges _____

- 7.3 Die Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter stellen einen geeigneten häuslichen Arbeitsplatz sowie erforderliches Mobiliar kostenlos zur Verfügung. Bei Bedarf kann der Arbeitgeber die Ausstattung des Heimarbeitsplatzes mit Möbeln aus den vorhandenen Beständen übernehmen.
- 7.4 Die Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter tragen die im Zusammenhang mit der Heimarbeit anfallenden Kosten für Miete, Strom, Heizung und Reinigung. Hierfür erstattet die Stadt Uelzen eine monatliche Aufwandsentschädigung i.H.v. 10 €. Für privat eingebrachte Möbel und Arbeitsmittel übernimmt die Stadt Uelzen keine Kosten für Anschaffung, Nutzung, Wartung und Reparatur.
- 7.5 Die Stadt Uelzen stellt den Heimarbeiter/-innen die am häuslichen Arbeitsplatz benötigte Informations- und Kommunikationstechnik (ggfs. einschließlich eines Smartphone Blackberry) kostenlos zur Verfügung.
- 7.6 Falls ein dienstlicher Telefonanschluss notwendig ist, ist die Heimarbeiterin / der Heimarbeiter Vertragspartner für den ISDN- Anschluss. Die anteiligen Kosten für die Bereitstellung des ISDN- Anschlusses trägt der Arbeitgeber im Rahmen der pauschalen monatlichen Aufwandsentschädigung (siehe Ziffer 7.4).
- 7.7 Alle dienstlich anfallenden Gesprächskosten werden im Rahmen der pauschalen monatlichen Aufwandsentschädigung erstattet.
- 7.8 Die private Nutzung der dienstlichen Informations- und Kommunikationstechnik ist nicht erlaubt. Es gilt die Dienstvereinbarung für die Nutzung von E- Mail- und Internetdiensten bei der Stadtverwaltung Uelzen.
- 7.9 Die Wartung der von der Stadt Uelzen zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel erfolgt auf Kosten des Arbeitgebers durch den IT- Verbund Uelzen. Defekte Geräte sind sofort nach Auftreten des Defekts der Stadt Uelzen anzuzeigen. Eine Wartung/ Unterstützung vor Ort erfolgt durch den IT- Verbund Uelzen nach Auftrag durch die Stadt Uelzen.
- 7.10 Verbrauchsmaterialien werden von der Stadt Uelzen im Rahmen der pauschalen monatlichen Aufwandsentschädigung erstattet.
- 7.11 Die von der Stadt Uelzen zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel verbleiben im Eigentum der Stadt Uelzen und dürfen ausschließlich dienstlich genutzt werden. Sie sind in das Inventarverzeichnis der Stadt Uelzen aufzunehmen.
- 7.13 Von der Stadt Uelzen im Laufe der Heimarbeit bereitgestellte Arbeitsmittel und Möbel sind nach Beendigung der Heimarbeit zurückzugeben.

8 Zutrittsrechte zum Heimarbeitsplatz

Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter verpflichtet sich, Beauftragten des Arbeitgebers, Sicherheits- und Datenschutzbeauftragten, der Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie dem Betriebsärztlichen Dienst bei berechtigtem Interesse nach einer terminlichen Absprache Zugang zu dem Heimarbeitsplatz zu gewähren.

9 Haftung und Dienstunfälle

- 9.1 Im Falle der Beschädigung von Arbeitsmitteln des Arbeitgebers haften sowohl der/die Heimarbeiter/-in als auch ihre bzw. seine Familienangehörigen nur, wenn die Beschädigung vorsätzlich oder grob fahrlässig verursacht wurde.
- 9.2 Eine Haftung für leichte Fahrlässigkeit oder unabwendbare oder auf höhere Gewalt beruhende Ereignisse besteht nicht.
- 9.3 Die Vorschriften für Dienstunfälle gelten auch, wenn sich während der dienstlichen Tätigkeit zu Hause ein Unfall ereignet.

10 Datenschutz

- 10.1 Der Datenschutz und die Datensicherheit am häuslichen Arbeitsplatz sind im gleichen Umfang wie am Büroarbeitsplatz zu gewährleisten.
- 10.3 Der Arbeitgeber hat die Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter bei der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu unterstützen.
- 10.4 Notwendige Arbeitsunterlagen sind unter Berücksichtigung der gebotenen Sicherheitsmaßnahmen aufzubewahren. Zu vernichtende Unterlagen mit dienstlichem Inhalt sind in geeigneter Weise bei der Stadt Uelzen zu vernichten. Die Heimarbeiterin hat diese Unterlagen zu den Arbeitszeiten an Ihrem Büroarbeitsplatz von zu Hause mitzubringen und über die Datenschutzbehälter der Stadt Uelzen zu entsorgen.
- 10.5 Die bereitgestellten Arbeitsmittel sind vor dem Zugriff Dritter zu schützen.
- 10.6 Vertrauliche Daten und Informationen sowie Passwörter sind so zu schützen, dass Dritte keine Einsicht nehmen können.
- 10.7 In Zweifelsfällen entscheidet die/ der Datenschutzbeauftragte.
- 10.8 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter wurde/wird vom Datenschutzbeauftragten hinsichtlich der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen informiert (siehe **Anlage 2**) und hat das Merkblatt zum Datenschutz erhalten.

11 Arbeitsschutz

- 11.1 Für die Aufgabenerledigung in der Wohnung der Heimarbeiterin bzw. des Heimarbeiters muss ein geeigneter häuslicher Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, der den allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen und Arbeitsschutzbestimmungen (insbesondere nach der Bildschirmarbeitsplatzverordnung) entspricht. Die Stadt Uelzen bietet die arbeitsmedizinische Pflichtangebotsuntersuchung der Augen nach G 37 an.
- 11.2 Die Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter sind vor Einrichtung des Heimarbeitsplatzes über die Arbeitsschutzbestimmungen zu informieren und müssen nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß den Unterweisungen und Weisungen der Stadt Uelzen für ihre Sicherheit und Gesundheit Sorge tragen.
- 11.3 Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter wurde über die Arbeitsschutzbestimmungen hinsichtlich der Einrichtung des Heimarbeitsplatzes von der Fachkraft für

Arbeitssicherheit informiert (siehe **Anlage 3**) und hat das Merkblatt zur ergonomischen Gestaltung von Heimarbeitsplätzen erhalten (**Anlage 4**).

12 Schulungen

- 12.1 Die Heimarbeitnehmer/-innen werden bei Bedarf sowohl im EDV-Bereich als auch im Bereich der Arbeitsorganisation hinsichtlich des heimarbeitspezifischen Sachverhalts geschult.
- 12.2 Die Heimarbeitnehmerin bzw. der Heimarbeitnehmer wurde/wird hinsichtlich des heimarbeitspezifischen Sachverhalts geschult.

13 Grundsatz

- 13.1 Auf Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit besteht kein Anspruch.
- 13.2 Bestehende gesetzliche und dienstliche Regelungen gelten unverändert bzw. sinngemäß weiter, sofern in dieser Vereinbarung nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart ist. Individuell abgeschlossene Arbeits- bzw. Dienstverträge bleiben weiterhin bestehen.
- 13.3 Den Heimarbeitnehmerinnen und Heimarbeitnehmern dürfen keine Nachteile bei Beförderungen, Aufstieg und Fortbildung entstehen. Diejenigen, die nicht an der Arbeitsform Heimarbeit teilnehmen, dürfen dadurch nicht unzumutbar belastet werden.
- 13.4 Die Heimarbeitnehmerin bzw. der Heimarbeitnehmer und sein/e Vorgesetzte/r haben im Rahmen des MVG regelmäßige Besprechungen hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit der Arbeitsform Heimarbeit abzuhalten.

14 Weitere Vereinbarungen

Darüber hinaus werden folgende weitere Vereinbarungen getroffen:

15 Beendigung der Heimarbeit

- 15.1 Die Heimarbeitnehmerin bzw. der Heimarbeitnehmer sowie der Arbeitgeber können diese Einzelvereinbarung mit einer Frist von 3 Monaten kündigen, so dass die gesamte Arbeitsleistung wieder am Büroarbeitsplatz zu erbringen ist. Sollte die bisherige Aufgabe aus organisatorischen bzw. aufgabenbedingten Gründen nur in Heimarbeit ausgeübt werden können, besteht im Falle der Beendigung für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung auf dieser Stelle. Der Arbeitsvertrag bleibt hiervon unberührt.
- 15.2 Bei schwerwiegenden Verstößen gegen diese Einzelvereinbarung ist der Arbeitgeber berechtigt, die Einzelvereinbarung ohne Einhaltung einer Frist zu widerrufen.

16 Zuständigkeit

Die Zuständigkeit für den Vollzug dieser Vereinbarung richtet sich nach den geltenden Arbeitsverteilungsplänen.

Uelzen, den
i.V.

Uelzen, den

Heimarbeiternehmer/-in

Anlage 1

Kriterienkatalog für Heimarbeitsplätze

1 Allgemeines

Dieser Kriterienkatalog dient der Entscheidungsfindung, welche Art der Aufgabenerledigung und welche Beschäftigten für die Ausübung von Heimarbeit geeignet sind.

Hierfür ist es erforderlich, sich einen genauen Überblick über die am Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben hinsichtlich ihrer Eignung für Heimarbeit unter Berücksichtigung der geplanten zeitlichen Aufteilung der Arbeitszeit auf den Heim- und Büroarbeitsplatz zu verschaffen.

Die Aufgabenerfüllung darf durch Heimarbeit nicht beeinträchtigt werden; die Erledigung des Parteiverkehrs muss in angemessenem Umfang abgedeckt werden. Bei der Teilnahme von Führungskräften an der Heimarbeit muss die Erfüllung der Führungsaufgaben gesichert sein.

2 Teilnahmevoraussetzungen

1. Die Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit erfolgt freiwillig auf Antrag der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters.
2. Die Zustimmung der/des Vorgesetzten ist erforderlich. Sofern die Zustimmung nicht erteilt wird, sind die Gründe hierfür schriftlich darzulegen.
3. An der Heimarbeit können grundsätzlich nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen, die mindestens zwei Jahre im derzeit wahrgenommenen Aufgabenbereich beschäftigt sind. Über Ausnahmen wird im Einzelfall entschieden.
4. Anträge auf Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit sind abzulehnen, wenn die erforderlichen Haushaltsmittel nicht zur Verfügung gestellt werden können.
5. Aus Gründen der Kundenfreundlichkeit ist ein Antrag dann abzulehnen, wenn durch die Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit Sprechzeiten für Bürgerinnen und Bürger beeinträchtigt würden.
6. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Führungsaufgaben ist ein Antrag dann abzulehnen, wenn diese durch die Teilnahme an der Arbeitsform Heimarbeit nicht im erforderlichen Umfang wahrgenommen werden können.
7. Konkurrieren mehrere Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter um die Teilnahme an der Heimarbeit, so sind vorrangig diejenigen zu berücksichtigen, deren persönliche Situation einer Unterstützung bedarf. Diesbezügliche Entscheidungen sind unter Einbeziehung des Personalrats und ggf. der Gleichstellungsbeauftragten/ des Schwerbehindertenvertreters zu treffen.
8. Ausgeschlossen von der Arbeitsform Heimarbeit sind alle Auszubildenden, Praktikantinnen bzw. Praktikanten und Anwärterinnen bzw. Anwärter.
9. Die endgültige Entscheidung über die Teilnahme trifft der Fachbereich Organisation und Personal im Einvernehmen mit den jeweiligen Vorgesetzten ggf. unter Einbeziehung der für Organisation und Arbeitsmittel zuständigen Organisationseinheiten.

3 Geeignete Aufgaben

1. Aufgaben mit klarer Ziel- und Zeitdefinition bzw. Bestimmbarkeit von Aufgabenabschnitten mit Festlegung von Meilensteinen
2. Phasen längerer, konzentrierter Arbeit an einem Thema
3. Geringer Anteil nicht planbarer ad-hoc-Aufgaben, die die kurzfristige Anwesenheit in der Dienststelle bzw. die sofortige Reaktion erforderlich machen (z.B. bei Führungsaufgaben spontane Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen)
4. Zeitlich planbarer Zugriff auf nicht digitalisierte Aktenbestände bzw. auf sonstige Informationen
5. Geringer Rückgriff auf Präsenzunterlagen
6. Geringer Bedarf an persönlicher Kommunikation
7. Notwendige Kommunikation muss per Telekommunikationseinrichtungen realisierbar sein (z.B. Telefon, E-Mail, Blackberry)
8. Hoher Aufgabenanteil, der mittels IT- Unterstützung erfüllt wird
9. Aufgaben mit möglichst geringer datenschutzrechtlicher Relevanz
10. Kosteneinsparung und Nutzen für den Arbeitgeber durch die Auslagerung von Tätigkeiten, z.B. im Hinblick auf die Einsparung von Wegezeiten und -kosten sowie die Einsparung von Büroarbeitsplätzen (ggf. auch Bereitstellung der Büroarbeitsplätze von Heimarbeiterinnen und Heimarbeitnehmern für Auszubildende bzw. Nutzung als Besprechungsraum etc.).

4 Geeignete Heimarbeiterinnen und Heimarbeitnehmer

1. Ausreichende Berufserfahrung und gute Kenntnis der Geschäftsabläufe
2. Ausgeprägtes fachliches Können
3. Geübter Umgang mit dem PC, Aufgeschlossenheit für den Umgang mit Technik (insbesondere Bereitschaft, auch kleinere technische Probleme zu lösen)
4. Gute Zeitmanagementfähigkeiten (Organisation des Tagesablaufes, Terminplanung)
5. Hohe Selbstdisziplin und Eigenmotivation
6. Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeit, ohne permanente Kontrolle zu arbeiten
7. Fähigkeit, mit der teilweisen Isolation zurechtzukommen
8. Gutes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und jeweiligem Vorgesetzten sowie den Kolleginnen und Kollegen
9. Gute Kommunikations- und Teamfähigkeiten (Heimarbeiterinnen und Heimarbeitnehmer sollten kontaktfreudige, aufgeschlossene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein)

10. Eignung der häuslichen und familiären Umstände (Privates Umfeld ermöglicht ungestörtes Arbeiten)
11. Fähigkeit zur Trennung zwischen Arbeit und Familienleben
12. Bereitstellung eines geeigneten häuslichen Arbeitsplatzes (Arbeitsschutzbestimmungen und Datenschutzbestimmungen müssen eingehalten werden)

5 Soziale Kriterien

1. Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Betreuung von Kindern/Angehörigen)
2. Entfernung zwischen Arbeitsstätte und Wohnort
3. Gesundheitliche Gründe, insbesondere auch Förderung der Beschäftigung von Schwerbehinderten

6 Geeignete Vorgesetzte

1. Positive Grundhaltung zur Heimarbeit
2. Fähigkeit zur ziel- und ergebnisorientierten Führung
3. Fähigkeit zur Führung auf Abstand
4. Fähigkeit, negative Entscheidungen umzusetzen (Kündigung der Heimarbeit bei geänderten Voraussetzungen)
5. Durchführung von ergebnisorientierten Kontrollen
6. Gutes Vertrauensverhältnis zu den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
7. Hohe Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
8. Aufgeschlossenheit für den Umgang mit Technik

Anlage 2

Heimarbeit bei der Stadt Uelzen; Vereinbarung zum Datenschutz bei der Teilnahme an der Heimarbeit

1. Der Datenschutz und die Datensicherheit am häuslichen Arbeitsplatz sind im gleichen Umfang wie am Büroarbeitsplatz zu gewährleisten.
2. Im Rahmen von Heimarbeit kommt der **Eigenverantwortung** der Beschäftigten für die Sicherstellung des Datenschutzes eine herausgehobene Bedeutung zu.
3. Der **Transport** von Akten und dienstlichen Unterlagen ist in verschlossenen Behältnissen vorzunehmen. Dabei ist insbesondere zu beachten, dass diese Behältnisse nicht unbeaufsichtigt abgestellt werden.
4. Für die **Aufbewahrung** der dienstlichen Unterlagen im häuslichen Bereich muss ein verschließbares Behältnis verwendet werden. Es ist sicherzustellen, dass Unbefugte hierauf keinen Zugriff haben.
5. Werden personenbezogene Daten **telefonisch** ausgetauscht, ist besonders auch außerhalb der Diensträume darauf zu achten, dass unbefugte Dritte nicht mithören können.
6. Bei der Nutzung der **EDV** muss gewährleistet sein, dass Unbefugten Zugang und Zugriff durch entsprechende Vorkehrungen (Passwörter u.a.) verwehrt wird.

Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter wurde auf die Regeln zur Sicherstellung des Datenschutzes bei der Ausübung von Heimarbeit hingewiesen.

Uelzen, den

Heimarbeiter/-in

Anlage 3

Unterweisung bzgl. Arbeitsschutz und Ergonomie am Heimarbeitsplatz

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat mit der Heimarbeiterin bzw. dem Heimarbeiter ein Gespräch bzgl. Arbeitssicherheit, Unfallverhütung und Ergonomie bei der Heimarbeit geführt.

1. Der Heimarbeiterin bzw. dem Heimarbeiter wurde das Merkblatt "Ergonomische Gestaltung von Heimarbeitsplätzen" ausgehändigt und die einzelnen Punkte näher erläutert.
2. Weiterhin wurden grundsätzliche Dinge angesprochen, z. B. Verhalten bei Dienstunfällen und allgemeine Sicherheitshinweise für eine unfallfreie Büroarbeit.
3. Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter hat die Räumlichkeiten einschl. Fenster, Beleuchtung und unverrückbarer Einrichtungsgegenstände aufgezeichnet. Danach wurde gemeinsam festgelegt, wo der Heimarbeitsplatz sinnvoll aufgestellt werden kann. Die Heimarbeiterin bzw. der Heimarbeiter versichert mit ihrer/seiner Unterschrift, dass sie/er die vorgeschlagene/n Variante/n akzeptiert und den Arbeitsplatz in dieser Weise einrichten wird.

Anlage 4

Ergonomische Gestaltung von Heimarbeitsplätzen

1. Räumlichkeiten

- Die **Raumtemperatur** soll mindestens 20 °C betragen, jedoch nicht mehr als 26 °C. Die günstigste **Luftfeuchtigkeit** beträgt hierbei zwischen 55 % (bei höchster Temperatur) und 80 % (bei niedrigster Temperatur).
- Das Büro bzw. der als Büro genutzte Raum für den Heimarbeitsplatz sollte mind. eine **Sichtverbindung nach außen** aufweisen (also ein Fenster oder wenigstens eine Tür mit einem **durchsichtig** verglasten Teil).
- Die **Beleuchtung** sollte (gemessen direkt auf der Arbeitsfläche und bei Arbeitshaltung) mindestens 500 Lux betragen. Es gilt: Im Allgemeinen empfindet man bereits ca. 350 Lux bis 400 Lux als ausreichend. Es muss auch nicht der gesamte Arbeitsraum derart ausgeleuchtet sein, sondern es ist die Helligkeit direkt am Arbeitsplatz entscheidend (evtl. Beschaffung einer Schreibtischlampe).
- Eine **Blendung** durch einfallendes Tageslicht soll vermieden werden. Deshalb sollten Rollos oder Vorhänge angebracht und benutzt werden.
- Der Raum sollte frei von **Zugluft** sein.

2. Mobiliar

- Ideale **Schreibtisch**abmessungen sind wie folgt: Höhe zwischen 720 mm und 750 mm, möglichst variabel einstellbar, Breite 1600 mm bis 2000 mm, Tiefe zwischen 800 mm und 1000 mm. Als Beinfreiraum unter dem Tisch sind die Maße 650 x 800 x 700 mm am günstigsten. Das Material der Platte darf nur mattglänzend sein, damit keine störenden Blendungen und Spiegelungen entstehen können.
- Beim Kauf des **Bürostuhls** soll darauf geachtet werden, dass der Stuhl ergonomisch sinnvoll konstruiert ist. Das heißt, dass
 - der Stuhl ein Drehstuhl ist,
 - er höhenverstellbar ist,
 - er stoßgedämpft ist,
 - er eine in Höhe und Tiefe (und möglichst auch in Neigung) verstellbare Rückenlehne hat,
 - diese Lehne einen Lendenbausch hat (d. h. eine Wölbung in Höhe der Lendenwirbelsäule),
 - der Stuhl sicher auf mindestens fünf Rollenauslegern steht,
 - Sitzfläche und Lehne gepolstert und mit einem atmungsaktiven Bezug versehen sind,
 - die Vorderkante der Sitzfläche abgerundet oder aber besonders gepolstert ist,
 - die Einstellungen des Stuhles sich bei Gebrauch nicht selbstständig verändern.
- Der Stuhl sollte so eingestellt werden, dass man bei angelehnter Haltung möglichst aufrecht sitzt, d. h. im rechten Winkel zu den Oberschenkeln, und dass der Winkel zwischen Ober- und Unterschenkel ebenfalls ein rechter Winkel ist. Die Arme müssen mindestens rechtwinklig gehalten werden können, besser etwas schräg nach unten. Das Beweglich-Einstellen der Lehne ist ebenfalls sinnvoll und fördert das "dynamische Sitzen".
- Falls aufgrund der Armhaltung zum Schreiben der Stuhl so eingestellt werden muss, dass der Winkel zwischen Rücken und Oberschenkel stumpf wird, soll eine individuell einstellbare **Fußstütze** angewandt werden.

- Beim häufigen Abschreiben von Manuskripten o. ä. sollte ein **Vorlagenhalter** verwendet werden. Dieser wird so neben dem Bildschirm angebracht, dass er in der gleichen Blickhöhe steht wie der Bildschirm selbst.

3. Die PC-Ausstattung

- Sie wird vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt und passt daher bereits zur Arbeitsaufgabe.
- Die **Bildwiederholffrequenz** sollte so hoch wie möglich sein, um ein Flimmern zu vermeiden.
- Die **Standardauflösung** soll bei 768 x 1024 Pixel liegen, sofern einstellbar.
- Zumindest im OFFICE sollten immer **dunkle Zeichen auf hellem Grund** verwendet werden.
- Als **Bildschirmschoner** keine schreienden Farben und harten Kontraste wählen, ebenso keine sich stark bewegenden Dinge.
- Bei der überwiegenden Nutzung eines Notebooks soll grundsätzlich eine externe Tastatur verwendet werden.

4. Der Arbeitsplatz als Ganzes

- In Arbeitshaltung soll man ca. 50 cm vom Bildschirm weg sitzen (Tipp: vor den Bildschirm setzen, einen Arm in Richtung des Bildschirms ausstrecken und die Hand nach oben abwinkeln - in dieser Haltung darf die Handfläche den Bildschirm nicht berühren).
- Die Blickrichtung auf den Bildschirm soll nicht genau geradeaus sein (90 °), sondern leicht nach unten weisen (ca. 70 °, von der Tischfläche aus betrachtet).
- Ebenso soll der Bildschirm nicht genau geradeaus schauen, sondern leicht nach oben geneigt werden (ca. 20 °, von der Tischfläche aus betrachtet).
- Die Tastatur soll ca. 5 cm bis 10 cm von der Schreibtischkante entfernt liegen.
- Ein **Laptop** muss gerade aufgestellt werden, es darf nicht schräg auf dem Tisch stehen. Bei längerem Arbeiten bzw. bei Nutzung als PC-Ersatz sollten nach Möglichkeit ein Laptopständer und eine externe Tastatur benutzt werden.



Spielend leichte Literatursuche: Bibliotheksmitarbeiter Michael Nieswandt erläutert Bürgermeister Otto Lukat den neuen Online-Bestandskatalog der Stadtbücherei. Foto: Rabsahl

Literatursuche per Mausklick

Stadtbücherei startet Online-Bestandskatalog

Von Bernd Schossadowski

Uelzen. „Mal sehen, ob die neue CD von Sheryl Crow auch dabei ist“, sagt Bürgermeister Otto Lukat und tippt den Namen der amerikanischen Sängerin in die Suchabfrage des Bibliotheks-Computers ein. Das gewünschte Album ist zwar nicht zu finden, dafür aber etwa 48 000 andere Medien-Einheiten. Seit gestern ist der komplette Bestandskatalog der Uelzener Stadtbücherei im Internet verfügbar. Unter der Adresse <http://stadtbuecherei-uelzen.de/webopac> erreichen Nutzer das neue Online-Verzeichnis 24 Stunden am Tag.

„Das ist für uns der zweite Meilenstein in diesem Jahrtausend“, erklärt Büchereileiterin Friedhilde Weddrin erfreut. Der erste wichtige Schritt sei die Einführung der elektronischen

Ausleihe und der Bibliotheksdatenbank im Jahr 2004 gewesen.

Künftig ist die Suche nach einem spannenden Krimi, einem unterhaltsamen Kinderbuch oder neuen CDs und DVDs per Mausklick von jedem Computer aus möglich. Ein übersichtliches Benutzer-Menü bietet Suchfelder für den Verfassernamen, den Titel des Mediums, Stich- und Schlagworte. Ist ein Werk in der Stadtbücherei verfügbar oder entliehen? Das erfährt der Nutzer in Sekundenschnelle – ebenso wie zusätzliche Details zu ISBN, Seitenzahl, Erscheinungsdatum und -ort. Gerade für Schüler ist das ideal“, meint Friedhilde Weddrin. Diese können von ihrem Schulcomputer aus problemlos nach Literatur für Referatsthemen suchen.

Und falls ein Buch nicht zu finden ist, lässt es sich per Fernleihe bestellen. Schließlich ist der Uelzener Bestandskatalog

mit einer bundesweiten Bibliotheks-Datenbank verbunden.

„Das Ganze kostet den Nutzer nur 1,50 Euro Porto für jedes zugeschickte Medium“, wirbt Friedhilde Weddrin für diese moderne Art der Literaturbeschaffung.

Doch der neue Online-Katalog bietet noch mehr. Jeder Nutzer erhält mit einem Passwort Zugriff auf sein persönliches Bibliothekskonto. So kann er von zu Hause oder unterwegs die von ihm ausgeliehenen Medien verlängern. Internet-Vorbestellungen sind derzeit noch nicht möglich. „Das soll sich aber spätestens im Sommer ändern“, kündigt Friedhilde Weddrin an.

„Sie haben mich richtig begeistert“, sagte Lukat am Ende der Einführung in den Online-Katalog. Auch wenn er nach Sheryl Crows neuer CD nun wohl doch im Musikgeschäft suchen muss.

Allgemeine Zeitung
23.2.08 / 24.2.08



Uelzener Anzeiger

16. April 2008



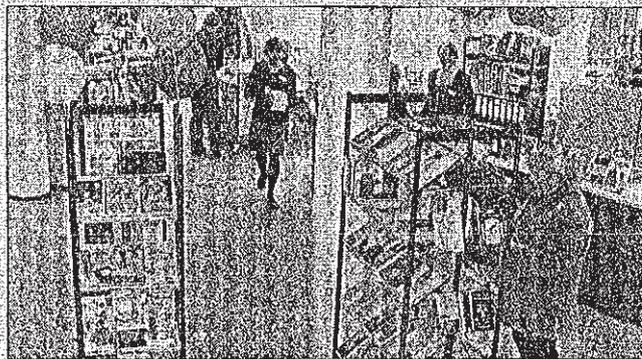
Bürgermeister Otto Lukat (rechts) begrüßte die Gäste

Fotos: Marwede

Überzeugende Vielfalt

Stadtbücherei Uelzen ist wieder geöffnet

Uelzen. „Es hat sich gelohnt“. Auf diesen einfachen Nenner brachte die Leiterin der Stadtbücherei Uelzen, Friedhilde Weddmann, die abgeschlossene Umbaumaßnahme. Zahlreiche Gäste waren zur Wiedereröffnung der Stadtbücherei



Farbenfroh erwartete die Stadtbücherei ihre Besucher

Friedhilde Weddmann, die auch die Möglichkeit nutzte, auf die neuen Medien hinzuweisen. Die Ausleihzahlen hätten in den vergangenen Jahren eine äußerst positive Tendenz angenommen, eine Tatsache, über die sie sich sehr

freuen. Beim anschließenden Rundgang durch die Bücherei konnten sich die Besucher von der Vielfalt und der Übersichtlichkeit des Angebotes überzeugen. Stündlich wurden außerdem Führungen angeboten, bei denen sich Besucher einen kleinen Einblick in die Bücherei verschaffen konnten.

gekommen, um die neugestalteten Räume zu besichtigen. „Wenn wir heute die hellen Räume sehen, rechtfertigt das den Aufwand“, hatte Bürgermeister Otto Lukat zuvor in seinen Grußworten festgestellt. Er lobte die gute Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten und sprach zugleich den Lesern, die

in der Vergangenheit viel Geduld gezeigt hätten, den Büchereimitarbeitern, Handwerkern und der Gebäudewirtschaft seinen Dank aus. 1959 ist die Stadtbücherei gebaut worden, seitdem sei sie zweimal saniert worden. Der jetzige Schritt sei notwendig gewesen, denn es sei ein Schritt in die Zukunft, so

freue. Beim anschließenden Rundgang durch die Bücherei konnten sich die Besucher von der Vielfalt und der Übersichtlichkeit des Angebotes überzeugen. Stündlich wurden außerdem Führungen angeboten, bei denen sich Besucher einen kleinen Einblick in die Bücherei verschaffen konnten.

Allgemeine Zeitung
1.3.08

Neuer Teppich, trockene Fliesen

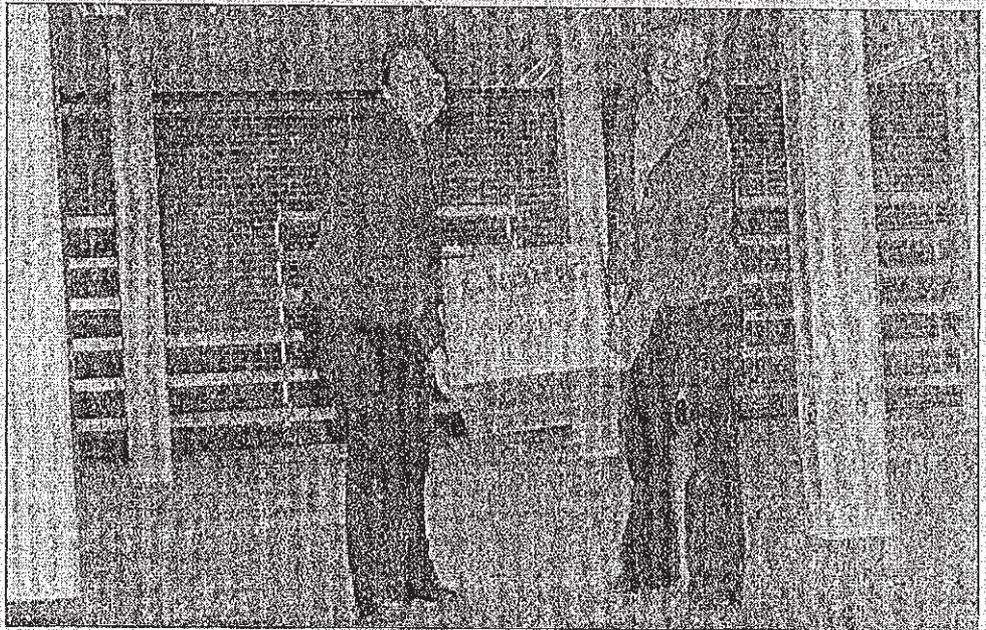
Stadtbücherei wird zurzeit saniert / Gebäude während des Umbaus geöffnet

Von Bernd Schossadowski

Uelzen: Früher als geplant haben der Umbau und die Sanierung der Stadtbücherei begonnen. Der erste und zweite Stock werden in den kommenden Wochen nicht zur Verfügung stehen, weil dort ein neuer Teppichboden verlegt wird, erklärt Bibliotheksleiterin Friedhilde Weddrin. Dunkle Stellen auf dem alten Bodenbelag lassen noch erahnen, wo bis vor Kurzem die Bücherregale standen. Die Flächen ringherum sind indes stark abgenutzt und ausgebleicht. Erneuert werden dort auch mehrere Fenster.

Für die Dauer der Umbauarbeiten bleiben die beiden oberen Stockwerke für Besucher geschlossen. Sachbücher und Romane wurden von dort Übergangsweise ins Erdgeschoss geräumt. Wer während des Umbaus bestimmte Bücher nicht findet, muss nicht verzweifeln. „Unsere Mitarbeiter helfen den Besuchern bei der Literatursuche“, sagt Friedhilde Weddrin.

Wieder geöffnet ist dagegen seit dieser Woche der Veranstaltungsraum im Untergeschoss der Bücherei. Dort war Grund-



Umbau in der Stadtbücherei: Die Mitarbeiterinnen Katharina Gebel (links) und Antje Dreyer räumen schon mal Bücherkisten aus dem Obergeschoss aus. Foto: Rabsahl

wasser durch die Fugen der Fliesen gesickert. „Das Wasser wurde abgepumpt, der Fußboden musste danach trocknen“, erklärt Friedhilde Weddrin die Schließung des Raumes. Inzwischen ist der Schaden behoben. Die ersten Veranstaltungen fanden dort auch wieder statt.

Voraussichtlich bis Anfang April werden sämtliche Sanierungsarbeiten dauern. Währenddessen bleibe die Bücherei geöffnet, betont die Leiterin. „Für das Einräumen werden jedoch einige Schließtage erforderlich sein. Der Termin wird rechtzeitig bekannt gegeben.“

Die Kosten für den neuen Teppichboden und die Fenster beziffert Eckhardt Meier, Abteilungsleiter für Gebäudewirtschaft, Bau und Unterhaltung bei der Stadt Uelzen, auf rund 26000 Euro. Für die Arbeiten im Untergeschoss liegt ihm noch keine Rechnung vor.





→ Uelzen



„Durch die historische Uelzener Innenstadt“

Ostersonntag bis Oktober jeweils samstags, 11 Uhr
Dauer: 1,5 Std., Preis: 5,- € p.P., 6-16 Jahre 3,- €
Treff: an der Stadt- und Touristinformation (Rathaus)

Infos: Stadt- und Touristinformation Uelzen
Herzogenplatz 2, 29525 Uelzen
Tel. 0581-800 6172, www.uelzen-tourismus.de

„Hundertwasser-Bahnhof Uelzen“

März bis Oktober
Mo.-Fr. 15 Uhr, Sa., So., Feiertage 14:30 & 15:30 Uhr
Dauer: 1 Std., Preis: 3,50 € p.P., 6-16 Jahre 2,- €
Treff: Projektladen im Bahnhof

Infos: Verein Bahnhof 2000 Uelzen e.V.
Friedensreich-Hundertwasser-Platz 1, 29525 Uelzen
Tel. 0581-3890489, www.hundertwasserbahnhof.de

Termine für Gruppen jeweils nach Vereinbarung.



Ein kunterbunter Bahnhof mit Flussbett-Boden? Ein Schloss auf Stelzen? Uelzen eine Hansestadt? Zweimal hinschauen lohnt sich! Die Uelzer Gästeführer werden Sie mit spannenden und liebenswerten Details rund um unsere beschauliche Heidestadt überraschen.

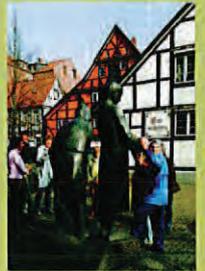
Themenführungen für Gruppen

Unterwegs in der Innenstadt:

- „Weg der Steine“
- „Uelzen in der Hanse“
- „St. Marien-Kirche Uelzen“
- „Geschichte der Juden in Uelzen“

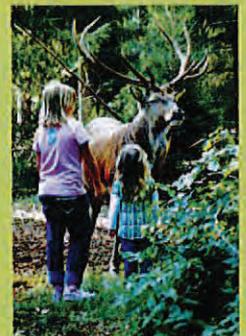
Uelzens schöne Umgebung:

- „Schloss Holdenstedt & Kirche“
- „Die Esterholzer Schleuse Uelzen I & II“
- Begleitete und geführte Kanutouren auf der Ilmenau
- Geführte Wandertouren
- Führungen durch die Heide



Für Kindergruppen:

- „Der Weg der Steine“
- „Stadtwald & Wildgatter“



Infos, Beratung & Buchungen:

Stadt- und Touristinformation Uelzen (im Rathaus)
Herzogenplatz 2, 29525 Uelzen
Tel. 0581-800 6172, www.uelzen-tourismus.de

Für Gruppen arbeiten wir Tagesprogramme mit Führung, Einkehr und Ausflügen aus.
Wir sind für Sie da: Mo.-Fr. 9-18 Uhr, Sa. 9-13 Uhr.

Uelzen



Mit dem Nachtwächter durchs abendliche Uelzen

Der Nachtwächter geht um in Uelzens historischer Innenstadt! Folgen Sie ihm durch die dunklen Straßen, treffen Sie auf Uelzener Personen und Persönlichkeiten vergangener Tage und hören Sie Alltägliches und Kurioses aus ihrem beschwerlichen Leben.



Führung durch Uelzen mit dem Nachtwächter

Zu später Stunde zieht der Nachtwächter mit Glocke und Laterne durchs abendliche Uelzen. Unterwegs werden szenische Einlagen mit kostümierten, historischen Uelzener Figuren an markanten Punkten der Innenstadt geboten, die – weitgehend historisch belegt – alltägliche Uelzener Begebenheiten aus dem späten 16. Jahrhundert wiedergeben. Zu Beginn des Abendspaziergangs gibt es Apfelsaft und Schnaps und zwischendurch eine kleine Stärkung in der Twiete. Das Finale in der Mühlenstraße wird „brandheiß“ – lassen Sie sich überraschen!



Termine 2009*:

Fr., 27.11.09; Sa., 5.12.09; Fr., 11.12.09; Sa., 19.12.09

Treffpunkt:

18:45 Uhr am Rathaus (Herzogenplatz)

Dauer:

Die Führung dauert 2 bis 2,5 Stunden und endet in der Mühlenstraße, nicht weit vom Ausgangspunkt. Im Anschluss Einkehr im Bürgerlichen Brauhaus möglich.

Preise:

Erwachsene: 9 €; Kinder (bis 14 J.): 3 €

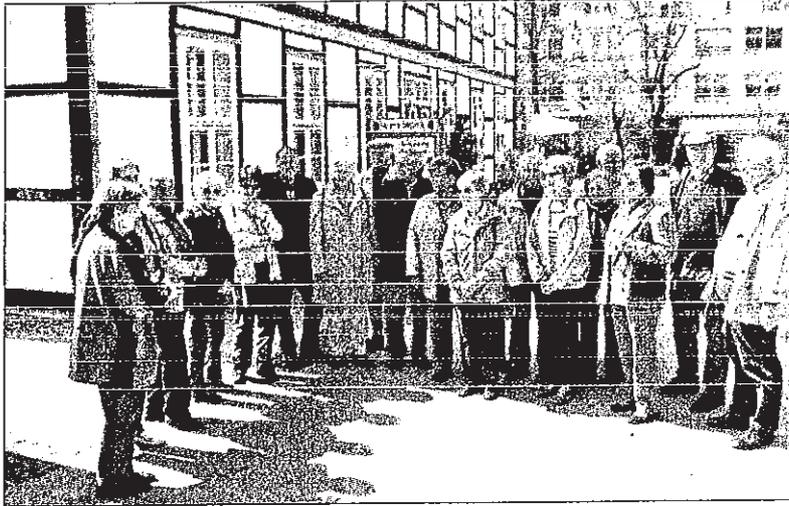
Wir bitten um Anmeldung (begrenzte Teilnehmerzahl).

Infos & Anmeldung:

Stadt- und Touristinformation (im Rathaus)
Herzogenplatz 2, 29525 Uelzen
Tel.: 0581-800 6172, Fax: 0581-800 76172
Email: tourismusinfo@stadt.uelzen.de
Internet: www.uelzen-tourismus.de

* Für geplante Termine in 2010 achten Sie bitte auf Veröffentlichungen der Stadt- und Touristinformation Uelzen.

Allgemeine Zeitung
Sonderausgabe im
großen Erntedankfest



Die wechselhafte Geschichte Uelzens hat viele Spuren hinterlassen.



Unterhaltsam historisches Wissen vermitteln.

Klassisch und historisch

Abwechslungsreiche Stadtführungen durch die Uhlenkörperstadt

Uelzen. Die klassische Stadtführung durch Uelzen findet immer sonnabends statt: Es geht durch die historische Innenstadt bis zum Schnellenmarkt. Thema sind natürlich die Uhlenköpersage, das Goldene Schiff und Niges Hus, der Hundertwasser-Bahnhof und auch das Gildehaus.

Die wechselhafte Geschichte hat viele sehenswerte Spuren in Uelzen hinterlassen. Es wird die Heidestadt gezeigt, aus der Vergangenheit erzählt und von Ideen und Visionen berichtet.

Die Führungen beginnen um 11 Uhr, Treffpunkt ist die Touristinformation am Herzogenplatz. Die Stadtführungen kosten 5 Euro pro Person.

Mit dem Nachtwächter durchs abendliche Uelzen

Der Nachtwächter geht um in Uelzens Innenstadt: Zu später Stunde zieht er mit seiner Laterne durch dunkle Straßen und finstere Winkel. Unterwegs trifft er auf Uelzener Personen und Persönlichkeiten vergangener Tage, die Alltägliches und Kurioses aus ihrem beschwerlichen Leben erzählen. Beispielsweise warum es ein Fass Bier braucht, um das Amt des Schuhmachers zu erwerben. Wie es dazu kam, dass sich die Uelzener als „Uhlenkörper“ verspotten lassen mussten. Warum es sich für einen englischen Kaufmann lohnte, die mühselige Rei-

unternehmen. Antworten auf diese Fragen liefern szenische Einlagen mit kostümierten, historischen Uelzener Figuren an markanten Punkten der Uelzener Innenstadt. Die Tour startet mit einem zünftigen Schluck Schnaps oder fruchtigem Apfelsaft. Später erwartet „Bierbrauer Ellerndorf“ den Nachtwächter und sein Gefolge mit Bier und Brot in der dunklen Twiete.

Die öffentlichen Termine für die Nachtwächter-Führung sind zu finden auf www.uelzen-tourismus.de sowie in einem Flyer, erhältlich in der Touristinformation Uelzen. Für die Teilnahme an der Nachtwächter-Führung ist eine Anmeldung erforderlich.

Kosten: Erwachsene 9 Euro, Kinder (bis 14 Jahre) 3 Euro.

„Stein-Zeit in Uelzen“ Dagmar Glemmes Weg der Steine

Wer den Uelzener „Hundertwasser-Bahnhof“ verlässt, nimmt nachhaltige Eindrücke von goldenen Kugeln, ge-

schwungenen Linien, farbenprächtigen Mosaiken mit. Und nur wenige Schritte weiter wartet schon das nächste Kunstwerk: der Stein der Flora. Der große, bunt bemalte Felsbrocken leuchtet Reisenden und Heimkehrenden entgegen und strahlt intensive Fröhlichkeit aus. Was für ein Empfang!

Der Stein der Flora ist die erste von 21 Steinskulpturen, die den Weg vom „Hundertwasser-Bahnhof“ in die Uelzener Innenstadt säumen. Bis zu acht Tonnen schwer und manchmal über drei Meter hoch sind die Granitblöcke, von denen jeder seine eigene Geschichte hat. Auf den Steinen hat die Künstlerin Dagmar Glemme eine mythologische Welt erschaffen: Hier finden sich bunte Fabelwesen, Zeichen und Symbole, inspiriert vom Schamanentum, von der Kunst der Indianer, von den Sagen alter und fremder Völker. In den leuchtenden Farben spiegeln sich Kraft und intensive Lebensfreude wider. Wer mehr über den „Weg der

Steine“ wissen und ihm folgen möchte, dem sei das Begleithüchlein dazu empfohlen (erhältlich in der Touristinformation Uelzen, 4,95 Euro). Für Gruppen organisiert das Team der Uelzener Touristinformation Führungen entlang des Skulpturenpfads und für Kindergruppen eine Führung kombiniert mit einer Mal- und Bastelstunde. Hier erfährt man, wie die Idee zum Skulpturenpfad entstand, wie die Künstlerin ihre Visionen umgesetzt hat, wie die Steine von Schweden nach Uelzen gelangten und welche Geschichten sie erzählen.

Führungen im „Hundertwasser-Bahnhof Uelzen“

Mit Phantasie und Genie hat der Wiener Künstler Friedensreich Hundertwasser den Uelzener Bahnhof in ein außergewöhnliches Kunstwerk verwandelt. Kundige Uelzener Gästeführer erklären das Zusammenspiel von Funktion und Kunst und lenken die Blicke auf überraschende Details.

Öffentliche Führungen finden täglich von montags bis freitags, 15 Uhr, sonnabends, sonn- tags und an Feiertagen, um 14.30 und 15.30 Uhr statt.

Treffpunkt: Projektladen im Bahnhof. Kosten: 3,50 Euro pro Person. Infos und Buchung: Bahnhof 2000 Uelzen e.V., Telefon (05 81) 3 89 04 89 und www.hundertwasserbahn-

STADTFÜHRUNGEN

Weitere Themenführungen in Uelzen:

- Uelzen in der Hanse
- St. Marien-Kirche Uelzen
- Schloss Holdenstedt und Kirche
- Kinder-Führung „Stadtwald und Wildgatter“

Info und Buchung: Stadt- und Touristinformation Uelzen, Herzogenplatz 2, 29525 Uelzen, Tel. (05 81) 8 00 61 72, Email: tourismusinfo@stadt.uelzen.de.

Zeitungsartikel: GA 30.5.2010

„Kleinod für Wohnmobilisten“

Gr. Liedern (fsc/nde). „Die großzügigen Parkbuchten sind toll“, schwärmen die Gäste aus Ostfriesland. „Hier haben wir neben dem Wohnmobil genug Platz für unsere Liegestühle und können die Sonne genießen.“ Wie das Ehepaar aus dem hohen Norden haben in diesem Frühjahr viele Wohnmobilisten auf dem Stellplatz im Sportboothafen Gr. Liedern übernachtet. In dieser Woche lud Bürgermeister Otto Lukat zur offiziellen Eröffnung ein.

Anke Steffen, Leiterin der Stadt- und Touristinformati-

on Uelzen, stellte den Platz mit seinen Einrichtungen vor und dankte allen Beteiligten, die bei der Realisierung geholfen haben. „Vor allem die engagierte und konstruktive Zusammenarbeit mit dem Yachtclub Uelzen ist eine große Freude“, lobt sie. „Gemeinsam mit den Mitgliedern ist der Platz entstanden und gemeinsam werden wir dafür sorgen, dass der Platz ein nachhaltiges Angebot in Uelzen sein wird.“

In die Planung des Wohnmobil-Stellplatzes flossen Empfehlungen des ADAC, der

Rat von Wohnmobil-Fachleuten; Ideen und Erfahrungswerte von aktiven Wohnmobilisten ein. So finden Gäste am neuen Standort eine Stromsäule, eine moderne Anlage zur Ver- und Entsorgung und großzügige Stellflächen vor. Zusätzlich können sie die Einrichtungen des Yachtclubs wie Duschen, WC, Waschmaschine und Trockner nutzen. Kinder können sich auf dem kleinen Spielplatz austoben, die Großen auf der Club-Terrasse oder dem Grillplatz entspannen. Eine Tafel informiert über den Platz und seine Ausstattung, über nahe Tankstellen, Apotheken, Supermärkte sowie attraktive Ausflugsziele. Direkt am Sportboothafen führen zwei Strecken des „Nordic Walking & Fitness Park Lüneburger Heide“ und Radwege vorbei, die von den Gästen gern genutzt werden.

Realisiert wurde der Wohnmobil-Stellplatz mit EU-Fördermitteln für Maßnahmen am Stadtrand und einer Ko-Finanzierung durch die Stadt Uelzen.



Wohnmobil-Stellplatz Gr. Liedern eingeweiht. Foto: fsc



Bewegungsmangel schwächt den Organismus, schadet Herz und Gelenken. Nordic Walking stärkt und schützt – und macht noch Spaß!

Dr. med. Rüdiger Wolf,
ehem. Chefarzt der Klinik für
Kardiologische Rehabilitation,
Herz- und Gefäßzentrum Bad Reichenhagen



*Wer richtig walkt,
walkt lange gut.*

Karsten Wünsch
Physiotherapeut
Gesundheitszentrum Kersten Wünsch
Uelzen

WILLKOMMEN IM...

...„Nordic Walking & Fitness Park Lüneburger Heide“

Nordic Walking trainiert schonend den ganzen Körper und kann gegen Stress, Bluthochdruck, Herzschwäche und Schlaganfall vorbeugen. Herz und Kreislauf sowie der ganze Bewegungsapparat kommen so richtig in Schwung und die körperliche Aktivität steigert die Lebensfreude.



Das Besondere am Nordic Walking in der Region Uelzen: So effektiv dieser sanfte Sport ist, so vielfältig sind die damit verbundenen ganzjährigen Naturerlebnisse. Entdecken Sie auf Ihren Touren abwechslungsreiche Landschaften, z.B. liebliche Flussauen, eindrucksvolle Heideflächen oder ausgedehnte Waldgebiete.

Das 470 km umfassende Wegenetz erstreckt sich auf neun (Samt-)Gemeinden der Region Uelzen. Die durchdachte Beschilderung leitet Sie verlässlich bis an Ihr Ziel. Auf den Wegweisern können Sie die Entfernung zum

Endpunkt sowie den Schwierigkeitsgrad Ihrer Strecke erkennen. Wege mit der Schwierigkeitsstufe „leicht“ sind blau markiert, „mittelschwere“ mit roter und „schwere“ mit schwarzer Farbe.



Tipp: Walken Sie auf den speziellen gesundheitsorientierten Themenwegen des Nordic-Walking-Parks.





*Nordic Walking – damit Sie Ihre
Gesundheit in Bewegung bringen!*

Dr. Christian Telle
Chiroprakt Orthopädie
Orana Klinik, Bad Bevensen



*Nordic Walking ist eine einfach zu
erlernende und gelenkschonende
Art der sportlichen Betätigung für
alle Altersklassen!*

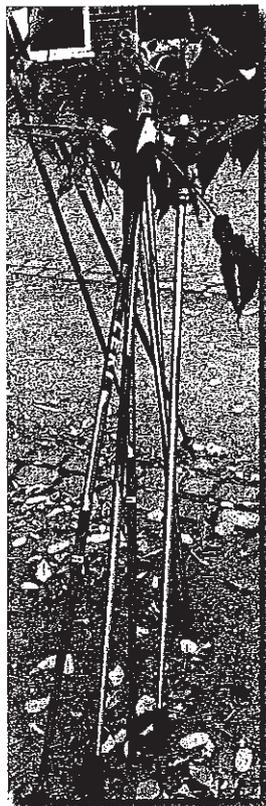
Reinhard Schwaner
Sportlehrer und Fitnessfachwirt III
Seepark Klinik, Bad Bevensen

DIE THEMENWEGE

Der „Nordic Walking & Fitness Park Lüneburger Heide“ bietet mit vier verschiedenen Themenwegen die Möglichkeit, sich besonders gesundheitsbewusst zu verhalten und gezielt den eigenen Körper zu trainieren. Eine detaillierte Beschreibung zu jedem Themenweg finden Sie auf Informationstafeln direkt am Startpunkt. Unterwegs leiten Übungstafeln zu ergänzenden Aktivitäten an, die das Gesundheitserlebnis abrunden.

Test-Strecke: Ermitteln Sie Ihre persönliche Fitness auf der 2 km langen Strecke mit Hilfe des Walking-Tests.

Puls-Weg: Dieser Weg soll Ihre Wahrnehmung auf Ihren Puls lenken. Sowohl die richtige Pulskontrolle als auch die für die individuellen Ansprüche richtige Trainingspulszone werden hier erlernt bzw. erkannt. Am Ende

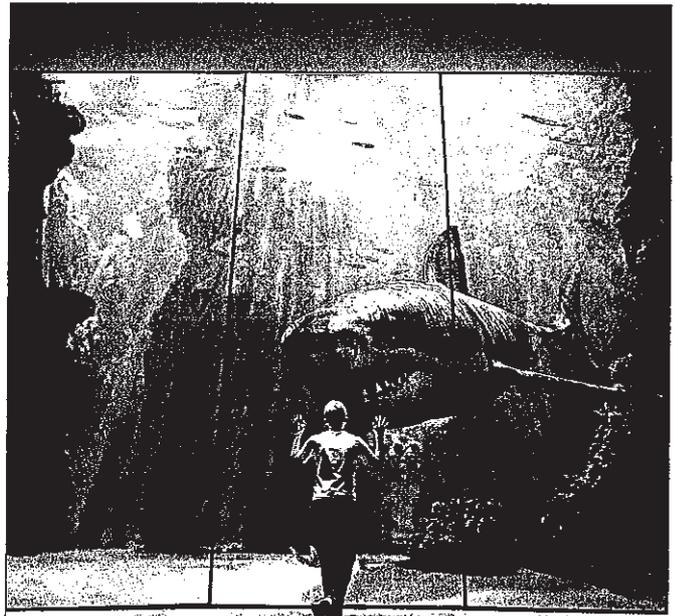
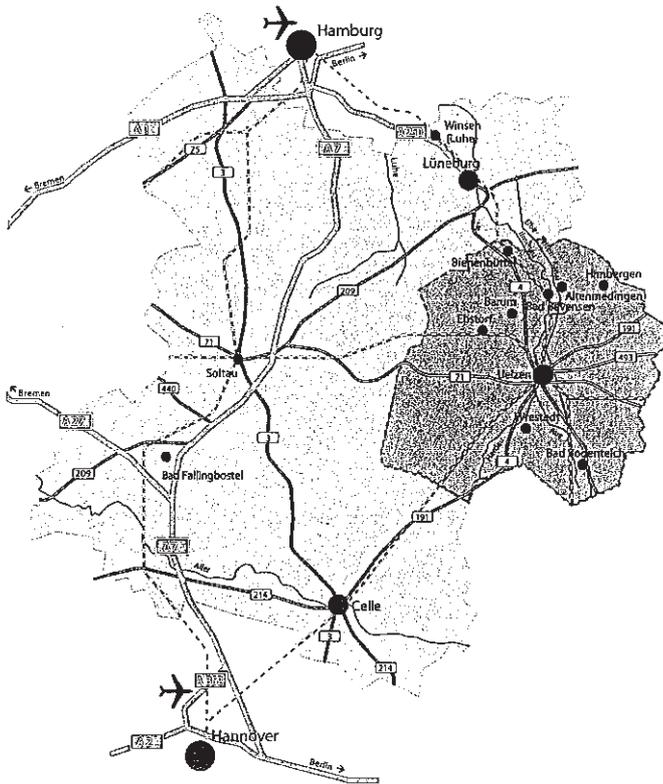


des Weges können Sie Ihr persönliches Anstrengungsempfinden beurteilen. Die Übungen auf den Übungstafeln entlang der Wege unterstützen vor allem das Herz-Kreislauf-System, so dass der Weg sich besonders für Nordic-Walking-Anfänger und Herzpatienten eignet.

Senso-Weg: Durch die natürlichen, häufig wechselnden Bodenbeläge auf dem Senso-Weg soll die wirbelsäulennahe Muskulatur geschult werden. Die wegbegleitenden Übungen können dazu beitragen, die Balance und somit die Körperhaltung und das Körpergefühl zu verbessern.

Fitness-Weg: Vor allem aktive und sportliche Nordic-Walker werden diese Strecke mögen. Durch das ausgeprägte Höhenprofil und die häufigen Bodenbelagwechsel ist sie eine sportliche Herausforderung und trainiert die körperliche Leistungsfähigkeit. Zur Kräftigung und Aufbau der Muskeln tragen die Kraftübungen auf den Übungstafeln entlang des Weges bei.





Gut, wer auf der sicheren Seite ist.
Sparkassen-Versicherungen.

 Sparkasse
Uelzen Lüchow-Dannenberg

Wollen Sie wissen, auf welcher Seite Sie stehen? Durch eine individuelle Analyse erhalten Sie ein maßgeschneidertes Versicherungspaket, damit Sie nicht nur gegen alle Gefahren, sondern auch gegen unnötige Versicherungen geschützt sind. Mehr dazu in unseren Geschäftsstellen oder unter www.sparkasse-uelzen.de. Wenn's um Geld geht – Sparkasse.

LÜNEBURGER
HEIDE
HeideRegion Uelzen!

Zertifiziert durch





LÜNEBURGER
HEIDE



HeideRegion Uelzen

TOURIST-INFOS



Bad Bevensen Marketing GmbH
Dahlenburger Straße 1
29549 Bad Bevensen
Telefon: 0 58 21 / 5 70
info@bad-bevensen.de
www.bad-bevensen-tourismus.de

Gemeinde Barum
Bäckergang 3
29576 Barum
Telefon: 0 58 06 / 2 95
gemeinde.barum@t-online.de

Gemeinde Bienenbüttel
Marktplatz 1
29553 Bienenbüttel
Telefon: 0 58 23 / 98 00-0
service@bienenbuettel.de
www.bienenbuettel.de

Verkehrsbüro Ebstorf
Winkelplatz 4a
29574 Ebstorf
Telefon: 0 58 22 / 29 96
touristinfo@ebstorf.de
www.ebstorf-tourismus.de
www.ebstorf.de

Gemeindebüro Himbergen
Bahnhofstraße 1
29584 Himbergen
Telefon: 0 58 28 / 5 43
gemeinde.himbergen@t-online.de
www.himbergen.de

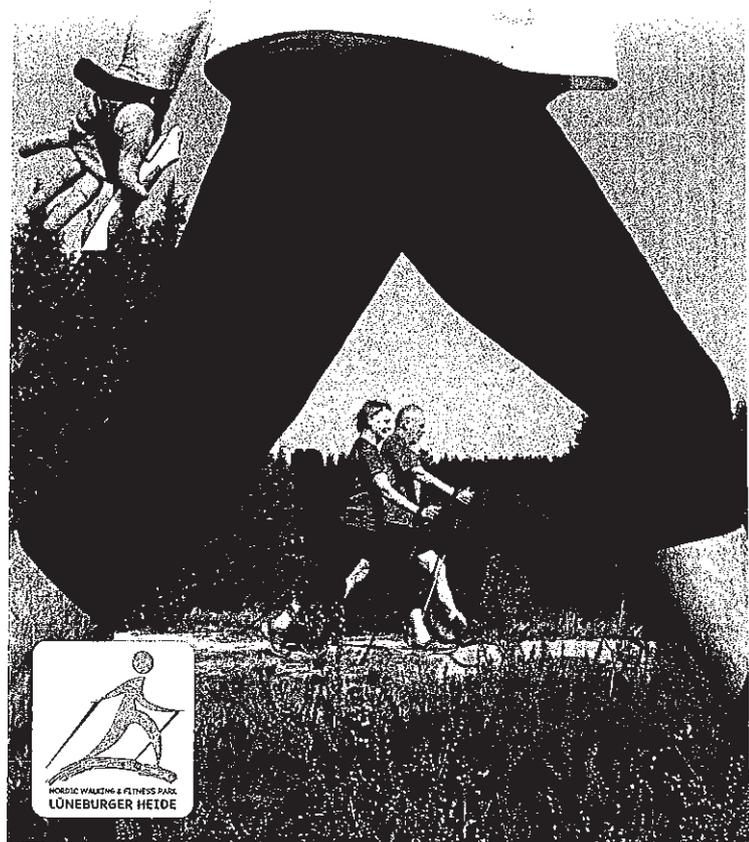
**Samtgemeinde Bodenteich /
Wrestedt**
Kurverwaltung &
Fremdenverkehrsamt
Bad Bodenteich
Burgstraße 8
29389 Bad Bodenteich
Telefon: 0 58 24 / 35 39
t.nowotny@bad-bodenteich.de
www.bad-bodenteich.de

Stadt- & Touristinformation Uelzen
Herzogenplatz 2
29525 Uelzen
Telefon: 05 81 / 8 00-61 72
tourismusinfo@stadt.uelzen.de
www.uelzen-tourismus.de

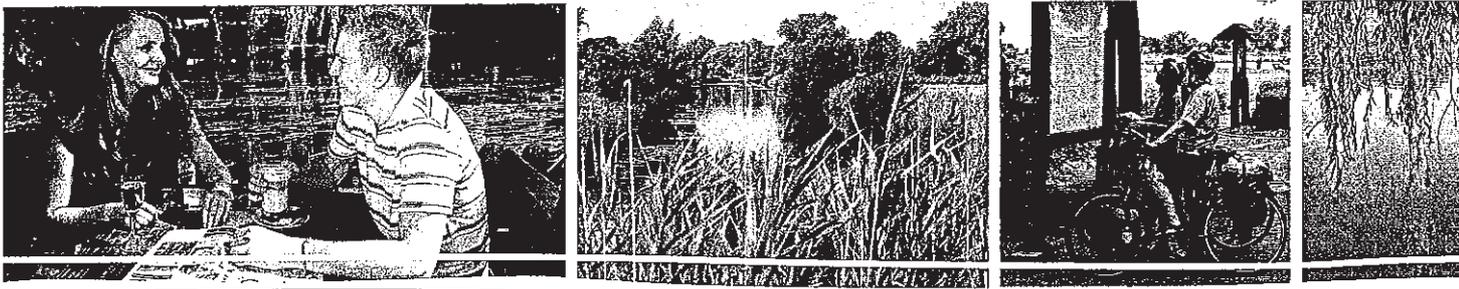
Lüneburger Heide GmbH
Telefon: 07 00 / 20 99 30 99
info@lueneburger-heide.de
www.lueneburger-heide.de

HeideRegion Uelzen e.V.
Telefon: 05 81 / 7 30 40
info@heideregion-uelzen.de
www.heideregion-uelzen.de

NORDIC WALKING & FITNESS PARK LÜNEBURGER HEIDE



www.heide-walking.de



DER ILMENAURADWEG

Mit dem Fahrrad durch die Lüneburger Heide

Radeln Sie auf abgeschiedenen Wegen durch das FFH-Naturschutzgebiet Ilmenau und erfahren Sie allerlei Staunenswertes zur Tier- und Pflanzenwelt am Wegesrand.

Rund 120 km umfasst die vollständig nach aktuellen ADFC-Richtlinien beschilderte Gesamtstrecke des Naturerlebnissradweges, der den wichtigsten Heidefluss von seinen Quellbächen im Landkreis Uelzen bis zur Elbeimündung ins Hamburger Vorland begleitet.



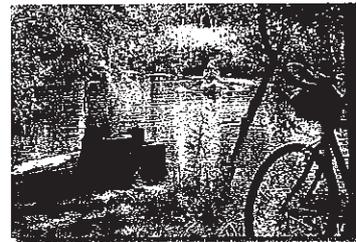
Sinne des Naturschutzes möglichst verzichtet. Das bedeutet, dass einige Streckenabschnitte nicht direkt am Flussufer verlaufen. Je nach Witterung und Jahreszeit wird ein robustes Tourenrad, MTB oder Trekkingrad mit Mehrgangschaltung empfohlen.

Die Route ist weitestgehend flach mit überwiegend asphaltierten, zum Teil auch naturbelassenen Abschnitten (Schotter-, Sand- und Waldböden). Auf den Bau neuer Wege wurde bei der Anlage des Ilmenauradweges in



Zahlreiche Sehenswürdigkeiten, verschiedene Naturerlebnisangebote, 31 familiengerecht gestaltete und vertonte Informationstafeln zum FFH-Gebiet sowie eigens geschriebene Hörspiele (gratis im Internet unter www.ilmenauradweg.de) machen die Fahrt zu einem besonderen Erlebnis.

Wer den ganzen Radweg abfahren will, sollte sich 2-3 Tage Zeit nehmen. Durch die Vernetzung mit anderen Fernradwegen –



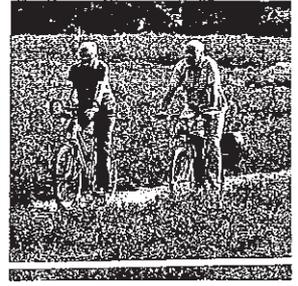
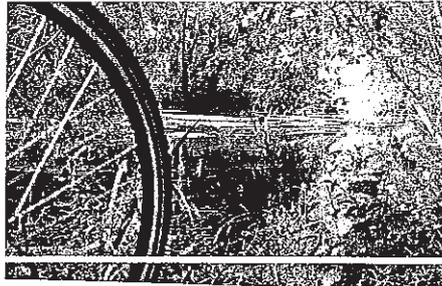
dem Weser-Harz-Heide-Radweg, dem Lüneburger Heide-Radweg und dem Elberadweg – ergibt sich eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten bei der Routenplanung. Dabei kann in Winsen, Bardowick, Lüneburg, Bienenbüttel, Bad Bevensen, Uelzen, Suderburg, Wieren und Bad Bode

den der Zug genutzt werden, um an- bzw. abzureisen.

DER NATURRAUM



Die Ilmenau ist das mit Abstand größte und wichtigste Gewässer der Lüneburger Heide. Besondere Bedeutung besitzt der Heidefluss mit seinen Nebenbächen und Auen als Lebensraum zahlreicher seltener Tier- und Pflanzenarten. Sein besonderer Stellenwert wird durch die Ausweisung als europäisches Naturschutzgebiet entsprechend der Fauna-Flora-Habitat-Richtlinie (FFH) deutlich. FFH-Gebiete



dienen der Erhaltung der biologischen Vielfalt in der Europäischen Union. Die Gesamtfläche des FFH-Gebietes Ilmenau beträgt rund 54 km².

Weite Wiesen- und Weideflächen, die von Baumreihen, eingestreuten Sümpfen und kleinen Erlenau- und Bruchwäldern durchsetzt sind, bestimmen das Bild der Ilmenauaue. Häufig finden sich am Ufer unterbrochene Gehölzsäume aus Erlen und Weiden sowie angepflanzten Pappeln.

Die Ilmenau zeichnet sich durch eine sehr artenreiche Fischfauna aus. Einige der 30-40 Arten sind stark gefährdet. Dazu gehören Äsche, Lachs, Elritze, Bitterling und Groppe.

Auch Wirbellose finden sich reichlich. Allein 68 verschiedene Eintags-, Stein- und Köcherfliegenarten, davon 25 „Rote Liste“-Arten, konnten nachgewiesen werden. Weitere geschützte und zum Teil vom Aussterben bedrohte Arten, die in der Ilmenau vorkommen, sind die Bachmuschel, die Grüne Keiljungfer (Libelle) und der Fischotter. Typische Vogelarten sind Eisvogel, Gebirgsstelze, Pirol, Kleinspecht und Nachtigall.



Auf dem Ilmenauradweg, der sich so nah wie möglich an den Quellbächen und dem Flussufer der Ilmenau orientiert, lässt sich die große Bedeutung des einmaligen Naturraums an vielen Stellen erfahren. Erfolgreiche Schutzmaßnahmen werden an den Naturinformationspunkten unmittelbar erläutert.

INTERNET

www.ilmenauradweg.de



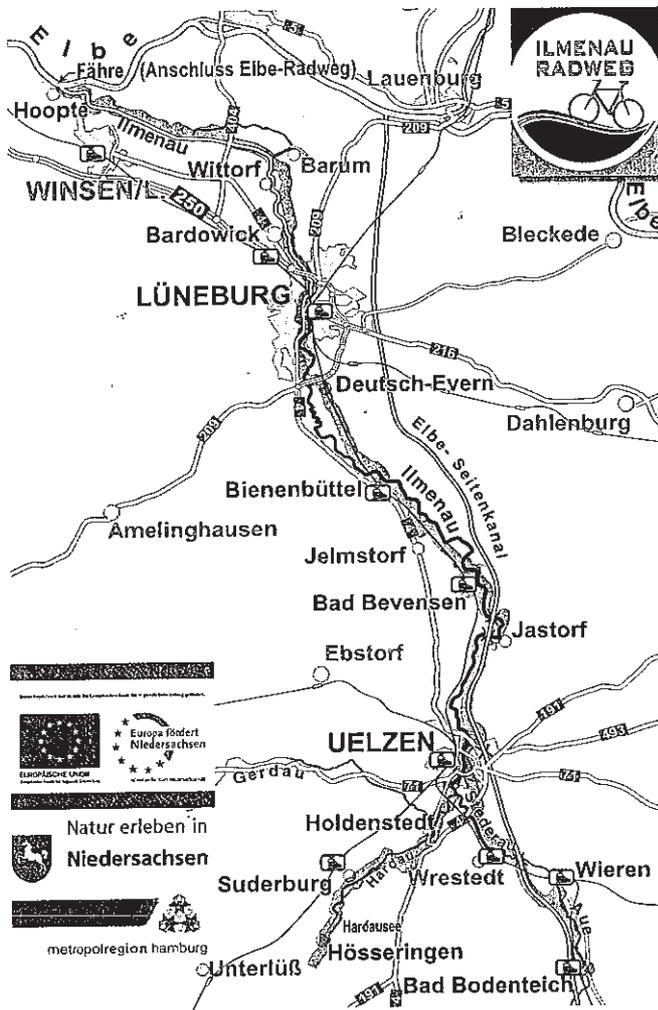
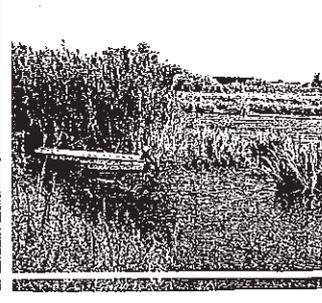
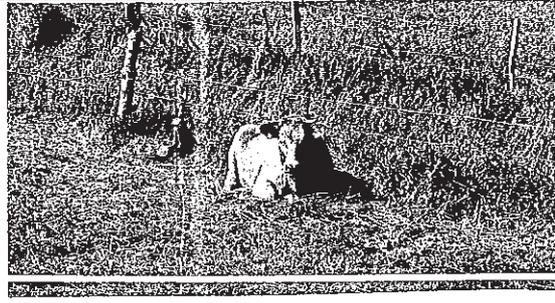
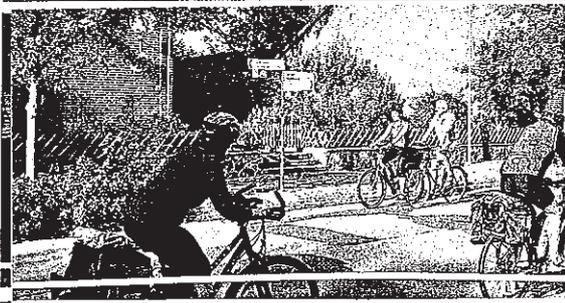
Auf den Internetseiten des Ilmenauradweges gibt es viel zu entdecken. Sie erfahren Wissenswertes über die einzelnen Etappen, Sehenswürdigkeiten, fahrradfreundliche Unterkünfte, An- und Abreisemöglichkeiten, Radverleihstationen oder Fahrradservicestellen. Informieren Sie sich über alle Naturinformationspunkte entlang des Radweges und lesen Sie Interessantes rund um die herrliche Natur des Ilmenautals. Nutzen Sie die vielfältigen Download-Möglichkeiten auf den Internetseiten wie z.B. die GPS-Tracks, Hörspiele oder die detaillierten Karten mit dem Verlauf des Ilmenauradweges.

INFRASTRUKTUR

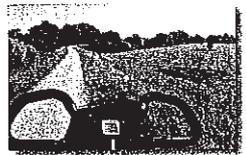
Fahrradfreundliche Infrastruktur



Der Ilmenauradweg ist durchgängig in beide Richtungen beschildert – das Radweg-Logo weist Ihnen den Weg! Damit Sie sich unterwegs ausruhen können, wurden Tische, Bänke und Fahrradabstellbügel aufgestellt. Bei schlechtem Wetter bieten mehrere Schutzhütten Unterschlupf. Hier und an anderen ausgesuchten Plätzen finden Sie auch Übersichtstafeln, die Sie über den Radweg, den aktuellen Standort und die nächste Rastmöglichkeit informieren.



RADFAHREN MIT GPS



... bietet auch dem Radwanderer am Ilmenauradweg viele Vorteile. Statt nach Schildern Ausschau zu halten, können Sie sich voll und ganz auf die Umgebung und die Schönheit der Natur konzentrieren.

Die Daten für die Gesamtstrecke und die einzelnen Etappen des Ilmenauradwegs finden Sie gratis im Internet unter www.ilmenauradweg.de.

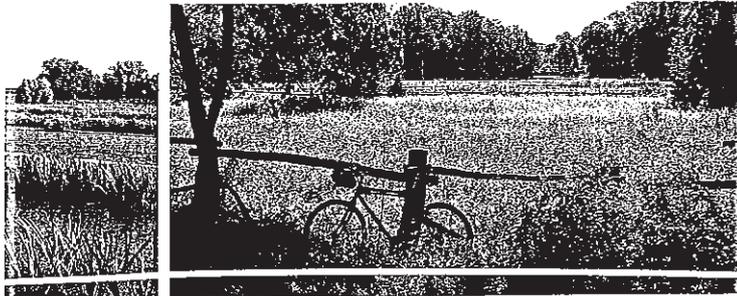
ERSTMALIG IN DEUTSCHLAND



ein Radweg zum Hören

Der Ilmenauradweg ist der erste Fernradweg, den Sie auch hören können! Alle 31 Naturinformationspunkte entlang der Strecke wurden vertont und sind im MP3-Format für Sie kostenlos im Internet verfügbar (www.ilmenauradweg.de). Zusätzliche Märchen, Reportagen und Traumreisen, produziert von Schulklassen und Studenten der Leuphana Universität Lüneburg, bringen Ihnen auf unterhaltsame Weise die Geschichte und die einzigartige Tier- und Pflanzenwelt des Naturschutzgebietes näher. Unser Tipp: nutzen Sie dieses Angebot am heimischen PC oder vor Ort am Ilmenauradweg, indem Sie Ihr MP3-fähiges Handy oder Ihren MP3-Player zum elektronischen Reiseführer machen.

© Verlag Jens Büttler GmbH & Co. KG - 29625 Uelzen



LUNEBURGER
HEIDE



Stadt Land Spaß!

TOURIST-INFORMATIONEN



am Ilmenauradweg

Kurverwaltung Bad Bodenteich
Burgstr. 8
29389 Bad Bodenteich
Tel. 05824/3539 · Fax 3308
info@bad-bodenteich.de

Bad Bevensen Marketing GmbH
Dahlenburger Str. 1
29549 Bad Bevensen
Tel. 05821/570 · Fax 5766
bbm@bad-bevensen.de

Touristinformation Suderburger
Land, Haus des Gastes
Räberweg 4 · 29556 Hösseringen
Tel. 05826/1616 · Fax 98070
info@sudenburg.de

Gemeinde Bienenbüttel
Marktplatz 1
29553 Bienenbüttel
Tel. 05823/98000 · Fax 980098
service@bienenbuettel.de

Stadt- u. Touristinformation Uelzen
Herzogenplatz 2 · 29525 Uelzen
Tel. 0581/800-6172
Fax 800-76172
tourismusinfo@stadt.uelzen.de

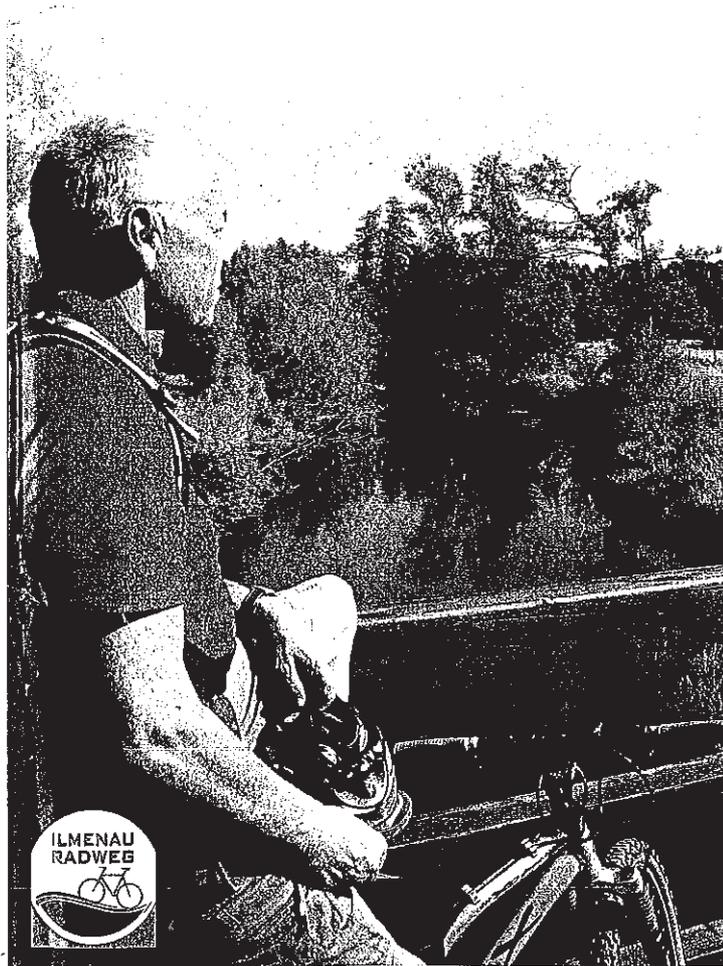
Lüneburg Marketing GmbH
Rathaus/Am Markt
21335 Lüneburg
Tel. 0800/2205005 · Fax 2076644
touristik@lueneburg.de

HeideRegion Uelzen e.V.
Herzogenplatz 2
29525 Uelzen
Tel. 0581/73040 · Fax 0581/72384
info@heideregion-uelzen.de

Lüneburger Heide GmbH /
Zweigstelle Hanstedt
Am Steinberg 2 · 21271 Hanstedt
Tel. 04184/85050 · Fax 850550
info@lueneburger-heide.de

Lüneburger Heide GmbH
Tel. 0700 / 20993099
www.ilmenauradweg.de

ILMENAURADWEG



www.ilmenauradweg.de

**Der Präsident des
Niedersächsischen Landesrechnungshofs
- Überörtliche Kommunalprüfung -**

**Bericht
über die überörtliche Prüfung
der Stadt Uelzen**

Haushaltsjahre 2007 bis 2009

Prüfungsgruppe: Lüneburg 2

Herr Demmer (Prüfungsgruppenleitung)

Herr Gnade

Herr Liwke

Herr Schuler

Hildesheim, 23.08.2011

Az.: 6.3-10710-360025



Niedersachsen

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vorbemerkungen zur überörtlichen Prüfung	5
II. Die Stadt Uelzen	6
II.1 Regionale Besonderheiten	6
II.2 Struktur der Aufgabenerledigung.....	7
II.3 Aufgabenkritik und demografische Entwicklung.....	9
III. Wesentliches Ergebnis der Prüfung	11
III.1 Gesamtbetrachtung.....	11
III.2 Zusammenfassung.....	18
IV. Feststellungen zu den einzelnen Prüfungsfeldern	19
IV.1 Verwaltungssteuerung.....	19
IV.2 Personalmanagement	22
IV.3 Gebäudemanagement.....	28
IV.4 Einrichtungen und Beteiligungsmanagement	30
IV.5 Haushalt und Finanzen	37
IV.6 Kassenwesen.....	57
IV.7 Haushaltssicherung.....	60
V. Ansichten	66
V.1 Zustandekommen der Haushaltssatzungen	66
V.2 Haushaltsplanung und Rechnungsergebnisse	67
V.3 Allgemeine Deckungsmittel	71
V.4 Schuldenübersicht.....	72
V.5 Entwicklung der Stellenzahl.....	73
V.6 Entwicklung der Personalaufwendungen.....	74
VI. Anlagen.....	75
Abkürzungsverzeichnis.....	76

I. Vorbemerkungen zur überörtlichen Prüfung

Mit dem Gesetz zur Neuordnung der überörtlichen Kommunalprüfung sind die Aufgaben der Nds. Kommunalprüfungsanstalt auf den Nds. Landesrechnungshof übergegangen. Die überörtliche Kommunalprüfung obliegt seit dem 01.01.2011 dem Präsidenten des Nds. Landesrechnungshofs.

Die überörtliche Prüfung der Stadt Uelzen hat die Rechtsvorgängerin, die Nds. Kommunalprüfungsanstalt in der Zeit vom 25.10.2010 bis 18.11.2010 gem. §§ 2 bis 4 NKPG i. d. F. vom 10.12.2008 durchgeführt. Sie hat die Haushaltsjahre 2007 bis 2009 geprüft und – soweit erforderlich – das Haushaltsjahr 2010 einbezogen.

Um vergleichende Aussagen im Rahmen einer interkommunalen Betrachtung treffen zu können, wurden die Städte Aurich, Gifhorn, Langenhagen, Melle, Northeim, Papenburg, Peine, Uelzen und Wolfenbüttel sowie die Gemeinde Seevetal in einen Vergleichsring einbezogen. Für die Bildung der Vergleichsringe waren insbesondere die Gemeindegröße und prüfungsorganisatorische Gründe maßgeblich.

Die gebildeten Kennzahlen ermöglichen es der Stadt Uelzen, den jeweiligen Standort im interkommunalen Vergleich zu bestimmen und möglicherweise notwendige Handlungsbedarfe zu erkennen.

Schwerpunkte der überörtlichen Prüfung waren die Bereiche Verwaltungssteuerung, Personalmanagement, Gebäudemanagement, Einrichtungen sowie Haushalts- und Finanzwirtschaft.

Zu den maßgeblichen Ergebnissen aus dieser überörtlichen Prüfung hatte die Gemeinde in dem am 03.12.2010 geführten Erörterungsgespräch und im schriftlichen Verfahren nach der Übersendung des Prüfungsberichtsentwurfs Gelegenheit zur Stellungnahme. Davon hat die Stadt Uelzen mit Schreiben vom 19.04.2011 Gebrauch gemacht.

Soweit beide Geschlechter betroffen sind, wird zur besseren Lesbarkeit des Berichts nur die männliche Form verwendet.

II. Die Stadt Uelzen

II.1 Regionale Besonderheiten

Die Stadt Uelzen ist Kreisstadt und liegt als Mittelzentrum verkehrsgünstig im östlichen Teil der Lüneburger Heide. Mit ihren 34.397 Einwohnern (30.06.2009) gehört die Stadt zur Metropolregion Hamburg. Derzeit ist sie vor allem durch die Bundesstraßen B 4, B 191, B 493 und B 71 an den überregionalen Verkehr angebunden. Darüber hinaus ist bereits seit mehreren Jahren der Bau der A 39 geplant, von dem sich die Stadt weitere wirtschaftliche Impulse erhofft. An das Schienennetz ist die Stadt durch den Bahnhof Uelzen, der einen regionalen und überregionalen Knotenpunkt bildet, angebunden. Über den am Elbeseitenkanal gelegenen Hafen ist die Stadt auch für den Schiffsverkehr zu erreichen. Zur Stadt Uelzen, die eine Fläche von 135,8 qkm umfasst, gehören neben der Kernstadt weitere 22 Orts- und sonstige Ortsteile.

Uelzens Wirtschaftsstruktur ist geprägt durch die Schwerpunktbranchen der Lebensmittelproduktion, der Gesundheitswirtschaft, dem Tourismus, dem Maschinenbau und der Landwirtschaft, deren Betriebe und Unternehmen auch gleichzeitig die größten Arbeitgeber der Stadt sind. Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft betrug 1,2 %, auf das produzierende Gewerbe entfielen 23,5 %, auf Handel, Verkehr und Gastgewerbe 26,6 % und auf die Erbringung von Unternehmens- und privaten Dienstleistungen 48,6 %. Am Arbeitsort Uelzen waren am 30.09.2009 13.838 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Gegenüber dem Vergleichswert vom 30.06.2006, der sich seinerzeit auf 13.178 Beschäftigte belief, ist somit ein Anstieg der Gesamtzahl um 4,8 % zu erkennen. Die Bedeutung Uelzens als zentraler Arbeitsort der Region wird auch durch den positiven Pendlersaldo unterstrichen. Hier standen am 30.06.2009 7.595 Einpendlern nur 4.220 Auspendler gegenüber. Auch hier ist gegenüber 2006 ein Anstieg um 5,3 % zu verzeichnen.

Die Arbeitslosenzahlen im Landkreis Uelzen entwickelten sich von Anfang 2006 bis Ende 2009 ebenfalls deutlich rückläufig. Waren im Januar 2006 13,2 % der Erwerbspersonen ohne Arbeit, reduzierte sich diese Zahl auf 7,9 % im Dezember 2009 und lag damit nur noch geringfügig über dem Landesdurchschnitt von 7,8 %.

Auffällig hoch war in der Stadt Uelzen der Anteil der Schulabgänger mit Hochschulreife, der nach den statistischen Daten des LSKN 2008 bei rund 33,8 % und damit deutlich über dem Landesdurchschnitt von 23,2 % lag. Auf der anderen Seite war auffällig, dass im Gegensatz zu dem großen Anteil der Schulabgänger mit Hochschulreife der Anteil der Schulabgänger mit einem Realschulabschluss deutlich unterproportional ausgeprägt war. Dieser Anteil lag für die Stadt Uelzen bei 39,3 %, während der Landesdurchschnitt hier bei 48,7 % lag.

Angesichts des bevorstehenden gesellschaftlichen Wandels und damit verbundener zahlreicher neuer Aufgaben hat die Verwaltung der Stadt Uelzen bereits Anfang der neunziger Jahre erkannt, dass diese Veränderungen mit den traditionellen Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen bzw. Denk- und Handlungsweisen nicht mehr zu bewältigen sein werden. Aufgrund dieser Überlegungen ist die Stadt Uelzen bereits seit vielen Jahren bemüht, die eigene Aufgabenerledigung zu reformieren. Beispiele für diese Bemühungen sind die Verwaltungsreform und ihre Fortführung, eine stetige Organisations- und Personalentwicklung sowie die Einführung der Doppik. In diesem Zusammenhang fungierte die Stadt mit dem Modellprojekt als Pilotanwender für die Einführung der Doppik in Niedersachsen.

Der Verlauf des gesamten Prüfungszeitraums war darüber hinaus geprägt von der Strukturschwäche der Region und der daraus resultierenden unzureichenden Finanzausstattung. Wesentlicher Grund hierfür ist die ungünstige geografische Lage weit entfernt von und genau zwischen den Großstädten Hamburg und Hannover.

II.2 Struktur der Aufgabenerledigung

Während des Prüfungszeitraums hat die Stadt Uelzen ihre Organisationsstruktur weiter optimiert, indem die Aufgabenwahrnehmungen für die Bereiche der Gebäudewirtschaft, des Rechnungsprüfungsamts, der Informationstechnologie und der Wirtschaftsförderung im Rahmen von Kooperationen ausgelagert wurden. Darüber hinaus bestand die Organisationsstruktur der Kernverwaltung aus einer Linienorganisation, die in vier Dezernate und sechs Fachbereiche untergliedert war. Hinzu kamen weitere Stabsstellen. Das zum Zeitpunkt der Prüfung vor Ort gültige Organigramm vom 01.07.2010 ist diesem Bericht als Anlage (VI.) beigefügt.

Über die Kernverwaltung hinaus erfolgte die Aufgabenerledigung auch in verschiedenen Formen wirtschaftlicher Betätigung im Sinne der §§ 108 ff. NGO. In diesem Zusammenhang wurde mit Wirkung zum 01.01.2009 eine gemeinsame kommunale Anstalt zusammen mit dem Landkreis Lüchow-Dannenberg gegründet und dieser die Aufgabe der Gebäudewirtschaft übertragen. Beginnend ab 01.01.2010 stellt ebenfalls eine gemeinsame kommunale Anstalt, bestehend aus der Stadt Uelzen, dem Landkreis Uelzen und weiteren kreisangehörigen Gemeinden, die Informationstechnologie für die Stadt Uelzen zur Verfügung. Weitere Kooperation mit dem Landkreis Uelzen betreffen die Bereiche Rechnungsprüfungsamt und Wirtschaftsförderung.

Unternehmenszwecke verfolgen insbesondere die Stadtwerke GmbH mit ihren Geschäftsfeldern Strom- und Wärmeversorgung, Bäder sowie öffentlicher Personennahverkehr und die Stadthallen GmbH, die den Ausbau und die Verpachtung der Stadthalle organisiert.

Die Stadt ist weiterhin Trägerin aller Schulformen einschließlich der Gymnasien. Zur Aufrechterhaltung eines angemessenen Schulbetriebs muss die Stadt, obwohl eine rechtliche Verpflichtung nicht besteht, eine ganze Personalstelle für die IT-Unterstützung bereitstellen. Darüber hinaus steht auch noch ein Schulsportplatz im Eigentum der Stadt.

Im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens stellte die Stadt heraus, dass sie im Rahmen ihrer Schulträgerschaft zwar Finanzausgleichsleistungen für die Wartung und Pflege der Computersysteme und Netzwerke erhalte, aber aus ihrer Sicht bisher nicht abschließend geklärt sei, ob es sich bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe möglicherweise um eine innere Schulangelegenheit handelt. Auch sei aus Sicht der Stadt bisher nicht geklärt, ob diese Aufgabenwahrnehmung dem Konnexitätsprinzip unterliege.

Weitere klassische Einrichtungen von Kommunen, wie z. B. Museen oder auch die Musikschule, werden in Uelzen in Vereinsform betrieben und erhalten von der Stadt lediglich entsprechende Zuschüsse. Auch die Einrichtungen für die Aufgabe der Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen wie beispielsweise Kindergärten usw. befinden sich nicht in der Trägerschaft der Stadt, sondern werden durch Kirchen und ähnliche andere Institutionen betrieben.

An öffentlichen Einrichtungen hält die Stadt Uelzen unter anderem einen Kinder- und Jugendtreff, eine Stadtbibliothek und auch ein Jugendzentrum für die Einwohner vor.

Detaillierte Ausführungen zum Beteiligungsmanagement der Stadt Uelzen sind dem Berichtsteil IV.4 (Einrichtungen und Beteiligungsmanagement) zu entnehmen.

II.3 Aufgabenkritik und demografische Entwicklung

Ziel einer Kommune sollte sein, als moderne Organisation die Strukturen, Abläufe und Verfahren regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und sie neueren Entwicklungen anzupassen. Eine regelmäßige systematische Aufgabenkritik und damit ein Hinterfragen der eigenen Effektivität bzw. Effizienz erfolgte bei der Stadt Uelzen im Prüfungszeitraum. In der Vergangenheit gab es flächendeckende Aufgabenkritik als Basis für die Einführung des produktorientierten Haushalts mit dem Ziel der Schnittstellenreduzierung und Geschäftsprozessoptimierung. Die NKPA hält die konsequente Fortführung der systematischen Aufgabenkritik als Grundlage für eine effektive und planvolle Verwaltungssteuerung für zwingend erforderlich.

Mit Blick auf die demografische Entwicklung war die Einwohnerzahl der Stadt Uelzen im Prüfungszeitraum leicht rückläufig und lag am 31.12.2009 bei rund 34.300 Einwohnern. Nach der aktuellen kleinräumigen Bevölkerungsvorausberechnung des LSKN (Basisjahr 2008) wird diese Entwicklung mittelfristig anhalten. Die Prognose geht von einer weiter sinkenden Einwohnerzahl bis zum Jahr 2018 aus. Die längerfristige Prognose der Bertelsmann Stiftung (Demografiebericht aus dem Projekt Wegweiser Kommune) sagt bis 2025 einen überdurchschnittlichen Bevölkerungsrückgang von rund 4,0 % zum Basisjahr 2008 voraus.

Die demografische Entwicklung geht in Uelzen mit einer sich verändernden Altersstruktur einher. Während beim Anteil der unter 18-Jährigen nach der Bertelsmannprognose bis 2025 ein Rückgang um 2 % auf 14,8 % erwartet wird, prognostiziert die Studie für den Anteil der älteren Einwohner (über 65 Jahre) einen deutlich Anstieg auf 26,9 % im Jahr 2025.

Die Stadt Uelzen hatte zum Prüfungszeitpunkt die grundsätzliche Bedeutung des Themenkomplexes Demografie bereits erkannt und war sich des Trends der demografischen Entwicklung bewusst, konkrete Maßnahmen waren jedoch noch nicht verbindlich eingeleitet. Im Mai 2010 hatte sich dazu eine Projektgruppe „Demografischer Wandel“ bei der Stadt Uelzen konstituiert, die Handlungsfelder und Projektziele für den Themenbereich erarbeiten soll.

Mit der demografischen Entwicklung werden sich in den nächsten Jahren insbesondere die Rahmenbedingungen für die Bauleitplanung und die kommunale Infrastrukturvorsorge mit Blick auf sich verändernde Altersstrukturen grundlegend verändern. Die Stadt Uelzen wird nach Einschätzung der NKPA ihre Bevölkerungs- und Gemeinbedarfsentwicklung sowie die demografischen Entwicklungsprozesse analysieren und die unterschiedlichen Fragestellungen zu den Aufgabenfeldern Wohnen, Bildung und Ausbildung, Arbeiten, Jugend und Familie, soziale Sicherung, Gesundheitswesen, Kultur und Freizeit, Zuwanderung und Integration, Städtebau und städtische Infrastruktur beantworten müssen. Diese Analyse sollte dabei Grundlage für eine strategisch orientierte Stadtentwicklung sein.

III. Wesentliches Ergebnis der Prüfung

III.1 Gesamtbetrachtung

Die Stadt Uelzen befand sich bereits zu Beginn des Prüfungszeitraums in einer wirtschaftlich äußerst angespannten Situation. Diese Entwicklung hielt auch im Lauf des Prüfungszeitraums an, und die Haushaltswirtschaft konnte in keinem Jahr ausgeglichen gestaltet werden. Durch die Erwirtschaftung von Fehlbeträgen in Höhe von voraussichtlich 8,1 Mio. €, 4,3 Mio. € und 6,3 Mio. € wird sich der Gesamtfehlbetrag auf etwa 47,9 Mio. € am Ende Haushaltsjahres 2009 belaufen. Da die durch die Stadt Uelzen erstellten Jahresabschlüsse für die Jahre 2006 bis 2009 noch nicht durch das RPA geprüft worden waren und auch der Rat die vorgeschriebenen Entlastungen für diese Jahre noch nicht erteilt hatte, handelt es sich bei den vorstehenden Angaben lediglich um vorläufige Zahlen, die durchaus noch Änderungen erfahren können. Aufgrund der dargestellten Entwicklung wird festgestellt, dass die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt Uelzen während des Prüfungszeitraums (2007 bis 2009) stark eingeschränkt war.

Auch die Haushaltsplanung 2010 und die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung für die Haushaltsjahre 2011 bis 2013 sahen eine Fortsetzung dieser Entwicklung auf anhaltend hohem Fehlbetragsniveau vor. Dies hat zur Folge, dass am Ende des Haushaltsjahres 2013 nach aktueller Prognose der Stadt ein Gesamtfehlbetrag von annähernd 93 Mio. € zu erwarten sein wird. Sollte es der Stadt Uelzen in Zukunft nicht möglich sein, diese Entwicklung zu stoppen, wird sie ihre finanzielle Leistungsfähigkeit vollständig verlieren. Daher ist eine noch weitere Intensivierung der Haushalts-sicherungs-bemühungen für die Stadt Uelzen alternativlos. Ziel dieser Bemühungen muss es sein, zunächst den strukturellen Fehlbeträgen entgegenzuwirken, um im Anschluss daran mit der Reduzierung der Altlasten beginnen zu können. Dieses vorrangige Ziel des Abbaus der Altlasten wird die Haushaltsplanungen und den Haushaltsvollzug bestimmen, selbst wenn ausgeglichene Ergebnishaushalte dargestellt werden könnten.

Im Rahmen der Prüfung des Personalwesens hat die NKPA die Ausgestaltung des Personalmanagements bei der Stadt Uelzen betrachtet und im Rahmen einer Quali-

tätskennzahl bewertet. Mit einem Erfüllungsgrad von 86 % liegt die Stadt Uelzen an der Spitze der Vergleichskommunen.

Die Stadt Uelzen hatte bereits frühzeitig bei der strategischen Ausrichtung des NSM-Reformprozesses Aspekte eines modernen Personalmanagements in ihrer Planung berücksichtigt und in den Folgejahren kontinuierlich ausgebaut. In vielen Bereichen des Personalmanagements war die Stadt Vorreiterin und durch vielfältige Aktivitäten in KGSt-Vergleichsringen und bei der Mitwirkung von KGSt-Berichten beispielgebend.

Seit Beginn des Prüfungszeitraums konnte die Stellenanzahl bei der Stadt kontinuierlich reduziert werden. Auch die Personalaufwendungen waren in der mittelfristigen Finanzplanung mit leicht fallender Tendenz ausgewiesen. Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle jedoch, dass die Stadt den Prüfern kein prüffähiges Datenmaterial vorgelegt hat, welches geeignet war, die Personalstellen- und Personalaufwandsentwicklung zusammenfassend für den „Gesamtkonzern Stadt Uelzen“ auszuwerten. Aufgrund des vorhandenen Datenmaterials war aber erkennbar, dass auf eine der Haushaltssituation der Stadt angepasste Entwicklung im Bereich der Kernverwaltung – insbesondere durch regelmäßig aktualisierte Personal-Sparzielvereinbarung des Rats – ein besonderes Augenmerk gelegt wurde. Die Darstellungen im HSK der Stadt waren jedoch nicht geeignet, die Stellen- und Aufwandsentwicklung transparent darzustellen.

Für die Zukunft wird es aus Sicht der NKPA notwendig sein, die strategischen und personalwirtschaftlichen Ziele der Stadt stärker mit einem zukunftsorientierten Finanzcontrolling zu verknüpfen, um die Folgekosten für Maßnahmeplanungen in die politischen Entscheidungsprozesse umfassend für den „Konzern Stadt Uelzen“ mit einzubeziehen. Die Darstellung der Personalstellen- und Personalaufwandsentwicklung unter Berücksichtigung aller Auslagerungen sollte dabei noch transparenter gestaltet werden.

Zum 01.01.2009 hat die Stadt Uelzen die Gebäudewirtschaft im Rahmen einer IKZ mit dem Landkreis Lüchow-Dannenberg in eine Anstalt öffentlichen Rechts (gAöR) überführt. Um die gute Entwicklung zu stützen und weitere Vorteile im Sinne der Qualitäts- und Haushaltssicherung zu erschließen, empfiehlt die NKPA der Stadt Uelzen, den Prozess weiter positiv zu begleiten und auch weiteren Kooperationspartnern offen zu begegnen. Die angestrebten Ziele sollten evaluiert werden.

Neben der Aufgabenerledigung über den Kernhaushalt hatte die Stadt Uelzen vermehrt Aufgaben ausgelagert. Zu den Eigenbetrieben Stadtentwässerung, Betriebliche Dienste, Stadtforst und Gebäudewirtschaft (bis 2009) hielt die Stadt ihre Friedhöfe, Märkte und die Straßenreinigung als gebühren- und entgeltfinanzierte Einrichtungen vor. Die Stadtbibliothek, ein Kinder-, Jugend- und Bürgertreff sowie das Jugendzentrum wurden aus sozialen und bildungspolitischen Gründen nicht Kosten rechnend geführt. Einrichtungen wie Stadtbad und Stadthalle wurden in GmbHs ausgegliedert.

Die Kostendeckungsgrade für Friedhöfe und Märkte lagen deutlich unter dem Landesdurchschnitt, der für die Straßenreinigung über dem Landesdurchschnitt. Im Bereich der nicht auf Kostendeckung ausgerichteten Einrichtungen waren tendenziell leicht rückläufige Zuschussbedarfe feststellbar.

Aus Sicht der NKPA wird es aufgrund der angespannten Haushaltsslage und der demografischen Entwicklung erforderlich sein, vorausschauende Konzepte für das Vorhalten notwendiger Einrichtungen zu entwickeln, vorhandene Standards zu optimieren bzw. abzusenken und entsprechende Prioritäten festzuschreiben.

Der Rat der Stadt Uelzen wird entsprechend dem Kostendeckungsgebot des NKAG darüber zu entscheiden haben, ob als weiterer Beitrag zur Haushaltssicherung die Kostendeckungsgrade aller gebühren- und entgeltfinanzierten Einrichtungen gesteigert werden müssen und Einnahmemöglichkeiten ausgeschöpft werden.

Die NKPA hat festgestellt, dass die Stadt Uelzen dem Koordinierungs- und Überwachungsauftrag eines Beteiligungsmanagements gemäß § 114a NGO aufgrund der eingesetzten personellen und organisatorischen Ressourcen nur sehr eingeschränkt nachkam. Aufgrund der Anzahl und der Art der Ausgliederungen bedarf es nach Auffassung der NKPA einer intensiven und verstärkten Betreuung und Steuerung. Hier hat die Stadt Uelzen Nachholbedarf. Dies gilt insbesondere für die Stadtwerke, um ggf. noch stärker am wirtschaftlichen Erfolg zu partizipieren. Ein Schritt hierzu ist auch eine verstärkte Mandatsbetreuung.

In ihrer Stellungnahme wies die Stadt Uelzen darauf hin, dass nach Abschluss der Prüfung vor Ort bereits Optimierungsmaßnahmen im Hinblick auf den Koordinierungs- und Überwachungsauftrag begonnen wurden. Dies betraf personelle und organisatori-

sche Veränderungen, um konkretere Zielvorgaben und Steuerungsmaßnahmen für die Beteiligungen und Ausgliederungen zu erreichen.

Aufgrund der Vielzahl der Unterbeteiligungen und der erschlossenen Geschäftsfelder kommt dem Aufsichtsrat, aber auch den übrigen Stadtgremien, eine verstärkte Aufsichts- und Steuerungspflicht zu. Hierbei nimmt das Beteiligungsmanagement eine wichtige Rolle ein, um den Informationsfluss zu lenken.

Insbesondere das Engagement in der Ukraine hat gezeigt, dass Stadtwerken eine andere Rolle als Unternehmen des privaten Wettbewerbs zukommt und dem Örtlichkeitsprinzip nach § 108 NGO stärkere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Die vielschichtigen Reaktionen in der Öffentlichkeit belegen dies.

Die NKPA empfiehlt in diesem Zusammenhang, sowohl bei neuen als auch bei den bestehenden Geschäftsfeldern, laufend eine intensive Risikoanalyse durchzuführen. Der Landesgesetzgeber hat bewusst für die wirtschaftliche Betätigung von Kommunen enge Grenzen gesetzt.

Zudem kommt dem Beteiligungsmanagement auch bei Personalentscheidungen eine beratende und präventive Rolle zu. Im Prüfungszeitraum erstreckte sich das Beteiligungsmanagement noch nicht umfassend auf die Eigengesellschaften und nicht in ausreichendem Umfang auf die Eigenbetriebe und Anstalten öffentlichen Rechts.

Auch die allgemeinen Deckungsmittel der Stadt Uelzen, die in den Jahren des Prüfungszeitraums starken Schwankungen unterworfen waren, stellen einen weiteren Ansatzpunkt, die dargestellte Entwicklung maßgeblich zu beeinflussen. Nachdem in den Jahren 2007 und 2008 zunächst noch ein erfreulicher Anstieg dieser Gesamterträge zu verzeichnen war, gingen die Haushaltsplanungen für die Jahre 2009 und 2010 jedoch von einer nennenswerten Reduzierung aus, sodass sie zum Zeitpunkt der Prüfung noch unter das Niveau des Jahres 2007 sanken. Mit Blick auf die von der Stadt zu beeinflussenden Erträge lagen die Hebesätze der Realsteuern über dem Vergleichswert der Kommunen gleicher Größenklasse. Unabhängig hiervon spiegelt der Vergleich der Realsteueraufbringungskraft je Einwohner und der Steuereinnahmekraft je Einwohner die Einnahmekraft der Stadt Uelzen wesentlich treffender wieder. Im Rahmen dieses Vergleichs lag die Stadt im Haushaltsjahr 2007 deutlich unter und in

2008 und 2009 etwa im Durchschnitt der Vergleichswerte der Kommunen gleicher Größenklasse. Vergleicht man jedoch alle niedersächsischen Kommunen, ist festzustellen, dass die Einnahmekraft der Stadt Uelzen durchgängig unter dem Landesdurchschnitt lag. Diese Situation hat nach Auffassung der NKPA zur Folge, dass neben weiteren Anstrengungen zur Haushaltssicherung im Bereich der ordentlichen Aufwendungen auch eine weitere Erhöhung der Realsteuererträge nicht ausgeschlossen werden sollte, um einer weiteren defizitären Haushaltsentwicklung verantwortungsbewusst und zukunftsorientiert entgegenzuwirken.

Auf der Aufwandsseite stellen neben vielen anderen Positionen vornehmlich die freiwilligen Leistungen Bereiche dar, zu deren Erbringung die Stadt nicht verpflichtet ist. Um auch diese Leistungen in angemessener Form in die Bemühungen zur Haushaltssicherung einzubeziehen, empfiehlt die NKPA, die freiwilligen Leistungen immer wieder kritisch auf ihre Erforderlichkeit hin zu überprüfen und soweit möglich, konsequente Reduzierungen vorzunehmen. Diesen Überlegungen wird die für das Haushaltsjahr 2009 zu verzeichnende Steigerung der Gesamtsumme der freiwilligen Leistungen um rund 0,6 Mio. € nicht gerecht.

Im Stellungnahmeverfahren teilte die Stadt Uelzen mit, dass in dem dargestellten Steigerungsbetrag auch Personal- und Gebäudekosten enthalten sind, die vergleichbare Kommunen nicht in ihren Daten ausweisen. Unabhängig davon, wie anderen Kommunen entsprechende Kosten ausweisen, wird aus Prüfungssicht die eingetretene Steigerung der freiwilligen Leistungen und hierzu gehören auch die Aufwendungen für Gebäude und Personal, kritisch betrachtet, da sich die Haushaltswirtschaft der Stadt stark defizitär entwickelt hat.

Die Kreditfinanzierungsquote des Kernhaushalts sank von 2007 bis 2008 von rund 66 % auf rund 46 %. Im Jahr 2009 konnte auf eine Kreditaufnahme verzichtet werden. Für die Folgejahre sieht die Finanzplanung jedoch wieder die Notwendigkeit von Kreditaufnahmen vor.

Die Investitionsquote stieg zwar auf niedrigem Niveau von 2,7 % auf 4,2 % an, das Sachvermögen des Kernhaushalts sank jedoch von 2006 bis 2008 von rund 84,4 Mio. € auf rund 77,3 Mio. €. Diese Entwicklung macht deutlich, dass die Investitionen den Werteverzehr nicht auffangen konnten. Die Finanzplanung des Jahres

2010 zeigt, dass die Stadt Uelzen auf absehbare Zeit nicht in der Lage sein wird, ihre Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren und das Vermögen zu erhalten. Die Stadt wird auch weiterhin und noch stärker als bisher gezwungen sein, jede Investition genau zu hinterfragen. Angesichts der stark defizitären Ergebnis- und Finanzmittelfehlbetragsentwicklung werden nur drastische und schmerzhaft Reduzierungen der Aufwendungen Spielraum für die Finanzierbarkeit weiterer Investitionen bieten können.

Angesichts der fehlenden finanziellen Ressourcen für Investitionsmaßnahmen empfiehlt die NKPA, den erforderlichen Instandhaltungsaufwand laufend zu überprüfen und möglichst ausreichend Mittel zur Verfügung zu stellen, um außerplanmäßige Abschreibungen zu vermeiden.

Zum Ende des Prüfungszeitraums war die Stadt Uelzen sehr hoch verschuldet. Die Gesamtverbindlichkeiten vor Ausgliederung der Gebäudewirtschaft am 31.12.2008 betragen rund 79,6 Mio. € und somit 2.079 € je Einwohner. Im Vergleichsring nahm die Stadt Uelzen damit eine Position zwischen Mittel- und Maximalwert ein.

Im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens gab die Stadt an, dass sich aufgrund der Daten des Jahres 2010 der Verlust der Ergebnisrechnung bis zum Ende des Finanzplanungszeitraums (2013) auf rund 87,6 Mio. € aufsummieren wird. Analog hierzu werden auch die Liquiditätskredite voraussichtlich auf rund 70 Mio. € steigen. Auch für die investive Verschuldung des Kernhaushalts wird demnach eine etwas geringere Steigerung auf rund 12,3 Mio. € erwartet

Um die investive Verschuldung zu stoppen, empfiehlt die NKPA, wenigstens im investiven Bereich eine Netto-Neuverschuldung zu vermeiden und eine Haushaltsentlastung zu erreichen.

Im Betrachtungszeitraum war es erforderlich, Liquiditätskredite, entgegen ihrem nach § 94 NGO vorgegebenen Verwendungszweck, als reguläre allgemeine Deckungsmittel für Ausgaben des Verwaltungshaushalts aufzunehmen. Die Höhe der Liquiditätskredite belief sich zum 31.12 des jeweiligen Jahres in 2007 auf rund 32,1 Mio. €, in 2008 auf rund 32,2 Mio. € und in 2009 auf rund 37,1 Mio. €. Die Kreditaufnahme konnte im Prüfungszeitraum zum Ende des Jahres nicht auf null zurückgefahren werden. Entsprechend hoch waren die zu zahlenden Zinsen. Insgesamt wurden im Be-

trachtungszeitraum rund 3,2 Mio.€ für Liquiditätskreditzinsen ausgegeben. In dieser Entwicklung liegen Risiken durch Zinsanstieg und künftige strukturelle Defizite, die den Ergebnishaushalt zunehmend belasten werden.

Bereits seit dem Haushaltsjahr 1994 beschäftigt sich die Stadt Uelzen intensiv mit Fragen zur Haushaltssicherung. In diesem Zusammenhang hat die Betrachtung des durchgeführten Haushaltssicherungsprozesses aufgezeigt, dass weitere Optimierungen durch eine noch konkretere und verbindlichere Beschreibung der Einzelmaßnahmen sowie eine Benennung des Umsetzungszeitpunkts, der Umsetzungsmethode und des bezifferten Einsparvolumens erreicht werden können. Zudem sollte die Stadt die Auswirkungen der Haushaltssicherungsbemühungen auf die mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanungen zukünftig tabellarisch darstellen und im Rahmen einer vergleichenden Gegenüberstellung veranschaulichen. Um den Nachdruck, mit dem die Stadt Uelzen Haushaltssicherung auch in Zukunft betreiben muss, zu erhöhen, empfiehlt die NKPA die Federführung des Prozesses im Fachbereich Finanzen anzusiedeln und darüber hinaus auch die Verwaltungsleitung in die Bemühungen zur Haushaltssicherung mit einzubeziehen.

Im Rahmen zukünftiger Haushaltssicherungsbestrebungen sollte die Stadt Uelzen nach Auffassung der NKPA in ihre weiteren Überlegungen insbesondere die Auswirkungen der demografischen Entwicklung einbeziehen. Auch sollte die Stadt prüfen, ob das Spektrum der Leistungserbringung auf ein Leitbild oder aber auf vorhandene strategische Ziele fokussiert ist. Leistungen, die diesen Zielen nicht entsprechen, sollten zukünftig reduziert bzw. ganz aufgegeben werden.

Im Stellungnahmeverfahren teilte die Stadt Uelzen mit, dass steuerungsrelevante strategische Ziele durch die Verwaltung und den Rat erarbeitet wurden und die Grundlage für die Arbeit der Verwaltung und der Gremien bilden. Darüber hinaus wird die Stadt prüfen, ob das Spektrum der Leistungserbringung ausreichend auf ein Leitbild oder aber auf die vorhandenen strategischen Ziele aufgerichtet ist.

III.2 Zusammenfassung

Die gemäß § 2 NKPG durchgeführte überörtliche Prüfung der Haushaltsjahre 2007 bis 2009 der Stadt Uelzen hat folgendes Ergebnis:

1. Die finanziellen und wirtschaftlichen Verhältnisse der Stadt Uelzen waren und sind äußerst angespannt. Nach dem Haushaltsplan 2010 und der Finanzplanung 2011 bis 2013 zeichnet sich eine erhebliche Verschlechterung der Finanzlage ab.
2. Das Haushalts- und Kassenwesen wurde ordnungsgemäß und wirtschaftlich geführt, soweit dieser Bericht keine Einschränkungen enthält.

Der Präsident des Niedersächsischen Landesrechnungshofs

- Überörtliche Kommunalprüfung -

Im Auftrag

Jürgen Voigt

IV. Feststellungen zu den einzelnen Prüfungsfeldern

IV.1 Verwaltungssteuerung

1.1	Vorbemerkungen	19
1.2	Einsatz von Steuerungsinstrumenten.....	19

1.1 Vorbemerkungen

Auf der Grundlage der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie nach den Artikeln 28 Abs. 2 GG und 57 NV hat die Stadt die Befugnis zur eigenverantwortlichen Verwaltung der eigenen Angelegenheiten, wie es ihr unter Beachtung geltenden Rechts zweckmäßig erscheint. Dies schließt insbesondere die Organisationshoheit ein. Insoweit hat sich der Prüfungsauftrag der NKPA in Fragen der Organisation darauf zu beschränken, ob die Verwaltung ordnungsgemäß und wirtschaftlich geführt wird (§ 2 Abs. 2 NKPG). Soweit die NKPA darüber hinaus Empfehlungen gibt, sind diese als Anregungen und Hinweise gedacht, nicht aber als Eingriff in die Organisationshoheit.

1.2 Einsatz von Steuerungsinstrumenten

Zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung kann die Stadt verschiedene haushaltswirtschaftliche Instrumente einsetzen. Bei der Ausgestaltung der Steuerungsinstrumente steht der Gemeinde ein großer Freiraum zu, den es selbstverantwortlich zu nutzen gilt. Allerdings können die einzelnen Instrumente ihren Nutzen erst in einem ganzheitlichen System entfalten.

Ziel der überörtlichen Prüfung ist es, das Steuerungssystem der Gemeinde zu analysieren und unter Berücksichtigung der rechtlichen und örtlichen Rahmenbedingungen Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.

Die NKR-Einführung bei der Stadt Uelzen erfolgte zum 01.01.2003. Der Aufbau der in der GemHKVO vorgeschriebenen Steuerungsinstrumente wurde bereits vorher begonnen und war im Prüfungszeitraum so weit abgeschlossen.

Für die Stadt Uelzen lagen zum Prüfungszeitpunkt vereinzelte strategische Ziele im Rahmen von politischen Beschlüssen und als Zielsetzungen im Produkthaushalt vor. Es war aber kein schriftlich fixiertes strategisches Zielpapier für die Gesamtverwaltung vorhanden. Grundsätzlich war aber eine klare strategische Ausrichtung der Verwaltung erkennbar. In den für den Prüfungszeitraum vorliegenden Produkthaushalten waren die Produkte gut beschrieben und mit klaren Verantwortlichkeiten hinterlegt. Es waren nach Steuerungsgesichtspunkten gebildete Produkte vorhanden, die ab 2011 aus statistischen Anforderungen heraus auf den verbindlich vorgeschriebenen Produktrahmenplan umgestellt werden sollen. Im Produkthaushalt wurden nur die steuerungsrelevanten Produkte abgebildet. Die Produkte waren durchgängig mit aussagekräftigen Zielen und Kennzahlen hinterlegt. Die Ziele des Produkthaushalts fanden sich u. A. in den Zielvereinbarungen der LOB wieder und wurden tatsächlich gelebt.

Prüfungsempfehlung

Die NKPA stellt fest, dass die Stadt Uelzen im Bereich der operationalen Zielsteuerung Vorbildcharakter aufwies. Die NKPA empfiehlt, zukünftig einen noch größeren Fokus auf die strategische Zielebene, durch den Aufbau eines schriftlich fixierten strategischen Zielsystems zu legen. Weiterhin wird empfohlen, das strategische Zielpapier im Rahmen von jährlichen Strategiekonferenzen fortzuentwickeln. Dies ermöglicht, aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Zudem sollte eine Schwerpunktsetzung bei den strategischen Zielen erarbeitet werden. In den strategischen Zielprozess sollten die politischen Gremien eingebunden werden.

Mit der Produktbildung wurde eine flächendeckende Aufgabenkritik mit dem Ziel der Schnittstellenreduzierung und Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt. Diese systematische Überprüfung wurde als dauernder Prozess fortgeführt. Eine KLR war zum Prüfungszeitpunkt flächendeckend vorhanden. Besonderer Wert wurde auf den Bereich der Leistungsrechnung gelegt. Zudem erfolgten Umlagen der internen Dienstleister im Zuge einer internen Leistungsverrechnung. Die Stadt Uelzen nutzte eine inputorientierte Budgetierung mit Budgets auf Ebene der FB. Es gab Leistungs-

anreize über Budgetboni für managementbedingte Gewinne, die allerdings wegen der Haushaltslage nicht ausbezahlt wurden. Die dezentrale Ressourcenverantwortung war voll umgesetzt. Die Struktur der Fachausschüsse wurde in der Vergangenheit verschlankt und es wurde mit Eckwertebeschlüssen gearbeitet. Ein gut strukturiertes systematisches Berichtswesen war im Berichtszeitraum vorhanden. Berichte aus der KLR wurden monatlich erstellt. Quartals- und Halbjahresberichte behandelten neben finanziellen Inhalten auch die Zielerreichung. Adressaten für das Berichtswesen waren die Fachbereiche, die Verwaltungsleitung und die Politik. Eine Aggregation und Differenzierung der Berichte nach verschiedenen Adressaten fand im Prüfungszeitraum nicht statt.

Prüfungsempfehlung

Die NKPA empfiehlt, im Berichtswesen stärker nach Berichtsadressaten zu differenzieren und die Berichte je nach Empfänger stärker inhaltlich zu aggregieren.

Die Stadt Uelzen hatte ein in weiten Teilen vorbildliches und gut funktionierendes System der Verwaltungssteuerung aufgebaut. Optimierungspotenzial war noch im Bereich der strategischen Zielsteuerung vorhanden.

IV.2 Personalmanagement

2.1	Vorbemerkungen	22
2.2	Stellen- und Personalaufwandsentwicklung	22
2.3	Qualitätskennzahl Personalmanagement	24

2.1 Vorbemerkungen

Die bereits beschriebene Selbstverwaltungsgarantie umfasst auch die Personalhoheit, die von den Kommunen eigenständig im Rahmen der Gesetze ausgeübt werden darf. Besonderen gesetzlichen Beschränkungen ist die Kommune dabei vorrangig im Bereich der Personal- und Stellenbewirtschaftung unterworfen; die Personalkostenentwicklung wurde vor allem unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten beurteilt.

Die NKPA hat anhand eines Fragenkatalogs untersucht, ob Organisation und Aufgabenspektrum des Personalmanagements geeignet sind, den Personalbestand laufend am Bedarf orientiert vorzuhalten. Hierzu wurde die Qualitätskennzahl Personalmanagement entwickelt. Die Bewertung des Erfüllungsgrads erfolgt im interkommunalen Vergleich mit den anderen selbstständigen Gemeinden des Vergleichsrings.

2.2 Stellen- und Personalaufwandsentwicklung

Stellenentwicklung

Die Stadt Uelzen hatte sich in der Vergangenheit darauf konzentriert, in verstärktem Maß Aufgaben außerhalb des Kerngeschäfts auszulagern. Neben den Regiebetrieben Stadtentwässerung, Betriebliche Dienste und Stadtforst bestanden Kooperationen bei der Gebäudewirtschaft gAöR, bei der Rechnungsprüfung, bei der Wirtschaftsförderung und im IT-Verbund gAöR. Die Stellenplanentwicklung war im Prüfungszeitraum unter Einbeziehung der Auslagerungen im Bereich Gebäudewirtschaft und IT-Verbund konstant, obwohl diese Auslagerungen gegenüber dem Rat als Stelleneinsparungen für die Kernverwaltung vermittelt wurden. Notwendig wird aus Sicht der NKPA sein,

einen aussagefähigen Konzernabschluss für die Stadt Uelzen zu erstellen, in dem dann eine Gesamtbetrachtung der Stellenentwicklung und daraus folgend auch die Personalaufwandsentwicklung transparent abgebildet wird. Der Konzernabschluss ist seitens der Stadt für 2012 geplant.

Die Stadt Uelzen widersprach in ihrer Stellungnahme der Darstellung, dass Stellenauslagerungen im Bereich Gebäudewirtschaft und IT-Verbund dem Rat als Stelleneinsparungen für die Kernverwaltung vermittelt wurden. Die Stadt führte aus, dass dem Rat erläutert worden sei, dass Personalkosteneinsparungen oftmals mit gestiegenen Sachkosten einhergingen.

Aufgrund des von der Stadt Uelzen gewählten Zeitraumes von über 15 Jahren (Basisjahr 1994) für die Darstellung ihrer Personalstellen- und Personalkostenentwicklungen werden Entwicklungen für kürzere Betrachtungszeiträume überlagert. Die NKPA hält einen Konzernabschluss, der die Kernverwaltung und alle Auslagerungen erfasst, für erforderlich, um auch kurzfristige Entwicklungen transparent und zusammenfassend darzustellen.

Entwicklung der Personalaufwendungen

Mit Verweis auf die vorstehenden Ausführungen muss auch hier kritisch angemerkt werden, dass kein prüffähiges Zahlenmaterial vorgelegen hat. Aufgrund des vorhandenen Datenmaterials war aber erkennbar, dass auf eine haushaltsgerechte Personalaufwandsentwicklung im Bereich der Kernverwaltung – insbesondere auch durch regelmäßige Sparzielvereinbarung mit dem Rat - ein besonderes Augenmerk gelegt wurde. Die Darstellungen im HSK sind jedoch nicht geeignet, die Personalaufwandsentwicklung für den „Konzern Stadt Uelzen“ transparent darzustellen. Ein Gesamtüberblick über die Personalstellen und Personalaufwendungen konnte nicht vorgelegt werden und war mit dem vorhandenen Datenmaterial nicht ermittelbar.

Prüfungsempfehlung

Aufgrund der bedrohlichen Haushaltssituation wird die Stadt zu prüfen haben, ob zukünftig Stellenverlagerungen schwerpunktmäßig in das Finanzcontrolling erfolgen

müssen, um aufgrund der vielfältigen Aufgabenauslagerungen dem Beteiligungsmanagement einen höheren Stellenwert einzuräumen.

Die Stadt Uelzen wies im Stellungnahmeverfahren darauf hin, dass in der Vergangenheit bereits verschiedene Maßnahmen zur Unterstützung und Entlastung des Stadtkämmerers getroffen wurden und auch in Zukunft weitere unterstützende Maßnahmen geplant sind. Trotz dieser Maßnahmen sah die NKPA zum Prüfungszeitpunkt Handlungsbedarf bei der Installation eines steuerungsrelevanten Finanzcontrollings, insbesondere im Hinblick auf die Vielzahl von Auslagerungen bei der Stadt.

Um mittelfristig erfolgreich Konsolidierungspotenziale bei den Personalaufwendungen zu erschließen, ist es aus Sicht der NKPA erforderlich, dass die politischen Gremien noch stärker finanzielle Einsparziele mit Sachzielen koppeln.

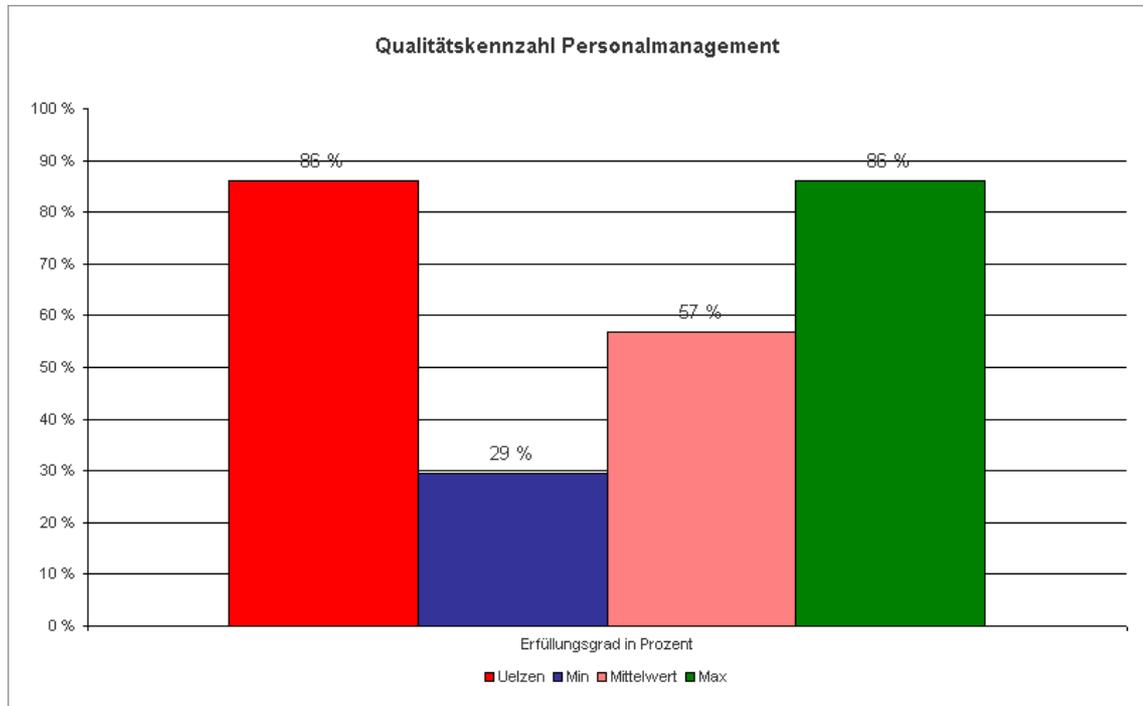
Die Darstellung der Entwicklung von Personalaufwendungen im HSK sollte stärker am „Konzern Stadt Uelzen“ ausgerichtet werden.

2.3 Qualitätskennzahl Personalmanagement

Die NKPA hat anhand eines Fragenkatalogs die Konzepte und eingesetzten Instrumente zur Personalberechnung/Personalbedarfsplanung, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung sowie zum Personaleinsatz und Demografie-management zum Prüfungszeitpunkt bewertet.

Die NKPA erkennt an, dass die diesem Vergleichsring angehörenden selbstständigen Gemeinden aufgrund ihrer Größe sicherlich nicht alle genannten Instrumente des Personalmanagements in der Praxis im vollen Umfang entwickeln und ausbauen können. Insofern stellt die eingesetzte Modellberechnung einen Idealwert dar. Da ein reiner Zahlenvergleich zu falschen Schlüssen führen könnte, steht das Aufdecken von Optimierungsansätzen im Vordergrund des Vergleichs, um eine jeweilige weitergehende Analyse der aufgezeigten Bereiche unter Berücksichtigung der örtlichen Bedürfnisse anzuregen. Für die folgenden Ausführungen gilt insgesamt die Prämisse, dass die NKPA eine sukzessive Implementierung der geeigneten Instrumente empfiehlt, mit dem Ziel, auch künftig einen Personalbestand zu sichern, in dem die

erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind und der eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung ermöglicht.



Ansicht 1: Qualitätskennzahl Personalmanagement

Für die Stadt Uelzen ergibt sich bei der Qualitätskennzahl ein Wert von 86 %, der den Spitzenwert des interkommunalen Vergleichs darstellt. Im Folgenden werden die wesentlichen Potenziale und möglichen Optimierungsbedarfe dargestellt.

Aufgabe des Personalmanagements als Teil der Gesamtsteuerung der Kommune ist es, die aktuellen und zukünftigen Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten, zu fördern und sie in ausreichender Quantität und Qualität bereitzustellen und einzusetzen. Die Kommune sollte Vorstellungen über die in der Zukunft notwendige Struktur und Beschaffenheit des Personalkörpers haben und wissen, welchen Beitrag das Personalmanagement leisten kann, damit die Gesamtziele der Verwaltung von den Beschäftigten mitgetragen und realisiert werden.

Die Stadt Uelzen hat frühzeitig bei der strategischen Ausrichtung des NSM-Reformprozesses Aspekte eines modernen Personalmanagements in ihrer Planung berücksichtigt und in den Folgejahren kontinuierlich ausgebaut. In vielen Bereichen des

Personalmanagements war die Stadt Vorreiterin und durch vielfältige Aktivitäten in KGSt-Vergleichsringsen und bei der Erstellung von KGSt-Berichten beispielgebend.

Eine strukturierte PE als Grundlage eines zukunftsweisenden Personalmanagements betrieb die Stadt bereits über den zurückliegenden Prüfungszeitraum hinaus.

Die Aktualität der Stellenbewertungen und Qualität des Bewertungsverfahrens war sehr gut. Aufgrund des qualifizierten Fachwissens bietet sich hier die IKZ mit Nachbarkommunen an.

Die Stadt teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie bereits in der Vergangenheit dem Landkreis Uelzen und auch weiteren Nachbarkommunen speziell auf diesem Gebiet eine interkommunale Zusammenarbeit angeboten hat, diese aber abgelehnt wurde. Ungeachtet dieser Entscheidung wird die Stadt Uelzen aufgrund der ausgesprochenen Empfehlung den Nachbarkommunen ein weiteres Angebot zur Zusammenarbeit unterbreiten.

Gute Ansätze waren auch bei der Personalbedarfsplanung vorhanden. Das Personalmanagement verfügte u.a. über Altersstruktur- und Fluktuationsanalysen sowie Auflistungen der kurz- bis mittelfristigen Personalabgänge.

Anforderungsprofile und Kompetenzanalyse als Grundlage für die qualitative Personalbedarfsplanung wurden bereits genutzt; Programme zur Weiterbildung lebensälterer Beschäftigter sollen planmäßig vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ausgebaut werden.

Eine systematische Personalbemessung war vorhanden.

Mitarbeitergespräche (MAG) als Bestandteil der NSM-Konzeption waren als ständiges Instrument des Personalmanagements verbindlich eingeführt.

Führungskräfteschulungen wurden in der Vergangenheit durchgeführt, sollten aber aus Sicht der NKPA kontinuierlich und zentral gesteuert weitergeführt werden.

Für ein Demografiemanagement waren zum Prüfungszeitpunkt erste Aktivitäten erkennbar. Eine entsprechende Arbeitsgruppe hatte sich dazu im Jahr 2010 bereits konstituiert.

Die Stadt Uelzen praktiziert eines der wenigen den tariflichen Anforderungen entsprechendes LOB-System in Niedersachsen und war im entsprechenden Vergleichsring der KGSt. beteiligt. Eine aktuelle Bewertung der Erfahrungen in Form eines KGSt-Berichts war noch für das Jahr 2010 angekündigt.

Im Rahmen des Stellungnahmeverfahrens wies die Stadt darauf hin, dass der KGST-Bericht nach Abschluss der vor Ort Prüfung am 21.12.2010 veröffentlicht wurde.

Nichtmonetäre Anreize waren sowohl im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten und die äußere Gestaltung der Arbeitsbedingungen erkennbar, zudem erfolgte eine enge Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse durch verbindliche Regelungen zur Führung und Zusammenarbeit (z. B. regelmäßige Dienstbesprechungen) und die Einrichtung von Projekt- und Arbeitsgruppen.

Prüfungsempfehlung

Die NKPA regt an, den Weg eines modernen und zukunftsorientierten Personalmanagements mit den vorhandenen Ressourcen konsequent weiterzuverfolgen und erreichte Standards zu sichern.

Die NKPA hält es für empfehlenswert, die Führungskräftequalifizierung weiter im Fokus zu behalten und regelmäßig koordinierte Qualifizierungsmaßnahmen den Beschäftigten anzubieten, damit die bereits erfolgte Führungskräftequalifizierung nachhaltig gesichert und entwickelt werden kann.

Die Darstellung der Personalentwicklung insbesondere vor dem Hintergrund der Vielzahl von Aufgabenauslagerungen sollte im Rahmen eines anzustrebenden „Konzernabschlusses Stadt Uelzen“ noch transparenter erfolgen.

Aufgrund der angespannten Haushaltslage wird die Stadt zu prüfen haben, ob zukünftig Stellenverlagerungen schwerpunktmäßig in das Finanzcontrolling erfolgen müssen, um die Haushaltssicherung bei der Stadt Uelzen weiter in den Vordergrund des Verwaltungshandelns zu stellen.

IV.3 Gebäudemanagement

Gebäude und Grundstücke, die eine Kommune zur Erledigung ihrer Aufgaben (z. B. Sporthallen, Kindertagesstätten, Bürogebäude) benötigt, stellen erhebliche Vermögenswerte dar, die hohe laufende Kosten (Bauunterhaltung, Reparatur, Sanierung, Hausmeister- und Reinigungsdienste) verursachen und damit beträchtliche Haushaltsmittel binden.

Ziel der überörtlichen Prüfung der Gebäudewirtschaft ist es, auf der Grundlage einer Analyse und Bewertung des Ist-Zustands Handlungsempfehlungen zu geben und unter organisatorischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Aufgrund der Ausgliederung der Gebäudewirtschaft in eine gAöR hat die NKPA jedoch darauf verzichtet, eine Qualitätskennzahl zu bilden, da rückblickend nur die Jahre 2007 und 2008 Prüfungsgrundlage gewesen wären. Weitere Empfehlungen hätten sich insoweit nicht mehr an die Adressatin Stadt Uelzen richten können.

In den ersten beiden Jahren des Berichtszeitraums wurde die Gebäudewirtschaft der Stadt Uelzen als Eigenbetrieb geführt. Zum 01.01.2009 wurde diese in einer interkommunalen Kooperation mit dem Landkreis Lüchow-Dannenberg in eine gemeinsame Anstalt öffentlichen Rechts (gAöR) überführt.

In der Gesamtbetrachtung der bisherigen Entwicklung stellt die NKPA fest, dass der eingeschlagene Weg der Kooperation die bereits vorhandenen Strukturen aus der Eigenbetriebs-Zeit noch weiter verbessert hat. Aus Steuerungsgesichtspunkten war die jetzige Gebäudewirtschaft gut aufgestellt und nutzte die entsprechenden Instrumente (z. B. Berichtswesen und KLR) intensiv.

Die im Zug der Entwicklung der Kooperation aufgestellten Vorteilsanalysen haben sich nach Auskunft der kaufmännischen Leitung der gAöR bereits teilweise als richtig herausgestellt. Auch die angestrebten Synergien haben sich ansatzweise sowohl qualitativ als auch finanziell positiv ausgewirkt. Nach eigener Schätzung der gAöR konnten bereits rund 300.000 € als Rendite erwirtschaftet werden.

Um die gute Entwicklung zu stützen und weitere Vorteile im Sinn der Qualitäts- und Haushaltssicherung zu erschließen, empfiehlt die NKPA der Stadt Uelzen, den Prozess weiter positiv zu begleiten und auch weiteren Kooperationspartnern offen zu begegnen. Der Landkreis Uelzen befindet sich bereits in Vorgesprächen mit der gAÖR und auch die Samtgemeinde Lüchow (Wendland) hat erstes Interesse signalisiert. Sofern weitere Kooperationen wirtschaftlich und organisatorisch sinnvoll sind, sollten diese auch genutzt werden.

Die NKPA empfiehlt weiterhin, die angestrebten Ziele zu evaluieren und den Gremien der Kooperationspartner regelmäßig vorzulegen. Darüber hinaus regt die NKPA an, nach einem angemessenen Zeitraum (evtl. drei bis fünf Jahre) eine Gesamtbetrachtung der Stärken und Schwächen der gAÖR vorzunehmen. Eine transparente Erfolgsanalyse erhöht die Akzeptanz sowohl nach innen als auch nach außen, insbesondere gegenüber weiteren Interessenten für eine Zusammenarbeit. Wie auch im Zusammenhang mit dem Beteiligungsmanagement in diesem Bericht angeführt, ist trotz der guten Eigenentwicklung und Eigenständigkeit der gAÖR aber auch weiterhin seitens der Stadt steuernd Einfluss zu nehmen.

Eine detaillierte Prüfung der Gebäudewirtschaft wurde jedoch durch die NKPA nicht durchgeführt. Dies wäre aufgrund der Rechtsform in einer separaten Prüfung erforderlich.

IV.4 Einrichtungen und Teilteilungsmanagement

4.1	Vorbemerkungen	30
4.2	Allgemeine Feststellungen	30
4.3	Kostendeckung	31
4.4	Teilteilungsmanagement.....	32

4.1 Vorbemerkungen

Gemeinden halten im Rahmen ihrer gesetzlichen und freiwilligen Aufgabenerfüllung vorrangig im Bereich der Daseinsvorsorge eine Vielzahl von Einrichtungen vor, deren Kosten so weit vertretbar durch Gebühren und Entgelte refinanziert werden sollen. Diese Vorgabe gilt grundsätzlich unabhängig von der für die Einrichtung gewählten Organisationsform. Die NKPA hat – auch unter dem Gesichtspunkt der Haushalts-sicherung – die Vielzahl der freiwillig angebotenen Einrichtungen und die Kosten-deckungsgrade einiger ausgewählter Einrichtungen betrachtet.

4.2 Allgemeine Feststellungen

Die Stadt Uelzen hielt im Prüfungszeitraum eine Vielzahl von öffentlichen Ein-richtungen vor. Hierzu zählten die Eigenbetriebe Stadtentwässerung, Betriebliche Dienste, Forsten und Gebäudewirtschaft (bis 2009), weiterhin die Friedhöfe, Sport-stätten, die Stadtbibliothek, der Bürgertreff, das Jugendzentrum, die Märkte, die Parkeinrichtungen sowie die Straßenreinigung.

Einrichtungen wie Schulen oder Feuerwehr wurden in die überörtliche Prüfung nicht einbezogen. Darüber hinaus wurde der Bäderbetrieb durch die Stadtwerke Uelzen GmbH und die Stadthalle durch die Stadthalle Uelzen GmbH – jeweils 100-prozentige Teilteilungen der Stadt - geführt. Diese kostenintensiven Einrichtungen wurden insofern ausgegliedert und durch Eigengesellschaften finanziert.

4.3 Kostendeckung

Die NKPA hat vor dem Hintergrund der Haushaltssicherung hinterfragt, ob die Stadt Uelzen die Möglichkeit der Finanzmittelbeschaffung (§ 83 NGO) im höchstmöglichen, aber vertretbaren Maß ausschöpft bzw. – in Abhängigkeit von der gewählten Organisationsform – ggf. erforderliche Zuschussbedarfe so weit wie möglich reduziert.

Einrichtungen

Gebühren- und entgeltfinanzierte Einrichtungen waren bei der Stadt Uelzen die Friedhöfe, Märkte und die Straßenreinigung.

Die Kostendeckungsgrade für Friedhöfe und Märkte lagen im, der für die Straßenreinigung über dem Landesdurchschnitt. Kostenunter- und –überdeckungen wurden von der Stadt durch Vortrag kumuliert und dem Rat dadurch transparent dargestellt.

Die NKPA hat die Einrichtungen der Stadt unter dem Blickwinkel des allgemeinen Grundsatzes zur sparsamen Haushaltsführung gemäß § 82 Abs. 2 NGO betrachtet. Hierzu gehört neben der Einnahmeausschöpfung auch die laufende Beobachtung der Notwendigkeit und des Nutzens der Einrichtungen.

Neben den gebühren- und entgeltfinanzierten Einrichtungen unterhielt die Stadt eine Stadtbibliothek, einen Kinder-, Jugend- und Bürgertreff sowie ein Jugendzentrum. Der Bäderbetrieb war bereits vor dem Prüfungszeitraum auf die Stadtwerke Uelzen GmbH übertragen.

Sportstätten wurden im Rahmen der Schulträgerschaft zur Verfügung gestellt, eine isolierte Kosten-/Erlösbetrachtung war nicht möglich. Die Bewirtschaftung der Parkeinrichtungen diente der Sicherstellung von hinreichend freiem Parkraum und damit einer Verringerung des Parkplatzsuchverkehrs vor dem Hintergrund von Verkehrssicherheits- und Umweltaspekten. Die Parkgebühreneinnahmen überstiegen die zur Parkraumbewirtschaftung notwendigen Aufwendungen deutlich und waren ein wesentlicher Beitrag zur Haushaltssicherung.

Jugendzentrum und Kindertreff wurden im Rahmen der Stadtjugendpflege ohne Erhebung entsprechender Gebühren betrieben.

Die Stadtbücherei war vor dem Hintergrund sozialer und bildungspolitischer Anforderungen ebenfalls nicht kostendeckend ausgestaltet. Die Gebührenordnung wurde im Jahr 2009 letztmalig nach oben angepasst.

Die in der Prüfung festgestellten Ergebnisse beruhen für 2007 – 2009 auf Daten der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich interner Leistungsverrechnungen, für 2010 wurden Plandaten unter Verteilung der Personalaufwendungen und der Aufwendungen aus internen Leistungsbeziehungen in die Betrachtung einbezogen. Overheadkosten wurden bei der Betrachtung berücksichtigt.

Im Bereich der nicht auf Kostendeckung ausgerichteten Einrichtungen waren tendenziell leicht rückläufige Zuschussbedarfe feststellbar.

Aufgrund der nicht vorliegenden Jahresabschlüsse für den gesamten Prüfungszeitraum waren alle von der Stadt Uelzen bereitgestellten Haushaltsdaten vorläufig und nicht verbindlich.

Prüfungsempfehlungen

Aufgrund der äußerst angespannten Haushaltssituation empfiehlt sich, vorausschauende Konzepte für das Vorhalten notwendiger öffentlicher Einrichtungen zu entwickeln und vorhandene Standards zu optimieren oder abzusenken.

4.4 Beteiligungsmanagement

Das Beteiligungsmanagement der Stadt Uelzen ist beim Fachbereich Finanzen und Beteiligungen angesiedelt und war aus Sicht der NKPA eher als Beteiligungsverwaltung ausgestaltet. Mehrheitsbeteiligungen und Eigengesellschaften waren die Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH (79 %), die Stadthalle Uelzen GmbH (100 %) und die Stadtwerke Uelzen GmbH (100 %). Des Weiteren war sie an je zwei Minderheitsbeteiligungen, Zweckverbänden sowie Anstalten öffentlichen Rechts (IT-Verbund und Gebäudewirtschaft) beteiligt. Außerdem unterhielt sie mit der Stadtentwässerung, den betrieblichen Diensten und der Stadtforst noch drei Eigenbetriebe.

Dem Koordinierungs- und Überwachungsauftrag gemäß § 114a NGO kam die Stadt aufgrund der eingesetzten personellen und organisatorischen Ressourcen nach Auffassung der NKPA im Prüfungszeitraum nur sehr eingeschränkt nach.

Grundsätzlich hatte die Stadt die formellen und materiellen Anforderungen an ein Beteiligungsmanagement erkannt und im Rahmen ihres Beteiligungsberichts unter den Ziffern 2.1 (Zielsetzungen) und 2.2 (Zuständigkeiten und Organisation ...) formuliert und definiert. Die Umsetzung dessen erfolgte im Prüfungszeitraum jedoch nur ansatzweise. Nach Feststellungen der NKPA beschränkte sich die Tätigkeit der Beteiligungsverwaltung im Prüfungszeitraum mehr auf die Dokumentation der Geschäftstätigkeiten und weniger auf die Steuerung.

Die Stadt Uelzen hat durchaus gewichtige Verwaltungsbereiche offensiv ausgegliedert. Dies wird seitens der NKPA auch nicht grundsätzlich kritisiert. Allerdings bedarf eine solche Vorgehensweise auch einer intensiven und verstärkten Betreuung und Steuerung. Hier hat die Stadt Uelzen nach Auffassung der NKPA Nachholbedarf.

Insbesondere die Stadtwerke bedürfen nach Meinung der NKPA einer intensiveren Betreuung und Überwachung. Im Prüfungszeitraum waren der Stadt zum Beispiel keine aktuellen Daten oder Entwicklungen der kostenintensiven Bädersparte bekannt (z. B. Kostendeckungsgrade). Angesichts der angespannten Haushaltslage muss es auch Ziel der Stadt sein, die Gewinnausschüttung der Stadtwerke ggf. durch Aufwandsreduzierungen positiv zu beeinflussen.

Prüfungsempfehlungen

Um den Anforderungen des § 144 a NGO gerecht zu werden und um einen laufenden Überblick über die Geschäftstätigkeit ihrer Beteiligungen sicherzustellen und ggf. den Haushalt der Stadt noch stärker am wirtschaftlichen Erfolg partizipieren zu lassen, empfiehlt die NKPA, das Beteiligungsmanagement stärker in die Entscheidungsprozesse einzubinden und auch innerhalb der Verwaltung entsprechend zu etablieren. Hierfür sollten durch Beteiligungsrichtlinien oder Ergänzungen der Gesellschafterverträge/Hauptsatzungen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit das Beteiligungsmanagement stärker in die Informationsflüsse eingebunden

wird. Das Beteiligungsmanagement könnte z. B. als sachkundiger Dritter an den Aufsichtsratssitzungen teilnehmen.

Zudem empfiehlt die NKPA, die Mandatsbetreuung zu erhöhen, um stärker die Interessen der Stadt einzubringen. Regelmäßige Fortbildungen der Mitarbeiter und Ratsmitglieder sind hierbei erforderlich. Besonders die Ratsmitglieder sollten intensiv und wiederkehrend auf Ihre Rechte aber auch Pflichten hingewiesen werden. Das ist insbesondere für Aufsichtsratsmitglieder notwendig.

Die Stadtwerke Uelzen waren im Prüfungszeitraum verstärkt im Fokus der Öffentlichkeit aber auch der Aufsichtsbehörden. Einige Geschäftstätigkeiten aber auch Personalentscheidungen bei der Besetzung der Gremien und Organe waren für das Image der Stadtverwaltung nach Meinung der NKPA nicht immer zuträglich. Die Stadtwerke sind an elf anderen Unternehmen beteiligt, sodass dem Aufsichtsrat aber auch den übrigen Stadtgremien eine verstärkte Aufsichts- und Steuerungspflicht zukommt. Hierbei nimmt das Beteiligungsmanagement eine wichtige Rolle ein, um den Informationsfluss zu lenken und bei Bedarf gegenüber allen Gremien zu erhöhen.

Nach Auffassung der NKPA sollte die Stadt dem Örtlichkeitsprinzip nach § 108 NGO stärkere Aufmerksamkeit widmen und entsprechend auf Entscheidungen des Aufsichtsrats und der Unternehmensführung einwirken. Bereits jetzt wurden umfangreich Unterbeteiligungen seitens der Stadtwerke eingegangen, deren Geschäftsfelder sich zumindest räumlich nicht immer konkret auf die örtliche Gemeinschaft beziehen (z. B. Landwirtschaft in der Ukraine, Windpark auf Borkum). Andere waren schon geplant (Solarpark). Die NKPA hat diese Unterbeteiligungen keiner konkreten Prüfung nach dem Örtlichkeitsprinzip unterzogen. Der örtliche Bezug einzelner Beteiligungen ist jedoch zumindest nicht in jedem Fall sofort offensichtlich.

Insbesondere die Erfahrungen mit dem Engagement in der Ukraine haben gezeigt, dass Stadtwerke eine andere Rolle bekleiden und hinsichtlich des Risikos ihrer Geschäftstätigkeit eine höhere Verantwortung gegenüber dem öffentlichen Kapital haben, als sonstige Unternehmen des privaten Wettbewerbs.

Die NKPA empfiehlt in diesem Zusammenhang, sowohl bei neuen als auch bei den bestehenden Geschäftsfeldern durch das Beteiligungsmanagement darauf hinzu-

wirken, dass im Vorfeld und auch laufend eine intensive Risikoanalyse durchgeführt wird und ggf. rechtzeitig entsprechende Konsequenzen gezogen werden sollten. Der Landesgesetzgeber hat bewusst für die wirtschaftliche Betätigung von Kommunen enge Grenzen gesetzt. Eine angemessene Auslegung und ein entsprechendes Geschäftsverhalten in Bezug auf die Beschränkung auf die örtliche Gemeinschaft sind nach Auffassung der NKPA nicht nur aus finanziellen Gründen geboten. Auch gegenüber den ehrenamtlichen Aufsichtsratsmitgliedern hat das Beteiligungsmanagement eine Schutzfunktion wahrzunehmen und im Einzelfall auf Haftungsrisiken und rechtliche Bedenken hinzuweisen.

Daneben weist die NKPA darauf hin, dass eine Ausweitung des Geschäftsbereichs über die örtliche Gemeinschaft hinaus auch die Selbstverwaltungsgarantie anderer (Nachbar-)Kommunen beeinträchtigen kann. Zurzeit findet in vielen Regionen eine rege Diskussion über die Rekommunalisierung von Energienetzen und Neugründung von Stadtwerken im Zusammenhang mit dem Auslaufen der Konzessionsverträge statt. Auch hier sollte die Stadt Uelzen bzw. das Beteiligungsmanagement eine entsprechende Würdigung vornehmen, um ggf. rechtlichen und öffentlichen Auseinandersetzungen vorzubeugen.

Die NKPA empfiehlt dem Beteiligungsmanagement zudem, auch Personalentscheidungen bei der Organbesetzung sowie der Sachbearbeitung innerhalb der Verwaltung genau auf inhaltliche und persönliche Beziehungen sowie auf deren Binnen- und Außenwirksamkeit zu prüfen. Auch hier hat die Stadt Uelzen in der Vergangenheit aus Sicht der NKPA dem notwendigen Feingefühl nicht immer ausreichend Beachtung geschenkt. Maßstab sollte in einem entsprechend sensiblen Bereich nicht nur der rechtlichen Rahmen sein.

Die NKPA empfiehlt, die Besetzung des Geschäftsführerpostens bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft noch einmal intensiv zu betrachten und abzuwägen, ob die derzeitige Lösung nicht unnötiges Konfliktpotenzial beinhaltet. Zurzeit bekleidet der Geschäftsführer der Stadtwerke diese in Personalunion. Hier stellt sich die Frage, ob dieses einer für die Wirtschaftsförderung notwendigen neutralen Position gerecht wird. Auch hier ist Potenzial für öffentliche Kritik enthalten, falls Einzelentscheidungen nicht den gewünschten Erfolg bringen.

Prüfungsfeststellung

Im Prüfungszeitraum erstreckte sich das Beteiligungsmanagement noch nicht in ausreichendem Umfang auf die Eigenbetriebe sowie Anstalten des öffentlichen Rechts und nur vereinzelt auf die Eigengesellschaften. Dies ist zeitnah nachzuholen und entsprechend zu etablieren. Die hierfür erforderlichen personellen Verstärkungen sollten angesichts der prekären Haushaltssituation kostenneutral erfolgen.

Im Stellungnahmeverfahren hat die Stadt Uelzen dargelegt, dass in der Zwischenzeit personelle und organisatorische Veränderungen herbeigeführt wurden, die der vorstehenden Empfehlung und Feststellung Rechnung tragen.

IV.5 Haushalt und Finanzen

5.1	Haushaltsaufstellungs-, Rechnungslegungs- und Entlastungsverfahren	37
5.2	Haushalts- und Finanzlage	40
5.3	Entwicklung der Erträge und Aufwendungen.....	42
5.4	Finanzierung von Investitionen.....	48
5.5	Vermögen und Schulden.....	51

5.1 Haushaltsaufstellungs-, Rechnungslegungs- und Entlastungsverfahren

Die einzelnen Daten über das Zustandekommen der Haushaltssatzungen sind der Tabelle V.1 im Ansichtsteil zu entnehmen.

Haushaltsaufstellungsverfahren

Die Stadt Uelzen hatte in den geprüften Haushaltsjahren jeweils eine Haushaltssatzung und im Haushaltsjahr 2008 darüber hinaus eine Nachtragshaushaltssatzung erlassen. Alle Haushaltssatzungen enthielten dabei die Pflichtfestsetzungen (§ 84 NGO). Die den Haushaltssatzungen zugrunde liegenden Haushaltspläne beinhalteten grundsätzlich die vorgeschriebenen Bestandteile und Anlagen (§ 1 Abs. 1 und 2 GemHKVO).

Prüfungsfeststellung

Nicht beigefügt waren die jeweils letzte Vermögensrechnung und Bilanz als gesetzlich vorgesehene Anlagen (§ 1 Abs. 2 Nr. 7 GemHKVO).

Die vom Rat beschlossenen Haushaltssatzungen sollen der Aufsichtsbehörde spätestens einen Monat vor Beginn des Haushaltsjahres vorgelegt werden (§ 86 Abs. 1 NGO).

Prüfungsfeststellung

Diese Frist wurde von der Stadt Uelzen in den Jahren 2007 und 2008 deutlich überschritten.

Die Haushaltssatzungen für die Haushaltsjahre 2009 und 2010 wurden der Kommunalaufsicht zwar vorgelegt, enthielten aber nicht die vollständigen Bestandteile, da das jeweilige Rechnungsergebnis des dem Haushaltsjahr vorangegangenen Haushaltsjahres nicht vorlag. Vor diesem Hintergrund begann weder die Frist für die Genehmigungsfiktion zu laufen, noch hatte der Landkreis Uelzen als Kommunalaufsichtsbehörde eine Haushaltsgenehmigung erteilt.

Prüfungsfeststellung

Aufgrund der verspäteten bzw. der unvollständigen Vorlage der Haushaltspläne gegenüber der Kommunalaufsicht ergaben sich Zeiträume einer vorläufigen Haushaltsführung von etwa sechs Monaten bis zu einem gesamten Haushaltsjahr. In diesen Zeiträumen unterlag die Stadt den Einschränkungen der vorläufigen Haushaltsführung (§ 88 NGO).

Zukünftig sollte die Stadt daher durch geeignete Maßnahmen sicherstellen, dass die gesetzlichen Regelungen eingehalten werden und die Zeiträume der vorläufigen Haushaltsführung auf das absolut notwendige Maß beschränkt werden.

Rechnungslegungs- und Entlastungsverfahren

Im Rahmen des Rechnungslegungs- und Entlastungsverfahrens ist der Jahresabschluss innerhalb von drei Monaten nach Ende des Haushaltsjahres aufzustellen (§ 101 Abs. 1 Satz 1 NGO). Der Bürgermeister stellt die Richtigkeit und Vollständigkeit der Abschlüsse fest und legt diese unverzüglich mit dem Schlussbericht der Rechnungsprüfung und seiner eigenen Stellungnahme zu diesem Bericht dem Rat vor (§ 101 Abs. 1 Satz 2 NGO).

Der Rat beschließt über die Abschlüsse bis spätestens 31. Dezember des auf das Haushaltsjahr folgenden Jahres (§ 101 Abs. 1 Satz 3 NGO a. F); zugleich entscheidet er über die Entlastung des Bürgermeisters.

Prüfungsfeststellung

Seitens der NKPA wird festgestellt, dass zum Zeitpunkt der Prüfung vor Ort lediglich der Jahresabschluss für das nicht zum Prüfungszeitraum gehörige Haushaltsjahr 2006 dem RPA zur Prüfung vorlag. Die Jahresabschlüsse 2007 und 2008 lagen dem RPA trotz erheblicher zeitlicher Verspätung zum Prüfungszeitpunkt noch nicht vor. Folglich hatte der Rat der Stadt Uelzen auch die Beschlüsse über die Entlastung des Bürgermeisters ebenfalls noch nicht gefasst.

Als Grund für diesen erheblichen zeitlichen Verzug führte die Stadt Uelzen an, dass die durch sie als Pilotanwender entwickelten Grundzüge für ein doppisches Haushaltsrecht nicht vollständig mit den ab dem Haushaltsjahr 2006 erlassen gesetzlichen Regelungen übereinstimmten. Diese Abweichungen hatten zur Folge, dass die Stadt Uelzen, insbesondere im Rahmen der Vermögensbewertung, erhebliche und vor allen Dingen zeitaufwendige Anpassungen vornehmen musste, um Jahresabschlüsse vorlegen zu können, die den rechtlichen Vorgaben genügten. Nachdem die erforderlichen Anpassungen in der Zwischenzeit erfolgt sind, liegt der Jahresabschluss 2006 zwischenzeitlich dem RPA zur Prüfung vor. In diesem Zusammenhang geht die Stadt davon aus, dass die Prüfung des Jahresabschlusses bis Ende des Jahres 2010 abgeschlossen ist, sodass im Anschluss daran dann eine Prüfung der Folgejahre möglich sein wird.

Prüfungsfeststellung

Aus Sicht der NKPA sind die von der Stadt Uelzen vorgebrachten Gründe, die zu den dargestellten zeitlichen Verzögerungen geführt haben, in weiten Teilen nachvollziehbar. Da sie allerdings nicht auf Dauer hinnehmbar sind, muss es vorrangiges Bestreben der Stadt Uelzen sein, die anhaltenden Rechtsverstöße schnellstmöglich zu beseitigen.

Insbesondere weil der Rat seiner ihm gesetzlich zustehenden Kontrollpflicht/Aufsichtspflicht gegenüber der Verwaltung durch die nicht zeitgerecht vorliegenden Jahresabschlüsse nicht nachkommen kann, ist es in besonderem Maß wichtig, hier kurzfristig wieder zu einer Normalisierung zu gelangen.

Zudem können die Ressourcen, die durch die anhaltenden Abstimmungsarbeiten der durch auf Dauer angelegten vorläufigen Haushaltsführung der Haushaltsjahre 2009, 2010 und wahrscheinlich auch noch 2011 ausgelöst werden, zukunftsorientierter und auch sinnvoller, z. B. im Bereich der Haushaltssicherung, eingesetzt werden.

5.2 Haushalts- und Finanzlage

Die NKPA hat den aktuellen Status der Haushalts- und Finanzlage und die Aussichten auf Basis der Finanzplanung unter Einbeziehung evtl. erfolgter Ausgliederungen beurteilt. Auf dieser Grundlage wurden haushaltswirksame Steuerungsansätze herausgearbeitet, die geeignet sein sollen, die Stadt Uelzen mittelfristig bei der Stärkung ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit und der damit verbundenen Erweiterung ihrer – auch kommunalpolitischen – Handlungsspielräume zu unterstützen.

Mit Blick auf den Finanzstatus der Stadt Uelzen war zunächst zu berücksichtigen, dass die Stadt ihre Haushaltswirtschaft auch schon im Vorfeld des Prüfungszeitraums nicht ausgeglichen gestalten konnte. So erwirtschaftete die Stadt in den Jahren von 1994 bis einschließlich 2006 einen Gesamtfehlbetrag von 35,4 Mio. €. Aufgrund der nicht auskömmlichen finanziellen Rahmenbedingungen war es der Stadt Uelzen auch in allen Jahren des Prüfungszeitraums nicht möglich, ihre Haushaltswirtschaft ausgeglichen zu gestalten. Aufgrund dieser Entwicklung wird das Gesamtdefizit voraussichtlich (verbindliche Jahresabschlüsse für die Jahre 2006 bis 2009 lagen nicht vor) auf 53,2 Mio. € zum Ende des Haushaltsjahres 2009 anwachsen. Auffällig war in den betrachteten Jahren, dass die jahresbezogenen Fehlbeträge steigende Tendenz aufwiesen. Nicht unerheblichen Anteil an dieser Entwicklung hatte dabei die Finanz- und Wirtschaftskrise.

Auch für die Zeit nach dem Prüfungszeitraum sahen die Haushaltsplanung 2010 und die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung für die Haushaltsjahre 2011 bis 2013 ein weiteres Anwachsen des Gesamtdefizits zwischen jährlich 8,0 Mio. € und 11,6 Mio. € vor. Diese Prognose hätte am Ende des mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanungszeitraums einen Gesamtfehlbetrag von 92,9 Mio. € zur Folge.

Die Stadt Uelzen wies im Stellungnahmeverfahren darauf hin, dass die zwischenzeitliche Entwicklung günstiger verlaufen ist, sodass Ende des Jahres 2013 voraussichtlich nur noch ein Gesamtdefizit von 87,6 Mio. € erreicht wird.

Prüfungsfeststellung

Hinsichtlich des Finanzstatus der Stadt Uelzen stellt die NKPA fest, dass angesichts der skizzierten haushaltswirtschaftlichen Entwicklung der Haushaltsausgleich in keinem der geprüften Haushaltsjahre erreicht werden konnte (§ 82 Abs. 4 und 5 NGO). Da es der Stadt Uelzen zudem auch nicht möglich war, die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung unter Berücksichtigung der Fehlbeträge aus Vorjahren ausgeglichen zu gestalten und sich darüber hinaus ein weiterer nicht unerheblicher Anstieg des Gesamtfehlbetrags abzeichnet, wird die dauernde Leistungsfähigkeit der Stadt Uelzen durch die NKPA als stark angespannt eingeschätzt.

Neben der eigentlichen Aufgabenerledigung über den Kernhaushalt hatte die Stadt Uelzen die Bereiche der Stadtentwässerung, der Betrieblichen Dienste, des Stadtforstes und bis 31.12.2008 der Gebäudewirtschaft in Form von Eigenbetrieben organisiert. Die Gesamtaufwendungen aller Eigenbetriebe beliefen sich im Haushaltsjahr 2009 auf 20,8 Mio. €.

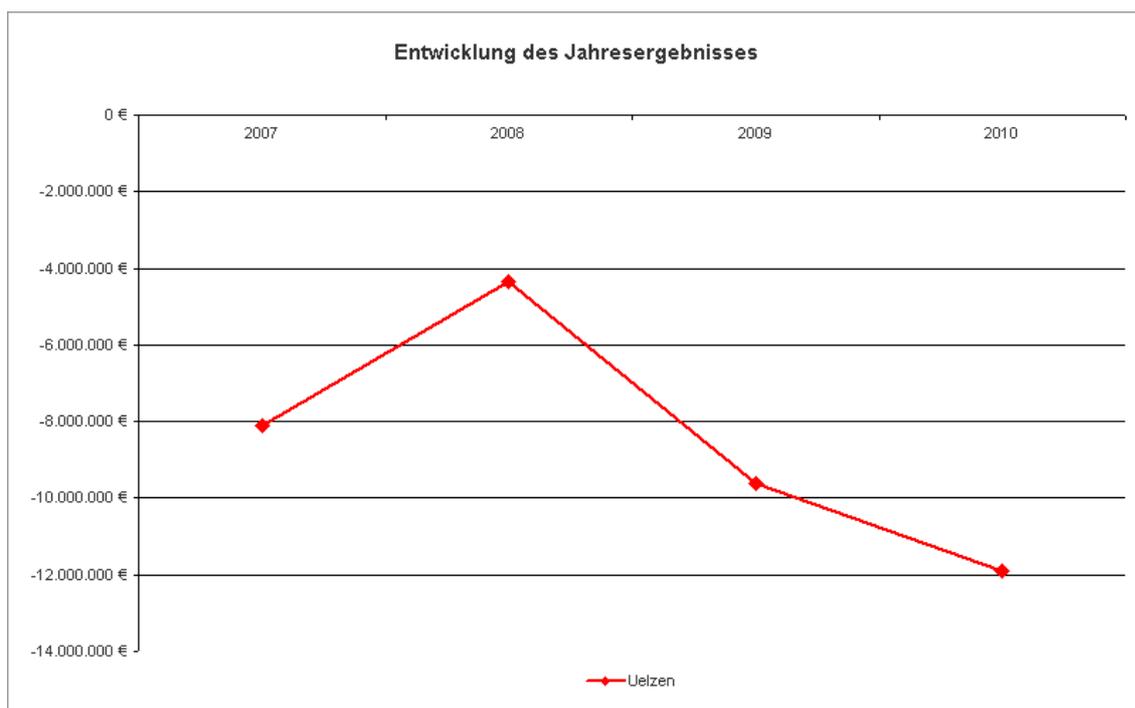
Hierbei ist im Einzelnen zu berücksichtigen, dass die Stadtentwässerung dem Gebot der Kostendeckung unterliegt und der Bereich der Stadtförsten lediglich einen Anteil von 2,5 % an den Gesamtaufwendungen der Eigenbetriebe ausmacht. Daher können diese finanziellen Auswirkungen vernachlässigt werden, weil sie für die Aufgabenerledigung der Stadt keinerlei bedeutende steuerungsrelevante Auswirkungen nach sich ziehen. Gleiches gilt auch für die Bereiche der Betrieblichen Dienste und der Gebäudewirtschaft, da es sich hierbei um Bereiche handelt, die im Wesentlichen Aufgaben für die Stadt erbracht haben und hierfür im Gegenzug einen entsprechenden finanziellen Ausgleich erhalten haben. Daher ist auch für diese Bereiche eine losgelöste Betrachtung dieses Finanzvolumens nicht erforderlich, da die Betrachtung bereits im Rahmen des Kernhaushalts erfolgt ist.

Bereits im Vorfeld, aber auch im Anschluss an die Ausführungen zur Betrachtung der Haushalts- und Finanzwirtschaft, wurden und werden haushaltswirksame Steuerungs-

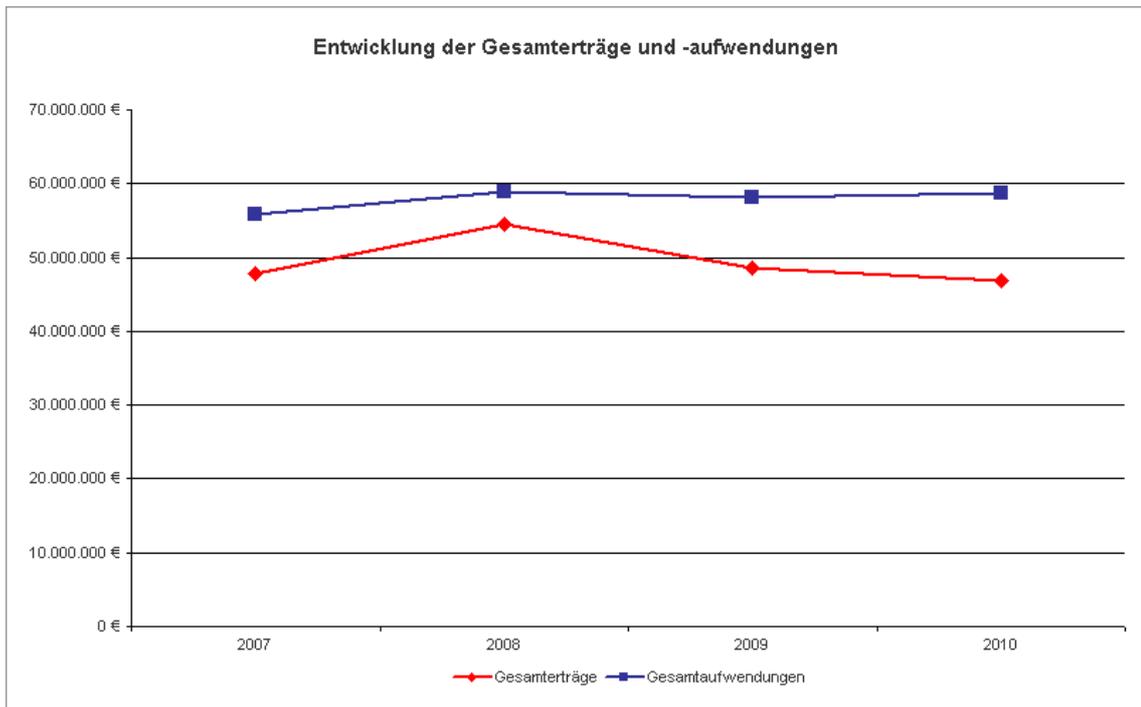
ansätze herausgearbeitet, deren Umsetzung eine Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt Uelzen mit sich bringt. Im Rahmen der Betrachtung der Haushalts- und Finanzwirtschaft werden in der Folge schwerpunktmäßig die allgemeinen Deckungsmittel als wesentliche Ertragsposition und die Aufwendungen für freiwillige Leistungen einer eingehenden Betrachtung unterzogen.

5.3 Entwicklung der Erträge und Aufwendungen

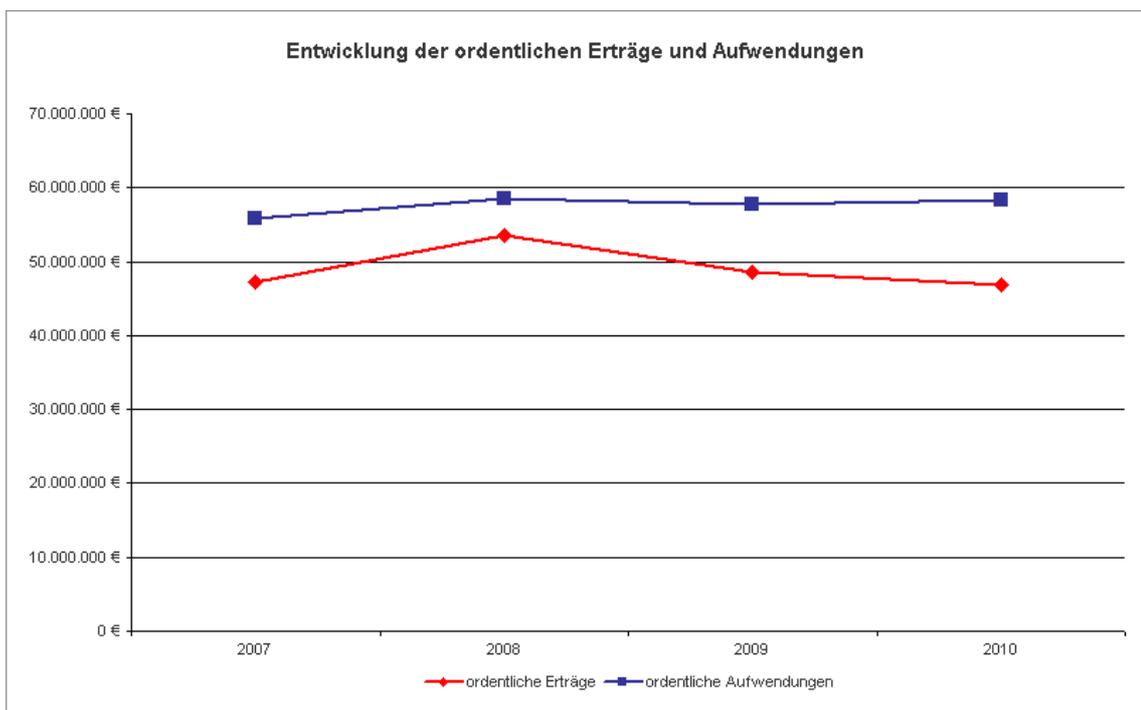
Die nachstehend verwendeten Diagramme beziehen sich jeweils auf die Entwicklung der Gesamterträge und Gesamtaufwendungen des Ergebnishaushalts. Besondere Finanzierungsvorgänge blieben dabei ebenso wie die Inneren Verrechnungen unberücksichtigt. Die Gesamtsummen der Einnahmen/Erträge und Ausgaben/Aufwendungen wurden insofern bereinigt.



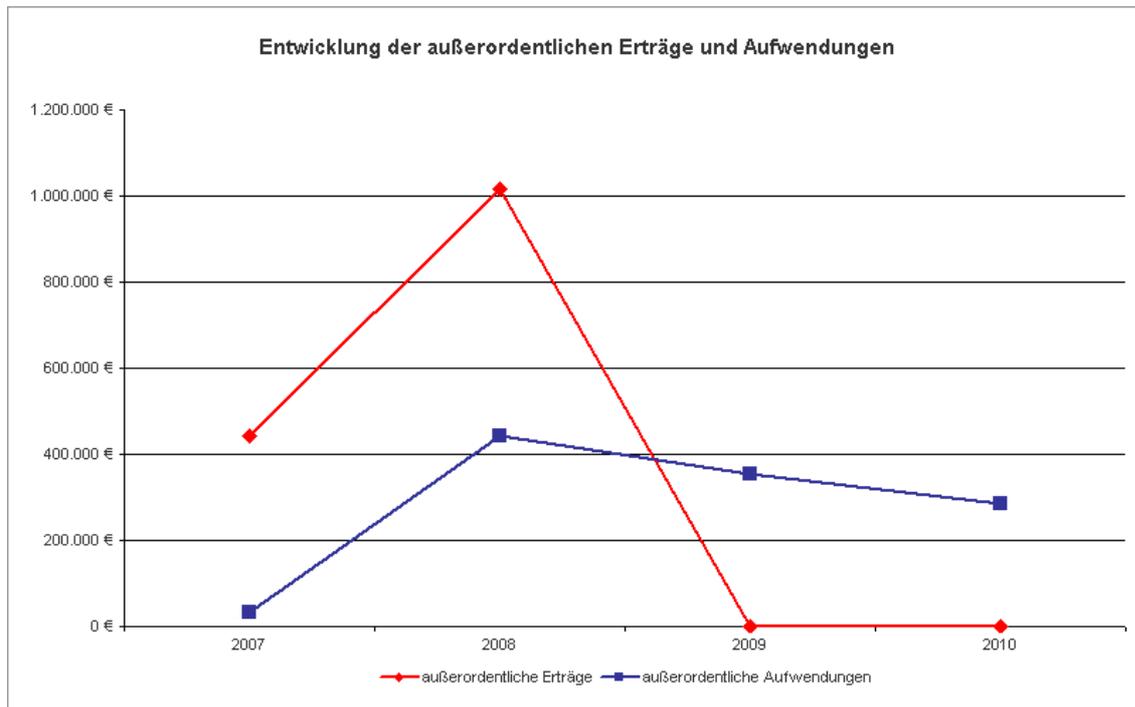
Ansicht 2: Entwicklung des Jahresergebnisses



Ansicht 3: Entwicklung der Gesamterträge und -aufwendungen



Ansicht 4: Entwicklung der ordentlichen Erträge und Aufwendungen



Ansicht 5: Entwicklung der außerordentlichen Erträge und Aufwendungen

Auch die Betrachtung der strukturellen Jahresergebnisse macht die stark negative Entwicklung der Haushalts- und Finanzwirtschaft der Stadt Uelzen deutlich. Im Rahmen dieser Betrachtung entwickelten sich die vorläufigen Gesamterträge des Prüfungszeitraums im Haushaltsjahr 2007 zunächst rückläufig, um dann im Haushaltsjahr 2008 um 6,2 Mio. € auf insgesamt 53,6 Mio. € anzusteigen. Dieser erfreuliche Trend war jedoch nicht von Dauer geprägt, da die Haushaltsplanungen der Folgejahre wiederum einen Rückgang der Gesamterträge auf zunächst 48,5 Mio. € (2009) und dann auf nur noch 46,8 Mio. € (2010) prognostizierten.

Auch die Entwicklung der Gesamtaufwendungen verschärfte die bereits dargestellte Entwicklung weiter, da bereits die vorläufigen Gesamtaufwendungen des Haushaltsjahres 2007 um 8,5 Mio. € gegenüber dem Vorjahr anstiegen. Diese Entwicklung setzte sich im Haushaltsjahr 2008 durch einen weiteren Anstieg um 2,7 Mio. € fort. Hierdurch beliefen sich die vorläufigen Gesamtaufwendungen im Haushaltsjahr 2008 auf insgesamt 58,5 Mio. €. Auch die Haushaltsplanungen der Jahre 2009 und 2010 sahen keine nennenswerte Reduzierung der Gesamtaufwendungen vor, die eine positive Veränderung der dargestellten Gesamtentwicklung zur Folge gehabt hätten.

Die allgemeinen Deckungsmittel, die der Stadt Uelzen zur Finanzierung ihrer Aufgabenerfüllung zur Verfügung standen, waren im Verlauf des Prüfungszeitraums starken Schwankungen unterworfen. Detailliert lässt sich diese Entwicklung aus der im Ansichtsteil enthaltenen Übersicht (V.3 – Allgemeine Deckungsmittel) erkennen. Belief sich die Summe der Einnahmen aus allgemeinen Deckungsmitteln im Jahr 2007 auf 33,0 Mio. €, stiegen diese in 2008 auf 36,9 Mio. € und 2009 auf 35,4 Mio. € an. Für das Haushaltsjahr 2010 plant die Stadt Uelzen dann wieder mit deutlich reduzierten Einnahmen in Höhe von 32,4 Mio. €.

Den größten Teil der allgemeinen Deckungsmittel erzielt die Stadt Uelzen durch die von ihr erhobenen Realsteuern. Der Anteil dieser Einnahmeart schwankte während des Betrachtungszeitraums zwischen 52,8 % und 55,6 %. Vom Volumen her waren die Gewerbesteureinnahmen für die gesamten Realsteuern prägend, da sich allein die Einnahmen aus dieser Steuerart zwischen 11,6 Mio. € und 14,9 Mio. € bewegten. Einen nicht wesentlich geringeren Anteil ihrer Einnahmen erhält die Stadt Uelzen in Form von Zuweisungen durch das Land Niedersachsen. Der Gemeindeanteil an der Einkommen- und Umsatzsteuer sowie die Finanzausgleichsleistungen bewegten sich im Prüfungszeitraum zwischen 44,4 % und 47,2 %. Da die Verteilung dieser Zuweisungen sich nach feststehenden Verteilungsschlüsseln richtet, kann die Stadt Uelzen keinen direkten Einfluss auf diese Einnahmepositionen nehmen. Angesichts dieser Voraussetzungen stellt dieser Bericht, insbesondere vor dem Hintergrund der defizitären Entwicklung der Haushaltswirtschaft, die Entwicklung der Realsteuereinnahmen in den Fokus seiner Betrachtung.

Zunächst wird herausgestellt, dass die Hebesätze im Verlauf des gesamten Betrachtungszeitraums nicht verändert wurden und mit 380 v. H. für die Grundsteuer A, 415 % für die Grundsteuer B sowie ebenfalls 415 % für die Gewerbesteuer über dem Landesdurchschnitt und auch über dem Durchschnitt der niedersächsischen Kommunen gleicher Größenordnung lagen. Diese Tatsache darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Vergleich der Steuereinnahmekraft je Einwohner und auch der Realsteueraufbringungskraft je Einwohner die wirkliche Einnahmekraft der Stadt Uelzen wesentlich treffender abbildet. Unter Zugrundelegung dieser Betrachtung wird dann auch deutlich, dass die Stadt Uelzen bezogen auf die Steuereinnahmekraft je Einwohner im Jahr 2007 deutlich (10,51 %) und in den Haushaltsjahren 2008 und 2009

leicht unter dem Durchschnitt der Kommunen gleicher Größenordnung lag. Ein ähnliches Bild ergibt auch die Betrachtung der Realsteueraufbringungskraft je Einwohner. Hier unterschritt die Stadt Uelzen bezogen auf das Haushaltsjahr 2007 deutlich (12,14 %) den Referenzwert der Kommunen gleicher Größenordnung, während für die Jahre 2008 und 2009 der Wert der Stadt geringfügig über dem Vergleichswert lag. Noch ungünstiger würde die Betrachtung für die Stadt Uelzen ausfallen, wenn man statt des Durchschnitts der Kommunen gleicher Größenordnung den Durchschnitt aller niedersächsischer Kommunen zugrunde legen würde.

Prüfungsfeststellung

Nach Auffassung der NKPA konnte die Stadt Uelzen im Vergleich zu anderen Kommunen aufgrund der vorstehenden Betrachtungen nur leicht unterdurchschnittliche Steuereinnahmen realisieren.

Prüfungsempfehlung

Aufgrund der dargestellten Realisierung nur leicht unterdurchschnittlicher Steuereinnahmen wird die Stadt Uelzen den Fokus der weiteren Haushaltssicherungsbemühungen zunächst vorrangig auf den Bereich der ordentlichen Aufwendungen richten müssen. Dieser Ansatz darf nach Ansicht der NKPA aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Stadt Uelzen, allein durch Einsparungen bei den Aufwendungen, das Ziel des Haushaltsausgleichs nicht erreichen können. Daher wird die Stadt auch zukünftig Ertragserhöhungen, insbesondere im Bereich der Realsteuern, bei ihren weiteren Haushaltssicherungsbemühungen nicht gänzlich ausschließen können.

Neben Realsteuereinnahmen erhebt die Stadt Uelzen, allerdings in deutlich geringem Umfang, die Hundesteuer und die Vergnügungssteuer. Nicht erhoben wird durch die Stadt Uelzen hingegen eine Zweitwohnungssteuer, da der Aufwand für ihre Erhebung durch den Nutzen nicht gerechtfertigt wird.

Prüfungsfeststellung

Im Rahmen der Realisierung zusätzlicher Erträge ist es nach Auffassung der NKPA auch erforderlich, dass die Stadt Uelzen in regelmäßigen Abständen prüft, ob die Höhe

der Hunde- und Vergnügungssteuer noch in angemessenen Verhältnissen zur haushaltswirtschaftlichen Situation der Stadt steht. Auch sollte geprüft werden, ob sich ggf. eine Veränderung der bisherigen Rahmendaten für die Nichterhebung einer Zweitwohnungssteuer mit der Konsequenz ergeben hat, dass die Erhebung einer derartigen Steuer zukünftig eventuell doch einen Nutzen für die Stadt darstellen kann.

Erfahrungsgemäß nehmen die freiwilligen Leistungen einer Kommune nur einen geringen Umfang im Vergleich zu den ordentlichen Gesamtaufwendungen des Ergebnishaushalts ein. Da es sich aber um Aufwendungen handelt, zu deren Leistung die jeweiligen Kommunen nicht rechtlich verpflichtet sind, bedürfen diese Aufwendungen einer eingehenden Betrachtung, sobald die Kommune aufgefordert ist, HSK aufzustellen.

Eine detaillierte Auflistung aller freiwilligen Leistungen konnte die Stadt Uelzen für das Haushaltsjahr 2007 nicht vorlegen. Aufgrund der anhaltend defizitären Entwicklung der Haushaltswirtschaft der Stadt Uelzen hat diese nicht zuletzt aufgrund der durch das MI am 30.10.2007 (Nds. MBl. Nr. 46/2007, S. 1254) bekannt gemachten Hinweise zur Aufstellung und Ausgestaltung von Haushaltssicherungskonzepten entsprechende Listen erstellt. Diese Zusammenstellungen, die die jeweiligen Haushaltsansätze berücksichtigten, wurden im Rahmen der Haushaltsplanungen auch den Gremien der Stadt vorgelegt und fanden somit Eingang in deren Beratungen. Trotz der überaus angespannten Finanzsituation der Stadt ergibt sich auf Grundlage der zur Verfügung gestellten Angaben eine Steigerung der Gesamtleistungen von 2,7 Mio. € (2008) auf 3,3 Mio. € (2009). Hierzu wird angemerkt, dass der tatsächliche Umfang der im Haushaltsjahr 2009 erbrachten freiwilligen Leistungen nicht ohne größeren Aufwand hätte ermittelt werden können, da die diesbezüglichen Aufwendungen aufgrund der nicht erteilten Haushaltsgenehmigung erst nach detaillierter Abstimmung mit der Kommunalaufsichtsbehörde grundsätzlich nur in Höhe der Vorjahresansätze durch die Stadt geleistet wurden.

Prüfungsempfehlung

Im Rahmen zukünftiger Überlegungen und Bemühungen zur Haushaltssicherung ist die Stadt Uelzen aufgerufen, den Gesamtumfang der freiwilligen Leistungen immer wieder kritisch auf seine Erforderlichkeit hin zu überprüfen und soweit möglich,

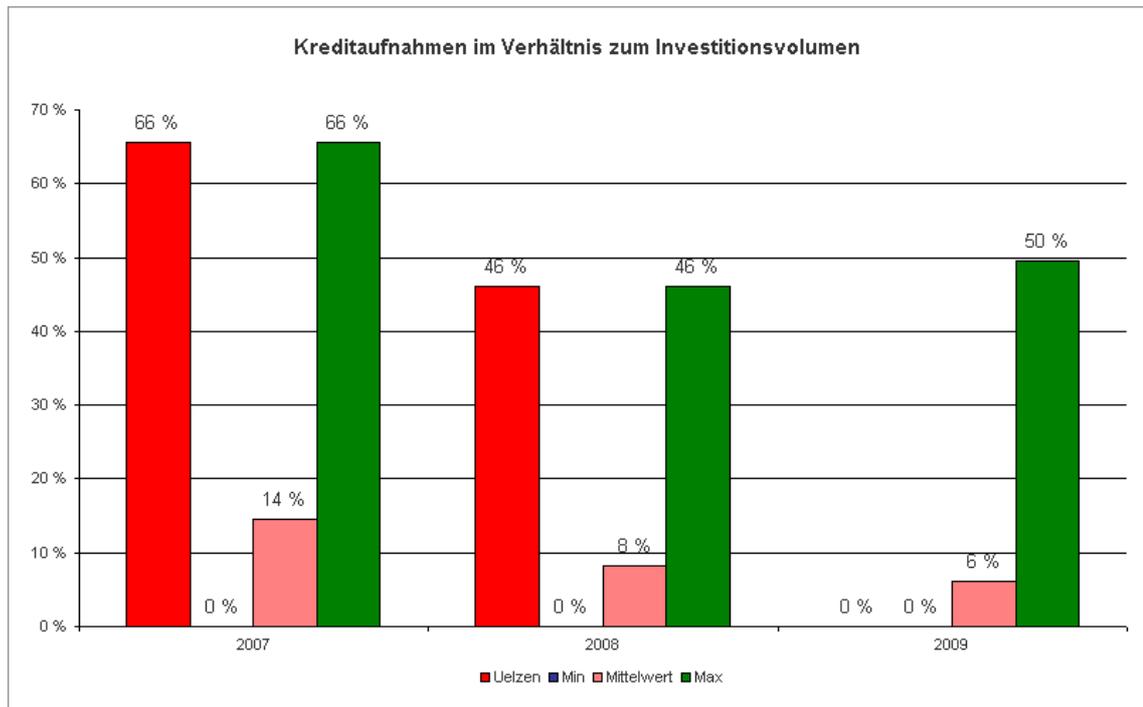
konsequente Reduzierungen vorzunehmen. Derartigen Überlegungen wird die vorstehend dargestellte Entwicklung des Jahres 2009 nach Auffassung der NKPA nicht gerecht.

Eine Gegenüberstellung des Umfangs der freiwilligen Leistungen der Stadt Uelzen mit dem anderer geprüfter Kommunen erfolgt durch die NKPA an dieser Stelle nicht. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die durch die Stadt Uelzen zur Verfügung gestellten Daten neben den Aufwendungen für die genutzten Gebäude auch die dazugehörigen Personalkosten berücksichtigen. Diese Betrachtung der Stadt Uelzen geht damit sehr viel weiter als die anderer geprüfter Kommunen und spiegelt somit auch viel genauer den tatsächlichen finanziellen Umfang wider, den die Stadt freiwillig aufwendet.

Abschließend wird durch die NKPA noch darauf hingewiesen, dass es sich bei einigen Positionen der Liste der freiwilligen Leistungen zwar dem Grunde nach z. B. um freiwillige Zuschüsse handelt, diese aber im Gegenzug dafür erfolgen, dass in der Zuständigkeit der Stadt liegende Aufgaben durch Dritte wahrgenommen werden. Da die Wahrnehmung derartiger Aufgaben aber nicht freiwillig wäre, würden die betreffenden Positionen im Rahmen einer vergleichenden Betrachtung für die Stadt nachteilige Auswirkungen haben.

5.4 Finanzierung von Investitionen

Die Aufnahme von Krediten für die Finanzierung von Investitionen belastet kommunale Haushalte wegen der in der Folge zu erbringenden Zins- und Tilgungsleistungen dauerhaft – u. U. auch noch die nachfolgenden Generationen. Außerdem ist der Verschuldungsgrad einer Kommune als wesentliches Kriterium bei der Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen. Weil die öffentlichen Haushalte für die Finanzierung ihrer Investitionen zunehmend andere Finanzierungsinstrumente nutzen, diese aber den Haushalt ähnlich dauerhaft belasten, hat die NKPA in ihre Bewertung auch kreditähnliche Rechtsgeschäfte, z. B. im Zuge von PPP-Vorhaben, mit einbezogen.



Ansicht 6: Kreditaufnahmen im Verhältnis zum Investitionsvolumen

Entsprechend der vorläufigen Daten der Auszahlungen für Investitionstätigkeiten bewegten sich diese von 2006 bis 2009 zwischen rund 2,2 und rund 3,25 Mio. €. Im Jahr 2010 sollen voraussichtlich rund 4,1 Mio. € investiert werden. Kreditaufnahmen erfolgten im Jahr 2007 und 2008 in Höhe von jeweils 1,5 Mio. €. Die Kreditfinanzierungsquote sank von 2007 bis 2008 von rund 66 % auf rund 46 %. Da die Investitionsauszahlungen 2009 gegenüber dem Plan rund 1,5 Mio. € geringer ausfielen, konnte hauptsächlich deshalb auf eine Kreditaufnahme vollständig verzichtet werden. Für die Folgejahre sieht die Finanzplanung jedoch wieder die Notwendigkeit von Kreditaufnahmen vor.

Allerdings ist hierzu anzuführen, dass es sich nur um die Daten des Kernhaushalts handelt und sich die Kreditfinanzierungsquote ebenfalls ausschließlich auf diesen bezieht. Ausgliederungen in Form von optimierten Regiebetrieben und Eigenbetrieben sowie die Anstalt öffentlichen Rechts wurden nicht berücksichtigt.

Im interkommunalen Vergleich stellte die Stadt Uelzen in den Jahren 2007 und 2008 den Maximalwert und lag sehr deutlich über dem Mittelwert. Im Jahr 2009 wurde hingegen der Minimalwert erreicht.

Die Stadt hatte bis 2008 insgesamt vier Eigenbetriebe eingerichtet. Insbesondere die Gebäudewirtschaft finanziert ihre Investitionen selbst (seit 2009 als gAöR). Ein ab dem Jahr 2012 geplanter konsolidierter Gesamtabchluss würde ein umfassenderes Bild über die Form der Finanzierung und die tatsächliche Kreditfinanzierungsquote ergeben.

Insgesamt stellt die NKPA fest, dass die Stadt im Prüfungszeitraum die Finanzierung ihrer Investitionen nur nachrangig mit Krediten und zunächst mit Zuweisungen und Zuschüssen, Vermögensveräußerungen und Beiträgen sichergestellt hat.

Die Investitionsquote (Auszahlungen Investitionen/Sachvermögen) stieg zwar von 2,71 % auf 4,2 % an, bewegte sich in der Summe jedoch auf niedrigem Niveau. Das Sachvermögen des Kernhaushalts sank von 2006 bis 2008 von rund 84,4 Mio. € auf rund 77,3 Mio. €. Diese Entwicklung zeigt deutlich auf, dass die Investitionen den Werteverzehr nicht auffangen konnten.

Die Finanzplanung des Jahres 2010 offenbart, dass die Stadt Uelzen auf absehbare Zeit nicht in der Lage sein wird, ihre Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren. Insofern wird die Stadt auch weiterhin und noch stärker als bisher gezwungen sein, jede Investition genau zu hinterfragen. Insbesondere vor dem Hintergrund der damit verbundenen Folgekosten und dem Aspekt der Generationengerechtigkeit sowie der demografischen Entwicklung können nach Auffassung der NKPA nur noch zweckmäßige, zukunftsorientierte und vom Standard angemessene Maßnahmen realisiert werden. Bereits jetzt befand sich die Abschreibungsintensität des Kernhaushalts in einer Größenordnung von mehr als 10 % der ordentlichen Erträge. Jede weitere Maßnahme erschwert insofern den Haushaltsausgleich. Gleichzeitig befand und befindet sich die Stadt in der „Zwickmühle“, zugunsten der Haushaltsentlastung den Vermögensverlust in Kauf zu nehmen und in Zukunft stärker von der Substanz zu leben. Angesichts der stark defizitären Ergebnis- und Finanzmittelfehlbetragsentwicklung (jeweils bis zu 10 Mio. € jährlich) könnte nach Meinung der NKPA lediglich durch drastische und schmerzhafte Reduzierung der Aufwendungen zukünftig noch Spielraum für die Finanzierbarkeit weiterer Investitionen entstehen.

5.5 Vermögen und Schulden

Die Daten über den Stand der Schulden können den entsprechenden Tabellen im Ansichtsteil dieses Berichts entnommen werden.

Vermögen

Die Vermögenswerte der Stadt Uelzen wurden nach der ersten Eröffnungsbilanz des Jahres 2003 im Jahr 2008 zum Stichtag 01.01.2006 noch einmal bewertet. Hierfür wurde eine entsprechende Inventur durchgeführt. Die ermittelten Vermögenswerte sind noch nicht abschließend geprüft, sodass im Folgenden vorläufige Daten verwendet wurden.

Die NKPA hat in die Vermögensbetrachtung sowohl den Kernhaushalt als auch die Sondervermögen einbezogen. Demnach konnte die Stadt ihre Vermögenswerte nicht vollständig erhalten. Das nachgewiesene Vermögen sank vom 31.12.2006 bis zum 31.12.2008 um rund 7,4 Mio. € auf insgesamt rund 117,5 Mio. €.

Wie bereits im Zusammenhang mit der Finanzierung von Investitionen für den Kernhaushalt festgestellt, überstieg auch das Gesamtabschreibungsvolumen den Umfang der Investitionen. Die Finanzplanung des Jahres 2010 sieht bis 2013 auch weiterhin deutlich höhere Abschreibungsaufwendungen als Auszahlungen für Investitionen vor, sodass das Vermögen auch auf absehbare Zeit sinken wird.

Ein weiteres Indiz für den pfleglichen Umgang mit den Vermögenswerten ist der Umfang der Unterhaltungsmaßnahmen. Vorhandener Unterhaltungsstau wurde im Rahmen der Vermögensbewertung berücksichtigt, und die Vermögenswerte wurden ggf. entsprechend verringert. Die Stadt Uelzen hat den erforderlichen Unterhaltungsaufwand untersucht und definiert. Sie hat sich hierbei an den Vorgaben der KGSt orientiert und zusätzlich Mittel für besondere und erforderliche Maßnahmen (z. B. Dächerprogramm) eingesetzt. Nach eigener Einschätzung der Stadt haben die Einführung der Doppik und die damit verbundenen Auswirkungen von fehlender Unterhaltung auf das Vermögen bereits zu einer positiven Verhaltensveränderung geführt. Instandhaltungsmaßnahmen wurden in der Vergangenheit nicht mehr pauschal zugunsten der Haushaltssicherung unterlassen.

Prüfungsempfehlung

Angesichts der fehlenden finanziellen Ressourcen für Investitionsmaßnahmen empfiehlt die NKPA, den erforderlichen Instandhaltungsaufwand laufend zu überprüfen und möglichst ausreichend Mittel zur Verfügung zu stellen. Unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen würden ggf. als Folge außerplanmäßige Abschreibungen nach sich ziehen und den Vermögensbestand zusätzlich verringern.

In der Vergangenheit wurden bereits verstärkt nicht benötigte Vermögensgegenstände veräußert. Die NKPA empfiehlt, die Vermögensgegenstände weiterhin regelmäßig und ernsthaft auf Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und ggf. zu erfassen. Sofern hierfür keine Erlöse erzielt werden können, sollte intensiv geprüft werden, ob ggf. auch eine unentgeltliche Abgabe oder Verzicht die wirtschaftlichere Variante darstellen könnte. Insbesondere vor dem Hintergrund der schlechten demografischen Prognosen für den Landkreis und die Stadt Uelzen, sollten die vorhandenen Liegenschaften und Einrichtungen nachhaltig dem Bedarf angepasst werden. Erträge aus Vermögensveräußerungen sollten vorrangig zur Senkung der Verschuldung eingesetzt werden.

Schulden

Zum Ende des Prüfungszeitraums war die Stadt Uelzen sehr hoch verschuldet.

Die investive Verschuldung des Kernhaushalts (Kredite + kreditähnl. RG) entwickelte sich vom 31.12.2006 bis zum 31.12.2009 von rund 7,5 Mio. € auf rund 9,15 Mio. €. Sofern die Schulden der ausgegliederten Sondervermögen berücksichtigt wurden, betrug die investive Gesamtverschuldung am 31.12.2008 (Bezug 2008 wg. Gründung der gAöR) jedoch rund 39,6 Mio. €. Hiervon entfielen allerdings rund 12,7 Mio. € auf den Eigenbetrieb Stadtentwässerung. Diese Schulden waren als rentierlich zu bezeichnen.

Im interkommunalen Vergleich verlief im Prüfungszeitraum die Kreditverschuldung je Einwohner von 818 € über 1.145 € bis zu 669 € und bewegte sich zunächst knapp unter, dann deutlich über dem Mittelwert. Der niedrige Wert des Jahres 2009 ergab sich jedoch nur wegen der Ausgliederung der Gebäudewirtschaft in eine AöR.

Drastischer zeigte sich jedoch das Bild unter Einbeziehung der Liquiditätskreditschulden sowie der sonstigen Verbindlichkeiten in die Verschuldung. Allein die Liquiditätskreditschulden beliefen sich zum Ende des Prüfungszeitraums bereits auf rund 37,1 Mio. €.

Demnach betragen die Gesamtverbindlichkeiten vor Ausgliederung der Gebäudewirtschaft am 31.12.2008 rund 79,6 Mio. € und 2.079 € je Einwohner.

Im Vergleichsring nahm die Stadt Uelzen damit eine Position zwischen Mittel- und Maximalwert ein und indizierte deutlich die schwierige Haushaltslage.

Als Kriterium der dauernden Leistungsfähigkeit ist im Wesentlichen der ausgeglichene Ergebnishaushalt heranzuziehen (§ 23 GemHKVO, § 82 NGO). Der aufgelaufene Verlust der Ergebnisrechnung belief sich nach Berechnung der Stadt zum 31.12.2009 auf rund 53,2 Mio. €. Im Rahmen der Stellungnahme hat die Stadt Uelzen darauf hingewiesen, dass das Haushaltsjahr 2010 besser als erwartet abgeschlossen werden konnte, sodass Ende 2013 voraussichtlich ein Gesamtdefizit von 87,6 Mio. € erreicht wird. Analog hierzu wird sich voraussichtlich auch die Liquidität negativ entwickeln. Sofern die Finanzplanung einträfe, betrüge der Stand der Liquiditätskredite Ende 2013 bereits rund 70 Mio. €.

Die jährliche Belastung des Kernhaushalts durch den Schuldendienst (Zinsen und Tilgung) entwickelte sich von 2006 bis 2008 von 3,13 % bis 4,37 % der ordentlichen und außerordentlichen Erträge. An den ordentlichen Erträgen hatte er im Jahr 2008 einen Anteil von 4,48 %. Die Gesamtsumme belief sich Ende 2008 auf 2.341.589 €. Der Schuldendienst für die Eigenbetriebe betrug Ende 2008 insgesamt 2.786.257 € und somit rund 12,4 % der Gesamterträge der Ergebnishaushalte.

Die investive Verschuldung des Kernhaushalts wird nach Berechnungen der Stadt entgegen der ursprünglichen Finanzplanung geringer steigen, sich insgesamt dennoch auf rund 12,3 Mio. € bis zum Jahr 2013 erhöhen.

Prüfungsempfehlung

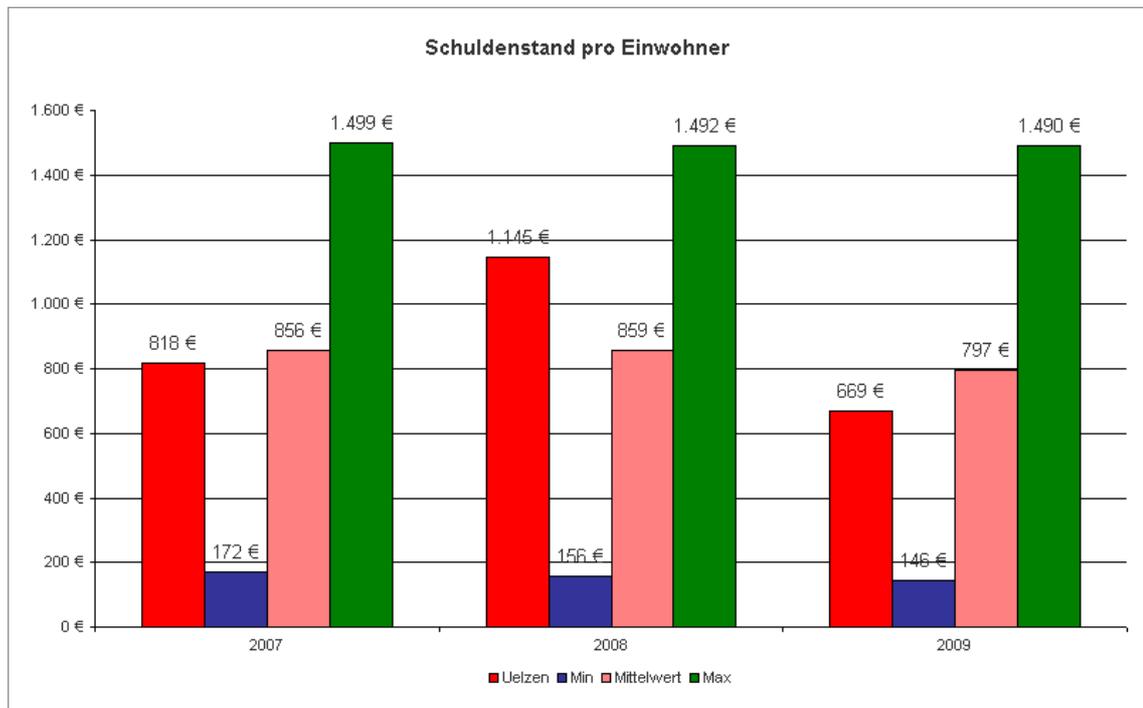
Um die investive Verschuldung zu stoppen, empfiehlt die NKPA, jede Investition genau auf ihre Erforderlichkeit zu prüfen, um wenigstens im investiven Bereich eine Netto-Neuverschuldung zu vermeiden und eine Haushaltsentlastung zu erreichen.

Durch die negative Entwicklung der Liquidität steigt auch das Risiko für den Haushaltsausgleich enorm. Im Vergleich zum Jahr 2008 konnte die Stadt die anfallenden Liquiditätskreditzinsen fast um zwei Drittel senken. Dies lag jedoch ausschließlich an den sehr niedrigen Zinssätzen und nicht an der Verbesserung der Liquidität. Inwieweit dieser niedrige Zinssatz weiterhin erwartet werden kann, ist sehr fraglich und stellt eine kaum beeinflussbare und zu planende Größe dar. Sofern sich die Zinsen auf das Niveau von 2008 wieder zurück entwickeln oder gar darüber hinaus steigen, hätte dies erhebliche Auswirkungen auf den städtischen Haushalt.

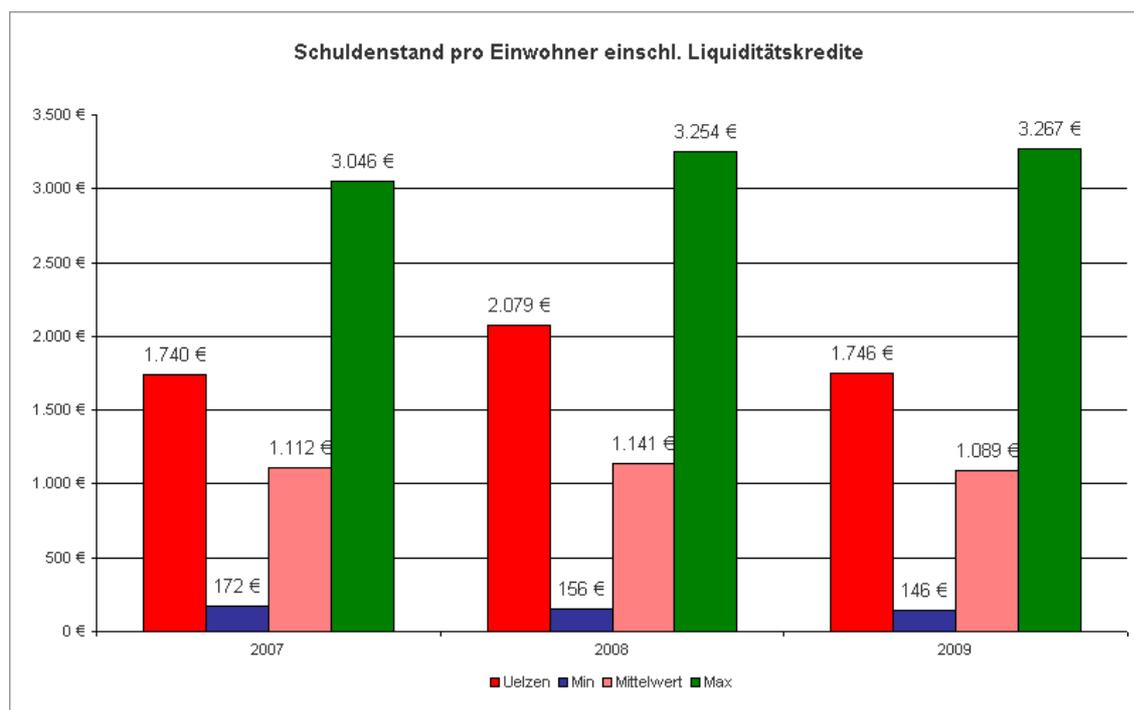
Insofern sind nach Auffassung der NKPA schnellstmöglich die Maßnahmen für die Haushaltssicherung zu verstärken.

Um dieser negativen Entwicklung zu begegnen, prüfte die Stadt die Möglichkeiten, am Zukunftsvertrag des Landes zu partizipieren. Dies hätte zur Folge, die Liquiditätskredite um 75 % tilgen zu können. Voraussetzung hierfür wäre jedoch ein dann ausgeglichener Haushalt. Nach den Planungen für das Jahr 2010 hatten die Zinsen für die Liquiditätskredite eine Größenordnung von rund 840.000 €. Selbst unter der Annahme, diese Kredite würden kurzfristig getilgt, verbliebe für 2010 dennoch eine restliche Deckungslücke von rund 11,3 Mio. € und für 2011 eine weitere Deckungslücke von rund 9,4 Mio. €. Die NKPA begrüßt ausdrücklich diese Bemühungen. Nach jetziger Lage stellt eine Reduzierung der Aufwendungsseite bzw. Erhöhung der Ertragsseite um rund 20 % des Haushaltsvolumens nach Auffassung der NKPA jedoch eine kaum zu bewältigende Herausforderung dar. Selbst wenn es nicht gelänge, am Zukunftsvertrag zu partizipieren, sollte jedoch ein entsprechendes Ziel zur Haushaltssanierung und Entschuldung oberste Priorität haben. Hierfür wären vermutlich sehr schmerzhaftes Einschnitte auf allen Ebenen erforderlich.

Die erfolgreiche IKZ auf verschiedensten Ebenen sollte weiter praktiziert und sofern möglich, weiter intensiviert werden. Dies könnte ebenfalls einen Beitrag zur Senkung der Verschuldung leisten.



Ansicht 7: Schuldenstand pro Einwohner



Ansicht 8: Schuldenstand pro Einwohner einschl. Liquiditätskredite

IV.6 Kassenwesen

6.1	Organisation	57
6.2	Liquiditätsmanagement	57
6.3	Forderungsmanagement.....	58
6.4	Kassenaufsicht und Kassenprüfung	59

6.1 Organisation

Die Kasse der Stadt Uelzen war eine Abteilung im Fachbereich Finanzen und Beteiligungen und war im Prüfungszeitraum mit vier Personen auf insgesamt 3,78 Stellen besetzt. Ein leistungsfähiges Kassenprogramm inkl. Vollstreckungssoftware war vorhanden. Die DA für das Finanzwesen, die Handvorschüsse, die Gelderheber, die Zahlstellen und die Vollstreckungsbeamten waren aktuell und entsprachen den Anforderungen aus der GemHKVO. Die DA wurden im Intranet zur Verfügung gestellt. Insgesamt unterhielt die Stadtkasse vier Zahlungsverkehrskonten bei den regional ansässigen Banken, für die keine Kontoführungsgebühren anfielen. Die Kassen der Eigenbetriebe Betriebliche Dienste und Stadtentwicklung wurden wegen ihrer Größe als unverbundene Sonderkassen geführt.

Prüfungsfeststellung

Die NKPA stellt fest, dass die innere Organisation der Stadtkasse zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Betrachtungszeitraum sachgerecht war.

6.2 Liquiditätsmanagement

Der allgemeine Trend zu einer Unterfinanzierung der kommunalen Gebietskörperschaften insgesamt ließ sich auch bei der Stadt Uelzen aus der Entwicklung ihrer Liquiditätskredite ableiten. Die Gründe dafür lagen im Wesentlichen darin, dass steigende Ausgaben und rückläufige Einnahmen den vorgeschriebenen Haushaltsausgleich verhinderten sowie Fehlbeträge aus den Vorjahren die laufenden Haushalte belasteten. Die Höhe der Liquiditätskredite belief sich zum 31.12. des jeweiligen Jahres

in 2007 auf rund 32,1 Mio. €, in 2008 auf rund 32,2 Mio. € und in 2009 auf rund 37,1 Mio. €. In 2007 mussten rund 1,3 Mio. €, in 2008 rund 1,5 Mio. € und in 2009 rund 400.000 € an Liquiditätskreditzinsen aufgebracht werden.

Prüfungsfeststellung

Im Betrachtungszeitraum war es erforderlich, Liquiditätskredite, entgegen ihrem nach § 94 NGO vorgegebenen Verwendungszweck, zur dauerhaften Defizitfinanzierung aufzunehmen. Entsprechend hoch waren die zu zahlenden Zinsen. Insgesamt wurden im Betrachtungszeitraum rund 3,2 Mio.€ für Liquiditätskreditzinsen ausgegeben. In dieser Entwicklung liegen Risiken durch Zinsanstieg und künftige strukturelle Defizite, die den Ergebnishaushalt zunehmend belasten werden.

Es erfolgte durch die Stadtkasse Uelzen eine aussagekräftige, tägliche Liquiditätsplanung. Es wurde ein Liquiditätsverbund mit den städtischen Anstalten, den städtischen Regiebetrieben und den städtischen Beteiligungen genutzt. Regelungen zur Aufnahme von Liquiditätskrediten und zur Anlage von Liquiditätsüberschüssen waren in den DA nicht vorhanden.

Prüfungsempfehlung

Die NKPA stellt fest, dass das Liquiditätsmanagement der Stadt Uelzen sachgerecht und wirtschaftlich ausgestaltet war. Die NKPA empfiehlt, Regelungen zur Aufnahme von Liquiditätskrediten und zur Anlage von Liquiditätsüberschüssen in die DA zu übernehmen.

6.3 Forderungsmanagement

In der Vollstreckung der Stadt Uelzen erfolgten im Prüfungszeitraum die Mahnläufe alle vierzehn Tage nach den Steuerterminen und die Vollstreckung drei Wochen nach dem Mahnlauf. Rückstände waren nicht vorhanden.

Prüfungsfeststellung

Die Vollstreckung der Stadt Uelzen war hinreichend organisiert. Denkbar wäre eine IKZ im Bereich der Vollstreckung.

6.4 Kassenaufsicht und Kassenprüfung

Die vorgesehenen unvermuteten Kassenprüfungen wurden vom RPA des Landkreises durchgeführt. Die Kassenaufsicht lag im Prüfungszeitraum beim Finanzdezernenten.

Prüfungsfeststellung

Die NKPA stellt fest, dass die unvermuteten Kassenprüfungen im Prüfungszeitraum wie vorgeschrieben durchgeführt wurden. Die Aufsicht über die Kasse durch den Kämmerer erfolgte in ausreichendem Maß.

IV.7 Haushaltssicherung

7.1	Verpflichtung zur Haushaltssicherung	60
7.2	Qualitätskennzahl	60
7.3	Bewertung des Haushaltssicherungsprozesses	61

7.1 Verpflichtung zur Haushaltssicherung

Bereits seit Mitte der neunziger Jahre war es der Stadt Uelzen mit Ausnahme des Jahres 1997 nicht möglich, ihre Haushaltswirtschaft ausgeglichen zu gestalten. Als Folge hieraus hatte sich bis zum Beginn des Prüfungszeitraums, Ende 2006, der Gesamtfehlbetrag auf bereits 35,4 Mio. € aufsummiert. Obwohl, wie im Berichtsteil 5.1 näher dargestellt, noch keine endgültigen Jahresabschlüsse vorliegen, geht die Stadt Uelzen davon aus, dass das Haushaltsjahr 2007 voraussichtlich mit einem Fehlbetrag von 8,1 Mio. €, das Haushaltsjahr 2008 voraussichtlich mit einem Fehlbetrag von 4,3 Mio. € und das Haushaltsjahr 2009 voraussichtlich mit einem Fehlbetrag von 6,3 Mio. € abschließen wird. Auch die diesen Jahren zugrunde liegenden Haushaltspläne gingen alle von zum Teil noch höheren Fehlbeträgen aus. Zudem sieht auch die Haushaltsplanung 2010 die Erwirtschaftung eines Fehlbetrags von 11,9 Mio. € vor.

Prüfungsfeststellung

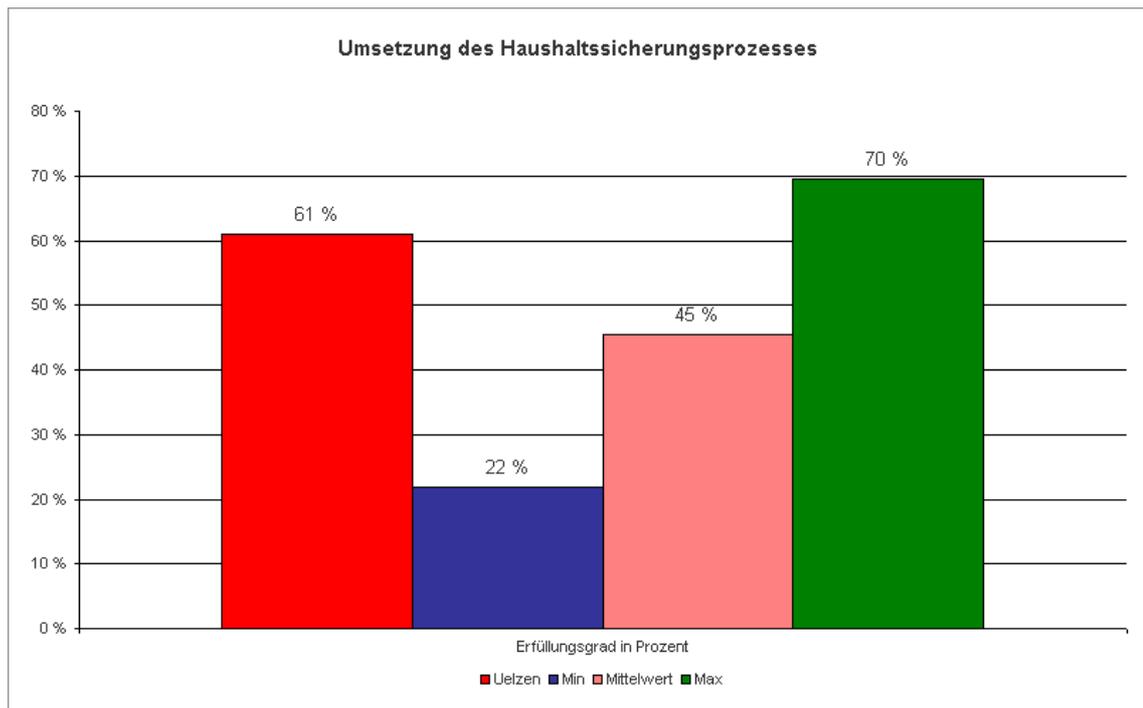
Da weder Überschussrücklagen zur Deckung dieser Fehlbeträge vorhanden waren, noch eine Fehlbetragsdeckung über die jeweiligen mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanungen erreicht werden konnte, war die Stadt Uelzen in allen Jahren des Betrachtungszeitraums verpflichtet, HSK aufzustellen (§ 82 Abs. 6 NGO).

7.2 Qualitätskennzahl

Die NKPA hat die Qualität des Haushaltssicherungsprozesses in der Stadt Uelzen untersucht. Dafür wurden die Umsetzung der formellen Anforderungen an das HSK und dessen Schlüssigkeit, die Vollständigkeit und Nachhaltigkeit der aufgenommenen

Maßnahmen sowie die Steuerung des Haushaltssicherungsprozesses anhand eines detaillierten Fragenkatalogs ermittelt und mit differenzierter Gewichtung bewertet.

Die sich aus der Gesamtbeurteilung ergebende Qualitätskennzahl wurde nachstehend in den interkommunalen Vergleich mit den anderen selbstständigen Kommunen des Vergleichsringes einbezogen.



Ansicht 9: Umsetzung des Haushaltssicherungsprozesses

7.3 Bewertung des Haushaltssicherungsprozesses

Die Stadt Uelzen ist in allen betrachteten Haushaltsjahren ihrer Verpflichtung zur Erstellung eines HSK nachgekommen (§ 82 Abs. 6 Satz 1 NGO). Neben der Aufstellung HSK war die Stadt Uelzen zudem verpflichtet, entsprechende Haushaltssicherungsberichte zu erstellen, die Aufschluss über den jeweiligen Erfolg der Haushaltssicherungsmaßnahmen des jeweils abgelaufenen Haushaltsjahres gaben (§ 82 Abs. 6 Satz 4 NGO). Auch dieser Verpflichtung ist die Stadt Uelzen nachgekommen, indem sie die entsprechenden Berichte erstellte bzw. im Rahmen des HSK 2008 detailliert die Entwicklung des Jahres 2007 dargestellt hat.

Bereits die Aufstellung von HSK seit dem Jahr 1994 hat durch die Vielzahl von Maßnahmen sowie des Volumens zu einer Verbesserung der haushaltswirtschaftlichen Situation der Stadt Uelzen beigetragen. Da neben der negativen konjunkturellen Entwicklung der jüngeren Vergangenheit die Stadt über die Jahre auch eine Reduzierung der durch das Land gewährten allgemeinen Zuweisungen hinnehmen musste, reichten die bisherigen Bemühungen der Stadt nicht aus, um eine nennenswerte Verbesserung der bestehenden finanziellen Schieflage zu erreichen. Angesichts dieser Entwicklung hat die NKPA anlässlich ihrer überörtlichen Prüfung auch das Thema Haushaltssicherung einer ganzheitlichen Betrachtung unterzogen. Hierbei sind alle Teile der Verwaltung, besonders aber die in diesem Bericht behandelten Themenfelder in die diesbezüglichen Überlegungen einbezogen worden. Dieser Prüfungsbericht enthält daher an verschiedenen Stellen weitergehende Aussagen zu den jeweiligen Haushaltssicherungsbemühungen sowie entsprechende Vorschläge, wie die Stadt aus Sicht der NKPA zukünftig noch wirtschaftlicher und sparsamer agieren kann.

Daneben hat die NKPA auf Grundlage der HSK die erkennbaren Bemühungen zur Haushaltssicherung vor dem Hintergrund der Hinweise zur Aufstellung und inhaltlichen Ausgestaltung des Haushaltssicherungskonzepts des MI vom 30.10.2007 (Nds. MBl. S. 1254) mit Blick auf die Qualität und ihre formellen und materiellen Auswirkungen auf die Haushaltswirtschaft der Stadt beurteilt. Diese kommt auf Basis diverser Detailfragen, die im Lauf der Prüfung ausführlich mit dem Fachbereich Finanzen und Beteiligungen erörtert und besprochen wurden, zu dem Ergebnis einer Zielerreichung von 61 %. Mit diesem Ergebnis rangiert die Stadt Uelzen zwischen dem Mittel- und dem Maximalwert der verglichenen Kommunen.

Im Rahmen der formellen Ausgestaltung zukünftiger HSK sieht die NKPA weiteres Optimierungspotenzial durch eine noch konkretere und verbindlichere Beschreibung der Einzelmaßnahmen. Auch muss die Stadt bestrebt sein, zukünftig den Umsetzungszeitpunkt, die Umsetzungsmethode und das bezifferte Einsparvolumen aller Haushaltssicherungsmaßnahmen zu benennen, ihre Auswirkungen auf die mittelfristige Ergebnis- und Finanzplanung tabellarisch darzustellen und die Gesamtwirkung der Maßnahmen durch eine vergleichende Gegenüberstellung in der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung zu veranschaulichen.

Neben den dargestellten formalen Optimierungspotenzialen bietet nach Auffassung der NKPA auch eine Veränderung der Prozessorganisation die Möglichkeit, die zukünftigen Haushaltssicherungsbemühungen mit einem noch größeren Nachdruck zu betreiben. In den zurückliegenden Jahren wurde der Haushaltssicherungsprozess maßgeblich durch die eingerichtete Projektgruppe Aufgabenkritik/Haushaltssicherung bestimmt, der jedoch keine Mitglieder der Gremien oder auch der Verwaltungsleitung angehören.

Prüfungsempfehlung

Um die Notwendigkeit weiterer Haushaltssicherungsbemühungen herauszustellen und deutlich zu machen, empfiehlt die NKPA die Federführung des Prozesses im Fachbereich Finanzen und Beteiligungen anzusiedeln und darüber hinaus auch die Verwaltungsleitung aktiv in weitere Bemühungen einzubeziehen. Diese organisatorischen Veränderungen aber auch die Einbeziehung der Verwaltungsleitung sollten geeignet sein, den Nachdruck, mit dem Haushaltssicherung bei der Stadt Uelzen betreiben werden muss, weiter zu erhöhen.

In den zurückliegenden Jahren hat die Stadt Uelzen eine ganze Reihe von Aufgabefeldern aus dem Zuständigkeitsbereich der Kernverwaltung ausgegliedert. Einher mit diesen Ausgliederungen ging natürlich auch eine Reduzierung der Aufgabefelder, die für weitere Haushaltssicherungsbemühungen zur Verfügung stehen. Angesichts dieser Entwicklung empfiehlt die NKPA, das Beteiligungsmanagement daraufhin auszurichten, dass in allen Beteiligungen (Gesellschaften, Eigenbetrieben und Anstalten öffentlichen Rechts) verstärkt Zielvereinbarungen mit dem Ziel der Kostensenkung und Ertragssteigerung im Sinn der Haushaltssicherung abgeschlossen werden. Die Umsetzung sollte konsequent erfolgen. Die vorhandenen Ziele in den Produktbeschreibungen sind bereits ein guter Ansatz, wurden jedoch noch nicht ausreichend gelebt. Zum Beispiel sollten Überschreitungen von Defizitobergrenzen auch entsprechende Folgen nach sich ziehen und im Fall einer dauerhaften Verfehlung ggf. die Geschäftsfelder begrenzt, oder deren Nutzen ernsthaft hinterfragt werden (z. B. Stadthalle).

Auch die Einbeziehung der für die Stadt Uelzen nachteiligen demografischen Entwicklung in die Überlegungen der Haushaltssicherung ist ein Aspekt, der gerade in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.

Prüfungsempfehlung

Angesichts dieser Voraussetzungen empfiehlt die NKPA, bei allen zukünftigen Bemühungen zur Haushaltssicherung auch die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zu berücksichtigen. Beispielhaft seien an dieser Stelle rückläufige Schülerzahlen mit Blick auf Investitionen und Sanierungen im Bereich der Schulinfrastruktur genannt.

Ein weiteres Kriterium, das die Stadt Uelzen im Rahmen zielgerichteter Haushaltssicherungsbemühungen nutzen kann, ist die Fokussierung der Leistungserbringung auf die Leitbildgerechtigkeit oder zumindest auf die strategischen Ziele der Stadt. Bei konsequenter Anwendung hätte dies zur Folge, dass die Stadt nicht leitbildgerechte oder nicht den strategischen Zielen dienende Leistungen vollständig aufgibt.

Aufgrund der Tatsache, dass die Stadt Uelzen bereits seit vielen Jahren verpflichtet ist, Haushaltssicherung zu betreiben, sind die herkömmlichen klassischen Maßnahmen, die besonders zu Beginn derartiger Prozesse zu zählbaren haushaltswirtschaftlichen Verbesserungen führen, inzwischen weitestgehend ausgeschöpft. Daher hat die Stadt Uelzen insbesondere in den Jahren des Prüfungszeitraums den Fokus weiterer Haushaltssicherungsbemühungen auf die wirtschaftlichere Gestaltung ihrer Aufgabenerledigung im Rahmen von Kooperationen bzw. IKZ gelegt. Als Ergebnis dieser Überlegungen konnten bereits einige Projekte umgesetzt werden. Beispielhaft seien hier die Gründungen gemeinsamer kommunaler Anstalten für die Bereiche der Gebäudewirtschaft und der Informationstechnologie genannt.

Prüfungsempfehlung

Um die mit derartigen Kooperationen verbundenen Potenziale zu nutzen bzw. sie in Zukunft möglicherweise noch auszuweiten, ist es nach Auffassung der NKPA erforderlich, die entsprechenden Entwicklungen durch Vorgabe von konkreten Zielen zu steuern und deren Erfüllung in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.

Angesichts des zum Ende des mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanungszeitraums prognostizierten Gesamtdefizits von 92,9 Mio. € wird die Stadt nach Auffassung der NKPA ihre Bemühungen zur Haushaltssicherung weiter intensivieren müssen. Hierbei

sollten insbesondere die in diesem Bericht näher behandelten Maßnahmen in den Fokus weiterer Überlegungen gerückt werden.

Im Stellungnahmeverfahren wies die Stadt Uelzen darauf hin, dass das Haushaltsjahr 2010 besser als erwartet abgeschlossen werden konnte. Hieraus folgt, dass Ende 2013 voraussichtlich ein Gesamtdefizit von 87,6 Mio. € erreicht wird.

V. Ansichten

V.1 Zustandekommen der Haushaltssatzungen

Haushaltsaufstellung				
Haushaltsjahr	2007	2008	2009	2010
Haushaltssatzung: Ratsbeschluss vom	19.03.2007	03.03.2008	16.03.2009	18.03.2010
Vorlage an die Kommunal- aufsichtsbehörde am	18.04.2007	19.03.2008	16.04.2009	27.04.2010
Genehmigung vom	07.06.2007	11.06.2008	----	----
Beitrittsbeschluss vom	----	----	----	----
Öffentl. Bekanntmachung am	29.06.2007	30.06.2008	----	----
Haushaltsplan wurde öffentlich ausgelegt vom/bis	29.06.2007 - 09.07.2007	30.06.2008 - 07.07.2008	----	----
Anzahl Nachtragssatzungen	----	1	----	----
Ggf. 1. Nachtragshaushalts- satzung: Ratsbeschluss vom	----	17.11.2008	----	----
Vorlage an die Kommunal- aufsichtsbehörde am	----	19.11.2008	----	----
Genehmigung vom	----	15.12.2008	----	----
Öffentl. Bekanntmachung am	----	15.01.2009	----	----
Nachtragshaushaltsplan öffentlich ausgelegt vom/bis	----	16.01.2009 - 23.01.2009	----	----

Tabelle 1: Haushaltsaufstellungsverfahren

V.2 Haushaltsplanung und Rechnungsergebnisse

2.1 Kernhaushalt

Haushaltsplanung und Rechnungsergebnisse des Kernhaushalts (Beträge gerundet in Mio. €)				
Haushaltsjahr	2007	2008	2009	2010
I. Haushaltspläne (ggf. einschl. Nachtrag/Nachträge)				
Ergebnishaushalt - Ordentliche Erträge	45,97	46,97	48,49	46,81
Ergebnishaushalt - Ordentliche Aufwendungen	53,77	55,91	57,76	58,43
Ergebnishaushalt - Ordentliches Ergebnis	-7,80	-8,94	-9,27	-11,62
Ergebnishaushalt - Außerordentliche Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00
Ergebnishaushalt - Außerordentliche Aufwendungen	0,03	0,37	0,35	0,28
Ergebnishaushalt - Außerordentliches Ergebnis	-0,03	-0,37	-0,35	-0,28
Ergebnishaushalt - Jahresergebnis	-7,83	-9,31	-9,62	-11,90
Ergebnishaushalt - Summe der Jahresfehlbeträge aus Vorjahren (gem. § 2 Abs. 6 GemHKVO)	13,83	21,92	26,27	29,01
Finanzhaushalt - Gesamtbetrag der Einzahlungen	47,48	50,73	50,43	48,60
Finanzhaushalt - Gesamtbetrag der Auszahlungen	53,60	58,31	59,00	57,41
Finanzhaushalt - Saldo	-6,12	-7,59	-8,56	-8,80
davon:				
Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	43,17	45,36	46,11	44,49
Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	48,89	52,51	54,20	52,82
Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit	-5,72	-7,15	-8,09	-8,32
Einzahlungen für Investitionstätigkeit	1,81	2,70	2,49	1,69
Auszahlungen für Investitionstätigkeit	4,31	5,37	4,33	4,11
Saldo aus Investitionstätigkeit	-2,50	-2,67	-1,84	-2,42
Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit	2,50	2,67	1,84	2,42
Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit	0,40	0,43	0,47	0,48
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	2,09	2,24	1,37	1,94
Sonstige Festsetzungen der Haushaltssatzung (ggf. einschl. Nachtrag)				
Kreditemächtigung	2,50	2,67	1,84	2,42
Gesamtbetrag Verpflichtungsermächtigungen	0,00	0,15	0,62	1,06
Höchstbetrag Liquiditätskredite	45,91	44,47	45,31	48,85
Hebesatz Grundsteuer A	380 %	380 %	380 %	380 %
Hebesatz Grundsteuer B	415 %	415 %	415 %	415 %
Hebesatz Gewerbesteuer	415 %	415 %	415 %	415 %
II. Jahresabschlüsse				
Ergebnisrechnung - Ordentliche Erträge	47,33	53,57	----	----
Ergebnisrechnung - Ordentliche Aufwendungen	55,84	58,50	----	----
Ergebnisrechnung - Ordentliches Ergebnis	-8,51	-4,92	----	----
Ergebnisrechnung - Außerordentliche Erträge	0,44	1,02	----	----
Ergebnisrechnung - Außerordentliche Aufwendungen	0,03	0,44	----	----
Ergebnisrechnung - Außerordentliches Ergebnis	0,41	0,57	----	----
Ergebnisrechnung - Jahresergebnis	-8,10	-4,35	----	----
Finanzrechnung - Gesamtbetrag der Einzahlungen	92,76	123,69	----	----
Finanzrechnung - Gesamtbetrag der Auszahlungen	96,33	123,95	----	----
Finanzrechnung - Saldo	-3,57	-0,27	----	----

Haushaltsplanung und Rechnungsergebnisse des Kernhaushalts (Beträge gerundet in Mio. €)				
Haushaltsjahr	2007	2008	2009	2010
I. Haushaltspläne (ggf. einschl. Nachtrag/Nachträge)				
davon:				
Einzahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	46,34	50,49	----	----
Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit	50,62	52,16	----	----
Saldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit	-4,28	-1,67	----	----
Einzahlungen für Investitionstätigkeit	1,66	2,64	----	----
Auszahlungen für Investitionstätigkeit	2,29	3,25	----	----
Saldo aus Investitionstätigkeit	-0,63	-0,61	----	----
Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit	1,50	1,50	----	----
Auszahlungen aus Finanzierungstätigkeit	0,41	0,45	----	----
Saldo aus Finanzierungstätigkeit	1,09	1,05	----	----
Haushaltsunwirksame Einzahlungen	43,26	69,06	----	----
Haushaltsunwirksame Auszahlungen	43,00	6,81	----	----
Saldo aus haushaltsunwirksamen Vorgängen	0,25	0,97	----	----
Anfangsbestand an Zahlungsmitteln (Liquide Mittel) zu Beginn des Jahres	4,04	0,47	----	----
Endbestand an Zahlungsmitteln (Liquide Mittel) am Ende des Jahres	0,47	0,20	----	----

Tabelle 2: Haushaltsplanung und Rechnungsergebnisse - Kernhaushalt

2.2 Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe

Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe				
Wirtschaftsjahr	2007	2008	2009	2010 (Plan)
Wirtschaftsplan Stadtentwässerung				
Erfolgsplan:				
Erträge	7.492.400 €	7.517.600 €	7.857.200 €	8.027.800 €
Aufwendungen	7.265.600 €	7.290.800 €	7.630.400 €	7.801.000 €
Vermögensplan:				
Einnahmen	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Ausgaben	5.787.000 €	7.276.500 €	7.870.000 €	4.845.000 €
Sonstige Festsetzungen (ggf. einschl. Nachtrag)				
Kreditemächtigung	5.298.600 €	6.873.950 €	8.324.200 €	4.925.100 €
Verpflichtungs- ermächtigungen	5.385.000 €	9.385.000 €	3.285.000 €	3.100.000 €
Höchstbetrag Liquiditätskredite	1.200.000 €	1.200.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
Jahresabschluss				
Erfolgsplan - Erträge	7.419.119 €	7.464.327 €	7.353.865 €	----
Erfolgsplan - Aufwendungen	6.444.693 €	6.876.821 €	7.083.778 €	----
Überschuss/Verlust (-)	974.425 €	587.506 €	270.087 €	----
+/- zum Plan	747.625 €	360.706 €	43.287 €	----
Wirtschaftsplan Betriebliche Dienste				
Erfolgsplan:				
Erträge	4.298.800 €	4.246.969 €	4.623.800 €	4.510.400 €
Aufwendungen	4.276.500 €	4.256.120 €	4.592.900 €	4.594.500 €
Vermögensplan:				
Einnahmen	1.697 €	3.000 €	3.000 €	14.000 €
Ausgaben	237.303 €	533.000 €	462.000 €	1.918.700 €
Sonstige Festsetzungen:				
Kreditemächtigung	97.000 €	324.800 €	180.600 €	234.700 €
Verpflichtungs- ermächtigungen				
Höchstbetrag Liquiditätskredite	1.000.000 €	700.000 €	700.000 €	700.000 €
Jahresabschluss				
Erfolgsplan - Erträge	4.566.400 €	4.246.969 €	4.169.848 €	----
Erfolgsplan - Aufwendungen	4.175.059 €	4.256.120 €	4.269.144 €	----
Überschuss/Verlust (-)	391.341 €	-9.151 €	-99.296 €	----
+/- zum Plan	369.041 €	0 €	-130.196 €	----
Wirtschaftsplan Stadtforst				
Erfolgsplan:				
Erträge	496.500 €	513.000 €	506.800 €	488.600 €
Aufwendungen	424.000 €	432.500 €	468.900 €	460.900 €
Vermögensplan:				
Einnahmen	0 €	0 €	0 €	0 €
Ausgaben	19.500 €	15.500 €	10.500 €	16.500 €

Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe				
Wirtschaftsjahr	2007	2008	2009	2010 (Plan)
Sonstige Festsetzungen:				
Kreditermächtigung	0 €	0 €	0 €	0 €
Verpflichtungs-ermächtigungen	0 €	0 €	0 €	0 €
Höchstbetrag Liquiditätskredite	0 €	0 €	0 €	0 €
Jahresabschluss				
Erfolgsplan - Erträge	573.386 €	516.827 €	415.235 €	----
Erfolgsplan - Aufwendungen	431.325 €	440.126 €	523.457 €	----
Überschuss/Verlust (-)	142.061 €	76.701 €	-108.222 €	----
+/- zum Plan	69.561 €	-3.799 €	-146.122 €	----
Wirtschaftsplan Gebäudewirtschaft (bis 2009)				
Erfolgsplan:				
Erträge	9.613.800 €	9.499.300 €	9.217.900 €	----
Aufwendungen	9.756.600 €	9.620.000 €	9.232.500 €	----
Vermögensplan:				
Einnahmen	9.225.700 €	9.995.700 €	8.559.500 €	----
Ausgaben	9.366.600 €	10.101.700 €	8.773.100 €	----
Sonstige Festsetzungen:				
Kreditermächtigung	0 €	385.000 €	617.400 €	----
Verpflichtungs-ermächtigungen	55.000 €	0 €	0 €	----
Höchstbetrag Liquiditätskredite	0 €	0 €	0 €	----
Jahresabschluss				
Erfolgsplan - Erträge	10.568.271 €	10.167.026 €	8.872.774 €	----
Erfolgsplan - Aufwendungen	10.852.755 €	10.198.786 €	8.903.068 €	----
Überschuss/Verlust (-)	-284.484 €	-31.760 €	-30.294 €	----
+/- zum Plan	-141.684 €	88.940 €	-15.694 €	----
Der Eigenbetrieb Gebäudewirtschaft wurde im Jahr 2009 als gAöR ausgelagert.				
Aufgrund der nicht vorliegenden Jahresabschlüsse für den gesamten Prüfungszeitraum waren alle von der Stadt Uelzen bereitgestellten Haushaltsdaten vorläufig und nicht verbindlich.				

Tabelle 3: Wirtschaftspläne der Eigenbetriebe

V.3 Allgemeine Deckungsmittel

Allgemeine Deckungsmittel der Stadt Uelzen (Beträge gerundet in T€)				
Einnahme- bzw. Ausgabeart VwH UA 9000	Haushaltsjahr			
	2007	2008	2009	2010
Grundsteuer A	206	204	208	205
Grundsteuer B	5.500	5.399	5.676	5.586
Gewerbesteuer	11.739	14.915	13.306	11.600
Gemeindeanteil an der Einkommensteuer	7.787	8.816	8.063	7.670
Gemeindeanteil an der Umsatzsteuer	1.378	1.424	1.469	1.501
Vergnügungssteuer	131	179	209	165
Hundesteuer	124	121	112	120
Zweitwohnungssteuer	0	0	0	0
Übrige Steuern	0	0	0	0
Schlüsselzuweisungen	5.349	5.009	5.517	4.689
Zuweisungen für Aufgaben des übertr. Wirkungskreises	833	829	846	830
Leistungen gem. § 6 NFVG für Leistungen des übertr. Wirkungskreises außerhalb des NFAG	0	0	0	0
Weitere allgemeine Deckungsmittel	0	0	0	0
Nachrichtlich: Einnahmen aus der Verzinsung von Steuernachforderungen	421	154	1.209	100
Gesamteinnahmen aus allgemeinen Deckungsmitteln	33.046	36.896	35.407	32.366
Kreisumlage	13.752	14.431	15.718	14.196
Gewerbesteuerumlage	2.046	2.346	2.139	2.141
Finanzausgleichsumlage	0	0	0	0
Nachrichtlich: Ausgaben für die Verzinsung von Steuererstattungen	148	21	261	100
Summe der Ausgaben: Minderung der allgemeinen Deckungsmittel	15.798	16.777	17.857	16.337
Einnahmen aus allgemeinen Deckungsmitteln (netto)	17.249	20.120	17.550	16.029
Die nachrichtlich aufgeführten Einnahmen aus der Verzinsung von Steuernachforderungen und die Ausgaben für die Verzinsung von Steuererstattungen wurden in den jeweiligen Summen nicht berücksichtigt. Die Angaben für das Haushaltsjahr 2010 stellen die Werte der Haushaltsplanung dar, da die Prüfung während des Haushaltsjahres 2010 stattfand.				

Tabelle 4: Allgemeine Deckungsmittel

V.4 Schuldenübersicht

Schuldenübersicht (Beträge gerundet in T€)					
Art der Schulden		31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
1.	Geldschulden				
1.1	Anleihen	0	0	0	0
1.2	Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	7.241	8.350	9.416	8.940
1.3	Liquiditätskredite	32.129	32.136	32.313	37.056
1.4	sonstige Geldschulden	0	0	0	0
2.	Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften	260	243	229	212
3.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.214	1.906	2.560	1.943
4.	Transferverbindlichkeiten	385	59	167	27
5.	Sonstige Verbindlichkeiten	762	1.489	2.358	602
Zwischensumme		42.991	44.183	47.043	48.781
Schulden von Sondervermögen					
1.	Geldschulden				
1.1	Anleihen	0	0	0	0
1.2	Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen	22.335	19.886	29.964	13.857
1.3	Liquiditätskredite	0	0	0	0
1.4	sonstige Geldschulden	0	0	0	0
2.	Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Rechtsgeschäften	0	0	0	0
3.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.840	1.649	2.553	1.217
4.	Transferverbindlichkeiten	0	0	0	0
5.	Sonstige Verbindlichkeiten	32	27	46	22
Zwischensumme Sondervermögen		24.207	21.562	32.563	15.096
Schulden insgesamt		67.198	65.745	79.606	63.877

Tabelle 5: Schuldenübersicht

V.5 Entwicklung der Stellenzahl

Entwicklung der Zahl der Planstellen und der Stellen für Beschäftigte (ohne Leerstellen)						
Haushaltsjahr	2006	2007	2008	2009	+/- 2006 bis 2009	Nachr. 2010
Beamte Allgem. Verwaltung und kaufmännisch geführte Einrichtungen	56,5	55,2	52,2	50,1	-6,5	48,5
Arbeitnehmer Allgem. Verwaltung	130,2	128,5	130,1	129,4	-0,9	120,9
Arbeitnehmer Optimierte Regiebetriebe, Eigenbetriebe pp.	138,9	136,4	138,2	90,2	-48,7	89,9
Arbeitnehmer insgesamt	269,1	264,9	268,3	219,5	-49,6	210,8
Gesamtzahl aller Planstellen / Stellen	325,6	320,1	320,6	269,6	-56,1	259,3
+/- zum Vorjahr (Stellen)	--	-5,6	0,5	-51,0	--	-10,3
+/- (Prozent)	--	-1,71 %	0,15 %	-15,90 %	-17,22 %	-3,83 %
Im Jahr 2009 Auslagerung des Eigenbetriebes Gebäudewirtschaft in eine gAöR (47,75 VK-Stellen) Im Jahr 2010 Auslagerung des IT-Bereichs in eine gAöR (10 VK-Stellen)						

Tabelle 6: Entwicklung der Stellenzahl

V.6 Entwicklung der Personalaufwendungen

Entwicklung der Personalaufwendungen (Beträge gerundet in T€)						
Haushaltsjahr	2006	2007	2008	2009	+/- 2006 bis 2009	Nachr. 2010
Personalausgaben des Kernhaushalts	9.611	9.530	10.005	11.170	1.560	9.766
./. Aufwendungen für ehrenamtliche Tätigkeit	0	0	0	0	0	0
./. Personalkosten- erstattungen Dritter	2.495	3.040	2.416	2.580	85	2.114
Personalaufwendungen (bereinigt)	7.116	6.490	7.589	8.591	1.475	7.652
zuzüglich des Personalaufwands der kaufmännisch geführten Einrichtungen						
Stadtentwässerung	1.284	1.389	1.434	1.320	36	1.450
Betriebliche Dienste	2.624	2.688	2.744	2.884	259	2.992
Stadtforst	345	304	295	321	-24	317
Gebäudewirtschaft (bis 2009)	1.863	1.755	1.882			
Bereinigte Personalauf- wendungen insgesamt	13.232	12.626	13.943	13.116	-117	12.411
+/- zum Vorjahr	--	-606	1.317	-827	--	-705
+/- (Prozent)	--	-4,58 %	10,43 %	-5,93 %	-0,88 %	-5,38 %
<p>In den Jahren 2008 und 2009 außerordentliche Rückstellungen für Pensionen, Urlaub, Überstunden, Prämien. Im Jahr 2009 Ausgliederung des Eigenbetriebes Gebäudewirtschaft in eine gAöR. Im Jahr 2010 Auslagerung des IT-Bereichs in den IT-Verbund gAöR.</p> <p>Aufgrund der nicht vorliegenden Jahresabschlüsse für den gesamten Prüfungszeitraum waren alle von der Stadt Uelzen bereitgestellten Haushaltsdaten vorläufig und nicht verbindlich.</p>						

Tabelle 7: Entwicklung der Personalausgaben

VI. Anlagen

Organigramm mit Stand 01.07.2010

Abkürzungsverzeichnis

ADA	Allgemeine Dienstanweisung
AGA	Allgemeine Geschäftsanweisung
AöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
apl.	außerplanmäßig(e)
ATZ	Altersteilzeit
BA	Betriebsabrechnung(en)
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
DA	Dienstanweisung(en)
DS	Drucksache
EigBetrVO	Verordnung über Eigenbetriebe und andere prüfungspflichtige Einrichtungen - Eigenbetriebsverordnung
EinrVO-Kom	Verordnung über die Haushaltswirtschaft kaufmännisch geführter kommunaler Einrichtungen
EONIA	Euro OverNight Index Average
EURIBOR	Euro InterBank Offered Rate
FB	Fachbereich(e)
FBL	Fachbereichsleitung(en)
GemHKVO	Gemeindehaushalts- und -kassenverordnung
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemKVO	Gemeindekassenverordnung
Gem. RdErl.	Gemeinsamer Runderlass
GG	Grundgesetz
GO	Geschäftsordnung(en)
GVBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
HGr.	Hauptgruppe(n)
HGrG	Haushaltsgrundsätze-gesetz
HSK	Haushaltssicherungskonzept(e)
HVB	Hauptverwaltungsbeamter

IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
k. A.	keine Angaben
KER	Kasseneinnahmerest(e)
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
ku	künftig umzuwandeln
KVR-NGO	Kommentar Praxis der Kommunalverwaltung
kw	künftig wegfallend
LSKN	Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen
MI	Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport
MK	Niedersächsisches Kultusministerium
MW	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
NBG	Niedersächsisches Beamten-gesetz in der bis zum 31.03.2009 gültigen Fassung
Nds. MBl.	Niedersächsisches Ministerialblatt
NFAG	Niedersächsisches Gesetz über den Finanzausgleich
NFVG	Niedersächsisches Finanzverteilungsgesetz
NGO	Niedersächsische Gemeindeordnung
NKAG	Niedersächsisches Kommunalabgabengesetz
NKPA	Niedersächsische Kommunalprüfungsanstalt
NKPG	Niedersächsisches Kommunalprüfungsgesetz
NKR	Neues Kommunales Rechnungswesen
NLO	Niedersächsische Landkreisordnung
NLVO	Niedersächsische Laufbahnverordnung in der bis zum 31.03.2009 gültigen Fassung
NPersVG	Niedersächsisches Personalvertretungsgesetz
NSchG	Niedersächsisches Schulgesetz
NSM	Neues Steuerungsmodell
NV	Niedersächsische Verfassung
NVersRücklG	Niedersächsisches Versorgungsrücklagengesetz
nz	nicht zutreffend

PPP	Public-Private Partnership (Öffentlich-Private Partnerschaft)
RdErl.	Runderlass
RegionsG	Gesetz über die Region Hannover
RPA	Rechnungsprüfungsamt
RPO	Rechnungsprüfungsordnung
RROP	Regionales Raumordnungsprogramm
SGB II	Sozialgesetzbuch Zweites Buch
SGB XII	Sozialgesetzbuch Zwölftes Buch
TVöD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
TVÜ-VKA	Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten der kommunalen Arbeitgeber in den TVöD und zur Regelung des Übergangsrechts
UA	Unterabschnitt
üpl.	überplanmäßig(e)
VA	Verwaltungsausschuss
VmH	Vermögenshaushalt(e)
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
VV	Verwaltungsvorschrift(en)
VV-Kor	Verwaltungsvorschriften zur Bekämpfung von Korruption in der Landesverwaltung (gültig bis 31.12.2008)
VwH	Verwaltungshaushalt(e)
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
VZÄ	Beschäftigungsvollzeitäquivalente



Stadt Uelzen



„Wir halten Kurs!“

Herausgegeben von:

Stadt Uelzen, Rathaus, Herzogenplatz 2,
29525 Uelzen

Stand:

01.03.2012 (5. Ausgabe)

Druck:

Fachbereich Organisation und Personal

Jeder Nachdruck, auch auszugsweise, darf nur mit Genehmigung der Stadt Uelzen erfolgen!