

# UNIVERSITÄT POTSDAM

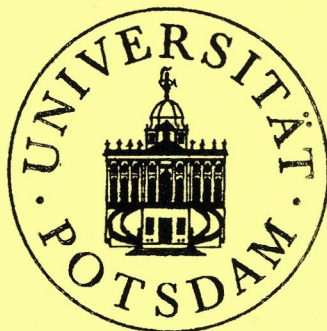
WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT

Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation  
Political Science, Administration and Organization

**Die Einführung des "Neuen Steuerungsmodells"  
im Landkreis Potsdam-Mittelmark:  
Chancen und Probleme unter besonderer  
Berücksichtigung von Personalfragen**

Potsdam,  
im September 1996

ISSN 1431-5238



Diskussionsbeiträge  
Discussion Papers

Diskussionsbeitrag Nr. 2  
Discussion Paper No. 2

■Pilotstudie ■Personal ■Potsdam-■Mittelmark

**DIE EINFÜHRUNG DES  
„NEUEN STEUERUNGSMODELLS“  
IM LANDKREIS POTSDAM-MITTELMARK:  
CHANCEN UND PROBLEME UNTER BESONDERER  
BERÜCKSICHTIGUNG VON PERSONALFRAGEN**

ISSN 1431-5238

Projekt mit freundlicher Unterstützung durch die Hans-Böckler-Stiftung

September 1996

*Autoren:*

*Dr. habil. Jochen Franzke (Universität Potsdam), Dipl. pol. Griet Newiger (Freie Universität Berlin)*

UNIVERSITÄT POTSDAM

LEHRSTUHL FÜR POLITIKWISSENSCHAFT, VERWALTUNG UND ORGANISATION

POSTFACH 900 327

D - 14439 POTSDAM

TEL.: 0331 / 977-3240

FAX: 0331 / 977-3302

franzke@rz.uni-potsdam.de

[http://enterprise.rz.uni-potsdam.de/u/ls\\_verwaltung/index.htm](http://enterprise.rz.uni-potsdam.de/u/ls_verwaltung/index.htm)

# Die Einführung des 'Neuen Steuerungsmodells' im Landkreis Potsdam-Mittelmark: Chancen und Probleme unter besonderer Berücksichtigung von Personalfragen

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
1.1. FORSCHUNGSZIELE.....	3
1.2. ARBEITSMETHODIK.....	4
1.3. AUFBAU DER PILOTSTUDIE.....	5
<b>2. KOMMUNALE VERWALTUNGSREFORM IN BRANDENBURG</b> .....	<b>8</b>
<b>3. DIE KREISVERWALTUNG POTSDAM-MITTELMARK</b> .....	<b>12</b>
3.1. DER LANDKREIS POTSDAM-MITTELMARK.....	12
3.2. DAS PERSONAL DER KREISVERWALTUNG.....	14
3.3. VERBEAMTUNGSKONZEPT.....	19
3.4. FOLGEN DER KREISGEBIETSREFORM.....	22
3.5. GLEICHSTELLUNGSFRAGEN.....	24
<b>4. VERWALTUNGSREFORM IM LANDKREIS POTSDAM-MITTELMARK</b> .....	<b>26</b>
4.1. ZUM REFORMANSATZ.....	26
4.2. WEITERE REFORMSCHRITTE.....	30
4.3. ZIELE DER REFORM.....	30
4.4. LEITBILDDISKUSSION.....	35
4.5. MITARBEITER UND REFORM.....	36
4.6. PERSONALRAT UND REFORM.....	39
4.7. ÖTV UND REFORM.....	40
<b>5. PERSONALFRAGEN BEI DER VERWALTUNGSREFORM     IM LANDKREIS POTSDAM-MITTELMARK</b> .....	<b>42</b>
5.1. DEFIZITE IM PERSONALBEREICH.....	42
5.2. ZUR ARBEITSMOTIVATION DER MITARBEITER IN DER KREISVERWALTUNG.....	43
5.3. ELEMENTE DES MODERNEN PERSONALMANAGEMENTS.....	44
5.4. INSTRUMENTE IN DER PERSONALARBEIT.....	46
5.4.1. <i>Mitarbeiterbefragung</i> .....	47
5.4.2. <i>Weiterbildung</i> .....	49
5.4.3. <i>Weitere Instrumente in der Personalarbeit</i> .....	53
<b>6. ERGEBNISSE DER PILOTSTUDIE</b> .....	<b>62</b>
6.1. BESONDERHEITEN DER VERWALTUNGSREFORM IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN AM BEISPIEL POTSDAM-MITTELMARK.....	62
6.2. ZWISCHENBILANZ ZUR UMSETZUNG DER MODERNISIERUNGSKONZEPTION.....	64
6.3. VORSCHLÄGE FÜR DIE FORTSETZUNG DES PROJEKTS.....	67
<b>7. ANLAGEN</b> .....	<b>71</b>
<b>8. LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>77</b>

# 1. Einleitung

## 1.1. Forschungsziele

In den letzten Jahren haben sich die **wissenschaftlichen Bemühungen** deutlich verstärkt, grundlegende Konturen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland neu zu konzipieren. In diesem Zusammenhang hat die KGSt unter dem Begriff „Neues Steuerungsmodell“ einen Ansatz zur umfassenden Modernisierung der Kommunalverwaltung vorgelegt.<sup>1</sup>

Insbesondere auf kommunaler Ebene werden seit einigen Jahren praktische Erfahrungen bei der Umsetzung dieser Modernisierungsbestrebungen gewonnen.<sup>2</sup> In vielen Kommunen der Bundesrepublik vollzieht sich gegenwärtig eine **deutliche Intensivierung der Anstrengungen**, durch Einführung des "Neuen Steuerungsmodells" den öffentlichen Dienst effektiver und effizienter zu gestalten. Dabei gewinnen Fragen des Personalmanagements zunehmend an Stellenwert.<sup>3</sup> Diesen Prozeß am Beispiel eines Landkreises aus den neuen Bundesländern zu illustrieren, ist Aufgabe dieser Studie.

Die vorliegende Forschungsarbeit ist als **Pilotstudie** angelegt. Ausgehend von einer Bestandsaufnahme der bereits durchgeführten bzw. geplanten Schritte zur

---

<sup>1</sup> Siehe insbesondere KGSt-Bericht 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell - Begründung, Konturen, Umsetzung, Köln 1993; Reichard, Christoph: Umdenken im Rathaus. Neue Steuerungsmodelle in den deutschen Kommunalverwaltung, Berlin 1994.

<sup>2</sup> Vgl. zusammenfassend zum Modernisierungsstand in den Kreisverwaltungen insbesondere Hermann Hill, Helmut Klages, Kreisverwaltung der Zukunft. Vergleichende Untersuchung aktueller Modernisierungsansätze in ausgewählten Kreisverwaltungen, Stuttgart u.a. 1995; KGSt-Bericht Nr. 1/1996: Erfahrungen der Kreise mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells, Köln 1996.

<sup>3</sup> Vgl. Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Zwischen Mobilität und Modernisierung. Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, Reihe edition sigma/Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 5, Berlin 1994; Beschäftigtenbeteiligung im kommunalen Reformprozeß, Dokumentation einer Fachtagung im Juni 1995 in Maintal, hrsg. von der ÖTV Kreisverwaltung Hanau und der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt am Main 1995; Leis, Günther: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung; in: Verwaltung und Fortbildung, Nr. 2/1994, S.105-131.

Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark wird insbesondere die Situation im Personalbereich untersucht. Darauf aufbauend werden Chancen und Probleme der Reform dargestellt. Dies schließt Vorschläge der Autoren zum laufenden Modernisierungsprozeß ein. Auf der Grundlage dieser Pilotstudie sollen später eventuell weitere Forschungsprojekte folgen.

Der **Landkreis Potsdam-Mittelmark** wurde ausgewählt, weil sowohl der kommunale Arbeitgeber (Landrat) als auch die Arbeitnehmervertretungen (Personalrat, Gewerkschaft ÖTV) in der Vergangenheit mehrfach bekräftigten, in der Kreisverwaltung neue Wege des Zusammenwirkens bei der Verwaltungsmodernisierung einzuschlagen. Dies sollte die Einführung eines modernen Personalmanagements einschließen. Daher erschien es sinnvoll, die im Rahmen kommunaler Verwaltungsreformvorhaben mit dem Personal zusammenhängenden Fragestellungen am Beispiel gerade dieses Landkreises intensiver zu untersuchen.

**Erfahrungen anderer brandenburgischer Reformkommunen** fließen in diese Pilotstudie mit ein. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, welche besonderen Ausgangsbedingungen, Probleme und Lösungsansätze für Reformen in einer ostdeutschen Kreisverwaltung im Vergleich zu westdeutschen Kreisen bestehen.

## 1.2. Arbeitsmethodik

Grundlage der Pilotstudie bilden 18 standardisierte halb-offene **Vor-Ort-Interviews** mit insgesamt 23 Personen<sup>4</sup>. Im Einzelnen wurden zwischen Mai und Juli 1996 folgende Interviews durchgeführt :

4 Interviews mit **Kommunalpolitikern** des Kreistages;

2 Interviews mit Vertretern der **Verwaltungsspitze** (Landrat und ein Dezernent);

9 Interviews mit **Amtsleitern und Sachgebietsleitern** sowie dem **Koordinator der AG Funktional-/Verwaltungsreform**;

---

<sup>4</sup> Aus sprachlichen Gründen wird in dieser Studie immer die männliche Form der Funktionsbezeichnungen benutzt. Sie steht für die weibliche und männliche Funktionsbezeichnung.

1 Interview mit dem **Personalrat**;

1 Interview mit der **Gleichstellungsbeauftragten**;

1 Interview mit **Vertretern der ÖTV-Kreisverwaltung Potsdam**.

Die Befragten wurden der besseren Vergleichbarkeit wegen in **vier Akteursgruppen** (Verwaltungsspitze, Amtsleiter, Personalrat, Politik) unterteilt. Die Gleichstellungsbeauftragte und die Vertreter der ÖTV wurden keiner Akteursgruppe zugeordnet.

Die **Vielfalt der Interviewpartner** soll dabei die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten auf die Reform sichern. Lediglich die zweifellos wichtige Mitarbeiterebene mußte aufgrund von Auswahl Schwierigkeiten im Rahmen dieser Pilotstudie ausgespart bleiben. Allerdings ist diese Perspektive indirekt über die Ergebnisse einer in der Kreisverwaltung durchgeführten Mitarbeiterbefragung präsent. Zugleich sollten alle unmittelbar mit der Reform verbundenen Akteure befragt werden: der Landrat, der Personalrat, die Amtsleiter der Pilotämter und der Koordinator der AG Funktional-/Verwaltungsreform. Somit sollte ein möglichst repräsentatives Bild der Verwaltungsreform im Landkreis entstehen.<sup>5</sup>

**Schriftliche Materialien der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark** wurden - soweit vorhanden und zur Verfügung gestellt - ausgewertet.<sup>6</sup>

### 1.3. Aufbau der Pilotstudie

Ausgangspunkt des **ersten Kapitels** ist der Stand der Verwaltungsreform in den Kommunen des Bundeslandes Brandenburg. Neben den vom Land geförderten Modellkommunen, die durch die Erprobung neuer Steuerungsinstrumente verallgemeinerbare Erkenntnisse für eine bürgerfreundliche und effiziente Verwaltung erbringen sollen, gibt es ca. 40 Kommunen, die auf eigene Initiative die Verwaltungsreform vorantreiben. Zu dieser Gruppe gehört der Landkreis Potsdam-Mittelmark.

---

<sup>5</sup> Liste der Interviewpartner sowie Leitfaden für die Interviews siehe Anlage.

<sup>6</sup> Siehe Literaturverzeichnis.

Der Vorstellung der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark ist das **zweite Kapitel** gewidmet. Hier werden die Zusammensetzung des Personals, Gleichstellungsfragen und das Verbeamtungskonzept der Kreisverwaltung behandelt. Eine besondere Rolle spielen die Folgen der 1993 durchgeführten Kreisgebietsreform.

**Das dritte Kapitel** befaßt sich mit der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark. Es enthält - ausgehend vom Reformansatz „PM 2000“ - eine Darstellung der bereits durchgeführten bzw. geplanten Reformschritte, einschließlich der Debatte um das Leitbild. Die Reformziele, die die vier Akteursgruppen verfolgen, werden herausgearbeitet. Das Verhältnis der Mitarbeiter und des Personalrates zur Reform wird dargestellt.

Personalfragen bei der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark stehen im Mittelpunkt des **vierten Kapitels**. Ausgehend von Defiziten im Personalbereich der Kreisverwaltung werden die Prioritäten des Personalmanagements aus der Sicht der Akteursgruppen aufgezeigt. Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter wird speziell untersucht. Dem schließt sich die Darstellung verschiedener in Potsdam-Mittelmark genutzter bzw. diskutierter Instrumente der Personalarbeit an, darunter die Mitarbeiterbefragung und die Weiterbildung.

Die zusammengefaßten Ergebnisse der Pilotstudie enthält das **fünfte Kapitel**. Ausgehend von Besonderheiten der Verwaltungsreform in den neuen Bundesländern, die auch die Entwicklung in Potsdam-Mittelmark prägen, wird eine Zwischenbilanz des Modernisierungsprozesses gezogen. Den Abschluß bilden Vorschläge für die Fortsetzung des Projekts.

Die **Anlage** enthält die Liste der Interviewpartner und den verwendeten Leitfaden. Das **Literaturverzeichnis** schließt die Pilotstudie ab.

\* \* \*

Abschließend möchten wir uns auf diesem Wege noch einmal ganz herzlich bei allen Interviewpartnern bedanken, die uns ausführlich und freundlich auf unsere

nicht immer einfachen Fragen Auskunft erteilt haben. Für Hinweise und Anregungen zu dieser Pilotstudie sind die Autoren dankbar.



## 2. Kommunale Verwaltungsreform in Brandenburg

Bei den kommunalen Verwaltungsreformen in Brandenburg sind gegenwärtig zwei **verschiedene Formen** zu beobachten: die vom Land speziell geförderten Modellkommunen und eine Reihe anderer Landkreise, Städte, Gemeinden und Ämter, die auf eigene Initiative die Verwaltungsreform vorantreiben.<sup>7</sup>

Zu Beginn des Jahres 1995 wurden alle Kommunen des Bundeslandes Brandenburg durch ein Rundschreiben des Innenministeriums angeregt, sich um eine Förderung als „**Modellkommune**“ zu bewerben. Mit der modellhaften Erprobung neuer Steuerungsinstrumente zur Modernisierung der Verwaltung sollen für das Land Brandenburg Erkenntnisse für eine bürgerfreundliche und effiziente moderne Verwaltung gewonnen werden.<sup>8</sup> Eine Arbeitsgruppe „Verwaltungsmodernisierung“ im Innenministerium begleitet den Modellversuch. Sie erhält Unterstützung durch eine „Projektgruppe“ mit Vertretern kommunaler Spitzenverbände, Gewerkschaften, Wissenschaftlern und weiteren Vertretern von anderen Landesministerien. Am Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam wird eine wissenschaftliche Begleitforschung zur Verwaltungsmodernisierung in den Modellkommunen betrieben.

Auf die Ausschreibung, in der eine finanzielle Förderung (insgesamt 1,8 Millionen DM) für beispielhafte Vorhaben bei der Erprobung neuer Steuerungsmodelle in Aussicht gestellt wurde, bewarben sich im Frühjahr des vergangenen Jahres **41 Kommunen**, darunter 7 Landkreise (einschließlich des Landkreises Potsdam-Mittelmark), 4 kreisfreie und 3 große kreisangehörige Städte, 13 kreisangehörige Städte und Gemeinden sowie 14 Ämter.<sup>9</sup> Ausgewählt wurden am Ende **acht Kommunen**, die ein innovationsfreudiges und schlüssiges Konzept vorgelegt hatten, einen ausgeglichenen Haushalt und ausreichende Verwaltungskraft vorweisen konnten (Siehe Tabelle 1).

---

<sup>7</sup> Vgl. Petra Ketzer, Neue Wege in Brandenburgs Kommunalverwaltungen. Strukturen im Wandel, in: Kommunalpraxis, 5/1996, S.141ff.

<sup>8</sup> Siehe: Modernisierung der öffentlichen Verwaltung im Land Brandenburg. Bericht der Landesregierung vom 25.10.1995, S.4ff.

<sup>9</sup> Jahresbilanz des Innenministeriums für 1995, Potsdam 1996, S.11.

**Tabelle 1: Statistische Angaben zu den Modellkommunen im Land Brandenburg**

Kommune	Einwohner	Zahl der Verwaltungsmitarbeiter	Förderung
Landkreis Barnim	148.795	787	400.000 DM
Stadt Cottbus	127.166	3.259	250.000 DM
Landkreis Ostprignitz-Ruppin	116.066	814	300.000 DM
Stadt Eberswalde	50.409	946	200.000 DM
Stadt Hennigsdorf	24.052	359	150.000 DM
Stadt Werder	10.855	150	200.000 DM
Amt Gransee und Gemeinden	10.632	176	150.000 DM
Amt Michendorf	7.423	115	150.000 DM

Quellen: Personal der Gemeinden und Gemeindeverbände im Land Brandenburg am 30.06.1995, Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg (Hrsg.), Brandenburg kommunal, 14/1995, S.5.

Am 1. September 1995 begann der **zweijährige Modellversuch**. Mittlerweile liegen erste Zwischenergebnisse vor.<sup>10</sup> Diese lassen sich folgendermaßen umreißen: In allen Modellkommunen ist die notwendige institutionelle Infrastruktur für die Einführung neuer Steuerungsmodelle geschaffen worden. Dafür wurden interne Personalressourcen mobilisiert. Das Leitbild des „Dienstleistungsunternehmens Kommunalverwaltung“ wurde nach intensiver Debatte den örtlichen Bedingungen angepaßt. Die Definition von Produkten, über die das Projekt Verwaltungsreform vorangetrieben werden soll, ist weit vorangeschritten. Die entsprechenden Produktkataloge sind erarbeitet bzw. sollen in nächster Zeit fertig gestellt werden. Ausgewählte Pilotämter haben mit ersten Schritten zur Umsetzung der Reform begonnen. Die Fortbildung der Mitarbeiter zu den neuen Steuerungsmodelle

<sup>10</sup> Siehe Materialien der wissenschaftlichen Begleitforschung für die Modellkommunen am Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam; Die Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ in ausgewählten Modellkommunen des Landes Brandenburg - Bericht, Universität Potsdam 1996.

dellen ist angelaufen. In einigen Modellkommunen gelang es, Kooperationsvereinbarungen mit den Personalräten abzuschließen.<sup>11</sup>

Vor allem folgende **Probleme** sind **bei der Umsetzung der Reform** bisher aufgetreten:

- Eine zentrale Frage stellt die zu geringe Mitwirkung der Kommunalpolitiker bei der Einführung neuer Steuerungsinstrumente dar. Zwar werden die Vertretungen regelmäßig über den Fortgang der Reform informiert. Aber vielen Politikern fehlen die notwendigen Kenntnisse über die neuen Steuerungsmodelle und deren Konsequenzen für das Verhältnis von Politik und Verwaltung. Daher treiben bislang vor allem die Verwaltungsspitzen, unterstützt von innovativen Amts- und Sachgebietsleitern, die Reform voran.
- Die Reform ist im jetzigen Stadium eher ein verwaltungsinterner Prozeß. Man konzentriert sich stark auf Veränderungen innerhalb der Verwaltung. Fragen mit Außenwirkung (z. B. Kundenorientierung, Wettbewerb mit privaten Anbietern und anderen Kommunen) spielen noch keine große Rolle. Allerdings wird die derzeitige geringe Außenwirkung durchaus als Defizit erkannt.
- Verbunden mit der geplanten Umsetzung der Produktkataloge wird die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung im Fachbereich vorbereitet. Hingegen wurde die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Orientierung auf mehr Wettbewerb in der Verwaltung bislang vernachlässigt.
- In einigen Modellkommunen verschlechtert sich in letzter Zeit die Haushaltssituation. Dies könnte zu einem ernsthaften Hindernis für den Fortgang der Reform werden, da notwendige Mehrausgaben für die Reform nicht mehr getätigt werden könnten.

---

<sup>11</sup> Vgl. ÖTV-Bezirksverwaltung Brandenburg (Hrsg.): Kommunen auf dem Weg. Verwaltungsreform im Land Brandenburg, Potsdam 1996.

Ein innovatives Element des brandenburgischen Modellversuchs ist die **Einbeziehung mittlerer und kleiner Gemeinden**. Man darf gespannt sein, wie die neuen Steuerungsmodelle in diesen Kommunen greifen. Unter Ausnutzung ihres Vorteils einer überschaubaren Verwaltung stehen die betreffenden Modellkommunen den anderen bei der Realisierung der Reformziele bisher nicht nach.

In allen Modellkommunen sind - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - **Fort-schritte auf dem Wege der Einführung neuer Steuerungsmodelle** zu beobachten. Neben der weiteren Umsetzung der Verwaltungsreform besitzen die Rahmenbedingungen für den Erfolg der Modernisierung große Bedeutung. Ein positiver Fortgang der Modellversuche setzt voraus, daß die Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung verbessert und die Politik stärker in die Reformen einbezogen wird. Die Mitwirkung der Mitarbeiter an der Reform sollte dauerhaft gesichert und deren Motivation ausgebaut werden. Ein intensiverer Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen könnte die Erfolgchancen des Projekts erhöhen. Schließlich sollte darauf hingearbeitet werden, daß die Einführung neuer Steuerungsmodelle für die Bürger sichtbare positive Auswirkungen hat.

Die **zweite Gruppe von Kommunen** sind eine Reihe von Landkreisen, Städten, Gemeinden und Ämter, die auf eigene Initiative die Verwaltungsreform vorantreiben. Deren genaue Zahl ist unbekannt. Die Autoren dieser Pilotstudie schätzen, daß sich in Brandenburg ca. 40 Kommunen mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle ernsthaft beschäftigen. Die Mehrzahl von ihnen ist bereits aus der Planungsphase herausgetreten und hat erste praktische Schritte unternommen.<sup>12</sup> Zur Gruppe dieser Kommunen gehört der **Landkreis Potsdam-Mittelmark**.

---

<sup>12</sup> Untersuchungen zur Einführung neuer Steuerungsinstrumente in diesen Kommunen liegen bisher nicht vor.

### 3. Die Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

#### 3.1. Der Landkreis Potsdam-Mittelmark

Der neuen **Landkreis Potsdam-Mittelmark** wurde im Zuge der Kreisgebietsreform im Bundesland Brandenburg 1993 gegründet. Er entstand aus den Altkreisen Belzig (33.000 Einwohner), Brandenburg-Land (36.000 Einwohner) und Potsdam-Land (98.000 Einwohner) sowie den Gemeinden des Amtes Treuenbrietzen (9.000 Einwohner).

Die **Einwohnerzahl des Landkreises** betrug bei seiner Gründung ca. 176.000 Einwohner. Bis 1996 stieg diese auf über 181.000 Einwohner an. Für die nächsten Jahre ist ein weiterer Anstieg auf 192.000 Einwohner (im Jahre 2010) prognostiziert.<sup>13</sup> Damit ist Potsdam-Mittelmark - mit weitem Abstand - derjenige Landkreis Brandenburgs mit dem höchsten Bevölkerungszuwachs. Für 8 von 14 dieser Landkreise wird hingegen ein Rückgang der Bevölkerung vorausgesagt.<sup>14</sup>

Potsdam-Mittelmark ist mit 2.682 km<sup>2</sup> nach der Uckermark der zweitgrößte **Flächenkreis** des Bundeslandes Brandenburg. Der Kreis ist damit größer als das Saarland. Er umfaßt 18 Ämter mit 171 Gemeinden und je zwei amtsfreien Städte (Teltow, Werder) bzw. Gemeinden (Kleinmachnow, Seddiner See).<sup>15</sup>

Für das Jahr 1996 hat der Kreistag Potsdam-Mittelmark einen **ausgeglichenen Haushalt** beschlossen. (Siehe Tabelle 2) Der Verwaltungshaushalt beträgt in der Einnahme und in der Ausgabe 311.397.800 DM. Der Vermögenshaushalt wurde in der Einnahme und in der Ausgabe auf 59.489.700 DM festgesetzt. Auch der am 6.6.1996 im Kreistag eingebrachte Entwurf des 1. Nachtragshaushaltes 1996 ergibt einen ausgeglichenen Haushalt. Die Einnahmen und Ausgaben des Verwal-

---

<sup>13</sup> Bevölkerungsprognose 2010 des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik, Potsdam 1996; Vgl. Angelika Löthe; Bevölkerungsprognose 2010; in: Brandenburg kommunal, 16/1996, S. 12ff.

<sup>14</sup> Ebenda.

<sup>15</sup> Ämter und Landkreise im Land Brandenburg, Potsdam 1995, S. 28ff.

tungshaushaltes verringern sich um 4.066.100 DM. Diese finanzielle Situation bietet vergleichsweise günstige Voraussetzungen für die Einführung neuer Steuerungsinstrumente in der Kreisverwaltung.

**Tabelle 2: Entwicklung des Haushaltes des Landkreises Potsdam-Mittelmark**

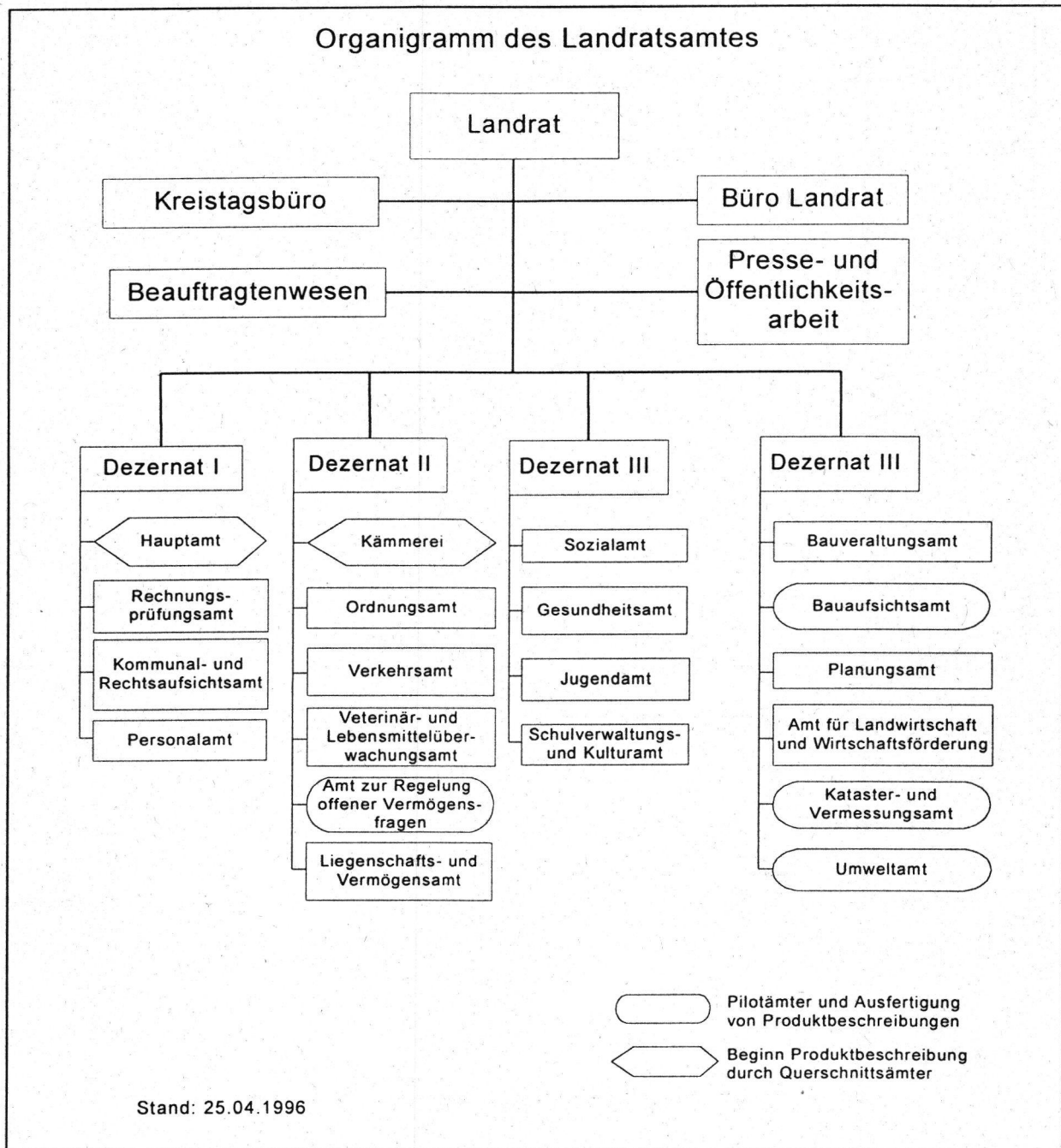
	Einnahmen Gesamthaushalt (Mio DM)	Ausgaben Gesamthaushalt (Mio DM)	Personalkosten (Mio DM)	Anteil an Gesamtausgaben (in %)
1994 (Jahresergebnis)	316,7	321,7	80,2	24,2
1995 (Haushaltsplan)	344,5	349,4	73,8	25,2
1996 (Haushaltsplan)	370,9	370,9	79,6	25,6

Quelle: Landratsamt Potsdam-Mittelmark

Die **Kreisverwaltung** gliedert sich in 4 Dezernate und 20 Ämter. **Neu geschaffen** wurde bei ihrer letzten Umorganisation im April 1996 das Personalamt, das Kommunal- und Rechtsaufsichtsamt und das Amt für Kommunalvermögen. Die Funktion des Dezernenten I wird vom Landrat ausgeübt.

Damit ergibt sich folgendes aktuelle Organigramm der Kreisverwaltung:

Abbildung 1: Die Struktur des Landratsamtes Potsdam-Mittelmark



Quelle: Landratsamt Potsdam-Mittelmark

### 3.2. Das Personal der Kreisverwaltung

Das Personal der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark wurde im Zuge der Kreisgebietsreform aus dem Personal der o.g. drei Altkreise zusammengefügt. Dieses war bereits seit 1990 durch die Konsequenzen des Umbruchs in der DDR und der deutschen Wiedervereinigung grundlegenden Wandlungen ausgesetzt.

Ein erster Fragenkomplex in den speziell für diese Pilotstudie durchgeführten Interviews<sup>16</sup> war daher den **Problemen der Personalzusammenführung im Zusammenhang mit der Kreisgebietsreform** gewidmet. Die Kreisgebietsreform wird als chancen- und problemreich zugleich eingeschätzt. Chancen bestanden in den Möglichkeiten des Neuanfangs in einer größeren Verwaltungsstruktur sowie in der einmaligen Gelegenheit, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter aus einer größeren Zahl von vorhandenen Beschäftigten auswählen zu können. Probleme lagen in den organisatorischen Veränderungen, im Zusammenfügen von Personal aus drei bisherigen Kreisverwaltungen und im unumgänglichen Personalabbau.

Seit der Bildung des Landkreises Potsdam-Mittelmark hat ein umfangreicher **Personalabbau** stattgefunden, der sich bis 1995 fortgesetzt hat. Bisher wurden 438 Stellen abgebaut. (Siehe Tabelle 3) 88 Stellen kamen vor allem durch die Übernahme des Kataster- und Vermessungsamtes im Zuge der Funktionalreform und die Aufstockung des Amtes zur Regelung offener Vermögensfragen (ARoV) hinzu. Der Personalabbau soll bis 1999 fortgesetzt werden. Gegenwärtig sind in der Kreisverwaltung 236 Stellen mit „kw-Vermerk“ versehen. Davon sollen allein 186 bis Ende 1996 wirksam werden. Der Stellenabbau soll im wesentlichen durch die Übergabe von sozialen und kulturellen Einrichtungen in freie Trägerschaft realisiert werden.

---

<sup>16</sup> Zur Arbeitsmethodik siehe S.5.



**Tabelle 3: Stellenentwicklung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark**

	Stellen	Abnahme zum Vorjahr	Zunahme zum Vorjahr
1993	1.529	-----	
1994	1.287	- 242	
1995	1.166	- 196	+ 75 (Übernahme Katasteramt mit 65 MA und Aufstockung ARoV mit 10 MA)
1996 (Plan)	1.179	---	+ 13 Stellen

Quelle: Material der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

In mehreren Interviews (darunter mit einem Vertreter der Verwaltungsspitze) wurde zugleich darauf hingewiesen, daß in Verbindung mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells **neue Stellen** entstehen werden (z.B. im Controlling). Auch auf neuen Aufgabenfeldern, auf die sich die Kreisverwaltung einstellen müsse, würden neue Stellen geschaffen werden. Der oben angesprochene Bevölkerungszuwachs im Landkreis in den nächsten Jahren könnte ebenfalls zur Schaffung neuer Stellen beitragen.

Potsdam-Mittelmark belegte mit 6,8 **Mitarbeitern der Kreisverwaltung pro 1.000 Einwohner** im Juni 1995 den vierten Platz unter den 14 Landkreisen Brandenburgs. (Siehe Tabelle 4) Diese Zahl ist mittlerweile auf 6,5 gesunken.<sup>17</sup> Diese Zahlen liegen jedoch weiter erheblich über denen vergleichbarer alter Bundesländer. Daher hat das brandenburgische Innenministerium in einem Runderlaß empfohlen, daß die Landkreise für je 1.000 Einwohner nur 5 Stellen besetzen dürfen.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Diese Zahl ergibt sich, setzt man die für 1996 geplante Zahl von 1179 Mitarbeitern mit der auf schätzungsweise 181.000 Einwohner angewachsenen Bevölkerungszahl ins Verhältnis.

<sup>18</sup> Runderlaß III Nr. 69/1993 vom 22. Juni 1993, siehe Brandenburg kommunal, 5-6/1993, S. 16.

**Tabelle 4: Personal der Kreisverwaltungen im Land Brandenburg im Vergleich (brutto)**

Kreisverwaltung	Einwohner per 30.6.94	Personal	Personal je 1.000 Ew
Barnim	148.795	787	5,3
Oberspreewald-Lausitz	159.138	964	6,1
Oder-Spree	187.851	1.202	6,4
Potsdam-Mittelmark	173.292	1.184	6,8
Märkisch-Oderland	170.049	1.163	6,8
Uckermark	162.643	1.120	6,9
Ostprignitz-Ruppin	116.066	814	7,0
Teltow-Fläming	145.747	1.072	7,4
Spree-Neiße	152.367	1.148	7,5
Dahme-Spreewald	141.729	1.074	7,6
Oberhavel	166.657	1.267	7,6
Elbe-Elster	138.580	1.071	7,7
Havelland	128.688	1.104	8,6
Prignitz	103.237	919	8,9

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik, Personal der Gemeinden und Gemeindeverbände im Land Brandenburg am 30. Juni 1995, Potsdam, 1995.

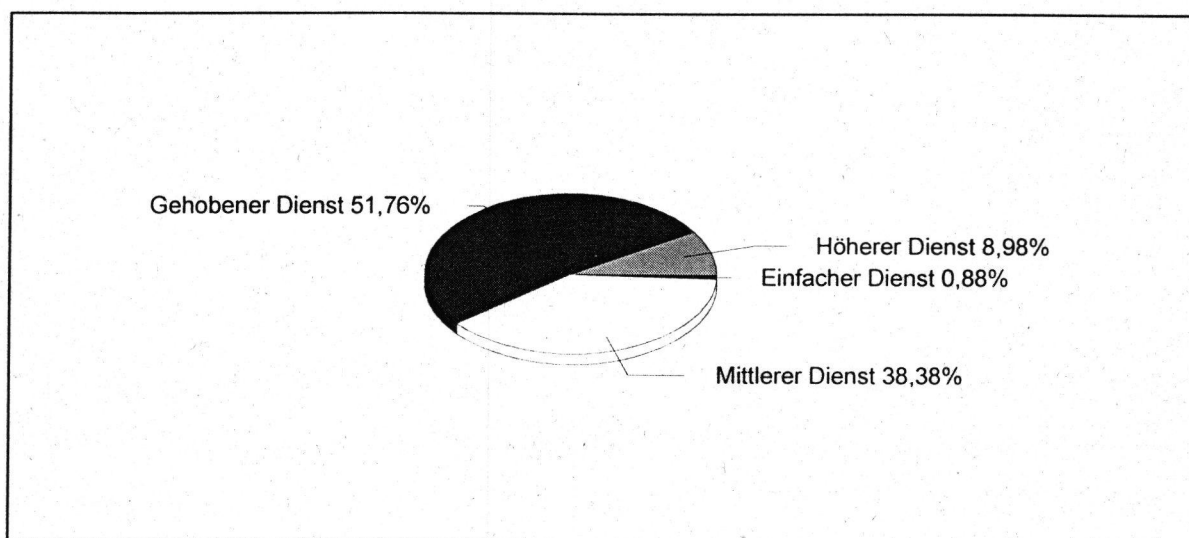
Das **Personal der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark** ist schwerpunktmäßig in den Bereichen "Soziale Sicherung", "Schulen", "Bau- und Wohnungswesen, Verkehr" und "Öffentliche Ordnung und Sicherheit" tätig. Mehr als 24% des Personals ist in der allgemeinen Verwaltung beschäftigt. (Siehe Tabelle 5) Mehr als die Hälfte der Angestellten, die fast 88% der Beschäftigten stellen, sind im gehobenen Dienst beschäftigt. (Siehe Abbildungen 2 und 3)

**Tabelle 5: Personal der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark nach Arbeitsschwerpunkten**

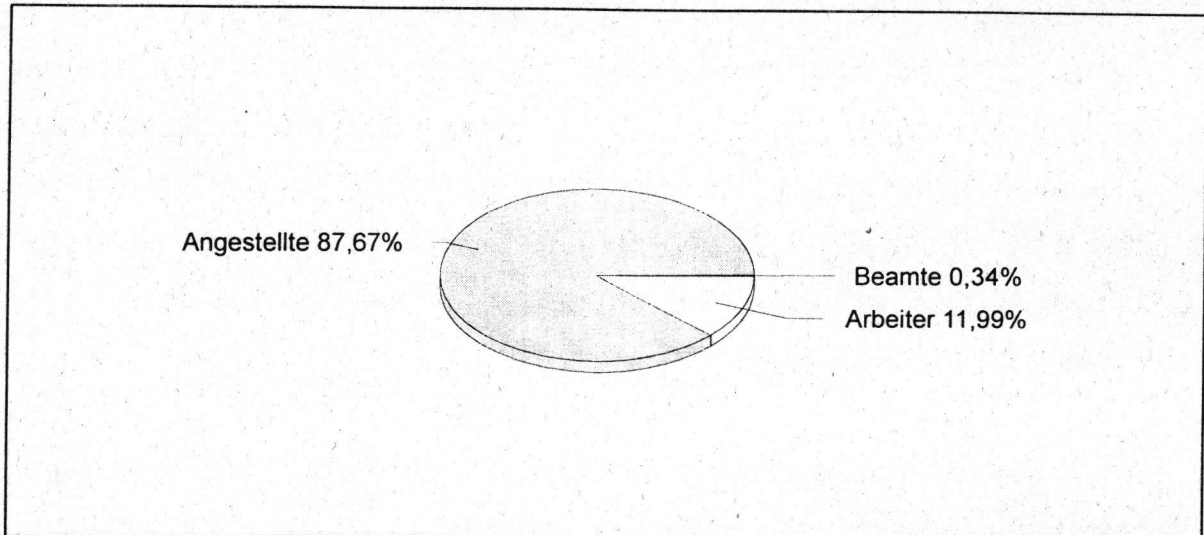
Einzelplan	Personal	Prozentualer Anteil
Allgemeine Verwaltung	286	24,1 %
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	163	13,8 %
Schulen	193	16,3 %
Wissenschaft, Forschung, Erholung	54	4,6 %
Soziale Sicherung	219	18,5 %
Gesundheit, Sport, Erholung	44	3,7 %
Bau- und Wohnungswesen, Verkehr	193	16,3 %
Öffentliche Einrichtungen, Wirtschaftsförderung	32	2,7 %
Gesamt	1.184	100,0 %

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik, Personal der Gemeinden und Gemeindeverbände im Land Brandenburg am 30. Juni 1995, Potsdam, 1995.

**Abbildung 2: Angestellte nach Laufbahngruppen**



Quelle: Personalamt

**Abbildung 3: Beamte, Angestellte und Arbeiter in der Kreisverwaltung**

Quelle: Personalamt

### 3.3. Verbeamtungskonzept

Insbesondere auf kommunaler Ebene haben die öffentlichen Arbeitgeber in den ostdeutschen Bundesländern die **Verbeamtung** eines Teils ihrer Beschäftigten bisher eher **zurückhaltend** in Angriff genommen.<sup>19</sup> Diese Situation spiegelt sich auch in Potsdam-Mittelmark (vgl. Abb.3): Gegenwärtig arbeiten in der gesamten Kreisverwaltung nur vier Beamte.

Im Hinblick auf die Verbeamtung bestehen für den Landkreis die **besonderen Rahmenbedingungen**, die für alle Verwaltungen in den neuen Bundesländern gelten. Der Einigungsvertrag (Art. 20 II) enthält die grundsätzliche Entscheidung für das Berufsbeamtentum gemäß Art. 33 IV GG. Der Brandenburgische Gesetzgeber hat diese Bestimmung im Landesbeamtengesetz analog zu der entsprechenden Regelung des Beamtenrechtsrahmengesetzes ausgestaltet. Demnach ist die Begründung von Beamtenverhältnissen nur zulässig zur Wahrnehmung hoheitsrechtlicher Aufgaben oder solcher Aufgaben, die aus Gründen der Sicherung des Staates oder des öffentlichen Lebens nicht ausschließlich Personen übertra-

<sup>19</sup> Vgl. Albrecht, Emil: Brauchen die fünf neuen Länder Beamte?, in: Kommunalpraxis (Ausgabe für die neuen Bundesländer), Nr. 5/1995, S.105-108.

gen werden dürfen, die in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis stehen.<sup>20</sup> Um den Zugang zum Beamtenstatus auch Personen zu ermöglichen, die in der ehemaligen DDR nicht die Befähigung der herkömmlichen Laufbahnbewerber erwerben konnten, enthält der Einigungsvertrag vereinfachte Sonderbestimmungen (Bewährungsbewerber) zur Verbeamtung von Mitarbeitern des Öffentlichen Dienstes in den neuen Bundesländern<sup>21</sup>. Diese Sonderregelungen sind allerdings bis zum 31.12.1996 befristet. Dies führt derzeit in vielen Verwaltungen zu einer Trendwende bei der Verbeamtungspolitik.

So hat auch der Kreistag Potsdam-Mittelmark nach anfänglichem Zögern ein **Verbeamtungskonzept** beschlossen, das die Verbeamtung von 154 Mitarbeitern bis Ende 1996 vorsieht.<sup>22</sup> Das Konzept wurde unter Hinzuziehung eines externen Beraters auf der Grundlage von KGSt-Empfehlungen erstellt.

Die Gesprächspartner schätzten mögliche **Auswirkungen des Verbeamtungskonzepts auf die Verwaltungsmodernisierung** unterschiedlich ein. So wurden einerseits die Einhaltung bestehender gesetzlicher Grundlagen und die Gleichstellung der Mitarbeiter in den ostdeutschen Verwaltungen als Grund für die Verbeamtung angegeben. Darüber hinaus wurde darauf verwiesen, daß Beamte die Personalkosten senken und daher billiger seien. Andererseits gibt es neben der Kritik an einer unzureichenden Information der Mitarbeiter auch vereinzelt Positionen, die negative Auswirkungen der starren Regeln des Beamtenrechts auf die Verwaltungsreform erwarten. Zudem wird mit dem Hinweis auf bisherige Erfah-

---

<sup>20</sup> Vgl. § 5 Landesbeamtengesetz Brandenburg. Allerdings entspricht die Verwaltungswirklichkeit vielfach nicht mehr diesem Funktionsvorbehalt. So wird gerade in vielen Kommunen die Aufgabenwahrnehmung durch Beamte und Angestellte eher pragmatisch gehandhabt (vgl. Löhr, Ulrike: Verwaltungsmodernisierung und notwendige Änderungen des Dienstrechts, in: Verwaltungsrundschau 6/1995, S.188-193). Zudem ist die Reichweite des Begriffs "hoheitlichen Aufgaben" umstritten. Wenn auch in der juristischen Fachliteratur der Begriff des Hoheitlichen überwiegend extensiv, d.h. über die reine Eingriffsverwaltung hinaus, ausgelegt wird, mehren sich die Stimmen, die eine restriktive Handhabung von Verbeamtungen fordern (u. v. a. Minz, Hubert/Conze, Peter: Plädoyer für eine grundlegende Reform des öffentlichen Dienstrechts, in: Zeitschrift für Tarifrecht 6/1995, S. 243-250). Auch die brandenburgische Landesregierung sieht (zumindest in ihrem bislang gültigen Verbeamtungskonzept) eine Verbeamtung nur in den eng hoheitlichen Bereichen vor (vgl. Verbeamtungskonzept der Landesregierung Brandenburg vom 8. September 1992).

<sup>21</sup> Einigungsvertrag Anl. I Kap. XIX Sachgeb. A Abschn. III Nr. 2b.

<sup>22</sup> Verbeamtungskonzept. Beschluß des Kreistages vom 6.6.1996, 9 S.

rungen mit jungen Beamtenanwärtern befürchtet, daß durch die Verbeamtung generell die Kluft zwischen den einzelnen Statusgruppen innerhalb der Beschäftigten wachsen wird. Ein besonderes Problem ergibt sich daraus, daß eine Reihe der betroffenen Mitarbeiter offenbar nicht verbeamtet werden wollen.<sup>23</sup> Inwieweit diejenigen Mitarbeiter, die einer Verbeamtung nicht zustimmen oder aufgrund verschiedener Gründe nicht verbeamtet werden können, auf ihrer Stelle dauerhaft als Angestellte beschäftigt werden können, ist noch offen. Innerhalb der Kreisverwaltung würde dies befürwortet. Die brandenburgische Stellenplanverordnung sieht allerdings vor, daß Planstellen für Beamte nur vorübergehend (höchstens drei Jahre) mit Angestellten besetzt werden können.<sup>24</sup>

Generell ist zu fragen, ob die Verbeamtungskonzeption tatsächlich in das Modernisierungsvorhaben der Kreisverwaltung integriert wurde. **Alternativen** hätten möglicherweise in einer zurückhaltenderen Ausgestaltung der Konzeption hinsichtlich der Anzahl der zu verbeamtenden Mitarbeiter gelegen. Dieses Ziel hätte u.E. durch eine strikte Beschränkung auf hoheitliche Aufgaben erreicht werden können. In jedem Fall beeinträchtigt dieser Schritt die personelle Flexibilität der künftig dezentralen Fachämter.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Diese Reserviertheit zeigt sich auch in anderen Verwaltungen Ostdeutschlands. So stellt die Brandenburgische Landesregierung fest, daß viele Angestellte aus persönlichen Gründen auf eine Verbeamtung verzichten und erklärt dies u.a. mit finanziellen Nachteilen, die sich daraus für die Beschäftigten ergeben könnten. (Vgl. Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 612, Drs. 2/2017 Landtag Bbg.)

<sup>24</sup> Brandenburgische Stellenplanverordnung, GVBl Bbg vom 23.Juni 1992, § 5, Abs. 2.

<sup>25</sup> Mit dieser Einschätzung soll die weitgehende Angleichung von Beamten- und Tarifrecht nicht geleugnet werden. Zudem ist gegenwärtig nicht absehbar, welche Flexibilisierungen durch die von der Bundesregierung geplante Reform des Öffentlichen Dienstrechts entstehen. Im Moment läßt sich jedoch für Beamtenverhältnisse u.a. festhalten, daß Leistungsprämien und -zulagen nicht zulässig sind (während im Tarifbereich zumindest Pilotprojekte gestartet werden können). Ebenso ist die befristete Übertragung von Führungsfunktionen durch rechtliche Rahmenbedingungen erschwert. Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung und Mobilität zwischen privatem und öffentlichem Sektor sind noch unzureichend. Vgl. u.a. Löhr, Ulrike: Verwaltungsmodernisierung und notwendige Änderungen des Dienstrechts, in: Verwaltungsrundschau 6/1995, S.188-193; Tillmann, Uwe: Kernpunkte des Entwurfs eines "Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts", in: Der Personalrat 12/1995, S. 506-511.

### 3.4. Folgen der Kreisgebietsreform

In mehreren Interviews wurde darauf verwiesen, daß die Art und Weise der Personalzusammenführung bei der Neubildung des Kreises **heute noch nachwirkt**.

- Positiv sei zu bewerten, daß innerhalb des Personals der Kreisverwaltung mittlerweile **Vorurteile** gegenüber Mitarbeitern aus anderen Alt-Kreisen **abgebaut** seien und die Frage der Zugehörigkeit zu einer früheren Kreisverwaltung meist keine Rolle mehr spiele.
- Problematisch seien hingegen bestimmte **psychologische Folgen** der Personalumsetzungen im Zusammenhang mit der Kreisgebietsreform bei einer Reihe von Mitarbeitern. Grundsätzlich war während der Neubildung des Kreises jeder Arbeitsplatz in Frage gestellt. Dies führt heute noch zu andauernden Ängsten vieler Mitarbeiter um den Verlust ihres Arbeitsplatzes.
- Desweiteren sei das Einleben der Mitarbeiter in die neuen **Organisationsabläufe**, die mit der Kreisgebietsreform geschaffen worden, immer noch nicht beendet.
- Durch die Zusammenlegung der Kreisverwaltung müssen eine Reihe von Mitarbeitern zwischen Arbeitsplatz und Wohnort **pendeln**. Für den Kreis entstehen dadurch Personalnebenkosten (Reisekosten durch Verlagerung des Dienstortes, Härteausgleichsregelungen), die 1996 eine Million DM ausmachten.
- Gegenwärtig bestehen größere **Außenstellen** der Kreisverwaltung in Potsdam, Brandenburg, Werder und Teltow/Kleinmachnow. Dort arbeiten insgesamt 477 Mitarbeiter, d.h. 40% aller Mitarbeiter der Kreisverwaltung (siehe Tabelle 6). Diese sind in Potsdam vorrangig im ARoV und Kataster- und Vermessungsamt tätig. Weitere Mitarbeiter sind in der KFZ-Zulassungstelle Werder beschäftigt. Bis 1998 sollen die Außenstellen im Zuge einer weiteren Zentralisierung weitgehend aufgelöst werden. Gleich-

zeitig gibt es Überlegungen zu einer Dezentralisierung publikumsintensiver Ämter.

**Tabelle 6: Personal der Außenstellen der Kreisverwaltung**

Außenstelle	Zahl der Mitarbeiter
Potsdam	250 Mitarbeiter
Brandenburg	97 Mitarbeiter
Werder	83 Mitarbeiter
Teltow/Kleinmachnow	27 Mitarbeiter
Geltow	11 Mitarbeiter
Lehнин	9 Mitarbeiter
<b>Gesamt:</b>	<b>477 Mitarbeiter</b>

Quelle: Information des Personalamtes

Die **Zusammenführung des Personals** aus den drei ehemaligen Kreisverwaltungen wird in vielen Interviews als „nicht optimal“ bezeichnet. Es habe teilweise eine negative Auslese stattgefunden. In Interviews mit einigen Kommunalpolitikern wurde dies folgendermaßen begründet. 1. "Es sind nicht immer die Besten übrig geblieben." Vor allem ältere und erfahrene Leistungsträger hätten die günstigen Vorruhestandsregelungen genutzt. 2. Kaum ein Funktionsträger der bisherigen Kreisverwaltungen sei in die neue übernommen worden. Die Besetzung der Führungspositionen wäre nicht nach fachlichen, sondern nach politischen Kriterien erfolgt. 3. Diejenigen, die am kritischsten waren, seien zuerst von der Bühne verschwunden.

**Zusammenfassend** läßt sich feststellen: Bei der Verwaltungsreform muß damit gerechnet werden, daß selbst viele jener Mitarbeiter, die in die neue Kreisverwaltung übernommen wurden, in gewissem Sinne "reformmüde" sind. "Der Umbruch der letzten Jahre muß erst einmal verkräftet werden." Unter diesen Umständen



wird die Einführung des NSM von vielen Mitarbeitern als weitere Belastung gesehen. Damit sind die Voraussetzungen für eine Verwaltungsreform unter diesem Aspekt eher ungünstig.

### 3.5. Gleichstellungsfragen

In der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark besteht ein erstaunlich hoher Frauenanteil am Personal. Von 1.168 Mitarbeitern sind 838 Frauen. Dies spiegelt sich jedoch kaum in den leitenden Funktionen wieder (siehe Tabelle 7). Zwar wurde entsprechend der Landkreisordnung § 21 Abs. 2 eine Gleichstellungsbeauftragte bestellt. Die Interviews zeigen jedoch, daß die **Gleichstellungspolitik kein Schwerpunkt der Verwaltungspolitik im Landkreis** ist. Diese Frage wird kaum thematisiert. Einige Befragte sahen dies als einen Unterschied zu den alten Bundesländern. Im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform spielten Gleichstellungsfragen für die befragten Amtsleiter ebenso wie für den Personalrat keine Rolle. In den Interviews mit weiblichen Gesprächspartnern wurde darauf hingewiesen, daß Frauen oftmals von sich aus nicht bereit sind, in Leitungspositionen aufzusteigen.

Angesichts des hohen Frauenanteils unter den Mitarbeitern wäre zu prüfen, inwieweit im Rahmen der Verwaltungsreform **Frauenförderungsmaßnahmen** (z.B. Erschließung von Aufstiegsmöglichkeiten, Fortbildung) integriert werden können. Dies schließt Schritte zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen ein. Eine Aufgaben- und Kompetenzerweiterung für die Mitarbeiter der unteren Verwaltungsebene würde in erster Linie ebenfalls den weiblichen Beschäftigten zu gute kommen.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Leutner, Barbara: Verwaltungsmodernisierung und Frauenpolitik, in: Der Städtetag, Nr. 2/1996, S.73-78.

**Tabelle 7: Frauenanteil am Personal der Kreisverwaltung  
Potsdam-Mittelmark**

	männlich	weiblich	Frauenanteil in Prozent
Verwaltungsleitung	4	-	0,0 %
Amtsleiter	16	4	20,0 %
Sachgebietsleiter	27	25	48,0 %
Mitarbeiter insge- samt	330	838	71,7 %

Quelle: Personalamt

Stand 1.7.1996

## 4. Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark

### 4.1. Zum Reformansatz

Nach inhaltlichen Vordebatten in der Verwaltungsspitze<sup>27</sup> im Jahre 1994 begann auf der Grundlage eines **Kreistagsbeschlusses** vom 16.3.1995 die Umsetzung der "Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells" (PM 2000).<sup>28</sup>

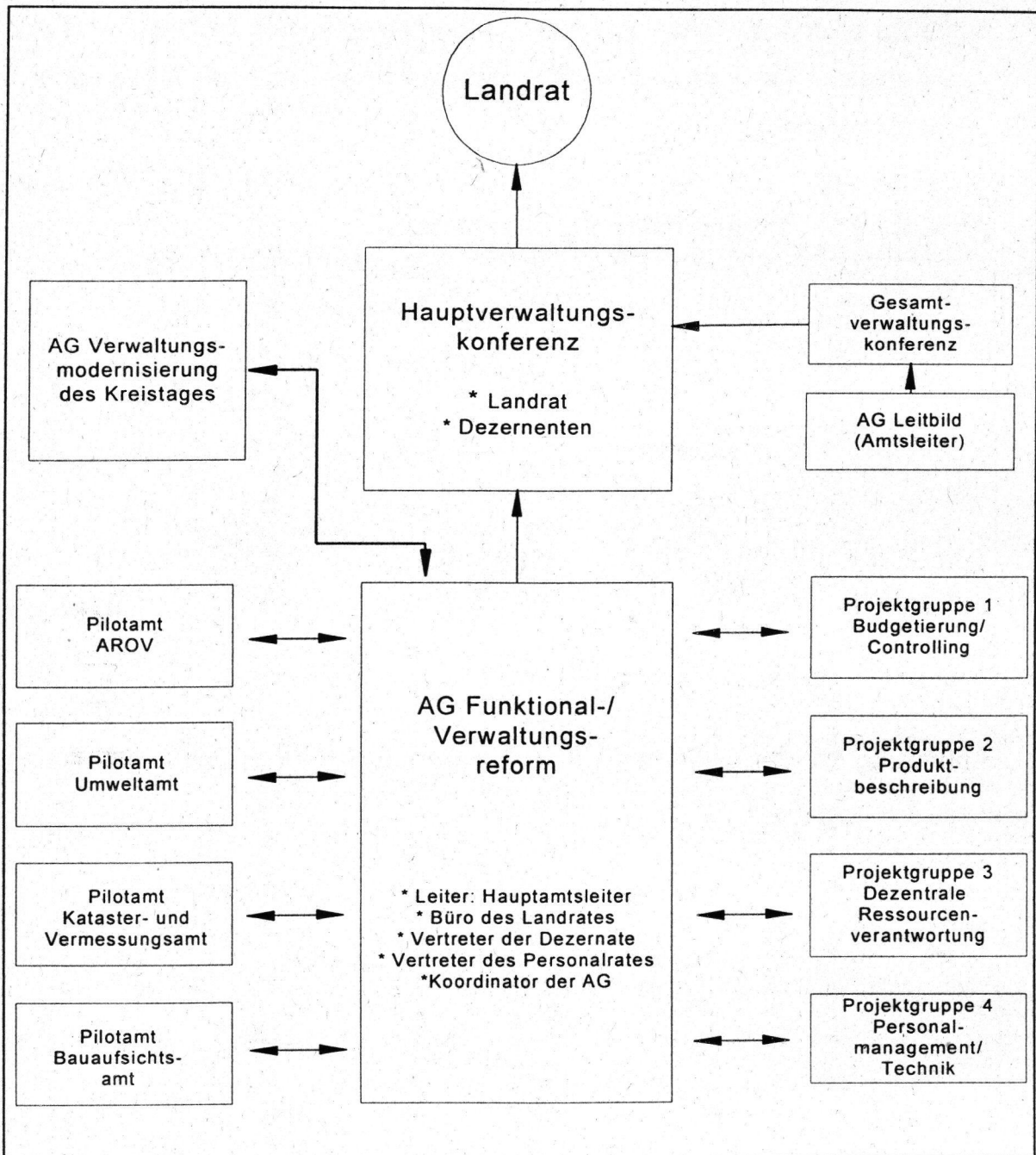
Zur Steuerung der Verwaltungsreform wurde eine **eigene Infrastruktur** geschaffen. (Siehe Abbildung 4) Einer speziellen Arbeitsgruppe "Funktional-/Verwaltungsreform" gehören je 1 Vertreter der bestehenden 4 Dezernate, des Büros des Landrates und des Personalrates an. Leiter der AG ist der Hauptamtsleiter. Koordinator der AG ist ein dem Landrat unterstellter Mitarbeiter, der speziell für die Funktional- und Verwaltungsreform zuständig ist. Im Frühjahr 1996 bildete sich eine **Arbeitsgruppe des Kreistages zur Verwaltungsmodernisierung**. An den Beratungen dieser AG nehmen auch der Leiter und der Koordinator der AG Funktional-/Verwaltungsreform teil.

---

<sup>27</sup> Siehe Koch, Lothar; Wirksame Reformen für neue Verwaltungen; in: Brandenburg kommunal, Sonderausgabe 1994, S.4.

<sup>28</sup> Beschluß des Kreistages zur Einführung eines „Neuen Steuerungsmodells“ vom 16.3.1995, in: Amtsblatt Landkreis Potsdam-Mittelmark, Heft 3/1995, vom 24. März 1995; Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells PM 2000 im Landkreis Potsdam-Mittelmark, 30.3.1995.

Abbildung 4: Organigramm des Projekts Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Potsdam-Mittelmark<sup>29</sup>

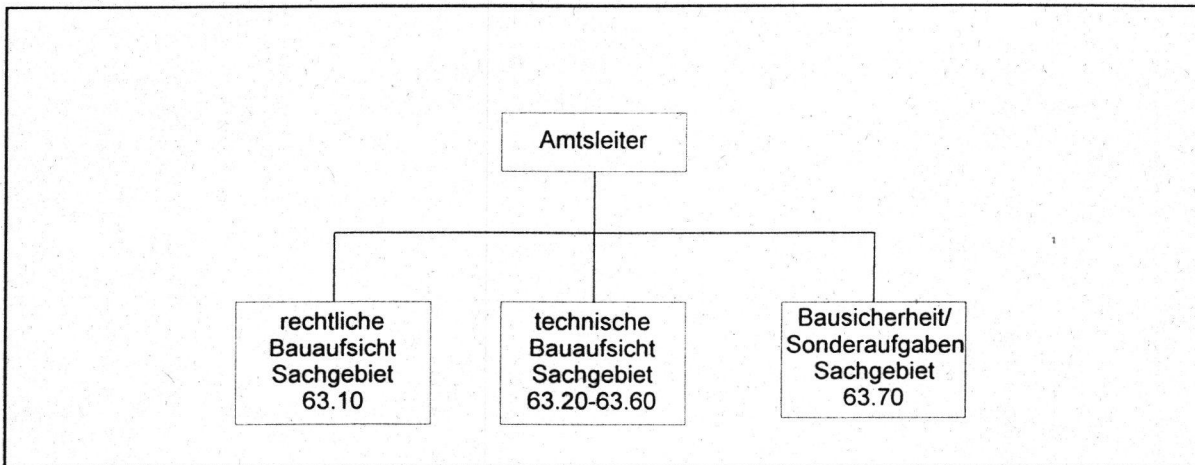


Quelle: Eigene Zusammenstellung

<sup>29</sup> Gesamtverwaltungskonferenz: Landrat, Dezentenen und Amtsleiter

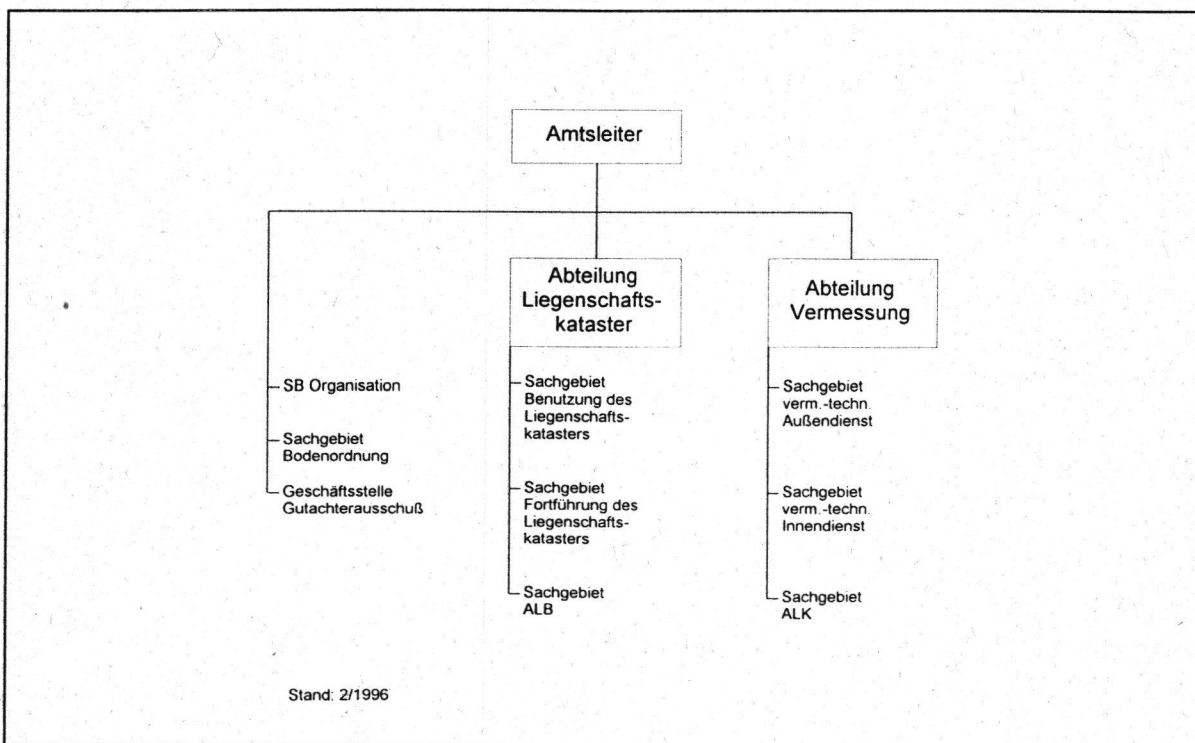
Die Verantwortlichen für die Verwaltungsreform in Potsdam-Mittelmark entschieden sich für den Ansatz der **Pilotämter**. Diese sollten sich zunächst mit der Beschreibung von Produkten befassen. Als Pilotämter wurden bestimmt: das ARoV, das Kataster- und Vermessungsamt, das Umweltamt und das Bauaufsichtsamt (siehe Abbildung 5-7).

**Abbildung 5: Organigramm Bauaufsichtsamt**



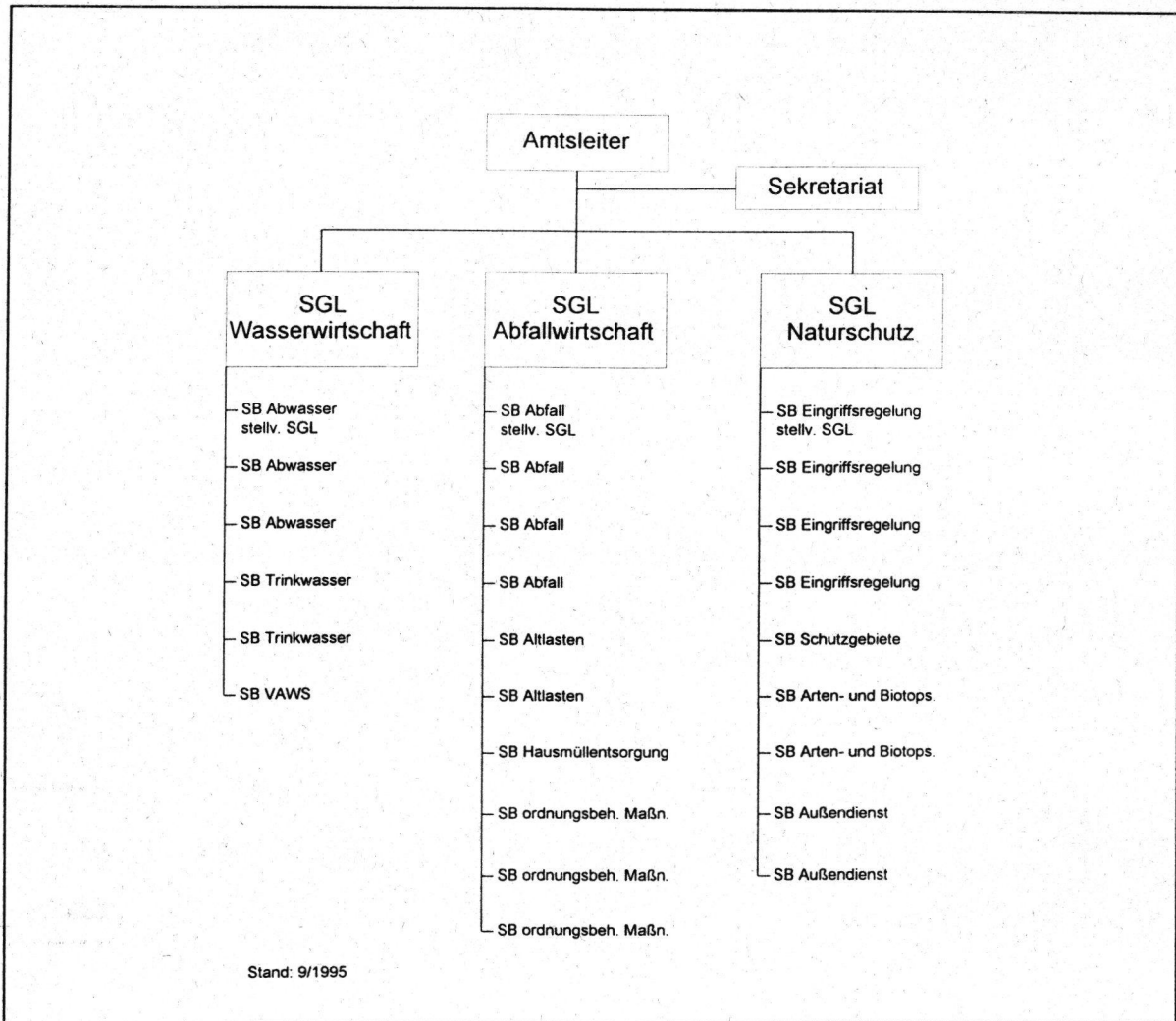
Quelle : Bauaufsichtsamt

**Abbildung 6: Organigramm Kataster- und Vermessungsamt**



Quelle: Kataster- und Vermessungsamt

Abbildung 7: Organigramm des Umweltamtes



Quelle: Umweltamt

Folgende **Schritte** zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells in der Kreisverwaltung wurden entsprechend der Konzeption „PM 2000“ **bereits unternommen**:

- 1995
  - 1. Mitarbeiterbefragung (August)
  - Weiterbildungskonzept (August)
- 1996
  - Übertragung der Bewirtschaftung der Haushaltstellen "Literatur", „Aus- und Weiterbildung“ und "Fachspezifisches Verbrauchsmaterial und Vordrucke" an die Pilotämter
  - Abschluß der Produktbeschreibungen in den Pilotämtern
  - Organisationsüberprüfung im Gesundheitsamt

## 4.2. Weitere Reformschritte

Als **weitere Schritte** der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark sind u.a. geplant:<sup>30</sup>

1996	2. Mitarbeiterbefragung (September) Abschluß der Kooperationsvereinbarung Landrat/Personalrat Vorbereitung des Übergangs zur Budgetierung im Haushaltsjahr 1997 in den Pilotämtern <sup>31</sup>
1997	Dezentrale Ressourcenverwaltung Einführung der Budgetierung im gesamten Haushalt aller Ämter des Landkreises Potsdam-Mittelmark <sup>32</sup> Einführung der Deckungsfähigkeit von Haushaltsstellen
1998	Auswertung der Kostenrechnung und der Modellversuche in den Pilotämtern
1999	Vorbereitung der kompletten Einführung des Neuen Steuerungsmodells
2000	Einführung des Neuen Steuerungsmodells im gesamten Landratsamt

## 4.3. Ziele der Reform

Um die **Motive und Beweggründe** für die Verwaltungsreform transparent zu machen, wurde in den Interviews in einer offenen Frage zuerst nach deren Zielen gefragt. Das Resultat läßt sich folgendermaßen zusammenfassen:

**+ Imagegewinn nach außen.** Unter den heutigen Umständen, wo Reformen in der Kommunalverwaltung gefordert und vielerorts auch angepackt werden, ist es für eine Kreisverwaltung positiv, eigene Reformansätze zu entwickeln und umzusetzen.

<sup>30</sup> Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells PM 2000 im Landkreis Potsdam-Mittelmark, 30.3.1995.

<sup>31</sup> Wird erst 1998 wirksam.

<sup>32</sup> Wird erst 1998 wirksam.

+ **positive Effekte innerhalb der Verwaltung.** Als Ziel wurde vor allem die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung genannt. Andere Ziele, die wohl eher als Mittel zu betrachten sind, sind die Übertragung von mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz sowie die Neustrukturierung der Kreisverwaltung. Vorgesehen ist in diesem Zusammenhang eine Organisationsüberprüfung mit dem Ziel, Verbesserungen in der Ablauforganisation und Veränderungen der Hierarchie-Ebenen zu erreichen. Desweiteren wurden die Effektivierung der Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und die Schaffung von Voraussetzungen für die leistungsgerechtere Bewertung der Mitarbeiter genannt. Mehr Bürgerfreundlichkeit als Ziel wurde nur in wenigen Gesprächen erwähnt.

+ **Kostentransparenz.** Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells ermöglicht erstmalig, die Kosten für Verwaltungsleistungen zu ermitteln. Damit werden Voraussetzungen für effizienteres Verwaltungshandeln geschaffen.

Weitere Informationen über die Zielsetzungen der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark brachte die Frage nach den **Prioritäten** dieser Reform. Die Befragten wurden gebeten, die in Ziele der Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung in Potsdam-Mittelmark "PM 2000" namentlich genannten sechs Ziele der Verwaltungsreform nach Prioritäten zu ordnen. (Siehe Tabelle 8)



**Tabelle 8: Prioritäten der Verwaltungsmodernisierung in Potsdam-Mittelmark Vergleich der Antworten nach Akteursgruppen<sup>33</sup>**

	Verwaltungs- spitze	Amts- leiter <sup>34</sup>	Personalrat	Politik
Effizienz- und Qualitäts- steigerung der Verwal- tungsarbeit	hoch	hoch	mittel	hoch
bessere Kommunikation innerhalb der Verwaltung	mittel	mittel	hoch	mittel
bessere Kommunikation mit Bürgern/ Aktivierung der Bürger	hoch	mittel	hoch	mittel
bessere Kommunikation mit Kreistagsabgeordneten	hoch	mittel	hoch	gering
Steigerung der Zufrieden- heit der Mitarbeiter	mittel	mittel	hoch	gering
Haushaltskonsolidierung/ Gewinnung finanzieller Handlungsspielräume	gering	mittel	mittel	mittel

Quelle: Eigene Erhebung

Faßt man alle Antworten auf die Frage nach den Prioritäten der Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Potsdam-Mittelmark zusammen, so sind folgende **Tendenzen** erkennbar:

Als **wichtigstes Ziel** wird die **Steigerung der Effizienz und Qualität der Verwaltungsarbeit** gesehen. Bemerkenswert ist die außerordentlich hohe Übereinstimmung der Antworten auf diese Frage im Vergleich aller Akteursgruppen. Von den 17 Befragten bezeichneten 10 dieses Ziel als wichtigste Priorität. Lediglich der Personalrat betrachtet dieses Ziel nicht als 1. Priorität.

Die **geringste Priorität** wurde dem Ziel "**Haushaltskonsolidierung/ Gewinnung finanzieller Spielräume**" zugemessen. Diese Einordnung deutet darauf hin, daß

<sup>33</sup> Die verschiedenen Prioritäten wurden folgendermaßen ermittelt: In jeder Akteursgruppe wurden die in den Interviews angegebenen Prioritätszahlen (von 1 bis 6) addiert und durch die Zahl der Antworten geteilt. Der so ermittelte Durchschnittswert wurde den Prioritäten hoch (1,0 bis 2,4), mittel (2,5 bis 4,4) und gering (unter 4,5) zugeordnet.

<sup>34</sup> Einschließlich Sachgebietsleiter und Koordinator der AG Funktional-/Verwaltungsreform.

von der überwiegenden Mehrzahl der Akteure im Landkreis Potsdam-Mittelmark die Verwaltungsreform nicht (jedenfalls nicht vorrangig) als Mittel zum Zweck der Haushaltsanierung betrachtet wird. Damit unterscheidet sich der Reformansatz von Potsdam-Mittelmark positiv vom Herangehen in anderen Kreisen, in deren Mittelpunkt die Haushaltssanierung fast um jeden Preis steht. Sicherlich hat der ausgeglichene Haushalt in Potsdam-Mittelmark zu diesem Ergebnis wesentlich beigetragen.

Ein **Vergleich der Antworten der Akteursgruppen untereinander** ergibt eine Reihe von bemerkenswerten Einschätzungen. Die Antworten der befragten Akteure aus **Politik und Verwaltung** zeigen eine relativ hohe Übereinstimmung bei der Prioritätensetzung. Das sollte eigentlich günstige Bedingungen für ein gemeinsames Vortreiben der Reform bedeuten. Die Interviews zeigen jedoch, daß dies gegenwärtig kaum der Fall ist. Unterschiedliche Auffassungen zwischen den befragten Kommunalpolitikern, insbesondere jenen der Opposition, und der Verwaltungsspitze sind unübersehbar. Diese beziehen sich allerdings kaum auf die Einführung des neuen Steuerungsmodells.

Ein gemeinsames Vorgehen von Verwaltungsspitze und Kommunalpolitik könnte also der Verwaltungsreform zusätzliche Impulse verleihen. Dies setzt eine intensivere Einbeziehung der Kommunalpolitiker seitens der Verwaltungsspitze voraus. Auf der anderen Seite sollten sich die Politiker in den Fragen der Verwaltungsreform aktiver betätigen und stärker artikulieren. Die Bildung der "AG Verwaltungsmodernisierung des Kreistages" ist ein erster Schritt dazu.

Die Notwendigkeit, die **Kommunikation zwischen der Verwaltung und den Kreistagsabgeordneten** zu verbessern, sahen vor allem die befragten Vertreter der Verwaltungsspitze. Die Amtsleiter haben dafür eine mittlere Priorität gewählt, da sie kaum mit den Abgeordneten konfrontiert sind. Drei Amtsleiter wählten sogar die niedrigste Priorität. Von anderen Akteuren gab es zu dieser Frage teilweise keine Antwort. Die geringe Priorität, die die Abgeordneten der besseren Kommunikation mit der Verwaltung zuordneten, zeigt, daß sie eine Verbesserung der Situation durch die Verwaltungsreform nicht erwarten.

Auch der Vergleich der Antworten von Vertretern aus der Verwaltung (**Verwaltungsspitze bzw. Amtsleiter**) zeigt hinsichtlich der Ziele der Reform einen hohen Grad an Übereinstimmung. Das ist offensichtlich ein positives Resultat der bisherigen Reformdebatten innerhalb der höheren und mittleren Verwaltungsebene. Auch dies kann als ein die Reform begünstigender Faktor betrachtet werden. Auffallend ist allerdings der relativ niedrige Stellenwert, den eine Reihe von Amtsleitern der besseren Kommunikation mit den Bürgern zumessen. Hier zeigt sich, daß innerhalb der Leitungsebene die Reform z.Zt. vorrangig als verwaltungsinterne Angelegenheit betrachtet wird. Das ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt des Reformprozesses auch noch nicht weiter problematisch. Längerfristig gesehen sollte die Bürgerorientierung als unverzichtbares Element des neuen Steuerungsmodells stärker beachtet werden. So könnte z.B. eine Bürgerbefragung wichtige Erkenntnisse über die Anforderungen der Bürger an ein "Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung" zu Tage fördern.

Auffallend ist, daß der **Personalrat** im Gegensatz zu den Akteuren Politik, Verwaltungsspitze und Amtsleitern die Steigerung der Effizienz und Qualität der Verwaltungsarbeit als Ziel der Reform deutlich geringer bewertet. Dafür setzt er als einziger Akteur die Probleme der Kommunikation innerhalb der Verwaltung an die Spitze der Zielsetzungen der Reform. Hier deuten sich zwei Problemfelder an:

- Kommunikationsprobleme innerhalb der Verwaltung,
- weiterer Diskussionsbedarf zwischen den Akteuren innerhalb der Verwaltung und dem Personalrat hinsichtlich der Ziele der Verwaltungsreform.

Das der Personalrat als einziger Akteur die "**Zufriedenheit der Mitarbeiter**" zu den wichtigsten Zielen der Reform erklärt, ist hingegen verständlich und entspricht seiner Aufgabe innerhalb der Verwaltung. Für die Politik hat die "Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter" hingegen nur eine geringe Priorität, die bessere Kommunikation mit den Bürgern wird für wichtiger gehalten. Damit unterstreichen die im Zusammenhang mit dieser Pilotstudie vorgenommenen Befragungen deutlich das Selbstverständnis der Kommunalpolitiker als Vertreter der Interessen der Bürger. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat für die Verwaltungsspitze und die

Amtsleiter eine mittlere Priorität. Mitarbeiterorientierung wird nicht als Ziel an sich, sondern als Ergebnis verbesserter Kommunikation und Effizienzsteigerung betrachtet.

#### 4.4. Leitbilddiskussion

Die Diskussion um die Einführung eines **Leitbildes** zur Verwaltungsreform steht noch am Anfang. Im Rahmen einer AG der Amtsleiter ist der Entwurf eines Leitbildes erarbeitet worden. Offen ist, zu welchem Zeitpunkt dieser mit den Mitarbeitern breiter diskutiert werden soll. Alle Befragten betonten, daß ein solches Leitbild nicht von oben verordnet werden darf. Eine Reihe von Gesprächspartnern kritisierten aber, daß in der Praxis dieses Leitbild sehr wohl von oben vorgegeben worden sei. „Erst das Konzept, dann die Diskussion.“ Die Kenntnisnahme durch die Hauptverwaltungskonferenz (HVK) ersetzt nicht eine ausgiebige Leitbilddiskussion unter den Mitarbeitern.

Weder in der Theorie noch in der Praxis gibt es eine verbindliche **Vorstellungen, wie bei Verwaltungsreformen am besten vorzugehen ist**. Einige bevorzugen den "top-down"-Ansatz, da nur so eine Qualitätsverbesserung der Kommunalverwaltung erreichbar sei.<sup>35</sup> Für andere Projekte ist hingegen der "bottom-up"-Ansatz als wesentliche Quelle des Erfolgs beschrieben worden.<sup>36</sup>

Kennzeichnend für Potsdam-Mittelmark ist der **"top-down"-Ansatz**. Damit sind zweifellos auch einige Fortschritte erreicht worden, z.B. die Einstimmung des am Projekt beteiligten Führungspersonals. Dieser Ansatz stößt nunmehr aber zunehmend auf zwei Grenzen: Erstens ist er gegen die starke Stellung des Personalrates nicht durchsetzbar. Zweitens zeigt sich auch in Potsdam-Mittelmark, daß "übergestülpte Konzepte die Mitarbeiter nur verunsichern, hemmen und mentale

---

<sup>35</sup> Vgl. J. Wolters, Das Tilburger Modell. Auf dem Weg zu Dienstleistungsunternehmen in der Kommunalverwaltung, in: Morath, K. (Hg.): Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung. Frankfurter Institut für wirtschaftliche Forschung, Bad Homburg 1994, S. 91.

<sup>36</sup> Siehe KGSt-Bericht 6/1994, Haushaltskonsolidierung und Aufgabenkritik, Köln 1994, S. 14.

Reservationen auslösen."<sup>37</sup> Unter diesen Umständen sollte die Diskussion des Leitbildes in der nächsten Phase vorrangig "bottom-up" erfolgen.

#### 4.5. Mitarbeiter und Reform

Die **Information der Mitarbeiter** der Kreisverwaltung über das Reformvorhaben vollzog sich bisher im wesentlichen auf dem "klassischen Weg" über die Hierarchieebenen innerhalb der Verwaltung von oben nach unten. Über die Beschlüsse der Hauptverwaltungskonferenz (Landrat und Dezernenten) informieren die Dezernenten die Amtsleiter, die ihrerseits die Informationen an die Sachgebietsleiter weitergeben. Diese informieren wiederum die Mitarbeiter ihres Sachgebietes. Berichte über die Reform enthalten darüber hinaus das Informationsblatt des Personrates und die Mitarbeiterzeitung der Kreisverwaltung.

Bei dieser Art des "Nachrichtenflusses" können verhältnismäßig leicht **Informationsdefizite** in den unteren Hierarchieebenen entstehen. Dies erklärt auch das in der Tendenz vermutlich richtige Ergebnis der Mitarbeiterbefragung im Jahr 1995, wonach sich die wenigsten Mitarbeiter über das NSM informiert fühlen.<sup>38</sup> Einzelne Befragte bestätigten eine zu geringe Information der Mitarbeiter und räumten ein, daß man hier "noch mehr tun könne". Sinnvoll sei insbesondere ein Informationsaustausch über den Stand der Umsetzung der Reform und der praktischen Fortschritte und Probleme der einzelnen Pilotämter. Dagegen hielten andere eine gewisse Begrenzung der Information in der Anfangsphase für sinnvoll, um nicht falsche Erwartungen bei den Mitarbeitern zu wecken.

Anders stellt sich die Situation innerhalb der "**Reforminseln**" der Verwaltung dar, wo die Reform durch die Beteiligung an der konkreten Umsetzung, z.B. bei Produktbeschreibungen, im Rahmen von Dienstbesprechungen etc. thematisiert wird und daher ein Informationsaustausch vorhanden ist. Darüber hinaus wurden Kenntnisse zum NSM durch Weiterbildungsmaßnahmen und teilweise durch Mitarbeiterversammlungen vermittelt.

---

<sup>37</sup> Vgl. König, H., Grundlagen und Perspektiven der Programmsteuerung, in: Verwaltungsführung, Organisation, Personal, 3/1993, S.162.

<sup>38</sup> Vgl. Kapitel 5.4.1.

Da eine repräsentative Befragung der Mitarbeiter der Kreisverwaltung den Rahmen dieser Studie gesprengt hätte, können Aussagen zur **Haltung der Mitarbeiter zu dem Reformvorhaben** nur im Sinne grober Einschätzungen getroffen werden. Übereinstimmend erklärten alle Befragten, daß die Haltung der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter gegenüber der Reform eher abwartend bis ablehnend ist. Als wesentlicher Grund dieser Haltung wurde die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes angegeben. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen im Zuge der Kreisgebietsreform und des geplanten weiteren Stellenabbaus befürchteten viele offenbar, daß ihr Arbeitsplatz durch die Verwaltungsreform erneut zur Disposition gestellt wird.

Zwar ist im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform "**kein Personalabbau vorgesehen**".<sup>39</sup> Dies soll in der geplanten Kooperationsvereinbarung zwischen dem Landrat und dem Personalrat abgesichert werden. Zugleich bekräftigte der Landrat jedoch, daß ein weiterer Personalabbau in der Kreisverwaltung unabdingbar ist.<sup>40</sup> In mehreren Interviews wurde darauf hingewiesen, daß diese Entwicklung erneut Ängste unter den Mitarbeitern erzeugt. Dabei sei nicht vermittelbar, daß es keinen Zusammenhang zwischen dem Steuerungsmodell und dem Stellenabbau gäbe. Für die Mitarbeiter sei es dabei gleichgültig, ob dies Resultat der Verwaltungsreform ist oder nicht. Diese Entwicklung belastet die Reformbemühungen in jedem Falle.

Zudem vermuten befragte Politiker, daß die Mehrarbeit für die betroffenen Mitarbeiter z.B. durch die Erstellung von Produktbeschreibungen problematisch ist. Insgesamt wird das NSM "zu wenig von unten eingeführt". Von der Verwaltungsspitze wünschen sich einige Befragte "**vertrauensbildende Maßnahmen**" im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform. Diese sollten sich zum einen darauf beziehen, die Mitarbeiter weniger als "Kostenfaktor", den es zu verkleinern gilt, sondern als wichtige Ressource im Reformprozeß anzusprechen. Zum anderen

---

<sup>39</sup> Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells PM 2000 im Landkreis Potsdam-Mittelmark, 30.3.1995.

<sup>40</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

wurde erhofft, daß sich die Verwaltungsspitze noch eindeutiger zu den Zielen des Reformprozesses bekennt und dies auch deutlich mit konkreten Entscheidungen, z.B. zur Verantwortungsdelegation, verbindet.

Diese Gesamteinschätzung schließt selbstverständlich nicht aus, daß die Reform bei einer Reihe von Mitarbeitern auf eine **positive Resonanz** stößt. Motive für die Zustimmung sind u.a. die Erwartung, Arbeitsprozesse zu vereinfachen und Reibungsverluste innerhalb der Verwaltung zu verkleinern sowie Handlungsspielräume zu vergrößern. Die Skepsis gegenüber der Reform sinkt möglicherweise auch in den Bereichen, in denen ein großer Teil der Mitarbeiter ursprünglich aus verwaltungsfremden Bereichen kommen wie beispielsweise im Kataster- und Vermessungsamt.

Die Frage, ob und in welcher Weise die Reform den Beschäftigten **Chancen** eröffnet, wurde unterschiedlich beantwortet. Einige Gesprächspartner sahen deutliche Vorteile für die Mitarbeiter durch die Erweiterung von Verantwortungsspielräumen. Zudem wurde eingeschätzt, daß Mitarbeiter sich von der Reform schnellere Aufstiegsmöglichkeiten erhoffen. Andererseits wurde Skepsis deutlich. So ist die zukünftige Rolle der Querschnittsbereiche und der Grad der Dezentralisierung noch unbestimmt und daher unklar, welche Veränderungen sich für die dort beschäftigten Mitarbeiter ergeben.

Zudem zeigen die Interviews, daß viele Mitarbeiter **Angst vor der Übernahme von mehr Verantwortung** haben. Die Chancen, die sich durch die Reform für den einzelnen Mitarbeiter ergeben, sind daher schwer zu vermitteln. Die mangelnde Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen, könnte sich als ein wichtiges Problem herausstellen. Diese These wird auch dadurch unterstützt, daß bei der Frage nach den Prioritäten innerhalb der Weiterbildung dem Themenkomplex "Übernahme von mehr Verantwortung" eine hohe Bedeutung eingeräumt wurde.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Siehe Abschnitt 5.5.2.

Auf der Ebene der **Amtsleiter** gibt es sowohl Personen, die die Reform voranbringen wollen als auch Skeptiker. Die Amtsleiter der Pilotämter sind positiv eingestellt. Eine eher kritische Haltung vermuteten verschiedene Gesprächspartner bei ca. einem Drittel der Amtsleiter. Mögliche Ursachen einer ablehnenden Haltung können sein: Befürchtungen vor einer erneuten Änderung von Arbeitsstrukturen; mangelnde Fähigkeit, sich Führungsaufgaben zu widmen und die Ausführung von Aufgaben auf untere Ebenen zu delegieren; Angst vor mehr Verantwortung bei den "nicht so sattelfesten Amtsleitern" und vor Konkurrenz von Seiten junger, qualifizierter Sachgebietsleiter.

#### 4.6. Personalrat und Reform

Sowohl der Personalrat als auch die Verwaltungsspitze halten die **Zusammenarbeit** bei Fragen der Verwaltungsreform für sehr wichtig für den Erfolg der Reform. Der Personalrat ist in der AG Funktional-/Verwaltungsreform und den Projektgruppen vertreten.

Bislang existiert allerdings noch keine **Kooperationsvereinbarung** zwischen Personalrat und Verwaltungsspitze zu dem Reformvorhaben. Der Personalrat hat einen Entwurf für eine Vereinbarung erarbeitet und diesen verschiedenen Gremien (u.a. Landrat, AG Funktional-/Verwaltungsreform, AG Verwaltungsmodernisierung des Kreistages) zur Beratung und Stellungnahme übergeben.<sup>42</sup> Welche Regelungen des Entwurfs im Einzelnen zwischen der Verwaltungsspitze und dem Personalrat umstritten sein könnten, läßt sich beim derzeitigen frühen Stadium der Verhandlungen von unserer Seite nicht feststellen. Es ist jedoch zu vermuten, daß der Entwurf nicht ohne wesentliche Veränderungen die Zustimmung der Verwaltungsspitze finden wird. Eine Verzögerung bei dem Abschluß der Kooperationsvereinbarung könnte sich vermutlich auch aus allgemeinen aktuellen Schwierigkeiten innerhalb der Zusammenarbeit zwischen dem Personalrat und der Verwaltungsspitze ergeben. Dabei drehen sich die Hauptkonfliktpunkte jedoch nicht um Fragen, die mit der Reform in einem direkten Zusammenhang stehen. Insofern

---

<sup>42</sup> Rahmenvereinbarung zwischen der Verwaltung des Landkreises Potsdam-Mittelmark und dem Personalrat (Entwurf).



stehen einer Einigung über die Vereinbarung voraussichtlich keine grundsätzlichen Widerstände entgegen. Ein genereller Widerspruch in der Haltung von Personalrat und Landrat zu der Reform besteht allerdings in der Frage der leistungsbezogenen Bezahlung. Diese wird vom Landrat befürwortet, während ihr der Personalrat kritisch gegenüber steht.

Entsprechend der Haltung der Mehrheit der Mitarbeiter in der Kreisverwaltung sieht der Personalrat seine **Hauptaufgabe** im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform im Moment darin, den Beschäftigten in dem Prozeß Sicherheit zu geben und "Schaden abzuwenden". Dies sei eine Voraussetzung, damit sich die Beschäftigten mit der Reform identifizieren können. Darüber hinaus sieht der Personalrat noch keinen ausgesprochen hohen Handlungsbedarf von seiner Seite.

Verschiedene Gesprächspartner wiesen darauf hin, daß in der **Zusammenarbeit** zwischen Personalrat und Verwaltungsspitze von beiden Seiten Fehler gemacht worden sind und es daher wünschenswert wäre, wenn beide Seiten aufeinanderzuzugehen würden. Der Personalrat sollte nicht nur die Rolle des "Nein-Sagers" spielen, sondern auch Gestaltungsaufgaben wahrnehmen, während der Landrat gegenüber dem Personalrat eine offenere Informationspolitik betreiben und sich insgesamt kompromißbereiter und für die Sorgen der Beschäftigten aufgeschlossener zeigen sollte. Letztlich wird die Einführung des NSM nur erfolgreich sein, wenn Personalrat und Verwaltungsspitze miteinander kooperieren.

#### 4.7. ÖTV und Reform

Die befragten Vertreter der ÖTV Potsdam erklärten, daß sie der Einführung neuer Steuerungsmodelle **grundsätzlich positiv** gegenüber stehen. Sie treten in diesem Zusammenhang für mehr demokratische Beteiligung der Mitarbeiter an solchen Reformvorhaben ein. Grundsätzlich sollte der „Faktor Mensch“ in der Verwaltung eine größere Rolle spielen. Desweiteren fordert die ÖTV mehr Flexibilität bei solchen Reformvorhaben und deren laufende Anpassung an die realen Erfordernisse in der jeweiligen Verwaltung.

Die ÖTV unterstützt den Personalrat im Landratsamt Potsdam-Mittelmark bei seinem Bemühen, die Interessen der Mitarbeiter bei der Verwaltungsreform zu vertreten. Der **Stand der Verwaltungsreform** in Potsdam-Mittelmark wird von den Vertretern der ÖTV als kritisch bezeichnet. Die ÖTV unterstützt diesen Prozeß, erwartet aber auch hier eine deutliche Einbeziehung der Mitarbeiter. Konflikte gäbe es desweiteren vor allem im Zusammenhang mit dem geplanten Stellenabbau und Fragen, die die Eingruppierung der Mitarbeiter betreffen. Schließlich komme es darauf an, daß die Verwaltungsspitze den Personalrat und die Gewerkschaften nicht als „Störenfriede“ empfinde, sondern als Partner bei der Durchsetzung einer im Interesse aller liegenden Reform. Insgesamt sieht die ÖTV jedoch Chancen bei dem Reformvorhaben in Potsdam-Mittelmark.

## 5. Personalfragen bei der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark

### 5.1. Defizite im Personalbereich

Auf die Frage nach den größten Defiziten im Personalbereich in der Verwaltung des Landkreises wurde übereinstimmend festgestellt, daß bis heute ein **Personalentwicklungskonzept** fehlt. Ausnahmslos alle Befragten hielten ein solches Konzept für notwendig. Noch reagiere die Verwaltungsführung im Personalbereich nur, statt aktiv zu agieren.

Die wichtigsten Defizite betreffen offenbar die **Kommunikation innerhalb der Verwaltung**.<sup>43</sup> Dazu zählen vor allem mangelnde Führungsqualifikationen von Führungskräften. Diese Kritik richtete sich an unterschiedliche Adressaten. Die befragten Kommunalpolitiker kritisierten vor allem den Landrat, aus der Verwaltung wurde eher die Kommunikation der Dezernenten bemängelt, andere kritisierten vor allem die Amtsleiter. Auch die Ursachen für diese Kommunikationsprobleme werden unterschiedlich gesehen. In mehreren Interviews mit Politikern wurde darauf verwiesen, daß die Sachgebiets- und Amtsleiter keine ausreichende Entscheidungskompetenz hätten, daher sei keine Motivation vorhanden. Nur eine echte Einbeziehung der Amtsleiter durch die Dezernenten und den Landrat könne dem abhelfen. Konkurrenz und mangelnde Offenheit zwischen den Amtsleitern müßten abgebaut werden.

Die Kommunikationsdefizite in der Verwaltung wurden in einigen Interviews **auch technisch begründet**. Durch eine Vernetzung der Kreisverwaltung könnten die Informationsflüsse innerhalb der Verwaltung beschleunigt und die Leistungen für den Bürger schneller erbracht werden.

---

<sup>43</sup> Vgl. Abschnitt 5.5.1.

Auch in **fachlich-methodischer Hinsicht** seinen Defizite vorhanden. In einigen Interview wurde die **noch nicht ausreichende fachliche Qualifikation** einer Reihe von Mitarbeitern der Verwaltung als größtes Defizit im Personalbereich benannt. „Die Leistungsbereitschaft ist in der Verwaltung vorhanden, aber das Leistungsniveau ist noch weit unter dem der alten Bundesländer.“ Positiv wurde von fast allen Befragten eingeschätzt, daß in den vergangenen Jahren viele Anstrengungen unternommen worden sind, um dieses Defizit abzubauen. Durch die Intensivierung des fachlichen Austausches innerhalb der Verwaltung sowie Weiterbildung könnte dieser Zustand überwunden werden.

Unterschiedliche Positionen wurden hinsichtlich der **Stellenbeschreibungen** deutlich. Während der Landrat eine zu hohe Eingruppierung vieler Mitarbeiter im Zusammenhang mit den 1995 erfolgten Stellenbeschreibungen kritisierte, ging der Personalrat davon aus, daß die ausgeübten Tätigkeiten der Mitarbeiter mitunter nicht den Stellenbeschreibung entsprechen, da die Geschäftsverteilung in verschiedenen Ämtern anders geregelt ist.

## 5.2. Zur Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in der Kreisverwaltung

Ein besonderes Augenmerk wurde in den Interviews auf die Frage nach der **Arbeitsmotivation der Mitarbeiter** gerichtet. Aus den Antworten lassen sich wichtige Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten der Verwaltungsreform ziehen. Zusammenfassend können folgende Einschätzungen gegeben werden:

- Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter wird in den einzelnen Ämtern unterschiedlich eingeschätzt. Die Mitarbeiter seien vor allem hinsichtlich ihrer **eigenen fachlichen Arbeit** bzw. **ihres eigenen Amtes motiviert**. In den Pilotämtern herrscht nach Auskunft der Amtsleiter eine hohe Motivation der Mitarbeiter, besonders bei den Fachkräften. Teilweise ergäbe sich die hohe Arbeitsmotivation auch aus den Aufgaben (z.B. im Umweltamt). Unter diesen Umständen herrsche ein leistungsförderndes "Betriebsklima", in dem Probleme gut zu bewältigen seien. Dies zeige sich auch daran, daß Umsetzungen problemlos durchgesetzt werden konnten.

- Eine **Motivation für die Arbeit der Kreisverwaltung** insgesamt, eine "Corporative Identity" bestehe hingegen kaum. Viele Mitarbeiter identifizieren sich kaum mit der Kreisverwaltung und der Dienstleistung für den Bürger.
- In verschiedenen Interviews wurde betont, daß die Arbeitsmotivation durch Existenzangst und Leistungsdruck belastet ist. In vielen Fällen sei Mobbing an der Tagesordnung. Unter diesen Umständen reagieren viele Mitarbeiter "mit einer Mischung aus Resignation und stillem Widerstand".

Die Interviews zeigen deutliche Unterschiede bei der Benennung der **Ursachen** für die geringe Bindung der Mitarbeiter an die Verwaltung. Der Landrat sieht diese eher bei den Mitarbeitern. Er schätzte dazu ein, daß es zwar viele hochgradig motivierte Mitarbeiter gäbe, aber die größere Zahl nur "Dienst nach Vorschrift" mache. In anderen Interviews werden eher strukturelle Gründe für diesen Zustand angeführt. Der Schlüssel für Veränderungen in der Arbeitsmotivation sehen viele Befragte im Verhalten der Führungskräfte. Verantwortlich sei - aus der Sicht einer Reihe von Befragten - vor allem der Landrat und sein Büro.

### 5.3. Elemente des modernen Personalmanagements

Bei der Frage nach den **Elementen eines modernen Personalmanagements** wurde die Interviewten gebeten, eine Gewichtung dieser vorgegebenen Elemente aus Ihrer Sicht vorzunehmen und diese Elemente zu kommentieren. (Siehe Tabelle 9)

**Tabelle 9: Prioritäten des Personalmanagements in Potsdam-Mittelmark, Vergleich der Antworten nach Akteursgruppen<sup>44</sup>**

	Verwaltungs- spitze	Amts- leiter <sup>45</sup>	Personalrat	Politik
Personalentwicklung	hoch	mittel	hoch	mittel
Stärkung des Lei- stungsprinzips	mittel	mittel	mittel	mittel
Stärkung der Eigenverant- wortlichkeit	hoch	hoch	hoch	hoch
verbesserte Anreizsysteme für Mitarbeiter	mittel	mittel	mittel	mittel
Dezentralisierung der Per- sonalarbeit	mittel	mittel	gering	mittel
moderne Führung und Zu- sammenarbeit	hoch	mittel	hoch	mittel

Quelle: Eigene Erhebung

In Auswertung der Interviews kann zu den **Prioritäten des Personalmanagements** im Landkreis Potsdam-Mittelmark zusammenfassend festgestellt werden:

Die Stärkung der **Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter** besitzt bei allen befragten Akteursgruppen übereinstimmend hohe Priorität. Auch hier hat sich die konzeptionelle Diskussion der Verwaltungsreform in der Leitungsebene offenbar gelohnt. Bemerkenswert ist auch die völlige Übereinstimmung aller vier Akteursgruppen, Politik und Personalrat eingeschlossen. Diese Übereinstimmung begünstigt die weiteren Schritte der Verwaltungsreform.

Übereinstimmung herrscht zwischen Verwaltungsspitze und Personalrat hinsichtlich der Notwendigkeit, so schnell wie möglich eine **Personalentwicklungskonzeption** zu erarbeiten. Die Amtsleiter stufen dieses Ziel bemerkenswerterweise nur mit mittlerer Priorität, also geringer ein. Ebenso die Politik.

<sup>44</sup> Die verschiedenen Prioritäten wurden folgendermaßen ermittelt: In jeder Akteursgruppe wurden die in den Interviews angegebenen Prioritätszahlen (von 1 bis 6) addiert und durch die Zahl der Antworten geteilt. Der so ermittelte Durchschnittswert wurde den Prioritäten hoch (1,0 bis 2,4), mittel (2,5 bis 4,5) und gering (unter 4,5) zugeordnet.

<sup>45</sup> Einschließlich Sachgebietsleiter und Koordinator AG Funktional-/Verwaltungsreform.

Zu den bisher offensichtlich nicht ausdiskutierten Fragen hinsichtlich der Einführung des Neuen Steuerungsmodells gehört das Problem **"Zentralisierung oder Dezentralisierung der Personalarbeit"**. Diesem wurde nur mittlere bzw. geringe Priorität zugewiesen. Auch die Interviews brachten hier keine Klarheit. Unterschiedlich wurden z.B. die Konsequenzen einer Dezentralisierung der Personalarbeit bewertet. Einige Befragte gingen davon aus, daß durch eine Dezentralisierung ein Mehrbedarf an Personal entstehen würde.

Auffallend ist die Übereinstimmung aller Akteursgruppen hinsichtlich des **Leistungsprinzips** sowie der **verbesserten Anreizsysteme für Mitarbeiter** - es erhielt von allen nur mittlere Priorität.

Dies auch gilt für die **moderne Führung und Zusammenarbeit**, der ebenfalls mittlere Bedeutung beigemessen wird. Der Personalrat hat diese Prioritätenfrage allerdings nicht beantwortet. Die Amtsleiter messen dieser Form des Personalmanagements deutlich weniger Bedeutung zu als die Verwaltungsspitze.

#### 5.4. Instrumente in der Personalarbeit

Die Reformkonzeption des Landkreises zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells "PM 2000" enthält zwei Maßnahmen, die insbesondere die **Einbeziehung der Beschäftigten der Verwaltung in den Reformprozeß** zum Ziel haben.<sup>46</sup>

1. Durchführung einer anonymen Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel, eine Ist-Stand-Analyse der Kreisverwaltung zu erarbeiten, auf deren Grundlage u.a. die Auswahl und Festlegung weiterer Modellämter erfolgen soll.<sup>47</sup>
2. Erarbeitung eines Weiterbildungskonzepts für die Mitarbeiter des Landratsamtes. Vorgesehen ist u.a. eine Managementausbildung für die Amtsleiter.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells PM 2000 im Landkreis Potsdam-Mittelmark, 30.3.1995.

<sup>47</sup> Dafür wurden 1995 100.000 DM für Honorarkosten und ADV-Ausstattung im Haushalt bereitgestellt.

Anhand der Ergebnisse der Interviews und der Auswertung des schriftlichen Materials stellt sich der Stand der Umsetzung dieser Reformschritte folgendermaßen dar:

#### 5.4.1. Mitarbeiterbefragung

Im Mai 1995 führte der Personalrat in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Verwaltungsmodernisierung eine flächendeckende anonyme Befragung aller Mitarbeiter der Kreisverwaltung durch. An der Befragung beteiligten sich 15,8 % der Mitarbeiter. Dieses **Ergebnis** war nach Einschätzung aller Befragten enttäuschend. Die Beteiligung in den derzeitigen Modellämtern war unterschiedlich (Umweltamt 33,3%; Bauaufsicht 4,3 %; Hauptamt 9 %).

Die **geringe Beteiligung** der Beschäftigten wurde von den Befragten unterschiedlich interpretiert. Während dieses Ergebnis für einige Befragte eher darauf hinweist, daß die Mitarbeiter relativ zufrieden sind, ist die magere Resonanz für andere Befragte im Gegenteil ein Anzeichen für eine Motivationsschwäche, Unzufriedenheit und Mißtrauen bei den Verwaltungsangestellten. Verantwortlich gemacht wurden in den Gesprächen auch organisatorische Mängel bei der Durchführung der Befragung und Gleichgültigkeit unter den Mitarbeitern.

Die Ergebnisse der Befragung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:<sup>49</sup>

1. Zwischen den Ämtern gibt es offenbar große Unterschiede bezüglich des Führungsstils und der Einbeziehung der Mitarbeiter durch die **Führungsebene**. Dabei scheinen die Defizite eher im Bereich der Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung durch die Amtsleiter zu liegen. So werden in acht Ämtern wichtige Entscheidungen meistens vom Amtsleiter allein getroffen. Die Sachgebietsleiter ziehen ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen dagegen überwiegend zu Rate. Das Vertrauen der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern

---

<sup>48</sup> In der Reformkonzeption werden dafür folgende Mittel vorgesehen: 300.000 DM in 1995, 300.000 DM in 1996, 200.000 DM in 1997.

<sup>49</sup> Es liegt lediglich eine anderthalbseitige Zusammenfassung der Ergebnisse durch den Personalrat vor.



bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ist dagegen verhältnismäßig stark. Nur in drei Ämtern wird es als sehr gering eingeschätzt. In beinahe allen Ämtern können Mitarbeiter Entscheidungen, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen, auch tatsächlich selbst treffen.

2. Es gibt offenbar **Informationsdefizite** innerhalb der Verwaltung, die die Weiterleitung von Informationen innerhalb der Hierarchie nach unten betreffen. In drei Ämtern geben Amtsleiter überhaupt keine Informationen weiter, in sechs Ämtern geschieht dies unzulänglich. Die Sachgebietsleiter informieren die Mitarbeiter dagegen meistens. Die Ziele der Verwaltung sind den meisten Mitarbeitern nicht bekannt. Nur wenige Mitarbeiter kennen den für sie zuständigen Dezernenten. Auch über das Neue Steuerungsmodell waren die wenigsten Mitarbeiter informiert.
3. Eine große Mehrheit derjenigen, die die Fragebögen beantworteten, glauben, entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt zu sein. Vorrangig glauben die **Mitarbeiter**, daß eine Übertragung von Verantwortung durch den Vorgesetzten die Motivation fördert.

Eine **Bewertung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung** ist schwierig. So bleibt letztlich offen, ob die tendenziell stärker ausgeprägte Kritik an den Amtsleitern (und z.T. den Dezernenten) ein realistisches Bild der Situation wiedergibt oder eher auf Unkenntnis beruht, die sich aus der Distanz zwischen den verschiedenen Arbeitsebenen ergibt. Möglicherweise wurden auch die Fragen in dem Fragebogen zu unpräzise gestellt. Aufgrund der geringen Beteiligung können die Ergebnisse der Befragung generell keine Repräsentativität beanspruchen. Sie geben allerdings nach Auskunft einiger Gesprächspartner einzelne Entwicklungen in der Tendenz richtig wieder. Von Bedeutung dürfte sein, daß sich Probleme eher im kommunikativen Bereich (Transparenz, Einbeziehung in Entscheidungen, Informationsfluß) als im Bereich der selbständigen Erledigung fachlicher Aufgaben zeigen.

Die AG Funktional-/Verwaltungsreform plant aufgrund dieser unbefriedigenden Ergebnisse eine **zweite Mitarbeiterbefragung** im Herbst 1996 mit inhaltlichen Schwerpunkten u.a. zur Arbeitsorganisation, dem Arbeitsklima und Möglichkeiten

der Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Nach dem jetzigen Stand der Planung soll der Fragebogen erweitert werden und die Durchführung vom Landratsamt, nicht (wie bei der ersten Befragung) vom Personalrat, übernommen werden.

#### 5.4.2. Weiterbildung

Der Landkreis finanziert verschiedene **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** für die Beschäftigten der Verwaltung. Darunter fallen fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen sowie Maßnahmen, die sich aus dem allgemeinen Qualifizierungsbedarf in den neuen Bundesländern ergeben (Anpassungsfortbildung für den gehobenen und höheren Dienst, Angestelltenlehrgang A I und A II). 1993 wurden dafür knapp 200.000 DM ausgegeben, 1994 waren es ca. 112.000 DM und 1995 wiederum knapp 200.000 DM. Damit machten die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung 1995 ca. 0,3 % an dem gesamten Personalbudget von 73,8 Mio DM aus. Dies ist im Vergleich zu anderen Reformkreisen ein eher geringer Anteil. So liegt der Anteil der Fortbildungskosten am Personalbudget in den im „Innovationsring Kreisverwaltung der Zukunft“ zusammengeschlossenen Kreisen zwischen 0,3 und 0,8 %.<sup>50</sup> Dennoch muß gesehen werden, daß 1995 über die Hälfte der Mitarbeiter der Kreisverwaltung (insgesamt 645) an einer Bildungsmaßnahme teilnahmen.

Auch 1996 sind Mittel in Höhe von 201.000 DM für Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung veranschlagt. Diese Mittel werden in diesem Haushaltsjahr den Fachämtern teilweise in Form eines Budgets, über das eigenverantwortlich entschieden werden kann, zur Verfügung gestellt. Da das ARoV und das Kataster- und Vermessungsamt ausschließlich über Landesmittel finanziert werden, verfügen sie über eigene Mittel zur Weiterbildung und haben für ihren Bereich eigene Weiterbildungskonzeptionen für die Mitarbeiter erstellt.

---

<sup>50</sup> Vgl. Hill, Hermann/Klages, Helmut (Hg.); Kreisverwaltung der Zukunft. Vergleichende Untersuchung aktueller Modernisierungsansätze in ausgewählten Kreisverwaltungen, Stuttgart u.a. 1995, S.211ff. Z.B. gibt der ebenfalls in Brandenburg gelegene Landkreis Oberhavel 0,8% seiner Personalkosten für Fortbildung aus.

Ein **Aus- und Weiterbildungskonzept** für die Mitarbeiter des Landratsamtes liegt seit Juni 1995 vor.<sup>51</sup> Auf der Grundlage einer Ist-Stand-Analyse der Verwaltungsbildung (Anpassungsfortbildung und Angestelltenlehrgänge) in den einzelnen Fachämtern enthält es Aussagen zum allgemeinen Ausbildungsbedarf in diesen Bereichen. Darüber hinaus benennt es für die einzelnen Fachämter eine Reihe inhaltlicher, fachspezifischer Weiterbildungsschwerpunkte. Im Zusammenhang mit der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells wird der Bedarf einer "zielorientierten Weiterbildung der betroffenen Mitarbeiter" anerkannt. Ein Schwerpunkt bildet dabei die Weiterbildung der oberen und mittleren Leitungsebene, insb. in den Bereichen Lean-Management, Controlling, Budgetierung, Dezentrale Ressourcenverantwortung und Führung. Bisher wurden drei mehrtägige Seminare zu den Themen Verwaltungsmodernisierung und Public-Management organisiert, an denen ca. 60 Mitarbeiter (insb. leitende Mitarbeiter, Mitarbeiter aus den Pilotämtern und Mitglieder des Personalrates) teilnahmen.

Inwieweit jenseits des Ausbildungsbedarfs bei der Anpassungsfortbildung die Weiterbildungsangebote auf den **Bedarf der einzelnen Mitarbeiter** bezogen sind, von diesen sinnvoll wahrgenommen werden können und in eine übergreifende Personalentwicklung (z.B. als Grundlage für veränderte Aufgabenstellungen, Beförderungen) integriert werden<sup>52</sup>, läßt sich auf der Basis dieser Pilotuntersuchung nicht beantworten. Verschiedene Gesprächspartner bemängelten das Weiterbildungskonzept und seine Umsetzung. Weiterbildung würde trotz allem zu sehr nach dem "Schneeballprinzip" betrieben. Vereinzelt wurde der Wunsch nach mehr aktuellen fachbezogenen Angeboten geäußert. Bezüglich der Weiterbildung im Rahmen der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells scheint sich nach Aussagen einiger Gesprächspartner der Bedarf von dem Kennenlernen allgemeiner Konzepte auf die Diskussion und den Informationsaustausch zu Fragen der konkreten Umsetzung und den damit zusammenhängenden Schwierigkeiten zu verlagern.

---

<sup>51</sup> Aus- und Weiterbildungskonzeption für die Mitarbeiter des Landratsamtes Potsdam-Mittelmark (Zeitraum 1995/1996) vom 13.7.1995.

<sup>52</sup> Reichard, Christoph: Aus- und Fortbildung in der Kommunalverwaltung, in: Roland Roth/Hellmut Wollmann (Hg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden, Bonn 1993, S. 393.

### Schwerpunkte der Weiterbildung

Im Rahmen unserer Befragung wurden die Interviewpartner gebeten, hinsichtlich der Inhalte der Weiterbildung im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform Prioritäten zu setzen.

**Tabelle 10: Prioritäten der Weiterbildung**  
**Vergleich der Antworten nach Akteursgruppen<sup>53</sup>**

	Verwaltungs- spitze	Amts- leiter <sup>54</sup>	Personalrat	Politik
Umgang mit neuen Tech- niken	mittel	mittel	gering	mittel
Haushaltsrecht, Kostenre- chung	gering	mittel	mittel	mittel
Übernahme von mehr Ver- antwortung	hoch	mittel	hoch	hoch
Bessere Kommunikation	hoch	hoch	hoch	mittel
Weiterbildung des leiten- den Personals	hoch	hoch	hoch	gering

Quelle: Eigene Erhebung

Bei den Ergebnissen ergibt sich eine hohe Konsistenz der Antworten der Akteursgruppen innerhalb der Verwaltung. Die **Weiterbildung des leitenden Personals** hat dabei bei allen Gruppen eine besonders hohe Priorität. Dies könnte einerseits auf mögliche Defizite in diesem Bereich verweisen, die auch von einzelnen Gesprächspartnern bestätigt wurden. Andererseits wird deutlich, daß den Führungskräften eine wichtige Bedeutung als Promotoren der Reform zuerkannt wird. Insofern deckt sich dieses Ergebnis mit der Schwerpunktsetzung innerhalb des Weiterbildungskonzeptes.

<sup>53</sup> Die verschiedenen Prioritäten wurden folgendermaßen ermittelt: In jeder Akteursgruppe wurden die in den Interviews angegebenen Prioritätszahlen (von 1 bis 5) addiert und durch die Zahl der Antworten geteilt. Der so ermittelte Durchschnittswert wurde den Prioritäten hoch (1,0 bis 2,3), mittel (2,4 bis 3,4) und gering (unter 3,5) zugeordnet.

<sup>54</sup> Einschließlich Sachgebietsleiter und Koordinator AG Funktional-/Verwaltungsreform.

Ebenfalls eine hohe Bedeutung haben bei allen Gruppen innerhalb der Verwaltung Weiterbildungsformen, die auf eine Verbesserung der **Kommunikation** innerhalb der Verwaltung und zwischen der Verwaltung und der Politik bzw. den Bürgern zielen. Auch dieses Ergebnis kann als Hinweis auf Defizite interpretiert werden. Dies wird durch Aussagen verschiedener Gesprächspartner gestützt, die insbesondere die Kommunikation innerhalb der Verwaltung als Problem benennen.<sup>55</sup> Daß es sich in diesem Ergebnissen die spezifische Situation in der Kreisverwaltung in Potsdam-Mittelmark widerspiegelt, wird auch deutlich, wenn man die Befragungsergebnisse mit denen in anderen Reformkommunen Brandenburgs vergleicht.<sup>56</sup> Dort rangierte die Vorbereitung auf die Übernahme von mehr Verantwortung an erster Stelle, während die anderen Punkte keine wesentliche Rolle spielten.

Auch die Interviewpartner der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark räumen Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf die **Übernahme von mehr Verantwortung** eine verhältnismäßig hohe Bedeutung ein. Dieses Ergebnis wird ergänzt durch die Einschätzung verschiedener Gesprächspartner, daß die Mitarbeiter teilweise ein verstärktes eigenverantwortliches Handeln auch scheuen und damit eher Befürchtungen verbinden. Ein zentrales Element des NSM, die Delegation von mehr Verantwortung nach unten, muß also vor einem ambivalenten Hintergrund umgesetzt werden.

Die verhältnismäßig geringe Priorität, die dem **Umgang mit neuen Techniken** und dem **Haushaltsrecht und der Kostenrechnung** eingeräumt wird, ist kein Hinweis auf die generelle Geringschätzung dieser Qualifikationen. Insbesondere der Weiterbildung bei der Haushalts- und Kostenrechnung räumt ein Teil der Befragten eine zentrale Rolle ein. Ebenso ist der Umgang mit neuen Techniken wichtig, der jedoch nach Aussage verschiedener Gesprächspartner schon jetzt und automatisch erfolgt, da "das einfach dazu gehört".

---

<sup>55</sup> Siehe S.43f.

<sup>56</sup> Einführung des neuen Steuerungsmodells in ausgewählten Modellkommunen des Landes Brandenburg. Projektbericht, Universität Potsdam 1996.

**Zusammenfassend** läßt sich zum Thema Fortbildung und Verwaltungsreform festhalten, daß die zunächst vor allem auf die Führungskräfte bezogene Fortbildungskonzeption offensichtlich dem derzeitigen von den Beteiligten gesehenen Bedarf entspricht. Mit dem Fortschreiten der Reform wird es jedoch nötig sein, die Konzeption schrittweise auf weitere Mitarbeitergruppen auszuweiten. Dabei liegt es nahe, die im Rahmen unserer Befragung nur grob erkennbaren Defizite weiter zu präzisieren (z.B. im Rahmen der Mitarbeiterbefragung) und den Bedarf darauf abzustimmen. Die Bedeutung konkreter, auf einzelne Reformmaßnahmen oder bestimmte Zielgruppen zugeschnittene Fortbildungsmaßnahmen, sollte dabei im Vergleich zu allgemeinen Einführungen zum Neuen Steuerungsmodell an Bedeutung gewinnen.<sup>57</sup>

#### **5.4.3. Weitere Instrumente in der Personalarbeit**

Bundesweit werden unterschiedliche Instrumente der Personalarbeit im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform diskutiert und z.T. auch in einigen Kommunalverwaltungen in der Praxis erprobt. Im Rahmen unserer Studie haben wir die Gesprächspartner zu einzelnen dieser Instrumente, die aus unserer Sicht besonders zentral oder besonders umstritten sind, befragt, um zu erfahren, inwieweit diese Instrumente auch in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark eine Rolle spielen bzw. wie diese beurteilt werden.

#### **Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsplanung**

Eine Bestandsanalyse des Personals soll Informationen liefern zum quantitativen Personalbestand (z.B. Altersstruktur, Berufsgruppen) und qualitativen Personalbestand (z.B. Qualifikationen und Potentiale der Mitarbeiter). Auf dieser Basis können mit Hilfe der Bedarfsplanung der Personalbedarf für die in Zukunft geplante Aufgabenerfüllung festgelegt und Abweichungen von Bestand und zukünftigem

---

<sup>57</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 6/1996: Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell. Anforderungen an vorrangige Zielgruppen, Köln 1996.

Bedarf erkannt werden.<sup>58</sup> Dies macht Personalentwicklungsmaßnahmen erst möglich.

Eine systematische Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsplanung für die gesamte Kreisverwaltung steht nach Aussagen verschiedener Gesprächspartner in der Kreisverwaltung noch am Anfang. Die Voraussetzungen im Datenverarbeitungsbereich für eine Personalbestandsanalyse sind jedoch vorhanden, die Umsetzung wird jetzt in Angriff genommen. Allerdings gibt es in den meisten Modellämtern nach Aussage der befragten Amtsleiter auf die Ämter bezogene Bestandsanalysen und Bedarfsplanungen.

### **Gezielte Personalauswahl**

Durch unterschiedliche Formen einer gezielten Personalauswahl können die Personalauswahlstrategien in Kommunalverwaltungen, vor allem bei der systematischen Auswahl von Führungskräften, verbessert werden. Zur Diskussion stehen z.B. Assessment-Center-Verfahren, bei denen insb. auf der Basis von praxisbezogenen Aufgaben (Rollenspiele, Diskussionen) mehrere geschulte Beobachter die Teilnehmer beurteilen. Diese Verfahren eignen sich besonders dazu, Führungs- und Sozialkompetenzen sowie Schlüsselqualifikationen wie Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität oder Kommunikationsfähigkeit zu prüfen.<sup>59</sup>

Die Etablierung neuer Personalauswahlverfahren hat für die Mehrheit der Interviewpartner keine besondere Bedeutung. Dies kann zum einen daran liegen, daß generell die Möglichkeiten, gezielt Personal einzustellen, aufgrund des aus dem Personalabbau resultierenden Stellenüberhangs und der Haushaltssituation begrenzt sind. Zum anderen läuft die Rekrutierung von neuem Personal im Einzelfall eher auf dem fachlich-internen Weg der Empfehlung.

### **Mitarbeiter- und Förderungsgespräche**

---

<sup>58</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 13/1994: Personalentwicklung. Grundlagen für die Konzepterarbeitung, S.22; KGSt-Bericht Nr. 2/1990: Personalbedarfsplanung bei der Stadt Bochum.

<sup>59</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 15/1992: Personalauswahl - Besetzung einzelner Stellen.

Mitarbeitergespräche sind nach Einschätzung der KGSt "für die Modernisierung der Verwaltung von zentraler Bedeutung"<sup>60</sup>. Sie können nicht gleichgesetzt werden mit den alltäglichen und anlaßbezogenen Vorgesetztengesprächen und Dienstbesprechungen. Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells kommt ihnen u.a. die wichtige Funktion des Zielvereinbarungsgesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu. Darüber hinaus ist das Mitarbeitergespräch ein wesentliches Element bei der Personalentwicklung, da es u.a. dazu beitragen soll, individuelle Fortbildungs- und Entwicklungsperspektiven mit den Mitarbeitern zu vereinbaren, Lernprozesse anzuregen, Stärken in der Arbeitsdurchführung auszubauen und Schwächen zu erkennen sowie die Verantwortung der Vorgesetzten für die Entwicklung der Potentiale der Mitarbeiter sicherzustellen. Voraussetzung für die systematische Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist die Qualifizierung der Vorgesetzten in dieser Hinsicht.<sup>61</sup>

Mitarbeitergespräche werden in einzelnen Modellämtern, allerdings eher unregelmäßig, durchgeführt. Es gibt keine für alle Leitungskräfte verbindliche Konzeption zur Durchführung. Selbstkritisch wurde von den meisten befragten Führungskräfte eingeräumt, daß in diesem Bereich noch "zu wenig" getan werde. Ausreichende Mitarbeitergespräche scheitern nach Aussagen mehrerer Gesprächspartner auch an zu geringen zeitlichen Ressourcen. Von nahezu allen Befragten wurde eine regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter- und Förderungsgesprächen für wünschenswert gehalten. Einzelnen Befragte halten eine in diesem Zusammenhang stehende Fortbildung der Vorgesetzten für sinnvoll.

### **Job-Rotation**

Rotation beinhaltet den geplanten und regelmäßigen Wechsel von Beschäftigten auf andere, gleichwertige Stellen. Damit soll einerseits die Flexibilität von Beschäftigten und der "Blick über den Tellerrand" gefördert werden. Andererseits können dadurch Mitarbeiter in sehr belasteten Arbeitsfeldern (z.B. Sozialamt) Perspektiven eines anderweitigen Einsatzes erhalten.<sup>62</sup> Schließlich dient die Rotation in besonderer Weise der Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften.

---

<sup>60</sup> KGSt-Bericht Nr. 13/1994: Personalentwicklung. Grundlagen für die Konzepterarbeitung, S.14.

<sup>61</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 13/1992: Das Mitarbeitergespräch.

<sup>62</sup> Vgl. Neues Berliner Verwaltungsmanagement, Berlin 1995, S.36ff.



Job-Rotation wird von kaum einem der Befragten zum jetzigen Zeitpunkt befürwortet, da spezifische Qualifikationen, die mit der Wahrnehmung von Aufgaben verbunden sind, durch einen Arbeitsplatzwechsel verlorengehen können. Ein Grund für die ablehnende Haltung kann schlicht in der Tatsache liegen, daß der Verwaltungsumbau nach 1990 vielfältige Veränderungen der Organisationsstrukturen, Arbeitsinhalte und -abläufe mit sich brachte: Daher gibt es in der Kreisverwaltung kaum einen Mitarbeiter, der seine derzeitige Tätigkeit unverändert länger als fünf Jahre ausübt. Die Mitarbeiter haben sich erst vor kurzem in neue oder zumindest veränderte Arbeitszusammenhänge eingearbeitet. Einzelne Aufgabengebiete (z.B. ARoV) unterliegen zudem aufgrund der spezifischen Situation in den Neuen Bundesländern bis heute einem permanenten, mehr oder weniger ausgeprägten Aufgabenwandel, der den Mitarbeitern verhältnismäßig viel Flexibilität abverlangt. Diese Hintergründe machen den geringen Bedarf verständlich. Als nützlich wurde Rotation von Einzelnen allerdings im Rahmen der Förderung des Führungskräfte nachwuchses und bei der Einrichtung von Bürgerämtern angesehen.

### **Arbeitszeitflexibilisierung**

Unter dem Stichwort Flexibilisierung der Arbeitszeit lassen sich verschiedenste Modelle zusammenfassen, die von Gleitzeitregelungen über die eigenverantwortliche Regelung der Arbeitseinsatzplanung innerhalb einzelner Arbeitsgruppen (insb. in Bereichen mit Publikumsverkehr) bis hin zu innovativen Teilzeit- und Job-Sharing-Modellen reichen.<sup>63</sup>

In der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark wird eine Gleitzeitregelung praktiziert, die von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als ausreichend und großzügig eingeschätzt wird. Von einigen Gesprächspartnern wird die Ergänzung der Regelung durch ein Zeiterfassungssystem für sinnvoll gehalten. Einzelne Befragte können sich eher output- als zeitorientierte Arbeitszeitregelungen vorstellen ebenso wie Arbeitszeitflexibilisierungen, die als immaterielle Leistungsanreize vergeben werden. Allerdings halten viele Befragte weitergehende Regelungen wie eine

---

<sup>63</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 6/1991: Flexible Arbeitszeiten.

überwiegende Verlagerung des Arbeitsplatzes in den Privatbereich für ungünstig, da dadurch der soziale und fachliche Austausch wegfällt. Insgesamt scheint in diesem Bereich eine verhältnismäßig große Offenheit der Befragten gegenüber Experimenten zu bestehen.

### **Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation**

Das Stichwort Mitbestimmung bei der Arbeitsorganisation läßt weitreichende Interpretationsspielräume zu. Die Frage, an welchen Entscheidungen die Mitarbeiter beteiligt sein sollen und wie weit Mitbestimmung geht, läßt sich unterschiedlich beantworten. Eine Form wären z.B. Qualitäts- bzw. Mitarbeiterzirkel, bei denen Mitarbeiter der unteren Hierarchieebene zusammenkommen, Probleme des eigenen Arbeitsbereichs erörtern und Lösungsvorschläge erarbeiten. In eine andere Richtung zielen Formen einer "partizipativen Arbeitsorganisation" (z.B. autonome Festlegung der persönlichen Arbeitszeit, Aufgabenintegration, Gruppenarbeit) wie bei dem Modellprojekt "Bürgerladen Hagen", das sich durch eine weitgehende Beteiligung der Beschäftigten am Reformprojekt auszeichnet.<sup>64</sup>

Die Einbeziehung der Mitarbeiter bei Entscheidungen, die die Arbeitsorganisation betreffen, wurde von allen Befragten als sinnvoll und motivierend angesehen. Die Kreativität und die Kenntnisse der Mitarbeiter können so bei der Arbeitsgestaltung genutzt werden. Dementsprechend werden Veränderungswünsche und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter, die die eigene Arbeitsorganisation betreffen, in verschiedenen Ämtern je nach Möglichkeit weitestgehend aufgegriffen und umgesetzt. Insgesamt scheint es in diesem Bereich eine relativ große Aufgeschlossenheit der befragten Vorgesetzten zu geben.

### **Anonyme Mitarbeiterbefragung/Vorgesetztenbeurteilung**

Anonyme Mitarbeiterbefragungen können einerseits die Funktion haben, Informationen über Einstellungen, Erwartungen oder auch Enttäuschungen der Mitarbeiter zu vermitteln. Sie können aber auch der Erfolgskontrolle bestimmter Maßnah-

---

<sup>64</sup> Vgl. Kißler, Leo: Modernisierung des öffentlichen Dienstes durch Partizipation? Risiken und Chancen von Beschäftigtenbeteiligung in der Kommunalverwaltung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 5/1995, S.317-323..

men, z.B. im Bereich der Personalentwicklung, dienen und Einschätzungen über die Arbeit von Vorgesetzten liefern.<sup>65</sup>

Inwieweit die Durchführung anonymer Mitarbeiterbefragungen sinnvoll ist, wird von den Befragten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Hälfte der Gesprächspartner sprach sich für das Instrument aus, die andere Hälfte votierte eher dagegen. Bei dieser kontroversen Bewertung spielen vermutlich auch die Erfahrungen mit der mißlungenen Mitarbeiterbefragung im eigenen Haus eine Rolle. So wird befürchtet, daß sich hier allgemeiner Frust entlädt, der nicht zur Problembewältigung beiträgt, sondern nur die Arbeitsatmosphäre belastet. Daher wird eine offene Diskussion zwischen den jeweiligen Leitungskräften und den Mitarbeitern für sinnvoller für den Informationsaustausch und die Problemlösung gehalten. Andere halten die Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung dagegen für wichtig, da so auch die Führungsebene Informationen und ein "Feed-back" über die eigene Arbeit erhält. In einem Amt werden Meinungsumfragen zu einzelnen Themenbereichen durchgeführt.

### **Führungskräfte auf Zeit**

Bei der Einführung von Führungskräften auf Zeit, z.B. durch eine zeitliche Befristung der Übertragung von Leitungspositionen, geht es darum, die Leistungen von Führungskräften überprüfbar und die Zuweisung von Führungspositionen revidierbar zu machen. Allerdings stehen einer Bestellung von Führungskräften auf Zeit als Regelfall Regelungen des Beamtenrechtsrahmengesetzes entgegen.<sup>66</sup>

Entsprechende Konzepte sind im Rahmen der Reform zunächst nicht angedacht und werden unterschiedlich beurteilt. Während einerseits Vorteile bezüglich einer Leistungsüberprüfung von Führungskräften und der Veränderung verkrusteter

---

<sup>65</sup> Vgl. Klages, Helmut/Gensicke, Thomas/Haubner, Oliver: Die Mitarbeiterbefragung. Ein kraftvolles Instrument der Verwaltungsmodernisierung, in: VOP 5/1994, S.322-327.

<sup>66</sup> Vgl. dazu das Modellprojekt des Kreises Aachen: Etschenberg, Helmut: Führungsfunktionen auf Zeit und Vorgesetztenbeurteilung, in: Die innovative Verwaltung, Nr. 2/1995, S.10-13.

Strukturen gesehen werden, wird andererseits befürchtet, daß dies Instrument eventuell auch zur Disziplinierung selbständig denkender und entscheidender Führungskräfte mißbraucht werden kann. Insofern sind objektvierbare Kriterien zur Entscheidung, ob eine Führungskraft weitermachen darf, erforderlich. Vorge-schlagen wurde auch eine Beteiligung der unter der Führungskraft arbeitenden Mitarbeiter an der Entscheidung. Insgesamt befürworteten etwa zwei Drittel der Befragten dieses Instrument. Dabei war die Zustimmung auch bei den befragten Führungskräften eher hoch.

### **Leistungsbezogene Bezahlung**

Materielle Leistungsanreize können in unterschiedlicher Form vergeben werden, z.B. individuell oder gruppenbezogen, befristet oder unbefristet. Damit verbindet sich im wesentlichen die Zielsetzung, die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter zu steigern und erbrachte Leistungen anzuerkennen. Auch wenn die Einführung einer leistungsbezogenen Bezahlung schnell an die Grenzen des geltenden Personalrechts stößt, gibt es einzelne Modellprojekte dazu auf kommunaler Ebene. So erhalten in Dortmund die Mitarbeiter im Sozialamt eine monatliche Prämie im Fall der Bearbeitung einer erhöhten Fallzahl von Akten. In der Kreisverwaltung Kleve erhalten die Vermessungstechniker des Katasteramtes eine Prämie für zusätzlich übernommene Einmessungen. Daneben gibt es auch Modelle, die immaterielle Leistungsanreize erproben, z.B. in Solingen im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung.<sup>67</sup>

Von Seiten des Landrates, der gleichzeitig Vorsitzender des Kommunalen Arbeitgeberverbandes in Brandenburg ist, bildete der Wunsch nach Einführung leistungsbezogener Elemente in das Gehaltssystem ein wichtiges Motiv für die Re-

---

<sup>67</sup> Alle Beispiele aus: Reichert, Jürgen/Stöbe, Sybille/Wohlfahrt, Norbert: Personalsteuerung durch Leistungsanreizsysteme? Gestaltungsmöglichkeiten, Positionen, Modelle, in: Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (Hg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub, Basel 1996, S.220-240; Vgl. auch die Darstellung unterschiedlicher Modelle bei Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Zwischen Mobilität und Modernisierung. Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, Reihe edition sigma/Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 5, Berlin 1994, S.56ff.; Tondorf, Karin: Leistungszulagen im öffentlichen Dienst - ein Instrument gegen den Strukturkonservatismus?, in: WSI-Mitteilungen 3/1996, S.182-189.

form. Mit einer differenzierten Bezahlung soll das Ziel verfolgt werden, den Einzelnen stärker an den Ergebnissen seiner Arbeit zu messen und entsprechend zu entlohnen. Die Entscheidung sollte in den einzelnen Sachgebieten fallen, die Amtsleiter sollten entsprechende Entscheidungskompetenzen erhalten.

Bei den Befragten innerhalb der Verwaltung verknüpfen sich damit jedoch unterschiedliche Erwartungen. Eine knappe Mehrheit der Befragten befürwortet die leistungsbezogene Bezahlung. Die Skeptiker sehen darin jedoch kein Element, um die Motivation zu stärken und befürchten eher, daß eine leistungsbezogene Bezahlung den Teamgeist stören könnte. Auch der Personalrat hält die Einführung einer leistungsbezogenen Bezahlung für zur Zeit nicht realisierbar und eher problematisch, da zu erwarten ist, daß nach dem "Gießkannenprinzip" vergütet wird und die Mitarbeiter solche Regelungen eher ablehnen. Befürwortet wurden von einigen Befragten nichtmonetäre Anreizsysteme (z.B. Vergabe eines freien Tages bei besonderen Leistungen).

Einig sind sich alle Befragten über die **Problematik der Umsetzung**, die häufig auch vor dem Hintergrund unbefriedigender Erfahrungen mit dem Vergütungssystem der DDR gesehen wird. So müßte geklärt werden, nach welchen Kriterien die Leistungen der Arbeitnehmer erfaßt und verglichen werden sollen und wer über deren Vergabe zu entscheiden hat. Eine besondere Schwierigkeit bei der Einführung leistungsbezogener Vergütungselemente ergibt sich daraus, daß aufgrund der Zusammenführung der Kreisverwaltungen im Zuge der Kreisgebietsreform z.T. Mitarbeiter trotz annähernd gleicher Tätigkeiten unterschiedlich bezahlt werden, da sich die Einstufungen in den alten Kreisverwaltungen voneinander unterscheiden.

**Zusammenfassend** läßt sich feststellen, daß die im Zusammenhang mit der Verwaltungsreform diskutierten Elemente der Personalwirtschaft bei der Umsetzung der Reform in der Kreisverwaltung bis auf die Mitarbeiterbefragung und die Personalbestandsanalyse und -bedarfsplanung bei der Umsetzung der Reform noch eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Bedeutung der einzelnen Instrumente wird sehr unterschiedlich beurteilt. Die Arbeitsplatz-Rotation und Maßnahmen zur gezielten Personalauswahl gehören aufgrund der spezifischen Bedingungen in der Verwaltung zu den als wenig relevant eingeschätzten Elementen der Personalwirtschaft. Formen von Arbeitszeitflexibilisierung und Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation werden in einem eher "üblichen Rahmen" betrieben und nicht als vordringliches Problem betrachtet. Die Aufgeschlossenheit gegenüber weitergehenden Schritten scheint hier jedoch vorhanden zu sein. Als bedeutsam werden der Ausbau von Personalbestandsanalyse und -bedarfsplanung und die Durchführung von Mitarbeitergesprächen eingeschätzt. Daher könnten insbesondere regelmäßig durchgeführte und gezielte Mitarbeitergespräche für die zukünftige Reformausgestaltung ein wichtiger Anknüpfungspunkt sein. Umstritten sind die Vergabe von Führungspositionen auf Zeit und die leistungsbezogene Bezahlung. Sollten diese Instrumente im Rahmen der Reform zukünftig eine größere Bedeutung erhalten, wäre im Vorfeld vermutlich viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Es käme dann darauf an, Modelle zu entwickeln, die möglichst einen Kompromiß zwischen den verschiedenen Positionen darstellen und in Arbeitsbereichen ansetzen, wo sie auf eine vergleichsweise positive Resonanz stoßen.

## 6. Ergebnisse der Pilotstudie

### 6.1. Besonderheiten der Verwaltungsreform in den neuen Bundesländern am Beispiel Potsdam-Mittelmark

Die Situation in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark unterscheidet sich in vielfältiger Hinsicht von Kreisverwaltungen in den alten Bundesländern. Die Frage, inwieweit sich daraus besondere Chancen für das Reformprojekt ergeben, läßt sich nicht eindeutig beantworten und wurde auch von den Befragten unterschiedlich eingeschätzt. Zum Teil liegen besondere Chancen und Risiken für die Umsetzung der Reform in den neuen Bundesländern dicht beieinander.

1. Positive Auswirkungen für das Verwaltungsreformvorhaben hat die Tatsache, daß viele **Mitarbeiter aus verwaltungsfremden Bereichen** kommen und vor 1989 berufliche Erfahrungen außerhalb der Verwaltung gesammelt haben. In einzelnen Bereichen sind Mitarbeiter sogar überqualifiziert, was sich bislang positiv auf die Aufgabenwahrnehmung auswirkt. Problematisch sind die teilweise nicht adäquaten Ausbildungswege, die jedoch durch umfassende Aus- und Fortbildungsangebote inzwischen zu einem großen Teil ausgeglichen wurden. Dennoch wird es weiterhin einen besonderen Qualifizierungsbedarf geben.

2. Die Situation nach dem Umbruch 1989 erforderte insbesondere von den Mitarbeitern der Kommunalverwaltungen, die sich unter veränderten Rahmenbedingungen neu organisieren und gleichzeitig Aufgaben kontinuierlich wahrnehmen mußten, viel **Improvisationstalent, Flexibilität, Verantwortungsbewußtsein** und ein großes Engagement für die Sache. Ob sich ein aus dieser Situation resultierender Motivationsschub noch heute unterstützend auf weitere Reformprozesse innerhalb der Verwaltung auswirkt, ist offen. Einerseits haben sich bestimmte Strukturen und Arbeitsweisen noch nicht so eingeschliffen. Es gibt eine größere Flexibilität und Bereitschaft, "Dinge mitzumachen". Andererseits wirken sich die mit dem Umbruch verbundenen spezifischen Probleme (z.B. Personalabbau) z.T. auch demotivierend aus. Zudem beobachten einzelne Verwaltungsmitarbeiter

auch eine Verfestigung hierarchischer Strukturen und unflexibler Arbeitsweisen sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf der Ebene der Landesbehörden.

3. Die Durchführung der **Kreisgebietsreform** in Brandenburg war aufgrund zu kleiner und zu wenig leistungsfähiger Verwaltungsstrukturen notwendig und ist erfolgreich verlaufen. Die dadurch erzielte Größe der jetzigen Verwaltungseinheiten in den Kreisverwaltungen schafft gute Voraussetzungen für eine Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung. Allerdings gibt es besondere Schwierigkeiten: Die vielfältigen Organisationsveränderungen haben zu einer gewissen Reserviertheit der Mitarbeiter gegenüber weiteren Veränderungsprozessen geführt. Zum Teil wurden nach der Kreisgebietsreform Strukturen und Arbeitsabläufe eingeführt, die jetzt erneut verändert werden müssen.<sup>68</sup> Zudem müssen eine Reihe der Mitarbeiter pendeln und die Zukunft der Außenstellen der Kreisverwaltung ist noch nicht geklärt. Der Personalabbau konnte nicht umfassend als "positiver Ausleseprozeß" genutzt werden, da Faktoren wie das Alter (vorzeitiger Ruhestand) eher eine Rolle spielten und z.T. eher leistungsfähige Mitarbeiter mit einer Abfindung aus der Verwaltung ausgeschieden sind.

4. Der Anteil der Frauen an den Beschäftigten in der Gesamtverwaltung ist ausgesprochen hoch. Dies ist nach Einschätzung vieler Gesprächspartner eine positive "DDR-Hinterlassenschaft". Dieser Anteil entspricht jedoch in keiner Weise dem Anteil der Frauen bei Führungspositionen. Insgesamt wird die **Gleichstellungspolitik** von den meisten Gesprächspartnern nicht als besondere Herausforderung wahrgenommen. Es wäre dennoch zu überlegen, ob in die Verwaltungsreformkonzeption gezielte Frauenfördermaßnahmen integriert werden können, um insbesondere den weiblichen Beschäftigten die Chancen, die in der Verwaltungsreform für die Beschäftigten liegen, zu erschließen.

---

<sup>68</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Umfrage des Instituts für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln unter den Haupt- und Personalamtsleitern von Kommunen in Brandenburg. Von den Befragten wurde die Verwaltungstransformation in Brandenburg „tendenziell als überhastet und eher unausgereift empfunden. Zudem wird dieser Prozeß nicht als abgeschlossen, sondern in Gestalt einer permanenten Umstrukturierung erlebt, die es erforderlich macht, sich ständig neu zu orientieren.“ Blumberg, Claudia/Riesenkönig, Michael: Verwaltungstransformation. Ergebnisse einer Umfrage unter brandenburgischen Kommunen; in: Brandenburg kommunal, 17/1996, S.17-19.



Insgesamt müssen diese **besonderen Ausgangsbedingungen und Problemlagen** im Landkreis Potsdam-Mittelmark bei der Reform (Zielstellung, Schwerpunktsetzung, Abfolge der Reformschritte) berücksichtigt werden. Um die besonderen Chancen, die sich aus dem hohen „Mobilitätsdruck“<sup>69</sup> auf das Verwaltungspersonal ergibt, weiterhin nutzen zu können, sollte der Tendenz zur Verfestigung politischer und administrativer Strukturen soweit wie möglich entgegengewirkt werden.

## 6.2. Zwischenbilanz zur Umsetzung der Modernisierungskonzeption

Auf der Basis der Interviews und der Auswertung des uns zur Verfügung gestellten Materials läßt sich eine vorläufige Zwischenbilanz zur Umsetzung der Reform in der Kreisverwaltung ziehen. Dabei werden sowohl die bisherigen Erfolge deutlich als auch mögliche "Stolpersteine", die sich bei der zukünftigen Umsetzung der Reform als Hemmnisse erweisen können.

1. Die Verwaltungsspitze und die von uns befragten Amtsleiter sind sich hinsichtlich der Notwendigkeit einer Verwaltungsreform sowie ihrer wichtigsten Ziele weitgehend einig. Die intensiven Diskussionen auf dieser Ebene und in den einzelnen Reformgremien haben offensichtlich Auswirkungen gehabt. **Engagiertes Führungspersonal**, daß in der Lage ist, den möglicherweise noch zunehmenden Widerstand gegen die Reform zu überwinden, ist also vorhanden.

2. Der **ausgeglichene Haushalt** ermöglicht einen innovativen Reformansatz, der nicht durch den übermäßigen Druck einer angespannten Finanzlage extrem belastet ist. Insofern sind die Voraussetzungen günstig, daß der zweifellos auch hier vorhandene Spagat zwischen Reform und notwendiger Mitteleinsparung "ohne Absturz" gelingen kann.

---

<sup>69</sup> Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Zwischen Mobilität und Modernisierung. Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, Reihe edition sigma/Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 5, Berlin 1994, S.34.

3. Mit der Bildung einer **AG Verwaltungsmodernisierung im Kreistag** ist ein wichtiger Schritt getan, um die Politik in das Reformvorhaben miteinzubeziehen. Die Politik ist nun gefordert, sich mit der Verwaltungsreform intensiver zu befassen und den Prozeß konstruktiv zu begleiten.

4. Die Kreisverwaltung hat noch einige Probleme in der Personalwirtschaft zu überwinden, die sich aus der gerade abgeschlossenen Kreisgebietsreform und den **besonderen Bedingungen in den neuen Bundesländern** ergeben (z.B. Personalabbau, Reformmüdigkeit der Beschäftigten, Außenstellenproblematik, Qualifizierungsbedarf) Dennoch ergeben sich nach wie vor besondere Chancen für die Reform. Trotz zunehmender Verfestigungserscheinungen sind die Strukturen in der Kreisverwaltung noch flexibel. Leider geht das Verbeamtungskonzept einen Schritt in die entgegengesetzte Richtung.

5. Bei der Umsetzung der Reform wurden erste Resultate erreicht, die nach Einschätzung der Beteiligten positive Auswirkungen hatten (z.B. Budgetierung einzelner Ausgabeposten). Allerdings ist die **praktische Erprobung der Reformkonzeption** noch nicht weit genug vorangekommen. Dies hat auch den Nachteil, daß die konkreten Vorteile der Reform noch zu wenig deutlich sind und dadurch "positive Werbungseffekte" innerhalb der Verwaltung zu gering sind. Positive Effekte könnte in dieser Hinsicht der schnellere Übergang zur Budgetierung auf der Basis der Produktkataloge mit sich bringen.

6. Die Reform zeichnet sich in Konzept und Umsetzung durch eine **Mitarbeiterorientierung** aus, die bei anderen Reformprojekten oft vernachlässigt wird. Die dabei bisher aufgetretenen Schwierigkeiten können, auch durch eine bessere konzeptionelle Vorbereitung, aufgefangen werden. Allerdings hat eine ausführliche Information der Mitarbeiter zu den Zielen und zur Konzeption der Reform bisher noch nicht stattgefunden. Insofern beschränkt sich eine ausführlichere Diskussion über die Reform auf die Ebene der Führungskräfte und die Modellämter. Dementsprechend gering ist bisher der Grad der Einbeziehung aller Mitarbeiter sowohl bei der Ausgestaltung als auch bei der Umsetzung der Reform. Die Chancen, die für die Mitarbeiter in der Reform liegen, sind für diese - im Vergleich zu

den Risiken - noch zu wenig erkennbar. Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Problembereich Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gewidmet werden.

7. Ein besonderes Problem für die weitere Fortsetzung der Reform könnte in den vielfältigen "**atmosphärischen Störungen**" liegen, die innerhalb der Verwaltung zwischen verschiedenen Gruppen feststellbar sind. So verzögern die Auseinandersetzungen zwischen Personalrat und Verwaltungsspitze das Zustandekommen einer Kooperationsvereinbarung. Spannungen haben sich aber auch innerhalb der Verwaltung entwickelt und beziehen sich vor allem auf Kritik am Führungsstil der Verwaltungsleitung. Diese könnten das Reformvorhaben negativ beeinflussen, da dadurch die Umsetzung kooperativer Führungsformen erschwert wird. Schließlich ist das Verhältnis von Verwaltungsspitze und Politik deutlich von dem Gegenüber von Amtsinhaber und Oppositionsparteien geprägt. Wichtige Schritte zur Veränderung dieser Situation wären eine **verbesserte Kommunikation** innerhalb der Kreisverwaltung, erhöhte Anstrengungen zur **Konsensfindung** und Maßnahmen zur **Vertrauensbildung**, insbesondere zwischen Verwaltungsspitze und Personalrat.

8. Die Schaffung eines **eigenständigen Personalamtes** widerspricht auf den ersten Blick eklatant der Zielsetzung des Neuen Steuerungsmodells hinsichtlich der Verlagerung von Aufgaben der Personalarbeit von den Querschnittsämtern in die Fachämter. Vor dem Hintergrund vielfältiger Aufgaben, die in diesem Bereich noch zu leisten sind, mag diese Organisationsentscheidung dennoch verständlich sein. Es wäre sinnvoll, wenn in die Arbeit des neuen Amtes von Anfang an Überlegungen zu einer zukünftigen Dezentralisierung der Personalarbeit sowie zu den künftig vom "Dienstleistungszentrum Personal" wahrzunehmenden Serviceleistungen für die Fachämter einfließen würden.<sup>70</sup> Dieses Vorgehen ist in der Kreisverwaltung auch so angedacht.

---

<sup>70</sup> Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1994.

9. Die Verwaltungsreform wird noch zu sehr als verwaltungsinterner Prozeß betrachtet. Die **Bürgerorientierung** ist unterentwickelt. Dabei könnte bei einer stärkeren Information und Aktivierung der „Kunden des Dienstleistungsunternehmens Kreisverwaltung“ der Druck auf Veränderungen noch gesteigert werden.

### 6.3. Vorschläge für die Fortsetzung des Projekts

Auf der Basis dieser Zwischenbilanz können aus unserer Sicht einige Empfehlungen zur Fortsetzung des Reformprojekt gegeben werden. Die Vorschläge zielen insbesondere darauf, die Beschäftigten als entscheidende Ressource der Verwaltung im Reformprozeß noch stärker in den Mittelpunkt zu rücken und die Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter am Reformprozeß zu erhöhen.

- Eine wichtige Rolle spielt die **zügige Ausarbeitung einer Personalentwicklungskonzeption**, die es ermöglicht, "das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf...zu fördern".<sup>71</sup> Personalentwicklung kann darauf hinwirken, die Interessen der Verwaltung (u.a. Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität im Umgang mit neuen Herausforderungen) und der Beschäftigten (u.a. Erhalt und Verbesserung von Fähigkeiten, Entwicklungschancen und Arbeitszufriedenheit) soweit wie möglich zur Deckung zu bringen. Dabei sind zentrale Bedingungen für den Erfolg einer Personalentwicklungskonzeption u.a. Planungen zum Personalbedarf und den künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter, eine Analyse des Potentials der Mitarbeiter z.B. mit Hilfe von Mitarbeitergesprächen und Beurteilungen sowie die Einbeziehung aller Akteure (Verwaltungsspitze, Führungskräfte, Personalrat, Mitarbeiter). Dabei kommt es vor allem darauf an, diese Einzelmaßnahmen wie z.B. Personalbedarfsplanung, Mitarbeitergesprächen und Fortbildung zu vernetzen und

---

<sup>71</sup> KGSt-Bericht Nr. 13/1994: Personalentwicklung. Grundlagen für die Konzepterarbeitung, S.9.

handhabbare Umsetzungsschritte auszuarbeiten.<sup>72</sup> Ein derartiges Personalentwicklungskonzept könnte in der Kreisverwaltung insbesondere dazu beitragen, die bisher unternommenen und zukünftig geplanten Schritte im Bereich der Personalarbeit zu systematisieren und sinnvoll aufeinander abzustimmen.

- Eine wichtige Voraussetzung für eine Personalentwicklungskonzeption ist die **Erarbeitung eines Leitbildes**, das die **Ziele der Verwaltung** deutlich macht, die einzelnen Instrumente der Reform auf diese Ziele bezieht und eine Erfolgskontrolle im Hinblick auf diese Ziele ermöglicht. Auch wenn die Erarbeitung eines Leitbildes auf einer vergleichsweise übergeordneten, "theoretischen" Ebene ansetzt, ist es u. E. wichtig, daß in diesen Prozeß alle Mitarbeiter der Kreisverwaltung einbezogen werden (z.B. durch die Mitarbeiterbefragung<sup>73</sup> oder work-shops) und ihre Vorstellungen bei der Erarbeitung des Leitbildes Eingang finden. Dies bietet die Chance, die Identifikation der Mitarbeiter mit der Kreisverwaltung als Ganzem zu erhöhen und sie über das Reformvorhaben zu informieren und miteinzubeziehen.
- Die Befragung aller Mitarbeiter der Kreisverwaltung kann im Rahmen der Reform wichtige Informationen liefern (z.B. Hinweise für die Personalentwicklung) und eine innovative Funktion übernehmen (Information und Einbeziehung der Mitarbeiter). Insofern ist das Gelingen der zweiten **Mitarbeiterbefragung** durchaus zentral für den weiteren Weg der Reform in der Kreisverwaltung. Zu dem Erfolg der zweiten Befragung können aus unserer Sicht einige Voraussetzungen beitragen: Vor der Durchführung sollten die Mitarbeiter möglichst ausführlich über die Ziele der Befragung und ihre Rolle innerhalb des Reformprojekts sowie über die Konzeption des Reformvorhabens informiert werden. Dabei ist es wichtig, aufzuzeigen, in wel-

---

<sup>72</sup> Vgl. Reichard, Christoph: Personalentwicklung bei knappen Kassen - Perspektiven einer wirksamen Personalarbeit, Berlin 1995, Manuskript; Pechbrenner, Petra: Personalentwicklung in der kommunalen Verwaltung, in: Der Städtetag, Nr. 1/1994, S.8-11.

<sup>73</sup> So trug eine Mitarbeiterbefragung in der Stadt Duisburg zu einer breiten Diskussion von Leitvorstellungen der Verwaltung und zur Aktivierung der Mitarbeiter für Reformvorstellungen bei. Vgl. Pechbrenner, Petra: Personalentwicklung in der kommunalen Verwaltung, ... a.a.O., S.8-11.

cher Form die Befragung auch für die Mitarbeiter konkrete Verbesserungen bringen könnte (z.B. im Hinblick auf das Fortbildungsangebot, die Arbeitsplatzsituation oder die Abflachung von Hierarchien). Die Mitarbeiter sollten auch darüber informiert werden, wann und wie die Ergebnisse der Befragung ausgewertet werden sollen. Schließlich sollte zumindest die Auswertung der Befragung ausschließlich extern erfolgen, um zum Abbau eines eventuell vorhandenen Mißtrauens bei den Beschäftigten beizutragen.

- Das **Weiterbildungskonzept** müßte hinsichtlich der Verwaltungsreform gezielt ausgebaut werden. Dabei sollten auf die einzelnen Reformschritte abgestimmte und praxisbezogene Formen der Fortbildung und der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen im Vordergrund stehen. Durch die Fortbildung von Mitarbeitern zu Multiplikatoren und Moderatoren könnte dabei ein sich stärker selbsttragender Fortbildungsprozeß in Gang gesetzt werden. Diese könnten auch, neben den Amtsleitern, den Informationsfluß zwischen der AG Funktional-/Verwaltungsreform und den Mitarbeitern herstellen. Insgesamt könnte bei Einzelfragen - wie von der Kreisverwaltung bisher praktiziert - eine punktuelle Nutzung von externem Sachverstand sinnvoll sein.
- Insgesamt sollten bei der **Umsetzung einzelner personalwirtschaftlicher Instrumente** zunächst Maßnahmen im Vordergrund stehen, die sich mit vergleichsweise wenig Reibungsverlusten umsetzen lassen und dazu beitragen, die Vorbehalte bei den Mitarbeitern gegenüber der Reform abzubauen (z.B. Mitarbeitergespräche). Wichtig sind darüber hinaus Maßnahmen und Verfahren, die die Information und Kommunikation innerhalb der Verwaltung verbessern und den Zwang zur Konsensfindung zwischen den Interessengruppen erhöhen.
- Um die Glaubwürdigkeit des Reformvorhabens zu unterstreichen, sollte die Verwaltungsspitze Signale setzen, z.B. konkrete Schritte in Richtung einer Kompetenzverlagerung nach unten. Insgesamt ist bei der Reform ein Klärungsprozeß zum Umfang der **Dezentralisierung von Aufgaben und**

**Verlagerung von Verantwortung** nach unten nötig. Was jetzt zählt sind weniger weitere "theoretische Vorarbeiten", sondern eine zügige Umsetzung weiterer Reformelemente, die die Vorteile der Reform verdeutlichen.

Eine Fortsetzung der externen **wissenschaftlichen Begleitforschung** über einen längeren Zeitraum (2 Jahre) könnte bei der Weiterführung der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark hilfreich sein. Dabei bietet das mit dieser Pilotstudie geschaffene Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Akteuren an der Verwaltungsreform und den Wissenschaftlern günstige Voraussetzungen für eine Fortsetzung der Zusammenarbeit. Dazu wird auch die mittlerweile vereinbarte Auswertung der 2. Mitarbeiterbefragung im Landkreis Potsdam-Mittelmark am Kommunalwissenschaftlichen Institut (KWI) der Universität Potsdam beitragen. Die Begleitforschung sollte dabei weiter in Zusammenarbeit mit Landrat, Personalrat, ÖTV und kommunalen Arbeitgebern vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang wäre es vorteilhaft, einen von der Verwaltung bereits früher vorgeschlagenen „Beirat zur Prozeßbegleitung“ einzurichten, der die Zusammenarbeit von Politik, Verwaltung und Wissenschaft koordinieren könnte.

Die Autoren der vorliegenden Pilotstudie schlagen der Hans-Böckler-Stiftung vor, ein solches Projekt zu unterstützen. Ein entsprechender **Projektvorschlag** ist in der Anlage 3 dieser Pilotstudie enthalten.

## 7. Anlagen

### Anlage 1

#### Liste der Interviewpartner

In Verbindung mit der Pilotstudie wurden Interviews mit folgenden Gesprächspartnern geführt:

- **Herr Kreutner**, Leiter des Bauaufsichtsamtes, am 13.5.1996 in Potsdam;
- **Herr Schlosser**, Leiter des Kataster- und Vermessungsamtes, sowie **Frau Barthe**, Mitarbeiterin in diesem Amt, am 13. 5.1996 in Potsdam;
- **Frau Görisch**, Vorsitzende des Personalrates sowie **Frau Zimmermann**, stellvertretende Vorsitzende des Personalrates und Mitglied der AG Funktional-/Verwaltungsreform am 20.5.1996 in Belzig;
- **Herr Koch**, Landrat (SPD), am 20.5.1996 in Belzig;
- **Herr Schulz**, Leiter Hauptamtes, am 20.5.1996 in Belzig;
- **Herr Köppen**, Leiter des Amtes zur Regelung offener Vermögensfragen, am 31.5.1996 in Potsdam;
- **Herr Schade**, Leiter des Umweltamtes, am 31.5.1996 in Belzig;
- **Frau Baier**, Fraktionsvorsitzende von Bündnis 90/Die Grünen im Kreistag und Mitglied in Personalauschuß des Kreistages sowie **Frau Sahlmann**, Mitglied der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Kreistag, Mitglied der AG Verwaltungsmodernisierung des Kreistages am 3.6.1996 in Potsdam;
- **Herr Kriesel**, stell. Vorsitzender der CDU-Fraktion im Kreistag, Vorsitzender der AG Verwaltungsmodernisierung des Kreistages sowie **Herr Grunert**, Mitglied der CDU-Fraktion im Kreistag, Vorsitzender des Personalausschusses am 3.6.1996 in Belzig;
- **Herr Hinze**, Mitglied der PDS-Fraktion im Kreistag, Mitglied des Personalausschusses des Kreistages, Gewerkschaftssekretär der IG Bauen-Agrar-Umwelt, am 14.6.1996 in Potsdam;
- **Herr Löhr**, Dezernent (FDP), am 1.7.1996 in Belzig;
- **Herr Kehl**, Sachgebietsleiter Naturschutz, am 1.7.1996 in Belzig;
- **Frau Dähne**, Gleichstellungsbeauftragte, am 1.7.1996 in Belzig;
- **Herr Tauscher**, Leiter des Personalamtes, am 1.7.1996 in Belzig;
- **Herr Pohl**, Mitglied der SPD-Fraktion im Kreistag, Mitglied des Personalausschusses des Kreistages, und **Frau Thomas**, Mitglied der SPD-Fraktion im Kreistag, Mitglied der AG Verwaltungsreform des Kreistages, am 1.7.1996 in Belzig;
- **Herr Glos**, Koordinator der AG Funktional-/Verwaltungsreform am 8.7.1996 in Belzig;
- **Frau Drese**, Sachgebietsleiterin Zentraler Verwaltungsdienst, am 8.7.1996 in Belzig.
- **Herr Kronsfoth**, Geschäftsführer des Kreisverbandes Potsdam der ÖTV und **Herr Becker**, zuständiger Mitarbeiter für den Kreis Potsdam-Mittelmark, am 23.9.1996 in Potsdam.



## Anlage 2

### Interview-Leitfaden für die Pilotstudie

#### "Die Einführung des 'Neuen Steuerungsmodells' im Landkreis Potsdam-Mittelmark: Chancen und Probleme unter besonderer Berücksichtigung von Personalfragen"

##### 1. Bestandsaufnahme

1. Personalentwicklung seit 1993, die Bewältigung der dabei auftretenden Probleme
2. Planung und Stand der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells

##### 2. Zu den Zielen des Reformvorhabens im Personalbereich

1. Worin besteht das Ziel der Verwaltungsreform? Was wollen Sie mit der Reform erreichen?
2. Die Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung in Potsdam-Mittelmark "PM 2000" enthält u.a. folgende Ziele:
  - Effizienz- und Qualitätssteigerung der Verwaltungsarbeit,
  - bessere Kommunikation innerhalb der Verwaltung,
  - bessere Kommunikation mit Bürgern/Aktivierung der Bürger,
  - bessere Kommunikation mit Kreistagsabgeordneten,
  - Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter,
  - Haushaltskonsolidierung/Gewinnung finanzieller Handlungsspielräume

Können Sie die einzelnen Zielvorstellungen kommentieren und eine Gewichtung dieser Teilziele aus Ihrer Sicht vornehmen, indem Sie eine Rangfolge erstellen? **(mit entsprechenden Karten)**

3. Spielen im Rahmen der Verwaltungsreform Überlegungen zum Personalabbau eine Rolle ?

##### 3. Zu den Elementen der Reform im Personalbereich

1. Wo liegen aus Ihrer Sicht bzw. aus der Sicht der Mitarbeiter bisher die größten Defizite im Personalbereich in der Verwaltung des Landkreises? (fachlich-methodisch; die Kommunikation betreffend)
2. Gibt es ein Leitbild mit formulierten Zielen als Grundlage für die Personalarbeit?
3. Welche personalbezogenen Elemente beinhaltet das Reformkonzept des Landkreises? Wie beurteilen Sie diese Elemente?
4. Folgende Elemente können im Rahmen eines modernen Personalmanagements eingesetzt werden:

- Personalentwicklung
- Stärkung des Leistungsprinzips
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit
- verbesserte Anreizsysteme für Mitarbeiter
- Dezentralisierung der Personalarbeit
- moderne Führung und Zusammenarbeit

Können Sie die einzelnen Elemente kommentieren und eine Gewichtung dieser Teilziele aus Ihrer Sicht vornehmen, indem Sie eine Rangfolge erstellen? **(mit Karten)**

5. Wo liegt Ihrer Meinung nach die wesentliche Arbeitsmotivation der Mitarbeiter?
6. Inwiefern werden Ziele der Gleichstellungspolitik (Frauen, Minderheiten) im Rahmen des Personalmanagements verfolgt? Werden diese Ziele bei der Reform berücksichtigt?

#### **4. Zu den Instrumenten im Personalbereich**

1. Welche personalbezogenen Instrumente werden im Rahmen der Verwaltungsreform in welcher Reihenfolge eingesetzt? Wie beurteilen Sie diese Instrumente? Welche Probleme gibt es dabei?
2. Folgende Instrumente können im Rahmen eines modernen Personalmanagements eingesetzt werden:
  - Personalbestandanalyse und Personalbedarfsplanung
  - Mitarbeiter-, Förderungsgespräche
  - Arbeitszeitflexibilisierung
  - leistungsbezogene Bezahlung
  - anonyme Mitarbeiterbefragung/Vorgesetztenbeurteilung
  - gezielte Personalauswahl
  - Job-Rotation
  - Führungskräfte auf Zeit
  - Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation.

Können Sie die einzelnen Instrumente kommentieren? **(mit Karten)**

3. Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben die Mitarbeiter seit 1989/90 wahrgenommen? In welcher Form ist eine Weiterbildung des Personals im Rahmen des Reformkonzepts vorgesehen?
4. **mit Karten:**  
Welche Form der Weiterbildung scheint Ihnen am wichtigsten zu sein?
  - Umgang mit neuen Techniken
  - Haushaltsrecht, Kostenrechnung
  - Übernahme von mehr Verantwortung
  - Bessere Kommunikation (innerhalb der Verwaltung, zwischen Verwaltung, Politik und Bürgern)

- Weiterbildung des leitenden Personals

## **5. Zur Umsetzung der Reform im Personalbereich**

1. In welcher Form werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (aufgefächert nach verschiedenen Leitungsebenen: Führungskräfte, mittlere Führungsebene, Sachbearbeiter) einbezogen? Wie werden sie informiert? Wie wird die Rückkopplung über die Ergebnisse des Reformprozesses organisiert?
2. Wie wird die Haltung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Reformprozeß (aufgefächert nach verschiedenen Leitungsebenen) eingeschätzt? Wird Kritik formuliert? Gibt es unterschiedliche Einschätzungen zum Reformprozeß von einzelnen Gruppen? (Altersgruppen, Leitungsebene)?
3. Wie werden Konflikte (z.B. Mitarbeiter- contra Organisationsinteresse, Interessen verschiedener Leitungsebenen) behandelt und entschieden? Welche Konflikt-handhabungsmechanismen könnten Sie sich vorstellen?
4. In welcher Form haben Personalrat und Gewerkschaften an der Gestaltung des Reformprozesses teilgenommen? Wie wird die bisherige Zusammenarbeit beurteilt? Hat die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter besondere Auswirkungen im Verlauf des Reformprozesses?
5. Inwiefern beeinflussen vorausgegangenen Reformprozesse (Nachwirkungen des Umbruchs 1989/90, Kreisgebietsreform, Folgen von Umsetzungen) die Haltung der Mitarbeiter zur aktuellen Verwaltungsreform?
6. Gibt es Vorbilder und Anregungen von außen? Externe Beratung? Gibt es einen Meinungs-austausch mit anderen Kommunen?

## **6. Ergebnisse, Probleme**

1. Inwiefern beeinflußt die Haushaltssituation die Reformumsetzung?
2. Welche weiteren Schritte über die im Reformkonzept vorhandenen Ansätze hinaus sind notwendig?
3. Inwiefern unterscheiden sich im Landkreis Potsdam-Mittelmark als ostdeutscher Kommune die Voraussetzungen und Möglichkeiten für Reformvorhaben von denen einer westdeutschen Kommune? Gibt es aus Ihrer Sicht besondere Probleme oder Chancen, insbesondere im Bereich des Personalwesens?

## Anlage 3

### Projektvorschlag

Ein auf der vorliegenden Pilotstudie aufbauendes Projekt „**Begleitforschung bei der Einführung des Neuen Steuerungsmodells in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark**“ sollte sowohl Beratungs- als auch Beobachtungsaspekte beinhalten. Dabei sollte sich das Projekt darauf konzentrieren, die personalwirtschaftlichen Elemente des Projektes "PM 2000" stärker zur Geltung zu bringen, die Umsetzung der vorgeschlagenen Reformschritte zu unterstützen sowie die Ergebnisse der Reform zu evaluieren. Diese wiederum sollten die spezifischen Probleme ostdeutscher Kommunen bei der Durchführung von Verwaltungsreformen am konkreten Beispiel sichtbar machen.

Vorgeschlagen wird ein **Zeitraum von 2 Jahren** zur weiteren wissenschaftlichen Begleitforschung. Der Abschluß der Verwaltungsreform im Landkreis Potsdam-Mittelmark ist gegenwärtig für das Jahr 2000 vorgesehen. Eine Laufzeit des Projektes von 7/1997 bis 7/1999 würde den größten Teil der verbleibenden Zeit abdecken. Das Projekt sollte zweckmäßigerweise beim Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam angesiedelt werden. Dann könnten die dortigen interdisziplinären Ressourcen genutzt werden. Personell wird vorgeschlagen, dieses Projekt mit zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern und zwei bis drei studentischen Hilfskräften auszustatten.

Im Einzelnen sollten im Rahmen des Projekts folgende **Teilleistungen** erbracht werden:

- Unterstützung bei der Ausarbeitung eines **Personalentwicklungskonzepts**, in das die Ergebnisse der zweiten Mitarbeiterbefragung und dieser Pilotstudie miteinfließen. Daher sollten Vorschläge u.a. zu folgenden Maßnahmen erarbeitet werden:
  - Richtlinien für die leitenden Beschäftigten zur Führung und Förderung ihrer Mitarbeiter;

- Richtlinien und Informationen für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen;
- Maßnahmen zur Frauenförderung;
- Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung von Modellen der **Beteiligung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen**, die sich an den neuen Zielen und Anforderungen der Verwaltungsmodernisierung orientieren (z.B. in den Bereichen der Beteiligung am Reformprozeß und der Beteiligung bei dezentraler Ressourcenverantwortung);
- Erarbeitung eines **Fortbildungskonzepts** für die Verwaltungsreform, Mitwirkung an Fortbildungsmaßnahmen sowie Organisation eines interkommunalen Erfahrungsaustausches zu einzelnen Problembereichen;
- Durchführung einer **Bürgerbefragung** (z.B. zum Thema der Außenstellen der Kreisverwaltung bzw. zur Arbeit der Verwaltung in einem publikumsintensiven Bereich);
- Unterstützung bei der Entwicklung des **Leitbildes** zur Verwaltungsreform, z.B. im Rahmen der Durchführung von Mitarbeiterworkshops.

Diese Teilprodukte sollten am Ende der Projektbegleitung zu einem Abschlußbericht zusammengefaßt werden. Als Endergebnis soll der Hans-Böckler-Stiftung darüberhinaus ein nach dem Baukastensystem geordnetes Material zum Thema „Personalfragen bei der Einführung des Neuen Steuerungssystems“ zur Verfügung gestellt werden, daß die besonderen Bedingungen der Kommunalverwaltung in den neuen Bundesländern berücksichtigt und dennoch möglichst universell einsetzbar sein soll.

## 8. Literaturverzeichnis

### Materialien aus dem Landkreis Potsdam-Mittelmark

Aus- und Weiterbildungskonzeption für die Mitarbeiter des Landratsamtes Potsdam-Mittelmark (Zeitraum 1995/1996) vom 13.7.1995, 6 S. und Anlagen.

Auswertung der Mitarbeiterbefragung, Personalrat, 6.9.1995, 2 S.

Bericht der Projektgruppe Dezentrale Ressourcenverantwortung, vom 1.8.1995, 4 S.

Erste Ergebnisse bei der Umsetzung der Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung im Landkreis Potsdam-Mittelmark, Informationsvorlage für den Kreisauschuß, 24.1.1996, 5 S.

Informationsblatt des Personalrates

Konzeption zur Verwaltungsmodernisierung durch Einführung eines Neuen Steuerungsmodells PM 2000 im Landkreis Potsdam-Mittelmark, 30.3.1995, 5 S.

Mitarbeiterzeitung der Kreisverwaltung

Rahmenvereinbarung zwischen der Verwaltung des Landkreises Potsdam-Mittelmark und dem Personalrat (Entwurf), 11 S.

Sozialplan, abgeschlossen am 30.5.1996 zwischen dem Landratsamt Potsdam-Mittelmark und dem Personalrat, 3 S.

Verbeamtungskonzept. Beschluß des Kreistages vom 6.6.1996, 9 S.

Zweiter Bericht der Projektgruppe Dezentrale Ressourcenverantwortung, vom 19.1.1996, 3 S.

### Publikationen

Albrecht, Emil: Brauchen die fünf neuen Länder Beamte?, in: Kommunalpraxis (Ausgabe für die neuen Bundesländer), Nr. 5/1995, S.105-108.

Beschäftigtenbeteiligung im kommunalen Reformprozeß, Dokumentation einer Fachtagung im Juni 1995 in Maintal, hrsg. von der ÖTV Kreisverwaltung Hanau und der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt am Main 1995.

Beyer, Lothar/Brinckmann, Hans: Kommunalverwaltung im Umbruch. Verwaltungsreform im Interesse von Bürgern und Beschäftigten, Reihe "Zukunft durch öffentliche Dienste", Bd. 2, Köln 1990.

Blumberg, Claudia/Riesenkönig, Michael: Verwaltungstransformation. Ergebnisse einer Umfrage unter brandenburgischen Kommunen; in: Brandenburg kommunal, 17/1996, S.17-19.

Bogumil, Jörg et al.: Zwischen Strukturkonservatismus und Modernisierungsbereitschaft. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Einführung eines Neuen Steuerungsmodells in der Stadtverwaltung Hagen, polis Nr. 35/1996 Arbeitspapiere aus der FernUniversität Hagen.

Brandenburg kommunal (hrsg. vom Innenministerium des Landes Brandenburg), insbesondere Sonderheft 1994 zur Verwaltungsreform.

Brandenburgische Repräsentanten aus Politik und Verwaltung zur Kreisgebietsreform und ihren Folgen. Projektbericht, Universität Potsdam 1995.

Budeus, Dietrich: Public Management - Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, Berlin 1994.

Dezentrale Personalverwaltung: Neue Formen der Beschäftigtenbeteiligung. Workshop, 17. Oktober 1995 in Stuttgart.

Einführung des „Neuen Steuerungsmodells“ in ausgewählten Modellkommunen des Landes Brandenburg. Projektbericht, Potsdam 1996.

Eggert, Beate; Neuorganisation von unten. Die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung, in: Verwaltung und Management, 1/1996, S.29-32.

Etschenberg, Helmut: Führungsfunktionen auf Zeit und Vorgesetztenbeurteilung, in: Die innovative Verwaltung, Nr. 2/1995, S.10-13.

Fritsch, Rolf, Matschke, Jürgen (Hrsg.): Reformen statt Ruinen. Anstöße zur Modernisierung der Verwaltungen in Städten und Gemeinden, Frankfurt am Main 1994.

Fugmann-Heesing, Annette; Mitarbeitermotivation - ein Fremdwort für die öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung und Management, 5+6/1995.

Hill, Hermann, Klages, Helmut: Kreisverwaltung der Zukunft. Vergleichende Untersuchung aktueller Modernisierungsansätze in ausgewählten Kreisverwaltungen, Stuttgart u.a. 1995.

Jann, Werner; Kommunal- und Funktionalreform in Brandenburg: Lehren für das neue Bundesland?; erscheint in: Jann, Werner (Hrsg.): Berlin-Brandenburg - Chancen eines neuen Bundeslandes, Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Bd. 2, Potsdam 1996.

Ketzer, Petra; Neue Wege in Brandenburgs Kommunalverwaltungen. Strukturen im Wandel; in: Kommunalpraxis, 5/1996, S.141-145.

KGSt-Bericht Nr. 2/1990: Personalbedarfsplanung bei der Stadt Bochum; Köln 1990

KGSt-Bericht Nr. 6/1991: Flexible Arbeitszeiten, Köln 1991.

KGSt-Bericht Nr. 13/1992: Das Mitarbeitergespräch, Köln 1992.

KGSt-Bericht Nr. 15/1992: Personalauswahl - Besetzung einzelner Stellen, Köln 1992.

KGSt-Bericht Nr. 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell - Begründung, Konturen, Umsetzung, Köln 1993.

KGSt-Bericht Nr. 7/1994: Dezentrale Personalarbeit. Der Beitrag der Personalwirtschaft zur Modernisierung der Verwaltung, Köln 1994.

KGSt-Bericht Nr. 13/1994: Personalentwicklung. Grundlagen für die Konzepterarbeitung, Köln 1994.

KGSt-Bericht Nr. 1/1996: Erfahrungen der Kreise mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells, Köln 1996.

KGSt-Bericht Nr. 6/1996: Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell. Anforderungen an vorrangige Zielgruppen, Köln 1996.

Kißler, Leo: Modernisierung des öffentlichen Dienstes durch Partizipation? Risiken und Chancen von Beschäftigtenbeteiligung in der Kommunalverwaltung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 5/1995, S.317-323.

Kißler, Leo/Bogumil, Jörg/Wiechmann, Elke (Hg.): Anders Verwalten. Praxis und Perspektiven kommunaler Gestaltungsprojekte, Marburg 1993.

Klages, Helmut/Gensicke, Thomas/Haubner, Oliver: Die Mitarbeiterbefragung. Ein kraftvolles Instrument der Verwaltungsmodernisierung, in: VOP 5/1994, S.322-327.

Koch, Lothar; Wirksame Reformen für neue Verwaltungen; in: Brandenburg kommunal, Sonderausgabe 1994, S.4.

Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert (Hg.): Zwischen Mobilität und Modernisierung. Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, Reihe edition sigma/Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 5, Berlin 1994.



Leis, Günther: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung; in: Verwaltung und Fortbildung, Nr. 2/1994, S.105-131.

Leutner, Barbara: Verwaltungsmodernisierung und Frauenpolitik, in: Der Städtetag, Nr. 2/1996, S.73-78.

Löhr, Ulrike: Verwaltungsmodernisierung und notwendige Änderungen des Dienstrechts, in: Verwaltungsrundschau 6/1995, S.188-193  
Modernisierung der öffentlichen Verwaltung im Land Brandenburg. Bericht der Landesregierung vom 25.10.1995.

Motivationsförderung durch nicht-monetäre Faktoren im öffentlichen Dienst. Schlußbericht der Projektgruppe Motivationsförderung des Bayr. Staatsministeriums des Innern, München 1994.

Maaß, Christian; Die Einführung neuer Steuerungsmodelle in der brandenburgischen Kommunalverwaltung: Stärkung oder Schwächung der politischen Kontrolle der Verwaltung?, Diplomarbeit, Potsdam 1996.

Minz, Hubert/Conze, Peter: Plädoyer für eine grundlegende Reform des öffentlichen Dienstrechts, in: Zeitschrift für Tarifrecht 6/1995, S. 243-250.

Modell Soest. Personal- und Organisationsentwicklung in der Kreisverwaltung Soest, Berlin, Bonn 1995.

ÖTV-Bezirksverwaltung Brandenburg (Hrsg.): Kommunen auf dem Weg. Verwaltungsreform im Land Brandenburg, Potsdam 1996.

Pechbrenner, Petra: Personalentwicklung in der kommunalen Verwaltung, in: Der Städtetag, Nr. 1/1994, S.8-11.

Reichard, Christoph: Aus- und Fortbildung in der Kommunalverwaltung, in: Roland Roth/Hellmut Wollmann (Hg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden, Bonn 1993, S. 380-397.

Reichard, Christoph: Umdenken im Rathaus. Neue Steuerungsmodelle in den deutschen Kommunalverwaltung, Berlin 1994.

Reichard, Christoph: Die Zukunft des Personalmanagements in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 1994, Manuskript.

Reichard, Christoph: Personalentwicklung bei knappen Kassen - Perspektiven einer wirksamen Personalarbeit, Berlin 1995, Manuskript.

Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (Hg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub, Basel 1996.

Reichert, Jürgen/Stöbe, Sybille/Wohlfahrt, Norbert: Personalsteuerung durch Leistungsanreizsysteme? Gestaltungsmöglichkeiten, Positionen, Modelle, in: Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (Hg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub, Basel 1986, S.220-240.

Rohde, Christoph, Erprobung alternativer Steuerungsmodelle. Das Amt Michendorf geht neue Wege...; in: Kommunalpraxis, 5/1995, S.145-147.

Ruhnke, Werner, Interesse an Innovation. Warum Beschäftigte für die Verwaltungsreform eintreten, in: Die Neue Verwaltung, 2/1996, S. 9f.

Soziale Dienste. Soziale Arbeit. Neuorganisation und Weiterentwicklung. Arbeitswelt - Lebenswelt. Verwaltungsreform und Steuerung. Beschäftigtenbeteiligung. Regionalisierung. Aufgabenintegration, Frankfurt am Main 1996.

Tillmann, Uwe: Kernpunkte des Entwurfs eines "Gesetzes zur Reform des öffentlichen Dienstrechts", in: Der Personalrat 12/1995, S. 506-511.

Tondorf, Karin (Hg.): Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung, Reihe edition sigma/Modernisierung des öffentlichen Sektors, Bd. 7, Berlin 1995.

Tondorf, Karin: Leistungszulagen im öffentlichen Dienst - ein Instrument gegen den Strukturkonservatismus?, in: WSI-Mitteilungen 3/1996, S.182-189.

### **Materialien anderer Kommunen**

Material des Landratsamtes Ludwigslust zur Verwaltungsreform „Landratsamt 2000“ (Konzeption, Bürgerbefragung; Mitarbeiterbefragung)

Mitarbeiterbefragung im Bezirksamt Schöneberg.

Neues Berliner Verwaltungsmanagement. Teilprojekt Personalmanagement. Version vom 24. Juli 1995.

Zwischenbericht zum Projekt „Umstellung des Main-Kinzig-Kreises zum Non-Profit-Unternehmen, Juli 1994.

