



# Landkreis Görlitz

## Gutachten zu Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung

Abschlussbericht in der Fassung vom 3. Dezember 2024

## Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>VORGEHENSKONZEPT .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1</b>	<b>Zielsetzung .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Vorgehen.....</b>	<b>18</b>
1.2.1	Vorgehen in der Kernverwaltung im Detail .....	20
1.2.2	Vorgehen in den Beteiligungen im Detail .....	22
<b>1.3</b>	<b>Projektgremien .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4</b>	<b>Zeitliche Abfolge .....</b>	<b>26</b>
<b>1.5</b>	<b>Gliederung des Berichts .....</b>	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>RAHMENBEDINGUNGEN .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Konzern Landkreis Görlitz .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>Finanzielle Ausgangslage.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Demografische Entwicklung .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5</b>	<b>Digitaler Wandel.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>KONSOLIDIERUNG DER PERSONALKOSTEN DER KREISVERWALTUNG.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodik der Personalbedarfsermittlung.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Derzeitige Personalausstattung.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>Ergebnis der Personalbedarfsermittlung.....</b>	<b>40</b>
3.3.1	Personalbedarf im übergeordneten Bereich .....	41
3.3.2	Personalbedarf im Dezernat I .....	42
3.3.3	Personalbedarf im Dezernat II .....	42
3.3.4	Personalbedarf im Dezernat III .....	43
<b>3.4</b>	<b>Auswirkungen auf den Personalhaushalt.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5</b>	<b>Mögliche Auswirkungen bei Umsetzung.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6</b>	<b>Ergebnis der derzeitigen qualitativen Personalausstattung.....</b>	<b>45</b>
<b>3.7</b>	<b>Vergleich: Personalbemessung des Sächsischen Rechnungshofes .....</b>	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>PRÜFUNG DER KONSOLIDIERUNG DER AUFWENDUNGEN IN DEN AUFGABENBEREICHEN DES JUGEND- UND SOZIALAMTES .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Entwicklung der Sozialausgaben und Bedeutung für den Kreishaushalt .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Methodik und Inhalte der Betrachtung .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Personalbedarf/ Bearbeitungsintensität.....</b>	<b>51</b>
<b>4.4</b>	<b>Standardprüfung.....</b>	<b>53</b>
<b>4.5</b>	<b>Fallprüfung .....</b>	<b>54</b>
4.5.1	Vorgehen Fallprüfung .....	55

4.5.2	Ergebnisse der Fallprüfung .....	57
4.6	<b>Zusammenfassung Prüfungsschwerpunkt.....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>WEITERE KONSOLIDIERUNGSHEBEL IN DER KERNVERWALTUNG.....</b>	<b>60</b>
5.1	Reduktion der Sachkosten.....	60
5.2	Investitionshaushalt.....	61
5.3	Steigerung der Einnahmen .....	61
<b>6</b>	<b>WEITERFÜHRENDE EMPFEHLUNGEN ZUR OPTIMIERUNG DER KERNVERWALTUNG ....</b>	<b>63</b>
6.1	<b>Optimierung der Aufbauorganisation .....</b>	<b>63</b>
6.1.1	Aufbauorganisation im IST.....	63
6.1.2	Aufbauorganisation im SOLL.....	65
6.2	<b>Betrachtung der Abteilung Bürgerservice - Bürgerbüros .....</b>	<b>69</b>
6.3	<b>Reduktion dezentraler Gebäude und Standorte.....</b>	<b>70</b>
6.4	<b>Verwertung von bebauten und unbebauten Grundstücken .....</b>	<b>73</b>
6.4.1	Bebaute und unbebaute Grundstücke.....	73
6.4.2	Nutzung von Altdeponien im Landkreis.....	74
6.5	<b>Hausmeister und Liegenschaftsverwaltung.....</b>	<b>75</b>
6.6	<b>Controlling.....</b>	<b>78</b>
6.7	<b>ÖPNV.....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>KONSOLIDIERUNG DER BETEILIGUNGSSTRUKTUR .....</b>	<b>83</b>
7.1	<b>Maßnahmenüberblick Beteiligungen.....</b>	<b>83</b>
7.2	<b>Krankenhäuser.....</b>	<b>86</b>
7.2.1	Einordnung.....	86
7.2.2	Kreiskrankenhaus Weißwasser .....	89
7.2.3	Klinikum Oberlausitzer Bergland .....	93
7.2.4	Weitere Beteiligungen im Gesundheitsbereich .....	95
7.3	<b>Gerhart-Hauptmann-Theater .....</b>	<b>99</b>
7.4	<b>Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft.....</b>	<b>107</b>
7.5	<b>Weitere Empfehlungen zu den Beteiligungen .....</b>	<b>110</b>
7.5.1	Entsorgung.....	110
7.5.2	Wirtschaftsförderung / Tourismus .....	113
7.5.3	Verkehr .....	116
7.5.4	Sonstige .....	118
7.6	<b>Fokus-Bereiche für die Zukunft zur Identifikation weiterer Potenziale .....</b>	<b>120</b>
<b>8</b>	<b>ÜBERSICHT UND BÜNDELUNG DER KONSOLIDIERUNGSPOTENZIALE.....</b>	<b>123</b>
8.1	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>123</b>
8.2	<b>Auswirkungen auf Haushalte im Zeitverlauf .....</b>	<b>124</b>

<b>8.3</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>125</b>
<b>8.4</b>	<b>Übergeordnete Handlungserfordernisse.....</b>	<b>126</b>
<b>9</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG .....</b>	<b>127</b>
<b>10</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>128</b>
<b>10.1</b>	<b>Maßnahmenblätter .....</b>	<b>128</b>
10.1.1	Kernverwaltung .....	128
10.1.2	Beteiligungen .....	151
<b>10.2</b>	<b>Weitere Anlagen .....</b>	<b>169</b>
10.2.1	Terminformate.....	169
10.2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	173
10.2.3	Aufbauorganisation .....	176
10.2.4	Verteilung von Controllinganteilen in den Fachämtern .....	177
10.2.5	Beteiligungen, Zweckverbände und Regiebetriebe .....	179

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 0-1: Defizit-Entwicklung bis 2028 .....	14
Abbildung 0-2: Defizitausgleich im Planjahr 2028 .....	16
Abbildung 1-1: Vorgehensmodell .....	18
Abbildung 1-2: Vorgehen in der Kernverwaltung .....	20
Abbildung 1-3: Priorisierungsvorgehen Kernverwaltung .....	21
Abbildung 1-4: Überblick über die Priorisierung der Organisationseinheiten in der Kernverwaltung.....	21
Abbildung 1-5: Vorgehen Beteiligungen .....	23
Abbildung 1-6: Auswertungsstruktur der Beteiligungsberichte .....	24
Abbildung 1-7: Vorgehen Berechnung Maßnahmen Beteiligungen .....	25
Abbildung 2-1: Beteiligungsstruktur Landkreis Görlitz, Stand 31.12.2023.....	29
Abbildung 2-2: Defizit-Entwicklung bis 2028 .....	30
Abbildung 2-3: Bevölkerungsentwicklung bis 2040 .....	31
Abbildung 2-4: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppe .....	31
Abbildung 3-1: Bemessungsansätze bei der Personalbedarfsermittlung.....	37
Abbildung 3-2: Voraussetzungen zur Berechnung der Personalkosteneinsparung .....	43
Abbildung 3-3: Mögliche Auswirkungen nach Umsetzung der Personalbedarfsermittlung..	44
Abbildung 3-4: Prüfung der Stellenbeschreibungen und -bewertungen .....	45
Abbildung 3-5: Leitungsebenen.....	46
Abbildung 4-1: Kostenentwicklung in den Bereichen Jugend und Soziales .....	49
Abbildung 4-2: Untersuchungsvorgehen in den Bereichen Jugend und Soziales.....	51
Abbildung 4-3: Entwicklung der Personalaufwendungen in den Bereichen Jugend und Soziales .....	52
Abbildung 4-4: Entwicklung der Sachaufwendungen in den Bereichen Jugend und Soziales .....	53
Abbildung 4-5: Vorgehen Fallprüfung.....	56
Abbildung 4-6: Standardisiertes Prüfungsraster .....	56
Abbildung 5-1: Maßnahmen zur Einnahmensteigerung .....	61
Abbildung 6-1: Organigramm Landkreis Görlitz Stand Mai 2024.....	63
Abbildung 6-2: Hierarchieebenen inkl. Eingruppierung der Führungskräfte .....	64
Abbildung 6-3: Alternativvorschlag Aufbauorganisation nach Landkreis Görlitz .....	65
Abbildung 6-4: Ziele für die neue Aufbauorganisation .....	66

Abbildung 6-5: BSL-Vorschlag zum Aufbau der Gesamtorganisation .....	67
Abbildung 6-6: Einsparungspotenzial durch Konzentration auf Fachaufgaben .....	70
Abbildung 6-7: Außenstandorte Landkreis Görlitz.....	71
Abbildung 6-8: Vorgehen Zentralisierung der Aufgaben am Standort Görlitz .....	72
Abbildung 6-9: Auswirkungen der Aufgabenzentrierung auf die Bürgerbüros .....	73
Abbildung 6-10: Controlling in der Kreisverwaltung.....	79
Abbildung 6-11: Einheitliche Handlungsanweisungen.....	80
Abbildung 7-1: Wesentliche Einsparungen Beteiligungen .....	83
Abbildung 7-2: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (1 von 3) .....	84
Abbildung 7-3: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (2 von 3) .....	85
Abbildung 7-4: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (3 von 3) .....	85
Abbildung 7-5: Übersicht Krankenhäuser im Landkreis Görlitz und in der Umgebung.....	86
Abbildung 7-6: Pachtvertrag Krankenhäuser Landkreis.....	87
Abbildung 7-7: Leistungsbilanz Gerhart-Hauptmann-Theater im Jahr 2023.....	100
Abbildung 7-8: Prognose Entwicklung Jahresergebnis GHT je nach Szenario .....	102
Abbildung 7-9: Finanzielle Belastungen des GHT - Prognosewerte 2024-2028 .....	103
Abbildung 7-10: Einspareffekte bei vollständigem Rückzug .....	105
Abbildung 7-11: Einspareffekte durch Auflösung der Musiktheatersparte .....	107
Abbildung 7-12: Ausgangssituation Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft .....	108
Abbildung 7-13: Maßnahme KuWeit .....	109
Abbildung 8-1: Auflistung Maßnahmenpakete.....	123
Abbildung 8-2: Summe der Defizite und Einsparungen nach Maßnahmenumsetzung 2025- 2028 .....	125
Abbildung 8-3: Defizitausgleich nach Maßnahmenumsetzung im Planjahr 2028 .....	125
Abbildung 10-1: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat I .....	176
Abbildung 10-2: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat II .....	177
Abbildung 10-3: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat III .....	177

## Abkürzungsverzeichnis

Abtl.....	Abteilung
AOP.....	Erbringung ambulanter Operationsleistungen
AsylbLG.....	Asylbewerberleistungsgesetz
ASD.....	Allgemeine Soziale Dienste
ASP.....	Afrikanische Schweinepest
DIJuF.....	Deutsches Institut für Jugend und Familie e.V.
EG.....	Entgeltgruppe
EGLZ.....	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau
ENO.....	Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH
EWK.....	Erlebniswelt Krauschwitz GmbH
EVTZ.....	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH
FG.....	Flächenentwicklungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH
GHT.....	Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH
GKV.....	Versorgungsstärkungsgesetz
HzE.....	Hilfen zur Erziehung
IGZ.....	Integrierte Gesundheitszentren
KGSt.....	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KKH.....	Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH
KOB.....	Klinikum Oberlausitzer Bergland gGmbH
KSB.....	Kreissportbund
KSG.....	Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH
KuWeit.....	Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH
LÜVA.....	Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt
MA.....	Mitarbeitende
MGLG.....	Managementgesellschaft Gesundheitszentrum Landkreis Görlitz mbH
MGO.....	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH
MwSt.....	Mehrwertsteuer
MVZ.....	Medizinisches Versorgungszentrum
NEG.....	Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft
NOL.....	Niederschlesischer Oberlausitzkreis
ÖPNV.....	öffentlicher Personennahverkehr

OZG.....	Onlinezugangsgesetz
PBE.....	Personalbedarfsermittlung
PLG.....	Projektlenkungsgruppe
SächsGDG.....	Sächsisches Gesundheitsdienstgesetz
SächsLKrO.....	Sächsische Landkreisordnung
SOEG.....	Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH
SOM.....	Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverband gGmbH
SKW.....	Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser mbH
SRH.....	Sächsischer Rechnungshof
SSA.....	Schul- und Sportamt
SWIB.....	Abteilung Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und internationale Beziehungen
VZÄ.....	Vollzeitäquivalent
WEM.....	Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH
ZVON.....	Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Derzeitige Personalausstattung .....	40
Tabelle 3-2: Ergebnis der Personalbedarfsermittlung .....	41
Tabelle 3-3: Personalbemessung des Sächsischen Rechnungshofes .....	48
Tabelle 5-1: Maßnahmen auf Sachkostenebene .....	60
Tabelle 6-1: Vor- und Nachteile der zentralen Verwaltung interner Hausmeister .....	76
Tabelle 6-2: Vor- und Nachteile Auslagerung der Hausmeisterdienste .....	77
Tabelle 6-3: Auszug Maßnahmenblatt Reduktion des ÖPNV um 20% .....	81
Tabelle 6-4: Auszug Maßnahmenblatt Reduktion des ÖPNV um 5% .....	82
Tabelle 10-1: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung - Leasing sonstige Technik.....	129
Tabelle 10-2: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung - Erstattungen von Zweckverbänden und dergleichen .....	129
Tabelle 10-3: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung – Kreisumlage.....	130
Tabelle 10-4: Maßnahmenblatt Personalamt - Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte .....	131
Tabelle 10-5: Maßnahmenblatt Personalamt - Betriebliches Gesundheitsmanagement ...	132
Tabelle 10-6: Maßnahmenblatt Personalamt - Zentrale Fortbildung Mitarbeiter .....	133
Tabelle 10-7: Maßnahmenblatt Jugendamt - sonstige Gutachten und Analysen .....	134
Tabelle 10-8: Maßnahmenblatt Jugendamt - Mitgliedsbeiträge an Verbände und Vereine .....	135
Tabelle 10-9: Maßnahmenblatt Jugendamt - Öffentlichkeitsarbeit.....	136
Tabelle 10-10: Maßnahmenblatt BKR - Zuweisungen an Gemeinden und Gemeindeverbände .....	137
Tabelle 10-11: Maßnahmenblatt BKR - Sonstige Geschäftsausgaben.....	138
Tabelle 10-12: Maßnahmenblatt Sozialamt - Mitgliedbeiträge an Verbände und Vereine.	139
Tabelle 10-13: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt - Öffentlichkeitsarbeit.....	140
Tabelle 10-14: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt – Vereinsförderung.....	141
Tabelle 10-15: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt - Instit. Förderung Geschäftsstelle Kreissportbund.....	142
Tabelle 10-16: Maßnahmenblatt Amt für Infrastruktur und Mobilität - Gesamtkosten ÖPNV .....	143
Tabelle 10-17: Maßnahmenblatt SWIB - Betreibergesellschaft Waldeisenbahn .....	144
Tabelle 10-18: Maßnahmenblatt SWIB - Öffentlichkeitsarbeit.....	145
Tabelle 10-19: Maßnahmenblatt alle – Reisekosten .....	146

Tabelle 10-20: Maßnahmenblatt alle - Reisekosten für Aus- und Fortbildung .....	147
Tabelle 10-21: Maßnahmenblatt alle – Vordrucke .....	148
Tabelle 10-22: Maßnahmenblatt alle - Bücher und Zeitschriften .....	149
Tabelle 10-23: Maßnahmenblatt alle - Büromaterial.....	150
Tabelle 10-24: Maßnahmenblatt Kreiskrankenhaus Weißwasser .....	152
Tabelle 10-25: Maßnahmenblatt MVZ Weißwasser .....	153
Tabelle 10-26: Maßnahmenblatt Klinikum Oberlausitzer Bergland .....	154
Tabelle 10-27: Maßnahmenblatt MVZ Löbau GmbH .....	155
Tabelle 10-28: Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH.....	156
Tabelle 10-29: Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH .....	157
Tabelle 10-30: Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH .....	158
Tabelle 10-31: Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH .....	159
Tabelle 10-32: Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH .....	161
Tabelle 10-33: Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH; Regiebetrieb Abfallwirtschaft.....	162
Tabelle 10-34: WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH .....	163
Tabelle 10-35: Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberlausitz-Niederschlesien .....	164
Tabelle 10-36: Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH .....	165
Tabelle 10-37: Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH.....	166
Tabelle 10-38: Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH .....	167
Tabelle 10-39: Erlebniswelt Krauschwitz GmbH .....	167
Tabelle 10-40: Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH.....	169
Tabelle 10-41: Ausgewählte Termine im Zeitverlauf .....	169
Tabelle 10-42: Mitglieder der Projektlenkungsgruppe .....	170
Tabelle 10-43: Übersicht erste und zweite Welle Roadshows .....	171
Tabelle 10-44: Übersicht dritte Welle Roadshows.....	171
Tabelle 10-45: Übersicht Basisgruppe 1 .....	172
Tabelle 10-46: Rechtliche Rahmenbedingungen Pflege, Gesundheit und Soziales.....	174
Tabelle 10-47: Rechtliche Rahmenbedingungen Integration und soziale Teilhabe .....	174
Tabelle 10-48: Rechtliche Rahmenbedingungen Bildung und Kinderbetreuung .....	175
Tabelle 10-49: Rechtliche Rahmenbedingungen Digitalisierung und Verwaltung .....	175
Tabelle 10-50: Rechtliche Rahmenbedingungen Finanzen, Sicherheit und Infrastruktur ...	176

Tabelle 10-51: Verteilung von Controllinganteilen in den Fachämtern .....	179
Tabelle 10-52: Liste aller Beteiligungen, Zweckverbände und Regiebetriebe.....	181
Tabelle 10-53: Liste der priorisierten Beteiligungen.....	181

## Hinweise zur Lesart des Gutachtens

Im Mittelpunkt dieses Gutachtens steht die Darstellung der wesentlichen Projektergebnisse, die aus den durchgeführten Analysen resultierten. Diese Ergebnisse sind als Feststellungen bzw. Empfehlungen für die weitere Umsetzung gekennzeichnet.

Die einzelnen Empfehlungen sind in den folgenden Kapiteln in einer einheitlichen und durchnummerierten Systematik dargestellt.

<b>Empfehlung</b>	[Empfehlung]
-------------------	--------------

Relevante Feststellungen, die bspw. im Zuge der Begriffsbestimmung aufgetreten sind und für die weiteren Analysen im Rahmen des Gutachtens verwendet werden, sind gesondert gekennzeichnet:

<b>Feststellung</b>	[Zentrale Erkenntnis]
---------------------	-----------------------

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Bericht das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten sind damit ausdrücklich gleichermaßen eingeschlossen.

Zur Darstellung der Einzelmaßnahmen wurde ein gesetzeskonformes Maßnahmenblatt wie in der unten stehenden Abbildung verwendet. Das Maßnahmenblatt bezieht sich i.d.R. eindeutig auf ein einem Amt und einem Sachgebiet zugeordneten Produkt. Ausgewiesen werden neben dem Haushaltsergebnis 2023 als Referenzwert die Haushaltsansätze für die Jahre 2024-2028 (Bezug (IST)), die Haushaltsansätze nach Konsolidierung (Konsolidierung (SOLL)) und die sich daraus ergebende Einsparung pro Jahr sowie kumuliert für den Betrachtungszeitraum 2024-2028. Für die Haushaltsansätze der kommenden Jahre wurde i.d.R. der Haushaltsansatz 2023 zzgl. einer jährlichen Steigerung von zwei Prozent als angenommene Inflationsrate zugrunde gelegt.

Die Maßnahmenblätter enthalten eine Erläuterung der jeweiligen Maßnahme sowie Informationen zu den betroffenen Bereichen, dem erforderlichen Umsetzungsaufwand, dem geplanten Umsetzungszeitraum und möglichen negativen Auswirkungen der Maßnahme.

Für Maßnahmen, die mehrere Ämter oder organisationsübergreifend betreffen (Sammelmaßnahmen), sind die Maßnahmenblätter ähnlich aufgebaut. Diese enthalten jedoch keine spezifischen Produktnummern für jedes Amt, sondern nur die Kontentypen (die letzten sechs Ziffern der Produktkonten).

Im Gutachten ist jede formulierte Maßnahme in einem strukturierten Maßnahmenblatt abgebildet

OE	Jugendamt	Sachgebiet	
Produkt	96.1.1.99.426110		
Beschreibung	Supervision		
Maßnahme	Verringerung des Supervisionsangebots, Angebotsvergleich		
Ergebnishaushalt			
	Bezug (IST)	Konsolidierung (SOLL)	Ergebnis (Einsparung)
Ergebnis 2023			
Planjahr 2024			
Planjahr 2025			
Planjahr 2026			
Planjahr 2027			
Planjahr 2028			
Ergebnis 2024-2028			
Erläuterung			
Von der Maßnahme betroffen	MA Jugendamt		
Umsetzungsaufwand	niedrig		
mögliche nachteilige Wirkungen			
Umsetzungszeitraum	sofort		

**Anmerkung zum Maßnahmenblatt**

- Die Maßnahmenblätter enthalten folgende Werte:
- Die Haushaltsansätze der Jahre 2024 -2028 (Bezug (IST)),
- den Haushaltsansatz nach Konsolidierung (Konsolidierung (SOLL)) und
- die sich daraus ergebene Ersparnis pro Jahr bzw. kumuliert für den Betrachtungszeitraum 2024 -2028.
- Die Maßnahmenblätter weisen die konkrete Maßnahme, das Einsparpotenzial und mögliche Folgen der Umsetzung sowie den Umsetzungszeitraum und den Umsetzungsaufwand aus.
- Einige Maßnahmen, die in unterschiedlichen Ämtern anfallen, werden in Sammelmaßnahmenblättern dargestellt.
- Die Maßnahmenblätter entsprechen den Anforderungen der Sächsischen Landesregierung.

© BSL Managementberatung

Abbildung Hinweis: Beispiel eines Maßnahmenblatts

## 0 MANAGEMENT SUMMARY

### AUFTRAG UND ZIELSETZUNG

Die BSL Managementberatung GmbH wurde beauftragt, ein Gutachten zu Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung für den Landkreis Görlitz zu erstellen. Dieses Gutachten hat zum Ziel, einen finanziellen Entwicklungspfad für den Haushalt des Landkreises Görlitz abzuleiten.

### VORGEHEN UND AUSGANGSLAGE

Die Haushaltskonsolidierung des Landkreises Görlitz stellt eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe dar, angesichts des strukturellen Defizites und des wachsenden finanziellen Drucks. Der Landkreis ist nicht nur aufgrund seiner historischen Entwicklungen, seiner geografischen Lage und den demografischen Herausforderungen, sondern auch aufgrund der Kostensteigerungen v.a. in den Bereichen Jugend und Soziales in einer finanziell prekären Situation. Es werden umfassende und tiefgreifende Maßnahmen erforderlich sein, um das prognostizierte Defizit von etwa 90,0 Mio. Euro im Jahr 2024 bis hin zu über 100,0 Mio. Euro im Jahr 2028 zu reduzieren. Die Entwicklung der jährlichen Defizite des „Konzerns Landkreis Görlitz“ (das Landratsamt und die Beteiligungen des Landkreises) sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

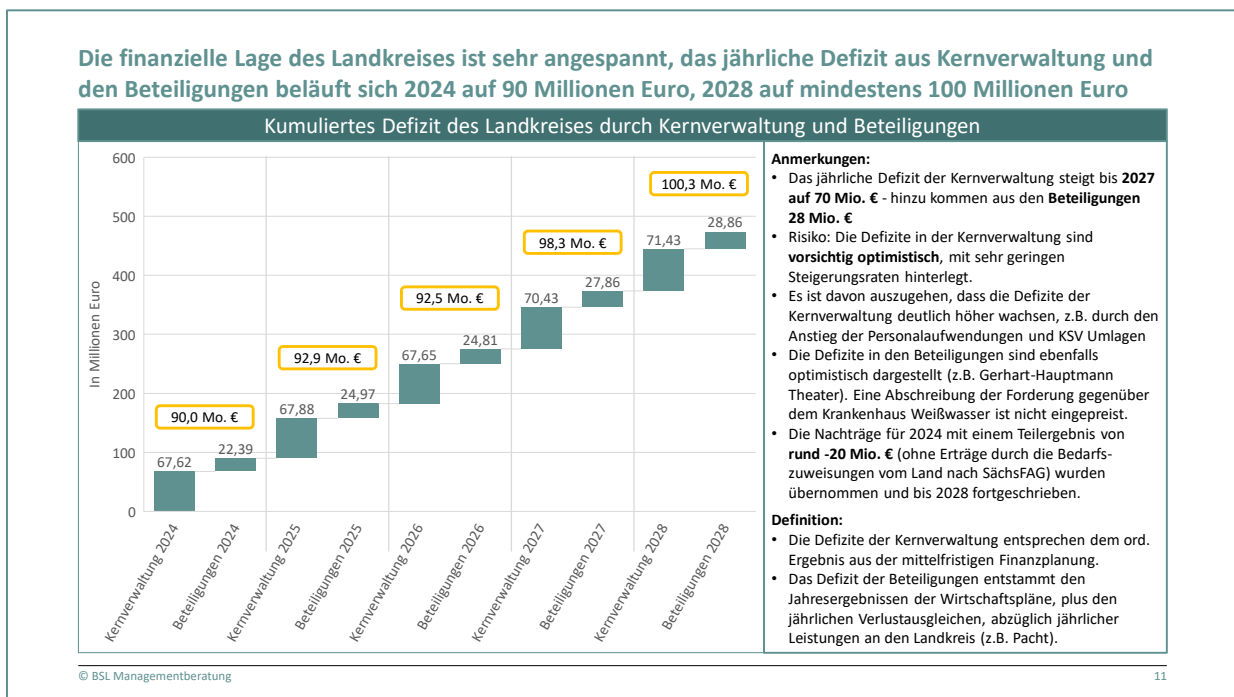


Abbildung 0-1: Defizit-Entwicklung bis 2028

Die Erarbeitung der Konsolidierungsvorschläge erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde eine umfassende Bestandsaufnahme der finanziellen Lage des Landkreises durchgeführt, um die Hauptelemente des Defizits zu identifizieren. Es folgte eine detaillierte Analyse von unterschiedlichen Bereichen der Kernverwaltung sowie der kommunalen Beteiligungen, um Einsparpotenziale und Effizienzsteigerungen zu identifizieren. Auf Basis dieser Analysen wurden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt, die sowohl kurzfristige Einsparungen als auch langfristige strukturelle Anpassungen vorsehen.

## **REDUZIERUNG DER PERSONALKOSTEN**

Die Personalbedarfsermittlung zeigt erhebliche Potenziale zur Reduktion der Personalkosten auf, indem sie eine Einsparung von rund 124 Vollzeitäquivalenten empfiehlt. Eine Stellenreduktion in diesem Ausmaß würde jährliche Einsparungen in Millionenhöhe bringen (rund 8,4 Mio. Euro) und zur Konsolidierung des Haushalts beitragen.

Die Maßnahmen umfassen eine gezielte Anpassung der Personalstruktur durch die Reduktion von Stellen in unterstützenden und verwaltungsintensiven Funktionen sowie die Erhöhung der Leitungsspannen und eine Verschlinkung der Aufbauorganisation. Personalressourcen für freiwillige Aufgaben wurden fast ausnahmslos gekürzt und die Aufgabenwahrnehmung bei pflichtigen Aufgaben wurde, auch wenn damit potenzielle Qualitätseinbußen in der Serviceleistung verbunden sind, auf ein notwendiges Minimum abgesenkt.

## **VERTIEFENDE PRÜFUNG DER BEREICHE JUGEND UND SOZIALES**

Aufgrund der hohen Aufwendungen im Jugend- und Sozialbereich wurden an dieser Stelle besonders intensive Prüfmaßnahmen durchgeführt. Trotz detaillierter Prozessbetrachtung und konkreter Fallprüfung im Jugendamt konnte kein nennenswertes Konsolidierungspotenzial herausgearbeitet werden. Die in den letzten Jahren stetig gestiegenen und in der Zukunft weiter steigenden Kosten entfallen fast ausnahmslos auf Leistungen, die gesetzlich vorgeschrieben sind und bei denen der Landkreis der Höhe nach keinen Handlungsspielraum hat. Die Zahl der Leistungsempfänger wird aufgrund der prognostizierten demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Landkreises weiter steigen und die Höhe der Unterstützungsleistungen je Fall werden durch gesetzliche Anpassungen und allgemeine Inflation auch in den kommenden Jahren deutlich zunehmen.

## **SENKUNG DER SACHKOSTEN UND EINNAHMENSTEIGERUNG**

Zur Senkung der Sachkosten werden Maßnahmen wie die Reduktion von Taktungen und Linienzusammenlegungen in dem öffentlichen Personennahverkehr empfohlen. Einsparungen bei Reisekosten sowie die Streichung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Sportförderung tragen ebenfalls zur Entlastung bei. Zusätzlich ist eine Einnahmensteigerung durch die Anhebung der Kreisumlage um einen Prozentpunkt auf 37 Prozent vorgesehen, was die finanziellen Mittel des Landkreises erhöht und einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung beiträgt. Diese Maßnahmen sollen eine jährliche Einsparung von rund 9 Mio. Euro sowie zusätzliche Einnahmen durch die Kreisumlage (rund 4 Mio. Euro) bringen.

## **WEITERFÜHRENDE EMPFEHLUNGEN FÜR DIE KERNVERWALTUNG**

Für eine effizientere Verwaltung werden die Zentralisierung der Verwaltungsaufgaben am Standort Görlitz und die Reduktion dezentraler Gebäude und Standorte empfohlen, um Synergien zu nutzen und Mietkosten zu senken. Einmalige Einnahmen sollen durch den Verkauf nicht mehr benötigter Liegenschaften generiert werden. Diese räumlichen und strukturellen Anpassungen sollen die langfristige Kosteneffektivität der Verwaltung steigern.

## **MAßNAHMEN IN DER BETEILIGUNGSSTRUKTUR**

Die Beteiligungsstruktur des Landkreises Görlitz spielt eine zentrale Rolle bei der Haushaltskonsolidierung, da viele dieser Beteiligungen erhebliche finanzielle Defizite und zukünftige Risiken

aufweisen. Das Kreiskrankenhaus Weißwasser ist seit mehreren Jahren defizitär. Daher wird eine bedarfsgerechte Reduktion des Krankenhauses auf zwei stationäre Abteilungen empfohlen. Dies soll als Minimum zur Sicherstellung der Notfallversorgung dienen, während die Möglichkeit weiterer Reduktionen und Anbahnung einer externen Kooperation zu prüfen ist. Bei den Kliniken Oberlausitzer Bergland wird empfohlen, das Leistungsportfolio am Standort Ebersbach fortlaufend zu reduzieren und sich auf eine Konzentration der medizinischen Leistungen am Standort Zittau zu fokussieren. Außerdem ist eine Nachnutzung des Standorts Ebersbach ergebnisoffen zu prüfen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen bauen auf den bereits laufenden Transformationsprozessen in den Krankenhäusern des Landkreises auf.

Das Gerhart-Hauptmann-Theater und die Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH (KuWeit) belasten den Haushalt stark. Ein Rückzug des Landkreises aus der Theaterfinanzierung sowie eine Beschränkung der KuWeit auf Pflichtaufgaben werden zur Defizitreduzierung empfohlen. Beide Maßnahmen würden einen Kahlschlag für das kulturelle Angebot des Landkreises bedeuten. Zusätzlich werden weitere Anpassungen in der Beteiligungsstruktur vorgeschlagen, die zusätzliche Einsparpotenziale bieten. Hierzu gehört unter anderem die Zusammenlegung der Entsorgungsbetriebe sowie der Rückzug des Landkreises aus einer Vielzahl kleinerer Beteiligungen, Regiebetriebe und Zweckverbänden.

## FAZIT

Die berechneten Einsparungen und zusätzlichen Einnahmen aus den verschiedenen Maßnahmenpaketen belaufen sich auf rund 38 Mio. Euro im Jahr 2028. Dies bedeutet, dass der Landkreis trotz umfassender Bemühungen und Einsparungen mit einem verbleibenden Defizit von rund 62 Mio. Euro konfrontiert sein wird, dargestellt auf der nachstehenden Abbildung.

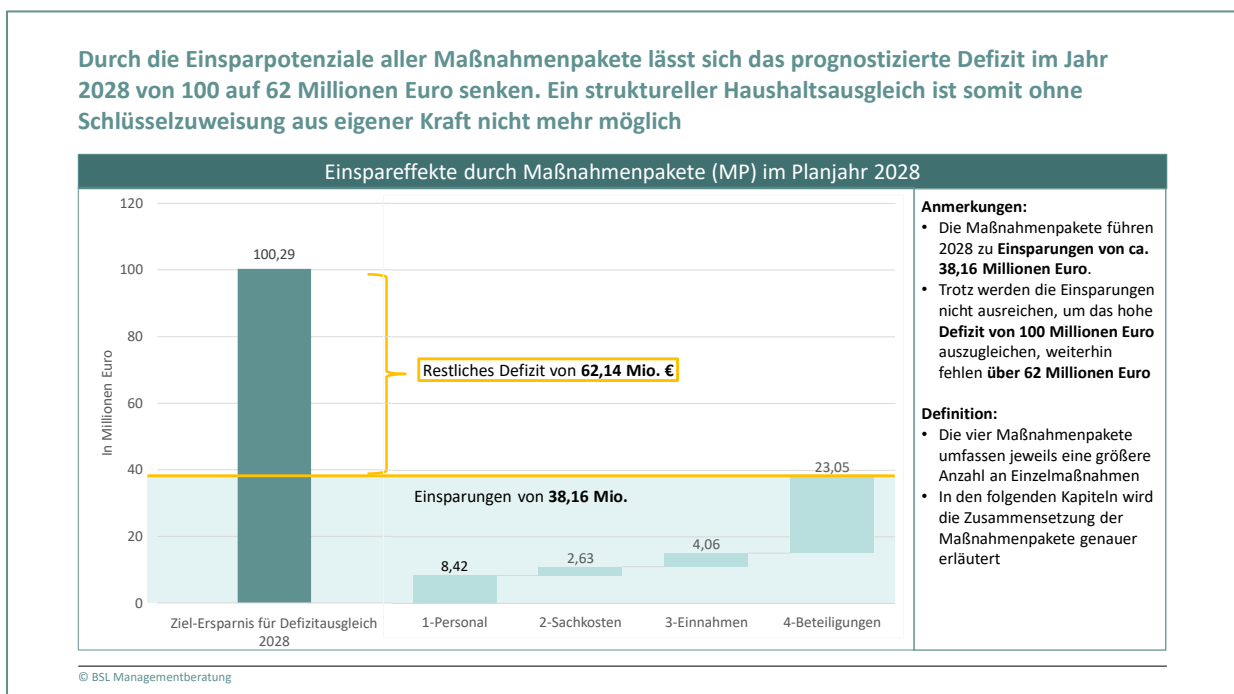


Abbildung 0-2: Defizitausgleich im Planjahr 2028

Im Rahmen des Konsolidierungsgutachtens wurden freiwillige Aufgaben komplett gestrichen (Theater, Musikschule, Volkshochschule etc.) und pflichtige Aufgaben auf ihr absolutes



Minimum gekürzt (z.B. ÖPNV). Trotz der vielfältigen und drastischen Einsparmaßnahmen<sup>1</sup>, zeigt sich deutlich, dass diese nicht ausreichen werden, um das strukturelle Defizit des Landkreises Görlitz auszugleichen. Ein struktureller Haushaltsausgleich wird ohne zusätzliche externe finanzielle Unterstützung, wie etwa durch Schlüsselzuweisungen, nicht erreicht werden können.

### **ÜBERGEORDNETE HANDLUNGSERFORDERNISSE**

Das vorliegende Konsolidierungsgutachten zeigt auf, dass der Landkreis noch einige (wenige) Möglichkeiten hat, um seine Ausgaben zu reduzieren und die Einnahmen zu erhöhen. Sowohl bei den Personal- wie auch bei den Sachkosten sind weitere Einsparungen denkbar, von vielen freiwilligen Aufgaben, v.a. in den Beteiligungen, kann man sich (zumindest theoretisch) lösen. Die Bürger des Landkreises, aber auch Unternehmen, potenzielle Investoren und Fachkräfte werden die Konsolidierungsmaßnahmen deutlich spüren. Die Erhöhung der Kreisumlage, die einzige signifikante Möglichkeit die Einnahmen zu steigern, wird den finanziellen Druck auf die kreisangehörigen kommunalen Körperschaften erhöhen und viele in die Haushaltssicherung treiben.

Das vorliegende Gutachten zeigt aber auch, dass der Landkreis nicht auskömmlich finanziert ist. Die perspektivische Gefahr der Zahlungsunfähigkeit ist nicht mehr von der Hand zu weisen. Die Rücklagen sind aufgebraucht und durch das Gutachten wird deutlich, dass die Ausgaben dauerhaft die Einnahmen übersteigen. Der Landkreis Görlitz ist als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge systemrelevant in der Oberlausitz. Der Freistaat Sachsen und die Landesdirektion Sachsen als Kommunalaufsicht werden durch rechtliche, politische und finanzielle Eingriffe eine drohende Zahlungsunfähigkeit abwenden müssen.

Vor dem Hintergrund der sich zuspitzenden finanziellen Lage des Landkreises werden beide Seiten, der Landkreis ebenso wie der Freistaat, aktiv werden müssen. Der Landkreis wird seinen Konsolidierungskurs fortschreiben und an manchen Stellen forcieren müssen. Der Freistaat Sachsen wird nicht umhinkommen die strukturelle Unterfinanzierung des Landkreises Görlitz zu beheben. Die auseinandergehende finanzielle Schere erhöht den Druck zu gleichzeitigen Maßnahmen beider Seiten.

---

<sup>1</sup> Es ist wahrscheinlich, dass viele der angeführten Maßnahmen keine Mehrheit im Kreistag des Landkreis Görlitz finden werden.

# 1 VORGEHENS KONZEPT

## 1.1 Zielsetzung

Die BSL Managementberatung GmbH wurde beauftragt, ein Gutachten zu Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung für den Landkreis Görlitz zu erstellen. Gemäß § 26 SächsKomHVO handelt es sich bei einer Haushaltskonsolidierung um einen Plan zur Stabilisierung des Haushalts, der Maßnahmen zur Erhöhung von Einnahmen und Senkung von Ausgaben beinhaltet. BSL hat die Ausgangslage und die Ursachen von finanziellen Fehlentwicklungen analysiert, geplante Maßnahmen mit Angaben zu Konsolidierungsbeträgen und deren Wirksamkeit beschrieben und zeigt die Gesamtauswirkungen der möglichen Maßnahmen auf. Dieses Gutachten hat zum Ziel, einen finanziellen Entwicklungspfad für den Haushalt des Landkreises Görlitz zu beschreiben. Aufgrund der hohen Bedeutung und Tragweite des Projektes wurde zu Beginn mit dem über die Vorstellungen zum Projektziel, die einzubeziehenden Stakeholder, die „Stimmung“ in Politik und Verwaltung etc. gesprochen, um das Thema mit der erforderlichen Sensibilität zu behandeln. Strukturiert wurden heutige Aufgaben, Abläufe und Strukturen und zukünftige Entwicklungen (so Demografie) mit verschiedenen Perspektiven der Digitalisierung, Organisation, Führung und Personal betrachtet und vor diesem Aspekt in Szenarien denkend optimiert – unter Berücksichtigung der finanziellen Rahmenbedingungen.

## 1.2 Vorgehen

Die Komplexität des Konsolidierungsprojektes erforderte einen klar gegliederten Projektplan („Umsetzungskonzept“), der sich an Zwischenergebnissen als Meilensteinen orientiert. Die zu erarbeitenden Konsolidierungsvorschläge basieren auf soliden Recherchen bzw. Analysen und sind grundsätzlich umsetzbar. Hierdurch wurde auch deutlich, welches Potenzial durch den Landkreis Görlitz überhaupt beeinflusst werden kann.

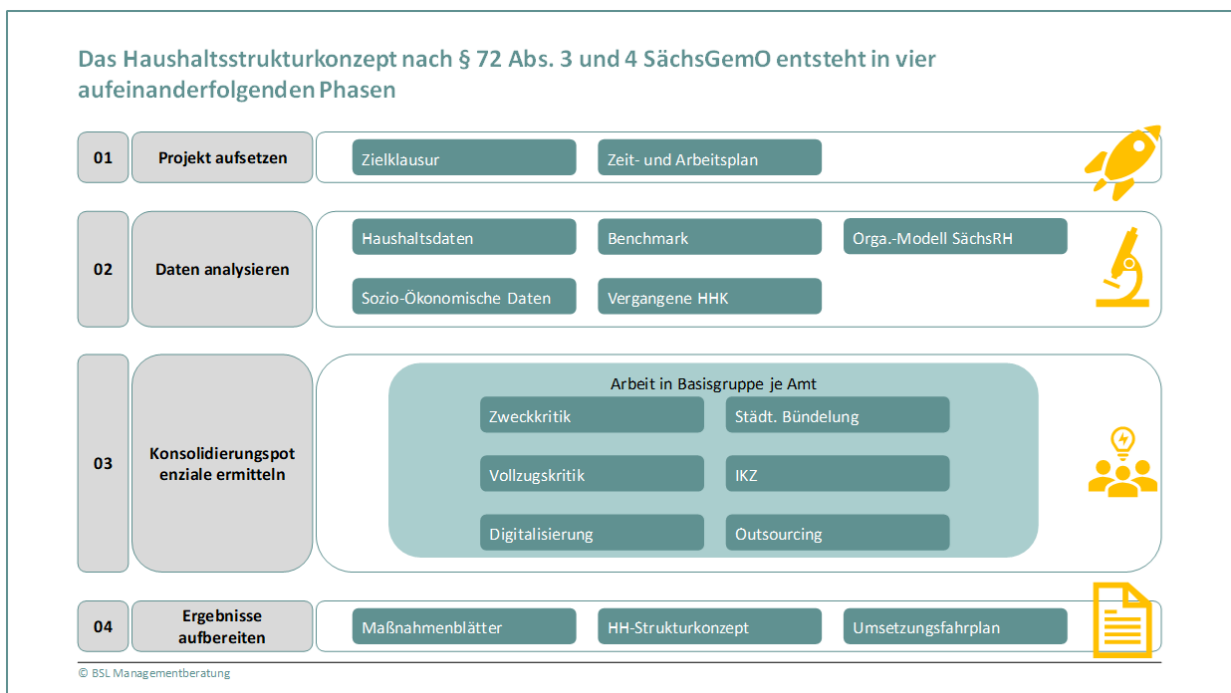


Abbildung 1-1: Vorgehensmodell

## **PHASE 01: PROJEKT AUFSETZEN**

In „Phase 01: Projekt aufsetzen“ stand die gemeinsame Initiierung des Projekts mit dem Auftraggeber im Vordergrund. Die Phase diente insbesondere der Projekteinrichtung sowie dem Beleuchten von Hintergründen und Abhängigkeiten. Außerdem wurde eine Zielklausur mit dem Auftraggeber abgehalten, um das Projekt zu initiieren und einen Zeit- und Arbeitsplan aufzustellen.

## **PHASE 02: DATEN ANALYSIEREN**

Um eine hohe Datenorientierung und -qualität zu gewährleisten, wurde bereits zu Projektbeginn eine Datenklausur durchgeführt. Des Weiteren wurden Einstiegsinterviews zur Präzisierung der Kontexte und Rahmenbedingungen durchgeführt.

In Phase 02 erfolgte die Aufnahme und Auswertung relevanter Daten. Hierzu gehörten neben den Stellenplänen und Geschäftsverteilungsplänen der vergangenen und des laufenden Jahres insbesondere die Buchungsdaten der vergangenen Jahre sowie die Haushaltspläne der kommenden Jahre.

## **PHASE 03: KONSOLIDIERUNGSPOTENZIALE ERMITTELN**

Die „Phase 03: Konsolidierungspotenziale ermitteln“ beinhaltete die detaillierte Beschäftigung mit den einzelnen Organisationseinheiten. Sämtliche Buchungsdaten der einzelnen Ämter/Abteilungen wurden analysiert und in strukturierten Basisgruppensitzungen besprochen. Gemeinsam mit den Führungskräften wurde eine Aufgabenkritik durchgeführt. Bei den Buchungsdaten wurde zwischen freiwilligen und pflichtigen Aufgaben unterschieden; bei den pflichtigen Aufgaben wurde nochmals unterteilt, ob diese der Höhe nach veränderbar sind oder festgesetzt sind. Auf diese Weise konnten Konsolidierungspotenziale v.a. im Bereich der Sachkosten abgeleitet werden. Bei der Personalbedarfsermittlung wurde ein Methoden-Mix zur Bemessung der Aufgaben des Landratsamtes angewandt (vgl. Kapitel 3.1) und die Ergebnisse in einem kontradiktorischen Verfahren der Verwaltung mehrfach vorgestellt (Projektlenkungsgruppe, Abteilung Organisationsentwicklung und Beratung, Landrat und Dezernenten, Amtsleiter-Herbsttagung).

## **PHASE 04: ERGEBNISSE AUFBEREITEN**

Die sich aus der Phase 03 ergebenden Konsolidierungspotenziale wurden zu konkreten, fachlich substantiierten Konsolidierungsvorschlägen zusammengefasst. Dabei war das Ziel dieser Phase, die entwickelten Maßnahmenansätze zu plausibilisieren und weiter zu vertiefen. Die Maßnahmenentwicklung endete mit der Strukturierung der Maßnahmen und der Erstellung eines Maßnahmenkatalogs. Auf Grundlage der identifizierten Konsolidierungspotenziale wurden Vorschläge formuliert. Die Konsolidierungsvorschläge enthalten themenfeldspezifisch Handlungsempfehlungen.

Die einzelnen Konsolidierungsvorschläge wurden als Empfehlung in einer einheitlichen Struktur dokumentiert, um alle für eine Entscheidungsvorbereitung notwendigen Informationen übersichtlich dazustellen. Die Begründung und Erläuterung für die Empfehlung bzw. den Maßnahmenansatz zur Haushaltskonsolidierung wurde aus der Analyse hergeleitet und konkretisiert dargestellt. Die Ergebnisse dieser Phase sind identifizierte Potentiale mit konkreten Konsolidierungsansätzen, die in einem einheitlichen Maßnahmenkatalog zusammengefasst wurden.

Im Folgenden wird das Vorgehen noch einmal detailliert für die Kernverwaltung und die Beteiligungen dargestellt.

### 1.2.1 Vorgehen in der Kernverwaltung im Detail

Das Vorgehen zur Datenanalyse in der Kernverwaltung erfolgte in vier Schritten, die die Arbeitsgrundlage für den BSL-Datenwürfel boten. Dieser war wiederum die Grundlage zur Identifizierung von Konsolidierungspotenzialen:

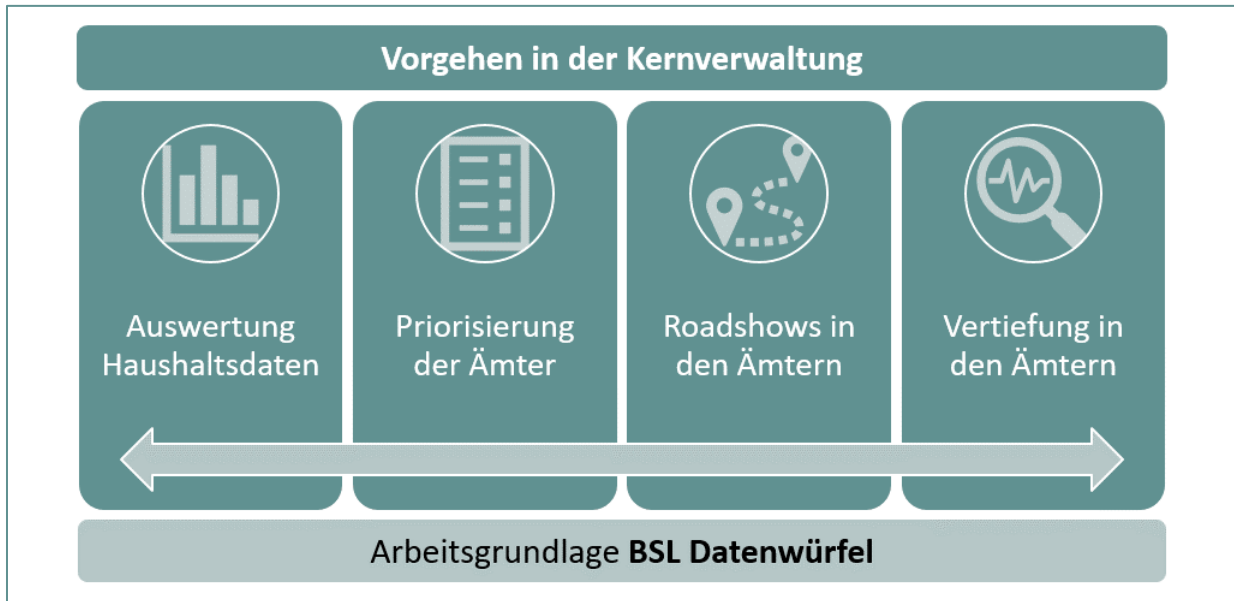


Abbildung 1-2: Vorgehen in der Kernverwaltung

Auf Basis der Haushaltsdaten wurde zunächst eine Priorisierung der Begutachtungsreihenfolge der Ämter vorgenommen. Diese erfolgte auf Basis einer Analyse der Gesamt- und Personalaufwendungen der Ämter.

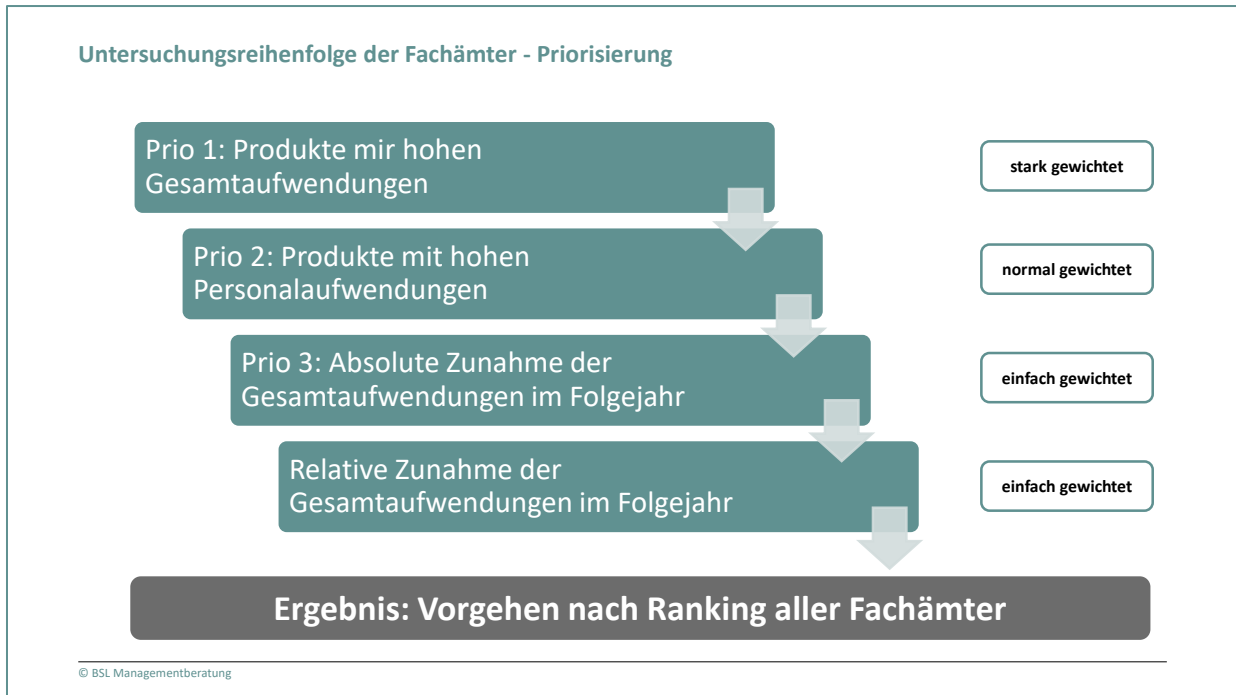


Abbildung 1-3: Priorisierungsvorgehen Kernverwaltung

Entsprechend der Priorisierung der Ämter wurden dann Termine für Roadshows mit den einzelnen Ämtern vereinbart, die dazu dienen einen tieferen Einblick in die jeweiligen Ämter zu bekommen. Die Roadshows erfolgten entsprechend der Priorisierung in drei Wellen. Aus logistischen Gründen wurden die Ämter/Abteilungen der ersten und zweiten Welle parallel betrachtet. Eine Liste über die durchgeführten Termine findet sich im Anhang.

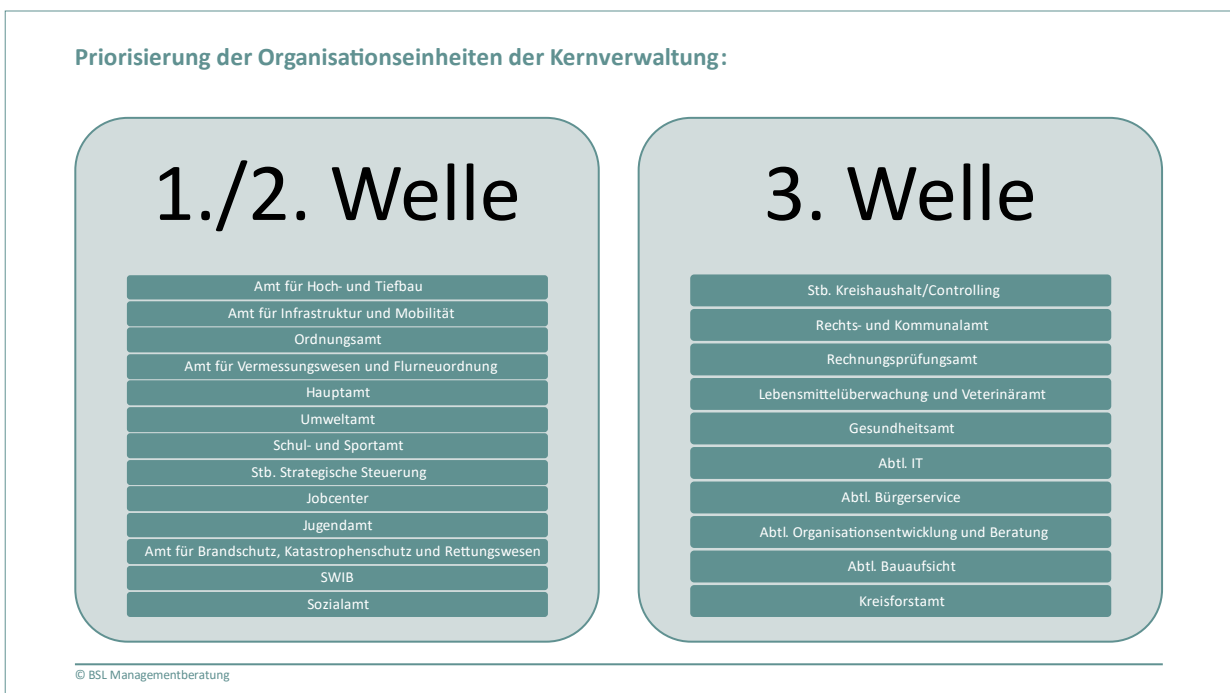


Abbildung 1-4: Überblick über die Priorisierung der Organisationseinheiten in der Kernverwaltung

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Ämter mit ihren Sachgebieten aktiv in den Prozess einbezogen. Hierfür wurde in einem jedem Amt/jeder Abteilung eine Basisgruppe rund um die Leitung mit weiteren Vertretern (i.d.R. Sachgebietsleitungen) eingerichtet, die strukturiert und im Detail auf Basis der groben Potenzialanalyse Konsolidierungspotenziale erarbeitete. Somit konnte sichergestellt werden, dass die Konsolidierungsbeiträge fachlich abgesichert sind. Der Fokus der Basisgruppen lag dabei auf:

- Aufgabenkritik
- Prozess- und Schnittstellenoptimierung
- Aufbauorganisation (insb. auch SRH)
- Weitere Handlungsbedarfe (z.B. Servicepotenziale, Auslagerung)
- Personalbedarf.

Die Motivation hinter diesem Vorgehen war einen ganzheitlichen Blick auf die Potenziale eines jeden Amtes/jeder Abteilung zu bekommen. Somit trugen die Basisgruppen wesentlich zu einer partizipativen Vorgehensweise, „umsetzbaren“ Handlungsempfehlungen und der Identifikation des Gestaltungsspielraumes bei.

Die Basisgruppen tagten je Amt/Abteilung bis zu fünf Mal während der Untersuchung. Die Sitzungen dauerten jeweils rund 1,5 Stunden und bedurften einer strukturierten Vorbereitung durch BSL und den Mitgliedern der Basisgruppe. In der jeweils ersten Basisgruppensitzung wurden die Buchungsdaten aller Sachkonten strukturiert besprochen (detaillierte Auflistung der Basisgruppensitzungen in Kapitel 10.2. im Anhang).

Die Analyse der Buchungsdaten auf Sachkontenebene bot die Grundlage für die Konsolidierungsmaßnahmen (siehe dazu Kapitel 5), die in weiteren Expertengesprächen validiert wurden. Die Maßnahmen weisen das maximale Konsolidierungspotenzial für die Jahre 2024-2028 unter Annahme der zu erwartenden Haushaltsansätze der kommenden Jahre aus.

### **1.2.2 Vorgehen in den Beteiligungen im Detail**

Parallel zum kommunalen Haushalt wurden auch die Beteiligungsgesellschaften, Zweckverbänden und Regiebetriebe in die Analyse einbezogen, da nach einem – auch betriebswirtschaftlich grundsätzlich sinnvollen allgemeinen Auslagerungstrend zu Beginn der 2000er Jahre eine große Zahl kommunaler Aufgaben in Beteiligungen wahrgenommen wird eine große Zahl kommunaler Aufgaben in Beteiligungen wahrgenommen wird. Somit wurde auch kommunales Eigenkapital, das in Beteiligungen gebunden ist, betrachtet, ebenso wie eine regelmäßige Haushaltsverflechtung durch Ausschüttungen oder Zuschüsse. Die vollständige Liste aller 38 betrachteten Beteiligungsgesellschaften, Zweckverbänden und Regiebetrieben finden Sie im Anhang in Kapitel 10.2. Im Folgenden wird die Gesamtheit der Beteiligungsgesellschaften, Zweckverbänden und Regiebetrieben als „Beteiligungen“ abgekürzt.

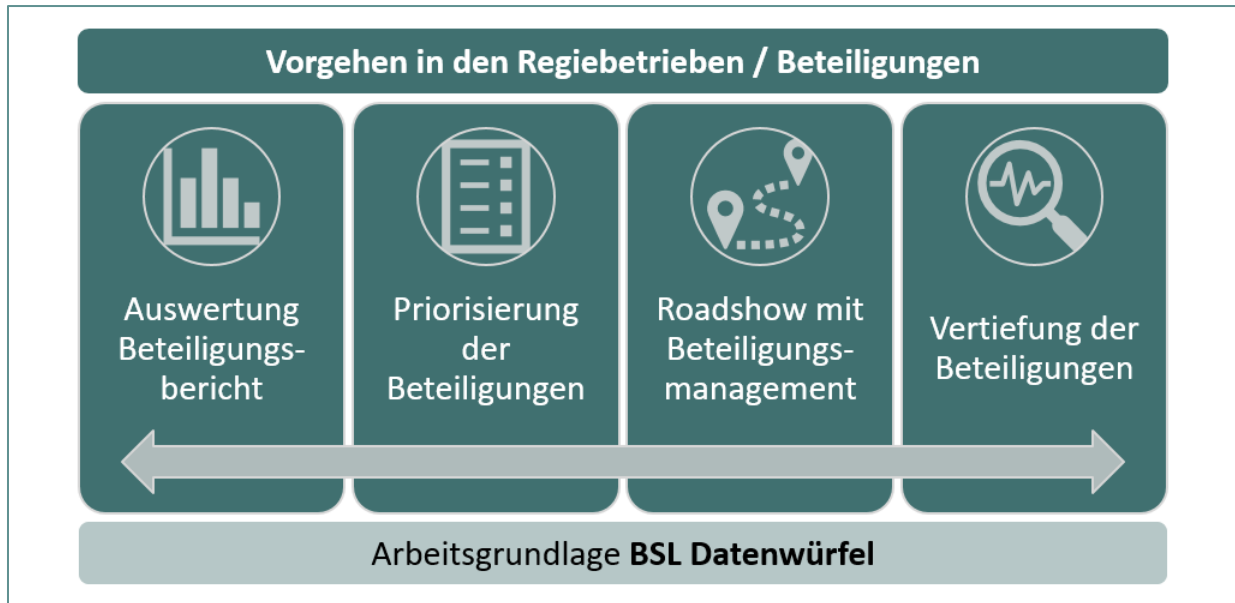


Abbildung 1-5: Vorgehen Beteiligungen

Das Vorgehen in den Beteiligungen basierte auf einer strukturierten Analyse und Priorisierung, hierfür wurden zunächst die Beteiligungsberichte ausgewertet, dargestellt in Abbildung 1-5. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden dann genutzt, um die Beteiligungen zu priorisieren. Somit wurde das Vorgehen bei den Beteiligungen maßgeblich geprägt und eine erste Excel-basierte Beteiligungs-Datenbank entwickelt. Anschließend wurde im zweiten und dritten Schritt gemeinsam mit dem Beteiligungsmanagement aus dem Büro des Landrates eine erste digitale Roadshow durchgeführt. An insgesamt fünf Terminen wurden alle Beteiligungen, Regiebetriebe und Zweckverbände besprochen, kontextualisiert und auf mögliche erste Optimierungspotenziale geprüft.

Hieraus entstand auch die Priorisierung der Beteiligungen für die vertiefende Analyse in Schritt vier, bei der auch nochmal eine ausführliche Analyse der quantitativen und qualitativen Aspekte je Beteiligung verwendet wurde, vergleiche Abbildung 1-6. Die hierbei untersuchten Beteiligungsberichte von 2019-2022 wurden im weiteren Projektverlauf durch zahlreiche Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse und Prüfberichte zu den einzelnen Beteiligungen ergänzt.



Abbildung 1-6: Auswertungsstruktur der Beteiligungsberichte

In allen Phasen wurde das Vorgehen in enger Abstimmung mit dem Beteiligungsmanagement durchgeführt, welches bei allen Gesprächsformaten sowie zur Abstimmung und zum Plausibilisieren der Maßnahmenvorschläge eingebunden wurde.

Auf Basis der Priorisierung wurden 16 Beteiligungen ausgewählt deren Relevanz als „hoch“ eingestuft wurde und für welche Vertiefungsgespräche mit den Verantwortlichen durchgeführt wurden, um die Rahmenbedingungen der Beteiligungen zu verstehen und diese in die Maßnahmenberechnungen einzubeziehen. Die Liste ergab insgesamt neun Gesprächsformate unter Berücksichtigung folgender Bündelungen:

- Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH
  - Inklusive der Theater - Servicegesellschaft mbH
- Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH
- Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH
- Krankenhäuser gebündelt, dies beinhaltet
  - Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH
  - Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser mbH
  - Med. Versorgungszentren des Krankenhauses Weißwasser gGmbH
  - Klinikum Oberlausitzer Bergland gemeinnützige GmbH
  - Krankenhauservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH
  - Medizinisches Versorgungszentrum Löbau GmbH (MVZ)
- Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH
- Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH
- Regiebetrieb Abfallwirtschaft (Eigenbetrieb bis 31.12.2011)
- WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH
- Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH
  - Inklusive der Flächenentwicklungsgesellschaft Landkreis Görlitz mbH.



Die vollständige Liste der Termine findet sich im Anhang.

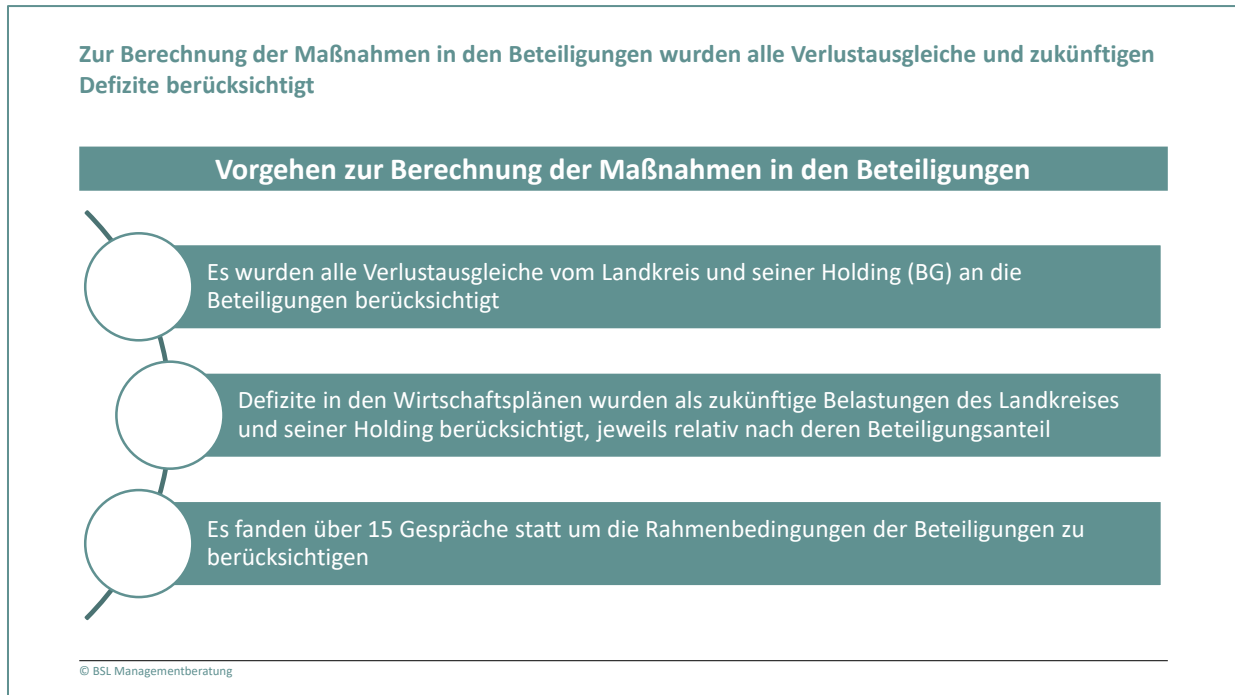


Abbildung 1-7: Vorgehen Berechnung Maßnahmen Beteiligungen

Zur Berechnung der Maßnahmen wurden sowohl Verlustausgleiche als auch zukünftige Defizite umfassend berücksichtigt. Dabei wurden sämtliche Verlustausgleiche, die vom Landkreis und seiner Holding (Beteiligungsgesellschaft) an die jeweiligen Beteiligungen geleistet wurden, in die Berechnungen einbezogen. Zukünftige Belastungen durch Defizite in den Wirtschaftsplänen wurden erfasst und relativ zu den Beteiligungsanteilen bewertet.

### 1.3 Projektgremien

Das Projekt zur Haushaltskonsolidierung wurde durch mehrere Gremien unterstützt. Im Mittelpunkt standen die Sitzungen der Projektlenkungsgruppe (PLG), die drei Mal während der Projektlaufzeit zusammentrat. Sie setzte sich aus der Verwaltungsspitze, den Auftraggebern, Führungskräften des Untersuchungsbereichs sowie der internen Projektleitung zusammen. Die Vertreter des Personalrates waren ebenfalls beteiligt. Aufgabe der Projektlenkungsgruppe war es, die fachlichen Projektansätze zu diskutieren, Projektergebnisse formal zu genehmigen und die Akzeptanz der Maßnahmen sicherzustellen.

Die wöchentlichen Jour-Fixe, die kontinuierlich vom April bis zum September 2024 stattfanden, waren ein wesentliches Steuerungsinstrument, um den laufenden Austausch zwischen Projektleitung und den beteiligten Stakeholdern zu gewährleisten. In diesen Sitzungen wurden Fortschritte überprüft, Auswertungsergebnisse besprochen und notwendige Anpassungen abgestimmt, um einen reibungslosen Projektverlauf sicherzustellen.

Eine vollständige Übersicht aller Projektgremien findet sich im Anhang.

## 1.4 Zeitliche Abfolge

Das Projekt zur Haushaltskonsolidierung erstreckte sich von März bis Oktober 2024 und war durch klar definierte Meilensteine geprägt. Die Projektarbeit begann mit einer Datenklausur, in der die notwendigen Grundlagen für die Analyse geschaffen und zentrale Daten erfasst wurden. Darauf folgten umfassende Roadshows in der Kernverwaltung, die in mehreren Wellen organisiert waren, um eine erste Vorstellung der geplanten Maßnahmen zu gewährleisten und frühzeitig auf spezifische Anforderungen der Verwaltung einzugehen.

Im Verlauf des Projekts wurde ein regelmäßiger Austausch durch wöchentliche Abstimmungsrunden sichergestellt, um eine kontinuierliche Überwachung des Fortschritts zu ermöglichen und rechtzeitig auf operative Herausforderungen reagieren zu können. Ergänzend dazu fanden ab Mai vertiefende Arbeitsrunden in Form von Basisgruppen statt, in denen detaillierte Analysen der einzelnen Organisationseinheiten und Beteiligungen durchgeführt wurden. Diese dienten dazu, Konsolidierungspotenziale präzise zu ermitteln und spezifische Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Im weiteren Projektverlauf wurde die Entwicklung der Maßnahmen und ihre Umsetzbarkeit kontinuierlich evaluiert. Der Abschluss des Projekts erfolgte schließlich mit der Fertigstellung dieses Abschlussberichts im Oktober 2024, der alle erarbeiteten Konsolidierungspotenziale und Maßnahmenvorschläge zusammenfasste und eine fundierte Grundlage für die weitere Haushaltsplanung bildete.

## 1.5 Gliederung des Berichts

Der Bericht ist in neun Hauptkapitel gegliedert, welche den strukturierten Verlauf des Projektes und die Ergebnisse umfassend darstellen.

Nach der Management Summary und dem Vorgehenskonzept (Kapitel 1) beschreibt Kapitel 2 die Rahmenbedingungen des Landkreises Görlitz, wobei die finanzielle Ausgangslage, demografische Trends sowie rechtliche und strukturelle Gegebenheiten dargelegt werden, die den Handlungsspielraum des Landkreises bestimmen. Kapitel 3 handelt von der Personalbedarfsermittlung in der Kernverwaltung, es werden die Methodik und Personalstruktur analysiert sowie Optimierungen und Empfehlungen zur effizienten Personalkostensteuerung dargelegt. Kapitel 4 widmet sich dem Bereich Jugend und Soziales, der besonders kostenintensiv ist und im Rahmen des Projekts einer tiefgehenden Analyse unterzogen wurde. Es umfasst die wesentlichen Ergebnisse der Fallprüfungen und die daraus resultierenden Empfehlungen zur Kostensteuerung. Kapitel 5 fokussiert auf weitere Konsolidierungshebel in der Kernverwaltung, wie Sachkostenreduktion, Investitionssteuerung und Maßnahmen zur Einnahmensteigerung. In Kapitel 6 werden Optimierungsmöglichkeiten in der Aufbau- und Ablauforganisation der Kernverwaltung erörtert. Dazu zählen organisatorische Umstrukturierungen, Zentralisierungen und die Reduktion dezentraler Standorte. Das Kapitel 7 behandelt umfassend die Konsolidierungspotenziale in der Beteiligungsstruktur des Landkreises, insbesondere in den Bereichen Gesundheitsversorgung und Kultur. Hier werden Einsparpotenziale durch strukturelle Anpassungen und die Konzentration auf Kernaufgaben beschrieben, ergänzt durch spezifische Maßnahmenempfehlungen für einzelne Beteiligungen, wie die Krankenhäuser und das Gerhart-Hauptmann-

Theater. Kapitel 8 bietet eine Zusammenstellung und Bewertung der Konsolidierungspotenziale, um die finanziellen Effekte der empfohlenen Maßnahmen zu quantifizieren.

Abschließend erfolgt in Kapitel 9 eine Schlussbemerkung. Der Anhang (Kapitel 10) enthält zusätzliche Dokumente, wie detaillierte Maßnahmenblätter und spezifische Unterlagen, die eine detaillierte Umsetzungsplanung der vorgeschlagenen Maßnahmen unterstützen.

## 2 RAHMENBEDINGUNGEN

Aufgrund seiner Historie, seiner Lage, seiner Flächengröße, seiner Struktur (z.B. hohe Arbeitslosenquote) und der damit verbundenen Soziallast blickt der Landkreis Görlitz auf eine lange Historie von Haushaltskonsolidierungen zurück. Die umfangreiche Beteiligungsstruktur, zu der wichtige Einrichtungen der Gesundheitsversorgung und Kultur zählen, erhöht das jährliche Haushaltsdefizit erheblich, welches 2024 bei rund 90 Millionen Euro liegt und bis 2028 weiter steigen könnte. Demgegenüber stehen Einsparungen durch die Ausgründung der Gesellschaften, insbesondere der dort im Vergleich zum Landratsamt günstigeren Personalkostenstruktur.

Zusätzlich erschwert jedoch auch die demografische Entwicklung durch rückläufige Bevölkerungszahlen und eine alternde Bevölkerung die finanzielle Lage, da steigende Sozialausgaben anfallen. Neue gesetzliche Anforderungen und die Umsetzung des digitalen Wandels bringen zwar langfristige Effizienzpotenziale, verlangen jedoch in der Zwischenzeit beträchtliche Investitionen und organisatorische Anpassungen.

### 2.1 Konzern Landkreis Görlitz

Der Landkreis Görlitz ist eine Gebietskörperschaft im Freistaat Sachsen und gehört zur kommunalen Verwaltungsebene. Die Landkreise in Sachsen nehmen eine bedeutende Rolle im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung ein, welche ihnen das Grundgesetz und die sächsische Verfassung eingeräumt wird. Diese Selbstverwaltung wird durch die Sächsische Landkreisordnung (SächsLKrO) rechtlich geregelt. Neben der Wahrnehmung von Pflichtaufgaben, wie dem Erhalt der Infrastruktur und der Daseinsvorsorge, hat der Landkreis auch die Möglichkeit, wirtschaftlich tätig zu werden, sofern dies dem öffentlichen Zweck dient. Der Landkreis Görlitz agiert im Rahmen seiner Beteiligungen und Regiebetriebe wie ein Konzern, was sich in einer komplexen Beteiligungsstruktur widerspiegelt.

Unter dem Begriff „Konzern Landkreis Görlitz“ werden die Beteiligungen des Landkreises sowie dessen Mitgliedschaften in Zweckverbänden zusammengefasst, dargestellt in nachstehende Abbildung. Diese Struktur ermöglicht es dem Landkreis, über seine Beteiligungen Einfluss auf wichtige Bereiche wie Gesundheitsversorgung, Kultur, Bildung, Entsorgung und Tourismus auszuüben. Die zentrale Holding, die Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH, fungiert dabei in Teilen als Dachorganisation und steuert die wirtschaftlichen Aktivitäten von acht einzelnen Tochterunternehmen. Zusätzlich werden alle Gesellschaften im Bereich Gesundheit unter der Managementgesellschaft gebündelt.

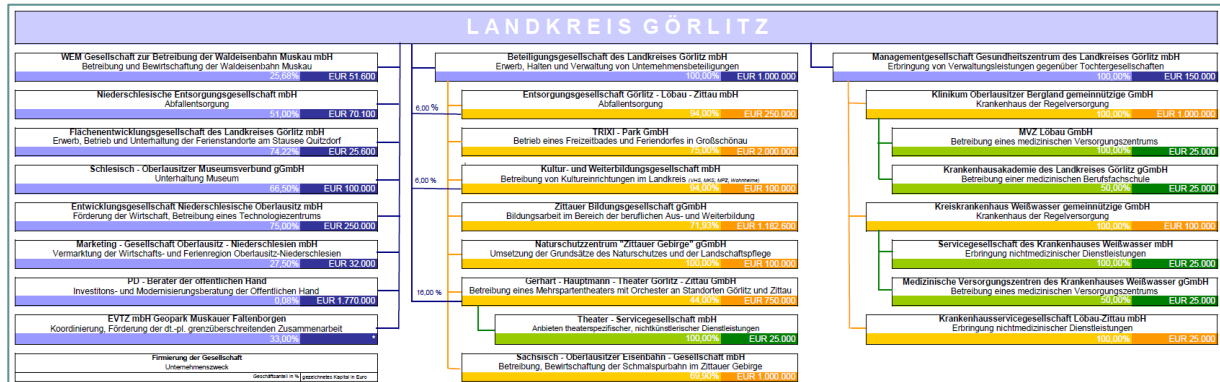


Abbildung 2-1: Beteiligungsstruktur Landkreis Görlitz, Stand 31.12.2023

Diese Beteiligungsstruktur ermöglicht dem Landkreis, über verschiedene Gesellschaften Dienstleistungen für die Bürger zu erbringen, die über die klassische Verwaltung hinausgehen. Der Landkreis Görlitz agiert dabei wie ein Konzern, dessen Aktivitäten durch den öffentlichen Zweck und die Anforderungen der kommunalen Daseinsvorsorge geprägt sind. Im Rahmen dieses Gutachtens wird die Beteiligungsstruktur des Landkreises daher detailliert analysiert, um finanzielle Belastungen und Optimierungspotenziale zu identifizieren.

## 2.2 Finanzielle Ausgangslage

Die aktuelle finanzielle Situation des Landkreises Görlitz ist äußerst angespannt. Zuletzt musste am 23. Oktober 2024 ein Nachtrag zum Haushalt in Höhe von circa 2,5 Mio. Euro genehmigt werden. Betrachtet man die Haushaltsdefizite inklusive drohenden Defizite aus der Beteiligungsstruktur gemeinsam, ergibt sich für das Jahr 2024 bereits ein Defizit von etwa 90 Mio. Euro, das sich bis 2028 auf mindestens 100 Mio. Euro erhöhen könnte, wie zu sehen auf Abbildung 2-2. Diese kumulierten Defizite betreffen 2028 sowohl die Kernverwaltung (über 71 Mio. Euro) als auch die Beteiligungen, welche allein ein Defizit von knapp 29 Mio. Euro aufweisen. Dies setzt sich zusammen aus der Summe aller jährlichen Zuschusszahlungen sowie den impliziten Verbindlichkeiten von Landkreis und Holding, auf Basis des Anteils an den in den Wirtschaftsplänen prognostizierten Jahresergebnissen aller Gesellschaften.

Das strukturelle Problem ist langfristig angelegt und speist sich aus mehreren Quellen. Der demografische Wandel des Landkreises ist ein Faktor. Ein weiterer Faktor sind die gesetzgeberischen Maßnahmen der letzten Jahre der Europäischen Union, des Bundes und des Freistaats. Beide Faktoren zusammen haben vor allem die Ausgaben in den Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe, der Sozialhilfe und der Teilhabe behinderter Menschen signifikant, um 57 % in fünf Jahren, oder rund 55 Mio. Euro, ansteigen lassen.

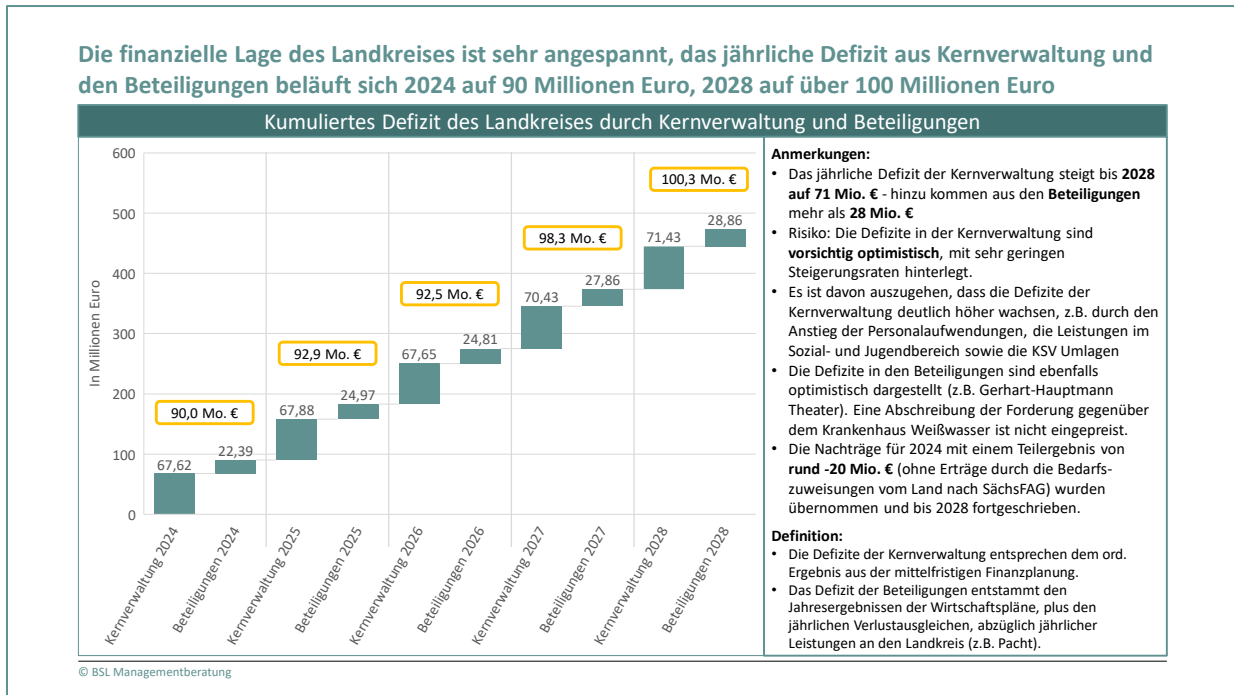


Abbildung 2-2: Defizit-Entwicklung bis 2028

Im Detail zeigt die mittelfristige Finanzplanung bis 2028, dass das Defizit der Kernverwaltung vorsichtig geschätzt ist und sich aufgrund steigender Umlagen und Personalkosten wahrscheinlich höher entwickeln wird als prognostiziert. Gleichzeitig haben mehrere große Beteiligungen des Landkreises, insbesondere im Bereich des Gerhart-Hauptmann-Theaters und den Krankenhäusern, mit finanziellen Herausforderungen zu kämpfen, die in den analysierten Wirtschaftsplänen noch nicht vollumfänglich dargestellt werden.

Des Weiteren weist der Landkreis aufgrund der Randlage und strukturschwachen Wirtschaftslage eine geringere Steuerkraft auf, was die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben weiter vergrößert. Die geplanten Einsparungen, die im Rahmen des Haushaltsstrukturkonzepts und der Bedarfswweisungen ab 2025 notwendig werden, werden nicht ausreichen, um das strukturelle Defizit zu beheben. Der Landkreis steht somit vor erheblichen finanziellen Herausforderungen, die nur durch gezielte Konsolidierungsmaßnahmen und strukturelle Unterstützung durch den Freistaat Sachsen bewältigt werden können.

### 2.3 Demografische Entwicklung

Der Landkreis Görlitz ist eine ländlich geprägte und dünn besiedelte Region in Randlage, die seit der Wiedervereinigung eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung verzeichnet. Dieser Trend wird durch einen Geburtenrückgang, fortlaufende Wanderungsverluste und eine zunehmende

Überalterung der Bevölkerung bedingt. Nachstehende Abbildung zeigt, wie erheblich der Landkreis seit 1990 an Bevölkerung verloren hat.

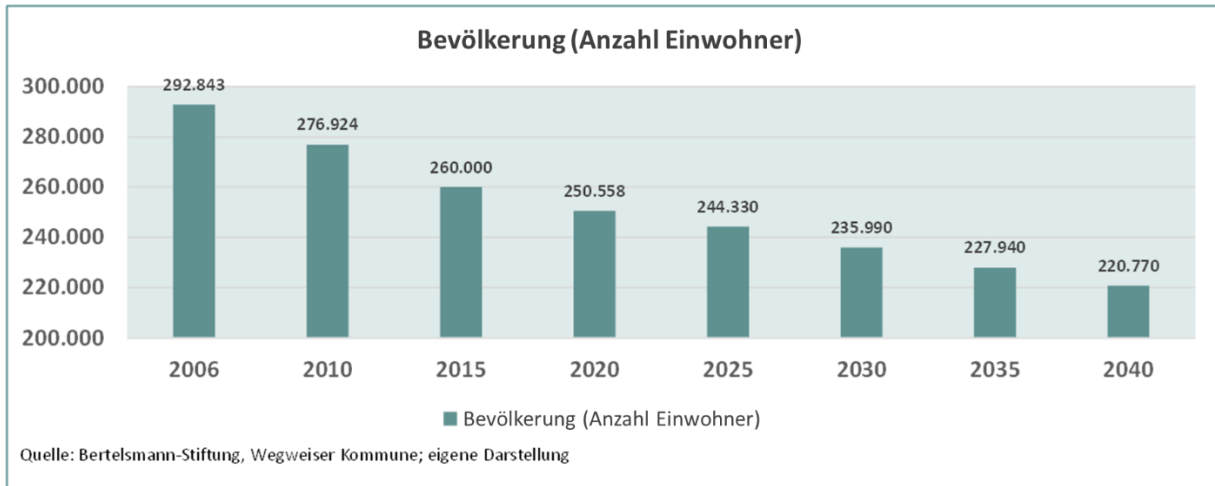


Abbildung 2-3: Bevölkerungsentwicklung bis 2040

Im Jahr 2006, kurz vor der Fusion des Niederschlesischen Oberlausitzkreises (NOL), der kreisfreien Stadt Görlitz und des Landkreises Löbau-Zittau (am 1. August 2008), lebten noch über 292.800 Menschen im Kreisgebiet. Bis 2020 ist die Bevölkerungszahl auf etwa 250.000 gesunken. Prognosen für das Jahr 2040 zeigen einen weiteren Rückgang auf rund 220.000 Einwohnerinnen und Einwohner, was einem Verlust von rund einem Viertel gegenüber der Einwohnerzahl zur Gründung des Landkreises entspricht.

Diese demografische Entwicklung hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Finanzlage des Landkreises. Besonders problematisch ist die gleichzeitige Überalterung der Bevölkerung. Der Anteil der über 65-Jährigen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen und wird voraussichtlich im Jahr 2035 etwa 37 Prozent der Bevölkerung ausmachen, dargestellt in Abbildung 2-4. Während der Anteil der unter 18-Jährigen stabil bei rund 15,2 Prozent (2020) liegt und sich laut Prognose nur wenig ändern wird, verschärft die Überalterung die bereits überdurchschnittlich hohen Sozialausgaben des Landkreises Görlitz.

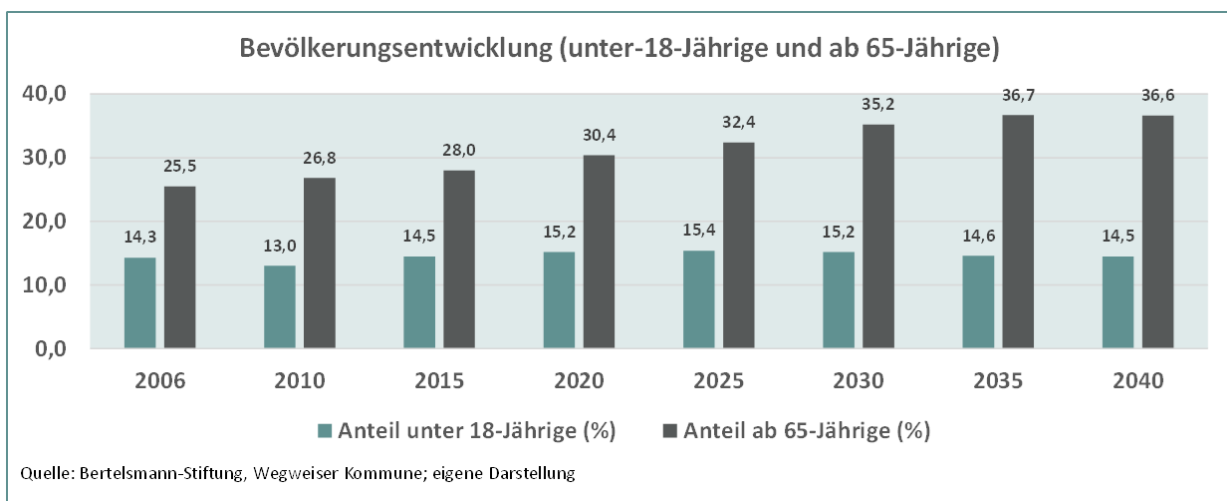


Abbildung 2-4: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppe

Die Konsequenzen für den Haushalt sind gravierend: Zum einen werden die steigenden Sozialausgaben weiterhin das Budget belasten, zum anderen wird die Wirtschaftskraft durch den Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung geschwächt. Eine rückläufige Steuerkraft sowie sinkende Finanzausweisungen führen zu einer wachsenden Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben. Diese Entwicklung erfordert sowohl eine Anpassung der Infrastruktur als auch eine Optimierung der Verwaltung, um die finanziellen Belastungen des Landkreises abzufedern.

Zusätzlich steht der Landkreis Görlitz vor einem erheblichen personellen Wandel, der die Verwaltung selbst betrifft. In den kommenden zehn Jahren werden bis zu 30 Prozent der kommunalen Mitarbeitenden altersbedingt ausscheiden, insbesondere hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Der Fachkräftemangel, der heute bereits spürbar ist, betrifft vor allem Bereiche wie Ingenieurwesen, Bautechnik, IT, Erziehung und Sozialarbeit, wo die öffentliche Verwaltung in unmittelbarer Konkurrenz zur freien Wirtschaft steht. Trotz erhöhter Bemühungen bei der Personalsuche, einschließlich mehrfacher Stellenausschreibungen und Anpassungen von Qualifikationsprofilen, wird es zunehmend schwieriger, qualifiziertes Personal zu gewinnen.

Der wachsende Wettbewerb um Fachkräfte zwischen den Kommunen und der freien Wirtschaft verschärft sich zusätzlich durch die schrumpfende Bewerberbasis, was zu steigenden Personalkosten führen wird. Diese Herausforderungen müssen im Rahmen der Haushaltsplanung berücksichtigt werden, da sie erhebliche Auswirkungen auf die Personal- und Verwaltungsstruktur des Landkreises haben und langfristig die Effizienz und Kosteneffektivität beeinflussen.

## 2.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Konsolidierung von kommunalen Haushalten erfordert auch eine präzise Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen. In den vergangenen Jahren haben sowohl die Bundes- als auch die Landesgesetzgebung erhebliche Auswirkungen auf die finanzielle und organisatorische Struktur der Kommunen, insbesondere im Landkreis Görlitz, gehabt. Eine Vielzahl an Gesetzen fordert erhöhte Investitionen, zahlreiche individuelle Leistungsansprüche, zusätzliches Personal und verstärkte Verwaltungsaufgaben. Diese Entwicklungen sind nicht nur finanzielle Herausforderungen, sondern erfordern auch strategische Planungen zur Bewältigung des wachsenden Verwaltungsaufwands. Der folgende Abschnitt untersucht wesentliche gesetzlichen Änderungen und deren Konsequenzen für den Landkreis Görlitz im Rahmen der Haushaltskonsolidierung (Auszug):

Im Bereich **Pflege, Gesundheit und Soziales** hat das Pflegestärkungsgesetz (2015-2017), insbesondere das dritte Pflegestärkungsgesetz (2017), Auswirkungen auf die Landkreise und Kommunen in Deutschland. Kommunale Strukturen sollen besser mit den Beratungsangeboten der Pflegekassen verzahnt werden. Dies bedeutet, dass Landkreise teilweise neue Aufgaben übernehmen müssen, was mit zusätzlichen finanziellen Aufwendungen verbunden sein kann. Die Krankenhausreform (2024) hat erhebliche finanzielle Auswirkungen auf die Landkreise in Deutschland, besonders auf die ländlichen Regionen. Kern der Reform ist die Abkehr vom bisherigen Vergütungssystem, das stark auf Fallpauschalen basierte, und der Übergang zu sogenannten Vorhaltepauschalen. Insgesamt sollen durch die Reform langfristig die Qualität der Versorgung verbessert und die Kliniken stabilisiert werden, aber die Umsetzung wird für viele Landkreise eine finanzielle Belastung darstellen, vor allem während der Übergangsphase. Das GKV-Versorgungsstärkungsgesetz (2015) zielt darauf ab, die Versorgungslage in den ländlichen Gebieten zu verbessern, was für die Landkreise bedeutet, sich stärker in die Organisation und



Sicherstellung der lokalen Gesundheitsversorgung einzubringen. Dies kann aber auch zu zusätzlichen administrativen und finanziellen Herausforderungen für die entsprechenden Landkreise führen. Das Bundesteilhabegesetz (2017-2020) überträgt mehr Verantwortung auf die örtlichen Träger der Eingliederungshilfe, wie die Landkreise und kreisfreie Städte, besonders im Bereich der sozialen Teilhabe und der Unterstützung für Menschen mit Behinderungen. Mit der Einführung neuer Leistungen und der Trennung von existenzsichernden Leistungen und spezifischen Fachleistungen der Eingliederungshilfe sind die Sozialämter und Jugendämter der Landkreise stärker in die Verwaltung und Steuerung der Leistungen eingebunden. Die Änderung der Sächsischen Landesrettungsdienstplanverordnung (2020) verpflichtet den Landkreis dazu, Rettungswagen in 95 Prozent der Notfälle innerhalb von 12 Minuten am Einsatzort bereitzustellen, was zu einem erhöhten Bedarf an Personal und Rettungsmitteln führt. Das Pflegeunterstützungs- und -entlastungsgesetz (2023) stellt Landkreise vor weiteren administrativen Aufgaben, da mehr Anspruchsberechtigte Leistungen wie das Pflegeunterstützungsgeld in Anspruch nehmen können. Ziel des Gesetzes ist es, die Pflege insbesondere für Angehörige zu erleichtern und die finanzielle Stabilität der sozialen Pflegeversicherung zu gewährleisten. Durch die Novellierung des Betreuungsrechts durch die Reform des Betreuungsorganisationsgesetzes (2023) wird die Selbstbestimmung unterstützungsbedürftiger Erwachsener gesichert und gestärkt. Die Prüfung und Entwicklung der steigenden Ansprüche an ehrenamtliche und berufliche Betreuer führen zu Anpassung der Aufgaben des Landkreises. Das Sächsische Gesundheitsdienstgesetz (2024) regelt in § 2 die Behördenstruktur, Zuständigkeiten und fachliche Qualifikationen im öffentlichen Gesundheitsdienst des Freistaates Sachsen. Dabei wird festgelegt, dass das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt von einem Amtstierarzt geleitet wird. Ebenso sieht das Gesetz vor, dass die Leitung eines Gesundheitsamtes durch eine Amtsärztin oder einem Amtsarzt erfolgt. Diese juristische Vorgabe wirkt sich insbesondere auf die in dem Bericht ausgestaltete Aufbauorganisation im Landkreis Görlitz aus.

Im Bereich **Integration und soziale Teilhabe** stellte die Flüchtlingswelle im Jahr 2015 Deutschland vor immense Herausforderungen, da im Zuge der Krisen in Syrien und anderen Ländern eine hohe Anzahl an Asylsuchende nach Deutschland kamen. In diesem Kontext gewann das Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG) besondere Bedeutung. Das Asylbewerberleistungsgesetz (zuletzt geändert 2024) regelt die Unterstützung von Asylsuchenden, insbesondere durch die Bereitstellung von Unterkunft und grundlegender Versorgung. Für Landkreise bedeutet dies eine erhebliche finanzielle Belastung, da sie für die Unterbringung und Versorgung der Asylsuchenden aufkommen müssen, solange deren Verfahren laufen. Die Aufnahme und Integration von Geflüchteten erfordern seitdem erhebliche Investitionen in Unterkünfte, Sprach- und Integrationskurse sowie in den Ausbau der sozialen Infrastruktur, wie etwa mehr Plätze in Kitas und Schulen. Gerade in ländlichen Regionen, wo solche Kapazitäten oft begrenzt sind, stoßen die Landkreise an ihre organisatorischen Grenzen. Darüber hinaus verlangt die Grundsicherung für Ukrainer (2022) zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen für die Unterstützung von Geflüchteten aus der Ukraine.

Im Bereich **Bildung und Kinderbetreuung** führt das Gute-Kita-Gesetz (2019) zu einem erhöhten Personalbedarf in den Kitas und zu Investitionen in den Ausbau der Kinderbetreuung. Auch der Digitalpakt Schule (2019) zwingt die Kommunen, in die digitale Infrastruktur der Schulen zu investieren, was die Haushaltslage belastet. Das Sächsische Kita-Gesetz (2023) hat direkte Auswirkungen auf den Landkreis, da die Einstellung von mehr Personal zur Verbesserung der

Kinderbetreuung notwendig ist. Das Starke-Familien-Gesetz (2019-2020) erweitert die Leistungen zur Bekämpfung von Kinderarmut, was ebenfalls einen höheren Verwaltungsaufwand für die Landkreise mit sich bringt.

Im Bereich **Digitalisierung und Verwaltung** fordert das Onlinezugangsgesetz (2017-2022) umfangreiche IT-Investitionen, um Verwaltungsleistungen digital anzubieten. Die Novellierung (2024) des Onlinezugangsgesetzes (OZG 2.0) soll vor allem die Prozesse zwischen Bund, Ländern und Kommunen standardisieren und vereinfachen. Zu den zentralen Maßnahmen gehört die Einführung der DeutschlandID, die eine einheitliche digitale Identifizierung für die Bürger ermöglicht und damit den Zugang zu Verwaltungsleistungen erleichtert. Für die Landkreise bedeutet die Umsetzung des OZG 2.0 eine intensivere Zusammenarbeit mit Bund und Ländern.

Im Bereich **Finanzen, Sicherheit und Infrastruktur** regelt das Sächsische Finanzausgleichsgesetz (2023) die finanzielle Beziehung zwischen dem Freistaat Sachsen und den Kommunen und hat entsprechenden Einfluss auf die finanziellen Mittel, die dem Landkreis Görlitz zur Verfügung stehen. Das Cannabisgesetz (2024) hat verschiedene Auswirkungen auf die Landkreise. Kernpunkte des Gesetzes sind die Legalisierung des privaten Eigenanbaus von Cannabis und die Möglichkeit, in Anbauvereinigungen gemeinschaftlich Cannabis für den Eigenkonsum anzubauen. Für die Landkreise bedeutet das neue Gesetz eine Reihe von Herausforderungen und Anpassungen. Sie müssen etwa die Regelungen zur Überwachung und Kontrolle von Anbauvereinigungen umsetzen. Diese Vereinigungen benötigen eine behördliche Genehmigung und dürfen Cannabis nur an ihre Mitglieder abgeben. Die Einhaltung dieser Vorschriften fällt teilweise in den Aufgabenbereich der kommunalen Verwaltungen, was zusätzlichen administrativen Aufwand verursacht. Gleichfalls nimmt das 49-Euro-Ticket (2023), auch als Deutschlandticket bekannt, organisatorischen und finanziellen Einfluss auf die Landkreise in Deutschland. Eine der zentralen finanziellen Belastungen entsteht durch die Finanzierung des Tickets. Der Bund unterstützt die Länder und Kommunen durch jährliche Zuschüsse von 1.5 Mio. Euro bis 2025, um den Preis des Tickets stabil zu halten. Allerdings decken diese Mittel nicht immer die gesamten Einnahmeausfälle ab, die durch den vergünstigten Ticketpreis entstehen. Das Gesetz über den Brandschutz, den Rettungsdienst und den Katastrophenschutz (2024) erweitert die Aufgaben in diesen Bereichen, was zusätzliche Investitionen in Fahrzeuge und Personal erfordert. Das Baulandmobilisierungsgesetz (2021) verlangt vom Landkreis Investitionen in den Ausbau von Bau- und Planungsämtern, um bezahlbaren Wohnraum zu schaffen. Schließlich führt das Haushaltsbegleitgesetz (2023) durch die Regelung der Finanzierung und Kreditaufnahme des Landeshaushalts zu einer Veränderung der Finanzverteilung zwischen Landes- und kommunaler Ebene, was sich ebenfalls auf die Finanzlage des Landkreises auswirkt.

Die Vielzahl an Bundes- und Landesgesetzen, die seit 2014 in Kraft getreten sind<sup>2</sup>, erhöhen den finanziellen Druck auf den Landkreis Görlitz. Neue Regelungen in den Bereichen Pflege, Gesundheit, Soziales, Digitalisierung, Bildung, Sicherheit und Integration haben umfangreiche personelle und finanzielle Mehrbelastungen für die Kommunen zur Folge. Trotz staatlicher Unterstützung, beispielsweise durch Fördermittel, bleibt der zusätzliche Verwaltungsaufwand erheblich. In vielen Bereichen, wie dem Gesundheitswesen, der Kinderbetreuung und dem Katastrophenschutz, wird kontinuierlich mehr Personal benötigt, während gleichzeitig in Infrastruktur und Digitalisierung investiert werden muss. Diese zusätzlichen Anforderungen erschweren die

---

<sup>2</sup> Vergleiche dazu die Anlage 10.2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen in diesem Gutachten

Haushaltskonsolidierung erheblich, da sie die kommunalen Ausgaben steigern, ohne dass diese vollständig durch neue Einnahmequellen kompensiert werden.

## **2.5 Digitaler Wandel**

Parallel zur demografischen Entwicklung stellt der digitale Wandel eine weitere bedeutende Herausforderung für den Landkreis Görlitz dar. Der Übergang zu digitalen Prozessen und Arbeitsabläufen ist nicht nur eine technologische Umstellung, sondern erfordert eine umfassende Transformation der Verwaltungsstruktur. Diese Entwicklung ist für die Effizienz der Verwaltung und die langfristige Haushaltsstabilität von zentraler Bedeutung.

Die Digitalisierung bietet Potenzial für Kostenreduktionen, indem administrative Prozesse automatisiert und beschleunigt werden. Gleichzeitig erfordert sie jedoch erhebliche Investitionen in IT-Infrastruktur, Schulungen und die Anpassung bestehender Arbeitsabläufe. Insbesondere im ländlichen Raum, wo die Bereitstellung von Dienstleistungen oft dezentral organisiert ist, kann die Digitalisierung eine Verbesserung der Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger bringen und gleichzeitig die Effizienz der Verwaltung steigern. Dies könnte sich langfristig positiv auf den Haushalt auswirken, da durch optimierte Prozesse Personalressourcen effizienter genutzt und Kosten eingespart werden können. Gleichzeitig ist der digitale Wandel auch ein zentraler Faktor, um den Landkreis als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Die Digitalisierung der Arbeitsplätze wird somit nicht nur als Notwendigkeit für die Verwaltungseffizienz, sondern auch als Wettbewerbsfaktor im Kampf um qualifizierte Fachkräfte betrachtet. Moderne IT-Infrastruktur und flexible Arbeitsmodelle werden zunehmend zu entscheidenden Kriterien, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Da viele Fachkräfte die freie Wirtschaft bevorzugen, muss die öffentliche Verwaltung mit flexiblen, modernen Arbeitsbedingungen und innovativen Technologien konkurrieren, was zusätzliche Investitionen, aber auch langfristige Effizienzgewinne mit sich bringen kann.

Für die Haushaltskonsolidierung ist es daher entscheidend, dass der Landkreis Görlitz den digitalen Wandel nicht nur als Kostenfaktor, sondern als strategische Investition betrachtet, die mittelfristig zur Entlastung des Haushalts beitragen kann.

### 3 KONSOLIDIERUNG DER PERSONALKOSTEN DER KREISVERWALTUNG

Im Jahr 2022 entfielen mit 110 Mio. Euro rund 17,5 % des Haushaltes auf Personalkosten. Um Konsolidierungspotenziale im Bereich der Personalkosten herauszuarbeiten, wurde im Rahmen einer Personalbedarfsermittlung der Mindestpersonaleinsatz ermittelt und mögliche Einsparungen bei Anpassung der Personalressourcen berechnet.

#### 3.1 Methodik der Personalbedarfsermittlung

Die Berechnung der Soll-Personalbedarfe für alle pflichtigen Kreisaufgaben folgt einer methodisch fundierten Vorgehensweise, die mehrere Datenquellen integriert und auf spezifische Rahmenbedingungen des Landkreises und des Landratsamtes Rücksicht nimmt. Durch die systematische Verknüpfung interner Analysen mit externen Benchmarks wird gewährleistet, dass der Personalbedarf nicht nur den Anforderungen des Landkreises Görlitz gerecht wird, sondern auch objektiven Standards entspricht.

Die Grundlage der Personalbedarfsermittlung bildet eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Erhebungen. In Gesprächen mit Führungskräften wurden die Tätigkeitsfelder der verschiedenen Organisationseinheiten analysiert und strukturiert, um ein genaues Bild der Anforderungen und der Aufgaben zu erhalten. Es wurde die Geschäftsverteilung betrachtet und sämtliche Stellenbeschreibungen des Landratsamtes analysiert. Grundlage der Personalbedarfsermittlung sind daher sämtliche durch Landes- und Bundesgesetze vorgegebenen Aufgaben eines sächsischen Landratsamtes (Pflichtaufgaben), betriebsnotwendige Aufgaben (z.B. Leitung, Assistenz) und die heute wahrgenommenen freiwilligen Aufgaben (z.B. Sportförderung).

Ergänzend wurden Fallzahlen ermittelt, die die aufwandsbestimmenden Mengen in den jeweiligen Aufgabengebieten widerspiegeln. Diese Fallzahlen stellen die zentrale Größe dar, anhand derer der Arbeitsaufwand bemessen wird. Die Berechnung des Personalbedarfs erfolgt durch die Verknüpfung der ermittelten Fallzahlen mit Kennzahlen, welche den notwendigen Zeitaufwand je Fall ausdrücken. Diese Kennzahlen basieren auf langjähriger Erfahrung und Benchmark-Daten aus der BSL-Datenbank und anderen Quellen. Die Berechnungsformel lautet:

$$\frac{\text{Fallzahl} \times \text{Kennzahl} = \text{Aufwand in Stunden}}{\text{Operative Jahresarbeitszeit in Stunden}} = \text{Personalbedarf in VZÄ}$$

Dieser Ansatz gewährleistet eine fundierte und transparente Umrechnung des geschätzten Arbeitsaufwands in Vollzeitäquivalente (VZÄ). Die Kennzahlen der Personalbedarfsberechnung stützt sich auf verschiedene Quellen (dargestellt in der nachfolgenden Abbildung):

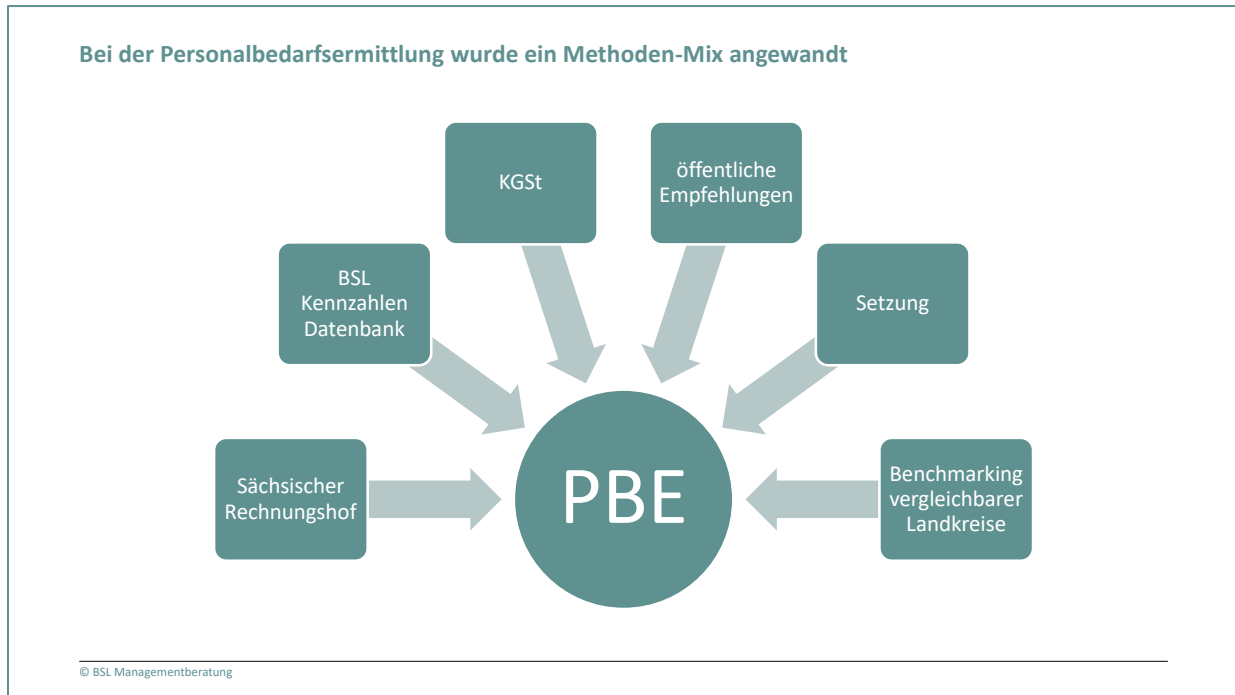


Abbildung 3-1: Bemessungsansätze bei der Personalbedarfsermittlung

1. Sächsischer Rechnungshof: Der Sächsische Rechnungshof hat im April 2012 unter dem Titel „Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020“ eine Beratende Äußerung publiziert. In dieser, vor allem in der Anlage 2 „Stellenbemessung der Aufgaben für den Model-Landkreis“, sind auf der Basis eines umfassenden Aufgabenkatalogs eine Vielzahl von Kennzahlen hinterlegt. Aufgrund des Zeitlaufs sind einige Kennzahlen überholt, da sich die gesetzlichen Grundlagen seit Erstellung der Beratenden Äußerung signifikant verändert haben. Dort wo die Kennzahlen nach wie vor Gültigkeit haben, sind sie in dieses Gutachten und diese Personalbedarfsermittlung eingeflossen.
2. BSL-Kennzahlendatenbank: BSL führt seit vielen Jahren eine umfassende Kennzahlendatenbank. In dieser sind nicht nur die Erfahrungswerte aus mehr als 1.000 Organisationsuntersuchungen in Kommunalverwaltungen hinterlegt, sondern es werden auch regelmäßig öffentlich zugängliche Daten anerkannter Institutionen, von kommunalen Prüfungsinstitutionen (z. B.: Gemeindeprüfungsanstalt NRW), von Landesrechnungshöfen und weitere Prüfberichte ausgewertet und fließen in diese ein. Bei der gegenständigen Personalbedarfsermittlung sind vor allem solche Zahlen herangezogen worden, die im Zusammenhang mit vergleichbaren Flächenlandkreisen stehen, wobei lokale Besonderheiten Berücksichtigung fanden.
3. KGSt: Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement erstellt Jahr für Jahr diverse Arbeitsergebnisse (Berichte, gutachten, Positionspapiere etc.), die auf bewährten Verwaltungsstrukturen basieren und zu praxisorientierten Empfehlungen, teilweise mit Kennzahlen oder mittleren Bearbeitungszeiten führen. An einigen Stellen dieser Personalbedarfsermittlung sind diese Kennzahlen unmittelbar eingeflossen.

4. Öffentliche Empfehlungen: In einigen Fällen lassen sich Richtlinien und Normen aus dem öffentlichen Sektor als allgemeine Orientierungswerte für die Personalbedarfsermittlung heranziehen.
5. Setzung: Die Setzung ist eine qualitative Methode zur Personalbedarfsermittlung. Sie basiert vor allem auf Bewertungen örtlicher Einschätzungen, prognostischen und derivativen Ansätzen. Die Methode eignet sich besonders gut für Bereiche, in denen quantitative Methoden schwierig anzuwenden sind, wie bei neuartigen Aufgaben, einmaligen Projekten oder in Fällen, in denen Arbeitsaufkommen schwer vorhersagbar ist (z.B. Öffentlichkeitsarbeit).
6. Benchmarking vergleichbarer Landkreise: Vor allem in den Bereichen Jugend und Soziales sind auch Ergebnisse eines Benchmarkings, das BSL Anfang des Jahres 2024 in mehreren sächsischen Landratsämtern durchgeführt hat eingeflossen.

Aus der Aufzählung der verschiedenen Quellen für Kennzahlen, mittleren Bearbeitungszeiten etc. geht hervor, dass es zur Bemessung einer Aufgabe meistens mehr als einen einzigen Wert gibt, sondern vielmehr eine Spanne (von – bis) vorliegt. Entsprechend des Auftrages hat sich BSL jeweils an einem möglichen unteren Wert orientiert. Durch diesen ist es einer Verwaltung möglich ihre Aufgaben nach den gebotenen fachlichen und gesetzlichen Vorgaben wahrzunehmen. Das Ergebnis der Personalbedarfsermittlung wurde dem Landratsamt in verschiedenen Formaten präsentiert (Projektlenkungsgruppe, Abteilung Organisationsentwicklung und Beratung, Landrat und Dezernenten, Amtsleiter-Herbsttagung). Es gab diverse Zuarbeiten und Anmerkungen seitens der Dezernenten und der Amtsleitungen, die sämtlich durch BSL betrachtet, jedoch nur in Teilen berücksichtigt wurden. Die vorliegende Form der Personalbedarfsermittlung nimmt Abstriche bei Standards in Kauf, etwa durch eine zeitliche Streckung oder qualitative Reduzierung der Leistungserbringung. Die Reduktion des Personalbedarfs im Bereich des Bürgerservices ist ein besonders plastisches Beispiel für dieses Vorgehen. Der Anspruch der Verwaltung, der Verwaltungsleitung und des Kreistags nach einer hohen Bürgerfreundlichkeit gerät vor dem Hintergrund des Zwangs zur Haushaltskonsolidierung in einen Zielkonflikt. BSL hat in der vorliegenden Personalbedarfsermittlung den Auftrag zur Konsolidierung höher bewertet, zulasten einer hohen Kundenzufriedenheit.

Ein wesentlicher Bestandteil der Personalbedarfsermittlung ist auch die Berücksichtigung von Führungsaufgaben und Leitungsspannen. Der Personalbedarf für Führungs- und Leitungsaufgaben wurde auf Basis einer Leitungsspanne von 1:20 Mitarbeitenden berechnet, was unter Berücksichtigung der aktuellen Beschäftigungsquote zu einer effektiven Leitungsspanne von 1:18,5 VZÄ führt. Dabei ist zu beachten, dass eine Erhöhung der Leitungsspanne zu einer möglichen Absenkung der Qualitätsstandards im Bereich der Führungsaufgaben führen könnte, was bei der weiteren Planung berücksichtigt werden muss.

Schließlich wurde im Rahmen der Personalbedarfsermittlung auch die flexible Anpassung an organisatorische Strukturen berücksichtigt. Die Personalbedarfsermittlung orientiert sich zwar grundsätzlich an der bestehenden Aufbauorganisation des Landkreises Görlitz, bleibt jedoch flexibel genug, um bei möglichen künftigen Strukturänderungen Fachaufgaben neu zuzuordnen. Bestimmte Bereiche, wie zum Beispiel Regiebetriebe, wurden aufgrund ihrer budgetären Eigenständigkeit von der Analyse ausgenommen.

Insgesamt bietet diese Methodik eine belastbare Grundlage für eine künftige Stellenplanung und Personalausstattung des Landratsamtes. Die Aufgabenwahrnehmung nach den gebotenen fachlichen und gesetzlichen Vorgaben kann dadurch sichergestellt werden, wenngleich es zu Einbußen in Qualität und Zeit kommen wird (vgl. Kapitel 3.5 Mögliche Auswirkungen bei Umsetzung).

### 3.2 Derzeitige Personalausstattung

Im Stellenplan 2024 sind für die betrachteten Bereiche (Gesamtorganisation abzüglich Personalressourcen für die Regiebetriebe und im Landkreis verankerte Stellen für den Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien) insgesamt 1.319 VZÄ ausgewiesen. Die tatsächliche Besetzung (IST) weicht Stand April 2024 um knapp 65 VZÄ nach unten ab und lag zu diesem Zeitpunkt bei 1.254,5 VZÄ auf 1.351 Stellen. Das entspricht einem durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von etwa 0,93 VZÄ/Person.

Dezernat	Amt/Abteilung	IST Stellen	SOLL Stellen
<b>Gesamt</b>	<b>Summe Landratsamt</b>	<b>1254,51</b>	<b>1319,04</b>
<b>Übergeordnet</b>	<b>Summe Bereich Landrat</b>	<b>57,75</b>	<b>65,09</b>
Übergeordnet	Landrat	1,00	1,00
Übergeordnet	Büro Landrat	12,67	13,77
Übergeordnet	Beauftragte	3,48	4,50
Übergeordnet	Personalrat	4,77	5,00
Übergeordnet	Abtl. Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und Internationale Beziehungen (SWIB)	11,21	14,82
Übergeordnet	Rechnungsprüfungsamt	7,00	9,00
Übergeordnet	Recht- und Kommunalamt	17,62	17,00
<b>Dezernat I</b>	<b>Summe</b>	<b>436,42</b>	<b>455,33</b>
Dez I	Beigeordneter	2,90	3,00
Dez I	Stabstelle Strategische Steuerung	4,41	6,00
Dez I	Stabstelle Kreishaushalt/Controlling	5,87	7,00
Dez I	Abtl. Organisationsentwicklung und Beratung	19,59	21,77
Dez I	Abtl. IT	32,46	34,00
Dez I	Abtl. Zentrales Rechnungswesen	31,90	34,00
Dez I	Abtl. Bürgerservice	53,77	57,00
Dez I	Hauptamt	43,80	49,14
Dez I	Amt für Hoch- und Tiefbau	140,02	144,00
Dez I	Ordnungsamt	101,70	99,42
<b>Dezernat II</b>	<b>Summe</b>	<b>434,68</b>	<b>454,80</b>
Dez II	Beigeordnete	11,74	12,74
Dez II	Jugendamt	178,94	187,21
Dez II	Sozialamt	86,20	86,00
Dez II	Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt	54,33	48,26
Dez II	Gesundheitsamt	80,52	95,63



Dez II	Amt für Brandschutz/Katastrophenschutz/Rettungswesen	22,95	24,96
<b>Dezernat III</b>	<b>Summe</b>	<b>325,66</b>	<b>343,82</b>
Dez III	Dezernent	8,82	10,00
Dez III	Abteilung Bauaufsicht	23,90	24,77
Dez III	Umweltamt	78,09	83,32
Dez III	Amt für Infrastruktur und Mobilität	31,00	34,00
Dez III	Kreisforstamt	26,70	27,47
Dez III	Amt für Vermessungswesen und Flurneuordnung	78,76	84,00
Dez III	Schul- und Sportamt	78,39	80,26

Tabelle 3-1: Derzeitige Personalausstattung

Die rund 1.254,5 VZÄ beinhalten insgesamt 85,2 VZÄ für Führungs- und Leitungsaufgaben, das entspricht derzeit einer Leitungsspanne von 1 zu 13,7 VZÄ bzw. 1 zu 14,7 Personen.

### 3.3 Ergebnis der Personalbedarfsermittlung

Die Analyse ergibt einen Gesamtpersonalbedarf von rund 1.108 VZÄ für die Kernverwaltung exklusive der Regiebetriebe Abfallwirtschaft und Jobcenter. Der Personalbedarf und die Abweichungen der Berechnung zu dem Personalbestand Stand April 2024 werden in der nachfolgenden Tabelle in VZÄ und prozentual ausgedrückt, was eine präzise Quantifizierung der personellen Abweichungen ermöglicht.

Dezernat	Amt/Abteilung	PBE Ergebnis	IST Stellen	Differenz	Rel. Abw.
<b>Gesamt</b>	<b>Summe Landratsamt</b>	<b>1130,58</b>	<b>1254,48</b>	<b>-123,90</b>	<b>-10%</b>
<b>Übergeordnet</b>	<b>Summe Bereich Landrat</b>	<b>51,07</b>	<b>57,75</b>	<b>-6,68</b>	<b>-12%</b>
Übergeordnet	Landrat	1,00	1,00	0,00	0%
Übergeordnet	Büro Landrat	12,00	13,17	-1,67	-13%
Übergeordnet	Beauftragte	3,00	2,98	0,02	1%
Übergeordnet	Personalrat	5,00	4,77	0,23	5%
Übergeordnet	Abtl. Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und Internationale Beziehungen (SWIB)	9,47	11,21	-1,74	-16%
Übergeordnet	Rechnungsprüfungsamt	5,48	7,00	-1,52	-22%
Übergeordnet	Recht- und Kommunalamt	15,62	17,62	-2,00	-11%
<b>Dezernat I</b>	<b>Summe</b>	<b>361,47</b>	<b>436,42</b>	<b>-74,95</b>	<b>-17%</b>
Dez I	Beigeordneter	3,00	2,90	0,10	3%
Dez I	Stabstelle Strategische Steuerung	3,56	4,41	-0,85	-19%
Dez I	Stabstelle Kreishaushalt/Controlling	5,17	5,87	-0,70	-12%
Dez I	Abtl. Organisationsentwicklung und Beratung	13,65	19,59	-5,94	-30%
Dez I	Abtl. IT	29,22	32,46	-3,24	-10%
Dez I	Abtl. Zentrales Rechnungswesen	28,65	31,90	-3,25	-10%
Dez I	Abtl. Bürgerservice	36,69	53,77	-17,06	-32%



Dez I	Hauptamt	38,10	43,80	-5,70	-13%
Dez I	Amt für Hoch- und Tiefbau	124,22	140,02	-15,80	-11%
Dez I	Ordnungsamt	79,23	101,70	-22,47	-22%
<b>Dezernat II</b>	<b>Summe</b>	<b>422,76</b>	<b>434,68</b>	<b>-11,92</b>	<b>-3%</b>
Dez II	Beigeordnete	11,23	11,74	-0,51	-4%
Dez II	Jugendamt	170,60	178,94	-8,34	-5%
Dez II	Sozialamt	81,37	86,20	-4,83	-6%
Dez II	Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt	53,88	54,33	-0,45	-1%
Dez II	Gesundheitsamt	81,31	80,52	0,79	1%
Dez II	Amt für Brandschutz/Katastrophenschutz/Rettungswesen	24,38	22,95	1,43	6%
<b>Dezernat III</b>	<b>Summe</b>	<b>295,27</b>	<b>325,63</b>	<b>-30,36</b>	<b>-9%</b>
Dez III	Dezernent	4,00	8,82	-4,82	-55%
Dez III	Abteilung Bauaufsicht	21,53	23,90	-2,36	-10%
Dez III	Umweltamt	75,92	78,08	-2,16	-3%
Dez III	Amt für Infrastruktur und Mobilität	24,26	31,00	-6,74	-22%
Dez III	Kreisforstamt	22,30	26,70	-4,40	-16%
Dez III	Amt für Vermessungswesen und Flurneuordnung	65,46	78,75	-13,29	-17%
Dez III	Schul- und Sportamt	81,80	78,39	3,41	4%

Tabelle 3-2: Ergebnis der Personalbedarfsermittlung

Über die Gesamtorganisation lässt sich ein Teil der Abweichungen durch die Erhöhung der Leitungsspanne auf 1 zu 20 Personen bzw. bei Annahme gleichbleibender durchschnittlicher Beschäftigungsrate von ca. 93 Prozent 1 zu 18,5 VZÄ erklären. Die Erhöhung der Leitungsspanne verringert die zeitlichen Ressourcen jeder Führungskraft je unterstelltem Mitarbeiter und ist nur durch deutliche Absenkung der Qualitätsstandards in Bezug auf die Führungsaufgaben möglich.

### 3.3.1 Personalbedarf im übergeordneten Bereich

Im übergeordneten Bereich weist die Personalbedarfsermittlung insgesamt einen Bedarf von rund 51 VZÄ aus und weicht damit um insgesamt 12 Prozent beziehungsweise knapp 7 VZÄ von der tatsächlichen Besetzung ab.

Die größten Abweichungen zeigen sich in den beiden dem Landrat direkt zugeordneten Fachämtern Rechts- und Kommunalamt sowie Rechnungsprüfungsamt sowie der Abteilung Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und internationale Beziehungen. In der Abteilung Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und Internationale Beziehungen (SWIB) reduzieren sich die Aufgaben im Wesentlichen auf den Bereich der Wirtschaftsförderung. Dadurch kommt es zu deutlichen Einsparungen von Personalressourcen, die derzeit für freiwillige Aufgaben aufgewendet werden. Gleichzeitig erhöhen wir die Personalressourcen für den Bereich Wirtschaftsförderung vor dem Hintergrund der Empfehlung der Reintegration der Aufgabenerledigung aus der Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO) zurück in die Kernverwaltung. Insgesamt bedeutet dies eine Verschiebung der Personalressourcen.

### 3.3.2 Personalbedarf im Dezernat I

Die Personalbedarfsermittlung weist für das Dezernat I einen Gesamtpersonalbedarf von etwa 361 VZÄ aus, was einer Reduktion von knapp 75 VZÄ bzw. circa 17 Prozent im Vergleich zu den derzeitigen Personalressourcen entspricht.

Der größten prozentualen Minderbedarf wurde in der Abteilung Organisationsentwicklung und Beratung sowie der Abteilung Bürgerservice (hierzu siehe Kapitel 6) ausgewiesen (> 30 Prozent), was vorrangig durch die Reduktion und Streichung freiwilliger Aufgaben erklärbar ist.

Der größte nominale Minderbedarf wurde im Amt für Hoch- und Tiefbau, insbesondere im Bereich der Straßenmeistereien, ausgewiesen (ca. 11 VZÄ – entspricht etwa 10 Prozent der derzeitigen Personalressourcen). Die Verringerung der Personalressourcen in den Straßenmeistereien kann punktuell zu Engpässen führen, insbesondere, wenn unter extremen Bedingungen zeitweise viele Kapazitäten für den Winterdienst gebunden werden. Unter Konsolidierungsaspekten ist jedoch eine kurzfristige Begegnung der Problematik nach Bedarf durch befristeten Einsatz von Zusatzpersonal sinnvoller als die dauerhafte Aufstockung des Personals. Mögliche Lösungsansätze können in der Beauftragung externer Dienstleister oder dem Einsatz von kurzfristig verfügbarem freiwilligen Hilfspersonal sein. Besonders in ländlichen Regionen ziehen Kreisverwaltungen oft Landwirte oder lokale Betriebe hinzu, um Winterdienstarbeiten zu erledigen. Der Einsatz von Arbeitslosen oder Asylbewerbern im Winterdienst unterliegt verschiedensten rechtlichen Hürden. Die diversen Organisationseinheiten des Landratsamtes (Jobcenter, Amt- für Hoch- und Tiefbau, Ordnungsamt) sollten aber auch diese Möglichkeiten gemeinsam prüfen.

Weitere Minderbedarfe wurden im Ordnungsamt – Bereiche Asylrecht und Integration festgestellt und ausgewiesen.

### 3.3.3 Personalbedarf im Dezernat II

In Dezernat II weist die Personalbedarfsermittlung insgesamt einen Bedarf von knapp 423 VZÄ exklusive der notwendigen Personalressourcen für das Jobcenter aus. Dies entspricht einem Minderbedarf von knapp 12 VZÄ bzw. 3 Prozent im Vergleich zu dem derzeitigen Personalbestand.

Im Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt ist anzumerken, dass weiterhin 14 VZÄ für die Fleischbeschau im Stellenplan stehen. Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um Platzhalter für nach Stück vergütete Tierärzte, die im Auftrag des Kreises die Fleischbeschau vornehmen. Zusätzlich finden sich 4 VZÄ im Stellenplan des LÜVA für die Bekämpfung der Afrikanischen Schweinepest, die über den Finanzausgleich des Freistaates finanziert werden und unter Vorbehalt dieser Finanzierung besetzt werden können. Bei diesen Stellen handelt es sich um vollfinanzierte Stellen zur Bekämpfung der Afrikanischen Schweinepest, die sich auch für die Zukunft wieder in der Beantragung befinden und bei weiterer Finanzierung und Besetzung keine Auswirkungen auf den Kreishaushalt haben. Gleiches gilt für die ASP-Stellen im übergeordneten Bereich des Dezernat II.

Bei dem in der PBE für den Bereich LÜVA ausgewiesene Konsolidierungspotenzial handelt es sich demnach nicht um Einsparpotenziale durch tatsächliche Personalreduktion, sondern um

Bereinigung des Stellenplans auf haushaltsrelevante Stellen. In einigen Sachgebieten des LÜVA und des Gesundheitsamtes wurde im Gegenteil zu einer Reduktion der personellen Ressourcen ein Mehrbedarf für die langfristige Erfüllung der verpflichtenden Aufgaben unter minimalen Qualitätsanforderungen errechnet. Die Erfüllung der pflichtigen ärztlichen Tätigkeiten sind mit den vorhandenen Personalressourcen nicht dauerhaft zu gewährleisten.

Im Bereich des Jugendamtes und des Sozialamtes weist die Berechnung nach intensiver Untersuchung (dazu auch Kapitel 4.3) insgesamt wenig Konsolidierungspotenzial aus.

### 3.3.4 Personalbedarf im Dezernat III

Die Personalbedarfsermittlung weist für das Dezernat III einen Gesamtpersonalbedarf von knapp 295 VZÄ aus, was einer Reduktion von rund 30 VZÄ bzw. knapp 9 Prozent im Vergleich zu den derzeitigen Personalressourcen entspricht.

Im Amt für Infrastruktur und Mobilität begründen sich die Abweichungen insbesondere durch Reduktion der Personalressourcen in den Bereichen Planung und Baustellen sowie Kürzung der Ressourcen für den Assistenzbereich. Im Kreisforstamt ergeben sich wesentliche Einsparmöglichkeiten durch die Streichung von freiwilligen Aufgaben (Wolfsbüro und Freiwilligendienste). Im Schul- und Sportamt weist die Personalbedarfsermittlung einen geringen Mehrbedarf aus. Dies erklärt sich durch den Mehrbedarf an Hausmeistern, die derzeit z.T. über externe Dienstleister zur Verfügung gestellt werden und sich deshalb momentan nur teilweise im Stellenplan wiederfinden.

### 3.4 Auswirkungen auf den Personalhaushalt

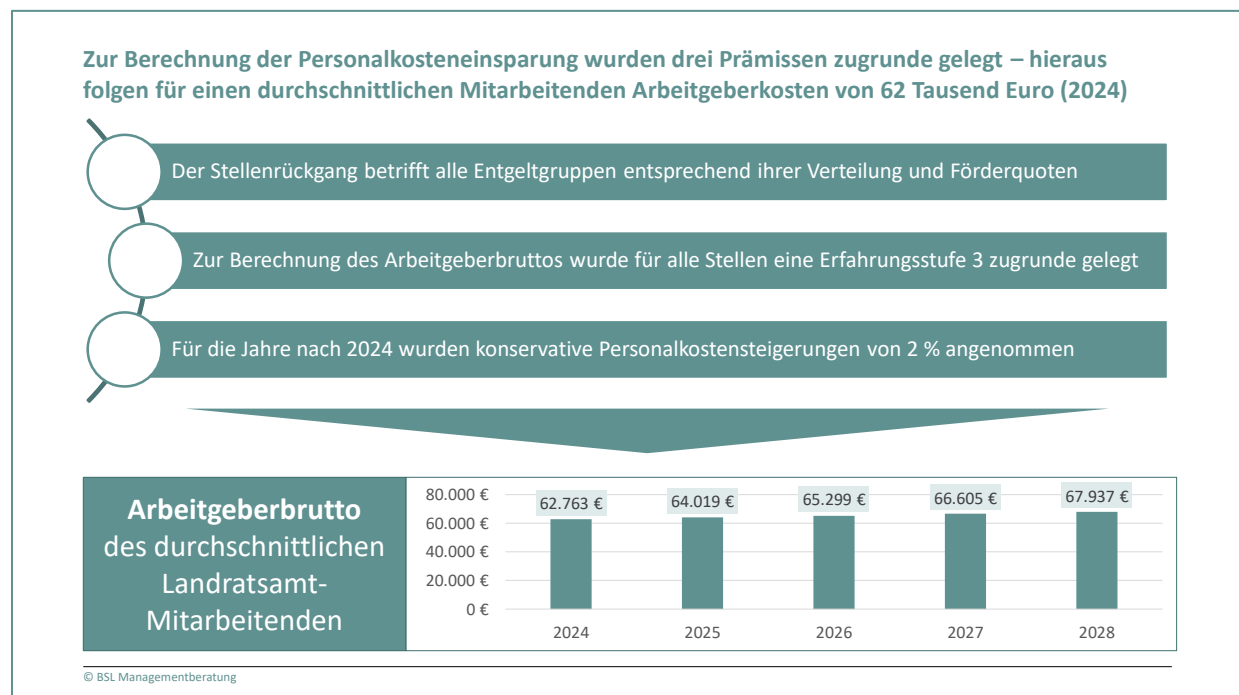


Abbildung 3-2: Voraussetzungen zur Berechnung der Personalkosteneinsparung

Unter Annahme der durchschnittlichen Personalkosten ergeben sich Einsparungen von rund 8,4 Mio. Euro für das Jahr 2028 bzw. 16,6 Mio. Euro für den Betrachtungszeitraum bis 2028 bei Umsetzung der Maßnahme ab 2026.

Die Berechnung der Arbeitgeberkosten für Mitarbeiter eines Landratsamts stützt sich auf mehrere methodische Annahmen, um die finanziellen Auswirkungen geplanter Personalmaßnahmen zu ermitteln. Zentrale Parameter dieser Berechnung umfassen die Berücksichtigung von Erfahrungsstufen und Entgeltgruppen (EG). Besonderes Augenmerk wird auf die Projektion zukünftiger Kosten gelegt, wobei moderate Wachstumsraten dem zugrunde gelegt werden, um eine konservative Prognose zu gewährleisten. Diese Herangehensweise ermöglicht eine fundierte Grundlage für die strategische Planung im Hinblick auf Personalabbau und Kostenkontrolle. Die Berechnung in obiger Abbildung verdeutlicht die langfristige Entwicklung der Personalkosten eines durchschnittlichen Mitarbeitenden im Landratsamt und bietet eine Basis, um potenzielle Einsparungen und finanzielle Auswirkungen für die kommenden Jahre systematisch zu erfassen.

### 3.5 Mögliche Auswirkungen bei Umsetzung

In Kapitel 3.1 Methodik haben wir bereits dargelegt, dass wir uns bei der Personalbedarfsermittlung jeweils an den unteren Werten orientiert haben. Wenn diese Personalbedarfsermittlung umgesetzt wird, wird dies sichtbare Auswirkungen auf das Landratsamt haben.

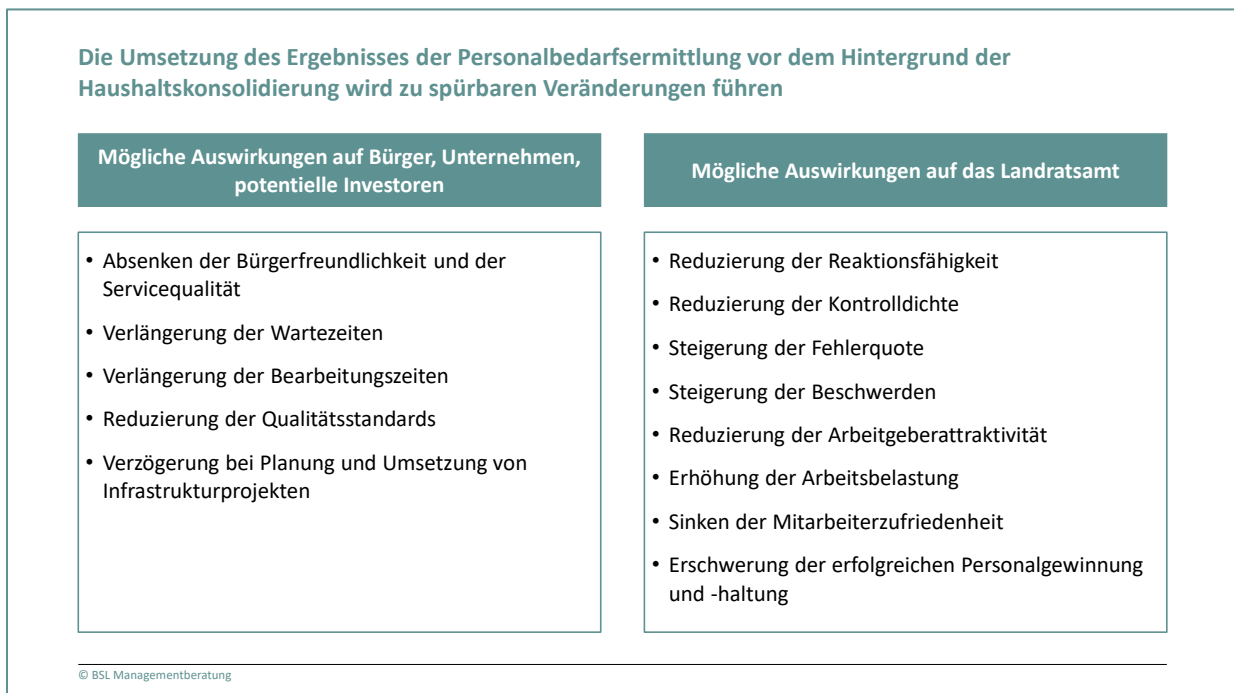


Abbildung 3-3: Mögliche Auswirkungen nach Umsetzung der Personalbedarfsermittlung

Eine Reihe von Auswirkungen sind in der oben stehenden Abbildung benannt. Es ist einerseits zu erwarten, dass die Fehlerquote und damit die Zahl der Beschwerden ansteigen wird, gleichzeitig wird die Arbeitgeberattraktivität leiden, v.a. durch die Erhöhung der Arbeitsbelastung und das Sinken der Mitarbeiterzufriedenheit. Das Landratsamt wird es noch schwer haben mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.

Für die Bürger, die Unternehmen und weitere Stakeholder wird eine weitere Reduzierung der Mitarbeitenden im Landratsamt zu längeren Warte- und Bearbeitungszeiten führen. Es werden Abstriche bei Standards in Kauf zu nehmen sein, etwa durch eine zeitliche Streckung oder qualitative Reduzierung der Leistungserbringung. Die Bürgerfreundlichkeit und die Reaktionsfähigkeit des Landratsamtes wird absinken.

### 3.6 Ergebnis der derzeitigen qualitativen Personalausstattung

Neben der Bemessung der notwendigen Personalressourcen je Fachaufgabe wurden im Rahmen dieser Untersuchung auch die Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen analysiert. Insgesamt wurden mehr als 1.900 Stellenbeschreibungen auf die Anforderungen an die Stelleninhaber sowie die Entgeltgruppen geprüft.

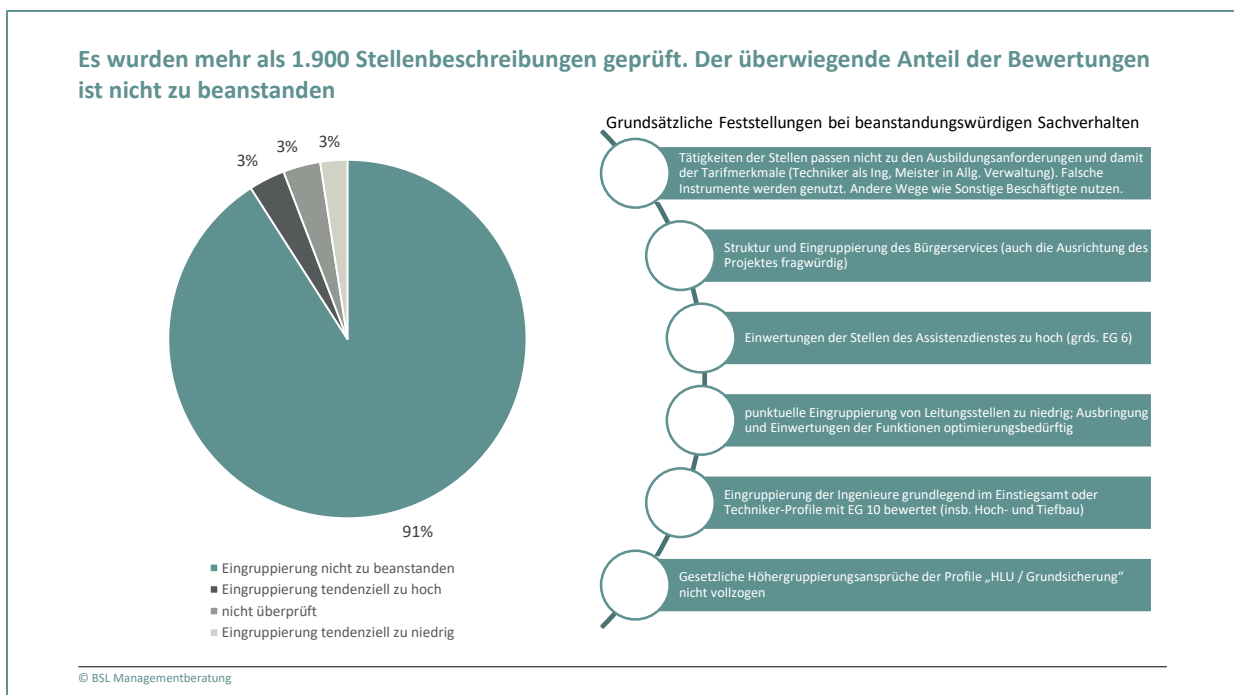


Abbildung 3-4: Prüfung der Stellenbeschreibungen und -bewertungen

Insgesamt sind die Stellenanforderungen und Eingruppierungen in den meisten Fällen nicht zu beanstanden, bei mehr als 90 Prozent der untersuchten Stellenbeschreibungen ist sowohl das Anforderungsprofil an die Stelleninhaber sowie die Bewertung aufgrund tariflicher Merkmale nachvollziehbar und nicht zu beanstanden.

<b>Feststellung 1</b>	Der Überblick über die Stellenbeschreibungen und -bewertungsgutachten in Kasaia ist vorbildlich. Der weit überwiegende Anteil der Bewertungen ist nicht zu beanstanden.
-----------------------	---

Auffällig sind jedoch die unterschiedlichen Bewertungen der einzelnen Assistenzstellen, die zwischen EG5 und EG9a eingruppiert sind. Hier ist eine Vereinheitlichung der Assistenzaufgaben, der Anforderungen und der Eingruppierung auf i.d.R. EG6 zu empfehlen.

**Empfehlung 1** Die Aufgaben der Assistenzdienste sind zu vereinheitlichen.

**Empfehlung 2** Die Eingruppierung der Assistenzdienste ist auf EG 6 zu vereinheitlichen.

Eine weitere, kostenrelevante Auffälligkeit findet sich im Bereich der Leitungskräfte. In der derzeitigen Aufbauorganisation existieren z.T. drei Ebenen, denen wirkliche Leitungskräfte vorstehen (folgende Abbildung). Die Eingruppierung der Leitungskräfte variiert zwischen EG9a und EG15/A15. Auch in den jeweiligen Hierarchieebenen gibt es auffällige Varianzen.

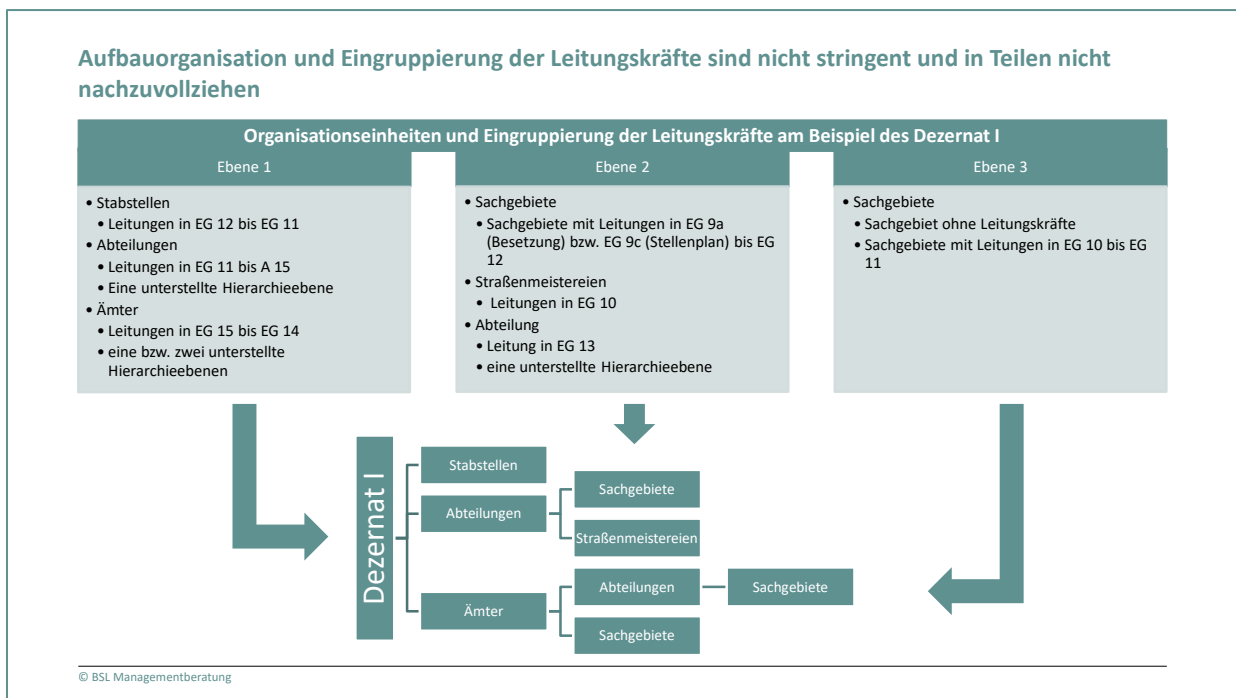


Abbildung 3-5: Leitungsebenen

Insbesondere Stellen mit Leitungsanteilen wurden in der Überprüfung der Stellenbewertungen als zu niedrig beanstandet. Es empfiehlt sich eine Neubewertung der Leitungsstellen.

Auch im Bereich HLU/Grundsicherung im Sozialamt finden sich Stellen, die nach geltenden gesetzlichen und tariflichen Regeln mit höheren Entgeltstufen bewertet werden müssen. Es ist darauf zu achten, dass gesetzliche Höhergruppierungsansprüche zeitnah umgesetzt werden. Die Qualifikations- und Anforderungsprofil der Stelleninhaber sind entsprechend anzupassen.

**Empfehlung 3** Die tariflichen und gesetzlichen Vorgaben bei der Stellenbewertung sind einzuhalten.

### 3.7 Vergleich: Personalbemessung des Sächsischen Rechnungshofes

Im Vergleich zu der zu Beginn von Kap. 3.2 beschriebenen Personalbedarfsermittlung wurde einem weiteren Schritt der Personalbedarf des Landkreises Görlitz auf Basis der Organisationsempfehlungen des Sächsischen Rechnungshofes (SRH) berechnet. Diese Empfehlungen, die seit

den 1990er Jahren entwickelt und zuletzt im Zuge der Kreisgebiets- und Funktionalreform 2008 überarbeitet wurden, bieten sächsischen Landkreisen eine fundierte Grundlage zur Beurteilung und Optimierung ihrer Personal- und Organisationsstrukturen. Das Modell des SRH basiert auf umfassenden Prüfungen des wirtschaftlichen Personaleinsatzes und berücksichtigt die spezifischen Aufgaben und Anforderungen sächsischer Landkreise. Gleichzeitig stand die Berechnung anhand der Kennzahlen des Sächsischen Rechnungshofes im Landkreis Görlitz jedoch in der Kritik, da weder geografische noch sozioökonomische Besonderheiten des Landkreises individuell betrachtet werden und die Kennzahlen z.T. die aktuellen Anforderungen an Aufgaben nicht abbilden (die Kennzahlen beziehen sich i.d.R. auf eine Berechnung von 2010).

Die Berechnung des Sächsischen Rechnungshofes erfolgt auf Grundlage von 29 Aufgabengruppen, die sich nur teilweise mit der Ämterstruktur des Landkreises Görlitz decken.

Zur Berechnung der benötigten VZÄ im Landkreis Görlitz wurde ein strukturiertes Vorgehen gewählt, das sich an diesem Modell orientiert, den Personalbedarf jedoch in der aktuellen Logik der Aufbauorganisation des Landkreises abbildet.

Zunächst wurden die einzelnen Ämter des Landkreises aufgefordert, ihre spezifischen Fallzahlen für die jeweiligen Aufgabenbereiche und aufwandsbezogene Merkmale zu melden. Anschließend wurden die gemeldeten Fallzahlen mit den vom SRH entwickelten Referenzkennzahlen für Modell-Landkreise in Relation gesetzt. Diese Kennzahlen, die für Landkreise vergleichbarer Größe und Struktur entwickelt wurden, dienen als Benchmark, um den erforderlichen Personalbedarf präzise abzuleiten. Auf dieser Basis konnte für jede Fachaufgabe der Ämter mit Ausnahme der Aufgaben des Sachgebiets Fleischhygiene aus dem LÜVA der Personalbedarf ermittelt werden.

In der Gesamtbetrachtung ergibt sich laut der Berechnung nach dem Sächsischen Rechnungshof ein Personalminderbedarf für die Gesamtorganisation exklusive Regiebetriebe von 102,6 VZÄ im Vergleich zur Besetzung von Stand April 2024. Setzt man für die Berechnung des durch den Sächsischen Rechnungshof nicht bemessenen Aufgabenbereich Fleischhygiene den derzeitigen Personalbestand von 20,2 VZÄ bleibt eine Abweichung von etwa 80 VZÄ (-6,5%). Besonders auffällig sind die Abweichungen zwischen der Berechnung des Sächsischen Rechnungshofes und der Besetzung von April 2024 im Jugendamt (-71 VZÄ), hier insbesondere in den Sachgebieten Allgemeine Soziale Dienste (-27,7 VZÄ), Unterhaltsvorschuss (-9 VZÄ) und Wirtschaftliche Jugendhilfe (-5,1 VZÄ), im Ordnungsamt (-20,1 VZÄ) und im Hauptamt ohne SG Personal (-9,8 VZÄ).

Organisations-einheit	Bemessung nach Särh	Personalbestand Gör-litz 04/24	Differenz	Anmerkung
<b>Leitungsaufgaben</b>	82,01	94,18	-12,17	
<b>Bereich Landrat</b>	7,35	20,92	-13,57	Ohne LR
<b>SWIB</b>	4,99	10,21	-5,22	
<b>RPA</b>	13,41	6	7,41	
<b>RKA</b>	14,97	16,56	-1,59	
<b>Dezernat I</b>	0	1,9	-1,9	Ohne BGO
<b>Stabst. Strat. Steuerung</b>	0	4,41	-4,41	



<b>Finanzverwaltung</b>	78,58	35,77	42,81	Abt. Zentrales Rechnungswesen plus Stabst. Kreishaushalt
<b>Abtl. Organisation</b>	0,00	18,59	-18,59	
<b>Abtl. IT</b>	27,7	27,46	0,24	
<b>Straßenverkehrsamt</b>	74,71	72,94	1,77	SG Bürgerbüro, Fahrerlaubnisbehörde, KfZ-Zulassung, AIM
<b>Personalamt</b>	15,07	13,87	1,25	SG Personal
<b>Hauptamt sonstige Aufgaben</b>	16,31	26,06	-9,75	HA ohne SG Personal
<b>Service und Information</b>	0,00	4,79	-4,79	Abtl. Bürgerservice (übergeordnet) plus SG Servicecenter
<b>AHT</b>	138,81	135,21	3,60	
<b>Ordnungsamt</b>	75,15	95,25	-20,1	
<b>Dezernat II</b>	14,51	10,74	3,77	
<b>Jugendamt</b>	93,4	165,25	-71,85	
<b>Sozialamt</b>	87,03	79,25	7,78	
<b>LÜVA</b>	11,34	50,41	-39,07	Ohne Berechnung des SG Fleischhygiene
<b>Gesundheitsamt</b>	66,07	74,5	-8,43	
<b>BKR</b>	37,22	19,95	17,27	
<b>Jobcenter (JC)</b>	198,32	289,33	-91,01	Nicht in der Gesamtpersonalberechnung
<b>Dezernat III</b>	0,00	7,82	-7,82	Ohne Dezernent
<b>Abtl. Bauaufsicht</b>	28,52	21,9	6,62	
<b>Umweltamt</b>	105,71	73,09	32,62	
<b>Forstamt</b>	17,24	23,71	-6,47	
<b>AVF</b>	68,12	70,16	-2,04	
<b>Schul- und Sportamt</b>	73,61	73,58	0,03	
<b>Gesamt ohne JC</b>	<b>1.151,83</b>	<b>1.254,43</b>	<b>-102,60</b>	
<b>Gesamt mit JC</b>	<b>1.350,15</b>	<b>1.543,76</b>	<b>-193,61</b>	

Tabelle 3-3: Personalbemessung des Sächsischen Rechnungshofes



## 4 PRÜFUNG DER KONSOLIDIERUNG DER AUFWENDUNGEN IN DEN AUFGABENBEREICHEN DES JUGEND- UND SOZIALAMTES

Angesichts der stark gestiegenen Ausgaben in den Bereichen Jugend und Soziales im Landkreis Görlitz wurde im Rahmen des Konsolidierungsgutachtens auch eine detaillierte Prüfung dieser Bereiche durchgeführt. Diese Untersuchung zielte darauf ab, Einsparpotenziale zu identifizieren, ohne die Qualität der Leistungen zu beeinträchtigen oder gesetzliche Vorgaben auszuhebeln. Dem Projektauftrag folgend wurden hierbei sowohl Sach- als auch die Personalkosten betrachtet. Der Fokus lag auf der Effizienzsteigerung und der Überprüfung freiwilliger und pflichtiger Leistungen. Ziel war es, die größten Kostenfaktoren zu ermitteln und Möglichkeiten zur Optimierung der eingesetzten Ressourcen zu finden.

### 4.1 Entwicklung der Sozialausgaben und Bedeutung für den Kreishaushalt

In den vergangenen Jahren verzeichnen insbesondere die Bereichen Jugend und Soziales einen stetigen Kostenanstieg.

Der gesamte Haushaltsansatz (Sachkosten Personalkosten, Umlagen und Erstattungen) im Jugendamt stieg von 49,9 Mio. Euro im Jahr 2019 auf 67,8 Mio. Euro in 2023, das entspricht einem Anstieg von etwa 35 Prozent in fünf Jahren. Der Haushaltsansatz im Sozialamt stieg von 41,9 Mio. Euro im Jahr 2019 auf 77,9 Mio. Euro im Jahr 2023, was einem Anstieg von knapp 86 Prozent bedeutet.

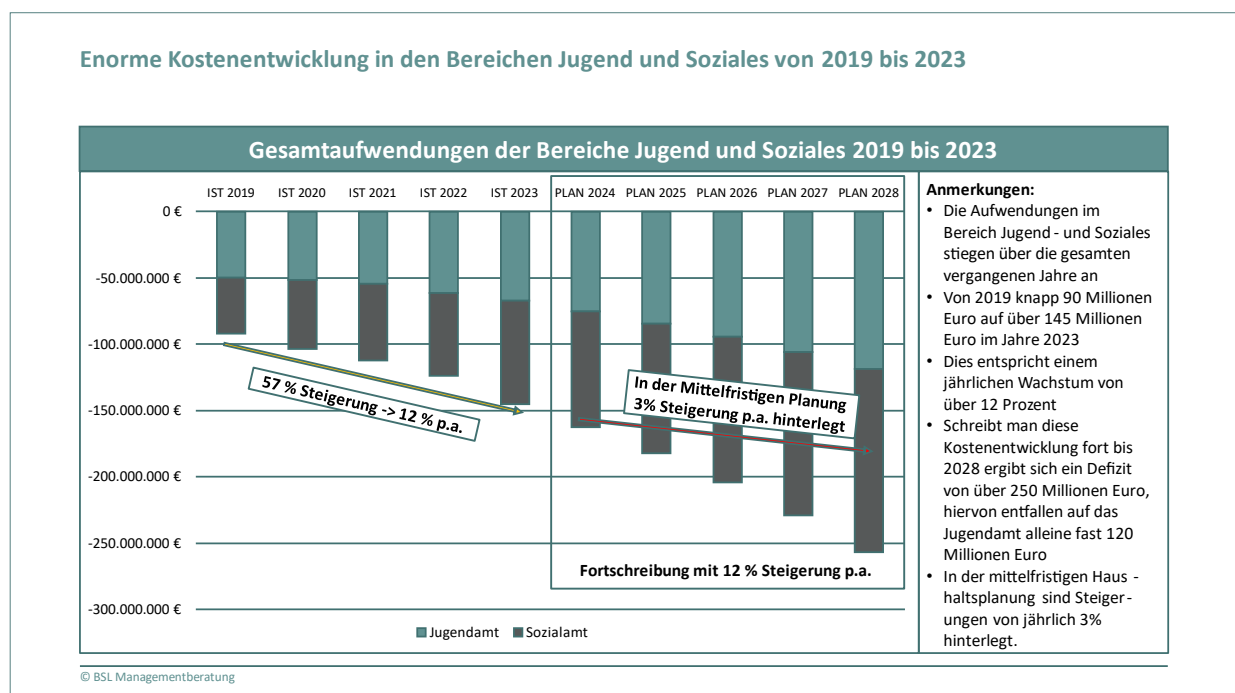


Abbildung 4-1: Kostenentwicklung in den Bereichen Jugend und Soziales

Der Gesamtkostenanstieg in den Bereichen Jugendamt und Sozialamt betrug demnach in den Jahren 2019 bis 2023 mehr als 55 Mio. Euro, was einer Steigerung von 57 Prozent für den Fünfjahreszeitraum bzw. einer durchschnittlichen Steigerung von 12 Prozent pro Jahr entspricht (vgl. die vorangestellte Abbildung).

Die durchschnittliche Kostensteigerung der letzten fünf Jahre zugrunde legend, würden sich im Jahr 2028 zu Kosten von mehr als 250 Mio. Euro ergeben.

Die Gesamtkostensteigerung lässt sich im Wesentlichen auf vier Aspekte zurückführen:

- Steigerung der Sachkosten durch Steigerung der Anzahl der bewilligten Leistungen
- Steigerung der Sachkosten durch Erhöhung der Kosten je Leistung (allg. Inflation, höhere Personalkosten bei Leistungserbringern u.a.)
- Steigerung der Personalressourcen
- Steigerung der Personalkosten je Mitarbeiter durch Tarifsteigerungen und gesetzliche Höhergruppiierungsansprüche.

In der mittelfristigen Haushaltsplanung des Landkreises wurde lediglich eine Steigerung von 3% der Kosten angenommen. Dies entspräche im Jahr 2028 Gesamtkosten von etwa 168 Mio. Euro. Setzt sich die oben beschriebene Kostensteigerung von 12 Prozent pro Jahr fort, wird der Haushalt des Landkreises Görlitz jedoch mit mehr als 250 Mio. Euro belastet, sein, rund 82 Mio. Euro mehr als geplant. Die Risiken durch steigende Kosten im Bereich Jugend und Soziales für den Landkreis Görlitz sind also erheblich.

## **4.2 Methodik und Inhalte der Betrachtung**

Um das Potenzial einer möglichen Kostendämpfung zu prüfen, gibt es fünf Analysebausteine, die systematisch und kombiniert zum Einsatz kamen:

1. Prüfung der Anspruchshöhe und Kostenübernahmeverpflichtung des Landkreises: Hierbei wird untersucht, ob die für die jeweiligen Leistungen eine grundsätzliche Anspruchsberechtigung besteht und ob der Kreis zur Umsetzung bzw. Finanzierung dieser Leistungen verpflichtet ist.
2. Betrachtung der Leistungsprozesse: Durch intensive Auseinandersetzung mit den Leistungsprozessen können Optimierungspotenziale identifiziert werden und Prozessabläufe effizienter gestaltet werden.
3. Untersuchung der Leistungstiefe: Es wird geprüft, in welcher Form und welchem Umfang Leistungen zu gewähren sind und ob durch Reduktion der Bewilligungsdauer oder Leistungsintensität Kosten reduziert werden können.
4. Analyse der Bearbeitungsintensität: Bei der Betrachtung der Bearbeitungsintensität steht im Fokus, ob eine Veränderung der Durchlaufzeit durch Erhöhung der Wartezeit oder eine Verkürzung der Bearbeitungszeit durch veränderte Qualitätsanforderungen zu einer Kostenersparnis führen kann.
5. Prüfung der Steuerungsstruktur: Im Fokus steht die Frage, wie auf struktureller Ebene der Kosteneinsatz geprüft wird, z.B. durch Prüfung im 4-Augen-Prinzip oder finale Freigabe von Leistungen durch andere Sachgebiete.

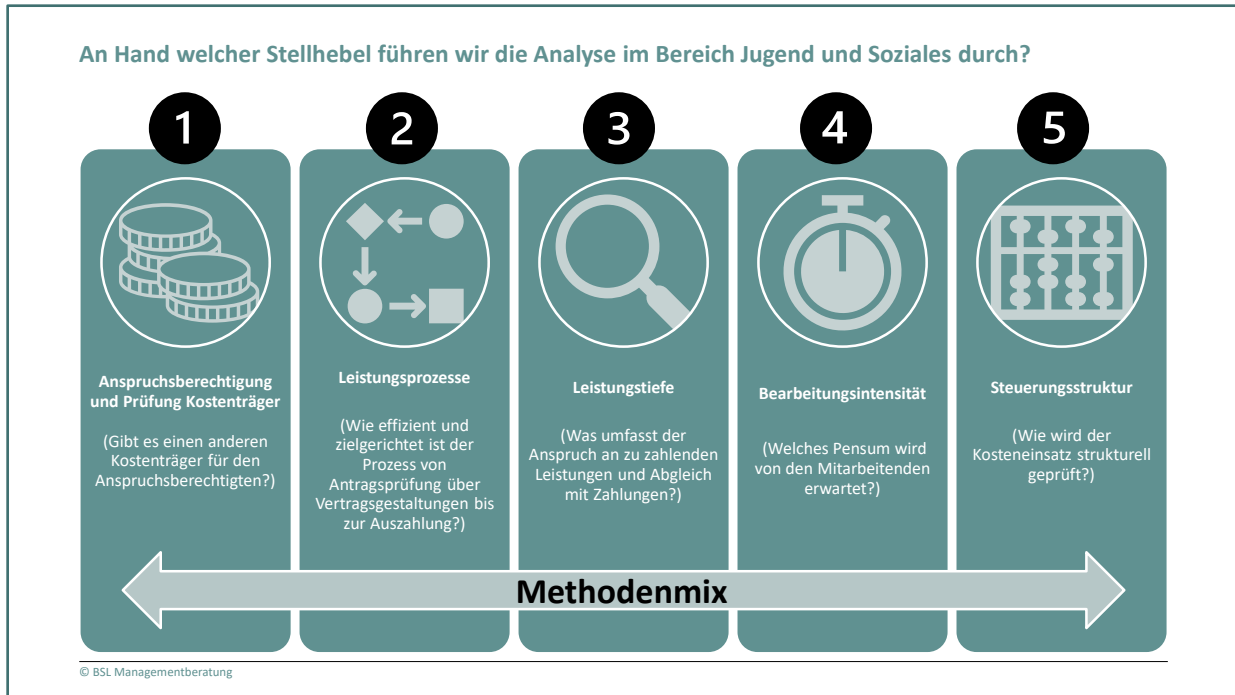


Abbildung 4-2: Untersuchungsverfahren in den Bereichen Jugend und Soziales

Aus der Kombination der fünf Analysebausteine ergeben sich drei Prüfmodule, die in den nachfolgenden Kapiteln detaillierter dargestellt werden.

Prüfungsmodul 1 ist die Personalbedarfsermittlung unter Berücksichtigung der Analysebausteine 2 – Leistungsprozesse und 4 – Bearbeitungsintensität. Prüfungsmodul 2 ist die Standardprüfung auf Grundlage der Analysebausteine 1 – Anspruchsberechtigung und Prüfung Kostenträger und 3 – Leistungstiefe. Aus dem Prüfungsmodul 2 ergibt sich in Fällen mit theoretischen Einsparmöglichkeiten das Prüfungsmodul 3, die konkrete Fallprüfung, wie sie im Jugendamt durchgeführt wurde.

Bei der Prüfung der Personalaufwendungen in der vorliegenden PBE flossen neben der Betrachtung der Leistungsprozesse auch die Bearbeitungsintensität, also insbesondere die Durchlaufzeit pro Fall, mit ein.

Die Prüfung der Sachkostenaufwendungen folgte, wie auch die Personalbedarfsermittlung (vgl. dazu Kapitel 3.1) einer methodisch fundierten und standardisierten Vorgehensweise, die verschiedene quantitative und qualitative Perspektiven integriert und individuelle Besonderheiten des Landkreises berücksichtigt. Im ersten Schritt wurden die Sachaufwendungen nach freiwilligen, pflichtigen und bedingt pflichtigen Leistungen kategorisiert. In einem weiteren Schritt wurde die Leistungstiefe, also die Anspruchshöhe und Anspruchsdauer von Leistungen geprüft.

### 4.3 Personalbedarf/ Bearbeitungsintensität

Von den o.g. zu erwartenden Gesamtdefizit von etwa 250 Mio. Euro für das Jahr 2028 im Bereich Jugend und Soziales entfallen nach heutigem Stand etwa 25 Mio. Euro auf die Personalkosten.

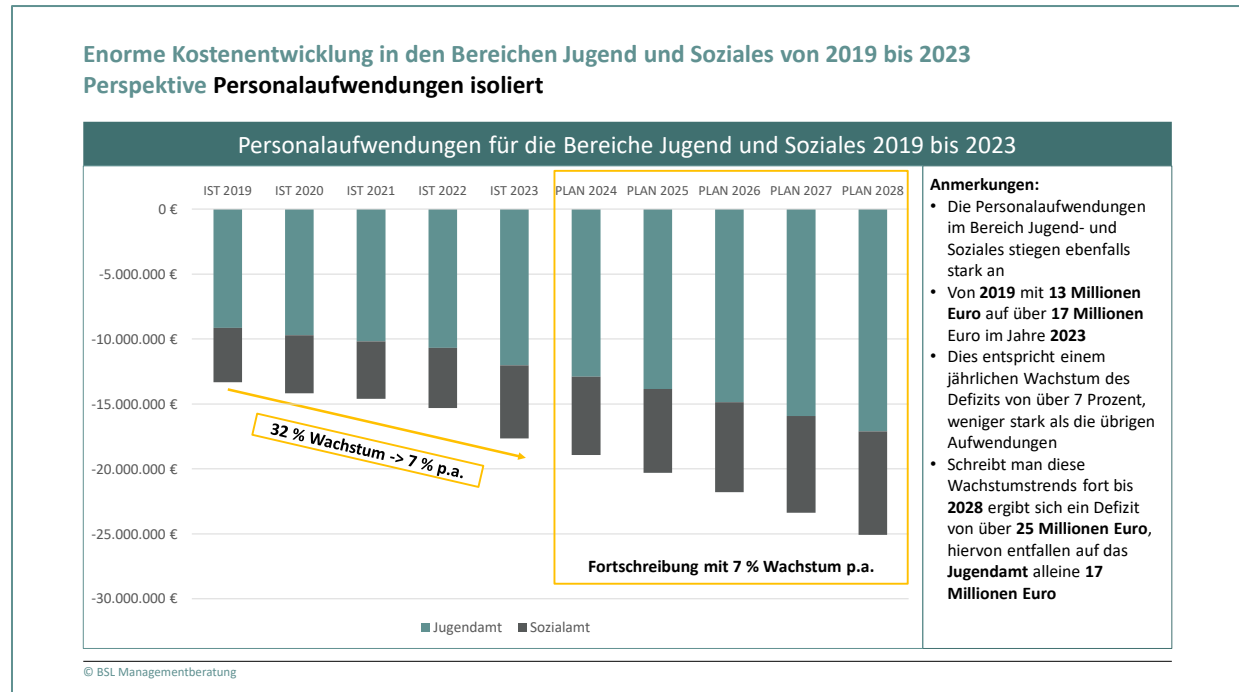


Abbildung 4-3: Entwicklung der Personalaufwendungen in den Bereichen Jugend und Soziales

Zwar steigen die Personalkosten in dieser Modellrechnung mit durchschnittlich 7 Prozent p.a. aufgrund von Anpassungen der Lohnkosten und vermehrtem Personaleinsatz weniger stark an als die Gesamtkosten (siehe Kapitel 4.1), dennoch zeigt sich die Reduktion der Personalressourcen insgesamt als relevanter Konsolidierungshebel.

Im Bereich des Jugendamtes werden derzeit Personalressourcen von 178,9 VZÄ eingesetzt. Nach der in Kapitel 3 beschriebenen Personalbedarfsermittlung werden für die Aufgabenerledigung unter qualitativen und quantitativen Mindestanforderungen 170,6 VZÄ benötigt. Dies entspricht einem Minderbedarf von etwa 8 VZÄ bzw. einer Reduktion von etwa 5 Prozent. Damit liegt das Konsolidierungspotenzial durch Personalressourcenreduktion deutlich unter dem Gesamtkonsolidierungspotenzial von -10 Prozent über alle Organisationseinheiten.

Im Detail ergibt sich der veränderte Personalbedarf von 8 VZÄ im Wesentlichen aus der Vergrößerung der Leitungspanne (-5 VZÄ), der Streichung der Flexstellen (-4,9 VZÄ) und Streichung von Personalressourcen für freiwillige Aufgaben(anteile) in den Projekten der Frühen Hilfen und Demokratieförderung und der Auslagerung der operativen Schulsozialarbeit (-4,5 VZÄ) sowie einem Mehrbedarf von 2,1 VZÄ für Schulsozialarbeiter und einem Mehrbedarf von knapp 2,9 VZÄ für den Bereich Wirtschaftliche Jugendhilfe.

Der Verzicht auf Ressourcen für freiwillige Leistungen ist unter Konsolidierungsaspekten zwar unabdingbar, geht allerdings mit weitreichenden Risiken für die Fallentwicklung im Zuständigkeitsbereich des Jugendamtes einher. Insbesondere die für die Frühen Hilfen eingesetzten Personalressourcen sollen spätere Unterstützungsmaßnahmen mit Auswirkungen auf Personal- und Sachkosten vorbeugen. Die Teilnahme an den Projekten ist außerdem Voraussetzung zum Erhalt der entsprechenden Bundes-/Landesförderung.

In den Fachaufgaben des Jugendamtes werden nur minimale Minderbedarfe in den Bereichen Amtsvormundschaften und Beistandschaften (-1,5 VZÄ) ausgewiesen. Dagegen steht ein

deutlicher Mehrbedarf in den Bereichen Wirtschaftliche Jugendhilfe (+2,8 VZÄ) und moderate Mehrbedarfe in den Bereichen Unterhaltsvorschuss (+0,3 VZÄ) und Allgemeine Soziale Dienste (+0,9 VZÄ).

Da der Personalbedarfsermittlung Kennzahlen zugrunde liegen, die vollständig optimierte Prozessabläufe bei der Fallbearbeitung sowie den qualitativen Mindeststandard antizipieren, bedeutet der ausgewiesene Mehrbedarf, dass eine gesetzeskonforme Aufgabenerledigung mit dem derzeitigen Personalbestand nicht dauerhaft zu gewährleisten ist.

Im Bereich des Sozialamtes werden derzeit Personalressourcen von 86,2 VZÄ eingesetzt. In der PBE wurde ein Gesamtbedarf von 81,4 VZÄ, also ein Minderbedarf von 4,8 VZÄ bzw. 6 Prozent berechnet. Auch im Sozialamt weicht das Konsolidierungspotenzial durch Personalreduktion also deutlich von dem Gesamtkonsolidierungspotenzial ab.

Mehr als die Hälfte der ausgewiesenen möglichen Ersparnis an Personalressourcen ergibt sich aus der Vergrößerung der Leitungsspanne (-2,8 VZÄ), weitere Minderbedarfe werden in den Bereichen Elterngeld/Erziehungsgeld (-1,1 VZÄ) und Eingliederungshilfe (-2,2 VZÄ) ausgewiesen. In den Bereichen Grundsicherung, Hilfe zur Pflege und Schwerbehindertenrecht hingegen wird ein Mehrbedarf von 0,3 bis 0,6 VZÄ ausgewiesen.

<b>Feststellung 2</b>	Das Konsolidierungspotenzial im Bereich der Personalkostenreduktion im Jugendamt beschränkt sich auf (allgemeine) Erhöhung der Leistungsspanne und den Verzicht auf freiwillige Leistungen.
-----------------------	---

#### 4.4 Standardprüfung

Von einem möglichen Defizit in den Bereichen Jugend und Soziales von 250 Mio. Euro im Jahr 2028 entfallen voraussichtlich 237 Mio. Euro, und damit 90 Prozent des Gesamtdefizits auf Sachaufwendungen.

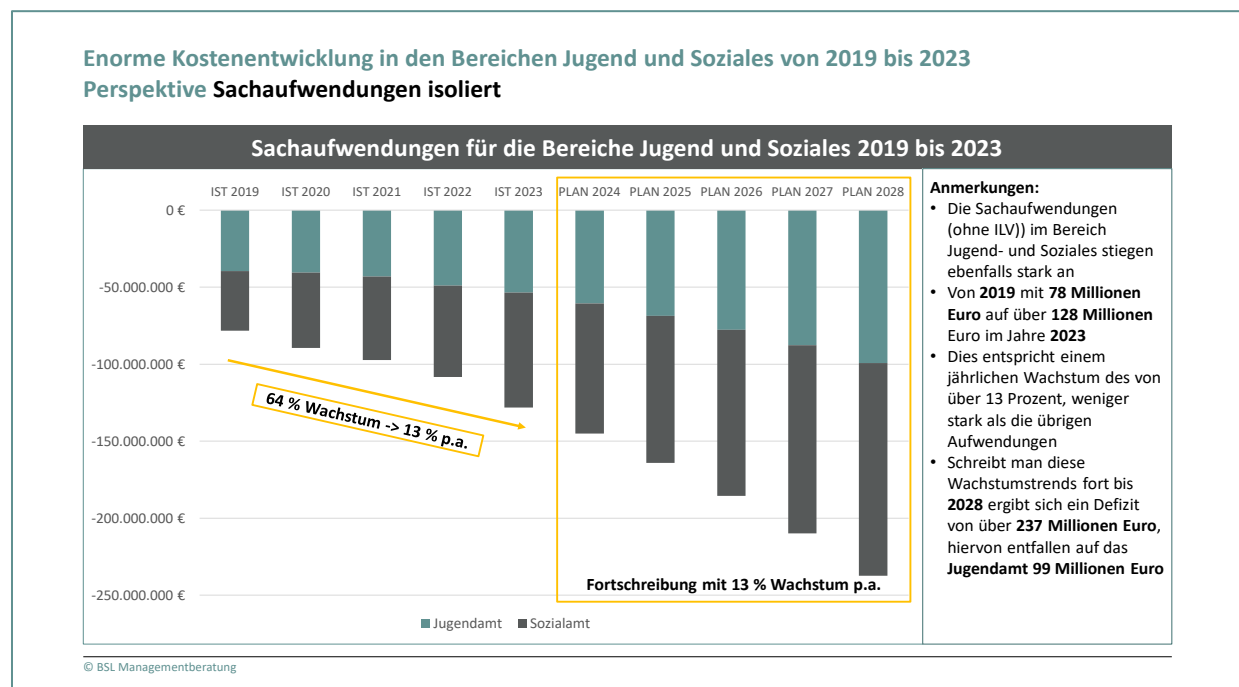


Abbildung 4-4: Entwicklung der Sachaufwendungen in den Bereichen Jugend und Soziales

Im Rahmen der ersten Basisgruppensitzungen wurden sowohl im Jugendamt als auch im Sozialamt geprüft, ob die jeweiligen Sachkosten generierenden Leistungen standardmäßig durch den Kreis angeboten bzw. finanziert werden müssen. Dazu wurden die Sachkostenaufwendungen folgendermaßen kategorisiert.

- **Freiwillige Leistungen:** Freiwillige Leistungen, zu deren Angebot keine gesetzliche Verpflichtung besteht.
- **Pflichtig Leistungen:** Als pflichtige Leistungen werden diejenigen Leistungen kategorisiert, zu denen der Kreis durch Gesetze verpflichtet ist, und auf deren Leistungstiefe (i.d.R. Auszahlungshöhe) kein Einfluss besteht.
- **Bedingt pflichtige Leistungen:** Unter bedingt pflichtige Leistungen sind die Leistungen zusammengefasst, zu denen der Kreis zwar dem Grundsatz nach verpflichtet ist, die aber entweder in der Höhe oder der Leistungsdauer oder -intensität nicht festgelegt sind.

Freiwillige Leistungen sind vor dem Hintergrund der Konsolidierungsnotwendigkeit zu streichen. Die pflichtigen Leistungen, deren Leistungstiefe und damit die für die Leistung entstehenden Kosten nicht beeinflussbar sind, weisen im Bereich der Sachkosten kein Konsolidierungspotenzial auf. Lediglich Leistungen, die zwar pflichtig jedoch der Höhe nach nicht festgelegt sind (bedingt pflichtige Leistungen) können durch Absenkung von Standards zur Konsolidierung beitragen

Da die im Sozialamt bearbeiteten Leistungsarten grundsätzlich in die Kategorie 2: pflichtige Leistungen fallen, bietet sich hier kein Konsolidierungspotenzial im Bereich der Sachkosten.

### Feststellung 3

Auf Ebene der Sachkosten bietet das Sozialamt kein Konsolidierungspotenzial.

Unter die vom Jugendamt bewirtschafteten Leistungen nach SGB VIII fallen hingegen einige Leistungen, zu deren Bereitstellung der Kreis zwar grundsätzlich verpflichtet ist, die jedoch durch den Gesetzgeber nicht in der Höhe und/oder Bewilligungsintensität festgelegt sind. Hierunter fallen im Wesentlichen die kostenpflichtigen Leistungen und Hilfen nach §§ 18-20, 27, 29-35, 35a, 42 SGB VIII.

Da in diesen Fällen durch Absenkung von Standards grundsätzlich Möglichkeiten der Kostenreduktion gegeben sein können, schließt sich für die bedingt pflichtigen Leistungen im Jugendamt eine konkrete Fallprüfung an.

## 4.5 Fallprüfung

Bei den bedingt pflichtigen Leistungen können sich Ansätze zur Kostenreduktion ergeben durch

- Kritische Prüfung der Bewilligungsvoraussetzungen
- Reduktion der Bewilligungsdauer (wenn möglich)
- Reduktion der Umsetzungskosten durch Verhandlungen mit den Leistungserbringern.

**Feststellung 4**

Bedingt pflichtige Leistungen können Konsolidierungspotenzial aufweisen.

Um mögliche Konsolidierungspotenziale auszuweisen, wurde eine Fallprüfung mit statistischer Relevanz durchgeführt.

#### **4.5.1 Vorgehen Fallprüfung**

Aus den pflichtigen, jedoch nicht der Höhe nach festgelegten Leistungen des Jugendamtes wurde jeweils eine Leistung im ambulanten, eine im teilstationären und eine im stationären Bereich zur Prüfung ausgewählt, um die Gesamtbreite des Leistungsspektrums abzubilden. Hierbei entfällt die Prüfung jeweils auf diejenige Leistungsart mit den höchsten durchschnittlichen Fallkosten (Stichtagszahl: 31. Dezember 2022):

- Sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII mit 396 Fällen, Durchschnittskosten von 620,05 Euro/Fall, Gesamtkosten von 2.960.703 Euro pro Jahr
- Erziehung in der Tagesgruppe nach § 32 SGB VIII mit 62 Fällen, Durchschnittskosten von 2.490,67 Euro/Fall, Gesamtkosten von 1.992.677 Euro pro Jahr und
- Heimerziehung nach § 34 SGB VIII mit 235 Fällen, Durchschnittskosten von 5,708,90 Euro/Fall, Gesamtkosten von 16,5 Mio. Euro pro Jahr.

Es wurde die Prüfung einer Stichprobengröße von 100 Fällen aus der Grundgesamtheit von 693 Fällen festgelegt, die aufgrund datenschutzrechtlicher Vorgaben anonymisiert ausgewertet wurden. Die Anzahl der zu prüfenden Fallakten entspricht somit etwa 14,4 Prozent der gesamten Fallzahl. Diese Größe gewährleistet eine repräsentative Abbildung der gesamten Fallpopulation und ermöglicht es, verallgemeinerbare Ergebnisse abzuleiten ohne Rückschlüsse auf individuelle Fälle ziehen zu können. Bei einem Konfidenzniveau von 95 Prozent liegt die Fehlertoleranz zwischen  $\pm 8$  Prozent und  $\pm 10$  Prozent. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der Stichprobe mit hoher Wahrscheinlichkeit nur geringfügig vom tatsächlichen Ergebnis abweichen. Die Stichprobenverteilung orientiert sich an der Bedeutung der Leistungsarten und wurde proportional auf die drei zuvor genannten Fallgruppen aufgeteilt:

- Sozialpädagogische Familienhilfe § 31: 57 Stichproben (57,1 Prozent der Fälle)
- Erziehung in der Tagesgruppe § 32: 9 Stichproben (8,9 Prozent der Fälle)
- Heimerziehung § 34: 34 Stichproben (33,9 Prozent der Fälle).

Die Stichprobe wurde systematisch und verzerrungsfrei durch die Auswahl nach Anfangsbuchstaben der Nachnamen der Leistungsempfänger aus allen Standorten der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) erstellt.





Abbildung 4-5: Vorgehen Fallprüfung

Zur standardisierten Betrachtung der Stichproben der ausgewählten Leistungen wurde anhand der bekannten Prozesse und unter Einbeziehung von Beispielakten ein Prüfraster mit objektiven Prüfkriterien für die fünf Prozessschritte, entwickelt:

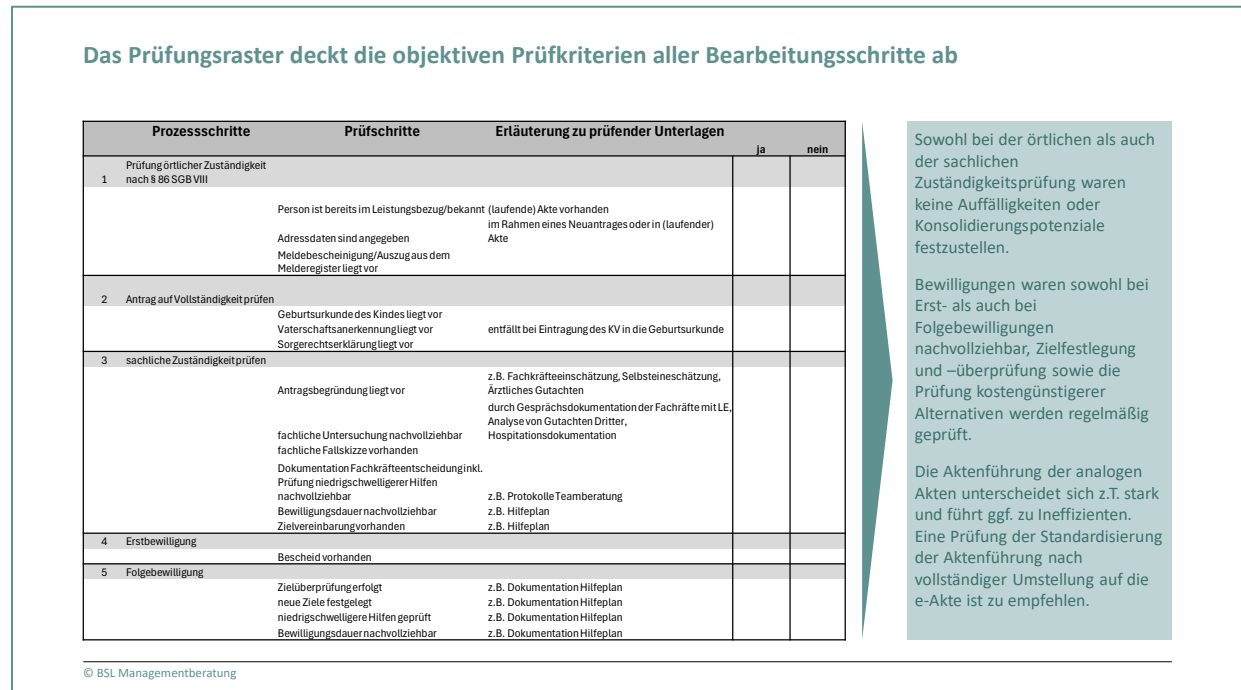


Abbildung 4-6: Standardisiertes Prüfraster

Als erster Prozessschritt wurde die Prüfung der örtlichen Zuständigkeit des Kreises bei der Bearbeitung von Anträgen zu den bedingt pflichtigen Leistungen betrachtet. Als objektive



Prüfkriterien wurde die Vorlage der Adressdaten der potenziell Leistungsberechtigten Personen inklusive einer Meldebescheinigung bzw. einem Auszug aus dem Melderegister festgelegt.

Für den zweiten Prozessschritt, Vollständigkeit des Antrags, wurden neben dem Antragsformular die Geburtsurkunde des potenziell leistungsberechtigten Kindes sowie ggf. die Vaterschaftsanerkennung und die Sorgerechtsklärung geprüft.

Zur Prüfung der sachlichen Zuständigkeit wurde in dem Prüfraster die Vorlage einer Antragsbegründung, einer fachlichen Einschätzung des Hilfebedarfs (Fallskizze), die Dokumentation der Fachkräfteentscheidung sowie eine Zielvereinbarung und eine Begründung für die Bewilligung inkl. Bewilligungsdauer festgelegt.

Als objektive Prüfkriterien für die Prozessschritte 4 und 5, Erst- bzw. Folgebewilligung, wurde die Dokumentation der Prüfung niedrigschwelliger Hilfen inkl. Begründung sowie ein rechtsgültiger Bescheid abgefragt. Bei Folgebewilligungen kommt außerdem die Prüfung der Dokumentation über die Zielüberprüfung und die Vorlage neuer Zielvereinbarungen hinzu.

#### 4.5.2 Ergebnisse der Fallprüfung

Bei der Prüfung der Fallakten wurden Unterschiede in der Aktenführung der einzelnen Standorte erkennbar, zum Teil war die Nachvollziehbarkeit durch uneinheitliche Aktenführung erschwert. Im Bereich des Jugendamtes erfolgt aktuell innerhalb des ASD die Umstellung auf die eAkte mit einer einheitlichen Aktenführung. Aufgrund dieser Maßnahme ist eine Optimierung der Aktenführung zu erwarten.

##### Empfehlung 4

In allen Standorten sind eine standardisierte Aktenführung und eine einheitliche Bearbeitung der eAkte einzuführen und umzusetzen.

Dieses standardisierte Vorgehen ist insbesondere vor dem Hintergrund der derzeitigen dezentralen Organisation des ASD und der hohen Autonomie der einzelnen Teams grundsätzlich und regelmäßig empfehlenswert.

##### Empfehlung 5

Vor Bewilligung sind alle HzE-Fälle auf Grundlage des o.g. Prüfrasters zu prüfen.

Unabhängig von der Aktenführung konnte jedoch in allen Fällen die örtliche und sachliche Zuständigkeit nachvollzogen werden. Insbesondere die Fallakten mit den kostenintensiven Leistungen nach § 32 und § 34 waren i.d.R. (> 90 Prozent der Fälle) Bestandsfälle, bei denen die Leistungsempfänger aufgrund vorangegangener niedrigschwelliger Unterstützungs- und Hilfeleistungen bekannt waren.

In 32 Prozent der Fälle fehlten bei den geprüften Fallakten entweder die Vaterschaftsanerkennung oder die Sorgerechtsklärung. Dies war i.d.R. nachvollziehbar (d.h. durch Tod eines Elternteiles, Amtsvormundschaft o.ä.) begründet.

Alle geprüften Akten enthielten eine Fachliche Einschätzung (Fallskizze), die zusammen mit der Dokumentation der Fachkräfteentscheidung (i.d.R. in Form von Teamentscheidungen) als Grundlage für die Bewilligung einer Leistung dient. In lediglich 1 Prozent der geprüften Fälle war

die Entscheidung über eine bewilligte Hilfe anhand der Dokumentation in der Fallakte nicht nachvollziehbar.

Alle geprüften Fallakten beinhalteten die Dokumentation der Hilfeplangespräche und Zielvereinbarungen bei Erstbewilligung, bei Folgebewilligungen fehlten in 12 Prozent der Fälle die Zielüberprüfung oder die Fortschreibung der Zielvereinbarungen.

Die in den Bescheiden festgelegte Bewilligungsdauer war in allen Fällen begründet und nachvollziehbar. Grundsätzlich ist weiterhin und wenn möglich die Befristung der Bewilligungsdauer bis zur Zielerreichungsüberprüfung empfohlen.

**Empfehlung 6**

Hilfeleistungen sind, soweit möglich, befristet bis zum nachfolgenden Hilfeplangespräch mit Zielerreichungskontrolle (dir 6 Monate) zu gewähren.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die o.g. Prüfkriterien beachtet und die Bewilligung von Leistungen ausreichend geprüft und dokumentiert wird.

**Feststellung 5**

Die objektiven Kriterien zur Fallbewilligung werden geprüft und ausreichend nachvollziehbar dokumentiert.

Bei der Anzahl der bewilligten Leistungen konnte durch die Untersuchung kein Konsolidierungspotenzial festgestellt werden. Auch die durchschnittlichen Kosten je Fall liegen im Vergleich mit anderen Landkreisen des Freistaates im unteren Bereich. Die Umsetzungskosten je Maßnahme können jedoch ggf. durch die Reduktion der zu übernehmenden Kosten an die Leistungserbringer durch konsequente Prüfung der Angebote, Verhandlungen der Fachleistungsstundensätze und konsequente Prüfung der Abrechnungen nach geleisteten Stunden durch die Wirtschaftliche Jugendhilfe gesenkt werden.

**Empfehlung 7**

Die Umsetzungskosten sind durch Verhandlungen mit den Leistungserbringern und konsequente Kontrolle der abgerechneten Stunden zu reduzieren.

#### 4.6 Zusammenfassung Prüfungsschwerpunkt

Ogleich die Bereiche Jugend und Soziales sowohl in der Höhe der Sachaufwendungen als auch in der Höhe der notwendigen Personalressourcen herausstechen, konnte nach umfassender Prüfung nur ein geringes Konsolidierungspotenzial ausgewiesen werden.

Im Bereich des Sozialamtes beschränkt sich das Einsparpotenzial im Bereich der Sachkosten auf die Reduktion der Kosten für freiwillige Mitgliedschaften und die Minimierung von Reise- und Fortbildungskosten (siehe Maßnahmenblätter). Bei den durch das Sozialamt bewirtschaftete Leistungen handelt es sich fast ausschließlich um pflichtige Leistungen, deren Höhe durch gesetzliche Vorgaben festgelegt sind. Auch bei den Personalkosten im Bereich des Sozialamtes sind die Einsparmöglichkeiten minimal, was auf weitestgehende Optimierung der durchgeführten Prozesse hinweist. In einzelnen Sachgebieten des Sozialamtes, wie dem Bereich

Grundsicherung oder Hilfe zur Pflege, weist die PBE im Vergleich zum derzeitigen Personalbestand sogar einen Mehrbedarf aus. Das bedeutet, dass die gesetzeskonforme Aufgabenerledigung mit dem derzeitigen Personalbestand nicht gewährleistet werden kann.

Im Bereich des Jugendamtes konnte nach umfangreicher Fallprüfung ebenfalls kein nennenswertes Konsolidierungspotenzial festgestellt werden. Wie auch im Sozialamt beschränken sich die Einsparmöglichkeiten auf wenige geringe Maßnahmen im Bereich der Sachkosten außerhalb der bewirtschafteten Leistungen. Auch im Jugendamt ist nach der PBE in einigen Sachgebieten die gesetzeskonforme Aufgabenerledigung mit dem derzeitigen Personalbestand nicht dauerhaft zu gewährleisten. Einsparungen von insgesamt 5 Prozent der VZÄ sind durch die allgemeine Erhöhung der Leitungsspanne und der Verzicht auf wenige, teilweise durch Drittmittel (teil-)geförderten Stellen zur Umsetzung freiwilliger Aufgaben begründet.

**Feststellung 6**

Aus der Fallprüfung ergibt sich nur ein geringes Konsolidierungspotenzial

## 5 WEITERE KONSOLIDIERUNGSHABEL IN DER KERNVERWALTUNG

Das Gesamtkonsolidierungspotenzial der Kernverwaltung ergibt sich aus der Summe von Personalressourcenreduktion (siehe dazu Kapitel 5.2) und den Einzelmaßnahmen auf Sachkostenebene.

### 5.1 Reduktion der Sachkosten

Aufgrund der langen Konsolidierungsgeschichte des Landkreises Görlitz sind die Einsparpotenziale auf Sachkostenebene im Vergleich zum Haushaltsdefizit relativ gering, aus der Datenanalyse ging deutlich hervor, dass der Landkreis wenige freiwillige Leistungen unterhält und pflichtige Aufgaben oftmals an der Grenze des gesetzlichen Minimums erfüllt.

In der Summe liegt das maximale Konsolidierungspotenzial auf Sachkostenebenen bei 2,5 Mio. Euro im Jahr 2028 (10,1 Mio. Euro für die Jahre 2024-2028).

Dezernat	Organisations- einheit	Maßnahme	Ergebnis 2028	Summe 2024-28
Dezernat III	AIM	Reduktion des ÖPNV-Angebots auf gesetzliches Mindestmaß Schulbeförderung, Einsparung von 20%	1.723.745 €	6.694.823 €
Dezernat III	Schul- und Sportamt	Einstellung der Vereinszuschüsse	154.571 €	743.137 €
Alle	Diverse	Absenkung der Reisekosten für Aus- und Fortbildung	92.897 €	446.625 €
Alle	Diverse	Büromaterial	91.330 €	439.088 €
Dezernat I	Personalamt	Einstellung der Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	88.326 €	424.650 €
Dezernat III	Schul- und Sportamt	Einstellung des Zuschusses für den Oberlausitzer Kreissportbund	110.408 €	324.772 €
Alle	Diverse	Verringerung der Kosten für Vordrucke um 40%	66.068 €	317.638 €
Landrat	SWIB	Einstellung des Tourismusangebots Waldeisenbahn	54.873 €	263.814 €
Dezernat I	Personalamt	Aussetzen der Fortbildungsangebote AL1/AL2	52.775 €	229.350 €
Alle	Diverse	Reduktion der Reisekosten um 10%	45.118 €	216.916 €
Alle	Diverse	Verringerung der Aufwendungen für Bücher und Zeitschriften um 25%	35.317 €	169.794 €
Dezernat II	BKR	Aussetzung freiwilliger Leistungen	11.703 €	56.266 €
Dezernat III	Schul- und Sportamt	Streichung des Zuschusses für Ferienfreizeiten	8.833 €	42.465 €
Dezernat I	Finanzverwaltung	Abschaffung der Einzahlungsfunktion bei zwei Kassenautomaten	18.079 €	35.804 €
Landrat	SWIB	Ausstieg aus der Wettbewerbsförderung	4.416 €	17.560 €
Dezernat II	Jugendamt	Kündigung der Mitgliedschaften	4.637 €	14.294 €
Dezernat II	Sozialamt	Kündigung der Mitgliedschaften im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.	1.656 €	4.872 €

Tabelle 5-1: Maßnahmen auf Sachkostenebene

Der wesentliche Anteil der möglichen Einsparungen in Höhe von etwa 6,7 Mio. Euro bis 2028 entfällt auf die Reduktion des ÖPNV-Angebots durch Zusammenlegung und Streichung von Verbindungen sowie Reduktion der Taktung unter Berücksichtigung der gleichzeitigen Reduktion von Fördermitteln (siehe Kapitel 6.7).

Weitere relevante Hebel sind die Verringerung von Reisekosten (Einsparungen von bis zu 0,65 Mio. Euro bis 2028), Streichung der Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Einsparungen von ca. 0,42 Mio. Euro bis 2028) sowie die Streichung aller freiwilligen Leistungen im Bereich der Sportförderung (Einsparungen von etwa 1,10 Mio. Euro bis 2028).

Die Umsetzung dieser Maßnahmen wird weitreichende, teils nicht absehbare Folgen auf die Attraktivität des Landkreises und direkt oder indirekt auf die Einwohner des Landkreises haben.

Zu den Einsparungen durch Leistungsreduktion kommen rechnerische Einsparungen durch Anpassung der Haushaltsansätze in Höhe von 0,74 Mio. Euro bis 2028.

Die Steckbriefe finden sich im Anhang.

## 5.2 Investitionshaushalt

Im Rahmen der Haushaltskonsolidierung bietet der Investitionshaushalt des Landkreises Görlitz nur begrenzte Einsparpotenziale. Investitionen in Straßeninfrastruktur, Gebäudeerhalt und kommunale Liegenschaften sind bereits auf das notwendige Mindestmaß reduziert, um die Funktionalität und Sicherheit zu gewährleisten. Eine weitere Reduzierung würde absehbar zu steigenden Instandhaltungskosten und zur Einschränkung der öffentlichen Infrastruktur führen.

## 5.3 Steigerung der Einnahmen

Die erwartete Steigerung der Einnahmen in den kommenden Jahren basiert insbesondere auf der Erhöhung der Kreisumlage, die zwar bereits über dem landesweiten Durchschnitt liegt, jedoch weiter angehoben werden soll, um den steigenden finanziellen Anforderungen gerecht zu werden. Zusätzlich tragen Erstattungen von Zweckverbänden sowie private Leistungsentgelte zur Verbesserung der Einnahmensituation bei.

**Durch die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Einnahmen lassen im Jahr 2028 insgesamt etwa 4,06 Millionen Euro einsparen**

Dezernat	OE	Maßnahme	Ergebnis 2028	Summe Ergebnis 2024-2028
Dezernat I	Finanzverwaltung	Erhöhung der Kreisumlage von 36% auf 37%	4.030.465 €	15.653.857 €
Dezernat I	Personalamt	Erhöhung der Kostenübernahme durch Beschäftigte auf 75%	23.517 €	113.063 €
Dezernat I	Finanzverwaltung	Abschließen eines kostenpflichtigen Dienstleistungsvertrags mit dem Zweckverband Allwetterbad Groß-Schönau	8.336 €	32.375 €

**Anmerkungen:**  
 Die Kreisumlage liegt momentan bei 36% und damit derzeit bereits höher als in allen anderen Landkreisen des Freistaats. Wir schlagen eine Erhöhung um einen weiteren Prozentpunkt auf 37% vor.

© BSL Managementberatung

Abbildung 5-1: Maßnahmen zur Einnahmensteigerung

Zu den Einnahmesteigerungen kommen Einmalerlöse durch außerordentliche Einnahmen wie Veräußerung von Liegenschaften nach Zentralisierung der Verwaltung auf den Standort Görlitz. Die Höhe und der Zeitpunkt der Erlöse ist nicht planbar und wird in Kapitel 6 näher betrachtet. Die Steckbriefe finden sich im Anhang.

## 6 WEITERFÜHRENDE EMPFEHLUNGEN ZUR OPTIMIERUNG DER KERNVERWALTUNG

Neben den Empfehlungen mit direkten Konsolidierungseffekten wurden im Rahmen der Untersuchung weitere Optimierungspotenziale herausgearbeitet, die sich z.T. indirekt oder zu einem späteren Zeitpunkt (nach 2028) auf den Kreishaushalt auswirken können.

### 6.1 Optimierung der Aufbauorganisation

Im Folgenden werden die bestehende Aufbauorganisation (IST) sowie die für die Konsolidierung empfohlene Aufbauorganisation (SOLL) analysiert und gegenübergestellt. Ziel ist es, durch eine Verschlankung der Strukturen, die Erhöhung der Führungsspannen sowie die Vereinheitlichung der Organisationsstandards die Effizienz und Effektivität der Verwaltung zu steigern. Die Analyse berücksichtigt auch bestehende Transformationsansätze des Landkreises, bewertet diese und setzt sie in Bezug zu den im Gutachten entwickelten Vorschlägen.

#### 6.1.1 Aufbauorganisation im IST

Derzeit ist das Landratsamt in drei Dezernaten und einen übergeordneten, direkt dem Landrat unterstellten Bereich gliedert.

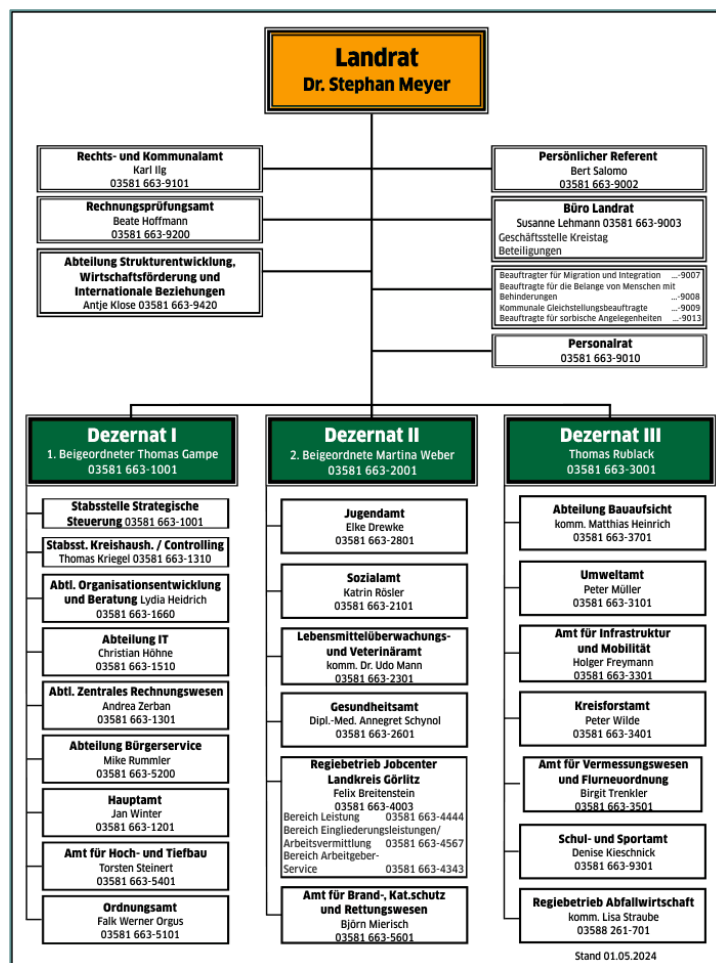


Abbildung 6-1: Organigramm Landkreis Görlitz Stand Mai 2024

Die Aufbauorganisation ist nicht stringent und in Teilen nicht nachzuvollziehen. Unterhalb des Landrates bzw. unterhalb der Dezernatsleitungen gibt es bis zu drei Hierarchieebenen:

Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabstellen</li> <li>• Leitungen in EG 12 bis EG 11</li> <li>• Abteilungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungen in EG 11 bis A 15</li> </ul> </li> <li>• Eine unterstellte Hierarchieebene</li> <li>• Ämter                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungen in EG 15 bis EG 14</li> <li>• eine bzw. zwei unterstellte Hierarchieebenen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachgebiete                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachgebiete mit Leitungen in EG 9a (Besetzung) bzw. EG 9c (Stellenplan) bis EG 12</li> </ul> </li> <li>• Straßenmeistereien                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungen in EG 10</li> </ul> </li> <li>• Abteilung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitung in EG 13</li> </ul> </li> <li>• eine unterstellte Hierarchieebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachgebiete                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachgebiet ohne Leitungskräfte</li> <li>• Sachgebiete mit Leitungen in EG 10 bis EG 11</li> </ul> </li> </ul>

Abbildung 6-2: Hierarchieebenen inkl. Eingruppierung der Leitungskräfte

Die jeweiligen Organisationseinheiten unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Größe eklatant (7 bis knapp 180 VZÄ auf Ämterebene, ohne Betrachtung der Regiebetriebe).

**Feststellung 7** Die derzeitige Aufbauorganisation ist nicht stringent und sachlogisch.

Im Rahmen eigener Überlegungen und Konsolidierungsbemühungen hat der Landkreis bereits einen Alternativvorschlag für die Aufbauorganisation erarbeitet. Dieser findet sich visualisiert auf der nächstfolgenden Abbildung.

Während im übergeordneten Bereich keine Veränderungen vorgenommen werden sollen, werden Umstrukturierungen und Verschlankungen in den drei Dezernaten vorgeschlagen:

- Im Dezernat I werden unter dem Fachdienst Strategische Steuerung die Abteilungen Organisation und Zentrales Rechnungswesen sowie die Stabstellen Kreishaushalt und Controlling zusammengefasst. Der neu geschaffene Fachdienst Interner Service soll die Sachgebiete Gebäudemanagement, Zentrale Dienste und Personal (derzeitig Hauptamt) und die Abteilung IT beinhalten.
- Im Dezernat II werden die Ämter LÜVA, Gesundheitsamt und Amt für Brandschutz, Katastrophenschutz und Rettungswesen zu einer neuen Organisationseinheit Fachdienst Gesundheit und Bevölkerungsschutz zusammengefasst.
- In Dezernat III umfasst der neu geschaffene Fachdienst Genehmigungen das derzeitige Umweltamt, das derzeitige Kreisforstamt und die Abteilung Bauaufsicht.



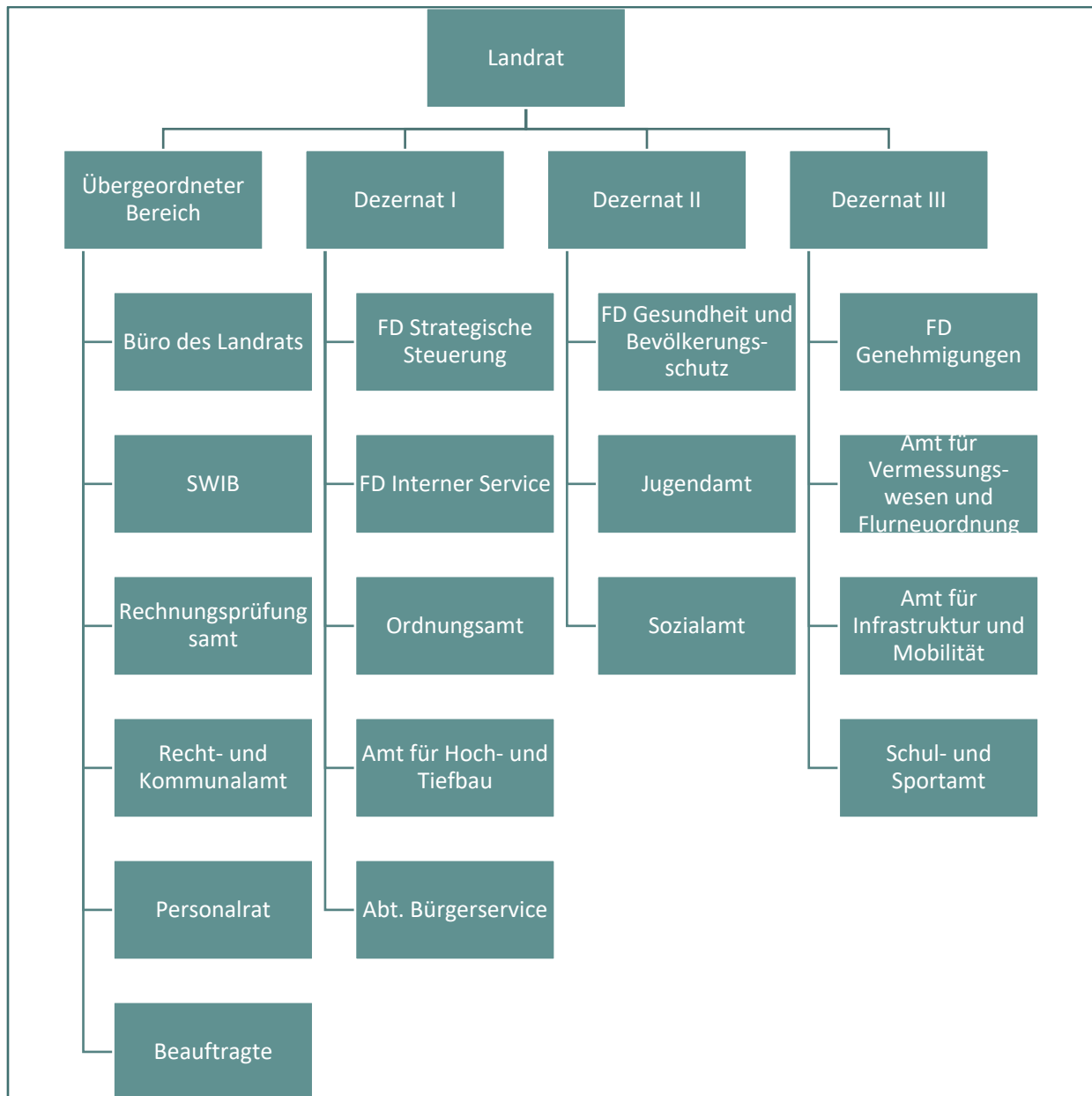


Abbildung 6-3: Alternativvorschlag Aufbauorganisation nach Landkreis Görlitz

### 6.1.2 Aufbauorganisation im SOLL

Im Rahmen des Konsolidierungsprojektes wurden für die Aufbauorganisation im Soll vier zentrale Ziele formuliert (siehe nachfolgende Abbildung), um die Effizienz und Effektivität der Organisation zu steigern.

- Erstens soll die Führungsspanne erhöht werden, sodass folglich eine größere Anzahl von Mitarbeitern direkt einer Führungskraft unterstellt wird. Dies zielt darauf ab, Entscheidungswege zu verkürzen und die Steuerung zu vereinfachen.
- Zweitens gilt es dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, indem geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden.

- Drittens wird die Verschlinkung der Strukturen angestrebt, was auf eine Reduzierung von Hierarchieebenen und eine effizientere Gestaltung der Abläufe hindeutet. Dadurch sollen redundante bürokratische Hindernisse abgebaut und die Handlungsfähigkeit der Organisation verbessert werden.
- Schließlich wird die Schaffung von Einheitlichkeit als ein wesentliches Ziel verfolgt, um konsistente Standards und Arbeitsweisen in allen Bereichen der Organisation zu etablieren, was zu einer verbesserten Zusammenarbeit und Klarheit in der Kommunikation beitragen soll.

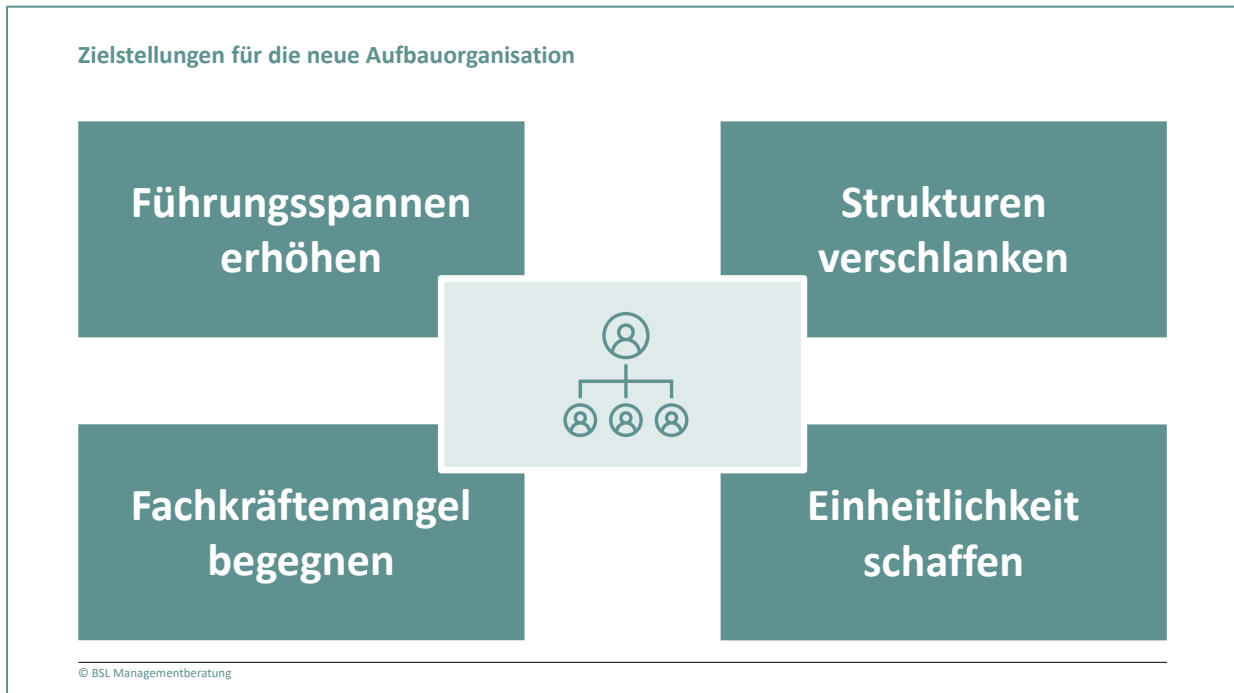


Abbildung 6-4: Ziele für die neue Aufbauorganisation

Basierend auf diesen vier Zielen wurde folgender Vorschlag zum Aufbau der Gesamtorganisation entwickelt:

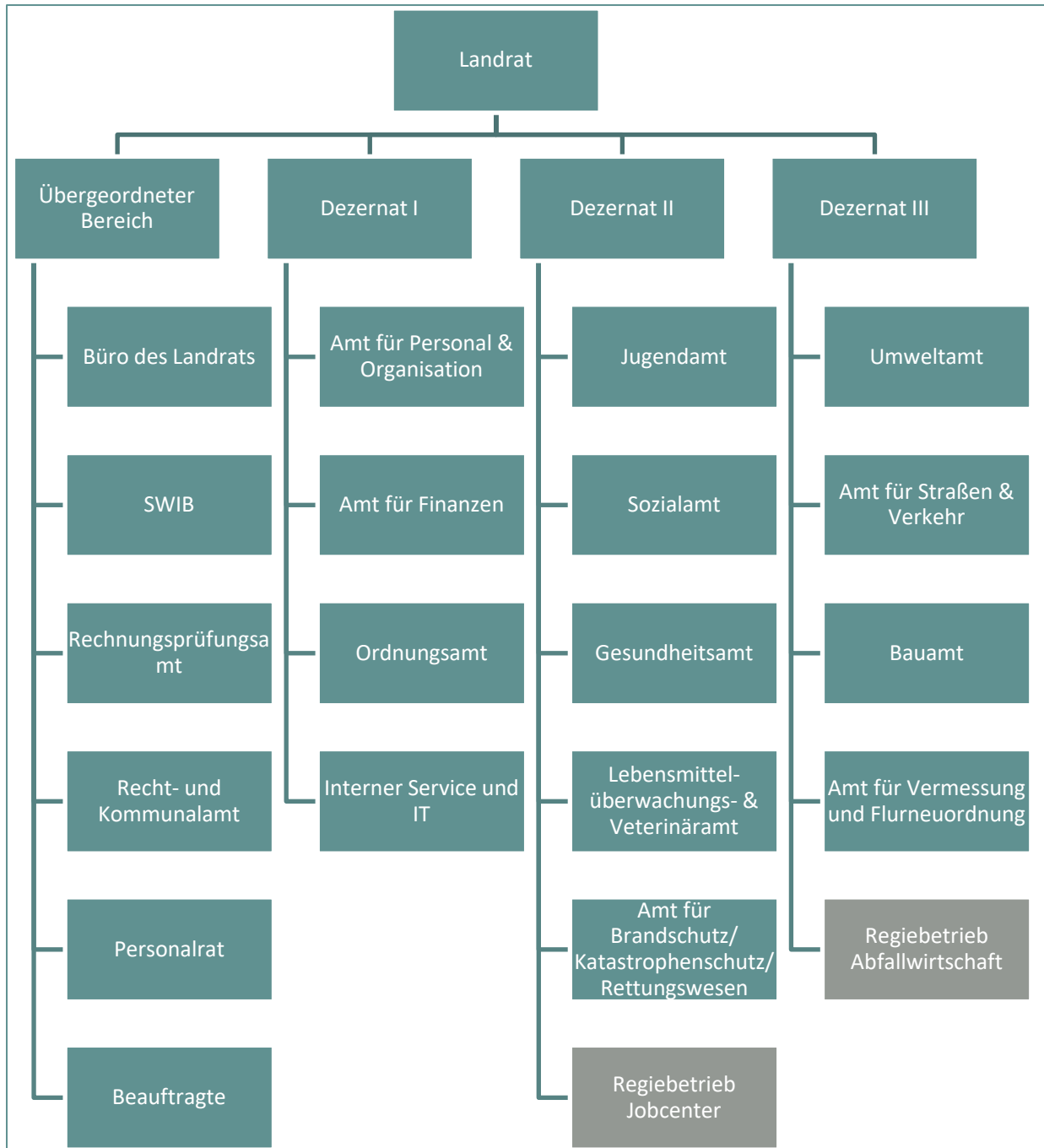


Abbildung 6-5: BSL-Vorschlag zum Aufbau der Gesamtorganisation

Die größten Veränderungen der Aufbauorganisation im Vergleich zum Status quo ergeben sich im Dezernat I, wo die bisherigen 9 Organisationseinheiten zu zukünftig 4 Ämtern zusammengefasst werden sollen:

Die Stabstelle Kreishaushalt/Controlling und die Abteilung Zentrales Rechnungswesen bilden zusammen mit dem Sachgebiet Liegenschaftsverwaltung aus dem Hauptamt das Amt für Finanzen. Das bisherige Ordnungsamt wird durch die Aufgaben der Zulassungsstelle sowie der Fahrerlaubnisbehörde (bislang Abteilung Bürgerservice) sowie um die Service-Hotline ergänzt. Die Stabstelle Strategische Steuerung bildet zusammen mit der Abteilung Organisationsentwicklung und Beratung sowie dem Personalamt aus dem Hauptamt das neue Amt für Personal und

Organisation. Die weiteren Aufgaben des Hauptamtes sowie die Abteilung IT werden in der Organisationseinheit Interner Service und IT zusammengefasst. Das Amt für Hoch- und Tiefbau wird aus dem Dezernat I herausgelöst und in Ämter des Dezernat III verschoben.

Im Dezernat III wird das derzeitige Umweltamt mit dem heutigen Kreisforstamt zu der neuen Organisationseinheit Umweltamt zusammengefasst. Die Straßenmeistereien und der Tiefbau werden aus dem Amt für Hoch- und Tiefbau herausgelöst und gemeinsam mit dem Amt für Infrastruktur und Mobilität zu dem neuen Amt für Straßen und Verkehr zusammengefasst. Im neu geschaffenen Bauamt geht die Bausaufsicht und Aufgaben des Hochbaus auf. Bei der Zusammenführung der Unteren Bauaufsichtsbehörde/Abteilung Bauaufsicht mit dem Hochbau ist sicherzustellen, dass die Bauaufsicht unabhängig und neutral abreiten kann. Dies erfordert insbesondere eine organisatorische Trennung der Aufgaben innerhalb der Einheit und ggf. Weisungsfreiheit der Mitarbeiter, die für die hoheitlichen Bauaufsichtsaufgaben zuständig sind.

Im Bauamt werden außerdem sämtliche Hausmeisterdienste (inkl. Schulhausmeister) verortet, siehe hierzu auch Kapitel 6.5.

Im Bereich des Landrates und im Dezernat II gibt es auf der oberen Hierarchieebene der Aufbauorganisation keine Veränderungen.

Durch gesetzliche Vorgaben (SächsGDG) ist eine Zusammenlegung des Gesundheitsamtes und des Lebensmittel- und Veterinäramtes nicht möglich. Nach §2 SächsGDG wird ein Gesundheitsamt von einem Amtsarzt/einer Amtsärztin geleitet, die Leitung für das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt obliegt einem Amtstierarzt.

In allen drei Dezernaten sowie im übergeordneten Bereich verringert sich die Anzahl der Abteilungen im Vergleich zu der derzeitigen Anzahl der Sachgebiete, was zu Einsparungen bei den Führungs- und Leitungskräften führt. Binnendifferenzierung der einzelnen Abteilungen ist durch Benennung von Teamleitungen oder Hauptsachbearbeitungen möglich, die jedoch lediglich als Führungsunterstützung und inhaltliche Anleitung fungieren sollen.

Damit weicht der im Rahmen des Konsolidierungsprojektes erarbeitete Vorschlag deutlich von dem Alternativvorschlag des Landkreises ab. Dieser strebt zwar ebenfalls eine Verschlinkung der Aufbauorganisation an, bleibt aber sowohl in der Benennung und der Struktur der einzelnen Organisationseinheiten uneinheitlich.

Die Einführung von Fachdiensten als neue Organisationseinheit mit darunter liegenden Abteilungen, Stabstellen, Ämtern und Sachgebieten auf der nächsten Hierarchieebene vergrößert die Varianz der Strukturen innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten ohne erkennbaren Nutzen. Dadurch werden weniger Leitungsstellen eingespart als in der im Rahmen des Projektes erarbeiteten Aufbauorganisation.

Die exponierte Stellung der Abteilung Bürgerservice ist aufgrund der Historie dieses Aufgabenzuschnitts in der derzeitigen Form zwar nachvollziehbar, unter Konsolidierungsaspekten jedoch nicht haltbar (siehe dazu auch das nachfolgende Kapitel 6.2).

In der Gesamtbetrachtung ist folglich die oben stehende Aufbauorganisation von Abbildung 6-5 zu bevorzugen und umzusetzen.

**Empfehlung 8**

Die Aufbauorganisation ist zu verschlanken und zu vereinheitlichen. Unterhalb der Dezernatsebene sind zwei Hierarchieebenen (Amt, Abteilung) einzuführen, denen jeweils eine Führungskraft vorsteht.

## 6.2 Betrachtung der Abteilung Bürgerservice - Bürgerbüros

Die Abteilung Bürgerservice nimmt durch die in Planung oder bereits in Umsetzung befindlichen Bürgerbüros an insgesamt fünf Standorten (Weißwasser, Niesky, Löbau, Zittau und Görlitz) eine exponierte Bedeutung ein.

Seit 2017 werden in der Stadt Görlitz und vier Außenstandorten Bürgerbüros im Rahmen des Programms „Verwaltung 4.0“ geplant, die nach der Zentralisierung der Kreisverwaltung im Verwaltungscampus Görlitz bürgerfreundliche Anlaufstellen in der Fläche bieten sollen. Neben den Fachaufgaben der Kfz-Zulassung und der Fahrerlaubnisbehörde werden Beratungsangebote für einzelne Leistungen der Kreisverwaltung (z.B. „qualifizierte Antragsentgegennahme u.a. für Wohngeld und Schwerbehindertenrecht) sowie allgemeine Serviceleistungen (wie z.B. Beglaubigungen, Scanservice, Nachreichen von Unterlagen sowie allgemeine Beratung zu Zuständigkeiten und Erreichbarkeiten) angeboten. Neben der Steigerung der Bürgerfreundlichkeit durch wohnortnahe und kurzfristige Verfügbarkeit wurde bei den Planungen der Bürgerbüros eine Effizienzsteigerung in den Fachämtern durch störungsfreies Arbeiten im Back Office angenommen.

Insgesamt werden für die Leistungen der Abteilung Bürgerservice derzeit Personalressourcen von 57 VZÄ veranschlagt.

In der PBE wurden die notwendigen Ressourcen anhand der Fachaufgaben bemessen. Hierbei entfallen mit den Fallzahlen aus 2023 und den zugrundeliegenden Kennzahlen für die Aufgaben der Kfz-Zulassung und der Fahrerlaubnisbehörde 32,9 VZÄ zzgl. 0,9 VZÄ für die Einrichtung einer telefonischen Servicehotline für den Landkreis sowie 1,0 VZÄ für Fachadministration und 1,9 VZÄ für Führungs- und Leitungsaufgaben. Etwaige Front Office Anteile für Leistungen aus anderen Fachämtern sind in den Berechnungen der jeweiligen Fachaufgaben inkludiert und können vor dem Hintergrund der Konsolidierungsnotwendigkeit nur aus den Ressourcen der Fachämter bestritten werden.

**Feststellung 8**

Serviceleistungen im Sinne freiwilliger Leistungen (beispielsweise Scanservice oder persönliche Beratung zu Zuständigkeitsfragen außerhalb der Servicehotline) sind unter Konsolidierungsaspekten nicht leistbar.

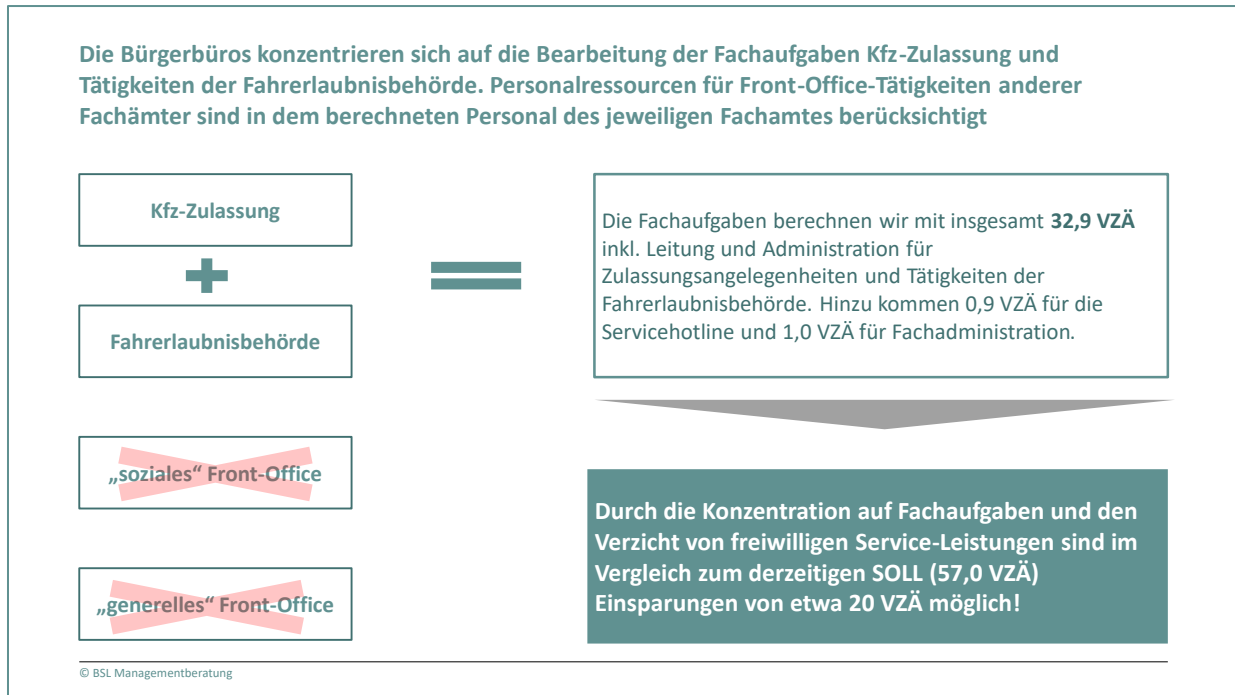


Abbildung 6-6: Einsparungspotenzial durch Konzentration auf Fachaufgaben

<b>Empfehlung 9</b>	Auf freiwillige Serviceleistungen ist zu verzichten. Die Leistungen des Bürgerbüros sind auf die pflichtigen Aufgaben der Kfz-Zulassung und der Führerscheinstelle zu beschränken.
---------------------	--

### 6.3 Reduktion dezentraler Gebäude und Standorte

Im engen Zusammenhang mit der Einrichtung und Betreuung von Bürgerbüros ist die Unterhaltung der dezentralen Standorte zu sehen.

Die Organisationsstruktur des Landkreises Görlitz umfasst mehrere Außenstandorte, die geografisch verteilt sind und verschiedene Verwaltungsfunktionen übernehmen. Diese dezentrale Struktur ermöglicht es den Bürgern, wichtige Dienstleistungen in unterschiedlichen Regionen in Anspruch zu nehmen, was die Erreichbarkeit und den Zugang zu Verwaltungseinrichtungen verbessert. An den verschiedenen Standorten werden spezifische Aufgabenbereiche abgedeckt, neben dem Bürgerservice auch Leistungen des Jugendamtes, des Sozialamtes und des Gesundheitsamtes, der Bau- und Umweltverwaltung sowie Infrastruktur- und Mobilitätsdienste.

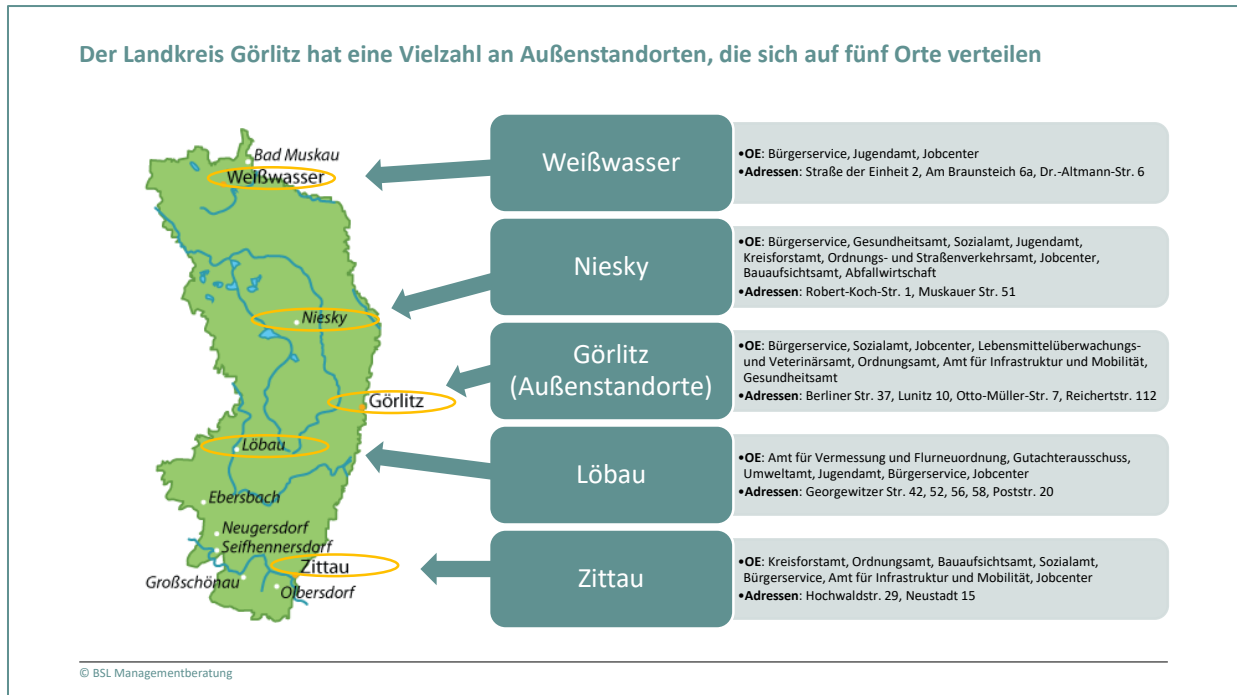


Abbildung 6-7: Außenstandorte Landkreis Görlitz

<b>Feststellung 9</b>	Die Verwaltung des Landkreises Görlitz verteilt sich dezentral auf fünf Standorte.
-----------------------	--

Durch die Zentralisierung dezentral organisierter Ämter an einem Hauptstandort sollen Synergieeffekte genutzt und der Verwaltungsaufwand reduziert werden. Gleichzeitig ermöglicht diese Maßnahme eine optimierte Nutzung bestehender Liegenschaften, wodurch Mietkosten eingespart und potenziell nicht mehr benötigte Gebäude des Landkreises veräußert werden können. Durch die zusätzlichen Kapazitäten des im Bau befindlichen Verwaltungscampus sowie der Nutzung von mobilen Arbeitsformen und Desk-Sharing kann die Zentralisierung fast aller Verwaltungsbereiche in naher Zukunft umgesetzt werden.

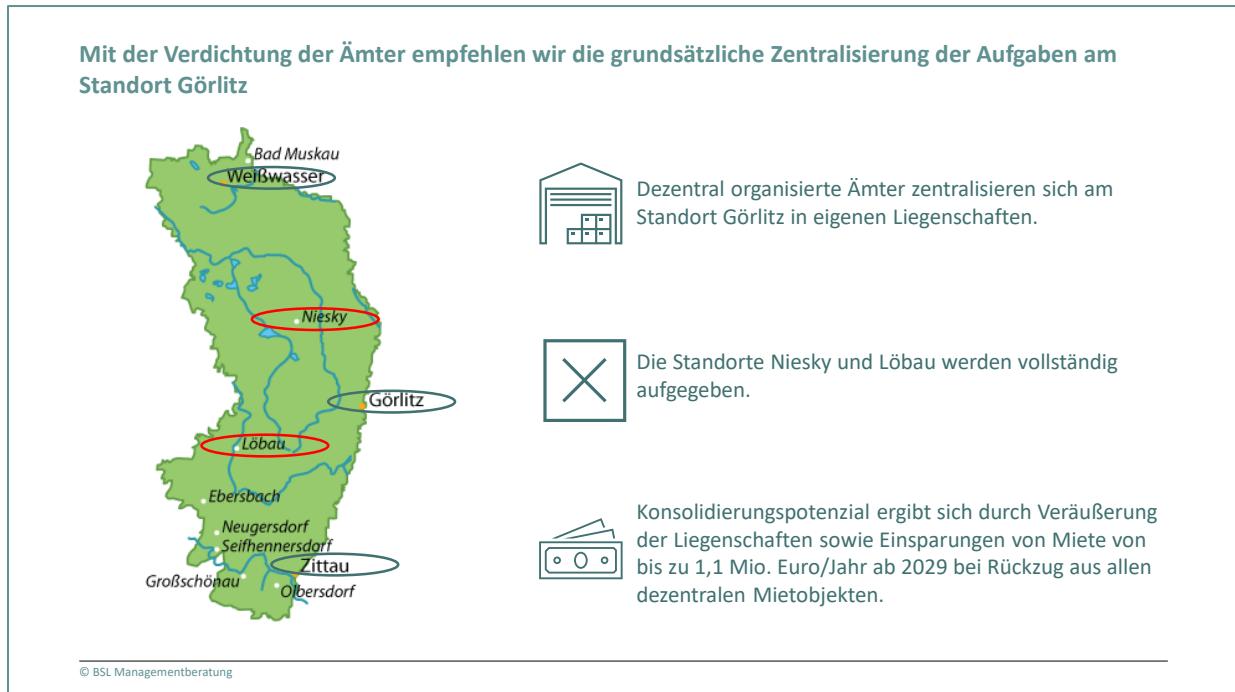


Abbildung 6-8: Vorgehen Zentralisierung der Aufgaben am Standort Görlitz

Durch den Rückzug aus allen dezentralen Mietobjekten ergibt sich ab 2029 Einsparungspotenzial von bis zu 1,1 Mio. Euro jährlich. Hinzu kommen einmalige Verkaufserlöse für eigene, dezentrale Liegenschaften. Dem gegenüber stehen Anfangsinvestitionen für Umbau und Erschließung der bestehenden und zu haltenden Standorte bei Verlagerung der Abteilung IT aus dem Standort Niesky auf einen anderen Standort.

### Empfehlung 10

Alle Verwaltungsleistungen sind am Standort Görlitz zu zentralisieren. Dezentrale Standorte werden aufgegeben und die Liegenschaften abgemietet oder veräußert.

Die grundsätzliche Empfehlung zur Zentralisierung gilt auch für die Bürgerbüros, in denen die Aufgaben der Kfz-Zulassung und der Fahrerlaubnisbehörde zusammenlaufen. Durch die Historie der Bürgerbüros und die teilweise Nutzung von Fördermitteln ist ein Rückzug aus allen Standorten aufgrund vertraglicher Verpflichtungen aktuell nicht möglich oder sinnvoll. Gleichwohl bleibt es Aufgabe nach Ablauf von z.B. vertraglichen Laufzeiten, eine weitere Konsolidierung der Standorte zu prüfen.

Konkret bedeutet dies derzeit eine Fortführung der bereits eröffneten Standorte in Weißwasser und Zittau sowie die Abwicklung des Standortes Löbau sowie der Verzicht des Standorts Niesky.





Abbildung 6-9: Auswirkungen der Aufgabenzentrierung auf die Bürgerbüros

### Empfehlung 11

Die Standorte für das Bürgerbüro sind auf Weißwasser und Zittau zu beschränken.

## 6.4 Verwertung von bebauten und unbebauten Grundstücken

Im Zuge der Haushaltskonsolidierung wird die Veräußerung von Liegenschaften zur Generierung von Einmalerlösen und Minimierung von Unterhaltungskosten empfohlen. Vor diesem Hintergrund wird die bisherige Vorgehensweise des Landkreises hinsichtlich der regelmäßigen Überprüfung und Verwertung von Grundstücken untersucht.

### 6.4.1 Bebaute und unbebaute Grundstücke

Aktuell werden im Landkreis regelmäßig umfassende Prüfungen durchgeführt, um die Verkaufsfähigkeit von sowohl bebauten als auch unbebauten Grundstücken zu evaluieren. Die Prüfungen umfassen folgende Schritte:

- Marktanalyse: Analyse der aktuellen Marktentwicklungen und der Nachfrage nach Grundstücken.
- Rechtliche Prüfung: Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen, einschließlich etwaiger Belastungen und Beschränkungen.
- Wirtschaftliche Bewertung: Ermittlung des wirtschaftlichen Potentials und der möglichen Erlöse aus dem Grundstücksverkauf.

Diese systematische Überprüfung stellt sicher, dass der Landkreis fundierte und zielgerichtete Entscheidungen über die Verwertung seiner Grundstücke treffen kann.

**Feststellung 10**

Die bisherige Prüfung und Verwertung von Grundstücken ist zielführend.

Unsere Analyse zeigt, dass die regelmäßige Überprüfung der Grundstücke durch den Landkreis effektiv ist und positive Ergebnisse liefert. Die gründliche Markt- und Wirtschaftsanalyse sowie die rechtlichen Prüfungen ermöglichen es dem Landkreis, Chancen zur Verwertung der Grundstücke optimal zu nutzen und die Interessen des Landkreises bestmöglich zu wahren.

Das bestehende Verfahren der regelmäßigen Überprüfung sollte weiterhin aufrechterhalten werden und die fortlaufende Analyse der Grundstücke sollte ein zentraler Bestandteil der Verwertungsstrategie des Landkreises bleiben.

Die Fortführung dieser Praxis wird dazu beitragen, dass der Landkreis auch künftig von den bestmöglichen Verwertungsergebnissen profitiert und seine Grundstücke effizient und rentabel verwaltet.

**Empfehlung 12**

Der mögliche Verkauf von Liegenschaften ist weiterhin regelmäßig zu prüfen und bei entsprechenden Konditionen durchzuführen.

Nach Umsetzung aller vorgeschlagenen Maßnahmen werden Liegenschaften mit einem Bodenwert von ca. 250.000 Euro frei, die bei entsprechender Veräußerung und unter Annahme von Erlösen in Höhe des doppelten Bodenwertes mit 0,5 Mio. Euro zusätzlichen Einmalerlösen zur Konsolidierung betragen können. Aufgrund der notwendigen Vorlaufzeit zur Bewertung und Veräußerung von Liegenschaften fallen die zu erwartenden Einmalerlöse nicht in den Betrachtungszeitraum bis 2028.

#### **6.4.2 Nutzung von Altdeponien im Landkreis**

Der Landkreis besitzt eine Reihe von ehemaligen Deponieflächen, die bisher weitgehend ungenutzt geblieben sind. Diese Flächen bieten jedoch erhebliche Potenziale für die Implementierung nachhaltiger Projekte, insbesondere für die Installation von Solaranlagen. Die Nutzung dieser Altdeponien für Solarprojekte kann aus verschiedenen Gründen als besonders vorteilhaft betrachtet werden.

- **Effiziente Flächennutzung:** Ehemalige Deponien stellen oft Herausforderungen für alternative Nutzungen dar. Die Installation von Solaranlagen auf diesen Flächen bietet jedoch eine effiziente Möglichkeit, diese ungenutzten Areale sinnvoll zu verwenden. Da die Flächen durch ihre Vergangenheit als Deponien in der Regel für andere Zwecke schwer zugänglich oder ungeeignet sind, stellt die Nutzung für Solarenergie eine wertvolle Alternative dar. Diese Maßnahme trägt nicht nur zur optimalen Ausnutzung der vorhandenen Flächen bei, sondern vermeidet auch, dass sie brachliegen und keinen Nutzen bringen.
- **Finanzielle Vorteile:** Die Verpachtung oder direkte Nutzung von Altdeponien für Solaranlagen kann eine bedeutende Einnahmequelle für den Landkreis darstellen. Durch die Generierung von Pachteinahmen oder durch die direkte Nutzung der erzeugten Solarenergie können finanzielle Mittel bereitgestellt werden, die zur Deckung der Instandhaltungs- und Überwachungskosten der Deponien verwendet werden können. Diese zusätzliche

Einkommensquelle kann die finanzielle Belastung des Landkreises verringern und zur langfristigen Haushaltsstabilität beitragen.

- **Umwelt- und Klimavorteile:** Die Umwandlung von Deponieflächen in Solarflächen bietet erhebliche Umweltvorteile. Solaranlagen tragen zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei und fördern die Nutzung erneuerbarer Energien. Durch die Installation von Solarmodulen auf ehemaligen Deponien wird eine nachhaltige Nutzung von Flächen ermöglicht, die zur Reduzierung der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen beiträgt. Zudem kann die Installation von Solaranlagen auf diesen Flächen dazu beitragen, die Umweltbelastungen, die von Deponiegasen und -abwässern ausgehen, zu minimieren und die ökologische Qualität der Flächen zu verbessern.
- **Technische Machbarkeit:** Technisch gesehen sind Altdeponien oft gut geeignet für die Installation von Solaranlagen. Da diese Flächen bereits für eine andere Nutzung vorbereitet sind, können Solaranlagen oft problemlos installiert werden, ohne dass erhebliche zusätzliche Umbaumaßnahmen erforderlich sind. Die geringe bis keine Nutzung dieser Flächen für andere Zwecke macht sie ideal für die Einrichtung von Solarfeldern, die zur Erzeugung erneuerbarer Energie beitragen können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nutzung von Altdeponien im Landkreis für Solarenergieprojekte nicht nur eine effiziente Möglichkeit bietet, diese Flächen sinnvoll zu nutzen, sondern auch bedeutende wirtschaftliche und ökologische Vorteile mit sich bringt. Die Umwandlung dieser Flächen in produktive Solarflächen stellt eine nachhaltige, zukunftsorientierte Lösung dar, die sowohl dem Landkreis als auch der Umwelt zugutekommt. Durch die Verpachtung der Liegenschaften lassen sich zusätzliche Einnahmen generieren.

### Empfehlung 13

Die Möglichkeit der Verpachtung der Deponieflächen bspw. zur Betreuung von Photovoltaikanlagen ist zu prüfen.

## 6.5 Hausmeister und Liegenschaftsverwaltung

Im Landkreis Görlitz gibt es eine unterschiedliche Struktur bei den Hausmeisterdiensten und der Gebäudeverwaltung. Die Gebäudeverwaltung erfolgt in beiden Bereichen – sowohl im Schul- und Sportamt für die Schulen als auch im Hauptamt für die anderen Verwaltungsgebäude – intern durch eigenes Personal. Die Betreuung durch Hausmeister ist jedoch unterschiedlich organisiert: Im Nordkreis werden die Schulen und Sportanlagen von fest angestellten Hausmeistern betreut, die direkt beim Schul- und Sportamt angestellt sind. Im Südkreis und für die Verwaltungsgebäude des Landkreises, die vom Hauptamt betreut werden, sind hingegen externe Dienstleister für die Hausmeisterdienste verantwortlich.

Diese Aufteilung führt zu unterschiedlichen Betreuungsstandards und potenziellen Koordinationsproblemen zwischen den fest angestellten Hausmeistern im Nordkreis und den externen Dienstleistern im Südkreis sowie im Hauptamt. Während die internen Hausmeister im Nordkreis eine engere Bindung und direkte Steuerung durch das Schul- und Sportamt erfahren, sind die externen Dienstleister im Südkreis und Hauptamt flexibler einsetzbar, könnten aber weniger eng in die internen Abläufe eingebunden sein. Hier entstehen vor allem beim Schul- und

Sportamt für jede Tätigkeit, die nicht vertraglich vereinbart wurde, zusätzliche Kosten. Auch wird die Honorarstruktur als intransparent beschrieben.

Der Landkreis steht nun vor der Herausforderung, eine einheitliche und kosteneffiziente Lösung zu finden, die sowohl die Hausmeisterdienste als auch die Gebäudeverwaltung in allen Bereichen harmonisiert, um eine gleichmäßige Qualität und Effizienz sicherzustellen.

Da der Fokus aufgrund der Haushaltskonsolidierung auf einer kostengünstigen Lösung liegt, sollte die Struktur so gestaltet werden, dass Ressourcen effizient genutzt und Doppelstrukturen vermieden werden. Als Optionen, die auf Kosteneffizienz abzielen kommt die zentrale Verwaltung aller Hausmeister in der Verwaltung des Landkreises Görlitz oder die vollständige Auslagerung der Hausmeisterdienste an externe Dienstleister infrage.

### 1. Zentrale Verwaltung aller Hausmeister:

Bei der zentralen Verwaltung aller Hausmeister, die direkt bei der Landkreisverwaltung angestellt sind, zeigen sich deutlich mehr Vorteile als Nachteile:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Effizienz durch Zentralisierung:</b> Die Zusammenführung der Hausmeisterdienste und der Gebäudeverwaltung ermöglicht eine zentrale Steuerung und Koordination. Dadurch lassen sich Verwaltungsaufgaben bündeln, was zu einer Reduktion von Doppelstrukturen und damit zu Kosteneinsparungen führt</li> <li>• <b>Skaleneffekte:</b> Eine zentrale Verwaltung kann bei der Beschaffung von Materialien, dem Einsatz von Dienstleistern und der Verwaltung von Personal Skaleneffekte nutzen. Größere Verträge mit externen Dienstleistern könnten zu günstigeren Konditionen abgeschlossen werden.</li> <li>• <b>Reduzierte Verwaltungskosten:</b> Da alle Gebäude (Schulen, Sportstätten und Verwaltungsgebäude) zentral verwaltet werden, können die Verwaltungskosten gesenkt werden. Die zentrale Koordination reduziert den Bedarf an separaten Verwaltungsteams für unterschiedliche Gebäudetypen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weniger spezialisierte Betreuung:</b> Obwohl die zentralisierte Verwaltung kostengünstiger ist, könnte es an der notwendigen Spezialisierung mangeln, um spezifische Bedürfnisse einzelner Einrichtungen optimal zu adressieren.</li> </ul>

Tabelle 6-1: Vor- und Nachteile der zentralen Verwaltung interner Hausmeister

### 2. Vollständige Auslagerung der Hausmeisterdienste an externe Dienstleister:

Auch die vollständige Auslagerung der Hausmeisterdienste an externe Dienstleister hat einige Vorteile, insbesondere die Abhängigkeit von Dritten und unplanbare Kostenentwicklung überwiegen als Nachteile jedoch die positiven Effekte:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kosteneinsparungen durch externe Dienstleister:</b> Durch die vollständige Auslagerung der Hausmeisterdienste an externe Dienstleister können die Personalkosten gesenkt werden. Externe Dienstleister sind oft flexibler in der Personalplanung und können saisonale Schwankungen besser abfangen.</li> <li>• <b>Reduzierung von Verwaltungslasten:</b> Die Verwaltung der Hausmeisterdienste würde vollständig in die Hände des externen Dienstleisters gelegt, wodurch interne Verwaltungskosten weiter gesenkt werden könnten.</li> <li>• <b>Kalkulierbare Kosten:</b> Durch feste Verträge mit externen Dienstleistern sind die Kosten planbarer und können besser budgetiert werden. Unvorhergesehene Ausgaben für Personalmanagement entfallen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Weniger Kontrolle über Qualität:</b> Die Qualität der Dienstleistungen kann variieren, und es könnte schwieriger sein, spezifische Anforderungen durchzusetzen. Langfristig könnte das zu höheren Kosten führen, wenn vertragliche Anpassungen notwendig werden.</li> <li>• <b>Abhängigkeit von Dienstleistern:</b> Eine starke Abhängigkeit von externen Dienstleistern könnte langfristig problematisch sein, insbesondere wenn die Vertragsbedingungen nachverhandelt werden müssen oder die Dienstleister ihre Preise erhöhen.</li> </ul>

Tabelle 6-2: Vor- und Nachteile Auslagerung der Hausmeisterdienste

Im Zuge der Untersuchung wurden die beiden Varianten auf Basis der kalkulierten Kosten im Schul- und Sportamt miteinander verglichen:

Ab dem Jahr 2025 wird das SSA monatlich rund 53.000 Euro an die KSG (Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH) für die Betreuung der Schulen im südlichen Landkreis zahlen, zuzüglich ca. 10.000 Euro Mehrwertsteuer (MwSt.) monatlich. Dies ergibt auf das Jahr gerechnet Gesamtausgaben von insgesamt ca. 0,76 Mio. Euro.

Ein landkreiseigener Hausmeister kostet im Durchschnitt etwa 54.000 Euro pro Jahr (grobe Schätzung – Entgeltgruppe 6, Stufe 4. Betrachtet man die reinen Nettokosten, könnten von den monatlichen 53.000 Euro (bzw. 0,64 Mio. Euro jährlich) etwa 12 vollzeitbeschäftigte Hausmeister direkt beim Landkreis angestellt werden. Zählt man die durch die MwSt. gesparten Stellen hinzu, wären insgesamt ca. 14 Stellen möglich.

Derzeit beschäftigt die KSG 13 Personen für die Schulen im südlichen Landkreis, sodass eine Übernahme dieser Mitarbeiter einschließlich des Vorarbeiters aus wirtschaftlicher Sicht kostenneutral umsetzbar wäre.

Zudem ergeben sich einige Vorteile bei landkreiseigenen Hausmeistern. Die KSG rechnet alle nicht vertraglich abgedeckten Sonderleistungen, wie beispielsweise Malerarbeiten in den

Ferien, separat ab. Bei den direkt angestellten Hausmeistern können diese Mehrarbeiten in den Ferien ohne zusätzliche Kosten durchgeführt werden. Auch Transportfahrten zwischen Schulen werden von der KSG extra berechnet, während diese von eigenen Hausmeistern ohne Zusatzkosten übernommen werden könnten.

Darüber hinaus übernehmen die landkreiseigenen Hausmeister je nach Qualifikation und ohne Mehrkosten folgende Aufgaben:

- Kontrollgänge in und um die Sporthallen an Wochenenden (Einsparung ca. 5.000 Euro jährlich); bei den KSG betreuten Sporthallen finden keine Kontrollgänge statt, was bereits zu Schäden geführt hat.
- Prüfung ortsveränderlicher Geräte (Einsparung ca. 30.000 Euro jährlich).
- Prüfung und Wartung von Spezialeinrichtungen an Berufsschulzentren (Einsparung ca. 10.000 Euro jährlich).
- Optimierung der Heizanlagen am Berufsschulzentrum Löbau (Einsparung ca. 30.000 Euro jährlich).
- Diverse kleinere Reparaturen, die bei externen Dienstleistern zusätzliche Kosten verursachen würden (Einsparung ca. 15.000 Euro jährlich).

Das entscheidende Argument für die Einstellung der Hausmeister direkt beim Landkreis Görlitz bleibt jedoch das Weisungsrecht. Die Stellenbeschreibungen der eigenen Hausmeister sind flexibel, sodass ihre Aufgaben leicht an die jeweiligen Bedingungen vor Ort angepasst werden können. Ein Beispiel hierfür ist die vergrößerte Grundstücksfläche an der Hans-Fallada-Schule, die ohne zusätzliche Kosten durch den Hausmeister bewirtschaftet werden kann.

#### Empfehlung 14

Alle für den Landkreis tätigen Hausmeister werden direkt beim Landkreis angestellt.

Die zentrale Verwaltung stellt die günstigste und effizienteste Lösung dar, da sie die Verwaltungskosten minimiert und Synergien nutzt. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn der Landkreis ohnehin eine Vielzahl unterschiedlicher Gebäudetypen betreut und eine einheitliche Strategie anstrebt.

#### Empfehlung 15

Die Verwaltung der Gebäude und Hausmeister ist zentral durchzuführen.

## 6.6 Controlling

In der Stabstelle Kreishaushalt/Controlling, angesiedelt im Dezernat I, läuft die Planung und Steuerung des gesamten Kreishaushaltes zusammen. Notwendige Zuarbeiten aus den Fachämtern erhält die Stabstelle quartalsweise zur Aufstellung und Kontrolle des Haushaltes.

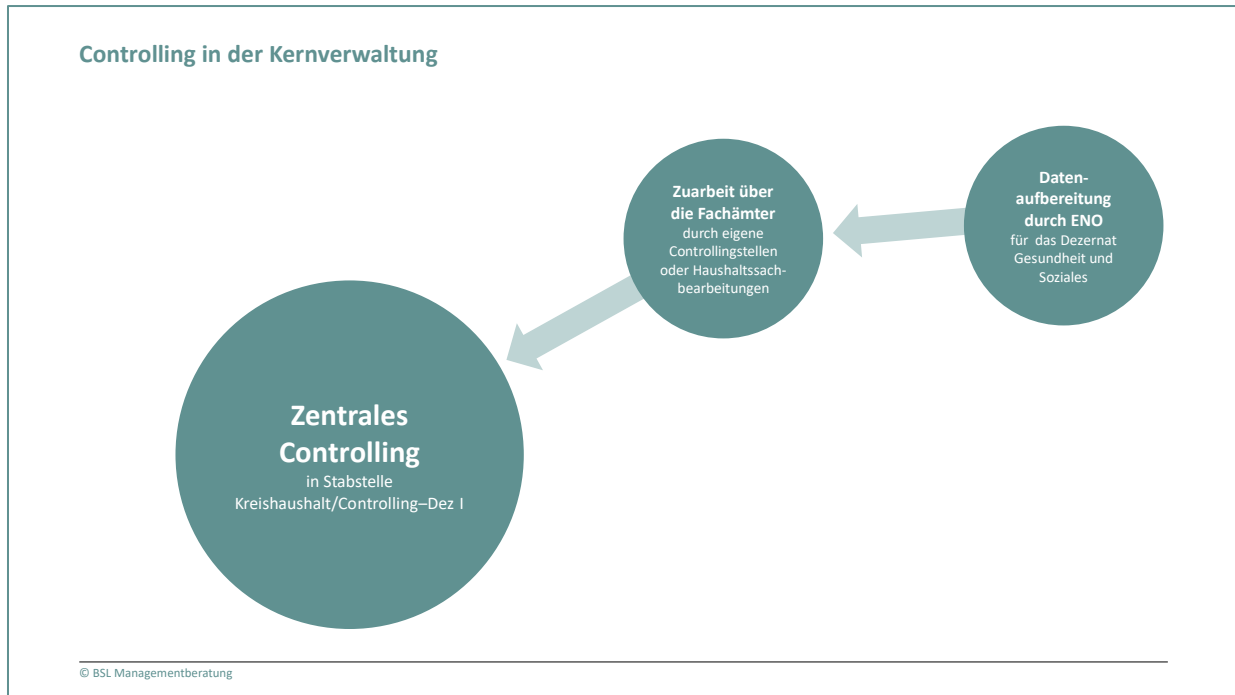


Abbildung 6-10: Controlling in der Kreisverwaltung

Die Zuarbeiten werden in den Fachabteilungen/Fachämtern auf unterschiedlichen Stellen (in unterschiedlichen Entgeltgruppen) aufbereitet:

In den meisten Organisationseinheiten obliegt die Finanzverantwortung der jeweiligen Leitungskraft (i.d.R. Amts- oder Abteilungsleitung), zu großen Teilen mit Unterstützung von

- Leitungsassistenzen (z.B. Abtl. Bauaufsicht)
- Haushaltssachbearbeitungen (z.B. Abtl IT, Hauptamt, Sozialamt)
- Controllingstellen (z.B. AHT)
- der ENO (z.B. Jugendamt)

oder Unterstützung von kombinierten Stellen(-anteilen) Assistenz/Haushalt/Controlling. Auffällig ist sowohl der unterschiedliche Zeitanteil, der innerhalb der Fachämter laut Stellenbeschreibungen auf Controlling- und Haushaltsaufgaben entfällt, als auch die Eingruppierungen der bearbeitenden Mitarbeitenden (Bewertung der Aufgabenpakete Haushalt/Controlling zwischen EG 5 und EG 9c).

Im Dezernat III entfällt ein sehr geringer Anteil (1 Prozent) der Zeitressourcen einer direkt der Dezernatsleitung zugeordneten Stelle auf die Zuarbeit der Haushaltsdaten an das Zentrale Controlling. Zusätzlich finden sich Zeitanteile für die Haushaltsbearbeitung/Controlling in den meisten Fachämtern des Dezernats III, Ausnahmen bilden hier das Kreisforstamt sowie das Schul- und Sportamt, bei denen laut Stellenbeschreibungen keine Zeitanteile für diese Aufgaben ausgewiesen sind.

Eine detaillierte Auflistung der Stellenanteile laut Stellenbeschreibungen ist im Anhang wiedergegeben.

Die Aufgabe der Stabstelle Kreishaushalt/Controlling umfasst das zentrale Controlling inklusive Konzeption einer Umsetzungsstrategie und Definition/Aufbau eines bereichsübergreifenden



Berichtswesens. In dieser Organisationseinheit laufen die Zuarbeiten aller Controllingbereiche zusammen und werden zu einem Gesamthaushalt zusammengefasst. Dem zentralen Controlling obliegt die Prüfung und Bewertung der in den einzelnen Organisationseinheiten definierten haushälterischen Ziele.

Zur Erstellung des Gesamthaushaltes bedarf es Zuarbeiten für Haushaltsprognosen sowie quartalsweise Zuarbeiten der Zwischenergebnisse und zu erwartender Veränderungen in Bezug auf die Haushaltsansätze inkl. Begründungen.

Im Rahmen der Untersuchung wurde festgestellt, dass die Qualität der Zuarbeiten von den Fachämtern sehr unterschiedlich ist, was wiederum zu unterschiedlichen Arbeitsaufwänden im Bereich des Zentralen Controllings führt. Als Beispiel hierzu ist insbesondere das Personalkostencontrolling anzuführen, aber auch regelmäßige große Nachträge in den Ämtern des Dezernats II und z.T. gravierende Abweichungen zwischen den Haushaltsansätzen und den Haushaltsergebnissen bzw. unterjährigen Prognosen.

#### Empfehlung 16

Es sind Handlungsleitfäden für die Zuarbeit der Fachämter an das zentrale Controlling zu erstellen.

Um eine einheitliche und effiziente Zuarbeitungsqualität zu gewährleisten und die Arbeitsaufwände für das zentrale Controlling zu optimieren empfehlen wir die Erstellung einheitlicher Handlungsanweisungen zur Zusammenstellung haushaltsrelevanter Daten in den Fachämtern durch das zentrale Controlling.






	Welche Haushaltsdaten sind für die Haushaltsplanung und Haushaltsänderungen relevant und in welcher Form sollen die Zuarbeiten erstellt werden?
	Auf welche Grundlage beziehen sich die Haushaltsprognosen?
	Zu welchen Zeitpunkt sind Zuarbeiten erforderlich?
	Wer ist für die Qualität der Zuarbeiten verantwortlich? Wer ist an der Erstellung der Zuarbeiten beteiligt?
	Begründungen für Veränderungen der Haushaltsansätze für die Jahresplanung bzw. unterjährige Veränderungen.

Abbildung 6-11: Einheitliche Handlungsanweisungen

Die Handlungsanweisung legt fest, welche Daten in welchem Umfang zu welchen Zeiten zugearbeitet werden müssen und wer die inhaltliche Verantwortung insbesondere zur Begründung von Abweichungen zu Haushaltsplänen trägt. Doppelte Bearbeitung einzelner Controllingbereiche wie in der Vergangenheit beispielsweise das Personalkostencontrolling werden zukünftig vermieden.



Parallel dazu ist eine kritische Betrachtung der Aufgabenverortung und damit zusammenhängend eine Angleichung der Aufgabenbewertung zu empfehlen.

**Empfehlung 17**

Die Controllingaufgaben in den Fachämtern sind zu vereinheitlichen. Die Eingruppierungen der Stellen mit Anteilen für Controlling sind anzupassen.

Einige Fachämter greifen bei dem Controlling auf die ENO als externen Dienstleister zurück. Grundsätzlich ist eine Rückführung der Controllingaufgaben in die Kreisverwaltung empfehlenswert, allerdings müssen die individuellen Gegebenheiten und Ressourcen der Fachämter dabei berücksichtigt werden. Empfehlungen zu dem Umfang der Nutzung der ENO in Kapitel 7.5.4

**6.7 ÖPNV**

Der ÖPNV generiert im Bereich der Kernverwaltung die meisten Kosten. Unter Konsolidierungsaspekten sind in diesem Bereich zwei alternative Konzepte denkbar:

1. Die Reduzierung des Angebots auf das gesetzliche Mindestmaß (>Schülerbeförderungsangebote durch Linienverkehr) ergibt eine potenzielle Ersparnis von maximal 20 Prozent der derzeitigen Gesamtkosten.

Eine Reduktion des Angebots um 20 Prozent ist laut dem gültigen Verkehrsvertrag die maximal mögliche Reduzierung des Angebots, ohne das gültige Nutzungskonzept und die Vergabe zu gefährden. Eine derartige Angebotsreduktion bedeutet in der Praxis erhebliche Einschränkungen für Pendler (ca. 30 Prozent der Fahrgäste nach Schätzungen des Fachamtes) und SchülerInnen (ca. 60 Prozent der Fahrgäste), die das Angebot außerhalb der Kernschulzeiten nutzen (z.B. wegen Unterrichtsausfall oder für Freizeitaktivitäten).

OE	Amt für Infrastruktur und Mobilität	Sachgebiet	ÖPNV
<b>Produkt</b>	54.7.1.01		
<b>Beschreibung</b>	Gesamtkosten ÖPNV		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduktion des ÖPNV-Angebots auf gesetzliches Mindestmaß Schulbeförderung, Einsparung von 20%		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-7.806.243 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-7.962.368 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-8.121.615 €	-6.497.292 €	1.624.323 €
<b>Planjahr 2026</b>	-8.284.048 €	-6.627.238 €	1.656.810 €
<b>Planjahr 2027</b>	-8.449.728 €	-6.759.783 €	1.689.946 €
<b>Planjahr 2028</b>	-8.618.723 €	-6.894.978 €	1.723.745 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			6.694.823 €

Tabelle 6-3: Auszug Maßnahmenblatt Reduktion des ÖPNV um 20%

Daraus ergibt sich eine jährliche Ersparnis von 1,6-1,7 Mio. Euro, bzw. einer Gesamtersparnis im Betrachtungszeitraum bis 2028 von knapp 6,7 Mio. Euro.

- Die Reduzierung des ÖPNV-Angebots mit der Aufrechterhaltung eines sozialverträglichen Mindestmaßes an Mobilitätsangeboten für BürgerInnen (insbesondere PendlerInnen) ergibt Einsparungen von etwa 3-5 Prozent durch Verringerung der Taktung sowie Zusammenlegung bzw. Streichung einiger niedrigfrequentierter Linien. Daraus ergibt sich eine jährliche Ersparnis von etwa 0,40 Mio. Euro bzw. einer Gesamtersparnis über den Betrachtungszeitraum bis 2028 von etwa 1,6 Mio. Euro.

<b>OE</b>	Amt für Infrastruktur und Mobilität	<b>Sachgebiet</b>	ÖPNV
<b>Produkt</b>	54.7.1.01		
<b>Beschreibung</b>	Gesamtkosten ÖPNV		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduktion des ÖPNV-Angebots um 5%		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-7.806.243 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-7.962.368 €	-7.962.368 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-8.121.615 €	-7.715.534 €	406.081 €
<b>Planjahr 2026</b>	-8.284.048 €	-7.869.845 €	414.202 €
<b>Planjahr 2027</b>	-8.449.728 €	-8.027.242 €	422.486 €
<b>Planjahr 2028</b>	-8.618.723 €	-8.187.787 €	430.936 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			1.673.706 €

Tabelle 6-4: Auszug Maßnahmenblatt Reduktion des ÖPNV um 5%

In der Gesamtbetrachtung der Einsparpotenziale wird die erste Variante: Reduktion des Angebots um 20 Prozent verwendet als maximales Einsparpotenzial. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um ein theoretisches Einsparpotenzial mit beträchtlichen negativen Auswirkungen (insbesondere fehlende Mobilitätsangebote für Pendler mit daraus resultierenden negativen Folgen wie z.B. Erhöhung des motorisierten Individualverkehrs oder Abwanderung aus der Peripherie) handelt.

<b>Empfehlung 18</b>	Das ÖPNV-Angebot ist durch Zusammenlegung von Linien und Reduzierung der Taktung zu reduzieren.
----------------------	---

## 7 KONSOLIDIERUNG DER BETEILIGUNGSSTRUKTUR

### 7.1 Maßnahmenüberblick Beteiligungen

Die Beteiligungen des Landkreises Görlitz stellen einen wichtigen Bestandteil der kommunalen Aufgabenwahrnehmung dar und sind zugleich ein bedeutender Faktor für die Haushaltskonsolidierung. Um die angespannte Finanzlage des Landkreises zu bewältigen, bedarf es einer umfassenden Analyse und Optimierung dieser Beteiligungsstruktur. Die im Rahmen dieses Gutachtens entwickelten Maßnahmen wurden auf Basis eines strukturierten und datenbasierten Ansatzes erarbeitet, wie in Kapitel 1 bereits beschrieben. Hierbei erfolgte die Analyse in enger Abstimmung mit dem Beteiligungsmanagement sowie den Fachabteilungen des Landkreises. Anhand einer Priorisierung wurden die bedeutendsten Beteiligungen identifiziert und deren finanzielle sowie organisatorische Leistungsfähigkeit eingehend geprüft.

Die abgeleiteten Maßnahmen fokussieren sich darauf, die finanzielle Belastung durch Beteiligungen zu reduzieren.

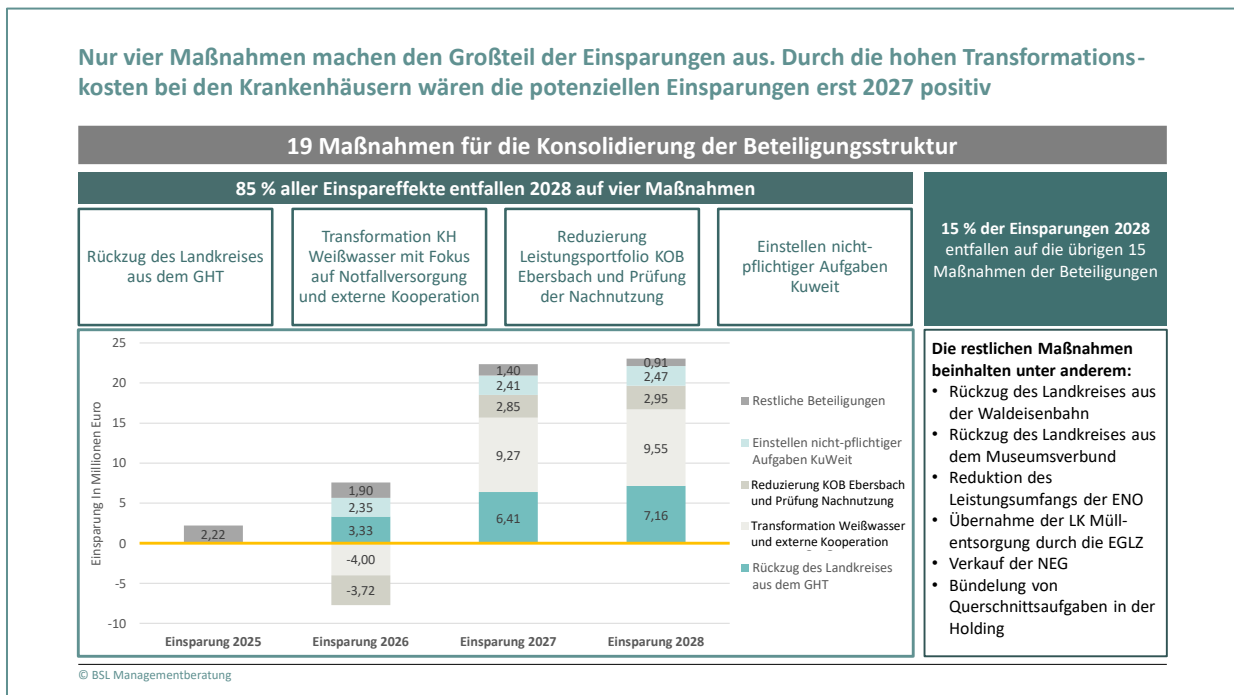


Abbildung 7-1: Wesentliche Einsparungen Beteiligungen

Wie in der Abbildung 7-1 illustriert, konzentrieren sich ein Großteil der potenziellen Einsparungen bis 2028 auf vier zentrale Maßnahmenempfehlungen:

- Den Rückzug des Landkreises aus dem Gerhart-Hauptmann-Theater.
- Die Transformation des Krankenhauses Weißwasser mit Fokus auf Notfallversorgung und Anbahnung einer externen Kooperation.
- Reduzierung des Klinikum Oberlausitzer Bergland gGmbH (KOB) Leistungsportfolio in Ebersbach und Prüfung der Nachnutzung.
- Das Einstellen aller nicht-pflichtiger Aufgaben der Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft.

Die Einsparungseffekte zeigen auch, dass die größten Erfolge erst ab dem Jahr 2027 zu erwarten sind, sobald die strukturellen Anpassungen abgeschlossen sind.

Es ist wichtig anzumerken, dass dieses Gutachten Maßnahmen zur strategischen Ausrichtung der Konzernstruktur des Landkreises formuliert und quantifiziert, die jedoch keine konkrete Umsetzungsplanung enthalten. Dementsprechend liegen auch keine vollständig validierbaren Transformationskosten vor. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer langfristig angelegten und strategisch abgestimmten Konsolidierungspolitik, um die Beteiligungsstruktur nachhaltig an die finanziellen und organisatorischen Herausforderungen anzupassen. Lediglich im Bereich der Krankenhäuser wird mit Platzhalter-Transformationskosten gerechnet und beim Gerhart-Hauptmann-Theater werden bereits erfolgte Transformationsberechnungen herangezogen und ausgewiesen.

Insgesamt werden 2028 bei Umsetzung aller Maßnahmen über 23 Mio. Euro eingespart, dargestellt auf den drei folgenden Abbildungen.

**Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (1/3)**

Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
<b>Gesundheitsversorgung</b>	Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH	Umwandlung in Portalklinik, Kooperation mit/Verkauf an externen Betreiber	9,6 Mio. €
	Klinikum Oberlausitzer Bergland gGmbH	Reduzierung des Leistungsportfolios KOB Standort Ebersbach, Erweiterung Standort Zittau	2,9 Mio. €
	MVZ Löbau GmbH	Abgabe Kassensitze	250.000 €
	MVZ Weißwasser gGmbH	Abgabe Kassensitze	50.000 €
	Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH	Bündelung der Servicegesellschaften für KOB und Weißwasser	10.000 €
<b>Entsorgung</b>	Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH (NEG)	EGLZ übernimmt gesamte Hausmüllentsorgung, ggf. Trennung von externem Partner (Sondermüll)	80.000 €
	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH (EGLZ)	EGLZ übernimmt Gebührenkalkulation von Regiebetrieb Abfallwirtschaft	100.000 €

© BSL Managementberatung

Abbildung 7-2: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (1 von 3)

**Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (2/3)**

Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
<b>Bildung, Kultur und Tourismus</b>	Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH	Rückzug Landkreis (ohne Anpassung Kulturpakt, hohe Tarifabschlüsse)	7,1 Mio. €
	Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH	Einstellen Finanzierung nicht-pflichtiger Aufgaben	2,5 Mio. €
	Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH	Rückzug des Landkreises	20.000 €
	Erlebniswelt Krauschwitz Hallenbad	Einstellung des Zuschusses	50.000 €
	WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH	Rückzug des Landkreises	50.000 €

© BSL Managementberatung

Abbildung 7-3: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (2 von 3)

**Durch die Maßnahmen für die Beteiligungen ließe sich für den Landkreis ab 2028 ein jährlicher Einspareffekt von rund 23 Millionen Euro realisieren (3/3)**

Maßnahmenfeld	Beteiligung	Maßnahme	Konsolidierungsbeitrag (p.a., gerundet)
<b>Weitere Beteiligungen</b>	Beteiligungsgesellschaft des Landkreises	Bündelung der Querschnittsaufgaben der nachgeordneten Beteiligungen	80.000 €
	Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO)	Schrittweise Reduktion des Leistungsumfangs bis 2028 bei gleichzeitiger Aufgabenrückführung ins Landratsamt	350.000 €
	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH	Rückzug des Landkreises	250.000 €
	Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg OL-NS	Einstellung der Umlagezahlung	50.000 €
	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH	Einstellung des Zuschusses	50.000 €

© BSL Managementberatung

Abbildung 7-4: Übersicht der Einspareffekte aller Beteiligungen (3 von 3)

In diesem Kapitel wird auf diese wesentlichen Maßnahmenpakete eingegangen, anschließend werden alle weiteren Maßnahmen zur Beteiligungsstruktur beschrieben sowie ihre Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität des Landkreises (dargestellt auf obiger Abbildung). Am Ende dieses Kapitels wird auf abzugrenzende Beteiligungen eingegangen, die als Fokus-Bereiche für die Zukunft betrachtet werden, da für diese im Rahmen dieses Gutachten keine Empfehlungen zur Haushaltskonsolidierung vor 2028 formuliert werden können.

Die vollständige Liste aller Maßnahmen und Einspareffekte für die Beteiligungsstruktur finden sich in einzelnen Maßnahmenblättern im Anhang unter 10.1.2.

## 7.2 Krankenhäuser

Dieses Unterkapitel befasst sich mit den drei Klinikstandorten in Trägerschaft des Landkreises Görlitz: Weißwasser, Ebersbach und Zittau. Diese Kliniken sind wichtig für die Grund- und Notfallversorgung in der Region und nehmen daher eine Schlüsselrolle in der Beteiligungsstruktur des Landkreises ein. Zusätzlich werden die nachgeordneten Medizinischen Versorgungszentren und Servicegesellschaften thematisiert. Ebenfalls betrachtet wird die Managementgesellschaft, welche als zentrale Gesundheits-Holding fungiert. Hier wurden bereits Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und die Bündelung von Querschnittsaufgaben umgesetzt, eine weitere Prüfung von Potenzialen zur Ertragssteigerung wird empfohlen.

Die Konsolidierungsmaßnahmen zielen darauf ab, die finanzielle Belastung zu verringern, ohne die medizinische Grundversorgung der Region zu gefährden.

### 7.2.1 Einordnung

Insgesamt befinden sich im Betrachtungsraum neun Kliniken und Krankenhäuser, von denen drei der Beteiligungsstruktur des Landkreises angehören, dargestellt auf der nachfolgenden Abbildung. Hierbei handelt es sich um das Kreiskrankenhaus Weißwasser im Norden (1) sowie das Klinikum Oberlausitzer Bergland mit den zwei Standorten Ebersbach im Südwesten (2) und Zittau im Südosten (3).



Abbildung 7-5: Übersicht Krankenhäuser im Landkreis Görlitz und in der Umgebung

Eine Besonderheit der Krankenhäuser des Landkreises Görlitz sind die Eigentumsverhältnisse. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass alle Krankenhäuser – Ebersbach, Zittau und



Weißwasser – ihre Infrastruktur vom Landkreis pachten. Diese Pachteinnahmen sind direkt an den Betrieb der Krankenhäuser gebunden: Weißwasser zahlt eine jährliche Pacht von 0,20 Mio. Euro, und das KOB zahlt für beide Standorte in Summe 0,60 Mio. Euro. Dies führt zu der Komplexität, dass bei einer möglichen Konsolidierung diese Einnahmequelle für den Landkreis gefährdet sind, was zu weiteren finanziellen Belastungen führen kann, sofern keine Nachnutzung der Gebäude sichergestellt wird.



Abbildung 7-6: Pachtvertrag Krankenhäuser Landkreis

## KONSOLIDIERUNG VON KRANKENHÄUSERN

Die Betrachtung von Krankenhäusern durch eine rein betriebswirtschaftliche Linse greift häufig zu kurz, da sie als zentrale Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge eine weitreichendere Funktion erfüllen. Im Falle von Krankenhäusern wie dem Kreiskrankenhaus Weißwasser ist die medizinische Versorgung der Bevölkerung – insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Regionen wie dem Landkreis Görlitz – entscheidend für die Lebensqualität und Versorgungssicherheit. Maßnahmen, die lediglich auf eine kurzfristige Senkung der Betriebskosten abzielen, könnten die langfristige Sicherstellung der medizinischen Grundversorgung gefährden. Krankenhäuser sind keine rein gewinnorientierten Betriebe, sondern unverzichtbare Versorgungsstrukturen, deren Wert nicht allein an wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden kann.

Zusätzlich dazu ist die Vergleichbarkeit von Krankenhäusern mit anderen Beteiligungen des Landkreises eingeschränkt. Während andere kommunale Beteiligungen wirtschaftlich eigenständiger arbeiten müssen, Krankenhäuser in einem anderen Rahmen agieren. Gesetzliche Vorgaben und der Krankenhausplan setzen klare Anforderungen an das Leistungsspektrum und die Aufrechterhaltung der Versorgung. Dies macht es unmöglich, dieselben Konsolidierungsansätze auf Krankenhäuser anzuwenden.

Darüber hinaus sind die gegenwärtigen Wirtschaftsplanentwürfe der Krankenhäuser nur eingeschränkt belastbar. Diese vorläufigen Finanzdaten sowie die Ungewissheiten durch die

bevorstehende bundesweite Krankenhausreform erschweren es, präzise Aussagen über die zukünftige wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser zu treffen.

## BUNDESREFORM

Die Krankenhausfinanzierung in Deutschland steht vor grundlegenden Veränderungen. Mit der im Oktober 2024 verabschiedeten Krankenhausreform hat der Bundestag<sup>3</sup> versucht, die Weichen für eine zukunftsfähige Krankenhauslandschaft zu stellen. Ziel der Reform ist es, die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern, die wirtschaftliche Stabilität der Kliniken zu stärken und eine effizientere Ressourcenverteilung zu erreichen. Doch die Reform stößt auf breite Kritik von verschiedenen Seiten, insbesondere von Bundesländern, medizinischen Fachverbänden und Krankenhausträgern.

Ein zentrales Anliegen der Kritiker ist die Befürchtung, dass kleinere Krankenhäuser, vor allem in ländlichen Regionen, durch die neuen Vorgaben benachteiligt werden und ihre Leistungsangebote nicht aufrechterhalten können. Die starren Kriterien und fehlende Flexibilität könnten dazu führen, dass wichtige Versorgungsstrukturen in der Fläche verloren gehen. Zudem wird die unzureichende finanzielle Ausstattung bemängelt. Die vorgesehenen Vorhaltepauschalen und der Transformationsfonds werden als nicht ausreichend angesehen, um die finanziellen Defizite vieler Kliniken zu kompensieren.

Diese Herausforderungen treffen auch die Krankenhäuser im Landkreis Görlitz besonders hart. Bereits vor der Reform kämpften diese mit erheblichen finanziellen Defiziten, die sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen könnten. Steigende Personal- und Sachkosten, kombiniert mit dem Fachkräftemangel und demografischen Veränderungen, belasten die wirtschaftliche Situation zusätzlich. Die Unsicherheiten, die durch die Krankenhausreform entstehen, erschweren die Planung und Umsetzung notwendiger Konsolidierungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund ist es essenziell, die finanzielle Stabilität und die Zukunftsfähigkeit der Krankenhäuser in Trägerschaft des Landkreises Görlitz sicherzustellen.

## LAUFENDE TRANSFORMATIONSPROZESSE

Die laufenden Transformationsprozesse an den Klinikstandorten im Landkreis umfassen strukturelle Anpassungen, die langfristig die medizinische Versorgung in der Region sichern und eine effizientere Ressourcenverwendung ermöglichen sollen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist bis 2026 vorgesehen.

Am Standort Ebersbach ist der schrittweise Abbau der stationären Chirurgie vorgesehen, um Doppelstrukturen zu reduzieren und die Ressourcennutzung zu optimieren. Hier bleibt die stationäre Versorgung auf die Innere Medizin fokussiert, insbesondere auf Geriatrie, Onkologie und Palliativmedizin. Ziel ist es, das Leistungsspektrum in Ebersbach langfristig auf ambulante und tagesklinische Angebote zu konzentrieren, die bedarfsgerecht auf die regionale Nachfrage zugeschnitten sind. Die Notfallversorgung soll durch den Standort Zittau abgedeckt werden, wodurch Ebersbach seine Funktion als ergänzender, spezialisierter Versorgungsort festigt.

---

<sup>3</sup> Deutscher Bundestag: Drucksache 20/11854: Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Versorgungsqualität im Krankenhaus und zur Reform der Vergütungsstrukturen (Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz – KHVVG), 2024, online: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/118/2011854.pdf>



Der Standort Zittau wird hingegen als zentraler medizinischer Versorgungspunkt gestärkt. Hier sollen die Hauptabteilungen Chirurgie, Kardiologie und Geburtshilfe konzentriert werden, um die Notfallversorgung und weitere spezialisierte Leistungen zu zentralisieren. Ein moderner Linksherzkatheter-Messplatz ist zur Verbesserung der kardiologischen Notfallversorgung geplant, was die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Versorgung insbesondere im Bereich der Kardiologie erhöht. Zittau wird als Akademisches Lehrkrankenhaus weiterentwickelt, um zur Ausbildung und Bindung medizinischen Nachwuchses beizutragen und so langfristig dem Fachkräftemangel in der Region entgegenzuwirken.

Der Standort Weißwasser ist ebenfalls in Transformationsprozessen befindlich. Ab 2026 soll das Kreiskrankenhaus auf ambulante Leistungen fokussiert und die stationäre Kapazität auf 90 Betten reduziert werden. Stationäre Abteilungen wie Geburtshilfe und Frauenheilkunde sollen eingestellt werden, wobei ambulante Operationen in der Frauenheilkunde erhalten bleiben. Die Chirurgie und Innere Medizin sollen als Kernbereiche bestehen bleiben und durch ambulante Notfallversorgung, spezialisierte Sprechstunden sowie Tagesplätze für Onkologie ergänzt werden. Ein regionales Hebammen-Netzwerk soll die Vor- und Nachsorge im Bereich Geburtshilfe abdecken.

## **7.2.2 Kreiskrankenhaus Weißwasser**

### **AUSGANGSSITUATION**

Das Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH am Standort Weißwasser spielt eine zentrale Rolle in der medizinischen Versorgung des strukturschwachen, ländlichen Nordens des Landkreises Görlitz. Mit Schwerpunkten auf Chirurgie, Innere Medizin und Gynäkologie bietet das Krankenhaus stationäre und ambulante Leistungen an. Die Fallzahlen zeigen langfristig betrachtet eine stagnierende Entwicklung auf niedrigem Niveau, wobei einzelne Jahre Schwankungen aufweisen. Zwischen 2016 und 2019, also vor den pandemiebedingten Sondereffekten, war bereits ein Rückgang der stationären Behandlungen zu verzeichnen. Dieser Trend setzte sich in der Zeit nach der Pandemie nicht in gleichem Maße fort: Während die Fallzahlen im Jahr 2022 bei 5.045 lagen, stiegen sie 2023 auf 5.161 Fälle an. Der Vergleich zeigt jedoch weiterhin, dass die Fallzahlen unter ihrem Vor-Corona-Niveau bleiben. Die Heranziehung der Jahre 2021 und 2024 für eine Bewertung ist aufgrund der pandemiebedingten Sonderfaktoren und der noch laufenden Datenerhebung für das Jahr 2024 nicht zielführend. Aber insgesamt ist von einer stagnierenden Entwicklung der Fallzahlen auf einem niedrigen Niveau auszugehen.

Das Kreiskrankenhaus Weißwasser ist ein bedarfsnotwendiger Standort, vor allem für die Notfallversorgung (Stufe 1) gemäß den gesetzlichen Vorgaben, hierzu in strukturschwachen und ländlichen Gebieten wie dem Norden des Landkreises Görlitz bleibt die Sicherstellung der medizinischen Grundversorgung unerlässlich. Die demografische Entwicklung und die geografische Abgeschiedenheit machen eine Reduzierung der stationären Versorgung oder gar eine Schließung des Standorts riskant. Die stationäre Hauptabteilung ist zudem eine Grundvoraussetzung für die Erbringung ambulanter Operationsleistungen (AOP). Angesichts der angespannten finanziellen Situation ist jedoch eine tiefgreifende strukturelle Anpassung notwendig. Der Fortbestand des Krankenhauses ist entscheidend für die medizinische Daseinsvorsorge und insbesondere für die Versorgung von Notfallpatienten.

**Feststellung 11**

Das Kreiskrankenhaus Weißwasser ist für die medizinische Notfallversorgung des dünn besiedelten Nordens bedarfsnotwendig.

Zur Weiterentwicklung der Klinik wurde Weißwasser 2023 zu einem Integrierten Gesundheitszentrum (IGZ), dies bedeutet eine engere Verzahnung zwischen stationären und ambulanten medizinischen Leistungen mit dem Ziel die medizinische Versorgung im nördlichen Teil des Landkreises zu sichern. Seit 2023 erhält das Kreiskrankenhaus Weißwasser daher Sicherstellungszuschläge seitens des Gesetzgebers, um den Betrieb trotz Defiziten aufrechtzuerhalten. Dieser Sicherstellungszuschlag kann das Krankenhaus im Falle von defizitären Jahresabschlüssen finanziell entlasten, jedoch nur anteilig.

**FINANZIELLE SITUATION**

Die finanzielle Situation des Kreiskrankenhauses ist weiterhin sehr angespannt. 2023 wies das Krankenhaus ein Defizit von etwa 3 Mio. Euro aus, das bis 2027 auf fast 10 Mio. Euro anwachsen könnte. Diese Zahlen basieren auf den derzeitigen Prognosen des Wirtschaftsplanentwurfs, die sich durch unvorhersehbare Entwicklungen wie steigende Personalkosten und sinkende Erlöse noch verschlechtern könnten. Im Jahr 2023 hat der Landkreis Görlitz ein Darlehen in Höhe von 10 Mio. Euro an das Kreiskrankenhaus Weißwasser, einschließlich 0,5 Mio. Euro für das dortige MVZ, bereitgestellt. Dieses Darlehen dient primär der Sicherstellung der Liquidität und dem Ausgleich von Liquiditätsschwankungen, die aufgrund der Unternehmensgröße auftreten können. Ob das Darlehen auch zur Deckung des Defizits herangezogen wird, ist zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abschließend entschieden. Derzeit handelt es sich formal um eine Darlehensausreichung.

**Feststellung 12**

Nur durch einen Kredit des Landkreises über 10 Mio. Euro war es dem Kreiskrankenhaus Weißwasser möglich, den laufenden Betrieb 2023 und 2024 aufrechtzuerhalten.

Die aktuelle Situation ist vor dem Hintergrund der anstehenden Bundesreform besonders komplex: Einerseits besteht dringender Handlungsbedarf, um die finanziellen Verluste zu begrenzen und den Landkreis zu entlasten. Andererseits ist die Zukunft der Krankenhausfinanzierung derzeit noch ungewiss. Die Reform sieht die Einführung von Leistungsgruppen vor, die die Finanzierung verbessern könnten, jedoch bleiben Stand Oktober 2024 zentrale Fragen offen. Ein einseitiges Abwarten birgt das Risiko weiterer finanzieller Verluste, während voreilige Entscheidungen potenziell die zukünftige Flexibilität des Krankenhauses einschränken könnten.

**EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNG**

Als Konsolidierungsmaßnahme wird daher die Reduktion des Leistungsportfolios auf zwei stationäre Abteilungen vorgeschlagen, um die Mindestanforderungen der Stufe 1 Notfallversorgung zu gewährleisten und um eine externe Kooperation anzubahnen. Diese Maßnahme ist bereits in Diskussion und benötigt zur Umsetzung noch die Zustimmung seitens des Freistaats. Die Reduktion würde die Fixkosten des Betriebs reduziert und gleichzeitig sicherstellen, dass die Kernaufgaben wie die Notfallversorgung weiterhin erfüllt werden. Weitere

Reduktionsmöglichkeiten, zum Beispiel hin auf eine vollständig ambulante Versorgung mit Notfallaufnahme, sollten geprüft werden. Zusätzlich dazu wird dem Landkreis der Übergang des Krankenhauses an einen externen Betreiber empfohlen. Das Anstreben einer Kooperation mit kirchlichen, öffentlichen oder privaten Trägern trägt dazu bei, den Landkreis wirtschaftlich zu entlasten. Die Auswahl geeigneter Kooperationspartner soll fortlaufend und ergebnisoffen geführt werden. Der Prozess ist bereits angestoßen, zum Beispiel mit dem Medizinischen Universitätsklinikum Brandenburg in Cottbus fanden erste Gespräche statt.

Zusätzlich dazu wird dem Landkreis der Übergang des Krankenhauses an einen externen Betreiber empfohlen. Das Anstreben einer Kooperation mit kirchlichen, öffentlichen oder privaten Trägern trägt dazu bei, den Landkreis wirtschaftlich zu entlasten. Die Auswahl geeigneter Kooperationspartner soll fortlaufend und ergebnisoffen geführt werden. Der Prozess ist bereits angestoßen, zum Beispiel mit dem Carl-Thiem-Klinikum, das kürzlich zum Medizinischen Universitätsklinikum Brandenburg umfirmiert wurde, fanden erste Gespräche statt.

Eine Marktanalyse zeigt, dass zwei der neun Krankenhäuser im Betrachtungsgebiet (graphisch dargestellt im vorherigen Kapitel zur Einordnung) besonders relevante Partneroptionen darstellen.

- **Städtisches Klinikum Görlitz:** Als Schwerpunktversorger mit etwa 445 Betten und einer breiten medizinischen Abdeckung bietet das Klinikum Görlitz eine solide Basis für eine Kooperation. Es verfügt über etablierte Strukturen in der Inneren Medizin, Chirurgie und Notfallversorgung und könnte durch eine Übernahme des Standorts Weißwasser Synergien schaffen, um die Effizienz zu erhöhen und die regionale Gesundheitsversorgung zu optimieren. Die beiden Krankenhäuser liegen rund 50 Kilometer entfernt.
- **Medizinisches Universitätsklinikum Brandenburg:** Dieses Klinikum ist ein Maximalversorger mit über 860 Betten und umfangreicher fachlicher Abdeckung, darunter spezialisierte Bereiche wie Onkologie, Neurologie und Herzchirurgie. Mit seiner Nähe zur Region Weißwasser und seiner strategischen Ausrichtung auf eine regionale Versorgungserweiterung ist das Universitätsklinikum ein potenzieller Kooperationspartner, der in der Lage ist, die medizinische Versorgung des nördlichen Landkreises Görlitz sicherzustellen. Die beiden Krankenhäuser liegen knapp 50 Kilometer entfernt.

Beide Einrichtungen bieten die notwendige Infrastruktur, um das KKH wirtschaftlich und medizinisch zu integrieren. Im Zuge dieser Überlegungen wird empfohlen, dass die strategische Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung zunächst innerhalb des Landkreises geprüft werden sollte.

### Empfehlung 19

Es wird die bedarfsgerechte Reduktion des Krankenhaus Weißwassers auf zwei stationäre Abteilungen als Minimum zur Sicherstellung der Notfallversorgung und Prüfung weiterer Reduktionen zur Anbahnung einer externen Kooperation empfohlen.

Empfehlung 1: Transformation des Krankenhauses WW

Die erfolgreiche Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme hängt entscheidend von der Kooperation mit Krankenkassen, dem Freistaat Sachsen und dem Bund ab. Um die Zukunft des

Standorts langfristig zu sichern, ist eine tragfähige Vereinbarung notwendig, die die finanzielle Belastung des Landkreises reduziert und gleichzeitig die medizinische Versorgung sicherstellt. Verlässliche Absprachen mit externen Partnern spielen hierbei eine zentrale Rolle, insbesondere wenn durch eine Kooperation Synergieeffekte erzielt werden sollen.

Die in diesem Gutachten angenommenen Transformationskosten von etwa 4 Mio. Euro beinhalten sowohl einmalige Anpassungen als auch potenzielle Folgefinanzierungen. Diese Kosten beziehen sich auf bauliche und infrastrukturelle Maßnahmen und organisatorische Anpassungen, es wird jedoch betont, dass diese Angaben als strategische Orientierung dienen und vor einer tatsächlichen Umsetzung einer umfassenden Überprüfung bedürfen. Diese Transformation sieht die Reduktion der stationären Abteilungen auf zwei vor sowie einen Übergang an einen externen Kooperationspartner ab dem Jahr 2027, wodurch das Defizit von bis zu 10 Mio. Euro p.a. aus Sicht des Landkreises vollständig entfällt. Trotz dieser Maßnahme verzichtet der Landkreis auf Pachteinnahmen in Höhe von 0,20 Mio. Euro jährlich, um den externen Betreiber zu entlasten und den langfristigen Betrieb zu sichern.

Die Annahme eines vollständigen Wegfalls der finanziellen Beteiligung des Landkreises ab 2027 basiert auf der Zielsetzung, die finanzielle Verantwortung durch die Übergabe an einen externen Betreiber zu reduzieren. Dabei bleibt jedoch unklar, ob ein externer Betreiber unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen einen Betrieb ohne finanzielle Unterstützung durch den Landkreis gewährleisten kann. In Anbetracht der Marktlage und der bestehenden Unsicherheiten muss die Verfügbarkeit eines geeigneten Partners sorgfältig geprüft werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Landkreis im Falle eines Scheiterns der Kooperation weiterhin zur Sicherstellung der medizinischen Versorgung verpflichtet bleibt. Entsprechend sollten die Transformationskosten und die langfristige Wirtschaftlichkeit der Maßnahme im weiteren Verlauf detailliert bewertet werden, um die Belastbarkeit der Annahmen sicherzustellen.

Eine vollständige Schließung des Kreiskrankenhauses Weißwasser ist keine Option, da dies die Versorgungssicherheit der Region erheblich gefährden würde. Die geplanten Maßnahmen, bestehend aus der Reduktion der stationären Abteilungen nach erfolgreicher Prüfung und der Anbahnung einer externen Kooperation, bieten die beste Möglichkeit, die medizinische Grundversorgung zu sichern und gleichzeitig die finanzielle Stabilität langfristig zu gewährleisten.

## **MÖGLICHE NACHTEILIGE WIRKUNGEN**

Sollte die geplante externe Kooperation für das Kreiskrankenhaus Weißwasser scheitern oder der externe Betreiber den Betrieb zurückgeben, würde der Landkreis erneut in die Pflicht genommen, die volle Verantwortung für die Krankenhausführung zu übernehmen. Dies würde nicht nur erhebliche zusätzliche finanzielle Mittel erfordern, sondern auch die organisatorische und betriebliche Last des Krankenhausbetriebs auf den Landkreis zurückfallen lassen. Da gemäß § 1 des Sächsischen Krankenhausgesetzes die Sicherstellung der Krankenhausversorgung eine öffentliche Aufgabe ist, wäre der Landkreis rechtlich verpflichtet, den bedarfsnotwendigen Klinikstandort aufrechtzuerhalten, um die Grund- und Notfallversorgung in der Region sicherzustellen.

Eine Rückübernahme würde jedoch die finanzielle Belastung erheblich erhöhen, da neben den laufenden Betriebskosten auch notwendige Investitionen in Personal und Infrastruktur vom

Landkreis getragen werden müssten. Gleichzeitig erschwert die aktuelle unsichere Marktlage für Klinikverkäufe den Verkauf an potenzielle private Betreiber, da viele Interessenten aufgrund betriebswirtschaftlicher Unsicherheiten zögern könnten. Dies birgt das Risiko, dass der Landkreis nicht nur auf den laufenden Betrieb, sondern auch auf den langfristigen Unterhalt des Krankenhauses angewiesen bleibt, was die angespannte finanzielle Lage weiter verschärfen könnte.

### **7.2.3 Klinikum Oberlausitzer Bergland**

#### **AUSGANGSLAGE**

Das Klinikum Oberlausitzer Bergland umfasst die Klinikstandorte in Zittau und Ebersbach-Neugersdorf. Diese beiden Standorte decken ein breites Spektrum an medizinischen Leistungen ab, mit Schwerpunkten in der Inneren Medizin, Chirurgie und Notfallversorgung. Während Zittau als der größere Standort fungiert, hat Ebersbach-Neugersdorf traditionell einen bedeutenden Beitrag zur regionalen Versorgung geleistet. Seit einigen Jahren sind jedoch die Fallzahlen kontinuierlich gesunken und das gesamte KOB verursacht zunehmend Verluste, insbesondere am Standort Ebersbach.

Während Zittau eine zentralere Rolle für die stationäre Versorgung in der Region spielt, sind die strukturellen Voraussetzungen in Ebersbach zunehmend unter Druck geraten. Geografisch liegt der Standort Ebersbach-Neugersdorf zwischen den Städten Bautzen, Görlitz und Zittau, dargestellt in Abbildung 7-5. Diese Nähe zu den größeren Kliniken in Zittau und Bautzen ermöglicht es, die medizinische Versorgung durch eine Konzentration der stationären Leistungen in Zittau zu sichern, während in Ebersbach zunehmend ambulante und tagesklinische Behandlungen im Fokus stehen.

#### **FINANZIELLE SITUATION**

Die finanzielle Situation des KOB ist äußerst angespannt und wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Das Defizit des Klinikums belief sich im Jahr 2023 auf 6,56 Mio. Euro, wobei rund 76 Prozent davon dem Standort Ebersbach zugerechnet werden. Die Belastung durch hohe Betriebskosten, insbesondere für Honorarkräfte, und sinkende Fallzahlen am Standort Ebersbach sind wesentliche Treiber dieses Defizits. Für 2024 wird eine Verschärfung erwartet, mit einem prognostizierten Defizit von rund 10 Mio. Euro, was die wirtschaftliche Lage des Klinikums weiter verschlechtert.

Ohne tiefgreifende Umstrukturierungen, wird das Defizit im Jahr 2025 auf 6,18 Mio. Euro geschätzt. Der aktuelle Finanzplan sieht erst ab 2026 einen Rückgang der Defizite auf 3,8 Mio. Euro vor. Vor diesem Hintergrund scheint das Klinikum gezwungen zu sein, bis 2026 seine gesamten Rücklagen von 24 Mio. Euro aufzubreuchen, wodurch anschließend die Zahlungsunfähigkeit droht. Unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Lage sowie höher ausfallenden Tarifabschlüsse und damit weiter steigender Personalkosten könnte das reale Defizit bis 2028 sogar noch größer werden.

**Feststellung 13**

Ohne Umstrukturierungen wird das KOB bis 2026 seine Rücklagen von 24 Mio. Euro aufgebraucht haben, was zur Zahlungsunfähigkeit führen könnte.

Die komplexe Situation wird zusätzlich durch die geplante Krankenhausreform auf Bundesebene beeinflusst, die ab 2027 in Kraft tritt. Diese Reform könnte durch die Einführung von Leistungsgruppen eine Verbesserung der Finanzierungsstruktur bewirken. Ohne schnelle Maßnahmen könnte das Klinikum mit weiteren Verlusten konfrontiert werden, während voreilige Entscheidungen die Flexibilität für künftige Anpassungen einschränken könnten. Denn anders als im Falle von Weißwasser ist das KOB am Standort Ebersbach nicht als zwingend bedarfsnotwendig zu bewerten.

**EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNG**

Die empfohlene Maßnahme sieht eine Fortführung der Reduzierung des stationären Leistungsportfolios am Standort Ebersbach vor und wird durch den deutlichen Rückgang der stationären Fallzahlen und die damit verbundene wirtschaftliche Unrentabilität des Standorts Ebersbach begründet. Hinzu kommt die zu prüfende Möglichkeit, den Standort Ebersbach in ein Geriatrie-Zentrum umzuwandeln. Die zusätzlichen Transformationskosten werden in der Kalkulation der Maßnahme bis 2026 mit vorläufig 6 Mio. Euro angesetzt. Diese Kosten beziehen sich auf bauliche und infrastrukturelle Maßnahmen am Standort Zittau und Anpassungen der organisatorischen Abläufe, es wird jedoch betont, dass diese Angaben als strategische Orientierung dienen und vor einer tatsächlichen Umsetzung einer umfassenden Überprüfung bedürfen. Im Falle einer Nachnutzung als geriatrisches Zentrum ist mit noch größeren Transformationskosten zu rechnen.

**Empfehlung 20**

Es wird die fortlaufende Reduzierung des Leistungsportfolios am KOB Standort Ebersbach bei gleichzeitiger Konzentration auf Zittau und die ergebnisoffene Prüfung der Nachnutzung von Ebersbach empfohlen.

Die Maßnahme unterstützt die bereits laufenden Transformationen zur Teilschließung von Ebersbach soll jedoch mit dem Zusatz, dass nach vollständiger Reduktion des Leistungsportfolios 2026 auch die Weiterbetriebe des Standorts Ebersbach grundsätzlich geprüft werden muss. Ergebnisoffen wären sowohl die Schließung des Standorts Ebersbach wie auch der Verbleib von Notfallstrukturen und der Ausbau der geriatrischen Versorgung darstellbar. Diese geriatrische Spezialisierung könnte eine sinnvolle Nachnutzung darstellen, da der Bedarf an altersgerechten Versorgungsangeboten in der Region wächst. Dies setzt jedoch eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Umsetzung voraus. Im Zuge der Kalkulation der Maßnahme wird daher konservativ davon ausgegangen, dass 2027 keine unmittelbare Nachnutzung erfolgt und daher der Wegfall des Standorts Ebersbach durch den Ausbau der Notfallversorgung im Umland kompensiert werden muss. Dies erfolgt durch zusätzliche Rettungswagenkapazitäten und erweiterte Notfallstationen, die hierfür notwendigen Kosten sind zu prüfen und werden hier als Platzhalter circa 0,30 Mio. Euro pro Jahr angesetzt. Die Finanzierung dieser Notfallstrukturen könnte gemäß SächsBRKG auch über die Kostenerhebung durch Gebührensatzungen erfolgen, die mit den Krankenkassen verhandelt wird.



Diese Erweiterungen sollen die Transportzeiten verkürzen und sicherstellen, dass die medizinische Versorgung in den umliegenden Kliniken weiterhin gewährleistet bleibt.

Die Umsetzung der Maßnahme erfordert enge Abstimmungen mit den Krankenkassen, dem Freistaat und dem Bund, insbesondere hinsichtlich der zukünftigen Finanzierungsmodelle und der Sicherstellung der Notfallversorgung. Die Aufgabe des Landkreises wird es sein, die Notfallstrukturen trotz der Reduktion stationärer Leistungen aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig muss der Wegfall möglicher Pachteinnahmen durch die Umnutzung berücksichtigt werden, was für den Landkreis zu einem zusätzlichen Verlust von etwa 0,30 Mio. Euro pro Jahr (die Hälfte der Gesamtpacht für das gesamte KOB von 0,60 Mio. Euro) führen würde.

### **MÖGLICHE NACHTEILIGE WIRKUNGEN**

Eine Reduzierung des stationären Angebots am Standort Ebersbach könnte erhebliche nachteilige Wirkungen haben, insbesondere durch längere Transportzeiten für Notfallpatienten. Dies wäre insbesondere für ältere und schwer erkrankte Patienten problematisch, da längere Anfahrtswege die Zeit bis zur medizinischen Erstversorgung verlängern könnten. Der Wegfall stationärer Kapazitäten in der Inneren Medizin am Standort Ebersbach birgt zudem das Risiko, dass das Vertrauen der Bevölkerung in die regionale medizinische Versorgung abnimmt. Dies könnte sich negativ auf die Wahrnehmung der Versorgungsqualität auswirken. Wirtschaftliche Vorteile durch die Schließung von Ebersbach sind zwar realistisch, allerdings sind zusätzliche Controlling-Auswertungen zu den Kosten verschiedener Transformationsarten des KOB, durchgeführt durch die Jomec GmbH, dem Gutachter nicht vorliegend und müssen ebenfalls bei der Wirtschaftlichkeitsanalyse berücksichtigt werden. Eine komplette Schließung des Standorts ohne eine Verstärkung des Rettungsdienstnetzes könnte kurzfristig zu Versorgungslücken führen. Dies gilt insbesondere für die Notfallversorgung. Die verkürzte Reaktionszeit für Notfälle ist hierbei von zentraler Bedeutung, um die Auswirkungen der Schließung zu kompensieren und eine kontinuierliche Versorgung zu gewährleisten.

Langfristig wird erwartet, dass der Ausbau spezialisierter medizinischer Strukturen in Zittau zu einer effizienteren und hochwertigeren Versorgung führt. Dennoch bleibt die Gefahr bestehen, dass eine Schließung von Ebersbach kurzfristig zu Kapazitätsengpässen und Versorgungslücken in der Region führen könnte, insbesondere wenn der Umbauprozess in Zittau nicht rechtzeitig abgeschlossen wird.

#### **7.2.4 Weitere Beteiligungen im Gesundheitsbereich**

### **MEDIZINISCHE VERSORGUNGSZENTRUM WEIßWASSER**

Das MVZ Weißwasser ist eng mit dem Kreiskrankenhaus Weißwasser verbunden und stellt einen wichtigen Bestandteil der medizinischen Grundversorgung in der Region dar. Es bietet eine Vielzahl an Facharztleistungen und fungiert als Einweiser für das Krankenhaus. Mit der geplanten Übergabe des Kreiskrankenhauses an einen externen Betreiber und der Umstrukturierung in eine Portalklinik steht auch das MVZ vor einer Neuausrichtung. Das Ziel ist, durch die Umstrukturierung eine effizientere, wirtschaftlich tragfähige Gesundheitsversorgung sicherzustellen und die Belastungen für den Landkreis zu verringern.

Das MVZ Weißwasser ist seit mehreren Jahren defizitär. Mit einem Defizit von 0,15 Mio. Euro im Jahr 2023 und weiterhin erwarteten Verlusten von 0,13 Mio. Euro im Jahr 2024 ist die

finanzielle Tragfähigkeit nicht gegeben. Frühere finanzielle Unterstützungsmaßnahmen, wie Darlehen des Landkreises, konnten das Problem nicht nachhaltig lösen. Die niedrigen Fallzahlen und steigenden Personalkosten führen dazu, dass der Betrieb des MVZ weiterhin eine finanzielle Belastung für den Landkreis darstellt.

**Empfehlung 21**

Das MVZ Weißwasser ist zu veräußern. Entweder nach Übergang des Kreiskrankenhauses an einen externen Betreiber oder nach Reduzierung der stationären Abteilungen.

Die empfohlene Maßnahme umfasst die Veräußerung des MVZ Weißwasser, unabhängig davon, ob das Kreiskrankenhaus Weißwasser vollständig an einen externen Betreiber übergeht oder die stationären Bereiche – nach erfolgreicher Prüfung – reduziert werden können. In beiden Fällen bleibt das MVZ finanziell nicht tragfähig, mit jährlichen Defiziten in Höhe von rund 0,15 Mio. Euro. Die Veräußerung der Kassensitze stellt eine sinnvolle Option dar, da sie direkte Einnahmen für den Landkreis generieren würde. Ein Verkaufserlös von etwa 40.000 Euro pro Kassensitz wird erwartet, was in Kombination mit der Reduzierung zukünftiger Defizite eine erhebliche finanzielle Entlastung für den Landkreis darstellen kann. Eine strategische Entscheidung zur Veräußerung der Kassensitze und Schließung des MVZ wird daher als notwendig erachtet. Ob eine Veräußerung der Kassensitze realisierbar ist und der Verkaufserlös generiert werden kann, kann nicht abschließend beurteilt werden. Vielmehr sollte auch die Strukturen des IGZ ausgeschöpft werden, um MVZ und KKH so weit wie möglich zu verschmelzen.

Im Falle einer Veräußerung sind potenzielle Auswirkungen auf die Patientenversorgung und die Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Patienten, die bisher im MVZ Weißwasser betreut wurden, müssen alternative Versorgungseinrichtungen finden, was in einer Region mit ohnehin niedriger Ärztedichte eine Herausforderung darstellt. Die Mitarbeiter des MVZ stehen ebenfalls vor Veränderungen und müssen entweder neue Beschäftigungsmöglichkeiten suchen oder sich auf geänderte Arbeitsbedingungen einstellen. Kurzfristige Übergangsprobleme in der medizinischen Versorgung sind vor allem in den nördlichen Gebieten des Landkreises nicht auszuschließen, insbesondere in den Bereichen, in denen spezialisierte Fachärzte knapp sind.

### **MEDIZINISCHE VERSORGUNGSZENTRUM LÖBAU**

Das MVZ Löbau betreibt mehrere Standorte, darunter auch das MVZ in Ebersbach, welches sich auf dem Gelände des KOB Ebersbach befindet. Das MVZ Löbau spielt eine wichtige Rolle in der ambulanten medizinischen Versorgung der Region und bietet verschiedene Fachbereiche an, darunter gut laufende Praxen wie die Kinderheilkunde und Frauenheilkunde. Jedoch hat sich gezeigt, dass die geringeren Fallzahlen und steigenden Betriebskosten auch den Betrieb des MVZ Löbau zunehmend unwirtschaftlich machen. Angesichts der geplanten Reduzierung des stationären Angebots am KOB Ebersbach wird eine Umstrukturierung der ambulanten Versorgungsangebote am Standort Ebersbach empfohlen.

Das MVZ Löbau schreibt seit Jahren rote Zahlen. Für das Jahr 2023 beträgt das Defizit 64.000 Euro, während sich auch für die Jahre 2024 und 2025 Defizite in ähnlicher Höhe abzeichnen. Zwar liegen die Defizite des MVZ Ebersbach unter denen des MVZ Weißwasser, dennoch bleibt die finanzielle Belastung spürbar. Durch die Schließung des MVZ am Standort Ebersbach könnten diese wiederkehrenden Defizite eliminiert und Einsparungen in Höhe von schätzungsweise 20.000 Euro pro Jahr erzielt werden. Zudem bietet sich die Möglichkeit durch die Veräußerung



des Verwaltungsgebäudes am Standort Ebersbach zusätzliche finanziellen Entlastungen zu generieren, diese ist wie der gesamte KOB-Standort Eigentum des Kreises.

**Empfehlung 22**

Das MVZ Löbau am Standort Ebersbach ist zu schließen und das Verwaltungsgebäude zu veräußern.

Die Schließung des MVZ Löbau am Standort Ebersbach und die Konzentration der medizinischen Leistungen auf bestehende zentrale Standorte wie Löbau und Zittau wird empfohlen, um die finanzielle Lage des Landkreises zumindest graduell zu verbessern. Die Maßnahme steht im direkten Zusammenhang mit der Reduzierung des stationären Angebots am KOB Ebersbach. Selbst wenn im Zuge der Prüfung der Nachnutzung der Standort Ebersbach beispielsweise als Geriatriezentrum erhalten bleibt, bleibt die Schließung des MVZ und die Veräußerung des Verwaltungsgebäudes betriebswirtschaftlich sinnvoll. Dabei ist klarzustellen, dass sich die Konzentration der medizinischen Leistungen auf bereits bestehende Standorte wie die Außenstelle des MVZ Löbau bezieht und nicht die Errichtung eines neuen Standorts impliziert. Die verwendeten Erlösannahmen für das Verwaltungsgebäude und die Kassensitze sind hierbei einer grundsätzlichen Prüfung zu unterziehen.

Die Schließung des MVZ in Ebersbach wird jedoch nicht ohne Auswirkungen auf die Patienten und Mitarbeiter verlaufen. Mitarbeiter könnten ihre Arbeitsplätze verlieren oder sich auf neue Arbeitsumfelder einstellen müssen. Zudem sind die Patienten, die bisher im MVZ in Ebersbach behandelt wurden, gezwungen alternative Versorgungsangebote, z. B. in Löbau und Zittau, wahrzunehmen. Dies kann die Versorgungssicherheit des Umlands gefährden. Kurzfristige Übergangsprobleme bei der Patientenversorgung sind ebenfalls nicht auszuschließen, bis andere Praxen oder die zentralen MVZ Standorte in Löbau und Zittau die zusätzlichen Patienten vollständig aufgenommen haben.

### SERVICEGESELLSCHAFTEN

Die Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH (KSG) und die Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser mbH (SKW) übernehmen zentrale, nicht-medizinische Dienstleistungen für die Krankenhäuser im Landkreis Görlitz. Dazu gehören Aufgaben wie Gebäudereinigung, Verpflegung, Logistik sowie technische Services. Diese Tätigkeiten sind entscheidend, um den reibungslosen Betrieb der Gesundheitseinrichtungen zu gewährleisten und gehören zu den internen Unterstützungsprozessen des Krankenhausbetriebs. Die Organisation und Steuerung dieser Dienstleistungen erfolgt derzeit durch zwei separate Servicegesellschaften für die Krankenhäuser Weißwasser (SKW) und die Standorte Löbau/Zittau (KSG).

In den letzten Jahren konnte die Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau ein weitgehend stabiles positives Jahresergebnis erzielen, das für 2023 mit rund 15.000 Euro ausgewiesen wurde. Dieses Ergebnis spiegelt jedoch nicht die tatsächlichen Kosten und Aufwendungen wider, die in Relation zum Nutzen der Gesellschaft betrachtet werden müssen. Die Daten des Wirtschaftsplans zeigen, dass das positive Ergebnis in den kommenden Jahren weiter sinken wird, Trotz der soliden Ausgabenkontrolle der Gesellschaften besteht weiterhin Potenzial für Effizienzsteigerungen, insbesondere durch eine Zentralisierung der Servicegesellschaften. Diese Maßnahme zielt darauf ab, Doppelstrukturen abzubauen, Ressourcen besser zu nutzen und die Kosten langfristig zu stabilisieren. Die gegenwärtigen Strukturen erfordern daher eine

Anpassung, um zukünftige wirtschaftliche Risiken zu minimieren und die Beteiligungen zukunftssicher aufzustellen.

**Empfehlung 23**

Die Krankenhausservicegesellschaft ist mit der Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser zusammen zu legen.

Die empfohlene Maßnahme umfasst die gesellschaftsrechtliche Zusammenlegung der beiden Servicegesellschaften des Landkreises, der Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau und der Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser. Ziel dieser Fusion ist eine einheitliche Steuerung aller nicht-medizinischen Dienstleistungen für die Krankenhäuser im Landkreis, wodurch Effizienzgewinne erzielt und Querschnittskosten gesenkt werden sollen.

Die Zusammenführung zielt auch auf die Beseitigung von Parallelstrukturen ab, die derzeit zwischen dem ehemaligen Nord- und Süd-Landkreis bestehen, verdeutlicht durch beide Servicegesellschaften. Diese Doppelung ist weder betriebswirtschaftlich sinnvoll noch zielführend, da sie zu ineffizienter Ressourcennutzung führen. Auch durch das Szenario eines potenziellen Wegfalls der Krankenhäuser Ebersbach und Weißwasser aus der Beteiligungsstruktur des Landkreises wird der Druck auf eine Zusammenlegung erhöht. Schon der Wegfall einer dieser Krankenhäuser bedeutet, dass die Zusammenlegung der Servicegesellschaften für den verbleibenden Krankenhausbetrieb im Landkreis eine effizientere Lösung darstellt.

Ein realistischer Effizienzgewinn von höchstens 10.000 Euro pro Jahr wird vor allem durch die Einsparung allgemeiner Kosten wie Wirtschaftsprüfungsgebühren und Verwaltungsaufwand erwartet, da ein Großteil der Querschnittsaufgaben bereits in der Managementgesellschaft zentral gebündelt ist. Die räumliche Entfernung der Standorte begrenzt zusätzliche Optimierungspotenziale innerhalb der operativen Aufgaben. Dennoch bietet die gesellschaftsrechtliche Vereinheitlichung die Möglichkeit, Strukturen zu verschlanken und langfristig flexibler auf organisatorische Veränderungen zu reagieren. Zusätzlich bietet die Maßnahme dem Landkreis die Möglichkeit der Servicegesellschaften auf eine potenzielle Erweiterung des Geschäftsfeldes prüfen, insbesondere im Hinblick auf Dienstleistungen für Dritte, wie Pflegeeinrichtungen oder externe Gesundheitsanbieter. Eine der Gesellschaften könnte dabei als rechtliche Hülle genutzt werden, um den Betrieb und die Akquise neuer Geschäftsfelder effizienter zu gestalten.

Die vollständige Umsetzung der Maßnahme wird für das Jahr 2026 empfohlen, ohne das negative Wirkungen für Patienten und Mitarbeitende entstehen.

### **MANAGEMENTGESELLSCHAFT GESUNDHEITZENTRUM LANDKREIS GÖRLITZ MBH**

Die Managementgesellschaft Gesundheitszentrum Landkreis Görlitz mbH (MGLG) ist ein zentraler Akteur in der strategischen und operativen Steuerung der Gesundheitsversorgung im Landkreis Görlitz. Die MGLG ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung und Umsetzung der Gesundheitsziele des Landkreises. Als „Verwaltungsgesellschaft“ bündelt sie zentrale administrative Aufgaben wie Buchhaltung, Beschaffung und Personalmanagement. Gleichzeitig soll sie, gemeinsam mit allen Akteuren im Gesundheitsbereich, an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und an innovativen Lösungen arbeiten, um die medizinische Versorgung langfristig zu sichern. Derzeit wird nach interner Einschätzung dieses Potenzial nicht vollumfänglich ausgeschöpft.

Die Gesellschaft trägt zur Stabilisierung der Haushaltsführung bei, indem sie durch die Bündelung von Querschnittsaufgaben Effizienzgewinne erzielt. Trotz dieser positiven Entwicklung bleiben wirtschaftliche Herausforderungen bestehen, insbesondere in den operativen Einheiten.

**Empfehlung 24**

Es wird die fortlaufende Prüfung von Ertragssteigerungspotenzialen in der MGLG empfohlen.

Die MGLG sollte ihre Rolle als strategischer Partner im Gesundheitssektor weiter ausbauen, insbesondere in der Entwicklung von Konzepten, die die medizinische Versorgung im ländlichen Raum sichern. Die vorhandenen administrativen Kapazitäten bieten Möglichkeiten, Dienstleistungen auch über die bestehenden Einrichtungen hinaus anzubieten. Solche Optionen zur Ertragssteigerung sollten kontinuierlich geprüft werden, um die langfristige Stabilität der Beteiligungsstruktur zu sichern und die Position der MGLG im regionalen Gesundheitsmarkt zu stärken. Aufgrund der fehlenden Quantifizierbarkeit potenzieller Ertragssteigerungspotenziale existiert hierzu im Anhang kein Maßnahmenblatt.

### 7.3 Gerhart-Hauptmann-Theater

#### AUSGANGSLAGE

Das Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau (GHT) steht seit einigen Jahren vor zunehmenden finanziellen Herausforderungen, die durch steigende Personalkosten und unzureichende Dynamisierung der staatlichen Zuschüsse verschärft werden. Das Theater, das in der Oberlausitz eine wichtige kulturelle Rolle spielt, wird als Gesellschaft von drei Gesellschaftern getragen: Der Landkreis Görlitz hält 60 Prozent der Anteile, die Stadt Görlitz 30 Prozent und die Stadt Zittau 10 Prozent.

Trotz seiner regionalen Bedeutung ist das Gerhardt-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH seit Jahren auf erhebliche finanzielle Zuwendungen angewiesen, die sich zuletzt als unzureichend erwiesen haben, um die steigenden Kosten zu decken.

Die finanzielle Situation des Gerhart-Hauptmann-Theaters hat sich in den letzten Jahren zunehmend zugespitzt. Im Jahr 2023 war eine drohende Insolvenz nur durch eine einmalige Finanzhilfe des Freistaats Sachsen und zusätzliche Beiträge der Gesellschafter abzuwenden. Die entstandene Finanzierungslücke von 1,7 Millionen Euro verdeutlicht jedoch, dass die bisherige Finanzierung des GHT nicht nachhaltig ist. Besonders die Städte Görlitz und Zittau, die als Gesellschafter gemeinsam mit dem Landkreis Görlitz die Verantwortung tragen, haben bereits signalisiert, dass sie die steigenden Kosten dauerhaft nicht mehr tragen können. Die gesamte Konstruktion des GHT gerät so zunehmend unter Druck.

Es ist wichtig anzumerken, dass die aktuellen Herausforderungen des GHT nicht isoliert betrachtet werden können. Bereits in den vergangenen Jahrzehnten wurden mehrere Strukturgutachten zur Analyse und Optimierung des GHT erstellt. Diese Gutachten, darunter zuletzt das 2021 vorgelegte Gutachten der Münchner Beratungsgesellschaft Actori, identifizierten Einsparpotenziale nicht nur im Bereich Musiktheater und Orchester, sondern auch im Schauspiel und sogar im gesamten Kulturraum. Diese Vorschläge stießen jedoch auf erheblichen Widerstand und konnten aufgrund fehlender politischer Mehrheiten nicht umgesetzt werden. Ebenso wurde in

den vergangenen Jahren mehrfach versucht, durch Konsolidierungsmaßnahmen wie Kurzarbeit oder Spielplanoptimierungen den wachsenden Finanzierungsbedarf zu decken, ohne langfristige Entlastung zu erreichen. Aktuell läuft erneut eine Prüfung von Strukturmaßnahmen, welche im Rahmen der Gesellschafterversammlung des GHT 2023 beschlossen wurde, um zu einer nachhaltigen finanziellen Entlastung zu führen. Hierzu wurden dem Kreistag insgesamt 12 Maßnahmenpakete im März 2024 vorgestellt, wovon im Juni 2024 unter anderem der „Status Quo (optimierter Betrieb)“ als priorisiertes Paket für die weitere Verfolgung ausgewählt wurde. Der Grundsatzbeschluss zur Umsetzung ist für Juni 2025 geplant, frühestens Umsetzungsbeginn wäre die Spielzeit 2025/2026.

## FINANZIELLE SITUATION

Im Jahr 2023 konnte das GHT Gesamtleistungen von circa 18 Mio. Euro vorweisen. Hierbei war es jedoch stark von öffentlichen Geldern abhängig, die Umsatzerlöse aus dem laufenden Betrieb machten weniger als 2 Mio. Euro aus. Die meisten Erträge (7,1 Mio. Euro) stammten aus Förderungen des Kulturraums Oberlausitz-Niederschlesien, gefolgt von den Gesellschafterzuschüssen (6,4 Mio. Euro) sowie den Mitteln aus dem sogenannten Kulturpakt II (2,6 Mio. Euro). An allen Ertragsarten ist der Landkreis Görlitz signifikant beteiligt, dargestellt auf der nachfolgenden Abbildung.

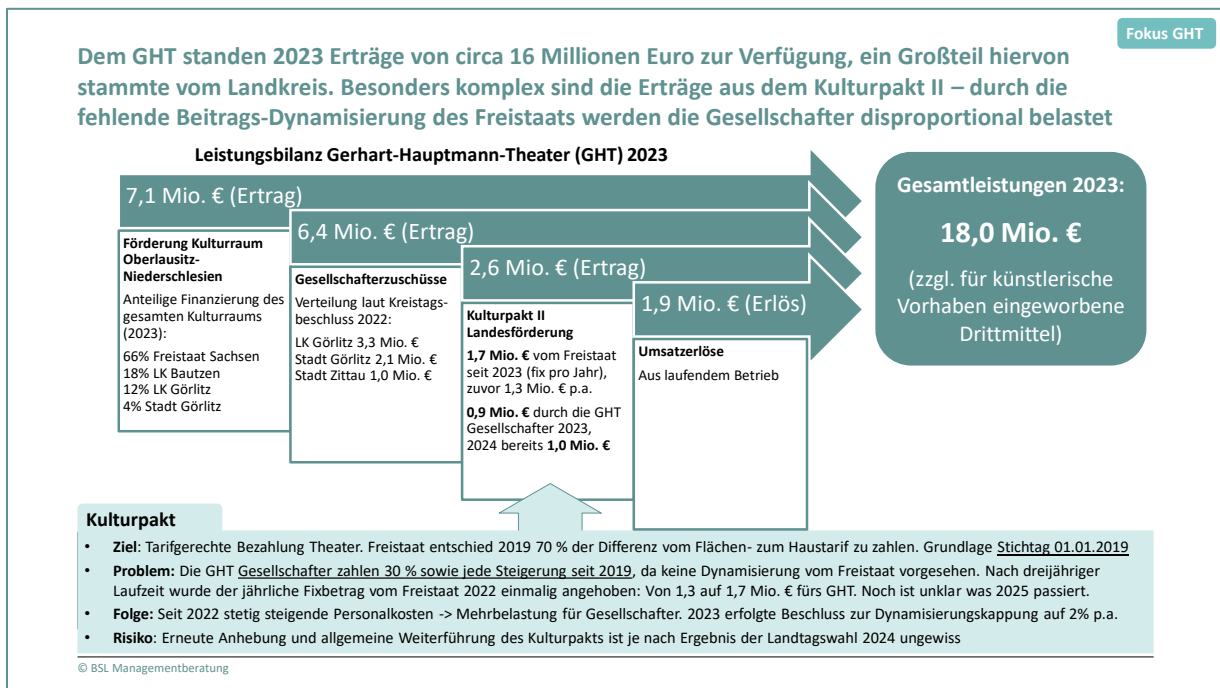


Abbildung 7-7: Leistungsbilanz Gerhart-Hauptmann-Theater im Jahr 2023

## EXKURS: KULTURPAKT

Besonders komplex sind die Erträge des GHT aus dem Kulturpakt II aufgrund von dessen fehlender Dynamisierungsregelung. Der Kulturpakt (damals noch als Kulturpakt I) wurde 2019 eingeführt, um eine tarifgerechte Bezahlung im Theaterbereich zu gewährleisten, indem 70 Prozent der Differenz zwischen den alten Haus- und neuen Flächentarifen vom Freistaat Sachsen übernommen werden. Die übrigen 30 Prozent sind durch die Theater selbst zu erbringen, im Falle des GHT also durch seine drei Gesellschafter – den Landkreis Görlitz (60 Prozent), die Stadt

Görlitz (30 Prozent) und die Stadt Zittau (10 Prozent). Das zentrale Problem liegt in der fehlenden Dynamisierung der Beiträge des Freistaats: Seit 2019 gab es keine automatische Anpassung der Förderung an steigenden Kosten, insbesondere durch Tarifsteigerungen und allgemeine Inflationsbelastungen, diese mussten vollständig durch die Gesellschafter abgedeckt werden. Während der Freistaat also seit 2019 keine Anpassung der jährlichen Fixbeträge vornehmen musste, sind die Kosten für das GHT, insbesondere durch steigende Personalkosten und allgemeine Preissteigerungen, kontinuierlich gewachsen.

2022 wurde der Kulturpakt I nach dreijähriger Laufzeit verlängert und angepasst (Kulturpakt II), was den Fixbetrag des Freistaats für das GHT von 1,3 auf 1,7 Mio. Euro pro Jahr erhöhte, an der grundsätzlichen Dynamisierungsproblematik jedoch nichts änderte. Der Anteil der Gesellschafter an den Erträgen des Kulturpakts belief sich 2023 auf 0,9 Mio. Euro, 2024 sind es bereits 1,00 Mio. Euro. Die aktuelle Regelung endet ebenfalls nach drei Jahren 2025 und ohne eine erneute Anpassung an die steigenden Personalkosten und Inflation droht erneut eine erhebliche finanzielle Mehrbelastung. Eine Verlängerung nach 2025 ist auch aufgrund der noch laufenden Koalitionsbildungen bisher ungewiss, genauso wie im Falle einer Verlängerung die Höhe und Dynamisierung des Kulturpaktes angepasst werden sollen. Aufgrund dieser Unklarheit wird im folgenden Abschnitt zwischen mehreren potenziellen Szenarien für die Ertragsentwicklung des GHT aus dem Kulturpakt II unterschieden.

**Feststellung 14**

Die fehlende Dynamisierung des Kulturpakts führt zu einer überproportional hohen Belastung der Gesellschafter und ohne eine Erhöhung der Förderbeträge 2025 drohen dem Landkreis Görlitz erhebliche Mehrbelastungen.

Insgesamt stellt fehlende Dynamisierung ein hohes Risiko für die Zukunft dar. Ohne eine Anpassung der Förderung droht eine weitere finanzielle Überlastung der Gesellschafter, insbesondere, wenn sich die Tarifierhöhungen fortsetzen. Allein der Landkreis Görlitz musste 2023 als größter Gesellschafter insgesamt 3,3 Mio. Euro für die Finanzierung des GHT aufbringen.

## PERSPEKTIVE: DEFIZITENTWICKLUNG

Nachstehende Abbildung zeigt die finanzielle Prognose des GHT für das Jahr 2028 unter Berücksichtigung von drei verschiedenen Szenarien, die von der Anpassung des Kulturpakts und der Entwicklung der Personalkosten abhängen.

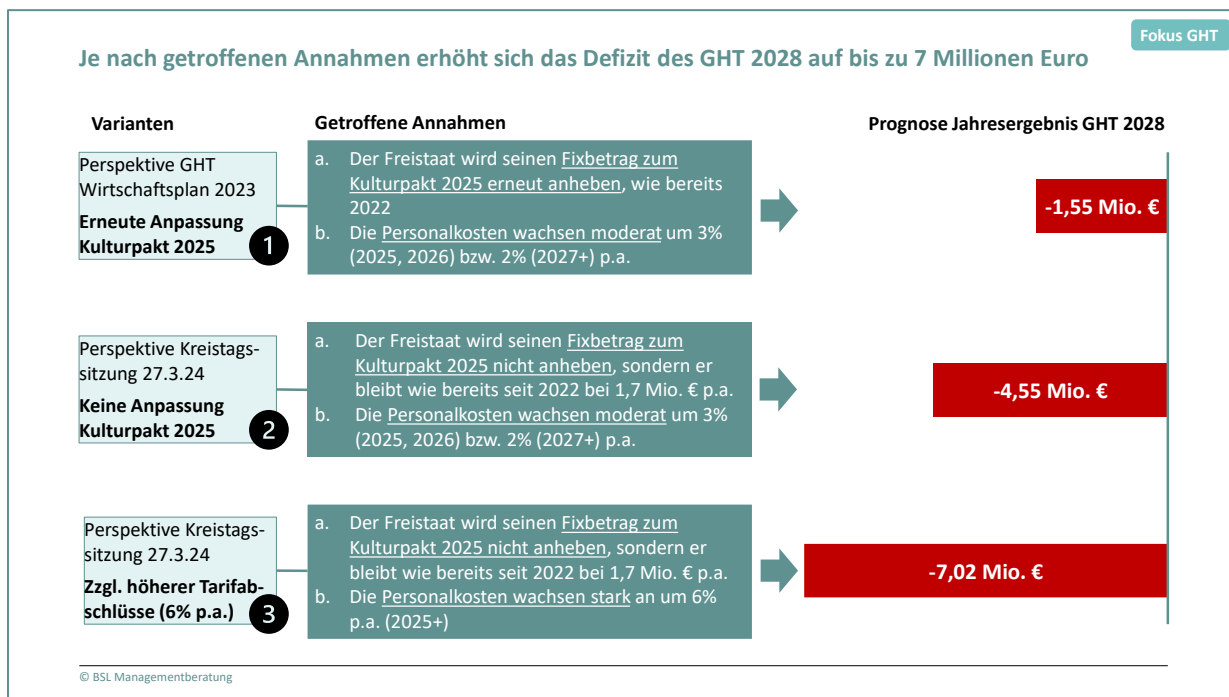


Abbildung 7-8: Prognose Entwicklung Jahresergebnis GHT je nach Szenario

**Szenario 1 – Erneute Anpassung des Kulturpakts 2025:** In diesem Szenario wird angenommen, dass der Kulturpakt 2025 erneut angepasst wird und gleichzeitig die Personalkosten moderat wachsen um 3 Prozent pro Jahr für 2025 und 2026, sowie um 2 Prozent pro Jahr für 2027 und 2028. Dies ist das Szenario, von dem im vorliegenden Wirtschaftsplan des GHT ausgegangen wird.

**Szenario 2 – Keine Anpassung des Kulturpakts 2025:** In diesem Fall wird der bisherige Kulturpakt verlängert, jedoch bleibt der Fixbetrag des Freistaats unverändert. Gleichzeitig wird davon ausgegangen. Die Personalkosten des GHT steigen genauso moderat wie in Szenario 1 angenommen. Dieses Szenario wurde dem Kreistag Ende März 2024 vorgestellt.

**Szenario 3 – Keine Anpassung des Kulturpakts und höhere Tarifabschlüsse (6 Prozent p.a.):** Dieses Szenario stellt den Fall dar, in dem der Kulturpakt genauso wie in Szenario 2 nicht angepasst wird, jedoch gleichzeitig die Personalkosten überdurchschnittlich stark um 6 Prozent pro Jahr steigen. Aufgrund der bisher laufenden Tarifgespräche scheint dieses Szenario deutlich realistischer als der moderate Personalkostenanstieg aus den vorherigen Szenarien.

Feststellung 15	Das Defizit des Gerhart-Hauptmann-Theaters beträgt 2028 je nach Entwicklung der Personalkosten und des Kulturpakts zwischen 1,55 und 7,02 Mio. Euro.
-----------------	--



Je nach Annahme ergibt sich ein Defizit zwischen 1,55 und 7,02 Mio. Euro. Szenario 2 verdeutlicht bereits, dass das Defizit 2028 ohne eine Anpassung des Kulturpakts um 3 Mio. Euro wächst und das GHT somit erheblich schlechter dasteht als im bisherigen Wirtschaftsplan (Szenario 1) angenommen. Wichtig festzuhalten ist hier, dass in allen Szenarien angenommen wird, dass der Kulturpakt II zumindest fortbesteht, auch wenn er möglicherweise nicht angepasst wird.

### PERSPEKTIVE: BELASTUNGEN FÜR DEN LANDKREIS

Die finanzielle Belastung des Landkreises Görlitz durch das GHT hängt ebenfalls stark von der zukünftigen Entwicklung des Kulturpakts und der Personalkosten ab. Nachstehende Abbildung verdeutlicht, dass sich die jährliche finanzielle Belastung des Landkreises bis 2028 je nach Szenario erheblich unterscheidet.

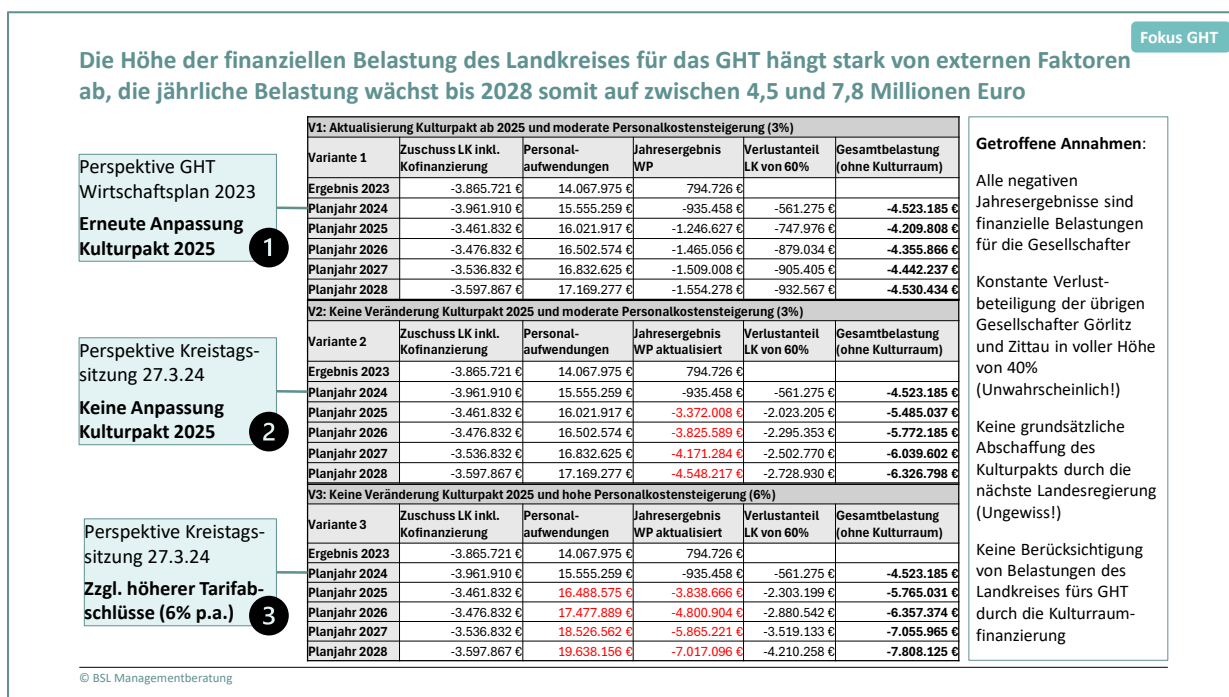


Abbildung 7-9: Finanzielle Belastungen des GHT - Prognosewerte 2024-2028

Im Szenario 1, beläuft sich die finanzielle Belastung des Landkreises im Jahr 2028 auf etwa 4,5 Mio. Euro. Dies ist die günstigste Variante und wird im aktuellen Wirtschaftsplan des GHT als Grundlage für die mittelfristige Planung verwendet

Im Szenario 2, in dem der Kulturpakt nicht angepasst wird, aber die Personalkosten weiterhin moderat ansteigen, verschärft sich die Situation. In diesem Fall erhöht sich die finanzielle Belastung des Landkreises auf einen Bereich zwischen 4,5 und 5,7 Mio. Euro. Ohne eine Anpassung des Kulturpakts könnte das Theater erheblich unterfinanziert sein, und es müssten weitere Einsparungen oder zusätzliche Zuschüsse durch die Gesellschafter geleistet werden.

Das Szenario 3 stellt den ungünstigsten Fall dar, in dem der Kulturpakt unverändert bleibt und gleichzeitig die Personalkosten um 6 Prozent jährlich steigen. In diesem Szenario würde die finanzielle Belastung des Landkreises bis 2028 auf etwa 7 Mio. Euro anwachsen. Angesichts dieser hohen finanziellen Belastungen wäre der Landkreis gezwungen, entweder drastische

Einsparungen im Betrieb des Theaters vorzunehmen oder andere finanzielle Ressourcen zu mobilisieren, was langfristig schwer umsetzbar wäre.

Die angenommenen Sachverhalte, auf denen diese Szenarien basieren, beinhalten die konstante Verlustbeteiligung der Städte Görlitz und Zittau in Höhe von insgesamt 40 Prozent. Diese Annahme ist jedoch unwahrscheinlich, da beide Städte bereits signalisiert haben, dass sie sich zukünftig höhere Zahlungen kaum leisten können. Dies würde den Landkreis zusätzlich unter Druck setzen, den größten Teil der Defizite alleine zu tragen.

Außerdem wurden potenzielle zusätzliche Belastungen durch Änderungen in der Kulturraumfinanzierung nicht berücksichtigt. Sollten sich hier finanzielle Verschiebungen ergeben, könnte dies die Situation des Landkreises weiter verschärfen und die Handlungsspielräume weiter einschränken.

Zusammenfassend zeigt sich, dass selbst das moderate Szenario 2 bereits dringende Anpassungen und Maßnahmen erfordert, um die langfristige finanzielle Stabilität des Landkreises zu sichern. Im ungünstigsten Fall, Szenario 3, sind umfassende Einschnitte unvermeidbar, um die drohende Überlastung des Landkreises zu vermeiden.

### EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNG

Angesichts der steigenden Personalkosten und der fehlenden Beitragsdynamisierung des Kulturpakts II ist der Landkreis Görlitz gezwungen, die finanzielle Beteiligung am GHT grundlegend zu überdenken. Ein Rückzug aus der Finanzierung des GHT wäre hierbei der einzige Weg, um bereits ab 2026 signifikante Einsparungen zu ermöglichen.

#### Empfehlung 25

Der Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des Gerhart-Hauptmann-Theaters ist zur finanziellen Entlastung aufgrund steigender Personalkosten und fehlender Beitragsdynamisierung des Freistaats empfohlen.

Das Einsparungspotenzial durch den Rückzug des Landkreises variiert je nach den Szenarien, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

- **Szenario 1** (Anpassung des Kulturpakts 2025): In diesem Fall werden ab 2026 Einsparungen von etwa 9 Mio. Euro bis 2028 erreicht. Die Belastungen reduzieren sich durch eine Anpassung des Kulturpakts und eine moderate Personalkostensteigerung um 3 Prozent pro Jahr.
- **Szenario 2** (Keine Anpassung des Kulturpakts): Hier wird kein Fixbetrag vom Freistaat erhöht, und der Landkreis kann bis zu 13,8 Mio. Euro einsparen.
- **Szenario 3** (Keine Anpassung und höhere Tarifabschlüsse): Dies ist das pessimistischste Szenario mit höheren Tarifabschlüssen (6 Prozent jährlich). Hier könnte die Ersparnis für den Landkreis bis zu 16,9 Mio. Euro betragen.



Bei einem einseitigen Rückzug aus dem GHT würde der Landkreis bis 2028 je nach zu erwartender Gesamtbelastung einen Konsolidierungseffekt von 9 bis knapp 17 Millionen Euro erzielen

### Einspareffekte bei vollständigem Rückzug des Landkreis (je nach Perspektive)

Perspektive	Variante	Gesamtbelastung LK ohne Kulturraum (IST)	Belastung Rückzug LK (SOLL)	Einsparungseffekt (SOLL-IST)
Perspektive GHT Wirtschaftsplan 2023 <b>Erneute Anpassung Kulturpakt 2025</b> ①	Variante 1			
	Planjahr 2024	-4.523.185 €	-4.523.185 €	0 €
	Planjahr 2025	-4.209.808 €	-4.209.808 €	0 €
	Planjahr 2026	-4.355.866 €	-3.030.673 €	1.325.193 €
	Planjahr 2027	-4.442.237 €	-647.691 €	3.794.546 €
Planjahr 2028	-4.530.434 €	-647.691 €	3.882.743 €	
Summe	-22.061.529 €		9.002.482 €	
Perspektive Kreistags-sitzung 27.3.24 <b>Keine Anpassung Kulturpakt 2025</b> ②	Variante 2			
	Planjahr 2024	-4.523.185 €	-4.523.185 €	0 €
	Planjahr 2025	-5.485.037 €	-5.485.037 €	0 €
	Planjahr 2026	-5.772.185 €	-3.030.673 €	2.741.513 €
	Planjahr 2027	-6.039.602 €	-647.691 €	5.391.912 €
Planjahr 2028	-6.326.798 €	-647.691 €	5.679.107 €	
Summe	-28.146.807 €		13.812.531 €	
Perspektive Kreistags-sitzung 27.3.24 <b>Zzgl. höherer Tarifab-schlüsse (6% p.a.)</b> ③	Variante 3			
	Planjahr 2024	-4.523.185 €	-4.523.185 €	0 €
	Planjahr 2025	-5.765.031 €	-5.765.031 €	0 €
	Planjahr 2026	-6.357.374 €	-3.030.673 €	3.326.702 €
	Planjahr 2027	-7.055.965 €	-647.691 €	6.408.274 €
Planjahr 2028	-7.808.125 €	-647.691 €	7.160.434 €	
Summe	-31.509.681 €		16.895.410 €	

**Getroffene Annahmen:**

Ein Rückzug ist frühestens 2026 umsetzbar.

Im Jahr der Umsetzung (2026) fallen zusätzlich Transformationskosten / Abfindungen von ca. 4,5 Mio. € an. Teile der Abfindungskosten (Musiker) werden fortlaufend jährlich fällig und weiterhin dem Landkreis als Belastung zugerechnet.

Keine Berücksichtigung von Folgekosten des Rückzugs durch Insolvenz, Neuorganisation oder Finanzierungslücken.

Keine Berücksichtigung von Folgeeffekten durch Kulturraum und Kulturpakt.

© BSL Managementberatung

Abbildung 7-10: Einspareffekte bei vollständigem Rückzug

Trotz dieser Einsparungen sind im Jahr 2026 erhebliche Transformationskosten in Höhe von rund 4,5 Mio. Euro zu erwarten. Diese Kosten umfassen insbesondere Abfindungen für Musiker und weitere tariflich gebundene Angestellte, die nicht ohne Weiteres in andere Institutionen wechseln können. Ein Teil dieser Abfindungskosten wird sich fortlaufend auf die finanzielle Belastung des Landkreises auswirken. Zudem besteht das Risiko, dass die verbleibenden Gesellschafter, Görlitz und Zittau, nicht in der Lage sind, ihre vollen Kostenanteile von 40 Prozent zu tragen. Dies könnte die Last für den Landkreis weiter erhöhen, obwohl ein Rückzug angestrebt wird.

Unklar bleibt weiterhin, wie sich eine mögliche Anpassung oder Abschaffung des Kulturpakts durch die neue Landesregierung nach 2024 auf das GHT auswirken wird. Ohne klare Zusagen zur Fortsetzung des Kulturpakts nach 2025 bleibt das finanzielle Risiko für den Landkreis bestehen, insbesondere da keine Berücksichtigung von Insolvenzkosten, Neuorganisation oder etwaigen Finanzierungslücken in den bisherigen Planungen einbezogen wurde. Ebenso wenig wurden potenzielle Auswirkungen durch Änderungen in der Kulturraumförderung berücksichtigt, die zusätzlich belastend wirken könnten.

### MÖGLICHE NACHTEILIGE WIRKUNGEN

Jedoch hätte der Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des GHT schwerwiegende negative Folgen. Ohne den finanziellen Beitrag des Landkreises ist es sehr wahrscheinlich, dass das GHT nicht mehr in der Lage sein wird, seine Betriebskosten alternativ decken, was letztlich in einer Insolvenz enden würde. Dies würde zu einem endgültigen Verlust der kulturellen Vielfalt führen, da Eigenproduktionen, die künstlerische Identität und das Engagement für die regionale Kultur entfallen würden. Die Auswirkungen entsprächen der am 27.03.2024 im Kreistag vorgestellten Maßnahme „Vollständiger Beispielbetrieb“. Damit verbunden ist eine deutliche Reduzierung des Angebots, was nicht nur die Einwohner der Region, sondern auch die Besucher von außerhalb betrifft.

Die sozialen Auswirkungen wären ebenfalls erheblich. Durch den Abbau von rund 200 Stellen stünden viele Angestellte vor dem Verlust ihrer Existenzgrundlage. Die Region, die bereits von strukturellen Herausforderungen geprägt ist, würde zusätzlich durch den Verlust qualifizierter Arbeitsplätze belastet. Dies könnte die soziale Ungleichheit und Arbeitslosigkeit in der Region weiter verschärfen.

Darüber hinaus würde der Verlust von Eigenproduktionen und der zunehmende Fokus auf Gastspiele die Attraktivität des Theaters als kulturelle Institution erheblich schmälern. Ohne eigene künstlerische Werke verliert das GHT seine zentrale Rolle als kulturelles Aushängeschild der Region. Dies könnte nicht nur das Publikum schwächen, sondern auch das allgemeine kulturelle und gesellschaftliche Leben im Landkreis langfristig beeinträchtigen.

### **ALTERNATIVE MAßNAHMEN**

Die Erhöhung der Landesförderung stellt die einzige realistische Alternative zum vollständigen Rückzug des Landkreises Görlitz aus der Finanzierung des GHT dar. Eine höhere finanzielle Unterstützung durch den Freistaat Sachsen könnte die dramatische finanzielle Schieflage des GHT ausgleichen, ohne dass der Landkreis und die anderen Gesellschafter (Görlitz und Zittau) übermäßig belastet werden. Nur durch eine dynamisierte Landesförderung könnten die stetig steigenden Personalkosten und die allgemeinen Betriebsausgaben des Theaters gedeckt werden. Ohne diese Anpassung ist das Risiko einer Insolvenz des Theaters groß, was nicht nur den kulturellen Verlust für die Region bedeuten würde, sondern auch erhebliche wirtschaftliche und soziale Folgen hätte. Eine stärkere Förderung durch das Land würde hingegen die langfristige kulturelle Infrastruktur der Region sichern und gleichzeitig den Fortbestand des GHT ermöglichen.

Zusätzlich wurde auch die Schließung der Musiktheatersparte als Alternative untersucht. Diese Maßnahme würde ein jährliches Einsparpotenzial von etwa einer bis 3 Mio. Euro ab dem Jahr 2026 ergeben, dargestellt auf der folgenden Abbildung. Diese Einsparungen resultieren größtenteils aus der Reduktion der variablen Kosten im künstlerischen Bereich, den Sachkosten der Infrastruktur sowie den Personalkosten, insbesondere für tarifgebundenes Personal und Aushilfen. Der Transformationsaufwand, wie Abfindungen, wird auf 1,75 Mio. Euro im ersten Umsetzungsjahr 2026 geschätzt, was die Einsparungen in diesem Jahr zunächst mindert. Insgesamt ergibt sich bis 2028 eine Ersparnis von rund 6,8 Mio. Euro.

Trotz dieser Einsparungen reicht die Schließung der Musiktheatersparte nicht aus, um das strukturelle Defizit des Gerhart-Hauptmann-Theaters zu kompensieren. Die prognostizierten Defizite bis 2028 belaufen sich, je nach Szenario, auf bis zu 7 Mio. Euro jährlich. Selbst mit den Einsparungen durch die Schließung bleibt also eine erhebliche Finanzierungslücke bestehen. Die Einsparungen allein können die finanzielle Stabilität des Theaters langfristig nicht sichern, da die Einsparungseffekte die erwarteten Defizite nicht ausreichend ausgleichen.

**Alternativ: Eine Schließung der Musiktheatersparte würde unabhängig von der zu erwartenden Gesamtbelastung ab 2026 eine Ersparnis von jährlich einer bis drei Millionen Euro bedeuten**

**Einspareffekte für die Auflösung der Musiktheatersparte**

Auflösung Musiktheater und Görlitz als Beispielhaus	2024	2025	Umsetzung 2026	2027*	2028	
Einspareffekt variable Kosten künstlerischer Bereich	0 €	0 €	1.134.852 €	1.157.549 €	1.180.700 €	
Einspareffekt Sachkosten Infrastruktur	0 €	0 €	306.000 €	312.120 €	318.362 €	
Einspareffekt Personalkosten (TVöD, NV-Bühne, Aushilfen)	0 €	0 €	4.609.559 €	4.747.846 €	4.842.803 €	
Transformationskosten / Abfindungen**	0 €	0 €	-1.746.497 €	0 €	0 €	
Reduzierter Umsatzerlös abzgl. einmaliger Verkaufserlöse	0 €	0 €	-1.078.495 €	-1.202.065 €	-1.226.106 €	
Reduzierte Kulturraumförderung	0 €	0 €	-2.183.288 €	-2.183.288 €	-2.183.288 €	
<b>Gesamte Ersparnis Wegfall Musiktheater</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>1.042.131 €</b>	<b>2.832.162 €</b>	<b>2.932.471 €</b>	<b>Summe: 6.806.764 €</b>

**Anmerkungen:**

- Kürzungseffekte und Veränderungen des Kulturpakts hier nicht berücksichtigt.
- Veränderte Gesellschafterzuschüsse sind hier nicht berücksichtigt.
- Folgeeffekte für die Finanzierung des Kulturraums sind hier nicht berücksichtigt.
- Erhöhte Tarifabschlussrunden (5-6%) sind hier nicht berücksichtigt.

**Fußnoten**

\* Steigerung Personalkosten 3% p.a. und Steigerung Sachkosten 2% p.a.  
 \*\*Annahme: Nur 20% der Belegschaft würde eigenständig wechseln  
 Quelle: Konsolidierungsszenarien GHT April 2023

Abbildung 7-11: Einspareffekte durch Auflösung der Musiktheatersparte

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer umfassenden finanziellen Unterstützung durch eine Erhöhung der Landesförderung – als einziger betriebswirtschaftlich sinnvollen Alternative zu einem vollständigen Rückzug des Landkreises – um die langfristige Tragfähigkeit des GHT zu gewährleisten.

## 7.4 Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft

### AUSGANGSLAGEK

Die KuWeit mbH übernimmt eine Vielzahl kultureller und bildungsbezogener Aufgaben. Sie wurde aus dem Kulturamt des ehemaligen Landkreises Löbau-Zittau gegründet und übernimmt seitdem verschiedene kulturelle und bildungsbezogene Aufgaben im Landkreis Görlitz. Sie umfasst mehrere Sparten, darunter Musikschulen, Volkshochschulen, Bibliotheken sowie das medienpädagogische Zentrum Löbau. Ein zentraler Bestandteil der KuWeit sind die Wohnheime für Berufsschüler, deren Betrieb eine eindeutige pflichtige Aufgabe des Landkreises darstellt. Zusätzlich betreibt die KuWeit das Baudenkmal Salzhaus und engagiert sich in Jugendprogrammen wie "Jugend-Beruf-Start".

Insgesamt ist die KuWeit an neun Standorten im gesamten Gebiet des Landkreises vertreten. Neben diesen kulturellen Aufgabenfeldern hat die KuWeit auch profitable Tätigkeitsfelder entwickelt, insbesondere im Bereich der IT-Dienstleistungen für Schulen des Landkreises.

Der Landkreis Görlitz ist an der KuWeit zu 6 Prozent beteiligt, die übrigen 94 Prozent der Anteile hält die Beteiligungsgesellschaft (im Folgenden auf „Holding“ genannt) welche wiederum vollständig dem Landkreis gehört.

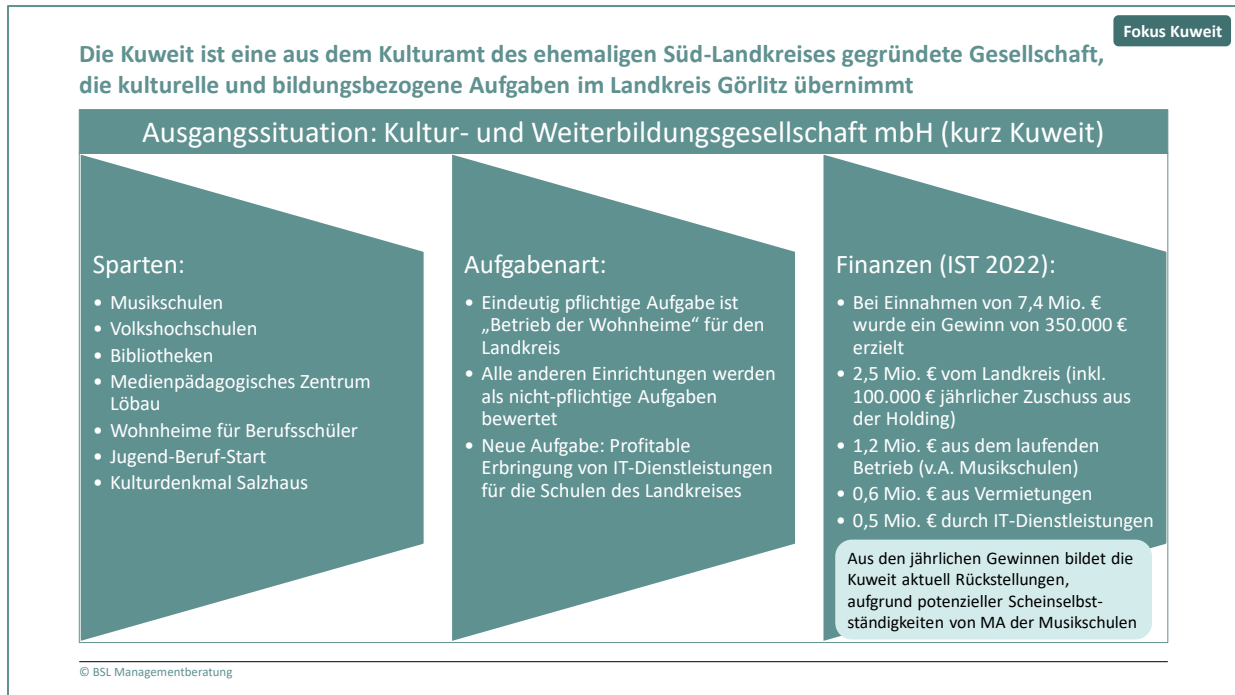


Abbildung 7-12: Ausgangssituation Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft

## FINANZIELLE SITUATION

Im Jahr 2022 erwirtschaftete die KuWeit bei Einnahmen von 7,4 Mio. Euro einen Gewinn von 0,35 Mio. Euro. Dennoch ist die Gesellschaft stark auf Zuschüsse angewiesen, um den Betrieb der nicht-pflichtigen Aufgaben zu sichern, wie etwa die Musikschulen und Bibliotheken, die nur geringe eigene Einnahmen generieren. Diese nicht-pflichtigen Bereiche verursachen naturgemäß Verluste, während die Wohnheime und die IT-Dienstleistungen ertragreich sind. Langfristig wird die finanzielle Stabilität der KuWeit zunehmend durch steigende Verluste belastet, insbesondere in den Bereichen der Musikschulen, Bibliotheken und Volkshochschulen.

Der Landkreis Görlitz ist finanziell stark in die KuWeit eingebunden. Er leistet jährliche Zuschüsse in Höhe von 2,55 Mio. Euro, wobei 0,1 Mio. Euro über die Holding bereitgestellt werden. Ab 2025 wird diese Zuschussverpflichtung vollständig auf den Landkreis übergehen, was die finanzielle Belastung weiter erhöhen wird. Der Verlustausgleich für den Betrieb der Wohnheime, der als pflichtige Aufgabe gilt, beträgt bereits 0,37 Mio. Euro im Jahr 2023. Der fortlaufende Verlustausgleich des Landkreises, der jährlich um 75.000 Euro steigt, führt zu einer steigenden Belastung des Landkreises, die bis 2028 auf 2,85 Mio. Euro anwachsen wird.

Ein finanzielles Risiko stellt zudem die Problematik der Scheinselbstständigigkeiten bei Musiklehrern dar. Obwohl mittlerweile 80 Prozent der Musiklehrer festangestellt sind, besteht weiterhin eine Rückstellungsverpflichtung für bis zu 5 Jahre rückwirkend für die Honorarkräfte, die potenziell als scheinselbstständig eingestuft werden könnten. Diese Rückstellungen werden aus den jährlichen Gewinnen der KuWeit gebildet, um mögliche finanzielle Belastungen durch rechtliche Verpflichtungen abzudecken. Dieses Risiko könnte die ohnehin angespannte finanzielle Situation der Gesellschaft weiter belasten.

## EMPFEHLUNG ZUR KONSOLIDIERUNG

Angesichts der angespannten finanziellen Lage des Landkreises ist es ratsam, sich künftig auf die pflichtigen Aufgaben, insbesondere den Betrieb der Wohnheime, zu konzentrieren. Ab 2026 sollte der Landkreis die Finanzierung der nicht-pflichtigen Aufgaben wie Musikschulen, Volkshochschulen und Bibliotheken schrittweise reduzieren und bis 2028 vollständig einstellen. Diese Maßnahme würde zu einer erheblichen Reduktion der jährlichen Verluste führen und eine nachhaltige Entlastung des Haushalts des Landkreises bewirken. Langfristig könnten durch die Einstellung der Finanzierung dieser Bereiche Einsparungen von insgesamt 7,23 Mio. Euro bis 2028 erzielt werden, wie dargestellt auf nachfolgender Abbildung.

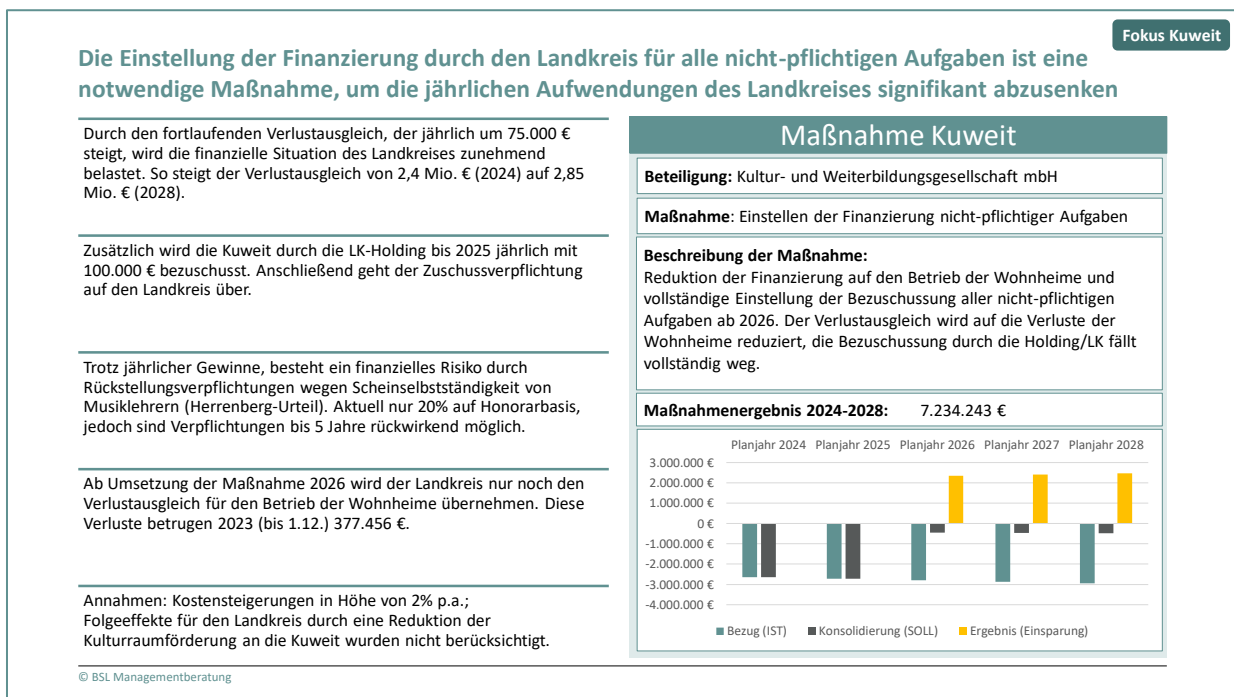


Abbildung 7-13: Maßnahme KuWeit

Empfehlung 26

Dem Landkreis wird für die KuWeit die Reduktion der Finanzierung auf den Betrieb der Wohnheime und die Einstellung der Bezuschussung aller nicht-pflichtigen Aufgaben empfohlen.

Alternative Maßnahmen wie die graduelle Reduktion der Bezuschussung aller Sparten ist nicht zielführend. Schon kleinere Kürzungen könnten die Funktionsfähigkeit der betroffenen Einrichtungen massiv einschränken und ebenso zu einem Abbau des laufenden Betriebs führen. Insbesondere die Musikschulen und Volkshochschulen, die auf regelmäßige Zuschüsse angewiesen sind, könnten ohne ausreichende Mittel ihren Bildungsauftrag nicht mehr erfüllen. Eine vollständige Einstellung der Finanzierung dieser nicht-pflichtigen Aufgaben, zugunsten der Konzentration auf den Betrieb der Wohnheime, erscheint konsistenter.

## MÖGLICHE NACHTEILIGE WIRKUNGEN

Neben den offensichtlichen kulturellen und sozialen Folgen müssen weitere langfristige Auswirkungen berücksichtigt werden. Der Rückzug aus den nicht-pflichtigen Aufgaben wird erhebliche

Transformationskosten verursachen, die an dieser Stelle nicht sinnvoll beziffert und im Gutachten berücksichtigt werden konnten. Dazu gehören etwa Abfindungen, Kosten für Vertragsauflösungen und potenzielle Sanierungskosten für Liegenschaften, die künftig nicht mehr genutzt werden. Für Immobilien, die bisher von den nicht-pflichtigen Einrichtungen genutzt wurden, ist unklar, ob und wie eine Nachnutzung erfolgen könnte, was zu weiteren finanziellen Belastungen führen kann.

Zusätzlich besteht das Risiko, dass ein reduzierter Betrieb der Wohnheime ohne die Querschnittsleistungen der KuWeit, wie Hausmeisterdienste, Verwaltung und technische Unterstützung, nicht aufrechtzuerhalten ist. Dies könnte eine Anpassung der derzeitigen Vertragsvolumina erforderlich machen, wodurch Einsparungen geringer ausfallen als prognostiziert. Sollte die KuWeit nur noch IT-Dienstleistungen und Wohnheime betreiben, ist fraglich, ob die Gesellschaft in ihrer bisherigen Form – wie bei der obigen Ersparniskalkulation angenommen – wirtschaftlich tragfähig bleiben kann.

Die gleichzeitige Schließung von Musikschulen, Volkshochschulen und Bibliotheken im gesamten Landkreis wäre ein bundesweit einzigartiger Schritt, der einen deutlichen Verlust an kultureller Teilhabe und Bildungschancen für die Bevölkerung zur Folge hätte. Besonders außerhalb urbaner Zentren wie Görlitz und Zittau stünden zahlreiche Bürger ohne Zugang zu diesen essenziellen Angeboten da. Darüber hinaus würde der Wegfall dieser Einrichtungen den Verlust zahlreicher Arbeitsplätze bedeuten, was zu sozialen und wirtschaftlichen Belastungen führen würde und die Attraktivität des Landkreises als Bildungs- und Kulturstandort würde langfristig Schaden nehmen. Diese Entwicklungen könnten die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der Region erheblich beeinträchtigen.

Angesichts der umfassenden Folgewirkungen dieser Maßnahme ist eine detaillierte Analyse der Transformationskosten und der Auswirkungen auf die verbleibenden Aufgaben der KuWeit, insbesondere den Wohnheimbetrieb, dringend erforderlich. Eine Anpassung der Zuschussstrategie sollte schrittweise erfolgen, um mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen und abzumildern. Die langfristige Tragfähigkeit der KuWeit als Gesellschaft muss dabei ebenso im Fokus stehen wie die kulturelle und soziale Entwicklung des Landkreises.

## **7.5 Weitere Empfehlungen zu den Beteiligungen**

### **7.5.1 Entsorgung**

#### **ERWEITERUNG DER ENTSORGUNGSGESELLSCHAFT GÖRLITZ-LÖBAU-ZITTAU**

Im Landkreis Görlitz sind derzeit die Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau (EGLZ) und die Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft (NEG) für die Hausmüllentsorgung verantwortlich. Beide Gesellschaften decken unterschiedliche geografische Gebiete des Landkreises ab: Die EGLZ ist für den bergigen Süden verantwortlich, der etwa 70 Prozent der Haushalte umfasst, während die NEG die Müllentsorgung im flachen Norden für die restlichen 30 Prozent übernimmt.

Die NEG, an der Remondis zu 49 Prozent beteiligt ist, profitiert hierbei neben ihrem Anteil am gewerblichen Müll auch vom Sondermüllgeschäft. Letzteres ist jedoch nicht risikofrei, da es von spezifischen Marktbedingungen abhängig ist und einer größeren regulatorischen Kontrolle



unterliegt. Die EGLZ, im Gegensatz zur NEG, ist eine hundertprozentige Tochter des Landkreises Görlitz und in die BG-Holding integriert. Die Gewinne der EGLZ mbH, welche nicht dem Gebührenhaushalt zurückgeführt werden müssen, können im Konzernverbund genutzt werden (u.a. Einlagengewährung, Vorhaltung Liquiditätsverbund). Zudem besteht bei 100 Prozent kommunalem Eigentum keine Ausschreibungspflicht für öffentliche Aufträge, was der EGLZ mehr Flexibilität in der strategischen Ausrichtung und operativen Anpassung verleiht.

Finanziell gesehen erwirtschafteten sowohl die EGLZ als auch die NEG in den vergangenen Jahren stabile Überschüsse. Beide Gesellschaften konnten jährlich rund 0,50 Mio. Euro Gewinn verbuchen. Die NEG generiert einen erheblichen Teil ihrer Gewinne durch das Sondermüllgeschäft.

Die Trennung der Hausmüllentsorgung zwischen EGLZ und NEG basiert nicht auf strategischen Überlegungen, sondern ist ein historisches Relikt aus der Zusammenlegung der beiden ehemaligen Landkreise. Diese Trennung führt zu Doppelstrukturen, ineffizienter Ressourcennutzung und erhöhten Verwaltungskosten. Eine zentrale Organisation der Hausmüllentsorgung durch eine Gesellschaft würde hingegen die Effizienz signifikant steigern. Durch die Bündelung der Aufgaben könnten Synergien gehoben werden, beispielsweise durch eine bessere Fahrzeug- und Personalplanung sowie optimierte Routen für die Abfallsammlung. Die Harmonisierung der operativen Abläufe würde auch zu einer einheitlichen Qualität und Transparenz der Entsorgungsdienstleistungen führen, was sich positiv auf die Bürgerzufriedenheit auswirkt. Zudem stärkt ein einheitliches System die Verhandlungsposition des Landkreises bei der Beschaffung und bei Verhandlungen mit externen Partnern. Schließlich bietet eine konsolidierte Struktur bessere Möglichkeiten zur Steuerung der finanziellen Mittel, da Überschüsse gezielt in andere defizitäre Bereiche umgeleitet werden können.

Die Zusammenlegung der gesamten Hausmüllentsorgung ist aus Sicht des Landkreises vorteilhafter bei der EGLZ zu verorten als bei der NEG. Die EGLZ ist eine 100 Prozent im Eigentum des Landkreises und in die BG-Holding eingebunden, wodurch steuerliche Vorteile genutzt und Gewinne effektiv umverteilt werden können. Im Gegensatz dazu ist die NEG aufgrund der Beteiligung von Remondis rechtlich und operativ weniger flexibel. Die EGLZ verfügt zudem über die notwendige Infrastruktur, wie den erweiterbaren Standort in Lawalde, sowie eine höhere Erfahrung in der Gebührenkalkulation. Auch bestehen bei der EGLZ große Rücklagen, welche für die Transformation genutzt werden können. Dies macht sie zur strategisch sinnvolleren Wahl, um die Hausmüllentsorgung im gesamten Landkreis zu übernehmen.

Die Bündelung der Hausmüllentsorgung bei der EGLZ bringt erhebliche finanzielle und strategische Vorteile. Kosteneinsparungen entstehen durch den Wegfall von Overheadkosten und der Mietkosten für die NEG-Verwaltung sowie durch die Reduktion von Transport- und Kraftstoffkosten durch optimierte Routenplanung. Strategisch stärkt die EGLZ ihre Position als zentraler Akteur der kommunalen Abfallentsorgung, was den Landkreis unabhängiger von externen Partnern macht. Zudem können durch die steuerliche Begünstigung der EGLZ als 100%-Tochter Gewinne effizienter umverteilt werden, um defizitäre Bereiche im Landkreis zu stützen. Die Maßnahme erhöht langfristig die finanzielle Stabilität und Flexibilität der BG-Holding.

**Feststellung 16**

Der Rückzug des Landkreises könnte aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwar eine direkte Einsparung bewirken, jedoch sind weitere Transformations- und Folgekosten zu prüfen und sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Die Bündelung der Hausmüllentsorgung bei der EGLZ bringt neben strategischen auch finanzielle Vorteile. Kosteneinsparungen entstehen durch den Wegfall von Overheadkosten und der Mietkosten für die NEG-Verwaltung sowie durch die Reduktion von Transport- und Kraftstoffkosten durch optimierte Routenplanung. Strategisch stärkt die EGLZ ihre Position als zentraler Akteur der kommunalen Abfallentsorgung, was den Landkreis unabhängiger von externen Partnern macht. Zudem können durch die steuerliche Begünstigung der EGLZ als 100%-Tochter Gewinne effizienter umverteilt werden, um defizitäre Bereiche im Landkreis zu stützen. Die Maßnahme erhöht langfristig die finanzielle Stabilität und Flexibilität der BG-Holding. Ab 2026 sind hierdurch jährliche Einsparungen von circa 80.000 Euro zu erwarten. Eine genaue Übersicht der Annahmen findet sich im Maßnahmenblatt im Anhang.

**Empfehlung 27**

Die EGLZ übernimmt die gesamte Hausmüllentsorgung im Landkreis, eine mögliche Veräußerung der NEG Anteile ist zu prüfen.

Die NEG sollte in einem gutachterlichen Prozess auf ihre zukünftige Rolle hin geprüft werden. Eine Möglichkeit ist, die NEG auf gewerbliche Abfallentsorgung und das Sondermüllgeschäft zu fokussieren und das Marktgebiet zu erweitern, was eine wirtschaftliche Weiterführung ermöglichen könnte. Alternativ könnte ein Verkauf der NEG-Anteile in Betracht gezogen werden, allerdings nur nach eingehender Bewertung der langfristigen Folgen. Ein potenzieller Verkaufserlös könnte basierend auf dem siebenfachen Jahresgewinn bei etwa 3,5 Mio. € liegen. Dabei müssen die vertraglichen Bestimmungen, wie die Zustimmungspflicht von Remondis, und die Auswirkungen auf bestehende Partnerschaften, wie Sponsoringaktivitäten, sorgfältig geprüft werden.

Die Zentralisierung der Hausmüllentsorgung birgt anfängliche Risiken bei der Integration der Aufgaben, insbesondere bei der Anpassung von Prozessen und der Eingliederung der NEG-Mitarbeiter. Darüber hinaus könnten temporäre Serviceeinschränkungen auftreten, wenn die Umstrukturierung nicht optimal geplant wird. Aus einer Veräußerung der NEG könnten langfristige Nachteile entstehen, etwa der Wegfall von Sponsoringaktivitäten für lokale Projekte (z. B. für SOM und WEM) und ein Verlust von Einfluss des Landkreises auf das Sondermüllgeschäft. Zudem könnte der Landkreis durch die Abhängigkeit von einem privaten Partner wie Remondis weniger Flexibilität bei der Steuerung der Entsorgungsstruktur behalten. Diese Risiken erfordern eine fundierte Prüfung und eine sorgfältig abgestimmte Strategie.

## REGIEBETRIEB ABFALLWIRTSCHAFT

Der Regiebetrieb Abfallwirtschaft hat seit der Zusammenlegung der beiden Landkreise im Landkreis Görlitz die Aufgabe der Gebührenkalkulation für die kommunale Abfallentsorgung übernommen. Die Personal- und Sachkosten des Regiebetriebs werden direkt aus den erhobenen



Abfallgebühren finanziert, was eine direkte Deckung der anfallenden Aufwendungen sicherstellt. Für den Betrieb zahlt der Landkreis jährlich etwa 50.000 Euro an Miete an die ENO. Die EGLZ hat historisch bereits für den ehemaligen Süd-Landkreis die Gebührenkalkulation erfolgreich übernommen und sieht sich auch jetzt in der Lage, diese Aufgabe im gesamten Landkreis erneut zu übernehmen. Durch die Beteiligung von Remondis an der NEG ist diese rechtlich von dieser Aufgabe ausgeschlossen, was die EGLZ als geeignete und naheliegende Alternative positioniert.

Finanziell gesehen wurde der Regiebetrieb Abfallwirtschaft vollständig durch die Abfallgebühren finanziert, ohne dass er nennenswerte Überschüsse generieren konnte. Die Personal- und Sachkosten des Regiebetriebs wurden jedoch komplett gedeckt. Die Einführung der neuen Maßnahme, bei der die EGLZ die Gebührenkalkulation übernimmt, verspricht ab dem Jahr 2026 Einsparungen in Höhe von rund 0,10 Mio. Euro jährlich, da interne Prozesse optimiert und Mietkosten von 50.000 Euro eingespart werden können. Laut dem Wirtschaftsplan des Landkreises sind bis 2028 Einsparungen von insgesamt 0,30 Mio. Euro zu erwarten. Dies resultiert aus der effizienteren Verwaltung und der Reduzierung von redundanten Verwaltungskapazitäten durch die Auflösung des Regiebetriebs.

#### **Empfehlung 28**

Die Übernahme der Gebührenkalkulation durch die EGLZ bei gleichzeitiger Auflösung des Regiebetriebs Abfallwirtschaft wird empfohlen.

Die Maßnahme, dass die EGLZ die Gebührenkalkulation neben der operativen Entsorgung übernimmt, ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Erstens wird durch die Konsolidierung der Kalkulationsaufgaben unter der EGLZ eine Effizienzsteigerung erreicht. Die Auflösung des Regiebetriebs Abfallwirtschaft ermöglicht eine Verschlinkung der Verwaltungsstruktur, wodurch Personalressourcen effektiver genutzt werden können. Zweitens ermöglicht die Übertragung der Gebührenkalkulation an die EGLZ, die bereits über entsprechende Erfahrung verfügt, die Optimierung interner Prozesse und die Vermeidung von externen Mietkosten. Zudem kann die EGLZ durch interne Umstrukturierungen Gewinne erzielen, sofern die Gebühreneinnahmen über den vertraglich zugesicherten Beträgen liegen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Holdingstruktur des Landkreises eine buchhalterische Anpassung und Innenfinanzierung zulässt, was die finanziellen Ergebnisse der BG-Holding positiv beeinflussen kann.

Mögliche Risiken bestehen hauptsächlich im Übergang der Kalkulationsaufgaben und der Integration der derzeit im Regiebetrieb beschäftigten Mitarbeiter.

## **7.5.2 Wirtschaftsförderung / Tourismus**

### **ENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT NIEDERSCHLESISCHE OBERLAUSITZ MBH**

Die ENO spielt seit ihrer Gründung eine zentrale Rolle in der Förderung der regionalen Wirtschaft und der Umsetzung von Strukturwandelprojekten im Landkreis. Sie unterstützt Unternehmen und Kommunen bei der Ansiedlung und Entwicklung von Projekten, insbesondere in Bezug auf den geplanten Kohleausstieg und den damit verbundenen Strukturwandel. Ihre Aufgaben umfassen außerdem die Koordinierung von Fördermitteln, die Standortvermarktung sowie die Aktivierung von Brachflächen. Darüber hinaus arbeitet die ENO an Projekten in den Bereichen Tourismus, Bildung und Nachhaltigkeit, die zur Stärkung der regionalen Wirtschaft

beitragen. Die Gesellschaft agiert dabei als wichtiger Schnittstellenpartner zwischen Politik, Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung.

Der Landkreis Görlitz hat die ENO im Rahmen eines Betrauungsakts mit der Erbringung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse betraut. Der laufende Betrauungsakt sichert die Erfüllung der Aufgaben der ENO im Bereich der allgemeinen und besonderen Wirtschaftsförderung und läuft bis zum ersten Quartal 2027. Diese umfassen insbesondere die Unternehmensbetreuung, die Förderung von Netzwerken und die Akquise von EU-, Bundes- und Landesmitteln zur Umsetzung wirtschaftlich relevanter Projekte. Die Finanzierung durch den Landkreis Görlitz erfolgt über jährliche Ausgleichszahlungen, die auf Basis des jährlichen Wirtschaftsplans der ENO festgelegt werden. Dieser Wirtschaftsplan stellt sicher, dass die Ausgleichszahlungen im Einklang mit den tatsächlichen Kosten der gemeinwirtschaftlichen Aufgaben stehen, ohne eine Überkompensation zu bewirken.

Die steigende finanzielle Belastung des Landkreises durch die ENO, die sich zwischen 2016 und 2022 nahezu verdoppelt hat, macht eine kritische Überprüfung der Aufgaben und der strategischen Ausrichtung notwendig. Um eine nachhaltige Finanzierung zu gewährleisten und die Haushaltskonsolidierung zu unterstützen, ist eine Reduktion des Leistungsumfangs ab 2027 in Betracht zu ziehen. Dabei ist zu prüfen, welche Aufgaben zukünftig von der SWIB oder anderen Verwaltungseinheiten übernommen werden können. Die Überführung spezifischer Stellen zur SWIB könnte die Projektsteuerung innerhalb der Verwaltung stärken; hier sind jedoch die finanziellen und organisatorischen Auswirkungen, wie erhöhte Personalressourcen in der SWIB, detailliert zu bewerten und gegebenenfalls durch gesonderte Haushaltsmittel abzusichern. Im Rahmen dieses Gutachten wurde bei der SWIB daher ein Stellenzuwachs ab 2027 von drei Vollzeitäquivalenten berücksichtigt, dies gilt es im weiteren Verlauf der Aufgabenevaluierung zu überprüfen.

Mit Blick auf das Auslaufen des Betrauungsakts im Jahr 2027 ist es entscheidend, die strategische Ausrichtung der ENO frühzeitig zu evaluieren. Die Zielsetzung dieser Evaluation ist, die Aufgabenverteilung und den Umfang der ENO neu zu strukturieren, um die finanzielle Belastung des Landkreises zu reduzieren. Im Rahmen dieser Überprüfung sollten alternative Finanzierungsmodelle geprüft werden, um die finanzielle Abhängigkeit der ENO vom Landkreis zu verringern. Eine stärkere Marktorientierung der ENO könnte zusätzliche Einnahmequellen erschließen und damit eine nachhaltigere wirtschaftliche Basis schaffen. Gleichzeitig wird empfohlen, Aufgaben, die durch das Landratsamt oder die SWIB (Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft) selbst erbracht werden könnten, nach dem Auslaufen des Betrauungsakts in das Landratsamt zurückzuführen. Dies würde die internen Verwaltungsstrukturen optimieren und Doppelstrukturen abbauen.

**Empfehlung 29**

Der Leistungsumfang der ENO ist zu reduzieren. Die Aufgaben sind ins Landratsamt zurückzuführen.

Auf Grundlage der genannten Überlegungen wird empfohlen, ab 2027 eine schrittweise Reduktion des Leistungsumfangs der ENO vorzunehmen und wesentliche Aufgaben schrittweise in das Landratsamt zurückzuführen. Eine klarere Aufgabenabgrenzung zwischen der ENO und den Verwaltungsstellen des Landkreises kann dazu beitragen, den Ressourceneinsatz zu optimieren und den finanziellen Aufwand langfristig zu verringern.

Der Rückzug des Landkreises aus der direkten Aufgabenvergabe wird große Herausforderungen für die ENO bedeuten, insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung komplexer Strukturwandelprojekte. Der Wegfall von Zuschüssen ab 2027 würde die ENO stärker auf alternative Finanzierungen und Einnahmequellen angewiesen machen. Damit ein solcher Schritt die Wirtschaftsförderung im Landkreis nicht beeinträchtigt, sind frühzeitige Maßnahmen zur Stärkung der Finanzierungsbasis sowie abgestimmte Strategien zur Projektkoordination erforderlich. Ein strukturiertes Übergangskonzept könnte helfen, potenzielle Risiken wie Kapazitätsverluste und eine Verlangsamung der Strukturwandelprojekte zu mindern.

### MARKETING-GESELLSCHAFT OBERLAUSITZ-NIEDERSCHLESISIEN MBH

Die Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH (MGO) fördert die überregionale Vermarktung der Region Oberlausitz und Niederschlesien, insbesondere in den Bereichen Tourismus und Wirtschaftsförderung. Sie arbeitet dabei mit verschiedenen regionalen Akteuren, darunter der Landkreis Bautzen und mehrere Sparkassen, zusammen. Ihre Aktivitäten sind ein wichtiger Teil der regionalen Standortentwicklung. Der Landkreis Görlitz hat in den vergangenen Jahren regelmäßig Zuschüsse an die MGO gezahlt, die 2023 bei 0,15 Mio. Euro lagen und 2024 auf 0,19 Mio. Euro ansteigen werden.

#### Empfehlung 30

Der Rückzug des Landkreises aus der Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien ist empfohlen.

Ab 2025 wird dem Landkreis ein Rückzug aus der MGO empfohlen, was zu Einsparungen von rund 0,22 Mio. Euro im Jahr führen würde. Die zu erwartenden Einsparungen bis 2028 belaufen sich auf insgesamt 0,93 Mio. Euro. Der Rückzug wird empfohlen, um die finanziellen Verpflichtungen zu reduzieren und den Haushalt zu entlasten. Hierbei sind jedoch die aktuell angedachten Struktur- und Transformationsprozesse hin zu einer Vereinslösung der MGO zu berücksichtigen.

Ein Rückzug des Landkreises würde die regionale Präsenz in Marketingaktivitäten schwächen und könnte langfristig die touristische und wirtschaftliche Attraktivität der Region beeinträchtigen. Zusätzlich könnte der Rückzug auch die finanzielle Stabilität der MGO in ihrer Funktion als *Destinationsmanagementorganisation* der Oberlausitz beeinträchtigen. Da die MGO als zentrale Organisation für das Standortmarketing und die Koordinierung touristischer Akteure agiert, würde eine Reduktion der Eigenmittelausstattung die Ressourcen für regionale und überregionale Marketingmaßnahmen erheblich einschränken. Dies könnte langfristig auch die touristische Zusammenarbeit und Finanzierungsbasis der sieben lokalen Tourismusgemeinschaften in der Oberlausitz belasten, die auf eine verlässliche MGO und entsprechende Förderstrukturen angewiesen sind.

### EUROPÄISCHE VERBUND FÜR TERRITORIALE ZUSAMMENARBEIT

Der Europäische Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) mbH wurde gegründet, um grenzüberschreitende Projekte in der Region des UNESCO Global Geoparks Muskauer Faltenbogen zwischen Polen, Brandenburg und Sachsen zu koordinieren und zu fördern. Die primäre Aufgabe des EVTZ liegt in der Stärkung der internationalen Zusammenarbeit, insbesondere in den Bereichen Umweltschutz, Kultur und Tourismus. Seit 2022 arbeitet der Verbund an der Umsetzung grenzüberschreitender Projekte, die für die regionale Entwicklung und die

internationalen Beziehungen von großer Bedeutung sind. In den vergangenen Jahren hat der Landkreis Görlitz jährlich 50.000 Euro als Zuschuss an den EVTZ mbH gezahlt, um dessen Aktivitäten zu unterstützen.

**Empfehlung 31**

Die Zuschüsse des Landkreises an den EVTZ sind einzustellen.

Die vollständige Einstellung der Zuschüsse soll dazu beitragen, den Haushalt des Landkreises Görlitz nachhaltig zu konsolidieren. Durch die Beendigung der finanziellen Unterstützung wird eine Einsparung von 50.000 Euro pro Jahr erzielt. Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Abhängigkeit des EVTZ von öffentlichen Geldern zu reduzieren und den Verbund zu einer stärkeren Eigenverantwortung und Marktorientierung zu bewegen. Darüber hinaus könnte der EVTZ zukünftig verstärkt alternative Finanzierungsquellen, wie etwa EU-Fördermittel oder private Investitionen, erschließen.

Die Einstellung der Zuschüsse könnte die internationale Zusammenarbeit und grenzüberschreitende Projekte schwächen. Besonders betroffen wären Aktivitäten im UNESCO Global Geopark Muskauer Faltenbogen. Zudem besteht die Herausforderung, mit den anderen beteiligten Partnern aus Polen und Brandenburg Gespräche zu führen, um alternative Finanzierungsmodelle zu erarbeiten und sicherzustellen, dass die laufenden Projekte nicht gefährdet werden.

### 7.5.3 Verkehr

#### WALDEISENBAHN MUSKAU

Die WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH ist für den Betrieb und die Erhaltung der historischen Waldeisenbahn Muskau verantwortlich. Diese Einrichtung hat einen hohen kulturellen und touristischen Wert und stellt ein bedeutendes technisches Denkmal dar. Die Waldeisenbahn fungiert als Anziehungspunkt für den Tourismus in der Oberlausitz und trägt zur kulturellen Identität bei. Zusätzlich werden auf der Strecke der Eisenbahn Schulungen und Bildungsveranstaltungen durchgeführt. Die WEM hat in den letzten Jahren finanzielle Unterstützung vom Landkreis Görlitz erhalten, der einen jährlichen Zuschuss von rund 49.700 Euro bereitstellte. Diese Förderung ermöglichte den Betrieb der Bahn und die Instandhaltung der historischen Infrastruktur.

Es wird empfohlen, dass sich der Landkreis Görlitz nach Ablauf des laufenden Förderprojekts aus der Finanzierung der WEM zurückzieht. Ziel der Maßnahme ist es, die finanziellen Belastungen des Landkreises zu reduzieren. Der Förderverein, der sich für den Erhalt und Weiterbetrieb der Waldeisenbahn einsetzt, soll dabei eine tragende Rolle übernehmen. Durch die Reduzierung der öffentlichen Mittel könnte das Risiko einer finanziellen Überlastung des Landkreises verringert werden, während der Förderverein eine alternative, langfristige Lösung für den Betrieb sicherstellen muss.

**Empfehlung 32**

Der Rückzug des Landkreises aus der WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH nach Ende des laufenden Förderprojektes ist empfohlen.

Ein Weiterbetrieb der Waldeisenbahn könnte im Falle eines Rückzugs des Landkreises nur durch den Förderverein gesichert werden, da die WEM andernfalls in die Insolvenz gehen müsste. Ob der Förderverein allein die finanziellen und strukturellen Anforderungen bewältigen könnte, ist jedoch ungewiss. In diesem Zusammenhang wären mehrere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. So bliebe die Verkehrssicherungspflicht für die Bahnübergänge weiterhin beim Landkreis, was fortlaufende Kosten und Haftungsfragen mit sich bringen würde. Auch könnten Transformationskosten entstehen, falls der Förderverein die Betriebsverantwortung übernimmt und entsprechende Strukturen aufbauen muss. Darüber hinaus müsste geprüft werden, ob eine teilweise finanzielle Unterstützung des Fördervereins durch den Landkreis erforderlich wäre, um den Betrieb aufrechtzuerhalten.

Ein Rückzug könnte zudem bestehende Zweckbindungen gefährden: Ein Kreistagsbeschluss hat die Waldeisenbahn als Strukturprojekt ausgewiesen, was bei einer Betriebseinstellung möglicherweise zu Rückforderungen von Fördermitteln führen könnte. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass eine Liquidation der WEM nur mit Zustimmung aller acht Mitgesellschafter möglich wäre, was zusätzliche Abstimmungsprozesse erfordern würde. Schließlich wäre auch das touristische Potenzial der Waldeisenbahn für die Region zu bedenken, insbesondere die Auswirkungen auf den Fürst-Pückler-Park als Teil eines zusammenhängenden touristischen Angebots. Ein Weiterbetrieb durch den Förderverein könnte somit nicht nur den Erhalt der Waldeisenbahn sichern, sondern auch den regionalen Tourismus stärken – unter der Voraussetzung, dass die nötigen Unterstützungsstrukturen geschaffen werden.

#### ZWECKVERBAND FLUGPLATZVERWALTUNG ROTHENBURG OBERLAUSITZ-NIEDERSCHLESILIEN

Der Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberlausitz-Niederschlesien verwaltet den regionalen Flugplatz, der potenziell eine strategische Bedeutung für zukünftige Mobilitätsentwicklungen und den Wohnungsbau in der Region hat. Der Flugplatz dient als Standort für verschiedene Luftfahrtaktivitäten, einschließlich Wartung und Schulung, und könnte langfristig zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen, insbesondere durch potenziell steigendes Interesse am individuellen Luftverkehr in den nächsten 10 bis 20 Jahren. Zudem wird die Fläche für strategische Zwecke erhalten, um zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen. In den vergangenen Jahren erhielt der Zweckverband einen jährlichen Zuschuss in Höhe von 50.000 Euro vom Landkreis Görlitz, um den Betrieb des Flugplatzes aufrechtzuerhalten. Diese Finanzierung ist jedoch langfristig nicht gesichert.

#### Empfehlung 33

Der jährliche Zuschuss des Landkreises an den Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg-Oberlausitz ist einzustellen.

Es wird empfohlen, den jährlichen Zuschuss von 50.000 Euro ab dem Jahr 2025 einzustellen. Angesichts der knappen Haushaltsmittel des Landkreises und der Notwendigkeit, dringendere Projekte zu finanzieren, ist diese Umverteilung gerechtfertigt. Die Einsparung trägt direkt zur Haushaltskonsolidierung bei, was vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Unsicherheiten eine sinnvolle Option darstellt.

Die Einstellung des Zuschusses könnte jedoch die Weiterentwicklung des Flugplatzes hemmen und seine potenziellen wirtschaftlichen Impulse für die Region einschränken. Perspektivisch wird jedoch davon ausgegangen, dass individueller Luftverkehr in den nächsten Jahrzehnten an

Bedeutung gewinnen könnte. Dies könnte dazu führen, dass solche Flächen in Zukunft vermehrt gebraucht werden. In diesem Sinne wäre die Erhaltung des Zweckverbandes strategisch sinnvoll, um die langfristige Nutzung des Flugplatzes sicherzustellen.

#### 7.5.4 Sonstige

##### SCHLESISCH-OBERLAUSITZER MUSEUMSVERBUND

Der Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund (SOM) betreibt mehrere historische Standorte im Landkreis Görlitz, darunter das Dorfmuseum Markersdorf und das Schloss Königshain. Der Verbund verwaltet bedeutende kulturelle Stätten, die jedoch mit erheblichen infrastrukturellen Herausforderungen konfrontiert sind, wie ein umfassender Sanierungsstau. Zwischen den einzelnen Standorten gibt es nur wenige Synergien. Der Museumsverbund ist als Element des ehemaligen Niederschlesischen Oberlausitzkreises von politischer Bedeutung für die nördlichen Teil des Landkreises Görlitz, aber seine Zukunftsfähigkeit steht zunehmend infrage. Auch zivilgesellschaftliche und touristische Perspektiven sind aufgrund fehlender Anbindung und alternativer Strukturen begrenzt.

Finanziell hat der SOM den Landkreis Görlitz in der Vergangenheit kontinuierlich belastet. Jährlich fallen etwa 0,16 Mio. Euro für den Betrieb des Verbunds an, wobei das Defizit bereits im Plan für 2023 mit rund 23.000 Euro ausgewiesen wird. Für die kommenden Jahre wird eine ähnliche finanzielle Belastung erwartet, es sei denn, einschneidende Maßnahmen werden ergriffen. Besonders kritisch ist die Finanzplanung ab 2027, wo mit einem erheblichen Defizit von 0,52 Mio. Euro gerechnet wird, sollte der Landkreis weiterhin beteiligt bleiben. Mit einem geplanten Rückzug des Landkreises und der Aufgabe seiner 65-prozentigen Anteile würde sich ab dem Jahr 2026 eine Entlastung einstellen, die sich bis 2028 auf eine kumulierte Einsparung von 0,57 Mio. Euro beläuft.

#### Empfehlung 34

Der Rückzug des Landkreises aus dem Museumsverbund durch Aufgabe seiner Anteile an der Gesellschaft wird empfohlen.

Die empfohlene Maßnahme ist der vollständige Rückzug des Landkreises Görlitz aus dem Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund durch die Aufgabe der Gesellschafteranteile in Höhe von 65 Prozent. Diese Entscheidung trägt anteilig dazu bei, die finanziellen Belastungen des Landkreises zu reduzieren. Die jährlichen Zuschüsse von 0,16 Mio. Euro sowie die Risiken, die mit den anstehenden und langfristig nötigen Sanierungsprojekten verbunden sind, stellen eine erhebliche finanzielle Gefahr dar. Durch den Rückzug kann der Landkreis sich auf rentablere Investitionen konzentrieren und gleichzeitig kulturelle Verantwortung durch Übergabe geeigneter Standorte an private Träger oder Kommunen sichern. Die Maßnahme wird in mehreren Schritten umgesetzt, einschließlich der Prüfung laufender Förderprojekte, einer schrittweisen Schließung oder Übergabe stark sanierungsbedürftiger Standorte.

Ein Rückzug des Landkreises aus dem SOM bringt jedoch zusätzliche Herausforderungen und potenzielle Folgekosten mit sich, die genau abzuwägen sind. Beispielsweise könnten Transformationskosten für die Übergabe oder Schließung der Standorte anfallen, insbesondere für die langwierige Abwicklung laufender und geplanten Förderprojekte, die laut aktuellem Wirtschaftsplan 2024 wesentliche Betriebseinnahmen generieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind



auch die Liegenschaftsverhältnisse: Die Museumsstandorte befinden sich nicht im Eigentum des SOM, sondern werden von verschiedenen Gemeinden angemietet. Dies könnte zusätzliche vertragliche und finanzielle Aufwände erfordern, insbesondere bei frühzeitigen Kündigungen oder dem Rückbau der angemieteten Einrichtungen. Zudem stellt der Museumsverbund ein wichtiges Bildungsangebot für Schulen und Kitas in der Region dar. Ein Wegfall dieser Angebote könnte kulturelle und pädagogische Lücken schaffen, da das SOM regelmäßig museumspädagogische Programme anbietet, die von Schulen und Kindergärten rege genutzt werden und sich positiv auf das Sozialleben der Region auswirken.

**Feststellung 17**

Der Rückzug des Landkreises könnte aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwar eine direkte Einsparung bewirken, jedoch sind weitere Transformations- und Folgekosten zu prüfen und sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

### ERLEBNISWELT KRAUSCHWITZ GMBH

Die Erlebniswelt Krauschwitz GmbH (EKH) bietet ein Freizeitangebot für Bürger und Besucher der Region Görlitz, insbesondere Familien und Vereine. Aufgrund rückläufiger Besucherzahlen und steigender Unterhaltskosten steht die langfristige Tragfähigkeit infrage.

Der Landkreis unterstützt das EKH jährlich mit 50.000 Euro, hat jedoch keine rechtliche Mitbestimmung oder Einfluss auf den Betrieb. Diese Zuschüsse belasten den Haushalt, und für die Jahre 2023 bis 2028 waren fortlaufend 50.000 Euro pro Jahr vorgesehen. Durch die geplante Einstellung der Zuschüsse ab 2025 würde eine Einsparung von insgesamt 0,20 Mio. Euro erzielt.

Die vollständige Einstellung der Zuschüsse ab 2025 dient der Entlastung des Landkreises, da das EKH nicht als zentrale Aufgabe angesehen wird. Ohne rechtliche Einflussmöglichkeiten ist es nicht wirtschaftlich vertretbar, diese Mittel weiterhin zu binden. Alternativen zur Finanzierung des EKH müssen gefunden werden, um den Betrieb sicherzustellen.

**Empfehlung 35**

Der jährliche Zuschuss an die Erlebniswelt Krauschwitz GmbH ist einzustellen.

Ohne Zuschüsse droht die Schließung des EKH, was das Freizeitangebot der Region deutlich einschränken könnte. Dies würde vor allem die Besucher und Mitarbeiter treffen.

### BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT DES LANDKREISES GÖRLITZ MBH

Die Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH agiert als zentrale Holding, die verschiedene nachgeordnete Beteiligungen des Landkreises koordiniert. Sie stammt wie die Mehrheit Ihrer beinhaltenen Beteiligungen aus dem ehemaligen Landkreis Löbau-Zittau. Zu den Aufgaben der Beteiligungsgesellschaft zählen die strategische Steuerung und Bündelung von Dienstleistungen, wie Buchhaltung und IT, für verschiedene Beteiligungen des Landkreises. Derzeit erfolgen diese Aufgaben oft dezentral in den einzelnen Beteiligungen, was zu erhöhten Verwaltungsaufwänden führt.

In den vergangenen Jahren wurden für zentrale Verwaltungsaufgaben wie Buchhaltung und IT erhebliche Personalkosten in den einzelnen Beteiligungen veranschlagt. Eine genaue



Einsparung durch Zentralisierung wurde noch nicht realisiert, jedoch wird ab dem Jahr 2026 eine Einsparung von jährlich 80.000 Euro erwartet. Dies ergibt eine Gesamtentlastung des Haushalts von 0,24 Mio. Euro bis zum Jahr 2028 durch die Zentralisierung der Aufgabe.

**Empfehlung 36**

Die Querschnittsaufgaben aus den nachgeordneten Beteiligungen sind in der Holding zu bündeln.

Die empfohlene Maßnahme sieht die Zentralisierung der Buchhaltungs- und IT-Aufgaben in der Holding vor, ergänzt durch die Einführung einer neuen Geschäftsführung. Durch die Bündelung dieser Querschnittsaufgaben sollen Synergien zwischen den einzelnen Beteiligungen genutzt und kontinuierliche Personalkosten durch den Abbau von bis zu fünf Stellen, insbesondere im Bereich der Buchhaltung, reduziert werden. Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Effizienz der Verwaltungsprozesse zu steigern und den Haushalt des Landkreises nachhaltig zu entlasten.

Es ist zu erwarten, dass die Umstellung auf zentralisierte Abläufe anfangs Koordinationsaufwand erfordert, da die Zusammenarbeit zwischen der Holding und den Beteiligungen neu strukturiert werden muss. Zudem besteht das Risiko, dass spezifische Anforderungen der einzelnen Beteiligungen nicht immer optimal abgedeckt werden können. Um den Nutzen der Zentralisierung zu maximieren, wird empfohlen, vor der Umsetzung zu prüfen, ob zusätzliche Gesellschaften des Landkreises in den Konzernverbund aufgenommen werden können, um den Zugang zu zentralen Leistungen auf das gesamte Beteiligungsportfolio auszuweiten.

Darüber hinaus wird angeregt, auch eigenständige Beteiligungen aus dem ehemaligen Niederschlesischen Oberlausitzkreis künftig unter der Holding zu bündeln. Diese Integration wird jedoch im Zuge der in diesem Gutachten empfohlenen Konsolidierungsmaßnahmen automatisch angestrebt

## **7.6 Fokus-Bereiche für die Zukunft zur Identifikation weiterer Potenziale**

Im Rahmen der Analyse wurden vier weitere Beteiligungen und Zweckverbände des Landkreises Görlitz detailliert untersucht die jedoch nicht in die Kalkulation der Einsparpotenziale eingeflossen sind: Die Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH, die Flächenentwicklungsgesellschaft, die TRIXI-Park GmbH sowie der Zweckverband Allwetterbad Großschönau. Bei diesen Gesellschaften wurde potenzieller Handlungsbedarf identifiziert, jedoch liegt der mögliche Umsetzungszeitraum dieser Maßnahmen außerhalb des Betrachtungsrahmens 2024-2028. Erst nach dieser Zeitspanne, insbesondere ab 2032, könnten konsolidierende Maßnahmen sinnvoll und effektiv umgesetzt werden, da frühere Eingriffe nicht möglich oder nicht wirtschaftlich wären. Trotzdem werden die Rahmenbedingungen dieser Beteiligungen ohne Empfehlungen in diesem Unterkapitel genauer erläutert. Trotzdem sind dies wichtige Handlungsfelder für zukünftige Betrachtungen der Beteiligungsstruktur und werden in diesem Unterkapitel ausgeführt.

Gleichzeitig gibt es eine größere Anzahl weiterer Zweckverbände und Beteiligungen des Landkreises Görlitz, die ebenfalls in diesem Projekt im Rahmen der digitalen Roadshow mit dem Beteiligungsmanagement berücksichtigt wurden, jedoch nach näherer Betrachtung keinen unmittelbaren Handlungsbedarf aufweisen. Diese finden sich in der vollständigen Liste der Beteiligungsstruktur im Anhang dieses Gutachtens unter Kapitel 10.2.5.

## **SÄCHSISCH-OBERLAUSITZER EISENBAHNGESELLSCHAFT MBH**

Die Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH (SOEG) ist eine Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz. Ihr Hauptaufgabenfeld liegt im Betrieb und der Bewirtschaftung der historischen Schmalspurbahn im Zittauer Gebirge, die sowohl touristische als auch regionale verkehrliche Bedeutung hat. Sie leistet einen wichtigen Beitrag zur kulturellen und touristischen Attraktivität der Region und ist vertraglich an den Verkehrsverbund Oberlausitz-Niederschlesien (ZVON) gebunden, welcher eine jährliche Bestellung von Fahrleistungen vertraglich festgelegt hat. Dieses Bestellerentgelt wird jährlich dynamisiert mit 2 Prozent Wachstum.

Die finanzielle Belastung des Landkreises Görlitz durch die SOEG entsteht insbesondere dann, wenn die jährliche Fahrleistung von 51.000 km nicht erreicht wird, was die Fördergrenze des ZVON darstellt.

Trotz der potenziellen Belastungen für den Haushalt des Landkreises liegt der empfohlene Umsetzungszeitraum außerhalb von 2028. Grund hierfür ist, dass der aktuelle Verkehrsvertrag mit dem ZVON bis 2032 läuft und die Rahmenbedingungen dieses Vertrags kaum Flexibilität bieten. Vor 2032 ist eine Anpassung der vertraglichen Verpflichtungen nicht möglich, ohne erhebliche Vertragsstrafen oder negative finanzielle Auswirkungen für den Landkreis zu riskieren. Somit kann eine sinnvolle und tiefgreifende Konsolidierung erst nach Ablauf des Verkehrsvertrages in Betracht gezogen werden, wenn neue Bedingungen und veränderte Rahmenbedingungen vorliegen, die flexiblere Handlungsoptionen ermöglichen.

## **TRIXI-PARK GMBH UND ALLWETTERBAD GROßSCHÖNAU**

Die TRIXI-Park GmbH und das Allwetterbad Großschönau sind zwei touristische Einrichtungen in der Gemeinde Großschönau, die sowohl regionalen als auch überregionalen Tourismus fördern. Der TRIXI-Park ist ein Freizeitpark mit Hotel und zahlreichen Freizeitaktivitäten, die zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region beitragen. Das Allwetterbad, das von der TRIXI-Park GmbH gepachtet wird, ist integraler Bestandteil des touristischen Angebots und befindet sich auf demselben Gelände. Beide Einrichtungen gehören sowohl dem Landkreis als auch den umliegenden Gemeinden. Der Anteil des Landkreises Görlitz am Zweckverband Allwetterband liegt jedoch nur bei 40 Prozent und die Anteile an der TRIXI-Park GmbH belaufen sich auf 75 Prozent.

Der Landkreis Görlitz trägt finanzielle Risiken in Bezug auf beide Entitäten. Für die TRIXI-Park GmbH bestehen Kreditverbindlichkeiten in Höhe von ca. 6 Mio. Euro, wobei ca. 2 Mio. Euro vom Landkreis verbürgt sind. Trotz der Tatsache, dass der Park jährliche Überschüsse erwirtschaftet, wird der finanzielle Handlungsspielraum durch hohe Verlustvorträge aus den Vorjahren stark eingeschränkt, sodass die erwirtschafteten Überschüsse zur Entlastung des Landkreises genutzt werden können. Daher wäre eine vorzeitige Veräußerung der TRIXI-Park GmbH aufgrund der bestehenden Defizite nicht realisierbar. Diese Verlustvorträge werden erst ab 2033 auf ein erträgliches Niveau abgebaut sein, um Gewinne zu erwirtschaften und einen Verkauf attraktiv zu gestalten. Verfrühte Verkaufsversuche wirtschaftlich unattraktiv wären und zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen könnten.

Das Allwetterbad stellt aufgrund der anstehenden umfassenden Sanierung ein weiteres finanzielles Risiko dar. Die Sanierungskosten werden zwar durch Fördergelder gedeckt, jedoch bleibt eine potenzielle Belastung bestehen, insbesondere falls die Sanierung teurer oder komplizierter als geplant ausfällt. Aufgrund der bereits laufenden Planungen für die Sanierungsmaßnahmen

des Allwetterbades, die bis spätestens 2028 abgeschlossen sein sollen, sind Eingriffe oder Konsolidierungsmaßnahmen vor diesem Zeitpunkt nicht ratsam. Vorzeitige Maßnahmen könnten diese Förderungen gefährden und somit die finanzielle Belastung für den Landkreis erheblich erhöhen.

Eine Veräußerung der TRIXI-Park GmbH und des Allwetterbades ist nur im Verbund sinnvoll, da beide Einrichtungen wirtschaftlich und organisatorisch eng miteinander verzahnt sind. Das Allwetterbad hat im Vergleich zum TRIXI-Park eine geringere wirtschaftliche Attraktivität für potenzielle Interessenten, weshalb eine isolierte Veräußerung des Bades wenig erfolgversprechend ist. Vielmehr sollten beide Einrichtungen zusammengelegt werden, um eine gemeinsame Veräußerung wirtschaftlich attraktiv zu gestalten. Für eine solche Zusammenlegung und Veräußerung ist jedoch die Zustimmung der umliegenden Gemeinden erforderlich.

### **FLÄCHENENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT DES LANDKREISES GÖRLITZ MBH**

Die Flächenentwicklungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH (FG) hat die Aufgabe, Flächen im Landkreis für die wirtschaftliche Nutzung zu entwickeln und zu verwalten. Dabei unterstützt sie unter anderem die Ansiedlung von Unternehmen und die Umwandlung von Brachflächen in Gewerbegebiete. Sie ist eine Tochtergesellschaft der ENO. Ihre Handlungsfähigkeit und ihr Fortbestand hängen daher stark von der zukünftigen Entwicklung der ENO ab.

Die FG agiert auf Basis eines Zuwendungsbescheids aus dem Jahr 2021, der vorsieht, dass die FG in den nächsten zehn Jahren Maßnahmen zur Flächenentwicklung erfolgreich umsetzt. Eine Veränderung der FG ist aus diesem Grund vor 2028 ist empfehlenswert, da die Flächenentwicklungsgesellschaft aktuell noch stark von der ENO und den laufenden geförderten Projekten abhängt. Sollte dies gelingen, kann die Flächenentwicklungsgesellschaft über 2031 hinaus fortgeführt werden. Falls diese Ziele jedoch nicht erreicht werden, ist eine Abwicklung der Gesellschaft bis 2031 zu prüfen. Diese Abhängigkeit von der langfristigen Entwicklung und Zielerreichung der ENO sowie den Fortschritten bei geförderten Projekten macht eine eigenständige Beurteilung der FG schwierig.

## 8 ÜBERSICHT UND BÜNDELUNG DER KONSOLIDIERUNGSPOTENZIALE

### 8.1 Zusammenfassung

Für den Betrachtungszeitraum 2024-2028 ergeben sich in Summe 46 relevante Einzelmaßnahmen, die auf vier Kategorien entfallen:

- Reduktion der Personalkosten
- Reduktion der Sachkosten
- Erhöhung der Einnahmen und
- Verringerung der Aufwendungen für Beteiligungen.

Für jede der genannten Kategorien werden Maßnahmenpakete präsentiert, die in ihrer Gänze eine signifikante Reduzierung des jährlichen Defizits ermöglichen. Damit bilden diese Pakete eine ganzheitliche Strategie, die auf mehreren Ebenen ansetzt: Durch Personalabbau, Kürzungen bei den Sachkosten, Erhöhung der Einnahmen, strukturelle Veränderungen und Konsolidierung der Beteiligungen soll die finanzielle Belastung des Landkreises nachhaltig gesenkt werden.

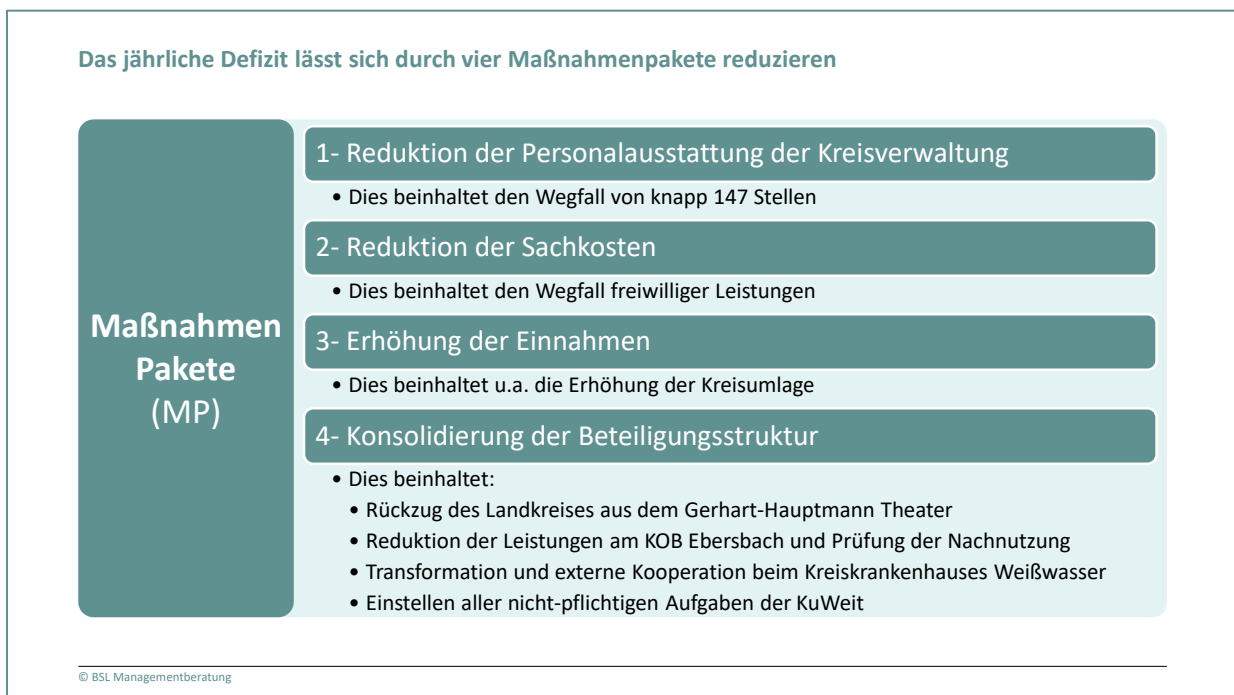


Abbildung 8-1: Auflistung Maßnahmenpakete

Die obige Abbildung zeigt die vier zentralen Maßnahmenpakete, durch welche das jährliche Defizit des Landkreises maßgeblich reduziert werden kann. Das erste Maßnahmenpaket betrifft die Reduktion der Personalausstattung der Kreisverwaltung, wobei der Wegfall von knapp 124 Stellen vorgesehen ist. Diese Maßnahme zielt darauf ab, durch die Verringerung der Bearbeitungskapazitäten erhebliche Personalkosteneinsparungen zu erzielen.

Das zweite Paket bezieht sich auf die Reduktion der Sachkosten, darunter insbesondere die Reduzierung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) auf ein pflichtiges Minimum. Durch

die Reduktion des Angebots sollen die laufenden Ausgaben des Landkreises weiter gesenkt werden.

Das dritte Maßnahmenpaket sieht eine Erhöhung der Einnahmen vor und basiert vor allem auf die Anhebung der Kreisumlage erfolgen. Die Gemeinden des Landkreises werden somit höhere finanzielle Beiträge leisten müssen, um das entsprechende Defizit des Landkreises zu verringern.

Das vierte und letzte Paket konzentriert sich auf die Konsolidierung der Beteiligungsstruktur. Hierunter fallen mehrere strukturelle Veränderungen, die den Rückzug des Landkreises aus dem Gerhart-Hauptmann-Theater, die Reduktion des Leistungsportfolios des Krankenhauses Ebersbach und die Transformation und externe Kooperation beim Kreiskrankenhaus Weißwasser umfassen. Zudem ist geplant, die Finanzierung aller nicht-pflichtigen Aufgaben der Ku-Weit einzustellen, um weitere Einsparungen realisieren zu können.

## **8.2 Auswirkungen auf Haushalte im Zeitverlauf**

Die Einsparungen durch die Maßnahmenpakete im Planjahr 2028 werden auf rund 38 Mio. Euro taxiert. Dabei entfallen auf die vier Maßnahmenpakete folgende Einsparbeträge:

1. Personalreduzierung: 8,42 Mio. Euro
2. Reduktion der Sachkosten: 2,63 Mio. Euro
3. Erhöhung der Einnahmen: 4,06 Mio. Euro
4. Konsolidierung der Beteiligungsstruktur: 23,05 Mio. Euro.

Im Jahr 2025 beträgt das prognostizierte Defizit des Landkreises ohne Maßnahmen 92,85 Mio. Euro. Durch die Umsetzung der Maßnahmenpakete wird der Fehlbetrag in dem Jahr jedoch auf 84,46 Mio. Euro reduziert. Im folgenden Jahr 2026 sinkt das Defizit weiter auf 83,50 Mio. Euro. Im Jahr 2027 wird dann erstmals eine deutliche Reduzierung erreicht, und der Fehlbetrag verringert sich auf 63,89 Mio. Euro. Bis zum Planjahr 2028 wird das Minus schließlich auf 62,14 Mio. Euro gesenkt.

Die nachstehende Abbildung stellt den Jahresverlauf des Fehlbetrags sowie der Einsparungen durch die geplanten Maßnahmenpakete im Zeitraum von 2025 bis 2028 dar. Sie veranschaulicht die Auswirkungen der umgesetzten Maßnahmen auf das jährliche Finanzierungsdefizit des Landkreises und hebt hervor, wie sich der Fehlbetrag durch die ergriffenen Maßnahmen schrittweise verringern lässt. Dabei wird insbesondere in den Jahren 2025 und 2026 der Fokus auf die Reduktion der Sachkosten und Maßnahmen zur Einnahmensteigerung gelegt, was eine sofortige Senkung des Fehlbetrags bewirkt. Die empfohlenen Einsparungen der Personalkosten greifen aufeinander aufbauend von 2025 bis 2028 in vier Konsolidierungsschritten. Die Maßnahmen zur Konsolidierung der Beteiligungen greifen zwar schon ab dem Jahr 2025, tragen aber erst ab 2027 und in den Folgejahren signifikant zur weiteren Verringerung des Defizits bei.

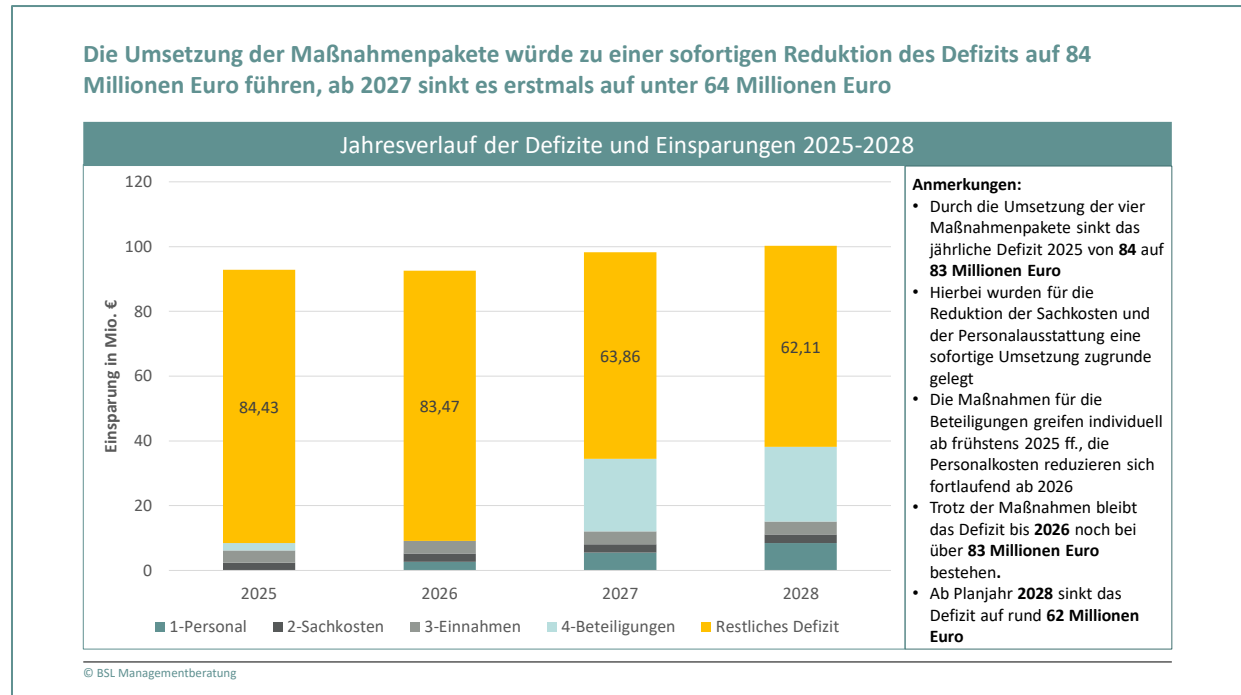


Abbildung 8-2: Summe der Defizite und Einsparungen nach Maßnahmenumsetzung 2025-2028

### 8.3 Fazit

Zusammenfassend verdeutlicht die folgende Abbildung die Einsparpotenziale der vier zuvor formulierten Maßnahmenpakete im Hinblick auf das prognostizierte Defizit des Landkreises im Jahr 2028.

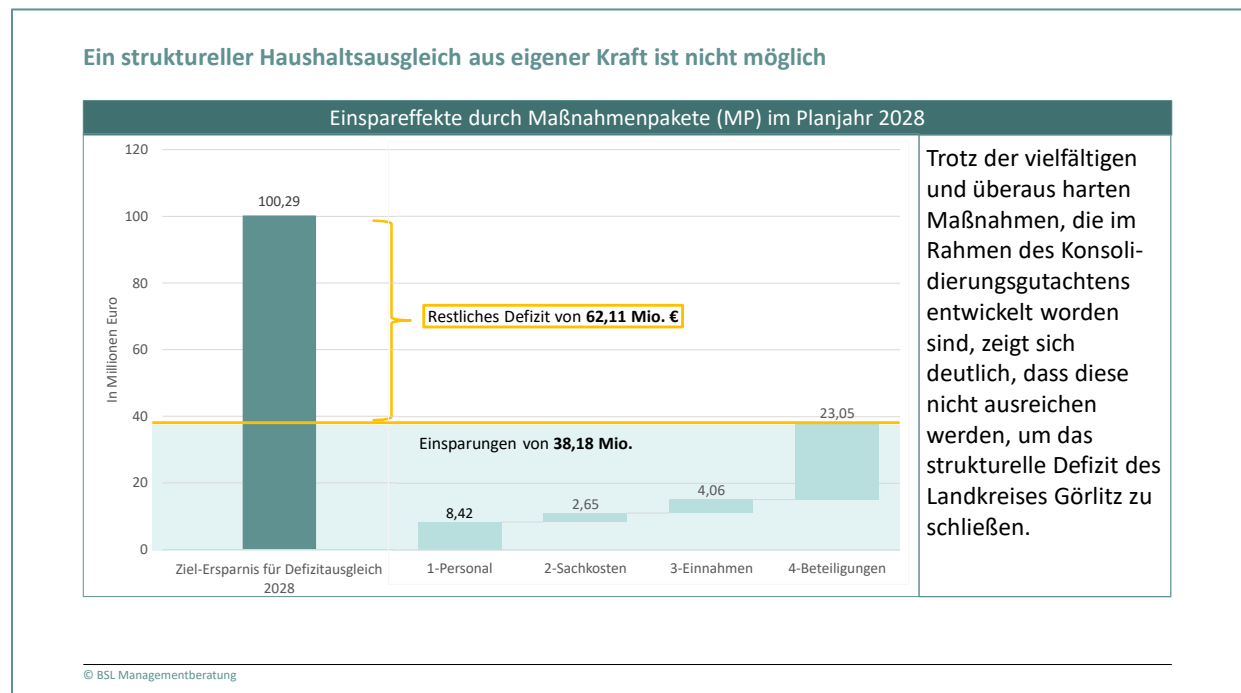


Abbildung 8-3: Defizitausgleich nach Maßnahmenumsetzung im Planjahr 2028

Ziel ist es hierbei, das Defizit von rund 100 Mio. Euro möglichst weit durch die Maßnahmen zu reduzieren. Trotz der identifizierten Maßnahmen bleibt jedoch ein erhebliches Restdefizit von 62,14 Mio. Euro im Jahr 2028 bestehen.

#### **8.4 Übergeordnete Handlungserfordernisse**

Trotz der vielfältigen und überaus harten Maßnahmen, die im Rahmen des Konsolidierungsgutachtens entwickelt worden sind, zeigt sich deutlich, dass diese nicht ausreichen werden, um das strukturelle Defizit des Landkreises Görlitz zu schließen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen bieten zwar eine finanzielle Entlastung, reichen aber bei weitem nicht aus, um das Defizit vollständig zu eliminieren. Dauerhaft wird der Landkreis mit den gegebenen finanziellen Zuweisungen nicht seine finanziellen Verpflichtungen erfüllen können.

Der Landkreis Görlitz wird seinen Konsolidierungskurs fortsetzen und an einigen Stellen verstärken müssen. Sowohl bei den Personal- wie auch bei den Sachkosten sind weitere Einsparungen denkbar, von vielen freiwilligen Aufgaben, v.a. in den Beteiligungen, kann man sich (zumindest theoretisch) lösen. Die Bürger des Landkreises, aber auch Unternehmen, potenzielle Investoren und Fachkräfte werden die Konsolidierungsmaßnahmen deutlich spüren. Die Erhöhung der Kreisumlage ist die einzige signifikante Möglichkeit die Einnahmen zu steigern. Dieser Schritt wird den finanziellen Druck auf die kreisangehörigen kommunalen Körperschaften erhöhen und viele in die Haushaltssicherung treiben.

Angesichts der sich verschärfenden finanziellen Situation des Landkreises müssen sowohl der Landkreis als auch der Freistaat aktiv werden. Der Landkreis wird seinen Konsolidierungskurs weiterverfolgen und in einigen Bereichen verstärken müssen. Gleichzeitig wird der Freistaat Sachsen nicht umhinkommen, die strukturelle Unterfinanzierung des Landkreises Görlitz anzugehen. Die zunehmende finanzielle Schieflage macht gemeinsame und abgestimmte Maßnahmen beider Seiten unvermeidlich.



## 9 SCHLUSSBEMERKUNG

Der vorliegende Bericht wurde aufgrund eigener Erfahrungen, den bereitgestellten Daten und Informationen sowie den von den MitarbeiterInnen erteilten Auskünften nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Annahmen und Kosten sind zum Zeitpunkt einer möglichen Entscheidung zu aktualisieren.

An dieser Stelle sei allen Beteiligten für die offene und gute Zusammenarbeit sowie die zahlreichen und wichtigen Hinweise im Rahmen der Untersuchung gedankt.

BSL Managementberatung GmbH



Dr. Daniel Eggerding

Geschäftsführender Gesellschafter

## 10 ANHANG

### 10.1 Maßnahmenblätter

#### 10.1.1 Kernverwaltung

<b>OE</b>	Finanzverwaltung	<b>Sachgebiet</b>	Finanzverwaltung
<b>Produkt</b>	11.1.3.01.423213		
<b>Beschreibung</b>	Leasing sonstige Technik		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Abschaffung der Einzahlungsfunktion bei zwei Kassenautomaten		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-63.400 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-66.810 €	-66.810 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-68.146 €	-68.146 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-69.509 €	-69.509 €	0 €
<b>Planjahr 2027</b>	-70.899 €	-53.174 €	17.725 €
<b>Planjahr 2028</b>	-72.317 €	-54.238 €	18.079 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>35.804 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Einzahlungsfunktion bei zwei Kassenautomaten wird abgeschafft, da die bestehenden Leasingverträge für diese Automaten nicht verlängert werden. Nach der flächendeckenden Einführung der Bezahlkarte reicht es aus, nur noch Einzahlungsautomaten für spezifische Zwecke zu unterhalten, während Auszahlungsfunktionen zukünftig über die Bezahlkarte abgewickelt werden.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Von der Maßnahme betroffen sind die Nutzerinnen und Nutzer, die bisher Bargeld über die Kassenautomaten ein- und ausgezahlt haben. Insbesondere betrifft dies Personen, die keinen einfachen Zugang zur Bezahlkarte haben oder weiterhin bevorzugt mit Bargeld arbeiten.</p>			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Abschaffung der Einzahlungsfunktion könnte die Flexibilität der Bürger bei der Bargeldnutzung einschränken und zu Unzufriedenheit führen, insbesondere bei älteren Menschen oder solchen ohne Zugang zur Bezahlkarte. Zudem könnte es zu einer geringeren Erreichbarkeit von Einzahlungsdiensten kommen, was den Service für Bürger mit speziellen Einzahlungsbedürfnissen einschränkt.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			

frühestens 2027 nach flächendeckender Einführung der Bezahlkarte und auslaufendem Leasingvertrag

Tabelle 10-1: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung - Leasing sonstige Technik

OE	Finanzverwaltung	Sachgebiet	Finanzverwaltung
<b>Produkt</b>	11.1.3.01.348310		
<b>Beschreibung</b>	Erstattungen von Zweckverbänden und dergleichen		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Abschließen eines kostenpflichtigen Dienstleistungsvertrags mit dem Zweckverband Allwetterbad Groß-Schönau		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	16.035 €		
<b>Planjahr 2024</b>	15.402 €	15.402 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	15.710 €	23.565 €	7.855 €
<b>Planjahr 2026</b>	16.024 €	24.036 €	8.012 €
<b>Planjahr 2027</b>	16.345 €	24.517 €	8.172 €
<b>Planjahr 2028</b>	16.672 €	25.007 €	8.336 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>32.375 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Die Maßnahme sieht den Abschluss eines kostenpflichtigen Dienstleistungsvertrags mit dem Zweckverband Allwetterbad Groß-Schönau vor. Dies erfolgt in Anlehnung an bestehende Dienstleistungsverträge mit dem Kulturraum und dem Flugplatz, bei denen die Finanzverwaltung ebenfalls die Kassengeschäfte übernimmt, sodass eine faire Kostenbeteiligung aller Beteiligten gewährleistet wird.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Von der Maßnahme betroffen ist in erster Linie der Zweckverband Allwetterbad Groß-Schönau, der zukünftig für die Abwicklung der Kassengeschäfte eine Gebühr entrichten muss. Auch die Finanzverwaltung selbst ist betroffen, da die Ausweitung ihrer Dienstleistung zur Sicherstellung einer angemessenen Kostendeckung und fairen Verteilung der Lasten beiträgt.			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Eine mögliche nachteilige Wirkung könnte darin bestehen, dass durch den kostenpflichtigen Vertrag zusätzliche finanzielle Belastungen für das Allwetterbad entstehen, die eventuell an die Nutzer weitergegeben werden könnten. Dies könnte zu einer Erhöhung der Eintrittspreise führen, was die Besucherfrequenz und damit die Attraktivität des Allwetterbads negativ beeinflussen könnte.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-2: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung - Erstattungen von Zweckverbänden und dergleichen

<b>OE</b>	Finanzverwaltung	<b>Sachgebiet</b>	allgemeine Zuweisungen, allg. Umlagen
<b>Produkt</b>	61.1.1.01.318211		
<b>Beschreibung</b>	Kreisumlage		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Erhöhung der Kreisumlage von 36 % auf 37 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	131.352.277 €		
<b>Planjahr 2024</b>	134.046.972 €	134.046.972 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	136.727.911 €	140.525.909 €	3.797.998 €
<b>Planjahr 2026</b>	139.462.470 €	143.336.427 €	3.873.957 €
<b>Planjahr 2027</b>	142.251.719 €	146.203.156 €	3.951.437 €
<b>Planjahr 2028</b>	145.096.753 €	149.127.219 €	4.030.465 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>15.653.857 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Erhöhung der Kreisumlage von 36 % auf 37 % soll zusätzliche Einnahmen für den Landkreis generieren, um die finanzielle Handlungsfähigkeit zu stärken. Diese Maßnahme stellt eine moderate Anpassung dar, um gestiegene Kosten für öffentliche Aufgaben und Dienstleistungen besser decken zu können.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Von der Maßnahme betroffen sind die kreisangehörigen Gemeinden, die die erhöhte Umlage an den Landkreis entrichten müssen. Auch die Bürgerinnen und Bürger der Gemeinden könnten indirekt betroffen sein, da die zusätzlichen Belastungen gegebenenfalls durch Einsparungen oder Anpassungen auf kommunaler Ebene ausgeglichen werden müssten</p>			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Eine Erhöhung der Kreisumlage könnte die finanzielle Situation der Gemeinden belasten und deren Gestaltungsspielraum einschränken, was insbesondere kleinere oder finanziell schwächere Gemeinden negativ beeinflussen könnte. Dies könnte zu einer Reduktion kommunaler Leistungen oder zu einer zusätzlichen Belastung der Bürger durch Steuererhöhungen führen.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-3: Maßnahmenblatt Finanzverwaltung – Kreisumlage

<b>OE</b>	Personalamt	<b>Sachgebiet</b>	Aus- und Fortbildung
<b>Produkt</b>	11.1.2.11.346110		
<b>Beschreibung</b>	Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Erhöhung der Kostenübernahme durch Beschäftigte auf 75 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	44.585 €		
<b>Planjahr 2024</b>	43.452 €	65.178 €	21.726 €
<b>Planjahr 2025</b>	44.321 €	66.482 €	22.161 €
<b>Planjahr 2026</b>	45.207 €	67.811 €	22.604 €
<b>Planjahr 2027</b>	46.112 €	69.167 €	23.056 €
<b>Planjahr 2028</b>	47.034 €	70.551 €	23.517 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>113.063 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Die Maßnahme sieht vor, dass sich die Beschäftigten künftig zu 50 % mehr an den Kosten für Fortbildungen beteiligen müssen, sprich mit einem Anteil von 75 %. Diese Regelung soll die finanzielle Belastung des Personalamts verringern und gleichzeitig eine gezielte Eigenverantwortung der Beschäftigten bei der beruflichen Weiterbildung fördern.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Von der Maßnahme betroffen sind insbesondere die Beschäftigten, die an Fortbildungsmaßnahmen nach DV 07 teilnehmen. Das Personalamt ist ebenfalls betroffen, da es seine Fortbildungsbudgets entsprechend anpassen und eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten organisieren muss.			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Eine mögliche nachteilige Wirkung dieser Maßnahme könnte eine Abnahme des Interesses der Beschäftigten an Fortbildungsangeboten sein, da die finanzielle Belastung eine abschreckende Wirkung haben könnte. Langfristig könnte dies zu einem Fachkräftemangel und einer geringeren Qualifikation der Mitarbeiter führen, was negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Organisation haben könnte.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-4: Maßnahmenblatt Personalamt - Sonstige privatrechtliche Leistungsentgelte

<b>OE</b>	Personalamt	<b>Sachgebiet</b>	Personalangelegenheiten
<b>Produkt</b>	11.1.2.02.404130		
<b>Beschreibung</b>	Betriebliches Gesundheitsmanagement		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Einstellung der Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-30.344 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-81.600 €	0 €	81.600 €
<b>Planjahr 2025</b>	-83.232 €	0 €	83.232 €
<b>Planjahr 2026</b>	-84.897 €	0 €	84.897 €
<b>Planjahr 2027</b>	-86.595 €	0 €	86.595 €
<b>Planjahr 2028</b>	-88.326 €	0 €	88.326 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>424.650 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Maßnahme sieht die vollständige Einstellung aller Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements vor, da es sich hierbei um freiwillige Leistungen des Kreises handelt. Diese Entscheidung dient der Kostenreduktion und der Konzentration der Mittel auf gesetzlich vorgeschriebene und prioritäre Aufgaben.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Von der Maßnahme betroffen sind alle Mitarbeitenden, die bisher von den Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements profitiert haben. Dies umfasst sowohl präventive Maßnahmen zur Gesundheitsförderung als auch unterstützende Leistungen, die bisher die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten positiv beeinflusst haben.</p>			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Einstellung dieser Maßnahmen könnte die Attraktivität des Kreises als Arbeitgeber deutlich verringern, insbesondere im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, die solche Leistungen weiterhin anbieten. Langfristig besteht die Gefahr, dass dies zu einer geringeren Mitarbeiterzufriedenheit, einer Zunahme krankheitsbedingter Ausfälle sowie einem erhöhten Fachkräftemangel führt, da potentielle Bewerber sich eher für Arbeitgeber mit umfassenden Gesundheitsangeboten entscheiden könnten.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-5: Maßnahmenblatt Personalamt - Betriebliches Gesundheitsmanagement

<b>OE</b>	Personalamt	<b>Sachgebiet</b>	Aus- und Fortbildung
<b>Produkt</b>	11.1.2.11.426125		
<b>Beschreibung</b>	Zentrale Fortbildung Mitarbeiter		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Aussetzen der Fortbildungsangebote AL1/AL2		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-72.034 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-48.756 €	-24.378 €	24.378 €
<b>Planjahr 2025</b>	-49.731 €	0 €	49.731 €
<b>Planjahr 2026</b>	-50.726 €	0 €	50.726 €
<b>Planjahr 2027</b>	-51.740 €	0 €	51.740 €
<b>Planjahr 2028</b>	-52.775 €	0 €	52.775 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>229.350 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Die Maßnahme sieht das Aussetzen der Fortbildungsangebote für die Angestelltenlehrgänge I und II (AL1/AL2) vor oder eine Übertragung der Kosten auf die Beschäftigten. Ziel ist es, die Fortbildungskosten für den Kreis zu reduzieren und damit finanzielle Ressourcen einzusparen.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Von der Maßnahme betroffen sind insbesondere die Mitarbeitenden, die an den Angestelltenlehrgängen I und II teilnehmen möchten oder sich aktuell in diesen Lehrgängen befinden. Auch die langfristige Personalentwicklung im Kreis ist betroffen, da diese Lehrgänge ein wichtiger Bestandteil der Qualifizierung für gehobene Aufgaben sind.			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Das Aussetzen der Fortbildungsangebote könnte langfristig zu einem Fachkräftemangel führen, da weniger Beschäftigte die notwendige Qualifikation für höhere Verwaltungsaufgaben erwerben können. Dies könnte die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Verwaltung beeinträchtigen und auch die Attraktivität des Arbeitgebers negativ beeinflussen, wenn Mitarbeiter weniger Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung haben.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
sofortige Umsetzung neuer Maßnahmen, Auslaufen laufender Maßnahmen bis 2025			

Tabelle 10-6: Maßnahmenblatt Personalamt - Zentrale Fortbildung Mitarbeiter



<b>OE</b>	Jugendamt	<b>Sachgebiet</b>	Verwaltungsprodukt
<b>Produkt</b>	36.1.1.99.429110		
<b>Beschreibung</b>	sonstige Gutachten und Analysen		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Anpassung des Haushaltsansatzes gem. des Haushaltsergebnisses der Vorjahre auf 15 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-64.584 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-83.640 €	-71.094 €	12.546 €
<b>Planjahr 2025</b>	-85.313 €	-72.516 €	12.797 €
<b>Planjahr 2026</b>	-87.019 €	-73.966 €	13.053 €
<b>Planjahr 2027</b>	-88.759 €	-75.446 €	13.314 €
<b>Planjahr 2028</b>	-90.535 €	-76.954 €	13.580 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>65.290 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Kosten für gerichtmedizinische Gutachten und Analysen (z.B. Drogentest) sowie Dolmetscherkosten o.ä. Die Dienstleistung wird im Rahmen bestehender Verträge mit externen Anbietern (ENO, DII) erbracht.</p> <p>In den vergangenen fünf Jahren wurde der Haushaltsansatz des jeweiligen Jahres nie vollständig ausgeschöpft.</p> <p>Die Anpassung erfolgt auf eine realistische Größe, verglichen mit den Vorjahren.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Verwaltungsabteilungen, die regelmäßig gerichtmedizinische Gutachten, Analysen (z. B. Drogentests) oder Dolmetscherleistungen in Anspruch nehmen.			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Bei unvorhergesehenem Bedarf, der die Anpassung überschreitet, könnten Budgetengpässe die Verfügbarkeit notwendiger Dienstleistungen einschränken und Verzögerungen verursachen.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-7: Maßnahmenblatt Jugendamt - sonstige Gutachten und Analysen

<b>OE</b>	Jugendamt	<b>Sachgebiet</b>	Verwaltungsprodukt
<b>Produkt</b>	36.1.1.99.442950		
<b>Beschreibung</b>	Mitgliedsbeiträge an Verbände und Vereine		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Kündigung der Mitgliedschaften		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-3.790 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-4.284 €	-4.000 €	284 €
<b>Planjahr 2025</b>	-4.370 €	-4.000 €	370 €
<b>Planjahr 2026</b>	-4.457 €	0 €	4.457 €
<b>Planjahr 2027</b>	-4.546 €	0 €	4.546 €
<b>Planjahr 2028</b>	-4.637 €	0 €	4.637 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>14.294 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Mitgliedschaft im "Deutsches Institut für Jugend und Familie e.V." (DIJuF) ist freiwillig. Zweck des Vereins ist die Förderung der für soziale Arbeit bedeutsamen Wissenschaften und Fort- und Weiterbildung von im sozialen Bereich tätigen Fachkräften. Als Mitglied in dem Verein sind (notwendige) Weiterbildungen für pädagogisches Personal kostengünstig zu realisieren.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Die Mitarbeitenden im Jugendamt			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Kosten für Fortbildungen von Mitgliedern liegen regelmäßig erheblich unter den Kosten für Fortbildung von Nichtmitgliedern. Eine Erhöhung der Fort- und Weiterbildungskosten für verpflichtende und notwendige Weiterbildung bei Kündigung der Mitgliedschaft ist zu erwarten. Zudem ist der direkte und aktuelle Zugang zu Fachinformationen im Bereich soziale Arbeit erschwert, wodurch sich die Qualität der Aufgabenerledigung verringern kann.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
ab 2026 bei Kündigung der Mitgliedschaft bis 30.09.2025			

Tabelle 10-8: Maßnahmenblatt Jugendamt - Mitgliedsbeiträge an Verbände und Vereine

<b>OE</b>	Jugendamt	<b>Sachgebiet</b>	Verwaltungsprodukt
<b>Produkt</b>	36.1.1.99.443116		
<b>Beschreibung</b>	Öffentlichkeitsarbeit		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Anpassung des Haushaltsansatzes gem. des Haushaltsergebnisses der Vorjahre - Verringerung um 90 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-92 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-4.080 €	0 €	4.080 €
<b>Planjahr 2025</b>	-4.162 €	-416 €	3.745 €
<b>Planjahr 2026</b>	-4.245 €	-424 €	3.820 €
<b>Planjahr 2027</b>	-4.330 €	-433 €	3.897 €
<b>Planjahr 2028</b>	-4.416 €	-442 €	3.975 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>19.517 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Ausgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit dienen in erster Linie der Information der BürgerInnen zu den (Hilfs-)Angeboten des Jugendamtes und Angeboten von freien Trägern zur Abwendung von notwendigen Interventionen des Jugendamtes.</p> <p>In den vergangenen fünf Jahren wurde der Haushaltsansatz des jeweiligen Jahres nie vollständig ausgeschöpft.</p> <p>Die Anpassung erfolgt ab 2026 i.Vgl. zu den Vorjahren auf eine realistische Größe. Für 2025 werden die Mittel aufgrund des geplanten Jugendhilfetages in den Haushalt eingestellt.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Jugendamt, insbesondere das Sachgebiet Öffentlichkeitsarbeit, das für die Information der BürgerInnen über Hilfsangebote und Präventionsmaßnahmen verantwortlich ist.			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Eine Reduzierung der Mittel könnte die Reichweite und Wirksamkeit der Öffentlichkeitsarbeit einschränken, was zu einer geringeren Informiertheit der Bevölkerung über Präventionsangebote führen und die Inanspruchnahme frühzeitiger Hilfen verringern könnte.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-9: Maßnahmenblatt Jugendamt - Öffentlichkeitsarbeit

<b>OE</b>	BKR	<b>Sachgebiet</b>	Brandschutz
<b>Produkt</b>	12.6.1.01.431210		
<b>Beschreibung</b>	Zuweisungen an Gemeinden und Gemeindeverbände		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Kürzung der Zuweisungen auf 70 % v.d.H.d. Haushaltsansatzes		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-32.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-137.700 €	-96.390 €	41.310 €
<b>Planjahr 2025</b>	-140.454 €	-98.318 €	42.136 €
<b>Planjahr 2026</b>	-143.263 €	-100.284 €	42.979 €
<b>Planjahr 2027</b>	-146.128 €	-102.290 €	43.839 €
<b>Planjahr 2028</b>	-149.051 €	-104.336 €	44.715 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>214.979 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Verringerung der zur Verfügung stehenden Pauschale für Reparatur und Instandhaltung der den Gemeinden zur Verfügung gestellten Fahrzeuge durch Anpassung des Haushaltsansatzes im Vgl. zum Haushaltsergebnis der Vorjahre unter Berücksichtigung der laufenden Verträge mit Rückstellung für nicht planbare Sonderausgaben.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Gemeindefeuerwehren, die auf Zuweisungen für die Reparatur und Instandhaltung ihrer Fahrzeuge angewiesen sind.</p>			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Eine Reduktion der Zuweisungen könnte die Wartung und Einsatzbereitschaft von Feuerwehrfahrzeugen beeinträchtigen, was langfristig zu höheren Instandhaltungskosten und möglichen Einschränkungen in der Einsatzfähigkeit führen könnte.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-10: Maßnahmenblatt BKR - Zuweisungen an Gemeinden und Gemeindeverbände

<b>OE</b>	BKR	<b>Sachgebiet</b>	Brandschutz
<b>Produkt</b>	12.6.1.01.443111		
<b>Beschreibung</b>	Sonstige Geschäftsausgaben		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Aussetzung freiwilliger Leistungen		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-1.713 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-10.812 €	0 €	10.812 €
<b>Planjahr 2025</b>	-11.028 €	0 €	11.028 €
<b>Planjahr 2026</b>	-11.249 €	0 €	11.249 €
<b>Planjahr 2027</b>	-11.474 €	0 €	11.474 €
<b>Planjahr 2028</b>	-11.703 €	0 €	11.703 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>56.266 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Jährlich werden Ehrungen für ehrenamtlich und hauptamtlich aktive Feuerwehrkameraden bei Dienstjubiläen durchgeführt. Für die Veranstaltung werden z.T. Räumlichkeiten angemietet und Catering zur Verfügung gestellt. Hierbei handelt es sich um eine zu streichende freiwillige Leistung.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
ehrenamtliche und hauptamtliche Feuerwehrkameraden			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Schwächung des Ehrenamtes durch geringere Wertschätzung.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-11: Maßnahmenblatt BKR - Sonstige Geschäftsausgaben

<b>OE</b>	Sozialamt	<b>Sachgebiet</b>	Förderung von Trägern der freien Wohlfahrts- pflege	
<b>Produkt</b>	33.1.1.01.442950			
<b>Beschreibung</b>	Mitgliedsbeiträge an Verbände und Vereine			
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Kündigung der Mitgliedschaft im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.			
<b>Ergebnishaushalt</b>				
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>	
<b>Ergebnis 2023</b>	-1.068 €			
<b>Planjahr 2024</b>	-1.530 €	-1.530 €	0 €	
<b>Planjahr 2025</b>	-1.561 €	-1.561 €	0 €	
<b>Planjahr 2026</b>	-1.592 €	0 €	1.592 €	
<b>Planjahr 2027</b>	-1.624 €	0 €	1.624 €	
<b>Planjahr 2028</b>	-1.656 €	0 €	1.656 €	
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>4.872 €</b>	
<b>Erläuterung</b>				
Die Mitgliedschaft im Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. eröffnet den Zugang zu Fachinformationen und Fortbildungen.				
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>				
Mitarbeitende des Sozialamtes sowie sonstige Mitarbeitende des Landkreises, die derzeit von durch Inanspruchnahme von Fortbildungen und Fachinformation von der Mitgliedschaft in dem Verein profitieren.				
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>				
Die Kosten für Fortbildungen von Mitgliedern liegen regelmäßig erheblich unter den Kosten für Fortbildung von Nichtmitgliedern. Eine Erhöhung der Fort- und Weiterbildungskosten bei Kündigung der Mitgliedschaft ist zu erwarten.				
<b>Umsetzungsaufwand</b>				
Gering				
<b>Umsetzungszeitraum</b>				
ab 2026 bei Kündigung bis 30.09.2025				

Tabelle 10-12: Maßnahmenblatt Sozialamt - Mitgliedbeiträge an Verbände und Vereine

<b>OE</b>	Schul- und Sportamt	<b>Sachgebiet</b>	Sportförderung
<b>Produkt</b>	42.1.1.01.431840		
<b>Beschreibung</b>	Öffentlichkeitsarbeit		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Streichung des Zuschusses für Ferienfreizeiten		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-6.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-8.160 €	0 €	8.160 €
<b>Planjahr 2025</b>	-8.323 €	0 €	8.323 €
<b>Planjahr 2026</b>	-8.490 €	0 €	8.490 €
<b>Planjahr 2027</b>	-8.659 €	0 €	8.659 €
<b>Planjahr 2028</b>	-8.833 €	0 €	8.833 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>42.465 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Förderung des Oberlausitzer Kreisportbundes für die Förderung von Ferienfreizeiten ist eine freiwillige und einzusparende Leistung.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Kinder- und Jugendliche, Kreissportbund (KSB)			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Durch die Zuschüsse für Ferienfreizeiten werden Angebote im Bereich der Sportförderung bezuschusst, die insgesamt 13000 Kinder und Jugendliche im Landkreis Görlitz erreichen können. Durch die Bezuschussung hat der Landkreis Einfluss auf die Qualität von Sportfreizeitangeboten. Wegfall dieser Förderung führt ggf. zu einer Steigerung der Kosten für Gesunderhaltung von Kindern und Jugendlichen oder zu höheren Kosten im Bereich der Jugendhilfe.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-13: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt - Öffentlichkeitsarbeit



<b>OE</b>	Schul- und Sportamt	<b>Sachgebiet</b>	Sportförderung
<b>Produkt</b>	42.1.1.01.431842		
<b>Beschreibung</b>	Vereinsförderung		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Einstellung der Vereinszuschüsse		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-124.591 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-142.800 €	0 €	142.800 €
<b>Planjahr 2025</b>	-145.656 €	0 €	145.656 €
<b>Planjahr 2026</b>	-148.569 €	0 €	148.569 €
<b>Planjahr 2027</b>	-151.541 €	0 €	151.541 €
<b>Planjahr 2028</b>	-154.571 €	0 €	154.571 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>743.137 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Der Landkreis fördert gegenwärtig alle Vereine mit einer Kinder- oder Jugendsportsparte und mindestens 8 vereinsangehörigen Kindern auf Antrag mit 10 Euro pro Kind pro Jahr (basierend auf der Sportförderrichtlinie des LK). Des Weiteren wird die Finanzierung der Trainerausbildung und die Teilnahme an überregionalen Wettkämpfen gefördert.</p> <p>Es handelt sich um eine freiwillige und demnach einzusparende Leistung</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Kinder und Jugendliche, Vereine mit Angeboten für Kinder und Jugendliche			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Sport in Sportvereinen ist insbesondere für Kinder und Jugendliche als präventive Maßnahme zu sehen, mit der Folgekosten im Bereich Gesundheit und Jugendhilfe langfristig minimiert und eingespart werden können. Wird die Förderung eingestellt, führt das ggf. zu Erhöhung der Kosten im Bereich Jugendhilfe.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-14: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt – Vereinsförderung

<b>OE</b>	Schul- und Sportamt	<b>Sachgebiet</b>	Sportförderung
<b>Produkt</b>	42.1.1.01.431843		
<b>Beschreibung</b>	Instit. Förderung Geschäftsstelle Kreissportbund		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Einstellung des Zuschusses für den Oberlausitzer Kreissportbund		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-85.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-102.000 €	-102.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-104.040 €	-104.040 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-106.121 €	0 €	106.121 €
<b>Planjahr 2027</b>	-108.243 €	0 €	108.243 €
<b>Planjahr 2028</b>	-110.408 €	0 €	110.408 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>324.772 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Mit dem Zuschuss werden etwa 3 Personalstellen der Geschäftsstelle des Kreissportbundes finanziert. Eine Beendigung der finanziellen Beteiligung führt ggf. (wahrscheinlich) zur Auflösung der Geschäftsstelle des KSB.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Vereine, KSB			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Der Kreissportbund übernimmt vielfältige Unterstützungsaufgaben für die Vereine. Eine Schließung der Geschäftsstelle belastet die Vereine und führt ggf. zu einer Reduktion des Angebots in der Vereinslandschaft. Zuschüsse des Landessportbundes werden nur ausgeschüttet, wenn Qualitätsstandards eingehalten werden, für die die Finanzierung der 3 Personalstellen notwendig ist.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
frühestens 2026			

Tabelle 10-15: Maßnahmenblatt Schul- und Sportamt - Instit. Förderung Geschäftsstelle Kreissportbund

<b>OE</b>	Amt für Infrastruktur und Mobilität	<b>Sachgebiet</b>	ÖPNV
<b>Produkt</b>	54.7.1.01		
<b>Beschreibung</b>	Gesamtkosten ÖPNV		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduktion des ÖPNV-Angebots auf gesetzliches Mindestmaß Schulbeförderung, Einsparung von 20 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-7.806.243 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-7.962.368 €	-7.962.368 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-8.121.615 €	-6.497.292 €	1.624.323 €
<b>Planjahr 2026</b>	-8.284.048 €	-6.627.238 €	1.656.810 €
<b>Planjahr 2027</b>	-8.449.728 €	-6.759.783 €	1.689.946 €
<b>Planjahr 2028</b>	-8.618.723 €	-6.894.978 €	1.723.745 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>6.694.823 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Reduktion des ÖPNV-Angebots auf das gesetzliche Mindestmaß (Sicherstellung der Schülerbeförderung über Linien des ÖPNV zur Verringerung der Gesamtkosten für den Schülerverkehr). Dies entspricht einer Reduktion des Angebots auf die Kernschulzeiten.</p> <p>Eine Reduzierung von 20% des Gesamtangebots ist die maximal mögliche Anpassung, die durch den Verkehrsvertrag gedeckt ist, weitere Reduktionen sind dann im Rahmen des bestehenden Vertrages nicht mehr möglich, ohne das gesamte Nutzungskonzept und die aktuelle Vergabe in Frage zu stellen.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
BürgerInnen, insbesondere PendlerInnen und BesucherInnen			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Eine Reduktion des bisherigen ÖPNV-Angebots schränkt die Mobilitätsmöglichkeiten in dem Flächenlandkreis eklatant ein und führt sehr wahrscheinlich zu einer Erhöhung des Individualverkehrs. Weitere negative Folgen können die Abwanderung von Berufspendlern aus dem Landkreis und verbundene Kosten aus dem Landkreis sein. Außerdem senkt die Reduktion des ÖPNV-Angebots durch Verringerung der Taktung oder Einsparungen von Strecken die Attraktivität für auswärtige Besucher der Stadt und des Landkreises.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
frühestens 2025 in Abhängigkeit der Vertragsbestandteile des aktuell gültigen Verkehrsvertrages			

Tabelle 10-16: Maßnahmenblatt Amt für Infrastruktur und Mobilität - Gesamtkosten ÖPNV

<b>OE</b>	SWIB	<b>Sachgebiet</b>	Tourismusförderung
<b>Produkt</b>	57.5.1.01.431530		
<b>Beschreibung</b>	Betreibergesellschaft Waldeisenbahn		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Einstellung des Tourismusangebots Waldeisenbahn		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-49.770 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-50.694 €	0 €	50.694 €
<b>Planjahr 2025</b>	-51.708 €	0 €	51.708 €
<b>Planjahr 2026</b>	-52.742 €	0 €	52.742 €
<b>Planjahr 2027</b>	-53.797 €	0 €	53.797 €
<b>Planjahr 2028</b>	-54.873 €	0 €	54.873 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>263.814 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Der Zuschuss zur Finanzierung der Waldeisenbahn stellt eine freiwillige Leistung des Landkreises dar, die auf einem Kreistagsbeschluss basiert. Die Einstellung dieses Zuschusses führt zu erheblichen Einsparungen im Ergebnishaushalt, die aufsummiert von 2024 bis 2028 263.814 Euro ergeben.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Betroffen sind sowohl die Betreibergesellschaft der Waldeisenbahn als auch Touristen und Einheimische, die das touristische Angebot bisher genutzt haben.</p>			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Einstellung der Finanzierung führt zur Beendigung des Betriebs der Waldeisenbahn, was einen Verlust eines touristischen Highlights und möglicher regionaler Wertschöpfung zur Folge hat.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
<b>Mittel</b>			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
baldmöglichst nach neuem Kreistagsbeschluss			

Tabelle 10-17: Maßnahmenblatt SWIB - Betreibergesellschaft Waldeisenbahn

<b>OE</b>	SWIB	<b>Sachgebiet</b>	Dorfentwicklung, Dorf-erneuerung	
<b>Produkt</b>	51.1.1.04.443116			
<b>Beschreibung</b>	Öffentlichkeitsarbeit			
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Ausstieg aus Wettbewerbsförderung			
<b>Ergebnishaushalt</b>				
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>	
<b>Ergebnis 2023</b>	-685 €			
<b>Planjahr 2024</b>	-4.080 €	-3.672 €	408 €	
<b>Planjahr 2025</b>	-4.162 €	0 €	4.162 €	
<b>Planjahr 2026</b>	-4.245 €	0 €	4.245 €	
<b>Planjahr 2027</b>	-4.330 €	0 €	4.330 €	
<b>Planjahr 2028</b>	-4.416 €	0 €	4.416 €	
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>17.560 €</b>	
<b>Erläuterung</b>				
<p>Es wird der Ausstieg aus der Wettbewerbsförderung, einschließlich der Kündigung des Vertrages zur Bezuschussung der Supportgebühren für die RegioApp, empfohlen. Damit entfallen jährliche Ausgaben für diesen Förderbeitrag, was im Jahre 2028 zu Einsparungen im Ergebnishaushalt von 4.416 Euro führt.</p>				
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>				
<p>Direkt betroffen sind Bürgerinnen und Bürger, die bisher von den durch die Wettbewerbsförderung und der RegioApp unterstützten Dienstleistungen profitiert haben.</p>				
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>				
<p>Es kann zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit oder Weiterentwicklung der RegioApp kommen, was die Nutzerfreundlichkeit und die digitale Vernetzung der Region negativ beeinflussen könnte.</p>				
<b>Umsetzungsaufwand</b>				
<b>Mittel</b>				
<b>Umsetzungszeitraum</b>				
2025				

Tabelle 10-18: Maßnahmenblatt SWIB - Öffentlichkeitsarbeit

<b>OE</b>	Alle	<b>Sachgebiet</b>	diverse
<b>Produkt</b>	36.1.1.99.426110		
<b>Beschreibung</b>	Reisekosten		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduktion der Reisekosten um 10 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>			-393.294 €
<b>Planjahr 2024</b>	-416.823 €	-375.141 €	41.682 €
<b>Planjahr 2025</b>	-425.159 €	-382.644 €	42.516 €
<b>Planjahr 2026</b>	-433.663 €	-390.296 €	43.366 €
<b>Planjahr 2027</b>	-442.336 €	-398.102 €	44.234 €
<b>Planjahr 2028</b>	-451.183 €	-406.064 €	45.118 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>216.916 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Anpassung des Haushaltsansatzes um -10 % ist mit Blick auf die Ergebnishaushalte der Vorjahre realistisch. Über alle Ämter hinweg wird versucht die Reisekosten durch a) kritische Prüfung der Reisenotwendigkeit und b) Auswahl der günstigsten Reiseform auf ein Minimum zu beschränken. Wenn möglich ist auf Reisen zu verzichten und auf digitale Formate zurückzugreifen. Dies führt ggf. zusätzlich zu Einsparung von Personalressourcen aufgrund wegfallender Reisezeiten.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
alle Ämter			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-19: Maßnahmenblatt alle – Reisekosten

<b>OE</b>	Alle	<b>Sachgebiet</b>	diverse
<b>Produkt</b>	426140		
<b>Beschreibung</b>	Reisekosten für Aus- und Fortbildung		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Absenkung der Reisekosten für Aus- und Fortbildung auf 30 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>			-31.924 €
<b>Planjahr 2024</b>	-122.604 €	-36.781 €	85.823 €
<b>Planjahr 2025</b>	-125.056 €	-37.517 €	87.539 €
<b>Planjahr 2026</b>	-127.557 €	-38.267 €	89.290 €
<b>Planjahr 2027</b>	-130.108 €	-39.033 €	91.076 €
<b>Planjahr 2028</b>	-132.711 €	-39.813 €	92.897 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>446.625 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Absenkung der Reisekosten für Aus- und Fortbildung begründet sich im Wesentlichen auf die Anpassung der Haushaltsansätze auf die Haushaltsergebnisse der Vorjahre.                  Seit der Coronapandemie ist eine Vielzahl an verpflichtenden Aus- und Fortbildungsmaßnahmen in digitaler Form möglich, wodurch die Reisekosten sinken. Wenn möglich, ist die digitale Form generell zu favorisieren.                  Bei notwendige Reisen wird grundsätzlich die günstigste Reiseart gewählt.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
alle Ämter			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-20: Maßnahmenblatt alle - Reisekosten für Aus- und Fortbildung

<b>OE</b>	Alle	<b>Sachgebiet</b>	diverse
<b>Produkt</b>	443101		
<b>Beschreibung</b>	Vordrucke		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Verringerung der Kosten für Vordrucke um 40 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>			-88.172 €
<b>Planjahr 2024</b>	-152.592 €	-91.555 €	61.037 €
<b>Planjahr 2025</b>	-155.644 €	-93.386 €	62.258 €
<b>Planjahr 2026</b>	-158.757 €	-95.254 €	63.503 €
<b>Planjahr 2027</b>	-161.932 €	-97.159 €	64.773 €
<b>Planjahr 2028</b>	-165.170 €	-99.102 €	66.068 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			<b>317.638 €</b>
<b>Erläuterung</b>			
Antragsstellungen und BürgerInneninformation wird vorrangig über digitale Wege ermöglicht. Im Zuge der Digitalisierung der Verwaltung sind in den kommenden Jahren weitere Einsparmöglichkeiten zu erwarten.			
Anträge und Informationen in Papierform sind nur auf Nachfrage auszuhändigen, bei der Vervielfältigung von Informationsschreiben und Vordrucken ist der kosten- und ressourcenschonendeste Weg zu wählen.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
alle Ämter			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-21: Maßnahmenblatt alle – Vordrucke



<b>OE</b>	alle	<b>Sachgebiet</b>	diverse
<b>Produkt</b>	443104		
<b>Beschreibung</b>	Bücher und Zeitschriften		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Verringerung der Aufwendungen für Bücher und Zeitschriften um 25%		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>			-95.589 €
<b>Planjahr 2024</b>	-130.509 €	-97.882 €	32.627 €
<b>Planjahr 2025</b>	-133.119 €	-99.839 €	33.280 €
<b>Planjahr 2026</b>	-135.782 €	-101.836 €	33.945 €
<b>Planjahr 2027</b>	-138.497 €	-103.873 €	34.624 €
<b>Planjahr 2028</b>	-141.267 €	-105.950 €	35.317 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			169.794 €
<b>Erläuterung</b>			
Die Aufwendungen für Bücher und Zeitschriften beschränken sich auf Anschaffungen, die a) zur Aufgabenerfüllung unerlässlich sind oder b) die Notwendigkeit von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen reduzieren. Innerhalb der Ämter und zwischen den Organisationseinheiten werden Absprachen getroffen, um Doppelanschaffungen zu vermeiden. Wenn möglich sind digitale Ausgaben von Büchern und Zeitschriften zu bevorzugen.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
alle Ämter			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
sofort			

Tabelle 10-22: Maßnahmenblatt alle - Bücher und Zeitschriften

<b>OE</b>	Alle	<b>Sachgebiet</b>	diverse
<b>Produkt</b>	443117		
<b>Beschreibung</b>	Büromaterial		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Verringerung der Aufwendungen für Büromaterial um 40 %		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>			-123.562 €
<b>Planjahr 2024</b>	-210.936 €	-126.562 €	84.374 €
<b>Planjahr 2025</b>	-215.155 €	-129.093 €	86.062 €
<b>Planjahr 2026</b>	-219.458 €	-131.675 €	87.783 €
<b>Planjahr 2027</b>	-223.847 €	-134.308 €	89.539 €
<b>Planjahr 2028</b>	-228.324 €	-136.994 €	91.330 €

<b>Ergebnis 2024-2028</b>			439.088 €
<b>Erläuterung</b>			
Die Aufwendungen für Büromaterial beschränken sich auf das für die Aufgabenwahrnehmung erforderliche Mindestmaß. Bei der Auswahl der Büromaterialien wird das kostengünstigste Angebot gewählt.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
alle Ämter			
<b>mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Gering			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
Sofort			

Tabelle 10-23: Maßnahmenblatt alle - Büromaterial

### 10.1.2 Beteiligungen

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH		
<b>Beschreibung</b>	Transformation mit Fokus auf Notfallversorgung und externe Kooperation		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Bedarfsgerechte Reduktion des Krankenhaus Weißwassers auf zwei stationäre Abteilungen als Minimum zur Sicherstellung der Notfallversorgung und Prüfung weiterer Reduktionen zur Anbahnung einer externen Kooperation		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-2.886.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-3.026.000 €	-3.026.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-5.097.000 €	-5.097.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-6.347.000 €	-10.347.000 €	-4.000.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-9.470.000 €	-200.000 €	9.270.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-9.754.100 €	-200.000 €	9.554.100 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			14.824.100 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Das Kreiskrankenhaus Weißwasser steht vor enormen finanziellen Herausforderungen, die sich in einem Defizit von rund 3 Mio. Euro im Jahr 2023 manifestieren und bis 2027 auf bis zu 10 Mio. Euro anwachsen könnten. Der Landkreis Görlitz hat bereits 10 Mio. Euro in Form eines Darlehens bereitgestellt, um den laufenden Betrieb zu sichern. Diese Maßnahme deckt jedoch nur die Defizite für 2023 und 2024, die hauptsächlich auf stark gestiegene Betriebskosten und sinkende Fallzahlen zurückzuführen sind. Ohne tiefgreifende strukturelle Änderungen droht das Krankenhaus in eine existenzbedrohende finanzielle Schieflage zu geraten. Um das Defizit zu verringern, wird ab 2026 eine Transformation durchgeführt, die Kosten in Höhe von etwa 4 Mio. Euro verursachen wird. Diese Transformation sieht die Reduktion der stationären Abteilungen auf zwei vor, um die Mindestanforderungen der Notfallversorgung zu gewährleisten und die Fixkosten zu senken. Zusätzlich soll 2027 eine Übergabe an einen externen Träger erfolgen, wodurch das Defizit von bis zu 10 Mio. Euro aus Sicht des Landkreises vollständig entfällt. Trotz dieser Maßnahme verzichtet der Landkreis auf Pachteinahmen in Höhe von etwa 0,2 Mio. Euro jährlich, um den externen Betreiber zu entlasten und den langfristigen Betrieb zu sichern.</p> <p>(Detaillierte Betrachtung der Gesundheits-Gesamtsituation im Abschlussbericht)</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Betroffen von der Maßnahme sind vor allem die Abteilungen für Chirurgie, Innere Medizin und die Notfallversorgung, die weiterhin bestehen sollen. Gleichzeitig muss hierzu nach erfolgreicher Prüfung mit dem Freistaat die stationäre Gynäkologie reduziert werden. Niedergelassene Ärzte und Patienten im nördlichen Landkreis, die auf das Krankenhaus angewiesen sind, werden durch die Umstrukturierungen betroffen sein. Auch das Personal des Krankenhauses, insbesondere in den betroffenen Abteilungen, wird den Veränderungen unterliegen.</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			

<p>Ein Scheitern der externen Kooperation könnte dazu führen, dass der Landkreis wieder die volle Verantwortung für das Krankenhaus übernehmen muss. Dies würde hohe zusätzliche Kosten für den Betrieb und notwendige Investitionen in Infrastruktur und Personal erfordern. Der Übergang an einen externen Träger könnte durch die aktuelle unsichere Marktlage erschwert werden, wodurch das finanzielle Risiko für den Landkreis weiter steigen würde. Im Falle des Scheiterns der Kooperation würde eine Rückübernahme des Betriebs die finanzielle Situation des Landkreises erheblich belasten, und ohne eine tragfähige Lösung könnten langfristig höhere Defizite entstehen als bisher anzunehmen sind. Diese Entwicklungen würden nicht nur die wirtschaftliche Stabilität des Krankenhauses gefährden, sondern auch den Erhalt der medizinischen Versorgung im nördlichen Landkreis.</p> <p>Getroffene Annahmen im Berechnungsschema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationskosten für externe Kooperation (Umbau, technische Anpassungen, Beratungs-, Integrationskosten) 4.000.000 €</li> <li>• Pachteinahmen LK 200.000 €</li> </ul>
<b>Umsetzungsaufwand</b>
Hoch
<b>Umsetzungszeitraum</b>
2026-2027

Tabelle 10-24: Maßnahmenblatt Kreiskrankenhaus Weißwasser

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Med. Versorgungszentren des Krankenhauses Weißwasser gGmbH		
<b>Beschreibung</b>	Veräußerung MVZ Weißwasser		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Veräußerung der Kassensitze des MVZ Weißwasser nach der Übergabe des Kreiskrankenhauses an einen externen Betreiber.		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-154.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-128.000 €	-128.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-97.000 €	-97.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-85.000 €	160.000 €	245.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-55.000 €	0 €	55.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-56.650 €	0 €	56.650 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			356.650 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Das MVZ Weißwasser ist seit mehreren Jahren defizitär. Mit einem Defizit von 0,15 Mio. Euro im Jahr 2023 und weiterhin erwarteten Verlusten von 0,13 Mio. Euro im Jahr 2024 ist die finanzielle Tragfähigkeit nicht gegeben. Frühere finanzielle Unterstützungsmaßnahmen, wie Darlehen des Landkreises, konnten das Problem nicht nachhaltig lösen. Die niedrigen Fallzahlen und steigenden Personalkosten führen dazu, dass der Betrieb des MVZ weiterhin eine finanzielle Belastung für den Landkreis darstellt. Eine strategische Entscheidung zur Veräußerung der Kassensitze und Schließung des MVZ wird daher als notwendig erachtet.</p> <p>Die vorgeschlagene Maßnahme ist die Veräußerung des MVZ Weißwasser nach der Übergabe des Kreiskrankenhauses an einen externen Betreiber. Die Kassensitze des MVZ sollen verkauft werden, was dem Landkreis unmittelbare Einnahmen bringen würde. Ein Verkaufserlös von rund 40.000 Euro pro Kassensitz wird erwartet, was in Kombination mit der Einsparung zukünftiger Defizite eine erhebliche finanzielle Entlastung für den Landkreis darstellt.</p> <p>Getroffene Annahme im Berechnungsschema:</p>			

• Erlöseffekt durch Veräußerung von vier Kassensitzen	160.000 €
Von der Maßnahme betroffen	
Betroffen sind die Mitarbeiter des MVZ Weißwasser, die sich auf eine neue Arbeitsumgebungen einstellen müssen. Ebenso sind die Patienten betroffen, die bisher im MVZ Weißwasser behandelt wurden und nun alternative Versorgungsquellen finden müssen. Darüber hinaus sind andere Gesundheitszentren und Praxen betroffen, da sie ggf. die zusätzlichen Patienten und Arbeitslasten übernehmen müssen.	
Mögliche nachteilige Wirkungen	
Mögliche Übergangsprobleme während der Schließung; Widerstand von Mitarbeitern und Patienten gegen die Schließung des MVZ Weißwasser.	
Umsetzungsaufwand	
Mittel	
Umsetzungszeitraum	
2026	

Tabelle 10-25: Maßnahmenblatt MVZ Weißwasser

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Klinikum Oberlausitzer Bergland gemeinnützige GmbH (kurz KOB)		
<b>Beschreibung</b>	Reduzierung Leistungsportfolio Ebersbach und Prüfung der Nachnutzung		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduzierung des Leistungsportfolios am KOB Standort Ebersbach und Prüfung der Nachnutzung als Geriatrie-Zentrum		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-4.970.816 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-7.553.639 €	-7.553.639 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-4.690.321 €	-4.690.321 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-2.877.721 €	-6.600.000 €	-3.722.279 €
<b>Planjahr 2027</b>	-3.447.807 €	-600.000 €	2.847.807 €
<b>Planjahr 2028</b>	-3.551.241 €	-600.000 €	2.951.241 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			2.076.769 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die geplante Maßnahme zur Reduzierung des Leistungsportfolios am KOB-Standort Ebersbach ist bereits im Gange und umfasst die schrittweise Einstellung der stationären Leistungen zugunsten des Aufbaus ambulanter Strukturen. Diese Umstrukturierung wird als notwendig erachtet, um die hohen finanziellen Verluste am Standort Ebersbach zu verringern, der allein 76 % des jährlichen Defizits des gesamten Klinikums Oberlausitzer Bergland verursacht. Das Defizit belief sich im Jahr 2023 auf 6,56 Mio. Euro und könnte sich bis 2024 auf 9,964 Mio. Euro erhöhen, was auf hohe Betriebskosten und sinkende Fallzahlen zurückzuführen ist. Ohne Maßnahmen zur Konsolidierung droht bis 2026 die Aufzehrung der Rücklagen von 24 Mio. Euro, was zu einer Zahlungsunfähigkeit führen könnte.</p> <p>Im Rahmen der Transformation wird der Fokus in Ebersbach auf die ambulante Versorgung und spezialisierte Leistungen der Inneren Medizin gelegt, darunter Onkologie, Palliativmedizin und Geriatrie. Insbesondere die Umwandlung des Standorts in ein Geriatrie-Zentrum wird geprüft, um den steigenden Bedarf an altersgerechter Versorgung zu decken. Diese Umstellung soll langfristig dazu beitragen, die finanzielle Belastung des Standorts zu reduzieren und gleichzeitig eine spezialisierte Versorgung sicherzustellen.</p> <p>Parallel dazu wird der Standort Zittau als zentrales Versorgungszentrum der Region ausgebaut. Hier</p>			

<p>sollen wesentliche Hauptabteilungen wie Chirurgie, Kardiologie und Geburtshilfe konzentriert werden, um die medizinische Versorgung zu sichern. Eine Schlüsselmaßnahme ist die Einrichtung eines Linksherzkatheter-Messplatzes zur Behandlung kardiologischer Notfälle. Die gesamten Umstrukturierungen sollen bis 2026 abgeschlossen sein, mit hier angenommenen Mehrkosten für den Landkreis von etwa 6 Mio. Euro.</p> <p>Zusätzlich wird die Nachnutzung des Standorts Ebersbach als Geriatrie-Zentrum geprüft, um den wachsenden Bedarf an altersgerechter Versorgung zu decken. Im konservativen Szenario wird jedoch davon ausgegangen, dass ab 2027 keine unmittelbare Nachnutzung erfolgt, weshalb zusätzliche Notfallkapazitäten durch erweiterte Rettungswageneinsätze und Notfallstationen im Umland notwendig sind. Dies würde zusätzliche jährliche Kosten von etwa 0,30 Mio. Euro verursachen.</p> <p>Getroffene Annahmen im Berechnungsschema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil Ebersbach an KOB Kostenstruktur 75,81%</li> <li>• Zusätzlicher Erweiterung Zittau &amp; Ausbau Notfallversorgung Raum Ebersbach 6.000.000 €</li> <li>• Mehrbedarf Notfallversorgung Großraum Ebersbach p.a. 300.000 €</li> <li>• Potenziell wegfallende Pachteinahmen LK Ebersbach p.a. 300.000 €</li> </ul>
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>
<p>Die Reduzierung des Leistungsportfolios in Ebersbach betrifft vor allem stationäre Patienten, die bisher vor Ort versorgt wurden. Besonders betroffen sind die Bereiche der Chirurgie und Notfallversorgung, da diese Leistungen nach Zittau verlagert werden. Dies führt zu einer längeren Anfahrtszeit für Patienten aus dem Einzugsgebiet von Ebersbach, die künftig auf die Kliniken in Zittau, Bautzen oder Görlitz angewiesen sein werden.</p> <p>Auch das medizinische Personal in Ebersbach ist direkt betroffen, da der Betrieb stationärer Abteilungen reduziert wird. Ein Teil des Personals könnte nach Zittau verlagert oder in ambulanten und geriatrischen Bereichen weiterbeschäftigt werden. Zudem werden die lokalen Rettungsdienste stärker in Anspruch genommen, da sie Notfallpatienten in entferntere Kliniken transportieren müssen.</p>
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>
<p>Die Reduzierung des stationären Angebots in Ebersbach könnte zu längeren Transportzeiten für Notfallpatienten führen, insbesondere für ältere und schwer kranke Personen. Dies könnte die Zeit bis zur Erstversorgung erheblich verlängern und damit die Qualität der Notfallversorgung beeinträchtigen. Zudem könnte der Wegfall stationärer Kapazitäten in der Inneren Medizin das Vertrauen der Bevölkerung in die regionale Gesundheitsversorgung schwächen.</p> <p>Obwohl wirtschaftliche Vorteile durch die Schließung von Ebersbach erwartet werden, besteht die Gefahr, dass kurzfristig Versorgungslücken entstehen. Dies betrifft insbesondere die Notfallversorgung, die durch längere Reaktionszeiten und eine verstärkte Nutzung der Rettungsdienste belastet wird. Sollte der Ausbau des Standorts Zittau nicht rechtzeitig abgeschlossen werden, könnten Engpässe in der Kapazität und in der Behandlung auftreten.</p> <p>Langfristig wird erwartet, dass der Ausbau spezialisierter medizinischer Strukturen in Zittau die Versorgung effizienter gestaltet. Dennoch bleibt das Risiko bestehen, dass die Region kurzfristig unter einer eingeschränkten medizinischen Versorgung leidet, bis die Umstrukturierungen vollständig abgeschlossen sind.</p>
<b>Umsetzungsaufwand</b>
Hoch
<b>Umsetzungszeitraum</b>
2026

Tabelle 10-26: Maßnahmenblatt Klinikum Oberlausitzer Bergland

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>	
<b>Betroffene Beteiligung</b>	MVZ Löbau GmbH

<b>Beschreibung</b>	Schließung MVZ in Ebersbach		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Schließung des medizinischen Versorgungszentrums am Standort Ebersbach		
<b>Ergebnishaushalt</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-64.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-47.000 €	-47.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-32.000 €	-32.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-38.000 €	962.000 €	1.000.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-38.000 €	-38.000 €	0 €
<b>Planjahr 2028</b>	-39.140 €	-39.140 €	0 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			1.000.000 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Das MVZ Ebersbach schreibt seit Jahren rote Zahlen. Für das Jahr 2023 beträgt das Defizit 64.000 Euro, während sich auch für die Jahre 2024 und 2025 Defizite in ähnlicher Höhe abzeichnen. Zwar liegen die Defizite des MVZ Ebersbach unter denen des MVZ Weißwasser, dennoch bleibt die finanzielle Belastung spürbar. Durch die Schließung des MVZ am Standort Ebersbach könnten diese wiederkehrenden Defizite eliminiert und Einsparungen in Höhe von knapp 20.000 Euro pro Jahr erzielt werden. Zudem bietet sich die Möglichkeit durch die Veräußerung des Verwaltungsgebäudes am Standort Ebersbach zusätzliche finanziellen Entlastungen zu generieren.</p> <p>Getroffene Annahme im Berechnungsschema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserlös Verwaltungsgebäude Ebersbach: 1.000.000 €</li> </ul>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Übergangsprobleme während der Schließung, die kurzfristig die Patientenversorgung beeinträchtigen könnten. Möglich ist auch Widerstand von Mitarbeitern und Patienten gegen die Schließung des MVZ Ebersbach. Es besteht die Notwendigkeit, alternative medizinische Versorgung für die bisher in Ebersbach behandelten Patienten zu gewährleisten.</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Betroffen sind die Mitarbeiter des MVZ Ebersbach, die möglicherweise ihre Arbeitsplätze verlieren oder sich auf neue Arbeitsumgebungen einstellen müssen. Ebenso sind die Patienten betroffen, die bisher im MVZ Ebersbach behandelt wurden und nun alternative Versorgungsquellen finden müssen. Darüber hinaus sind die zentralen Standorte wie Zittau und Görlitz betroffen, da sie die zusätzlichen Patienten und Arbeitslasten übernehmen müssen.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
<b>Mittel</b>			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-27: Maßnahmenblatt MVZ Löbau GmbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>	
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH (kurz KSG)
<b>Beschreibung</b>	Bündelung der Krankenhausservicegesellschaften
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Beide Krankenhausservicegesellschaften KSG (fürs KOB) und SKW (fürs KH Weißwasser) werden zusammengelegt und ihre Aufgaben neu verteilt. Die KSG konzentriert sich hierbei auf alle Krankenhäuser
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>	

	Bezug (IST)	Konsolidierung (SOLL)	Ergebnis (Einsparung)
<b>Ergebnis 2023</b>	15.000 €	15.000 €	0 €
<b>Planjahr 2024</b>	14.000 €	14.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	8.000 €	8.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	4.000 €	14.000 €	10.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	4.000 €	14.000 €	10.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	4.120 €	14.120 €	10.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			30.000 €
<b>Erläuterung</b>			
Die Zusammenlegung der Krankenhausservicegesellschaften KSG und SKW zielt darauf ab, die Effizienz und Kosteneffektivität zu steigern. Die KSG wird zukünftig alle Serviceaufgaben für die verbleibenden Krankenhäuser des Landkreises übernehmen, was eine zentrale Steuerung und bessere Ressourcennutzung ermöglicht. Durch diese Neustrukturierung sollen die Betriebskosten gesenkt und Einsparpotenziale realisiert werden.			
Die Maßnahme beinhaltet: Zusammenführung der beiden Gesellschaften unter der KSG; Neuausrichtung der Serviceleistungen ausschließlich auf die Krankenhäuser des Landkreises; Optimierung der internen Prozesse zur Kostenreduktion und Steigerung der Effizienz.			
Ferber umfasst der Umsetzungsaufwand umfasst die organisatorische und administrative Zusammenlegung der KSG und SKW, die Neustrukturierung der Aufgaben und Dienstleistungen sowie die Schulung der Mitarbeitenden.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Mitarbeitende von SKW und KSG			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Übergangsprobleme während der Zusammenführung und Neuausrichtung.			
Widerstand von Mitarbeitern gegen Veränderungen in der Arbeitsorganisation.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-28: Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH (kurz GHT); Theater - Servicegesellschaft mbH		
<b>Beschreibung</b>	Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des GHT		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Rückzug des Landkreises aus der Finanzierung des Gerhart-Hauptmann-Theaters zur finanziellen Entlastung aufgrund steigender Personalkosten und fehlender Beitragsdynamisierung des Freistaats		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	Bezug (IST)	Konsolidierung (SOLL)	Ergebnis (Einsparung)
<b>Ergebnis 2023</b>	-3.865.721 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-4.523.185 €	-4.523.185 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-5.765.031 €	-5.765.031 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-6.357.374 €	-3.030.673 €	3.326.702 €
<b>Planjahr 2027</b>	-7.055.965 €	-647.691 €	6.408.274 €
<b>Planjahr 2028</b>	-7.808.125 €	-647.691 €	7.160.434 €



<b>Ergebnis 2024-2028</b>			16.895.410 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Der Rückzug aus der Finanzierung des Gerhart-Hauptmann-Theaterzielt darauf ab, die steigenden finanziellen Belastungen aufgrund hoher Personalkosten und der fehlenden Beitragsdynamisierung des Freistaats zu reduzieren. Abhängig von verschiedenen Szenarien könnte der Rückzug bis 2028 Einsparungen von 9 bis knapp 17 Mio. Euro erzielen, trotz anfänglicher Transformationskosten von etwa 4,5 Mio. Euro im Jahr 2026. Die Gesamterträge des GHT beliefen sich 2023 auf 18 Mio. Euro, primär aus Zuschüssen und Förderungen. Prognostizierte Defizite könnten bis 2028 auf bis zu 7 Mio. Euro ansteigen. Ohne Anpassungen des Kulturpakts und bei fortgesetztem Kostenanstieg ist der Rückzug notwendig, um die wirtschaftliche Stabilität des Landkreises zu sichern und unvorhersehbare Folgeeffekte wie Insolvenzkosten zu vermeiden.</p> <p>Hier dargestellt ist das aus LK-Sicht negativste Szenario ohne Veränderung des Kulturpaktes sowie mit hohen jährlichen Tarifabschlüssen. Die übrigen beiden Szenarien finden sich im Hauptbericht. (Details und Kostenszenarien im Abschlussbericht)</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Der Wegfall aller Sparten des GHT, einschließlich Musiktheater, Chor, Tanz und theaterpädagogische Angebote. Mitarbeitende: Rund 200 Stellen werden abgebaut. Kulturinteressierte: Die jährliche Anzahl der Vorstellungen wird um etwa 500 reduziert, was auch zu einem Rückgang der Besucherzahlen um etwa 120.000 führt. Stadt Görlitz: Reduktion des Gesellschafteranteils aufgrund des Wegfalls der Eigenproduktionen und der damit verbundene Finanzierungsrückgang</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Kultureller Verlust: Der Wegfall von Eigenproduktionen und die Reduzierung des kulturellen Angebots können das kulturelle Leben in der Region erheblich beeinträchtigen.</p> <p>Soziale Auswirkungen: Der Abbau von etwa 200 Stellen führt zu erheblichen sozialen und wirtschaftlichen Belastungen für die betroffenen Mitarbeiter und ihre Familien.</p> <p>Weniger Attraktivität: Die Attraktivität des Gerhart-Hauptmann-Theaters als kulturelle Institution kann durch den Verlust von Eigenproduktionen und die Abhängigkeit von Gastspielen sinken.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
Hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-29: Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH (kurz SOM)		
<b>Beschreibung</b>	Rückzug des Landkreises		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Der Landkreis Görlitz zieht sich aus dem Museumsverbund zurück, indem er seine 65-prozentigen Anteile an der Gesellschaft aufgibt		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-22.862 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-22.862 €	-22.862 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-22.862 €	-22.862 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-22.862 €	0 €	22.862 €
<b>Planjahr 2027</b>	-522.862 €	0 €	522.862 €
<b>Planjahr 2028</b>	-22.862 €	0 €	22.862 €

<b>Ergebnis 2024-2028</b>			568.586 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Aufrechterhaltung des SOM stellt eine finanzielle Belastung für den Landkreis dar. Jährlich kostet der Betrieb etwa 0,16 Mio. Euro. Es gibt kaum Synergien zwischen den Standorten, diese befinden sich nicht im Eigentum des SOM und außerdem stark sanierungsbedürftig. Die finanziellen Risiken durch laufende und zukünftige Sanierungsprojekte sind so hoch, dass eine langfristige finanzielle Sicherheit nicht gewährleistet ist.</p> <p>Durch den Rückzug aus dem SOM kann der Landkreis Mittel einsparen und diese anderweitig sinnvoller investieren. Die Umsetzung erfolgt in mehreren Schritten:</p> <p>Gründliche Prüfung der laufenden Förderprojekte, um finanzielle Verpflichtungen gegenüber Rückförderungen abzuschätzen und vorzubereiten; Schrittweise Übergabe oder Schließung stark sanierungsbedürftiger Standorte; Fokussierung auf Standorte, die möglicherweise selbsttragender sind oder größere kulturelle Relevanz besitzen; Gesellschaftsrechtliche Entscheidungen in Zusammenarbeit mit den anderen Gesellschaftern treffen; Überprüfung und Einhaltung von Kündigungsfristen und Auflösungsklauseln in den Gesellschaftsverträgen; Entwicklung einer Übergangslösung für eine kosteneffizientere Verwaltungsstruktur bis zur endgültigen Schließung.</p> <p>Der Rückzug verspricht aus betriebswirtschaftlicher Sicht Einsparungen, jedoch sind Folgekosten und weitere finanzielle Verpflichtungen genau zu prüfen. So könnten zusätzliche Transformationskosten entstehen, etwa durch die Übergabe oder Schließung von Standorten und die Abwicklung laufender Förderprojekte, die aktuell einen wesentlichen Teil der Einnahmen ausmachen. Da die Museumsstandorte nicht im Eigentum des SOM stehen, sind zusätzliche vertragliche Aufwände möglich. Weiterhin würde der Wegfall der museumspädagogischen Programme eine Lücke für Schulen und Kitas in der Region schaffen, die regelmäßig von diesen Bildungsangeboten profitieren.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Alle im Verbund befindlichen historischen Stätten. Mitarbeiter: Potenzielle Arbeitsplatzverluste durch die Schließung von Standorten. Kulturinteressierte und Besucher: Reduktion des kulturellen Angebots in der Region. Gesellschafter: Stadt Reichenbach/OL (7,5 %), Gemeinde Markersdorf (17,5 %), Gemeinde Königshain (8,5 %).</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Schließung von Standorten kann das kulturelle Erbe der Region beeinträchtigen.</p> <p>Mögliche Arbeitsplatzverluste bei ausbleibendem Weiterbetrieb an betroffenen Standorten.</p> <p>Finanzielle Rückforderungen bei laufenden Förderprojekten könnten zusätzliche Kosten verursachen.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
<b>Mittel</b>			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-30: Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH (kurz KuWeit)		
<b>Beschreibung</b>	Einstellen der Finanzierung aller nicht-pflichtigen Aufgaben		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Reduktion der Finanzierung auf den Betrieb der Wohnheime und vollständige Einstellung der Bezuschussung aller nicht-pflichtigen Aufgaben (Volkshochschulen, Musikschulen, Bibliotheken). Der Verlustausgleich wird auf potenzielle Verluste der Wohnheime reduziert, die Bezuschussung durch die Holding/LK fällt vollständig weg		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-2.575.000 €	0 €	

<b>Planjahr 2024</b>	-2.650.000 €	-2.650.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-2.725.000 €	-2.725.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-2.800.000 €	-449.952 €	2.350.048 €
<b>Planjahr 2027</b>	-2.875.000 €	-463.451 €	2.411.549 €
<b>Planjahr 2028</b>	-2.950.000 €	-477.354 €	2.472.646 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			7.234.243 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die KuWeit wurde aus dem ehemaligen Kulturamt des Landkreises gegründet und übernimmt seitdem verschiedene kulturelle und bildungsbezogene Aufgaben. Die Bereiche Bibliotheken, Volkshochschulen und Musikschulen generieren jedoch nur geringe eigene Einnahmen und sind stark auf Zuschüsse angewiesen. Angesichts der finanziellen Lage des Landkreises ist eine Fokussierung auf die ertragsstärkeren Tätigkeitsfelder notwendig. Der Betrieb der Wohnheime (pflichtig) und die IT-Dienstleistungen für die Schulen des Landkreises (ertragreich) sind das Kerngeschäft. Eine Konzentration auf diese Bereiche ermöglicht eine bessere Nutzung der personellen und finanziellen Mittel und trägt zur Sicherung der finanziellen Stabilität der KuWeit bei.</p> <p>Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt durch die schrittweise Einstellung der Angebote in den Bereichen Bibliotheken, Volkshochschulen und Musikschulen. Dies umfasst die Schließung der entsprechenden Einrichtungen und die Neuordnung des Personals, wo dies möglich ist. Parallel dazu wird die KuWeit ihre Aktivitäten im Bereich der Wohnheime und IT-Dienstleistungen ausbauen. Dazu gehört die Erhöhung der Effizienz und die Erweiterung der Dienstleistungen, beispielsweise durch die Einführung von Wäschereidienstleistungen für Pflegeheime, um zusätzliche Einnahmen zu generieren. Langfristig wird erwartet, dass die Konzentration auf die ertragreicheren und pflichtigen Tätigkeitsfelder zusätzliche Einnahmen generiert und die Abhängigkeit von öffentlichen Zuschüssen reduziert. Nicht berücksichtigt sind die Kosten des Weiterbetriebs der genutzten Liegenschaften, welche im Falle der Maßnahmenumsetzung an den Landkreis zurückgehen - etwaige Erlöse aus diesen Liegenschaften sind ebenso nicht berücksichtigt.                  (Details im Abschlussbericht)</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Die Maßnahme betrifft alle Abteilungen und Tätigkeitsfelder der KuWeit, einschließlich Kreismusikschule, Volkshochschule, Bibliotheken, Wohnheime und andere kulturelle und bildungsbezogene Einrichtungen. Mitarbeitende könnten Veränderungen in ihren Arbeitsbedingungen erleben. Nutzer der Angebote, wie Kulturinteressierte und Teilnehmer an Bildungsprogrammen, könnten Anpassungen im Angebot oder in der Servicequalität bemerken.</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Die Maßnahme könnte negative Auswirkungen auf das kulturelle Angebot haben. Eventuelle Reduzierungen von Programmen oder Dienstleistungen könnten das kulturelle Leben in der Region beeinträchtigen.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-31: Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH; Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH		
<b>Beschreibung</b>	EGLZ übernimmt Müllentsorgung im ganzen Landkreis		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Die EGLZ übernimmt die gesamte Hausmüllentsorgung im Landkreis und Prüfung des Verkaufs der NEG-Anteile		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	669.221 €		
<b>Planjahr 2024</b>	746.407 €	746.407 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	865.056 €	2.633.357 €	1.768.301 €
<b>Planjahr 2026</b>	856.434 €	929.175 €	72.741 €
<b>Planjahr 2027</b>	945.319 €	1.026.094 €	80.775 €
<b>Planjahr 2028</b>	973.679 €	1.056.877 €	83.198 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			2.005.015 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Hausmüllentsorgung im Landkreis wird derzeit von der EGLZ und der NEG durchgeführt. Die EGLZ ist für die Entsorgung im bergigen Süden verantwortlich, während die NEG den flachen Norden abdeckt. Beide Gesellschaften sind profitabel und erzielen je etwa 500.000 € Überschuss in den Folgejahren. Der hohe Gewinn der NEG stammt jedoch überwiegend aus dem risikobehafteten Sondermüllgeschäft, an dem Remondis zu 49 % beteiligt ist. Die EGLZ ist vollständig im Eigentum des Landkreises und der BG-Holding, wodurch Gewinne steuerlich vorteilhaft an defizitäre Beteiligungen umgeschichtet werden können. Durch die Übernahme der gesamten Hausmüllentsorgung durch die EGLZ können finanzielle und operative Synergien besser genutzt werden.</p> <p>Ziel der Maßnahme ist die Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch eine einheitliche Entsorgung aus einer Hand. Weitere Ziele sind die Reduzierung der Transportkosten, Optimierung der Ölverbrauchskosten und eine effizientere Fahrzeugnutzung. Durch den Wegfall des Overheads der NEG und die Nutzung eigener Ressourcen wird die finanzielle Stabilität des Landkreises gesichert. Außerdem fällt das gesamte Entsorgungsgeschäft unter die handlungsfähige Holding (Beteiligungsgesellschaft) des Landkreises.</p> <p>Vorgehen: Die EGLZ übernimmt die Hausmüllentsorgung im gesamten Landkreis. Dazu sind aus EGLZ-Sicht lediglich fünf zusätzliche Fahrzeuge und zwölf Mitarbeiter für die Abdeckung der NEG-Gebiete erforderlich. Diese Ressourcen werden am eigenen Standort in Lawalde bereitgestellt, der aufgrund erworbener Nachbargrundstücke erweiterbar ist. Die Transformationskosten werden vollständig von der EGLZ getragen, und da die Vergütung der EGLZ leicht höher als die der NEG ist, sind keine Besetzungsprobleme zu erwarten. Es ist der Verkauf der NEG-Anteile zu prüfen. Hier in der Kalkulation angenommen ist, dass die Anteile an der NEG aufgrund des lukrativen Sondermüllgeschäftes bereits 2025 an die Remondis verkauft werden. Alternativ wäre auch eine Weiterbetreuung möglich. Langfristig wird eine konsolidierte Entsorgungslösung die finanzielle Stabilität und Leistungsfähigkeit der EGLZ und der BG-Holding verbessern. Die optimierte Nutzung der Ressourcen und die Steuerersparnisse tragen zur langfristigen finanziellen Gesundheit des Landkreises bei.</p> <p>Getroffene Annahmen im Berechnungsschema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jährliches Gewinnpotenzial EGLZ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mittlerer Gewinn p.a. NEG 680.000 €</li> <li>○ Bruttogewinn LK (Anteil 51%) 346.800 €</li> <li>○ Nettogewinn LK (abzgl. 15%) 294.780 €</li> <li>○ Gewerblicher Gewinnanteil (Schätzung NEG) 70%</li> <li>○ Gewinnpotenzial für EGLZ (Nettogewinn Holding) 204.000 €</li> <li>○ <b>Erlöseffekt der Maßnahme p.a. -90.780 €</b></li> </ul> </li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sondereffekte Fusion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einsparung NEG Geschäftsführung (1 VZÄ) 90.000 €</li> <li>○ Einsparung NEG Overhead (2 VZÄ) 80.000 €</li> <li>○ Logistische Effizienzgewinne (1 VZÄ Fahrer) 40.000 €</li> <li>○ Mehrkosten Tarifdelta EGLZ vs. NEG -50.000 €</li> <li>○ <b>Jährlicher Sondereffekt Fusion 160.000 €</b></li> </ul> </li> <li>• Einmaleffekt Verkaufserlös NEG an Remondis                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Durchschnittlicher Bruttogewinn NEG 680.000 €</li> <li>○ Gewinn Sondermüll Geschäft NEG 476.000 €</li> <li>○ LK-Gewinn Sondermüll Geschäft 242.760 €</li> <li>○ <b>Verkaufswert bei Gewinnfaktor 7x 1.699.320 €</b></li> </ul> </li> </ul>
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>
Betroffen sind die NEG und ihre Mitarbeiter, die in den Hausmüllbereich eingebunden sind. Darüber hinaus betrifft die Maßnahme die EGLZ, die zusätzlichen Ressourcen bereitstellen muss, dies aber durch vorhandene Rücklagen selbst stemmen kann. Die Bürger des Landkreises profitieren von einer effizienteren Entsorgungslösung.
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>
Ein potenzielles Risiko besteht im Übergang der Entsorgungsaufgaben von der NEG zur EGLZ, insbesondere bei der Integration neuer Fahrzeuge und Mitarbeiter. Zudem könnte es zu anfänglichen organisatorischen Herausforderungen kommen. Das Risiko aus dem Sondermüllgeschäft der NEG, an dem Remondis beteiligt ist, bleibt bestehen.
<b>Umsetzungsaufwand</b>
mittel
<b>Umsetzungszeitraum</b>
2025

Tabelle 10-32: Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>	
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH (kurz EGLZ); Regiebetrieb Abfallwirtschaft
<b>Beschreibung</b>	EGLZ übernimmt Gebührekalkulation
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Die EGLZ übernimmt nach dem gesamten operativen Entsorgungsgeschäft auch die Kalkulation der Gebühren bei gleichzeitiger Auflösung des Regiebetriebs Abfallwirtschaft
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>	

	Bezug (IST)	Konsolidierung (SOLL)	Ergebnis (Einsparung)
<b>Ergebnis 2023</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2024</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	0 €	100.000 €	100.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	0 €	100.000 €	100.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	0 €	100.000 €	100.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			300.000 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Der Regiebetrieb Abfallwirtschaft führt seit der Zusammenlegung der beiden Landkreise die Gebührenkalkulation durch. Die dabei entstehenden Personal- und Sachkosten werden durch die Gebühren direkt finanziert. Der Landkreis zahlt jährlich ca. 50.000 Euro Miete an die ENO für den Regiebetrieb. Die EGLZ hat historisch bereits die Gebührenkalkulation für den damaligen Süd-LK übernommen und sieht sich auch jetzt in der Lage, diese Aufgabe erneut zu übernehmen. Aufgrund der Beteiligung der Remondis kann die NEG die Gebührenkalkulation rechtlich nicht übernehmen. Durch die Übernahme der Kalkulation durch die EGLZ können Prozesse optimiert und Kosten effizienter gestaltet werden. Ziel der Maßnahme ist die Kostensenkung und Effizienzsteigerung durch die Übernahme der Gebührenkalkulation durch die EGLZ. Weitere Ziele sind die Optimierung interner Prozesse, die Reduzierung der Mietkosten und die Möglichkeit, Gewinne zu erwirtschaften, wenn die im Entsorgungsvertrag zugesicherten Gebührenfinanzierungen unterschritten werden. Zudem sollen Innenfinanzierung und buchhalterische Anpassungen genutzt werden, um die finanziellen Ergebnisse der Holding zu verbessern.</p> <p>Vorgehen: Die EGLZ übernimmt die Gebührenkalkulation für den gesamten Landkreis mit 13 Mitarbeitern, wodurch die aktuell 15 Verwaltungsmitarbeiter des Regiebetriebs anderweitig im Landkreis verwendet werden können. Der Regiebetrieb Abfallwirtschaft wird aufgelöst, und die EGLZ übernimmt alle relevanten Aufgaben und Prozesse.</p> <p>Langfristig wird die finanzielle Stabilität der EGLZ und der BG-Holding durch die effizientere Gebührenkalkulation und die Möglichkeit zur Gewinnerwirtschaftung gestärkt. Die optimierten Prozesse und die Kosteneinsparungen tragen zur langfristigen finanziellen Gesundheit des Landkreises bei.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
<p>Betroffen sind die Mitarbeiter des Regiebetriebs Abfallwirtschaft, die in andere Verwaltungsbereiche des Landkreises versetzt werden. Darüber hinaus betrifft die Maßnahme die EGLZ, die zusätzliche Ressourcen bereitstellen muss, sowie die BG-Holding, die von den optimierten Prozessen und der verbesserten finanziellen Stabilität profitiert. Die Bürger des Landkreises profitieren von effizienteren und kostengünstigeren Entsorgungslösungen.</p>			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
<p>Ein potenzielles Risiko besteht im Übergang der Gebührenkalkulationsaufgaben vom Regiebetrieb zur EGLZ, insbesondere bei der Integration der neuen Prozesse und Mitarbeiter. Zudem könnte es zu anfänglichen organisatorischen Herausforderungen kommen. Die Verlagerung der 15 Verwaltungsmitarbeiter des Regiebetriebs in andere Bereiche des Landkreises muss sorgfältig geplant und umgesetzt werden.</p>			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2026			

Tabelle 10-33: Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH; Regiebetrieb Abfallwirtschaft

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH		
<b>Beschreibung</b>	Rückzug des Landkreises		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Rückzug des Landkreises nach Ende des laufenden Förderprojektes bei gleichzeitiger Unterstützung des Fördervereins für den Weiterbetrieb		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-49.700 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-49.700 €	-49.700 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-49.700 €	-49.700 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-49.700 €	-49.700 €	0 €
<b>Planjahr 2027</b>	-49.700 €	0 €	49.700 €
<b>Planjahr 2028</b>	-49.700 €	0 €	49.700 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			99.400 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Waldeisenbahn Muskau, betrieben durch die WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH, ist ein bedeutendes technisches Denkmal und touristischer Anziehungspunkt in der Oberlausitz. Sie dient nicht nur dem Erhalt regionaler Kultur, sondern auch der touristischen Attraktivität und wird für Schulungen und Bildungsveranstaltungen genutzt. Aufgrund ihres hohen kulturellen und wirtschaftlichen Wertes hat der Landkreis Görlitz in den vergangenen Jahren jährlich 49.700 Euro zur Unterstützung des Betriebs und der Instandhaltung beigesteuert. Angesichts steigender Betriebskosten und struktureller Herausforderungen steht die WEM jedoch unter erheblichem finanziellem Druck.</p> <p>Zur Entlastung des Landkreises wird empfohlen, sich nach Abschluss des aktuellen Förderprojekts aus der Finanzierung zurückzuziehen. Der Förderverein soll zukünftig eine tragende Rolle beim Erhalt der Waldeisenbahn übernehmen. Wichtig ist hierbei eine zusätzliche Analyse der Struktur der Förderprojekte: Ein frühzeitiger Ausstieg des Landkreises könnte zusätzliche Kosten durch mögliche Rückforderungen der Fördergelder verursachen und die Zukunft der Waldeisenbahn gefährden. Ein schrittweiser Rückzug des Landkreises in Verbindung mit einer gesicherten Unterstützung durch den Förderverein könnte hingegen die Weiterführung der Waldeisenbahn als kulturelles Erbe und touristische Attraktion in der Region gewährleisten.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Betroffen sind vor allem die Mitarbeitenden der WEM sowie die Beteiligungsgesellschaft des Landkreises. Auch der Förderverein und seine Mitglieder werden eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Maßnahme spielen.			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Es bestehen Risiken, dass der Förderverein nicht in der Lage sein könnte, den Betrieb der Waldeisenbahn langfristig aufrechtzuerhalten. In diesem Fall würde die Waldeisenbahn ihren Betrieb einstellen müssen, was mit einem erheblichen kultur-historischen Verlust für die Oberlausitz einhergehen würde und sich negativ auf die Attraktivität der Region auswirkt.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
hoch			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2027			

Tabelle 10-34: WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH



<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberlausitz-Niederschlesien		
<b>Beschreibung</b>	Einstellung der Umlagezahlung		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Einstellung des jährlichen Zuschusses des Landkreises in Höhe von 50.000 Euro		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-50.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-50.000 €	-50.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2026</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			200.000 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Es wird empfohlen, den jährlichen Zuschuss von 50.000 Euro des Landkreises Görlitz an den Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg einzustellen. Angesichts der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheiten der Flugplätze und der fehlenden nachhaltigen Nutzung als regionale Infrastruktur wäre eine Umverteilung der Mittel zugunsten anderer dringenderer Projekte des finanziell angeschlagenen Landkreises sinnvoller. Dennoch ist es wichtig, bei dieser Entscheidung die zukünftige Bedeutung von Flugplätzen zu berücksichtigen. Der Bedarf an individuellen Fluglösungen könnte in den nächsten Jahrzehnten steigen, was regionale Flugplätze wie Rothenburg strategisch relevant machen könnte. Trotz der Einsparpotenziale sollten die Chancen, die der Flugplatz für die wirtschaftliche Entwicklung und die regionale Mobilität bieten könnte, in die Abwägung einfließen.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Mitglieder des Zweckverbandes (Städte Görlitz und Rothenburg) sowie Wartungs-, Flug- und Schulungsunternehmen, die auf den Flugplätzen angesiedelt sind oder angesiedelt werden sollen			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Die Einstellung des Zuschusses könnte die Entwicklung der Flugplätze negativ beeinträchtigen, wodurch mögliche wirtschaftliche Impulse und Standortvorteile für die Region verloren gehen könnten			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-35: Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberlausitz-Niederschlesien



<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH (ENO); Flächenentwicklungsgesellschaft mbH (FG)		
<b>Beschreibung</b>	Reduktion des Leistungsumfangs der ENO und Rückführung von Aufgaben ins Landratsamt		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Der Landkreis wird der schrittweise Rückzug aus der Aufgabenvergabe und die Integration von Kontrollaufgaben in die eigene Verwaltung langfristige Einsparungen empfohlen, während die ENO ab 2028 eigenständig und marktorientiert ohne feste finanzielle Unterstützung agieren muss		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-350.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-350.000 €	-350.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-350.000 €	-350.000 €	0 €
<b>Planjahr 2026</b>	-350.000 €	-350.000 €	0 €
<b>Planjahr 2027</b>	-350.000 €	0 €	350.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-350.000 €	0 €	350.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			700.000 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Um den Landkreis finanziell zu entlasten und die Ressourcen effizienter zu steuern, wird empfohlen, den Leistungsumfang der ENO GmbH gegenüber dem Landkreis schrittweise zu reduzieren und Aufgaben ins Landratsamt zurückzuführen. Obwohl die ENO seit 2005 als wichtiger Partner agiert, wurden in jüngerer Zeit Defizite in der Transparenz und Steuerung festgestellt, die eine stärkere Kontrolle und Eingliederung ins Landratsamt notwendig machen. Dies soll die Transparenz und Effizienz durch eine verbesserte Koordination strategischer Projekte erhöhen. Neue Projekte sollten nicht mehr vom Landkreis finanziert, bestehende Projekte bis Ende 2026 planmäßig beendet werden. Dadurch soll die ENO die Möglichkeit erhalten, sich eigenständig am Markt zu etablieren und ohne finanzielle Unterstützung des Landkreises zu agieren.</p> <p>Zwar können keine sofortigen Konsolidierungseffekte berechnet werden, jedoch wird ab 2027 Einsparung durch das Einstellen der Zahlungen im Rahmen des Betrauungsakts (Mittelwert 0,35 Mio. Euro p.a.) entstehen. Sollte die ENO nach 2028 keine ausreichende wirtschaftliche Leistung erbringen, sind weitere Optionen zu prüfen.</p>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
In der Folge von Aufgabenwiedereingliederungen entfallen auf die Abteilung SWIB künftig höhere Stellenbedarfe, sowie anteilige Kapazitäten für die Übernahme strategischer Kontrollaufgaben und deren Integration in Ämter und Dezernate des Landkreises.			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Möglicher Verlust von Fachwissen, mögliche organisatorische Übergangsprobleme und Reibungsverluste, wirtschaftliche Unsicherheit für die ENO			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
mittel			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-36: Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH		
<b>Beschreibung</b>	Rückzug des Landkreises		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Der Landkreis wird empfohlen, sich ab 2025 aus der Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH zurückzuziehen.		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-150.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-191.800 €	-191.800 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-219.300 €	0 €	219.300 €
<b>Planjahr 2026</b>	-228.100 €	0 €	228.100 €
<b>Planjahr 2027</b>	-237.253 €	0 €	237.253 €
<b>Planjahr 2028</b>	-246.774 €	0 €	246.774 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			931.427 €
<b>Erläuterung</b>			
Dies dient der Haushaltskonsolidierung und der Reduktion finanzieller Verpflichtungen. Ab 2025 wird die finanzielle Unterstützung eingestellt, und die Aufgaben werden sukzessive in die interne Verwaltung integriert. Einsparungen belaufen sich ab 2025 auf 0,22 Mio. Euro pro Jahr. Aufgrund der steigenden zukünftigen Verlustausgleiche werden so bis 2028 jährlich knapp 0,25 Mio. Euro eingespart.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Landkreis Bautzen, Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien, Kreissparkasse Bautzen und Ostsächsische Sparkasse Dresden			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Ein Rückzug des Landkreises könnte die finanzielle Stabilität der Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien (MGO) und damit die regionalen Marketingaktivitäten sowie die Finanzierung der lokalen Tourismusgemeinschaften (TGGs) beeinträchtigen. Eine Übergangsplanung ist nötig, um das Leistungsniveau der <i>Destinationmanagementorganisation</i> zu sichern			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-37: Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH		
<b>Beschreibung</b>	Einstellung des Zuschusses		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Die Zuschüsse des Landkreises an den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH sollten vollständig eingestellt werden		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-50.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-50.000 €	-50.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2026</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			200.000 €

<b>Erläuterung</b>
Die Maßnahme dient der Haushaltskonsolidierung und der Fokussierung der Mittel auf dringendere Aufgaben im Landkreis. Durch die Beendigung der finanziellen Unterstützung wird die Abhängigkeit des EVTZ von öffentlichen Geldern verringert, was eine stärkere Marktorientierung und Eigenverantwortung ermöglichen könnten. Der Haushalt des Landkreises wird dadurch entlastet, da die Maßnahme eine jährliche Einsparung von 50.000 Euro ab 2025 bewirkt.
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>
Republik Polen, Land Brandenburg und Freistaat Sachsen
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>
Die Einstellung des Zuschusses könnte die internationale Zusammenarbeit und grenzüberschreitende Projekte in der Region schwächen
<b>Umsetzungsaufwand</b>
niedrig
<b>Umsetzungszeitraum</b>
2025

Tabelle 10-38: Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Erlebnisswelt Krauschwitz GmbH		
<b>Beschreibung</b>	Einstellung des Zuschusses		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Die Zuschüsse des Landkreises Görlitz für das Erlebnisswelt Krauschwitz Hallenbad werden vollständig eingestellt		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	-50.000 €		
<b>Planjahr 2024</b>	-50.000 €	-50.000 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2026</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	-50.000 €	0 €	50.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			200.000 €
<b>Erläuterung</b>			
Durch diese Maßnahme wird der Haushalt des Landkreises entlastet, da die jährliche Unterstützung entfällt. Ziel ist es, finanzielle Ressourcen effizienter zu nutzen und nicht-zentrale Projekte zu reduzieren. Die Maßnahme erzeugt eine jährliche Einsparung von 50.000 Euro ab 2025. Die Schließung oder alternative Finanzierungslösung für das EKH könnten erforderlich werden, um dessen Betrieb langfristig sicherzustellen.			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Bürger und regelmäßige Besucher des Hallenbads sowie das Personal des EKH sind direkt betroffen.			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Eine Einstellung des Zuschusses könnte zur Schließung des Bads führen und das Freizeitangebot in der Region erheblich einschränken.			
<b>Umsetzungsaufwand</b>			
niedrig			
<b>Umsetzungszeitraum</b>			
2025			

Tabelle 10-39: Erlebnisswelt Krauschwitz GmbH

<b>Maßnahmenbeschreibung</b>			
<b>Betroffene Beteiligung</b>	Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH		
<b>Beschreibung</b>	Bündelung der Querschnittsaufgaben der nachgeordneten Beteiligungen		
<b>Beschreibung Maßnahme</b>	Durch die Zentralisierung von Buchhaltungs- und IT-Aufgaben in der Holding und die Einführung einer neuen Geschäftsführung können Synergien genutzt, und fortlaufend Personalkosten in den Beteiligungen gesenkt werden		
<b>Finanzbeziehung zwischen Beteiligung und Landkreis/Holding</b>			
	<b>Bezug (IST)</b>	<b>Konsolidierung (SOLL)</b>	<b>Ergebnis (Einsparung)</b>
<b>Ergebnis 2023</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2024</b>	0 €	0 €	0 €
<b>Planjahr 2025</b>	0 €	80.000 €	80.000 €
<b>Planjahr 2026</b>	0 €	80.000 €	80.000 €
<b>Planjahr 2027</b>	0 €	80.000 €	80.000 €
<b>Planjahr 2028</b>	0 €	80.000 €	80.000 €
<b>Ergebnis 2024-2028</b>			320.000 €
<b>Erläuterung</b>			
<p>Die Bündelung der Querschnittsaufgaben aller nachgeordneten Beteiligungen in der Holding zielt darauf ab, die internen Verwaltungsprozesse effizienter zu gestalten und erhebliche Kosteneinsparungen zu realisieren. Derzeit werden viele dieser Aufgaben wie Buchhaltung oder IT eigenständig in den Beteiligungen durchgeführt (z.B. durch die KuWeit) oder extern vergeben, was Kosten verursacht (z.B. bei der SOEG). Durch die Zentralisierung und Übernahme dieser Aufgaben in der Holding können Synergien zwischen den Beteiligungen besser genutzt und eine schlankere Struktur geschaffen werden. Die Maßnahme umfasst mehrere Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Die Buchhaltungsaufgaben werden in der Holding zentralisiert, um Stellen zu reduzieren und Kosten zu sparen. Aufgrund der hohen Vergleichbarkeit dieser Tätigkeiten zwischen den Beteiligungen wird zu mit einem Einspareffekt von fünf Stellen gerechnet.</li> <li>2) Die IT-Abteilungen der Gesellschaften werden in der Holding gebündelt, um externe Dienstleister zu ersetzen. Dies betrifft insbesondere die KuWeit, welche bereits jetzt für mehrere andere Beteiligungen und Externe IT-Dienstleistungen anbietet. Aufgrund der heterogenen Fachverfahren zwischen den Beteiligungen wird mit keiner Personalkosteneinsparung aus dieser Maßnahme gerechnet, jedoch können sich hieraus mittelfristige Ertragssteigerungen ergeben</li> <li>3) Um die neuen zentralisierten Prozesse zu steuern, wird eine eigenständige Geschäftsführung für die Holding eingerichtet. Hiermit geht auch eine Entlastung des Beteiligungsmanagement im Büro des Landrats einher.</li> <li>4) Langfristige Planung und Evaluation weiterer Zentralisierungsmaßnahmen für die Holding, zum Beispiel in den Bereich Beschaffungen oder Marketing. Dieses Modell hat sich bereits in der Managementgesellschaft für die Krankenhäuser bewährt.</li> </ol>			
<b>Von der Maßnahme betroffen</b>			
Die Zentralisierung aller Buchhaltungsstellen (ca. 10) in die Holding bei einer Tarifierhöhung von 20 % und einer Einsparung von fünf Buchhaltungsstellen entspricht im Arbeitgeberbrutto einer Einsparung von ca. 0,18 Mio. Euro p.a.; demgegenüber steht eine neue Geschäftsführungsstelle mit einem Arbeitgeberbrutto von ca. 95.000 Euro p.a. (potenzielle Mietkosten sind nicht berücksichtigt)			
<b>Mögliche nachteilige Wirkungen</b>			
Die Zentralisierung der Buchhaltungs- und IT-Aufgaben könnte zu anfänglichen Reibungsverlusten und Effizienzproblemen führen, da die Abstimmung zwischen den Beteiligungen und der Holding eine erhöhte Komplexität erfordert.			

Umsetzungsaufwand
niedrig
Umsetzungszeitraum
2025

Tabelle 10-40: Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH

## 10.2 Weitere Anlagen

### 10.2.1 Terminformate

#### ZEITRAHMEN

Das vorliegende Gutachten ist ab Beauftragung im Wesentlichen im Zeitraum von März bis September 2024 erstellt worden. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über ausgewählte Termine im Zeitverlauf. Darüber hinaus wurden verschiedene Termine zur Einzelabstimmung mit dem Auftraggeber und weiteren Stakeholdern des Gutachtens durchgeführt.

Wann	Ziel	Stakeholder
<b>12. April 2024 – 20. September 2024</b>	Wöchentlicher Jour Fixe	
<b>22. März 2024</b>	Datenklausur	
<b>10. – 11. April 2024</b>	Roadshows Kernverwaltung (Wellen 1 und 2)	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>5. – 12. April 2024</b>	Digitale Roadshows Regiebetriebe/Beteiligungen	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>3. Mai 2024</b>	Amtsleitersitzung	
<b>13. – 17. Mai 2024</b>	Auftaktgespräche priorisierte Beteiligungen (vor Ort)	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>21. Mai – 6. Juni 2024</b>	Basisgruppen 1 Kernverwaltung 1. und 2. Welle	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>28. Mai 2024</b>	Hauptausschuss	
<b>10. – 14. Juni 2024</b>	Auftaktgespräche weiterer Beteiligungen (vor Ort)	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>3. – 20. Juni 2024</b>	Roadshows Kernverwaltung (3. Welle)	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>10. - 19. Juli 2024</b>	Basisgruppen 1 Kernverwaltung 3. Welle	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>1. August 2024</b>	2. PLG/LK Gutachten HSK	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>1. Oktober 2024</b>	3. PLG/LK Gutachten HSK	Siehe nachfolgende Tabelle
<b>29. Oktober 2024</b>	Amtsleitersitzung	

Tabelle 10-41: Ausgewählte Termine im Zeitverlauf

## PROJEKTLENKUNGSGRUPPE

In diesem Gremium werden die fachlichen Projektansätze besprochen und abgestimmt. Insofern kommt diesem Gremium eine wichtige Steuerungsfunktion im Rahmen des Projektmanagements zu. An den Sitzungen der PLG nahmen die Verwaltungsspitze, die Auftraggeber, die Führungskräfte des Untersuchungsbereiches, die interne Projektleitung sowie Vertreter des Personalrates und der Interessensvertretungen teil.

Zu den Aufgaben gehören:

- Diskussion und formale Abnahme Ergebnisse
- Akzeptanzsicherung der Projektergebnisse
- Abnahme der Projektabschlussdokumentation.

Die Projektlenkungsgruppe tagt 3-mal während der Untersuchung.

Zur Begleitung des Projektes wurde eine Projektlenkungsgruppe unter der Federführung des Landkreises Görlitz eingerichtet, der neben der BSL Managementberatung sieben Mitglieder angehörten (siehe Tabelle 10-42):

Name	Dienststelle	Funktion
<b>Herr Dr. Stephan Meyer</b>	Landratsamt	Landrat
<b>Herr Thomas Gampe</b>	Dezernat I	Erster Beigeordneter, Dezernent und Kämmerer
<b>Frau Martina Weber</b>	Dezernat II	Zweite Beigeordnete, Dezernentin
<b>Herr Thomas Rublack</b>	Dezernat III	Dezernent
<b>Frau Dubielzig</b>	Personalrat	Vorsitzende
<b>Frau Lydia Heidrich</b>	Dezernat I - Abtl. Organisationsentwicklung und Beratung	Abteilungsleitung
<b>Herr Thomas Kriegel</b>	Dezernat I - Stabsstelle Kreishaushalt / Controlling	Stabsstellenleiter

Tabelle 10-42: Mitglieder der Projektlenkungsgruppe

## PROJEKT JOUR FIXE

Um die laufende Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sicherzustellen wurde ein Projekt-Jour-fixe abgehalten. Vertreterinnen und Vertreter von BSL trafen sich in der Regel wöchentlich (meist Freitag Vormittag) zu einem kurzen virtuellen Austausch (rund 30 Minuten) mit dem Ersten Beigeordneten, der Abteilungsleiterin Organisationsentwicklung und Beratung sowie dem Stabsstellenleiter Kreishaushalt/Controlling. In diesen Gesprächen wurden die Projektergebnisse der vergangenen Wochen gespiegelt und das konkrete Vorgehen der kommenden Wochen in den Blick genommen. Ebenso wurden sich abzeichnende Überlegungen erstmals abgestimmt.

## TERMINÜBERSICHT

### Termine Roadshows 1. und 2. Welle

Termin	Amt	Dezernat	Terminart
Mittwoch, 10.04.	Schul- und Sportamt	Dezernat III	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Hauptamt	Dezernat I	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Umweltamt	Dezernat III	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Abteilung Strukturentwicklung, Wirtschaftsförderung und Internationale Beziehungen	Übergeordnet	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Jobcenter	Dezernat II	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Jugendamt	Dezernat II	vor Ort
Mittwoch, 10.04.	Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungswesen	Dezernat II	vor Ort
Donnerstag, 11.04.	Amt für Vermessungswesen und Flurneuordnung	Dezernat III	vor Ort
Donnerstag, 11.04.	Amt für Infrastruktur	Dezernat III	vor Ort
Donnerstag, 11.04.	Ordnungsamt	Dezernat I	vor Ort
Donnerstag, 11.04.	Amt für Hoch- und Tiefbau	Dezernat I	vor Ort
Donnerstag, 11.04.	Sozialamt	Dezernat II	vor Ort

Tabelle 10-43: Übersicht erste und zweite Welle Roadshows

### Termine 3. Welle Roadshows

Datum	Amt	Dezernat	Terminart
Montag, 03.06.	Stabsstelle Kreishaushalt / Controlling + Abteilung Zentrales Rechnungswesen	Dezernat I	digital
Dienstag, 11.06.	Rechts- und Kommunalamt	Übergeordnet	vor Ort
Dienstag, 11.06.	Rechnungsprüfungsamt	Übergeordnet	vor Ort
Dienstag, 11.06.	Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt	Dezernat II	vor Ort
Dienstag, 11.06.	Gesundheitsamt	Dezernat II	vor Ort
Mittwoch, 12.06.	Abteilung IT	Dezernat I	vor Ort
Mittwoch, 12.06.	Abteilung Bürgerservice	Dezernat I	vor Ort
Dienstag, 18.06.	Abteilung Organisationsentwicklung und Beratung	Dezernat I	digital
Donnerstag, 20.06.	Abteilung Bauaufsicht	Dezernat III	digital
Donnerstag, 20.06.	Kreisforstamt	Dezernat III	digital

Tabelle 10-44: Übersicht dritte Welle Roadshows

### Termine Basisgruppe 1:

Termin	Datum	Amt	Dezernat	Terminart
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 21.05.</b>	Amt für Vermessungswesen und Flurneue- ordnung	Dezernat III	digital
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 21.05.</b>	Strukturentwicklung, Wirtschaftsförde- rung & Intern. Beziehungen	Übergeordnet	digital
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 21.05.</b>	Jobcenter	Dezernat II	digital
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 21.05.</b>	Hauptamt	Dezernat I	digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 22.05.</b>	Schul- und Sportamt	Dezernat III	digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 22.05.</b>	Umweltamt	Dezernat III	digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 22.05.</b>	Amt für Brand-, Katastrophenschutz und Rettungswesen	Dezernat II	digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 22.05.</b>	Ordnungsamt	Dezernat I	digital
Basisgruppe 1	<b>Donnerstag, 23.05.</b>	Amt für Infrastruktur	Dezernat III	digital
Basisgruppe 1	<b>Donnerstag, 23.05.</b>	Sozialamt	Dezernat II	digital
Basisgruppe 1	<b>Montag, 27.05.</b>	Jugendamt	Dezernat II	digital
Basisgruppe 1	<b>Donnerstag, 06.06.</b>	Amt für Hoch- und Tiefbau	Dezernat I	Digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 10.07</b>	Gesundheitsamt	Dezernat II	Digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 10.07.</b>	Rechnungsprüfungsamt	Übergeordnet	Digital
Basisgruppe 1	<b>Donnerstag, 11.07</b>	Rechts- und Kommunalamt	Übergeordnet	Digital
Basisgruppe 1	<b>Montag, 15.07</b>	Bürgerservice	Dezernat I	Digital
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 16.07</b>	Kreisforstamt	Dezernat III	digital
Basisgruppe 1	<b>Dienstag, 16.07</b>	Abteilung IT	Dezernat I	Digital
Basisgruppe 1	<b>Mittwoch, 17.07</b>	Stabsstelle Kreishaushalt / Controlling + Abteilung Zentrales Rechnungswesen	Dezernat I	Digital
Basisgruppe 1	<b>Donnerstag, 18.07</b>	LÜVA	Dezernat II	digital

Tabelle 10-45: Übersicht Basisgruppe 1



## 10.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

### Bereich: Pflege, Gesundheit und Soziales

Gesetz	Jahr	Erläuterung
Pflegestärkungsgesetz	2015-2017	Das Pflegestärkungsgesetz stärkt die Rolle der Kommunen in der Pflege, indem es ihnen mehr Verantwortung bei der Organisation vor Ort überträgt und die Verzahnung mit den Beratungsangeboten der Pflegekassen verbessert
Krankenhausreform	2024	Die Krankenhausreform führt eine Finanzierung durch Vorhaltepauschalen ein, die 60 Prozent der Klinikfinanzierung abdecken, während 40 Prozent weiterhin über behandlungsbasierte Leistungen erwirtschaftet werden müssen, was Landkreise, insbesondere in ländlichen Regionen, finanziell belastet
GKV-Versorgungsstärkungsgesetz	2015	Das GKV-Versorgungsstärkungsgesetz zielt auf eine bessere Gesundheitsversorgung in ländlichen Gebieten ab und erfordert eine stärkere Mitwirkung der Landkreise bei der Organisation der Versorgung, was zusätzliche administrative und finanzielle Herausforderungen mit sich bringt
Das Bundesteilhabegesetz	2017-2020	Das Bundesteilhabegesetz überträgt mehr Verantwortung für die Eingliederungshilfe auf Landkreise, insbesondere im Bereich der sozialen Teilhabe und der Unterstützung für Menschen mit Behinderungen, was einen erhöhten Verwaltungsaufwand bedeutet
Pflegeunterstützungs- und Entlastungsgesetz	2023	Das Pflegeunterstützungs- und Entlastungsgesetz sorgt für mehr administrative Aufgaben für die Landkreise, da mehr Menschen Anspruch auf Pflegeunterstützungsleistungen haben, um die Angehörigenpflege zu fördern
Änderung der Sächsischen Landesrettungsdienstplanverordnung	2020	In Sachsen wurde im Landesrettungsdienstplan festgelegt, dass Rettungswagen in 95 Prozent der Notfälle innerhalb von 12 Minuten am Einsatzort eintreffen müssen,

		was zu einem erhöhten Bedarf an Personal und der Beschaffung und Instandhaltung von Rettungsmitteln geführt hat
Sächsisches Gesundheitsdienstgesetz	2024	Das Gesetz legt fest, dass das Lebensmittelüberwachungs- und Veterinäramt von einer Amtstierärztin oder einem Amtstierarzt und das Gesundheitsamt von einer Amtsärztin oder einem Amtsarzt geleitet werden muss, was die Struktur der Aufbauorganisation im Landkreis Görlitz beeinflusst
<b>Betreuungsorganisationsgesetz</b>	2023	Das Gesetz regelt die Kriterien zur Anerkennung und die Aufgaben der Betreuungsvereine sowie eine Registrierungspflicht für ehrenamtliche und berufliche Betreuer inklusive den Anforderungen an diese.

Tabelle 10-46: Rechtliche Rahmenbedingungen Pflege, Gesundheit und Soziales

### Bereich: Integration und soziale Teilhabe

Gesetz	Jahr	Erläuterung
Asylbewerberleistungsgesetz	(Zuletzt geändert) 2024	Das Asylbewerberleistungsgesetz regelt die Unterstützung von Asylsuchenden durch Unterkunft und Grundversorgung, was für die Landkreise, während der laufenden Verfahren eine erhebliche finanzielle und organisatorische Belastung darstellt
Grundsicherung für Ukrainer	2022	Die Organisation und Verwaltung der Unterstützung von Geflüchteten aus der Ukraine erfordert in Bezug auf die Leistungsgewährung nach SGB II/ SGB XII personelle und finanzielle Ressourcen

Tabelle 10-47: Rechtliche Rahmenbedingungen Integration und soziale Teilhabe

### Bereich: Bildung und Kinderbetreuung

Gesetz	Jahr	Erläuterung
Gute-Kita-Gesetz	2019	Der Ausbau der Kita-Betreuung und die Entlastung der Eltern durch niedrigere Gebühren erhöhen den Personalbedarf und

		die Investitionsanforderungen im Landkreis
Digitalpakt Schule	2019	Auch im Landkreis Görlitz muss in die digitale Infrastruktur von Schulen investiert werden, was die kommunalen Haushalte belastet
Sächsisches Kita-Gesetz	2023	Die Verbesserung der Kinderbetreuung in Sachsen, insbesondere durch die Einstellung von mehr Personal, hat unmittelbare Auswirkungen auf die Kommunen
Starke-Familien-Gesetz	2019-2020	Die Ausweitung von Leistungen zur Bekämpfung von Kinderarmut und die damit verbundene Erhöhung des Verwaltungsaufwands betreffen auch den Landkreis Görlitz direkt

Tabelle 10-48: Rechtliche Rahmenbedingungen Bildung und Kinderbetreuung

### Bereich: Digitalisierung und Verwaltung

Gesetz	Jahr	Erläuterung
Onlinezugangsgesetz	2017-2022	Der Landkreis muss umfangreiche IT-Investitionen tätigen, um die Verwaltungsleistungen digital anbieten zu können

Tabelle 10-49: Rechtliche Rahmenbedingungen Digitalisierung und Verwaltung

### Bereich: Finanzen, Sicherheit und Infrastruktur

Gesetz	Jahr	Erläuterung
Sächsisches Finanzausgleichsgesetz	2023	Dieses Gesetz regelt die finanzielle Beziehung zwischen dem Freistaat Sachsen und den Kommunen und hat direkten Einfluss auf die finanziellen Mittel, die dem Landkreis zur Verfügung stehen
Cannabis-Gesetz	2024	Das Cannabisgesetz legalisiert den privaten Eigenanbau von Cannabis und den gemeinschaftlichen Anbau in Anbauvereinigungen, was die Landkreise vor neue Herausforderungen stellt, wie etwa bei der Überwachung und Genehmigung dieser Vereinigungen, was zusätzlichen Verwaltungsaufwand mit sich bringt
49-Euro-Ticket	2023	Das 49-Euro-Ticket hat finanzielle und organisatorische Auswirkungen auf die

		Landkreise, da die durch den Bund bereitgestellten Zuschüsse von 1.500 Mio. Euro jährlich nicht immer die Einnahmeausfälle durch den vergünstigten Ticketpreis vollständig ausgleichen
Gesetz über den Brandschutz, den Rettungsdienst und den Katastrophenschutz	2024	Das Gesetz über den Brandschutz, den Rettungsdienst und den Katastrophenschutz erweitert die Aufgaben in diesen Bereichen und erfordert zusätzliche Investitionen in Fahrzeuge und Personal.
Baulandmobilisierungsgesetz	2021	Das Baulandmobilisierungsgesetz verlangt vom Landkreis Investitionen in den Ausbau der Bau- und Planungsämter, um die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum zu unterstützen
Haushaltsbegleitgesetz	2023	Das Haushaltsbegleitgesetz verändert durch die Neuregelung der Finanzierung und Kreditaufnahme die Verteilung der Finanzmittel zwischen Landes- und kommunaler Ebene, was die Finanzlage der Landkreise beeinflusst

Tabelle 10-50: Rechtliche Rahmenbedingungen Finanzen, Sicherheit und Infrastruktur

### 10.2.3 Aufbauorganisation

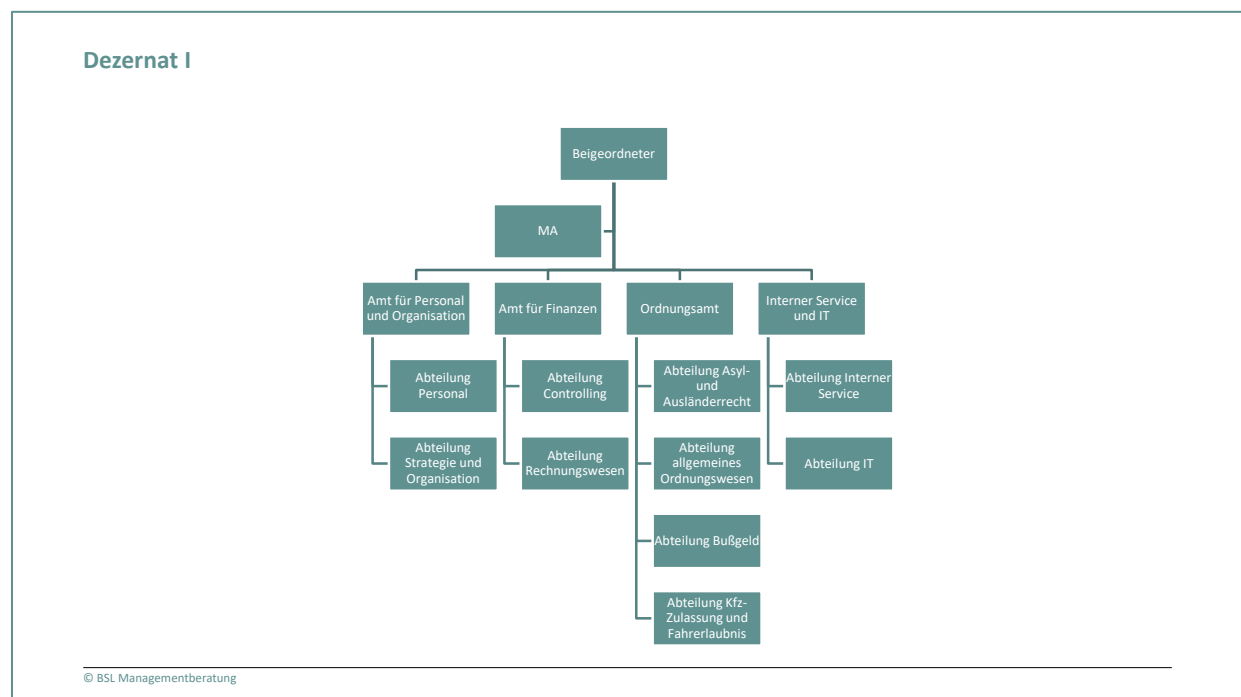


Abbildung 10-1: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat I

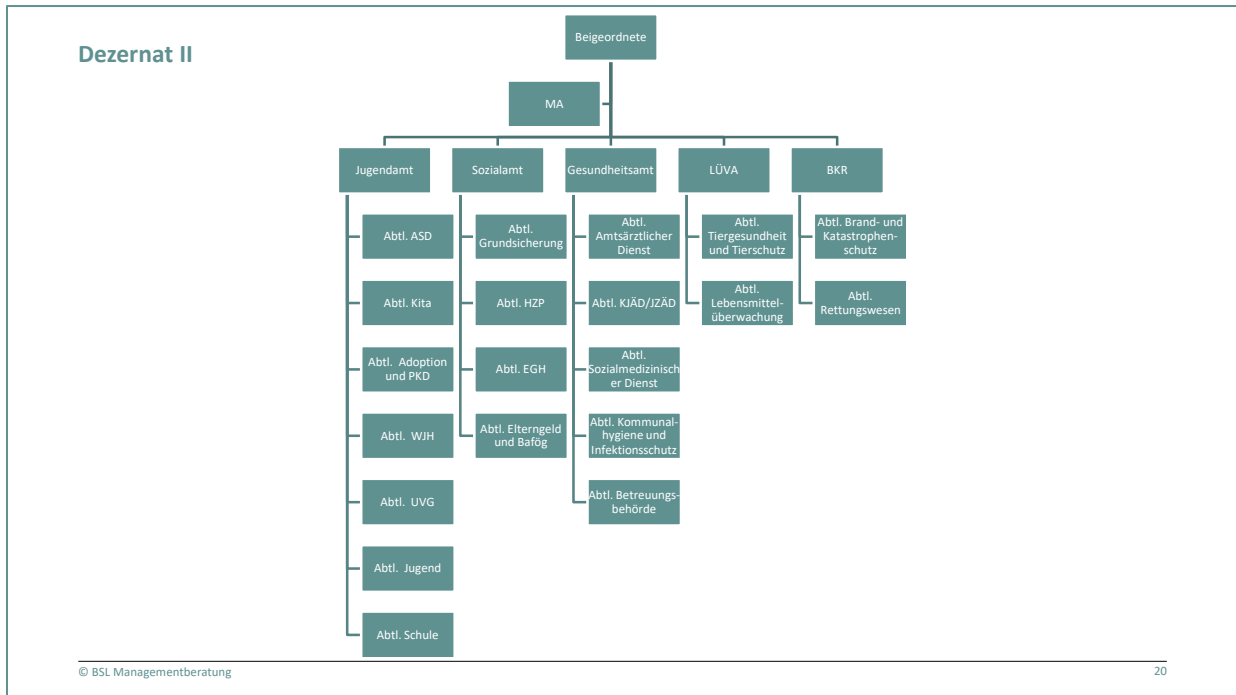


Abbildung 10-2: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat II

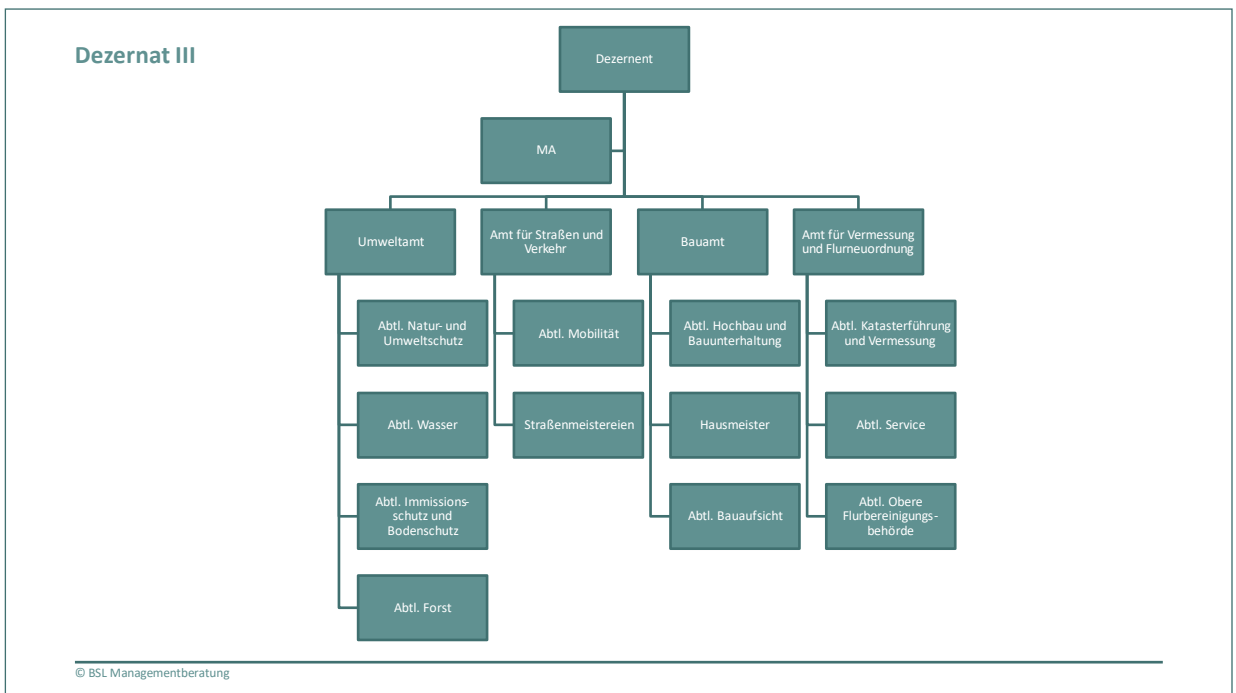


Abbildung 10-3: Neugestaltete Aufbauorganisation Dezernat III

### 10.2.4 Verteilung von Controllinganteilen in den Fachämtern

Amt/Abteilung	Finanzverantwortung
<b>IT-Abteilung</b>	Die Finanzverantwortung der Abteilung obliegt der Leitungskraft (1002-00-01 EG 13), unterstützt durch die Sachbearbeitung Haushalt/Beschaffung (1002-00-02 laut Stellenplan/1201-00-03 nach Kasaia 10 % Bewertung EG 5, insg. EG 9a)

<b>Abteilung Zentrales Rechnungswesen</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Abteilungsleitung (1003-00-01 EG 11)
<b>Abteilung Bürgerservice</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Abteilungsleitung (1004-00-01 EG 12)
<b>Hauptamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (1200-00-01 EG 14), unterstützt durch die Sachbearbeitung Haushalt/Kaufm. Bereich (1200-00-03 50% EG 9b) und der Sachbearbeitung StPlan/StBewirts./PerskosContr (1200-00-07 45% EG 11: Personalkostencontrolling ins. EG 10)
<b>AHT</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (1400-00-01 EG 15), unterstützt durch die Sachbearbeitungen des Sachgebiets Controlling (SGL Controlling-1400-03-01 laut Stellenplan/1400-03/90ZS nach Kasaia 60% EG 11; SB Haushalt/Controlling-1400-03-05 45% EG 9b; SB Controller/PRO-UI/Haushalt-1400-03-06 35% EG 9b)
<b>Ordnungsamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (1500-00-01 EG 15), unterstützt durch die SB Controlling/Haushalt (1500-00-05 58% Haushaltscontrolling EG 9a, 15% Haushaltsaufstellung EG 6, insg EG 9a) und der MA Assistenz/Haushalt (1500-00-07 40% Haushaltsüberwachung für die SG Allg. Ordnungsrecht und Bußgeld EG 5, insg. EG 6)
<b>Jugendamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (2100-00-01 EG 14), unterstützt durch die SB Haushalt/SG WJH (2100-01-03 12% Aufstellung des Haushaltsplanes EG 6, 31% Haushaltsdurchführung kameral und kaufmännisch EG 9b, insg. EG 9b) sowie durch den externen Dienstleister ENO
<b>Sozialamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (2200-00-01 EG 14), unterstützt durch die SB Haushalt (2200-00-03 15% EG 6)
<b>LÜVA</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (2300-00-01 A 15), unterstützt von der SB Controlling, ProjektMM, Ö-Arb. (2300-00-03 35% EG 9c) und der SB Haushalt (2300-00-04 33%+40% EG 9a)
<b>Gesundheitsamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (2400-00-01 EG 15), unterstützt durch die SGL Verwaltung/Digitalisierung öGD (2400-06-01 10% EG 9c, insg. EG 11) und die SB Projekte/Zuwendungen ÖGD/Haushalt (2400-06.04 25% EG 6, insg. EG 9b) und SB Haushaltsplanung/Fördermittel (2400-06-91ZS 50% EG 9a) aus dem Sachgebiet Interne Verwaltung
<b>Jobcenter</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Betriebsleitung des Regiebetriebs (2500-00-01 EG 15) mit Unterstützung der SB Controlling (2500-00-03 5% EG 9c) und dem Mitarbeitenden des Sachgebiets Interne Verwaltung (SGL Interne Verwaltung-2500-02-01 EG 11; SB Haushalt-2500-02-02, 2500-02-04 und 2500-02-13 jeweils 60% Haushaltsplanung/-überwachung/-abrechnung/-bewirtschaftung EG 9c plus 35% Zentrales Controlling zur Haushaltsüberwachung EG 11, insg. EG 10).
<b>BKR</b>	Die Haushaltsplanaufstellung übernimmt der Assistenzdienst (2600-00-02 35% Haushaltsführung plus 10% Haushaltsplanaufstellung EG 7)
<b>Dezernat III</b>	Die Aufgabe der Zuarbeit der Haushaltsdaten u.a. (zu einem sehr geringen Zeitanteil) liegt direkt unter der Dezernatsleitung bei der SB Fachadmin./Controlling (3000-00-10 1% EG 5)
<b>Abteilung Bauaufsicht</b>	In der Abteilung Bauaufsicht übernimmt zudem der Assistenzdienst (3001-00-02 30% Haushaltsbearbeitung EG 9a, insg. EG 7) die Zuarbeit an das zentrale Controlling

<b>Umweltamt</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (3100-00-01 EG 15) unterstützt durch die SB Haushalt (3100-00-03 25% EG 9a, insg. EG 7)
<b>AIM</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (3300-00-01 EG 14), unterstützt durch den Assistenzdienst/Haushalt (3300-00-03 20% EG 9b, insg. EG 7)
<b>Kreisforstamt</b>	nicht ausgewiesen
<b>AFV</b>	Die Finanzverantwortung obliegt der Amtsleitung (3500-00-01 A 15), unterstützt durch die SB Controlling/Haushalt/Innerer D (3300-00-02 50% Entwicklung und Überwachung von Leistungs- und Finanzzielen, Controlling EG 9b plus 15% Haushaltsdurchführung EG 9a, insg. EG 9b)
<b>SSA</b>	Das Haushaltscontrolling des Schul- und Sportamtes obliegt der TL Haushalt/Controlling (3700-02-05 35% Haushaltscontrolling EG 9a plus 10% Rechnungsprüfung EG 6) mit Unterstützung der SB Haushalt aus dem SG Innerer Schulbetrieb (3700-02-04 75% Haushaltsplanung, -durchführung und -überwachung EG 6 plus 25% Controlling EG 9a, insg. EG 7)

Tabelle 10-51: Verteilung von Controllinganteilen in den Fachämtern

### 10.2.5 Beteiligungen, Zweckverbände und Regiebetriebe

Nr.	Name	Form	Kategorie
01	Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
02	Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
03	Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
04	Krankenhausakademie des Landkreises Görlitz gGmbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
05	Theater - Servicegesellschaft mbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
06	Zittauer Bildungsgesellschaft gGmbH	Beteiligung	Kultur und Bildung
07	Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien	Zweckverband	Kultur und Bildung
08	Sächsisches Kommunales Studieninstitut Dresden	Zweckverband	Kultur und Bildung
09	Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
10	Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser mbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
11	Med. Versorgungszentren des Krankenhauses Weißwasser gGmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
12	Managementgesellschaft Gesundheitszentrum des Landkreises Görlitz mbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
13	Klinikum Oberlausitzer Bergland gemeinnützige GmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
14	Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales

15	MVZ Löbau GmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales
16	Kommunaler Sozialverband Sachsen	Zweckverband	Gesundheit / Soziales
17	Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH	Beteiligung	Ver- und Entsorgung
18	Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH	Beteiligung	Ver- und Entsorgung
19	Regionaler Abfallverband Oberlausitz-Niederschlesien	Zweckverband	Ver- und Entsorgung
20	Zweckverband Tierkörperbeseitigung Sachsen	Zweckverband	Ver- und Entsorgung
21	Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberl+B25	Regiebetrieb	Ver- und Entsorgung
22	Sächsisch-Oberlausitzer Eisenbahngesellschaft mbH	Beteiligung	Verkehr / touristischer Verkehr
23	WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH	Beteiligung	Verkehr / touristischer Verkehr
24	Zweckverband Flugplatzverwaltung Rothenburg Oberlausitz-Niederschlesien	Zweckverband	Verkehr / touristischer Verkehr
25	Zweckverband Verkehrsverbund OL-NS	Zweckverband	Verkehr / touristischer Verkehr
26	Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH	Beteiligung	Wirtschaftsförderung / Tourismus
27	Marketing-Gesellschaft Oberlausitz-Niederschlesien mbH	Beteiligung	Wirtschaftsförderung / Tourismus
28	Flächenentwicklungsgesellschaft Landkreis Görlitz mbH	Beteiligung	Wirtschaftsförderung / Tourismus
29	TRIXI-Park GmbH	Beteiligung	Wirtschaftsförderung / Tourismus
30	Zweckverband "Allwetterbad Großschönau"	Zweckverband	Wirtschaftsförderung / Tourismus
31	Regionaler Planungsverband OL-NS	Zweckverband	Wirtschaftsförderung / Tourismus
32	Naturschutzzentrum "Zittauer Gebirge" gGmbH	Beteiligung	Umwelt
33	Beteiligungsgesellschaft des Landkreises Görlitz mbH	Beteiligung	Sonstiges
35	Kommunale Informationsverarbeitung Sachsen (KISA)	Zweckverband	Sonstiges
36	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit mbH	EU-Verbund	Sonstiges
37	Sparkassenzweckverband Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien	Zweckverband	Sonstiges



38	Erlebniswelt Krauschwitz GmbH	Reine Bezu- schussung	Wirtschaftsförde- rung / Tourismus
----	-------------------------------	--------------------------	---------------------------------------

Tabelle 10-52: Liste aller Beteiligungen, Zweckverbände und Regiebetriebe

Name	Form	Kategorie	Einschätzung Relevanz BSL	Roadshow digital	Auftakttermin vor Ort
Kultur- und Weiterbildungsgesellschaft mbH	Beteiligung	Kultur und Bildung	Hoch	05.04.2024	KW 20
Gerhart-Hauptmann Theater Görlitz-Zittau GmbH inklusive Theater - Servicegesellschaft mbH	Beteiligung	Kultur und Bildung	Hoch	05.04.2024	KW 20
Schlesisch-Oberlausitzer Museumsverbund gGmbH	Beteiligung	Kultur und Bildung	Hoch	05.04.2024	KW 24
Kreiskrankenhaus Weißwasser gGmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
Servicegesellschaft des Krankenhauses Weißwasser mbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
Med. Versorgungszentren des Krankenhauses Weißwasser gGmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
Klinikum Oberlausitzer Bergland gemeinnützige GmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
Krankenhausservicegesellschaft Löbau-Zittau mbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
MVZ Löbau GmbH	Beteiligung	Gesundheit / Soziales	Hoch	09.04.2024	KW 24
Entsorgungsgesellschaft Görlitz-Löbau-Zittau mbH	Beteiligung	Ver- und Entsorgung	Hoch	11.04.2024	KW 24
Niederschlesische Entsorgungsgesellschaft mbH	Beteiligung	Ver- und Entsorgung	Hoch	11.04.2024	KW 24
Regiebetrieb Abfallwirtschaft (Eigenbetrieb bis 31.12.2011)	Regiebetrieb	Ver- und Entsorgung	Hoch	11.04.2024	KW 24
WEM Gesellschaft zur Betreibung der Waldeisenbahn Muskau mbH	Beteiligung	Verkehr / touristischer Verkehr	Hoch	11.04.2024	KW 24
Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH inkl. Flächenentwicklungsgesellschaft Landkreis Görlitz mbH	Beteiligung	Wirtschaftsförderung / Tourismus	Hoch	12.04.2024	KW 24

Tabelle 10-53: Liste der priorisierten Beteiligungen