

Amt Schönberger Land

Beschlussvorlage Amt Schönberger Land	Vorlage-Nr:	VO/1/0487/2017 - Fachbereich I				
	Status:	öffentlich				
	Sachbearbeiter:	A.Lütgens-Voß				
	Datum:	15.09.2017				
	Telefon:	038828/330-110				
	E-Mail:	a.luetgens-voss@schoenberger-land.de				
Bericht zur Organisationsuntersuchung im Amt Schönberger Land						
Beratungsfolge 12.10.2017 Amtsausschuss Amt Schönberger Land				Abstimmung:		
				Ja	Nein	Enth.

Sachverhalt:

Der Amtsausschuss hatte die Firma Schneider & Zajontz Consult GmbH mit einer Organisationsuntersuchung zur Neustrukturierung aller Fachbereiche der Amtsverwaltung einschließlich der Untersuchung des Stellenbedarfs, der Stellenbewertung sowie der Organisationsstruktur des Amtes beauftragt.

Das Gutachten liegt vor und wird in der Sitzung durch den Gutachter vorgestellt.

Beschlussvorschlag:

1. Der Amtsausschuss Schönberger Land nimmt das Gutachten entgegen.
2. Die Amtsverwaltung wird mit der personellen Umsetzung beauftragt.
3. Der Stellenbedarf ist mit dem Stellenplan 2018 darzustellen und die Haushaltsmittel im Haushalt 2018 einzustellen.

Finanzielle Auswirkungen:

Die Auswirkungen werden im Haushalt 2018 dargestellt.

Anlage:

Bericht zur Organisationsuntersuchung



SCHNEIDER & ZAJONTZ CONSULT GMBH

Bericht zur
Organisationsuntersuchung



Amt
Schönberger Land

(Landkreis Nordwestmecklenburg)

.....

9

0

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Informationen zur Beratung	1
2. Auftrag	1
3. Beschreibung der Vorgehensweise	2
3.1. Erfassung der Ist-Situation	2
3.2. Erstellen der Personalbedarfsabschätzung	3
3.3. Erarbeitung des Soll-Konzeptes für die Aufbauorganisation und die zukünftigen Stellenzuschnitte	4
3.4. Erarbeitung der Stellenbewertungen	4
4. Beschreibung und Bewertung des Ist-Zustandes	4
4.1. Aufbauorganisation	5
4.2. interne Organisationsregelungen	6
4.3. Ablauforganisation und Aufgabenerledigung	7
5. Personalbedarfsabschätzung	12
5.1. Jahresarbeitszeit	12
5.2. mittlere Bearbeitungszeiten	13
5.3. Untersuchungsrahmen	14
5.4. Ergebnis	15
6. Vorschlag zur zukünftigen Aufbauorganisation	15
7. Vorschlag zum Personalkonzept	16
8. Schlussbemerkung	17

Anhang

Anlage 1: Übersicht Fallzahlentabelle

Anlage 2: Soll-Stellenbeschreibungen

Anlage 3: Stellenbewertungen

Abkürzungsverzeichnis

APB	=	Arbeitsplatzbeschreibung
mBz	=	mittlere Bearbeitungszeit
JAM	=	Jahresarbeitsminuten
JAS	=	Jahresarbeitsstunden
MA	=	MitarbeiterIn
TZ	=	Teilzeit
VZ	=	Vollzeit (40 Stunden/Woche)
VZÄ	=	Vollzeitäquivalent

Hinweis:

Wir verwenden in diesem Bericht aus Gründen der Kürze und Übersichtlichkeit bei Begriffen wie Mitarbeiter, Fachbereichsleiter, Fachdienstleiter etc. nur die männliche Redeform. Soweit Frauen solche Positionen besetzen, sind sie selbstverständlich damit einbezogen.

1. Informationen zur Beratung

Wir verstehen uns als Dienstleister der Städte, Gemeinden und sonstigen kommunalen Körperschaften. Unser Ziel ist es, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden die kommunale Selbstverwaltung zu stärken und mit Blick auf die wirtschaftlichen Verfahrensweisen Spielräume aufzuzeigen.

Durch den kontinuierlichen Vergleich von Produkten und Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden während unserer Organisationsarbeit in den Städten, Gemeinden und sonstigen kommunalen Körperschaften sammeln wir gute Beispiele aus der kommunalen Praxis und geben diese im Rahmen unserer Beratung weiter.

Die Ergebnisse unserer Beratung sollen Ihnen praxisorientierte, individuelle und steuerungsrelevante Informationen und Empfehlungen liefern.

Die Beratung in Ihrem Hause hat Herr Hergen Korte durchgeführt.

2. Auftrag

Das Amt Schönberger Land hat uns mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung beauftragt. Das Amt strebt durch diese Untersuchung eine Optimierung bestehender Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe an. Insbesondere sollen in diesem Zuge die derzeitige Aufbauorganisation im Hinblick auf die Fachbereiche III (Bau- und Ordnungswesen) und IV (Gemeindeentwicklung) und die Personalausstattung der gesamten Verwaltung untersucht werden.

Die Erstellung neuer, auf die zukünftigen Strukturen ausgerichteter Stellenbeschreibungen sowie der dazugehörigen Stellenbewertungen sind weitere Ziele der Organisationsuntersuchung.

3. Beschreibung der Vorgehensweise

Im Rahmen der Organisationuntersuchung wurde zunächst die Ist-Situation vor Ort aufgenommen. Sodann wurden umfangreiche Fallzahlen und örtliche Bearbeitungszeiten erhoben. Auf dieser Grundlage wurden eine Personalbedarfsabschätzung vorgenommen und darauf aufbauend dann unter Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten die zukünftige Organisationsstruktur und die zukünftigen individuellen Stellenzuschnitte erarbeitet. In einem letzten Schritt wurden für die zukünftigen Stellen Stellenbewertungen erstellt.

3.1. Erfassung der Ist-Situation

Zunächst wurde als Grundlage für die weiteren Schritte der Ist-Zustand der Organisation unter den Aspekten

- Aufbauorganisation, interne Organisationsregelungen
- Ablauforganisation
- Stellenzuschnitt
- Fallzahlen

betrachtet.

Für die Erfassung **der Aufbauorganisation und internen Organisationsregelungen** stellte uns das Amt Schönberger Land zunächst alle bestehenden Organisationsunterlagen (Organisationspläne, Dienstanweisungen, alte Stellenbeschreibungen, Stelleplan) zur Einsichtnahme zur Verfügung.

Nach einer bürointernen Durchsicht und Bewertung dieser Unterlagen wurden in mehreren vor-Ort-Terminen Interviews mit allen in die Organisationsuntersuchung einbezogenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geführt.

Dabei wurden für die Ablauforganisation und die derzeitigen Stellenzuschnitte

- die auf der Stelle zu erledigenden Aufgaben,
- Hemmnisse/Besonderheiten bei der Aufgabenerledigung,

- Arbeitsabläufe auf den jeweiligen Stellen und
- Schnittstellen zu anderen Stellen

ermittelt.

Daraus wurden Arbeitsplatzbeschreibungen für die derzeitigen Stellen gefertigt. Diese Stellenbeschreibungen wurden dem Auftraggeber zur Nachprüfung und Abstimmung übergeben. In diesem Zuge wurden auch die prozentualen Zeiteile für die einzelnen Arbeitsvorgänge von den Mitarbeitern auf Grund der Ist-Situation geschätzt und eingetragen. Erst nach Freigabe dieser Beschreibungen sind wir in die weiteren Arbeitsschritte eingestiegen.

Zur Ermittlung des derzeitigen Auslastungsgrades der einzelnen Mitarbeiter wurden dann, soweit sie vorhanden waren, **Fallzahlen** für die letzten 3 Jahre erhoben. Dafür haben wir eine Erhebungstabelle zur Verfügung gestellt. Die Fallzahlen wurden von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern ermittelt, innerhalb der Verwaltung verifiziert und an uns weitergegeben.

In diesem Zuge wurden auch Angaben zu Investitionssummen bzw. Bauunterhaltungskosten und Planungskosten aus dem Bereich der Bauverwaltung geliefert.

Dort wo keine Fallzahlen zur Verfügung standen, haben wir mit unterschiedlichen den Anforderungen der Aufgaben entsprechenden analytischen Methoden den Zeitbedarf ermittelt.

Das Datenmaterial aus Stellenanalysen und Fallzahlenerhebung bildete die Grundlage für die spätere Personalbedarfsabschätzung.

3.2. Erstellen der Personalbedarfsabschätzung

Die Personalbedarfsabschätzung erfolgte – soweit dies möglich war – auf der Basis von Fallzahlen (summarische Methode). Die Fallzahlen wurden mit mittleren Bearbeitungszeiten multipliziert und zeigten damit den rechnerischen Zeitbedarf für die Aufgabenerledigung an.

Dort wo keine Fallzahlen vorlagen, haben wir auf die Selbsteinschätzungen der Mitarbeiter zu den täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Bearbeitungszeiten zurückgegriffen. Diese

Selbsteinschätzungen haben wir mit uns bekannten Werten aus vielen anderen Organisationsuntersuchungen in vergleichbaren Kommunen abgeglichen und im Bedarfsfall mit der Verwaltungsleitung abgestimmt.

3.3. Erarbeitung des Soll-Konzeptes für die Aufbauorganisation und die zukünftigen Stellenzuschnitte

Die Soll-Struktur der zukünftigen Aufbauorganisation und die zukünftigen Stellenzuschnitte haben wir in einem mehrtägigen Workshop mit den Führungskräften der Verwaltung erarbeitet, wobei die Neuordnung von Tätigkeiten insbesondere vor dem Hintergrund einer sinnvollen, effizienten und kostenoptimierten Aufgabengruppierung erfolgte.

3.4. Erarbeitung der Stellenbewertungen

Die Stellenbewertungen haben wir abschließend auf der Grundlage der noch einmal mit der Verwaltung abgestimmten Soll-Stellenbeschreibungen in unserem Büro erarbeitet.

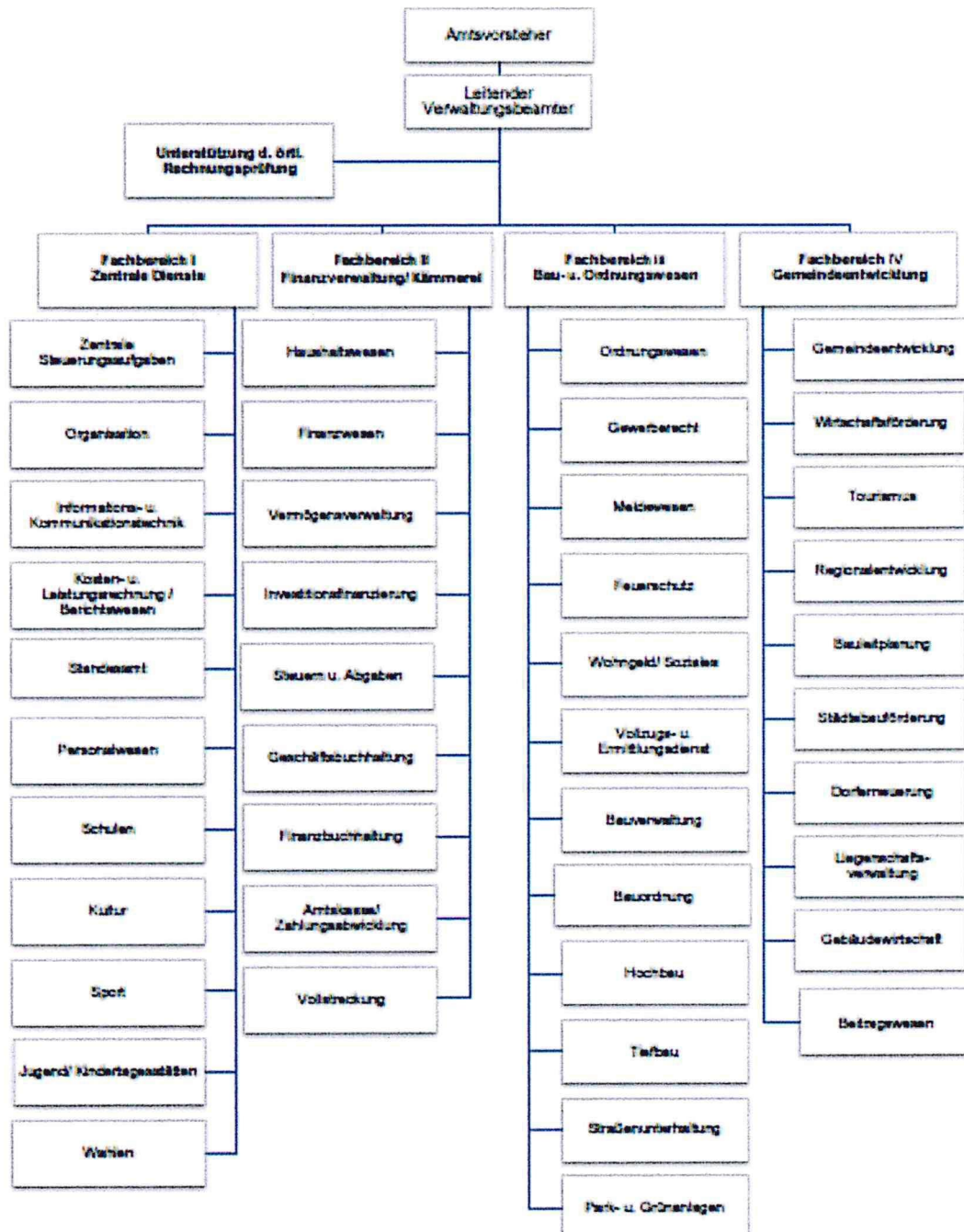
4. Beschreibung und Bewertung des Ist-Zustandes

Das Amt wurde 2004 aus dem Amt Schönberg-Land und der Stadt Schönberg gebildet. Zum 01. Januar 2005 kamen die Gemeinde Selmsdorf und die Stadt Dassow aus dem Amt Ostseestrand hinzu. Das Amt erledigt neben den eigenen Aufgaben die Verwaltungsgeschäfte für 10 weitere Kommunen. Im Amtsbereich leben insgesamt ca. 18.500 Menschen (Stand 31.12.2016) Einwohnern¹.

¹ Angabe der Verwaltung

4.1. Aufbauorganisation

Die aktuelle Aufbauorganisation stellt sich wie folgt dar:



Es bestehen 4 Fachbereiche und eine Stabsstelle für die örtliche Rechnungsprüfung. Unterhalb dieser Ebene gibt es formell keine weitere Hierarchieebene. Allerdings gibt es im Fachbereich

III (Bau- und Ordnungswesen) faktisch eine Unterteilung in 2 Sachgebiete, nämlich das Bauwesen (Sachgebietsleitung Frau Kopp) und eben das Ordnungs- und Sozialwesen (Sachgebietsleitung Frau Surkamp).

Dem Fachbereich 1 (zentrale Dienste) sind 10 Mitarbeiter, dem Fachbereich 2 (Finanzverwaltung/Kämmerei) 12 Mitarbeiter, dem Fachbereich 3 (Bau- und Ordnungswesen) 14 Mitarbeiter² und dem Fachbereich IV (Gemeindeentwicklung) 8 Mitarbeiter zugeordnet (alles ohne nachgeordnete Einrichtungen wie z.B. Schulen, Kindergärten). Die Stabsstelle ist mit einer Mitarbeiterin besetzt.

Ungewöhnlich ist bei dieser Gliederung die Aufteilung der Fachbereich III und IV, da beiden Bereiche sich mit eng ineinandergreifenden Aufgaben befassen. Diese Fachbereichsgliederung ist aber der Zusammenführung von Personal im Zuge der Amtsbildung und -erweiterung in den Jahren 2004/2005 geschuldet und insofern im Zustandekommen nachvollziehbar. Die Leitungsspannen sind annähernd gleich groß.

Die vorgefundene Gliederung entspricht nur in Ansätzen unseren Vorstellungen vom Aufbau einer dienstleistungsorientierten Verwaltung in Kommunen dieser Größenordnung. Schwächen haben wir tatsächlich im Schnittstellenbereich der Fachbereiche III und IV festgestellt (hier stellt sich nach unseren Eindrücken aus den Interviews zu oft die Frage der Zuständigkeit). Zudem sind einige stark kunden-/bürgerorientierte Dienstleistungen dem Fachbereich I andere wiederum dem Fachbereich III zugeordnet. Damit gibt es keine einheitliche (Erst-)Anlaufstelle für die Abnehmer der verschiedenen Dienstleistungen. Zudem ist die räumliche Situation in den beiden Gebäuden „Am Markt 15“ u.a. durch schmale Treppen nicht sehr kundenfreundlich und das Auffinden des Amtsgebäudes „Am Markt 15“ wird für Ortsfremde zudem durch eine nicht vorhandene Ausschilderung erschwert.

4.2. interne Organisationsregelungen

An internen Organisationsregelungen wurden uns zur Verfügung gestellt:

- Dienstanweisung über die Nutzung der Internetdienste,

² davon 3 Mitarbeiter für den Außendienst

- Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung,
- Dienstanweisung zur Handhabung von E-Mail,
- Dienstanweisung zur Organisation des Rechnungswesens,
- Dienstanweisung zur gleitenden Arbeitszeit,
- Stellenplan und Stellenquerschnitt 2017 des Amtes,
- Stellenpläne der amtsangehörigen Kommunen,
- Verwaltungsgliederungsplan,
- div. gesonderte Organisationsverfügungen und
- div. alte nicht mehr aktuelle Stellenbeschreibungen.

Damit sind die meisten unbedingt notwendigen Bereiche formell geregelt. Nach einer Sichtung dieser Unterlagen ergaben sich aus unserer Sicht auch keine Handlungsbedarfe. Die Regelungen sind nach unserem Eindruck zeitgemäß und werden den gegenseitigen Interessenlagen gerecht.

Die eigentlich aus unserer Sicht noch fehlenden Dienstanweisungen für Straßenkontrollen, für Spielplatzkontrollen und für Baumkontrollen werden zumindest solange nicht benötigt, wie diese Leistungen an Externe vergeben werden. Im Zuge dieser Vergaben werden die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Kontrolle durch die Leistungsverzeichnisse definiert. Dabei sind diese Leistungsverzeichnisse natürlich an sich evtl. ändernde Haftungsregularien anzupassen.

4.3. Ablauforganisation und Aufgabenerledigung

Bei der Ablauforganisation und Stellenzuschnitten haben wir unser Hauptaugenmerk auf die nachstehenden Faktoren gelegt:

- Art und Inhalt der anfallenden Prozesse
- die Aufgabenverteilung (Aufteilung, Schnittstellen)
- die Kommunikation (formale Anweisungen und informelle Wege)
- die Zusammenarbeit (Arbeitsanweisungen, freie Zusammenarbeit)
- die Motivation und Zufriedenheit (Betriebsklima)

Die zu erledigenden Aufgaben entsprechen weitgehend dem üblichen Aufgabenbestand einer vergleichbaren Kommunalverwaltung.

Hinsichtlich der individuellen Arbeitsauslastung war der Tenor der meisten Interviews eine gefühlte persönliche Überlastung der einzelnen Mitarbeiter. Dieser Eindruck wurde von den Leitungsebene der Verwaltung auch bestätigt. Allgemein herrscht der Eindruck vor, dass die Verwaltung mit zu wenig Personal ausgestattet ist.³ Das führt natürlich an einigen Stellen zu einer gewissen Unzufriedenheit mit der individuellen Situation. Insgesamt ist das Betriebsklima nach unserem Eindruck aber trotzdem vollauf zufriedenstellend und alle Mitarbeiter versuchen, unter den gegebenen Bedingungen das Bestmögliche zu leisten.

Folgende Besonderheiten sind uns bei der Aufgabenerledigung aufgefallen:

- Es gibt einen Dienstleistungsvertrag mit einem Unternehmen in Bremen zur Erledigung der Personalsachbearbeitung und -abrechnung. Grundgedanke ist es wohl, die in diesem schwierigen Aufgabenfeld ansonsten im Hause notwendige Fachkompetenz nicht unbedingt vorhalten zu müssen und dadurch niedrigere Eingruppierungen zu ermöglichen.

Diese Überlegung können wir grundsätzlich nachvollziehen. Hinweisen möchten wir aber darauf, dass der „Preis“ für diese Dienstleistung in etwa den Personalkosten einer Vollzeitstelle der Entgeltgruppe 8 entspricht. Zusätzlich wurden im Rahmen der Fallzahlenerhebung für die Aufgaben der Personalverwaltung Zeitanteile von insgesamt 0,87 VZÄ geltend gemacht. In der Summe aus der in VZÄ umgerechneten Zahlung an den Dienstleister und den immer noch in der Verwaltung aufgewendeten Zeiten, werden damit 1,87 VZÄ für diesen Bereich verwendet. Dieser Wert liegt deutlich höher als wir ihn aufgrund unserer Vergleichswerte für das Amt Schönberger Land bei vollständig eigener Erledigung der Personalverwaltungsaufgaben im Hause definieren würden (1,03 VZÄ).

Es sollte aus unserer Sicht geprüft werden, ob der (Personalkosten-)Vorteil der niedrigeren Eingruppierungen nicht durch diesen höheren Zeitaufwand „aufgefressen“ wird.

³ Schon an dieser Stelle sei angemerkt, dass dieser Eindruck aus unserer Sicht zu Recht besteht: Unten mehr dazu.

- verschiedene Aufgaben sind in der Verwaltung auf mehrere verschiedene Mitarbeiter verteilt. So werden z.B. die Geldspenden zwar zentral im Fachbereich II, alle Sachspenden aber durch die verschiedenen jeweils für ein Objekt/eine Aufgabe zuständigen Mitarbeiter bearbeitet. Das gleiche ist im Rahmen der Mitgliedschaftsverwaltung, der Verwaltung der Liegenschaften, der Bearbeitung von Schadenersatzansprüchen oder Gebührenkalkulationen der Fall (mit den Mitgliedschaften des Amtes sind z.B. 4 verschiedene Mitarbeiter befasst; einige Gebäude werden von Mitarbeitern betreut, die mit dem eigentlich dem Fachbereich IV zugeordneten Liegenschaftsmanagement sonst nichts zu tun haben; Gebührenkalkulationen machen mindestens 3 verschiedene Mitarbeiter).

Diese Art der Aufgabenverteilung bedingt, dass das jeweils erforderliche Fachwissen für die jeweilige Aufgabe an mehreren Stellen in der Verwaltung parallel vorgehalten werden muss. Da diese querverteilten Aufgaben aber bei den jeweiligen Stellen immer nur sozusagen ein kleines „Annex“ sind, gehen wir davon aus, dass das erforderliche Fachwissen dort doch eher oberflächlicher Art ist.

Bei der Stellenbildung haben wir uns deshalb von dem Grundgedanken leiten lassen, solche Aufgaben an einer Stelle zu konzentrieren.

- Im Zusammenhang mit der leistungsorientierten Bezahlung werden Zielvereinbarungen zwischen den verschiedenen Führungskräften und den ihnen zugeordneten Mitarbeitern getroffen. Diese Zielvereinbarungen werden jedoch an keiner Stelle „harmonisiert“, also in ihren Schwierigkeitsgrad so gut es geht aneinander angeglichen. Im Ergebnis besteht damit die Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter sich sehr stark engagieren muss, um sein Ziel zu erreichen und ein anderer das nicht nötig hat. Diese „Ungerechtigkeit“ lässt die Akzeptanz für dieses Instrument sicher nicht wachsen.
- Grundsätzlich werden die (Tiefbau-)Investitionsmaßnahmen in ein GIS-Verfahren, das vom Zweckverband Grevesmühlen gepflegt wird, eingearbeitet. Dafür müssen die Maßnahmen natürlich dem Zweckverband gemeldet werden.

Diese Weitergabe der Informationen zur Aktualisierung des GIS scheint bisher aber nicht als „Standartprocedere“ bei der Stelle, die die jeweilige Baumaßnahme verantwortet (und abschließt), etabliert zu sein. Nötig ist wohl immer erst ein Anstoß aus dem Fachbereich II, der die fertige Maßnahme im Zuge der Anlagenbuchhaltung als sog. „Anlage im Bau“ buchhalterisch auflösen muss.

- Im Zuge der Erstellung von Einladungen zu Gremiensitzungen erscheint uns der Workflow und damit der notwendige Zeitaufwand sehr hoch. Probleme gibt es wohl einerseits, weil im Rahmen der Abstimmung der Tagesordnung mit den jeweiligen Vorsitzenden häufig erst dann Beratungspunkte „auftauchen“, die dann in diesem schon fortgeschrittenen Bearbeitungsstadium zeitintensiver als nötig nacherfasst werden müssen und zum anderen in der rechtzeitigen Zulieferung von Vorlagen aus der Verwaltung für im Fachverfahren angemeldete Tagesordnungspunkte. Diese Vorlagen müssen vom Ratsbüro häufig zum Termin der Erstellung der Einladung erst in der übrigen Verwaltung angefordert werden.

Dieser Ablauf verursacht Wartezeiten bzw. Mehrfachbearbeitungen im Ratsbüro und wäre aus unserer Sicht durch eine höhere „Disziplin“ der Beteiligten durchaus zu minimieren.

- Das Bereinigen des sog. „Irrläuferkontos“ wurde uns als sehr zeitaufwendig geschildert.

Der Grund liegt wohl darin, dass in diesem Zuge häufig gesucht werden muss, wo eine eingegangene Zahlung denn zuzuordnen ist.

Eine einfache Abhilfe läge aus unserer Sicht darin, dass schon beim Begründen einer (Ein-)Zahlungsverpflichtung (z.B. Vertragsabschluss oder Bescheiderteilung) diese zu erwartende Einzahlung vom Sachbearbeiter zum Soll gestellt wird. Damit wäre dann die Zuordnung/Buchung in der Kasse beim Eingang der Zahlung sofort klar.

- Als gut bewerten wir die Einführung des digitalen Rechnungseingangs. Insbesondere durch den Einsatz der digitalen Signatur ist der Papierlauf auf ein Minimum reduziert.
- Als klaren Vorteil beurteilen wir die schon erfolgte Einführung des Dokumentenmanagementsystems in der Verwaltung. Das Verfahren wird jedoch nach unserer Wahrneh-

mung nicht von allen Mitarbeitern tatsächlich als führendes System für die Dokumentenablage genutzt. Teilweise wird wohl doch eher die alte Papierakte vervollständigt, als die digitale Ablage.

Das birgt aus unserer Sicht ein Risiko hinsichtlich der notwendigen vollständigen Dokumentation der Vorgänge. Hier sollte weiter Überzeugungsarbeit geleistet werden, damit das DMS tatsächlich vollständig gehalten wird. Im Übrigen bringt das auch eine Beschleunigung der Arbeitsabläufe mit sich, weil die benötigten Informationen nicht erst an verschiedenen Stellen gesucht und zusammengetragen werden müssen, sondern sofort dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden (dies ist insbesondere vor dem Hintergrund sonst notwendiger Transportzeiten von einem Amtsgebäude zum anderen wichtig).

Zu beachten ist hierbei allerdings, dass das DMS nicht für alle Fachaufgaben das geeignete Ablagesystem ist. So ist z.B. im Rahmen der Liegenschaftsverwaltung nach der Wahrnehmung der Betroffenen das vorhandene Fachverfahren besser für die Dokumentenablage als das DMS geeignet, weil Fachaufgabe und zugehörige Dokumente dort gut verknüpft sind.

Aus unserer Sicht spricht auch nichts gegen eine Erfassung der Dokumente in einem Fachverfahren. Zu achten ist nur darauf, dass die im Fachverfahren erfassten und erzeugten Dokumente durch geeignete Schnittstellen beider Verfahren automatisiert an das führende System übergeben werden. Dies wäre eine Anforderung an die Softwareanbieter, die sie sicherstellen müssen.

- Der Postverkehr zwischen den beiden Amtsgebäuden kann aus unserer Sicht noch optimiert werden.

Derzeit legen die Mitarbeiter im Gebäude „Dassower Str. 4“ die Ausgangspost unsortiert nach interner und externer Post in einen Sammelkasten. Diese Post wird dann täglich von einem Mitarbeiter nachsortiert und aufgeteilt auf 2 Mappen (für die Fachbereiche I und II im Gebäude „Am Markt 15“) und eine Mappe für die externe Post. Es erschließt sich uns nicht, warum die verschiedenen Mitarbeiter ihre Post nicht gleich auf diese Mappen aufteilen.

Unabhängig von diesen Dingen erlauben wir uns noch die weiteren Hinweise zu geben:

- Das Haus „Am Markt 15“ sollte für Ortsfremde besser als Amtsgebäude zu erkennen sein.
- Wir empfehlen, den Arbeitsbereich des jetzigen Einwohnermeldeamtes etwas offener und kundenfreundlicher zu gestalten.

In diesem Bereich sollten dort auch möglichst viele Aufgaben, die in einem kurzen Kundenkontakt zu erledigen sind, angesiedelt werden (z.B. Annahme/Ausgabe diverser Anträge, verkauf Ostseemarken, Anmietung Trauerhallen, Gemeinschaftshäuser, Annahme von Fundsachen).

5. Personalbedarfsabschätzung

Das Datenmaterial aus Stellenanalysen, Fallzahlenerhebung und die im Folgenden beschriebenen Grundannahmen sind die Grundlage für unsere Personalbedarfsabschätzung.

Dabei bilden zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit und die mittleren Bearbeitungszeiten einer zu erledigenden Aufgabe die Basis für jede Personalbedarfsabschätzung

Wir gehen dabei von folgenden Überlegungen aus:

5.1. Jahresarbeitszeit

Bei der Ermittlung der zur Verfügung stehenden Jahresarbeitszeit legen wir allgemein anerkannte Berechnungen zugrunde, die durchschnittliche Urlaubs- und Krankheitszeiten sowie die Feiertage berücksichtigen. Wir gehen dabei von 10,7 Feiertagen, 14,72 Krankheitstagen und 31,75 Urlaubstagen je Mitarbeiter und Jahr aus.

Die Richtzahl für Beschäftigte beträgt – umgerechnet auf eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden – dann noch 97.860 Jahresarbeitsminuten (JAM).

Wir empfehlen, bei der Stellenbemessung sog. Rüstzeiten zu berücksichtigen.

Rüstzeiten sind u.a.

- Zeiten für die tägliche Herrichtung des Arbeitsplatzes
- Hoch- und Runterfahren von Rechnern
- Materialbeschaffung für den Arbeitsplatz
- Teilnahme an Personalversammlungen und Betriebsausflügen
- Private Gespräche mit dem Personalrat und mit Kollegen

Die oben genannte Richtzahl sollte um diese Rüstzeiten gekürzt werden.

Wir legen unseren Überlegungen üblicherweise Rüstzeiten von 10 % zugrunde. Damit ergibt sich folgende Normalarbeitszeit, die wir bei allen weiteren Überlegungen für die Personalbedarfsabschätzung verwendet haben:

$$97.860 \text{ JAM} - 10 \% = 88.074 \text{ JAM (entspricht 1.468 Jahresarbeitsstunden)}$$

Als sogenannte Normalarbeitszeit stehen also bei einer Vollzeitstelle 1.468 Jahresarbeitsstunden (JAS) zur Verfügung.

5.2. mittlere Bearbeitungszeiten

Als Ansatz für die mittleren Bearbeitungszeiten haben wir allgemein anerkannte Werte und teilweise eigene Erfahrungssätze verwendet, die wir aus vielen vergleichbaren Untersuchungen ermittelt haben. Überdies haben wir örtliche Bearbeitungszeiten erfragt, die wir auf Plausibilität geprüft haben. Eventuelle im Rahmen der Interviews festgestellte örtliche Besonderheiten bei der Aufgabenerledigung, wie z.B. die Fotoerstellung im Einwohnermeldeamt, haben wir ebenfalls einfließen lassen.

Dabei ist grundlegend zu unterscheiden in

- Stellen, deren Umfang anhand von Fallzahlen des Arbeitsplatzes ermittelt werden kann.

Wenn für solch einen Arbeitsplatz Fallzahlen für mehrere Jahre vorhanden sind, dann können die Durchschnittswerte mit mittleren Bearbeitungszeiten (mBz) multipliziert werden und so der Personalbedarf ermittelt werden.

- Stellen, für die keine oder nur wenige Fallzahlen vorliegen
Hier gibt es allgemeine Empfehlungen verschiedener Organisationen für die Besetzung solcher Stellen. Dort wo das notwendig war, haben wir solche Empfehlungen aufgegriffen und auf die Größenklasse der Amt Schönberger Land umgerechnet.
- Letztendlich muss in einigen wenigen Bereichen auf die Angaben der Mitarbeiter und der Verwaltungsspitze vertraut werden, wenn weitere Anhaltspunkte (Fallzahlen) nicht gegeben sind. Dadurch werden die Aussagen zum Stellenbedarf aber nicht verfälscht. In einem akzeptablen Rahmen wird damit den örtlichen Bedürfnissen und Anforderungen Rechnung getragen.

5.3. Untersuchungsrahmen

Nicht einbezogen in die weiteren Betrachtungen haben wir die Stellen des Leitenden Verwaltungsbeamten, die Stabsstelle „örtliche Rechnungsprüfung“, die Stellen der Außendienstmitarbeiter, mehrere Altersteilzeitstellen des Stellenplanes und die Stellen des Hausmeisters und der Reinigungskraft.

Diese Stellen definieren sich entweder per Gesetz oder ausschließlich nach dem politischen Willen der Gremien des Amtes oder haben mit der Erledigung der Verwaltungsaufgaben nichts zu tun und entziehen sich insofern einer Bemessung.

Weiter haben wir auf der Ist-Seite nur die derzeit tatsächlich besetzten Stellen mit ihrer jeweiligen aktuellen individuellen arbeitsvertraglichen Wochenarbeitszeit berücksichtigt, weil in der Ist-Situation eben nur dieses Stundenvolumen für die Aufgabenerledigung zur Verfügung steht.

5.4. Ergebnis

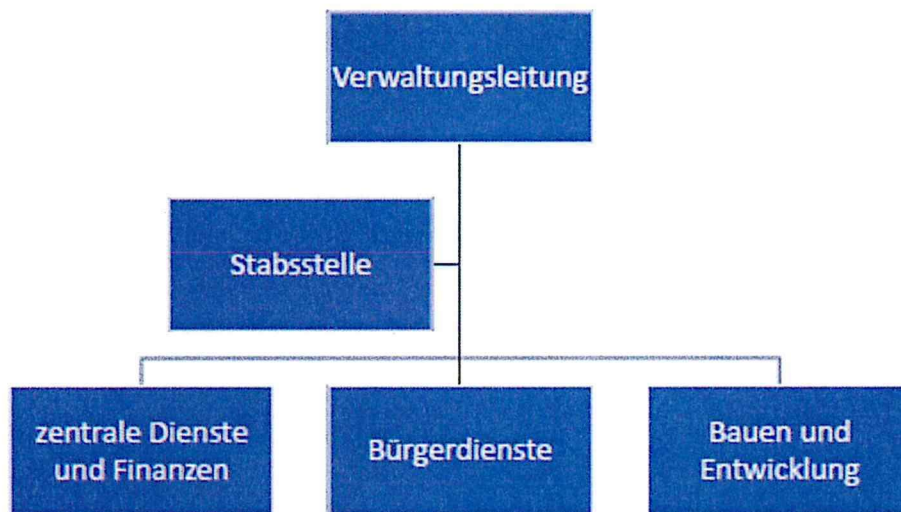
Auf der Basis dieser Vorüberlegungen haben wir zunächst einen Ist-Personalbestand von 39,28 VZÄ ermittelt.

Zu den einzelnen Fallzahlen und den sich daraus ergebenden Personalbedarfen für die verschiedenen Aufgaben verweisen wir auf die Anlage 1.

Demgegenüber ergab sich ein Bedarf in Höhe von 49,82 VZÄ. Im Einzelnen wird hierzu auf die Anlage 1 verwiesen.

6. Vorschlag zur künftigen Aufbauorganisation

Grundsätzlich würden wir eine Aufbauorganisation nach dem folgenden Schema befürworten:



Wir halten das grundsätzlich für den Verwaltungsaufbau, der in einer Kommune dieser Größenordnung am besten den unterschiedlichen Bedürfnissen (möglichst optimale Dienstleistungen für Bürger und Bürgerinnen sicherstellen, Vorhalten und Erhalten einer ausreichenden Infrastruktur und effiziente Steuerung der eigenen Leistungserstellung) gerecht wird.

Wir anerkennen jedoch die örtliche Interessenlage und haben uns deshalb bei unseren weiteren Überlegungen davon leiten lassen, den Standort „Am Markt 15“ auch weiterhin mit einer Publikumsfrequenz zu erhalten.

Vor diesem Hintergrund halten wir die folgende Aufbauorganisation für das Amt Schönberger Land als am besten geeignet:

Amtsvorsteher				
LVB				
Stabsstelle "örtliche Rechnungsprüfung"	I - zentrale Dienste FBL	II -Finanzverwaltung/Kämmerei FBL	III - Ordnung und Soziales FBL	IV - Bauen und Gemeindeentwicklung FBL
	zentrale Steuerungsaufgaben	Haushaltswesen	Ordnungswesen	Bauverwaltung
	Organisation	Gebühren-/Beitragskalkulationen	Gewerberecht	Gemeindeentwicklung/Bauleitplanung
	Informations- und Kommunikationstechnik	Vermögensverwaltung	Meldewesen	Wirtschaftsförderung/Tourismus
	Personalwesen	Investitionsfinanzierung	Feuerschutz	Städtebauförderung
	Schulen	Steuern und Abgaben	Standesamt	Hochbau
	Kultur	Geschäftsbuchhaltung	Wohngeld/Soziales	Gebäudemanagement & Bewirtschaftung
	Sport	Finanzbuchhaltung	Straßenverkehr und - widmungsverfahren	Tiefbau
	Jugendarbeit/Kindertagesstätten	Amtskasse/Zahlungsabwicklung	Vollzugs- und Ermittlungsdienst	Straßenunterhaltung
	zentrale Vergabestelle	Vollstreckung		Park- und Grünflächen
	ÖPNV	Beitragswesen		

7. Vorschlag zum Personalkonzept

Wie oben dargelegt, besteht nach unserer Einschätzung ein zusätzlicher Personalbedarf in Höhe von rd.10,5 VZÄ.

Ein Teil dieser fehlenden Personalkapazität sollte ausgeglichen werden, indem die derzeitigen Teilzeitstellen auf Vollzeitstellen angehoben werden. Das entspräche im Übrigen auch der Ausweisung dieser Stellen im Stellenplan. Allein dadurch können im derzeitigen Personalbestand rd. 0,5 VZÄ zusätzlich aktiviert werden.

Daneben gibt es 2 Mitarbeiterinnen, die derzeit längerfristig erkrankt bzw. in Elternzeit sind und eine Stelle im Stellenplan ist derzeit gar nicht besetzt. Durch die Rückkehr der beiden Mitarbeiter an den Arbeitsplatz und die Besetzung der freien Stelle stehen damit weitere 3 VZÄ zur Verfügung.

Im Ergebnis müssen damit rd. 6,5 Stellen neu geschaffen werden.

In diesem Zusammenhang regen wir die Überlegung an, die Berechnung der Erschließungs- und Anschlussbeiträge und Kalkulation der Beiträge der Wasser- und Bodenverbände auf einen externen Dienstleister zu übertragen. Durch diesen Schritt könnten weitere Personalkapazitäten in der Verwaltung eingespart werden.

Die zukünftigen Stellenzuschnitte haben wir in einem Workshop mit der Verwaltungsleitungsebene und unter Beteiligung des Personalsrats erarbeitet. Die Soll-Stellenbeschreibungen sind als Anlage 2 beigelegt.

Die für diese Soll-Stellen erarbeiteten Bewertungen nach dem geltenden Tarifrecht bzw. nach dem von der KGSt entwickelten Verfahren⁴ sind als Anlage 3 beigelegt.

8. Schlussbemerkung

Wir sind davon überzeugt, dass das Amt und die amtsangehörigen Gemeinden bei einer Umsetzung der in diesem Bericht empfohlenen Maßnahmen den zukünftigen Entwicklungen beruhigt entgegensehen können.

Wir bedanken uns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes Schönberger Land für die freundliche Aufnahme im Rathaus und die offenen Gespräche.

Insbesondere bedanken wir uns bei Herrn Frank Lehmann und Frau Anke Lütgens für die freundliche, verbindliche und immer konstruktive Zusammenarbeit sowohl im persönlichen wie telefonischen Kontakt.

⁴ vgl. KGSt-Gutachten 1/2009

Für eine Begleitung des Umsetzungsprozesses stehen wir bei Bedarf zur Verfügung.

Heilbronn, im September 2017