

Beratende Äußerung

gemäß § 88 Abs. 2 SäHO i. V. m. § 96 Abs. 1 Satz 3 SäHO

Organisationsmodell für Gemeinden
mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern

Februar 1997

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>	
1	Zusammenfassung	6
2	Vorbemerkungen	11
2.1	Ziel der Beratenden Äußerung	11
2.2	Vorgehensweise	12
3	Situation in den sächsischen Gemeinden	14
3.1	Stand der Entwicklung	14
3.2	Organisationsstrukturen	14
3.3	Personalbestand	15
3.3.1	Anzahl der Beschäftigten	15
3.3.2	Stellen	17
3.3.3	Ausbildungsstand	18
3.4	Aufgabenbestand und -wahrnehmung	19
4	Hinweise zur Organisationsuntersuchung	21
4.1	Ablauf einer Organisationsuntersuchung	21
4.2	Methodische Grundlage der Personalbedarfsberechnung	23
4.3	Erfassung und Auswertung der Zeit- und Mengendaten	24
4.3.1	Erfassung der Aufgaben	24
4.3.2	Erfassung des Zeitaufwandes	25
4.3.3	Erfassung der Arbeitsmenge	27
4.3.4	Auswertung der erhobenen Zeit- und Mengendaten	27
4.4	Analyse von Verwaltungsprozessen	28
4.4.1	Auswahl	28
4.4.2	Aufnahme	30
4.4.3	Gestaltung	31
4.5	Einsatz von Informationstechnik	37
5	Organisationsmodell	39
5.1	Annahmen	40
5.2	Organisation	42
5.2.1	Organisationsstruktur	42
5.2.2	Organisationsstruktur - perspektivisch -	43

	<u>Seite</u>	
5.3	Stellenbildung	44
5.4	Stellenbewertung	45
6	Übersichten zum Organisationsmodell	48
6.1	Dreigliedrige Organisationsstruktur	48
6.2	Zweigliedrige Organisationsstruktur	49
6.2.1	Variante I	49
6.2.2	Variante II	50
6.3	Geschäftsverteilungsplan	51
6.3.1	Bürgermeistersekretariat	51
6.3.2	Hauptamt	51
6.3.3	Kämmerei	53
6.3.4	Bauamt	54
7	Schlußbemerkungen	56

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Ergebnisse der Zeiterhebung in den geprüften Gemeinden
- nach Aufgabenhauptgruppen -
- Anlage 2 Aufgabenkatalog
- Anlage 3 Kostenvergleich externer/interner Durchführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung

Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT-O	Bundes-Angestellentarifvertrag - Ost
BauGB	Baugesetzbuch
DV	Datenverarbeitung
FG.	Fallgruppe
GK	Größenklasse
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
IT	Informationstechnik
Kat-Nr.	Katalog-Nummer
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KPMG	KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
PC	Personalcomputer
SächsKAG	Sächsisches Kommunalabgabengesetz
SAKD	Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung
SB	Sachbearbeiter
SG	Sachgebiet
SMF	Sächsisches Staatsministerium der Finanzen
SMI	Sächsisches Staatsministerium des Innern
SRH	Sächsischer Rechnungshof
SSG	Sächsischer Städte- und Gemeindetag
Std.	Stunden
VbE	Vollbeschäftigteneinheiten
Verg. Gr.	Vergütungsgruppe
VKA	Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
VOB/A	Verdingungsordnung für Bauleistungen/Teil A

1 Zusammenfassung

Die zugrundeliegende Untersuchung sowie die Erarbeitung des Organisationsmodells erfolgte in Abstimmung mit dem SSG, dem SMF und dem SMI. Maßgeblich unterstützt wurde der SRH von der KPMG.

Die Beratende Äußerung beinhaltet neben dem Organisationsmodell die Darstellung des Ist-Zustandes aller Gemeinden des Freistaates Sachsen der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner und gibt Hinweise zu Organisationsuntersuchungen.

Das Organisationsmodell umfaßt die Bildung der Organisationsstrukturen, die Ermittlung des Stellenbedarfs sowie die Stellenbewertung. Es bezieht sich ausschließlich auf die Kernverwaltung und nicht auf nachgeordnete oder ausgegliederte Bereiche und Einrichtungen.

Situation in sächsischen Gemeinden

In den sächsischen Kommunen ist der Prozeß des Aufbaus von Verwaltungsstrukturen abgeschlossen. Ziel muß es jetzt sein, diese nach leistungsfähigen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten umzugestalten. Im Rahmen der Gemeindegebietsreform wird die jetzt schon erhebliche Anzahl der Gemeinden in der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner weiter zunehmen. Dies wird mit organisatorischen und strukturellen Veränderungen in den betroffenen Gemeinden verbunden sein.

In den 50 Gemeinden der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner im Freistaat Sachsen bestanden Organisationsstrukturen mit drei bis fünf Ämtern. Die Mehrzahl der Gemeinden wiesen einen dreigliedrigen Aufbau aus.

Der Personalbestand in der Kernverwaltung (ohne Bürgermeister) reichte im Jahr 1995 von rd. drei bis fünf Mitarbeitern pro 1.000 Einwohner. Weniger als vier Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner hatten 21 Gemeinden und 29 Gemeinden hatten mehr als vier Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner.

Die Bewertung vergleichbarer Stellen war in den Gemeinden der o. a. Größenklasse sehr unterschiedlich und teilweise überhöht.

Hinweise zur Organisationsuntersuchung

Grundlage für das vorliegende Organisationsmodell bildeten vor allem Organisationsuntersuchungen in vier ausgewählten Gemeinden dieser Größenklasse.

Diese Organisationsuntersuchungen zur Ermittlung des Personalbedarfs wurden auf der Basis der Zeit/Mengenmethode durchgeführt. Anschließend wurden einzelne Verwaltungsprozesse untersucht. Im wesentlichen sind nur solche für eine Analyse ausgewählt worden, bei denen eine hohe Ressourcenbindung (Arbeitszeit der Mitarbeiter) festzustellen war. Vorschläge dazu werden im Organisationsmodell benannt.

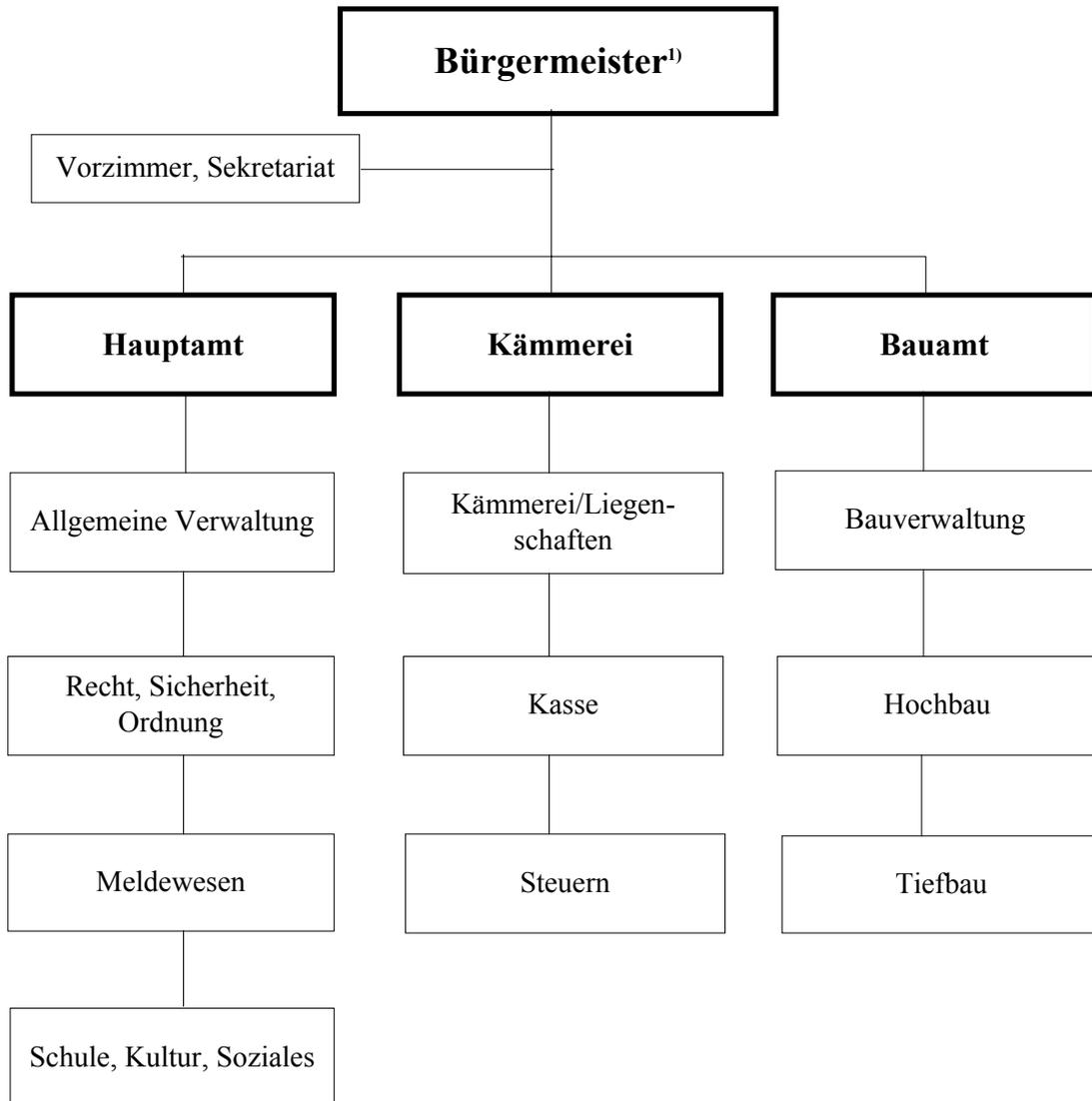
Organisationsmodell

Das Organisationsmodell besteht aus den klassischen drei Säulen einer Kommunalverwaltung, dem Hauptamt, der Kämmerei und dem Bauamt, mit jeweils nur wenigen nachgeordneten Sachgebieten.

Anhand des dreigliedrigen Modells wurden den Ämtern Aufgaben zugewiesen und dementsprechend die Stellen gebildet. Das Organisationsmodell weist 18,15 VbE aus. Bei einer angenommenen Einwohnerzahl der Modellgemeinde von 6.500 Einwohnern ergibt sich ein Stellenbedarf von rd. 2,8 VbE pro 1.000 Einwohner.

In Gemeinden mit einer vier- bzw. fünfgliedrigen Struktur sollte zunächst die Verringerung auf drei Ämter erfolgen und die Sachgebiete sollten schrittweise zusammengefaßt werden.

Der Organisationsaufbau ist wie folgt:



¹⁾ Wirtschaftsförderung oder andere für die Belange der Gemeinde besonders wichtige zentrale Aufgaben.

In der nachfolgenden Tabelle wird das Organisationsmodell in komprimierter Form mit Ämtern, Stellen (VbE) und Bewertungen dargestellt:

Amt	VbE	Vergütung nach BAT-O	
		Verg. Gr.	FG.
Sekretärin des Bürgermeisters ¹⁾	1,00	VII	1 b
• Hauptamt			
Amtsleiter Hauptamt ²⁾	1,00	IV a	1 a
Sachbearbeiter Allgemeine Verwaltung und Personal	1,00	V c	1 a
Sachbearbeiter Schule, Jugend und Kultur	0,50	VII	1 b
Sachbearbeiter Soziales	1,00	VII	1 b
Schreibkraft ³⁾	1,00	VIII	
Sachbearbeiter Recht, Sicherheit und Ordnung	1,00	V c	1 a
Sachbearbeiter Recht, Sicherheit und Ordnung - Straßenverkehrsangelegenheiten -	0,75	VII	1 a
Sachbearbeiter Meldewesen	1,00	VII	1 b
Sachbearbeiter Personenstandswesen	0,50	VI b	1 a
Bote	0,40		
• Kämmerei			
Amtsleiter Kämmerei	1,00	IV a	1 b
Sachbearbeiter Haushalt/Liegenschaften	1,50	V c	1 a
Kassenverwalter (mit Vollstreckung) ³⁾	1,00	V b	
Sachbearbeiter Kasse ³⁾	1,00	VII	
Sachbearbeiter Steuern/Gebühren	1,00	VII	1 b
• Bauamt			
Amtsleiter Bauamt ³⁾	1,00	IV a	1 a
Sachbearbeiter Bauverwaltung	0,50	VII	1 b
Sachbearbeiter Hochbau ³⁾	1,00	V c	17
Sachbearbeiter Tiefbau ³⁾	1,00	V c	17
Gemeindeverwaltung ohne Bürgermeister und nachgeordnete Einrichtungen		18,15	

¹⁾ Unter Anwendung des Vorschlages der VKA Schleswig-Holstein.

²⁾ Mit steigender Einwohnerzahl ist die Verg. Gr. IV a, FG. 1 b gegeben.

³⁾ Unter Anwendung von besonderen Tarifverträgen für bestimmte Berufsgruppen, z. B. für den Amtsleiter Bauamt der Tarifvertrag zur Änderung und Ergänzung der Anlage 1 a zum BAT (Angestellte in technischen Berufen).

Davon ausgehend, daß die Bautätigkeiten mit ihren vorgelagerten Planungsaufgaben in den Gemeinden eine rückläufige Tendenz aufweisen bzw. teilweise an Dritte übergeben wird, sollte für die Zukunft der Verwaltungsaufbau aus zwei Ämtern bestehen, dem Hauptamt und der Kämmerei.

2 Vorbemerkung

Der SRH setzt mit diesem Organisationsmodell seine beratende Tätigkeit auf dem Gebiet der Verwaltungsorganisation fort. Nach dem Organisationsmodell für Gemeinden mit 18.000 bis 25.000 Einwohnern wird nunmehr ein Modell für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern vorgelegt.

2.1 Ziel der Beratenden Äußerung

Aufgrund der Finanzsituation in den Kommunen des Freistaates Sachsen sind diese im verstärkten Maße gezwungen, ihre Verwaltungsorganisation so effizient und leistungsfähig wie möglich zu gestalten. Zur Unterstützung der dazu notwendigen Organisationsarbeit gibt der SRH den Kommunen - speziell denen der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner - mit diesem Organisationsmodell eine Hilfe. Aber auch für Gemeinden bis 10.000 Einwohner sowie Verwaltungsgemeinschaften und Verwaltungsverbänden kann dieses Modell eine Orientierung sein. Mit jedem Modell kann jedoch nur eine Leitlinie für die Organisationsarbeit gegeben werden. Maßgebend für die Umgestaltung der Verwaltung muß immer die Situation der einzelnen Gemeinde sein.

Die zugrundeliegende Untersuchung sowie die Erarbeitung des Organisationsmodells erfolgte in Abstimmung mit dem SSG, dem SMF und dem SMI. Maßgeblich unterstützt wurde der SRH von der KPMG.

Im Rahmen der Untersuchung waren aktuell bzw. zukünftig zu bewältigende Aufgaben und besondere personelle sowie sachliche Gegebenheiten im Freistaat Sachsen zu berücksichtigen. Das Organisationsmodell beinhaltet neben der Bildung der Organisationsstrukturen und der damit verbundenen Ermittlung des Personalbedarfs auch die Aufstellung eines Stellenplans sowie die Stellenbewertung als Orientierungshilfe für die Gemeinden dieser Größenklasse und die Kommunalprüfung.

Für einzelne wesentliche kommunale Aufgaben waren Kennzahlen zu entwickeln, um die Verwaltungseffizienz der Gemeinden zukünftig durch den SRH und die Rechtsaufsichtsbehörden leichter beurteilen zu können.

Die Erarbeitung des Organisationsmodells muß vor dem Hintergrund gesehen werden, daß

- die Anzahl der Kommunen mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern im Rahmen der Gemeindegebietsreform weiter zunehmen wird,

- eine Reduzierung der Personalausgaben in den Gemeinden aufgrund der finanziellen Situation erfolgen muß,
- vergleichbare Aufgaben in den einzelnen Kommunen aufbau- und ablauforganisatorisch abweichend bearbeitet werden sowie die Gemeinden unterschiedlich mit personellen und sachlichen Ressourcen ausgestattet sind.

2.2 Vorgehensweise

Ein wesentlicher Aspekt für die Gestaltung eines Organisationsmodells ist die Ermittlung des Personalbedarfs. Die Grundlage dafür bildeten vor allem Organisationsuntersuchungen in vier ausgewählten Gemeinden dieser Größenklasse. Zusätzlich wurden bei allen 50 Gemeinden dieser Größenklasse wesentliche Grunddaten wie:

- Geschäftsverteilungsplan,
- Organisationsstruktur,
- Personalbestand und -entwicklung,
- Stellenbesetzung und
- Aufgabenbestand

erhoben.

Für die Organisationsprüfung wurden die nachstehenden Gemeinden ausgewählt:

- Eibenstock
(Stadt in ländlicher Umgebung in Randlage; grenznaher Raum zu Tschechien)
- Engelsdorf
(Gemeinde in unmittelbarer Nachbarschaft einer Großstadt)
- Nossen
(Stadt in ländlicher Umgebung)
- Oberlungwitz
(Stadt im Verdichtungsraum zweier Großstädte)

Ausgangspunkt waren die von den Gemeinden zu erbringenden Leistungen und Aufgaben im Bereich der Verwaltung. Nicht untersucht wurden nachgeordnete oder ausgegliederte Bereiche und Einrichtungen.

In die Untersuchung wurden einschließlich der vier Bürgermeister alle Angestellten der jeweiligen Kernverwaltung einbezogen, wobei sich der Anteil der einzelnen Gemeinden ausgedrückt in VbE wie folgt verteilte:

Gemeinde	Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung (VbE)*	Einwohner am 30.06.1995	Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner (VbE)*
A	26,2	5.873	4,5
B	26,6	6.435	4,1
C	30,7	7.356	4,2
D	38,9	8.312	4,7

* ohne Bürgermeister

Die detaillierte Vorgehensweise bei den Organisationsuntersuchungen wird in Pkt. 4 ausführlich beschrieben.

3 Situation in den sächsischen Gemeinden

3.1 Stand der Entwicklung

Der Aufbau der Kommunalverwaltungen in den neuen Bundesländern ist abgeschlossen. Eine kontinuierliche Aufgabenbearbeitung ist gewährleistet. Jetzt sind die Anstrengungen auf eine Straffung und Optimierung der Strukturen hin zu einer effizienten Verwaltung gerichtet. Teilweise haben Gemeinden damit begonnen, einzelne Elemente des Neuen Steuerungsmodells¹⁾ bei der Umgestaltung ihrer Verwaltungsstrukturen einfließen zu lassen.

Das Aufgabenvolumen einiger weniger Bereiche liegt gegenwärtig immer noch über dem der alten Bundesländer. Die Gemeinden mußten z. B. Einrichtungen und das dazugehörige Personal übernehmen, da die Privatisierung bzw. Weitergabe an freie Träger noch nicht in jedem Fall erfolgt ist. Auch zur Überwindung des Nachholbedarfs auf infrastrukturellem Gebiet sind wesentliche Aktivitäten seitens der Gemeinden nötig.

Die Gemeinden stehen in dem Prozeß der Umgestaltung vor folgenden Aufgaben:

- kritische Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung im Bereich der freiwilligen Aufgaben;
- Entwicklung von personengebundenen zu sachbezogenen Organisationsstrukturen;
- mehr Eigenverantwortung anstelle von Detailanweisungen;
- Ausgliederung aus dem kameralen Haushalt, z. B. durch Eigenbetriebsgründung;
- Privatisierung bestimmter Aufgabenfelder;
- Schaffung einer effizienten und kostengünstigen Aufbauorganisation.

3.2 Organisationsstrukturen

In den Gemeinden der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner lagen Organisationsstrukturen mit drei bis fünf Ämtern vor, wobei die Mehrzahl der Gemeinden einen dreigliedrigen Aufbau auswies. Der prozentuale Anteil der Gemeinden mit fünf Ämtern betrug 18 v. H. (neun Gemeinden von 50). Entsprechend den Einwohnerzahlen der Gemeinden ergibt sich folgende Übersicht zur Anzahl der Gemeinden mit drei, vier oder fünf Ämtern:

¹⁾ Vgl.: KGSt-Berichte Nr. 5/1993 Das Neue Steuerungsmodell - Gründe, Konturen, Umsetzung
Nr. 10/1995 Das Neue Steuerungsmodell - Erste Zwischenbilanz.

Einwohner/Anzahl der Gemeinden	Gemeinden mit drei Ämtern	Gemeinden mit vier Ämtern	Gemeinden mit fünf Ämtern
5.000 bis 6.000	15	5	1
6.000 bis 7.000	7	2	6
7.000 bis 8.000	7	5	2
5.000 bis 8.000	29	12	9

Diese Übersicht zeigt, daß die Einwohnerzahl nicht immer bestimmend für den Aufbau der Verwaltungsstrukturen war. So gab es eine Reihe von Gemeinden mit 6.000 bis 7.000 Einwohnern, die einen fünfgliedrigen Organisationsaufbau auswiesen, während Gemeinden mit höheren Einwohnerzahlen nur drei Ämter einrichteten.

Alle Gemeinden der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner hatten Hauptamt, Kämmerei und Bauamt. Daneben wurden von 21 Gemeinden weitere Ämter in folgenden Bereichen eingerichtet:

- 13 Gemeinden mit einem Ordnungsamt;
- 10 Gemeinden mit einem Schulverwaltungs-, Sozial- und Kulturamt;
- 3 Gemeinden mit einem Ordnungs- und Sozialamt und
- 4 Gemeinden mit einem Amt für Wirtschaftsförderung.

Die unterschiedlichen Ämterbezeichnungen in den Gemeinden wurden für die Auswertung weitestgehend nach Sachzusammenhängen vereinheitlicht.

Bei der Auswertung der erhobenen Daten wurde die Anzahl der freiwillig wahrgenommenen Aufgaben der Ämteranzahl gegenübergestellt. Es zeigte sich, daß Gemeinden mit einem dreigliedrigen Verwaltungsaufbau mehr bzw. eine gleiche Anzahl freiwillige Aufgaben wahrnahmen als Gemeinden mit vier oder fünf Ämtern.

3.3 Personalbestand

3.3.1 Anzahl der Beschäftigten

Aufgrund der Datenerhebung in allen Gemeinden dieser Größenklasse ergab sich für das Jahr 1995 ein Personalbestand in der Kernverwaltung (ohne Bürgermeister), der von rd. drei bis fünf Mitarbeitern pro 1.000 Einwohner reichte.

Zwei Gemeinden wiesen einen Personalbestand unter drei Mitarbeitern pro 1.000 Einwohner aus.

21 Gemeinden hatten weniger als vier Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner und 29 Gemeinden mehr als vier Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner.

Vier von den 29 Gemeinden gaben einen Personalbestand über fünf Mitarbeiter pro 1.000 Einwohner an.

Begründet wurde der hohe Personalbestand teilweise mit Eingemeindungen und mit der Bildung von Verwaltungsgemeinschaften. Aber auch eine Reihe von freiwilligen Aufgaben, die nicht in jedem Fall zwingend notwendig von den Gemeinden wahrzunehmen waren, müssen an dieser Stelle genannt werden. Des weiteren führen Mängel in der Aufbau- und in der Ablauforganisation sowie eine unzureichende Mitarbeiterqualifizierung zu unnötig hohen Personalbeständen.

Bei überhöhten Personalbeständen kann die Ursachenfindung nur durch eine detaillierte Prüfung vor Ort erfolgen.

In den vier untersuchten Gemeinden wurde zur näheren Analyse des Personalbestandes ein ämterbezogener Vergleich erstellt. Dazu wurde zunächst durch Umgruppierungen eine weitgehende Einheitlichkeit in der Zuordnung einzelner Sachgebiete zu Ämtern vorgenommen.

Der Ist-Personalbestand stellt sich wie folgt dar:

Amt/Stelle	Gemeinde A*		Gemeinde B*		Gemeinde C*		Gemeinde D*	
	Mitarbeiter	VbE	Mitarbeiter	VbE	Mitarbeiter	VbE	Mitarbeiter	VbE
Bürgermeistersekretariat	1	1,0	1	1,0	1	1,0	1	1,0
Hauptverwaltung	11	11,0	17	15,8	18	16,7	20	19,7
Finanzverwaltung	7	6,7	6	5,8	7	7,0	11	10,5
Bauverwaltung	8	7,5	4	4,0	6	6,0	8	8,0
Gesamt	27	26,2	28	26,6	32	30,7	40	39,2

* ohne Bürgermeister

Der Durchschnitt der Ist-Daten sowie die maximale und die minimale Besetzung aus den vier geprüften Gemeinden ist wie folgt:

Amt/Stelle	Maximale Besetzung*		Minimale Besetzung*		Durchschnitt*	
	Mitarbeiter	VbE	Mitarbeiter	VbE	Mitarbeiter	VbE
Bürgermeistersekretariat	1	1,0	1	1,0	1	1,0
Hauptverwaltung	20	19,7	11	11,0	17	15,8
Finanzverwaltung	11	10,5	6	5,8	8	7,5
Bauverwaltung	8	8,0	4	4,0	7	6,4
Gesamt	40	39,2	22	21,8	33	30,7

* ohne Bürgermeister

Vorstehende Werte der maximalen/minimalen Besetzung spiegeln keine der untersuchten Gemeinden direkt wieder. Vielmehr handelt es sich jeweils um Extremwerte, zusammengesetzt aus den erhobenen Ist-Daten der jeweiligen Ämter.

3.3.2 Stellen

Die Besetzung vergleichbarer Stellen war in den 50 Gemeinden der o. a. Größenklasse sehr unterschiedlich.

Anhand der von den Gemeinden angegebenen Stellenbesetzungen kann davon ausgegangen werden, daß diese in mindestens 19 Gemeinden zu hoch sind.

In 13 Gemeinden waren Amtsleiter in der Vergütungsgruppe II BAT-O eingruppiert. Dabei hatten sechs Gemeinden zwei bzw. drei Amtsleiter in dieser Vergütungsgruppe.

In 12 Gemeinden waren bis zu zwei Mitarbeiter in der Vergütungsgruppe IV a BAT-O eingruppiert.

In Einzelfällen kann es plausible Gründe für eine derartige Stellenbewertung geben. Eine Überprüfung sollte jedoch erfolgen. In Gemeinden dieser Größenklasse ist die Mehrheit der Stellen von ihrem Anforderungsprofil her dem mittleren bzw. unteren Bereich der Vergütungsgruppen zuzuordnen.

Die relative Verteilung der Stellenbesetzungen auf einzelne Vergütungsgruppen - in der Zusammenfassung aller 50 Gemeinden - stellt sich wie folgt dar:

BAT-Vergütungsgruppe	Stellen (v. H.)
I - II	1,8
III - V b	27,7
V c - VI b	39,2
VII - X	31,3
Summe	100,0

3.3.3 Ausbildungsstand

Der Ausbildungsstand der Mitarbeiter, als ein wesentlicher Faktor bei der Aufgabenerledigung, wurde in den vier geprüften Gemeinden erfaßt.

In den Gemeinden war dieser sehr unterschiedlich. Es zeigte sich, daß Gemeindeverwaltungen mit einem hohen Personalbestand einen unterdurchschnittlichen Ausbildungsstand im Verhältnis zu den übrigen Gemeinden auswiesen.

Im Durchschnitt der untersuchten Gemeinden hat mehr als die Hälfte der Mitarbeiter einen Lehrgang nach dem Bopparder Modell absolviert, wie aus der Tabelle ersichtlich ist:

Ausbildungsstand	Mitarbeiter (v. H.)
Bopparder Modell - Grundlehrgang	57
Bopparder Modell - weiterführende Lehrgänge	4
Verwaltungsfachangestellter	15
Verwaltungsfachwirt	2
Studium der Verwaltungswissenschaften	2

3.4 Aufgabenbestand und -wahrnehmung

Neben den Pflicht- und Weisungsaufgaben werden eine Reihe von freiwilligen Aufgaben wahrgenommen. So gaben 27 der befragten 50 Gemeinden an, ein Freibad/Hallenbad zu betreiben. Ebenso unterhielten nahezu alle Gemeinden eine Bibliothek und führten Märkte durch. Ein Museum betrieben 19 Gemeinden.

Die Haushaltspläne in den geprüften Gemeinden enthielten für das Jahr 1996 folgende Ansätze:

Gemeinde	Haushaltsvolumen 1996			Gesamt pro Einwohner (DM/Einwohner)
	Verwaltungs- haushalt (TDM)	Vermögens- haushalt (TDM)	Gesamt (TDM)	
A	9.806,5	8.945,5	18.752,0	2.549
B	11.657,3	12.781,2	24.438,5	4.161
C	16.915,9	11.562,3	28.478,2	3.426
D	11.895,4	28.283,2	40.178,6	6.244

Der Bruttozeitaufwand für die Erledigung der Aufgaben in der Kernverwaltung stellt sich im Durchschnitt der vier geprüften Gemeinden prozentual zur Mitarbeiterkapazität wie folgt dar:

Nr.	Bezeichnung der Aufgabenhauptgruppe	Bruttozeitaufwand (v. H.)*
0	Allgemeine Aufgaben	29
1	Allgemeine Verwaltung	11
2	Finanzen	20
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	16
4	Schule, Kultur	3
5	Soziales	5
6	Bauverwaltung	14
7	Stadtreinigung	1
8	Wirtschaftsförderung	1
Summe		100

* ohne Bruttozeitaufwand des Bürgermeisters

Die Einzeldarstellung pro Gemeinde befindet sich in Anl. 1.

Die Zuordnung der Aufgaben zu Aufgabenhauptgruppen erfolgte in Anlehnung an den von der KGSt erarbeiteten Aufgabengliederungsplan¹⁾. Dieser Plan gliedert die Aufgaben in die Hauptgruppen 1 bis 8. Zur Kenntlichmachung der Zeitanteile für Führungsaufgaben bzw. Beratungen sowie Sekretariats- und Ablagearbeiten ist die Hauptgruppe 0 "Allgemeine Aufgaben" gebildet worden. Allein für diese Tätigkeiten sind rd. 29 v. H. des gesamten Bruttozeitaufwandes im Durchschnitt der geprüften Gemeinden angefallen.

In allen vier Gemeinden ist der Bruttozeitaufwand für diese Aufgabenhauptgruppe in der Hauptverwaltung am größten. Mit der Delegation von Aufgaben und Übertragung eines größeren Verantwortungsbereiches sind diese Zeiten zu verringern. Unzulänglichkeiten in der Ablauforganisation führen bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben zu vermehrten Absprachen, langen "Informationswegen" und Doppelarbeiten.

¹⁾ Vgl.: KGSt-Gutachten Organisationsmodell für Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften in der DDR (bis 5.000 Einwohner), Köln 1990.

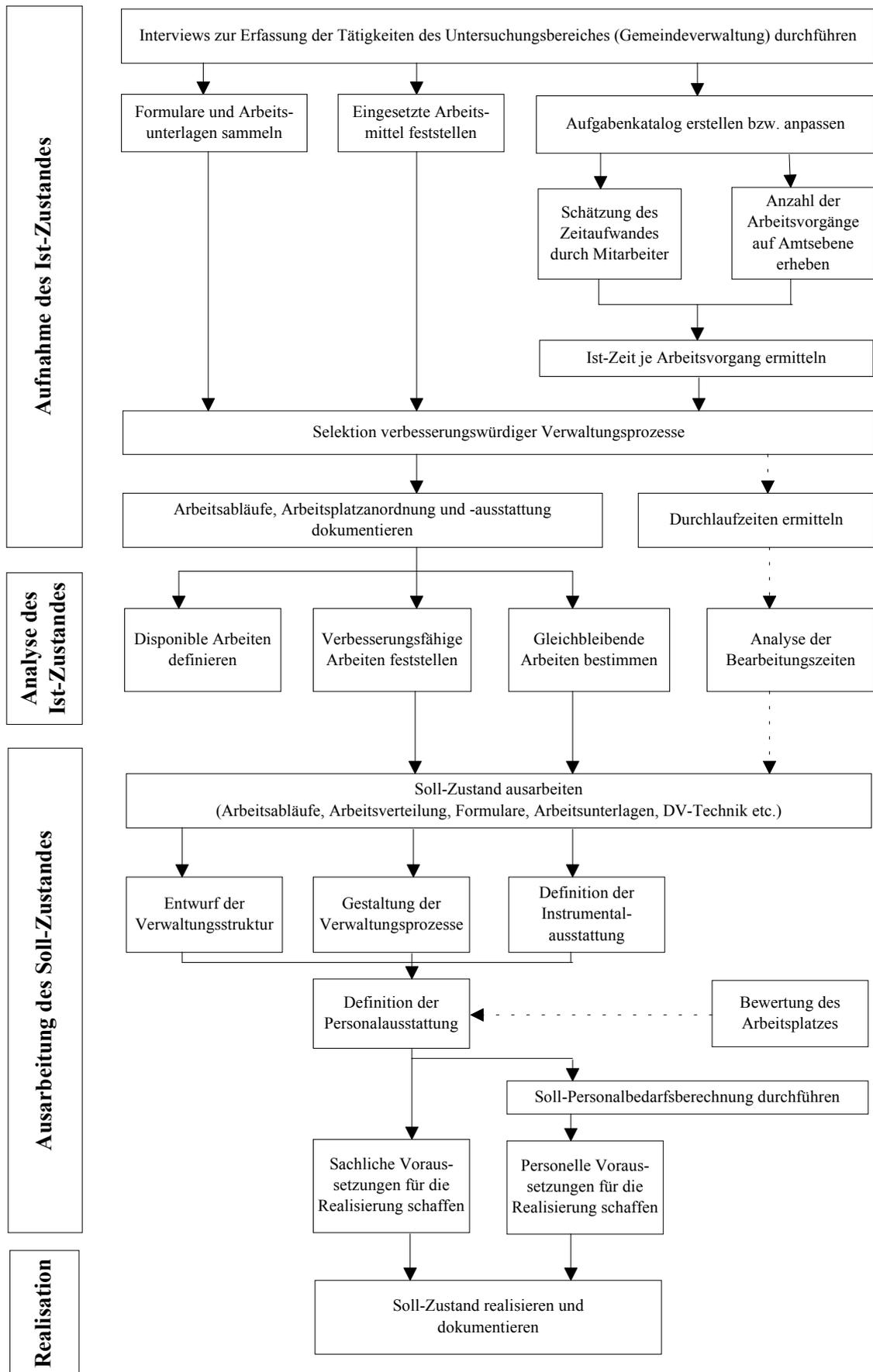
4 Hinweise zur Organisationsuntersuchung

Organisationsuntersuchungen können auf verschiedenen Wegen und mit unterschiedlichen Methoden durchgeführt werden. Zum Verständnis der Untersuchungsergebnisse und den daraus abgeleiteten Empfehlungen ist die Kenntnis der eingesetzten Untersuchungsmethode und des Untersuchungsverlaufes notwendig. Gleichzeitig wird damit eine Anleitung für interessierte Gemeinden vorgelegt, die ihre Verwaltung nach diesem Organisationsmodell reorganisieren wollen.

4.1 Ablauf einer Organisationsuntersuchung

Eine effiziente Gemeindeverwaltung setzt u. a. voraus, daß nur die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsplätze bestehen oder eingerichtet werden. Deshalb ist eine der wichtigsten Fragestellungen der Arbeitsorganisation die Festlegung der angemessenen Arbeitsmenge für die einzelne Arbeitskraft und für die Organisationseinheit bzw. der Personalbedarf für die Erledigung bestimmter Aufgaben.

Der Ablauf der Organisationsuntersuchung stellt sich schematisch wie folgt dar:



Ausgangspunkt einer Organisationsuntersuchung ist zunächst die Ermittlung des Ist-Zustandes der Gemeinde (Aufgabenvolumen, Arbeitskapazitäten, eingesetzte Arbeitsmittel usw.). In Abhängigkeit von der festgestellten Situation können sich tiefergehende Analysen anschließen, die weitere Informationen über Arbeitsabläufe, Durchlaufzeiten, Arbeitsplatzausstattung und -anordnung sowie die personelle Besetzung der Stellen liefern. Erst nach kritischer Betrachtung der Ergebnisse dieser Ist-Erhebungen wird ein Soll-Zustand formuliert. Hierbei kann sich die Gemeinde an den Vorschlägen des Organisationsmodells orientieren. Die Umsetzung ist vom Umfang der sachlichen und personellen Voraussetzungen abhängig.

4.2 Methodische Grundlage der Personalbedarfsberechnung

Die Organisationsuntersuchungen für das vorliegende Organisationsmodell wurden auf der Basis der Zeit-/Mengenmethode durchgeführt. Der Personalbedarf für eine Organisationseinheit wird bei diesem Verfahren auf der Basis eines Zeitbedarfswertsystems und eines entsprechenden Mengengerüsts in folgenden Schritten ermittelt:

- Erhebung und strukturierte Zusammenfassung aller Aufgaben einer Gemeindeverwaltung,
- Erfassung des Zeitaufwandes zur Aufgabenerfüllung durch Einschätzung,
- Feststellung der zu erledigenden Arbeitsmengen durch Schätzung.

Der Zeitaufwand wurde in Form von Bruttozeiten erfaßt. Darunter ist die Zeit zu verstehen, in der die Verwaltung üblicherweise arbeitet und somit für den Bürger Dienstleistungen erbringt. Dieser Zeitaufwand beinhaltet neben der reinen Ausführungszeit (Nettoleistungszeit) und den Nebenarbeitszeiten (Verlust- und notwendige Erholungszeiten) auch anteilig die Ausfallzeiten (Krankheit, Urlaub usw.).

Der Rückschluß auf Nettoleistungszeiten ist auf der Grundlage der von der KGSt ermittelten Nettoarbeitszeit für eine Normalarbeitskraft¹⁾ möglich. Ausgehend von einer monatlichen Bruttoarbeitszeit von 167,3 Std. wird daraus eine Nettoleistungszeit von 122,0 Std. im Monat abgeleitet:

Jahr		365,00 Tage
<i>abzüglich</i>		
Sonntage	52,00 Tage	
Samstage	52,00 Tage	
Feiertage und feiertagsähnliche Freizeit	<u>10,00 Tage</u>	<u>114,00 Tage</u>
= Bruttoarbeitstage		251,00 Tage
<i>abzüglich</i> Ausfälle durch		
Erkrankungen einschließlich Kuren	13,75 Tage	
Urlaub und sonstige Dienstbefreiungen	<u>33,80 Tage</u>	<u>47,55 Tage</u>
= Nettoarbeitstage		203,45 Tage

¹⁾ Vgl.: KGSt-Bericht Nr. 5/1995 Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Aus den vorstehend ermittelten Arbeitstagen lassen sich auf der Basis der im Freistaat Sachsen im öffentlichen Dienst geltenden 40-Stunden-Woche die monatlichen Arbeitszeiten ableiten. Wobei die KGSt empfiehlt, für die quantitative Personalbedarfsrechnung von der Normalarbeitszeit pauschal einen Zeitabzug in Höhe von 10 v. H. für persönlich bedingte Verlust- und Erholungszeiten zu berücksichtigen.

Bruttoarbeitszeit (im Monat)		
(251,00 Tage x 8 Std./12)	=	167,30 Std.
Nettoarbeitszeit (im Monat)		
(203,45 Tage x 8 Std./12)	=	135,60 Std.
Verlust-/Erholungszeiten		
(135,60 Std. x 0,1)	=	13,60 Std.
Nettoleistungszeit	=	122,00 Std.

Nicht berücksichtigt bei dieser Berechnung sind allerdings Fehlzeiten durch:

- Tätigkeiten als Personalratsvertreter,
- Wahrnehmung von Ehrenämtern,
- dienstliche Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Seitens der KGSt werden zu diesen Fehlzeitarten keine Erhebungsdaten mitgeteilt, so daß bei einer örtlichen Stellenbemessung auf die jeweilige Situation in der Gemeinde abgestellt werden muß. Im Modellentwurf bleiben solche Fehlzeiten unberücksichtigt.

4.3 Erfassung und Auswertung der Zeit- und Mengendaten

Dieser Berichtsabschnitt dokumentiert den Weg vom Zusammenstellen der Verwaltungsaufgaben in einem Aufgabenkatalog über die anschließende Zeit- und Mengenerhebung in den Gemeinden bis zur Auswertung der Daten.

4.3.1 Erfassung der Aufgaben

Für jede Aufgabe bzw. für jeden Arbeitsvorgang ist der Zeitaufwand getrennt zu ermitteln. Dazu wurde ein umfangreicher Aufgabenkatalog unter Einbeziehung eigener Untersuchungsergebnisse mit vergleichbarer Aufgabenstellung und Berichten der KGSt¹⁾ entwickelt. Der Aufgabenkatalog orientiert sich sehr stark an dem von der KGSt erarbeiteten Aufgabengliederungsplan. Eine zusammengefaßte Darstellung in Form von Aufgabenhauptgruppen, Aufga-

¹⁾ Vgl.: u. a. KGSt-Berichte Nr. 7/1987 Organisationsmodell für Gemeinden der GK 6: Organisation des Hauptamtes
Nr. 8/1987 Organisationsmodell für Gemeinden der GK 6: Organisation der Kämmerei.

bengruppen und -bereichen ist in Anl. 2 dargestellt. Auf eine weitere Aufgliederung in einzelne Aufgaben wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit in Anl. 2 verzichtet.

Er enthält alle von den untersuchten Gemeinden wahrgenommenen weisungsfreien und weisungsgebundenen Pflichtaufgaben sowie notwendigen freiwilligen Aufgaben¹⁾. Landesrechtliche Bestimmungen sind bei der Gestaltung berücksichtigt worden.

Der Detaillierungsgrad einer Aufgabenzusammenstellung hängt von der Zielsetzung der Organisationsuntersuchung ab. Sofern die Personalbemessung angestrebt ist, sollte die Tiefe der Erhebung auf Aufgaben oder Arbeitsvorgänge abgestellt werden. Ein solcher Katalog kann gleichzeitig auch für die Stellenbewertung nach dem BAT-O herangezogen werden, da hier u. a. die Arbeitsvorgänge Grundlage für die Bewertung sind.

4.3.2 Erfassung des Zeitaufwandes

Alle Amtsleiter und Mitarbeiter der Kernverwaltungen haben den Aufgabenkatalog nach einem Informationsgespräch über Inhalt und Zielsetzung der Untersuchung erhalten. Sie wurden gebeten, den Bruttozeitaufwand für die Erledigung der einzelnen Aufgaben in ihrem Tätigkeitsfeld zu schätzen und einzutragen. Dabei hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, den Aufgabenkatalog im Einzelfall um Aufgaben, die dort noch nicht aufgeführt waren, - nach Rücksprache mit den Prüfern - zu ergänzen. Dies deshalb, weil ein möglichst vollständiges und umfassendes Bild der Aufgaben einer Gemeindeverwaltung und des mit der Aufgabenerledigung verbundenen Zeitaufwandes gewonnen werden sollte.

¹⁾ Diese wurden seitens des SRH im Einvernehmen mit dem SSG definiert (siehe Pkt. 5.1).

Nachfolgende Übersicht zeigt einen Ausschnitt des erarbeiteten Aufgabenkataloges:

Aufgabenhauptgruppe 2:		Finanzen		
Aufgabengruppe 22:		Steuern		
Kat-Nr.	Aufgabenbeschreibung	Aufwand in Std./Monat	Technische Hilfsmittel	Bemerkungen
22.1	Veranlagung von Steuern			
22.1.1	Gewerbesteuer (Überprüfung der Meßbescheide, Festsetzung und Anpassung der Vorauszahlungen, Überwachung der vollständigen Veranlagung, Verzinsung bearbeiten, Bearbeitung von Mitteilungen über Gewerbean- und -abmeldungen)			
22.1.2	Grundsteuer (Überprüfung der Meßbescheide, Überwachung der vollständigen Veranlagung)			
22.1.3	Vergnügungssteuer (Veranlagung)			
22.1.4	Hundsteuer (An- und Abmeldungen bearbeiten, Veranlagung, Kontrollmitteilungen bearbeiten)			
22.1.8	Aussetzung, Stundung, Niederschlagung und Erlaß von Steuern und Abgaben bearbeiten			
22.4	Veranlagung von Gebühren für Abwasser- und Abfallbeseitigung, Straßenreinigung u. ä. Einrichtungen			
22.8	Rechtsstreitigkeiten nach Abgabenrecht bearbeiten			

Das Schätzverfahren zur Ermittlung des Zeitbedarfs für die Aufgabenerfüllung bietet trotz aller Problematik der Aussagegenauigkeit große Vorteile:

- Es besteht ein angemessenes Verhältnis zwischen dem Aufwand und Nutzen der Organisationsprüfung.
- Die Mitarbeiter werden nur kurzfristig belastet.
- Soweit periodische Arbeiten (z. B. quartalsweise oder jährlich) anfallen, findet eine anteilige Berücksichtigung statt.
- Brauchbare Ergebnisse für anschließende Untersuchungen können schnell umgesetzt werden.

- Mögliche Schätzfehler werden mit Plausibilitätsprüfungen durch Vorgesetzte, den Vergleich mit Erfahrungswerten und interkommunalen Erhebungen offenbar und können eliminiert werden.

4.3.3 Erfassung der Arbeitsmengen

Zur Erhebung des Stundenaufwandes für die Aufgabenerfüllung haben die Amtsleiter für ihren Amtsbereich die korrespondierenden Mengen ermittelt bzw. geschätzt. Verwendet wurde dazu ein analoger Aufgabenkatalog wie unter Pkt. 4.3.2.

Die Erhebung der Mengendaten auf der Ebene einer Organisationseinheit wurde für diese Untersuchung aus datenschutzrechtlichen Gründen bewußt gewählt, um zu einem späteren Zeitpunkt evtl. Rückschlüsse auf die Leistung eines einzelnen Mitarbeiters nach Möglichkeit auszuschließen.

Grundlage für die Mengenermittlung bildeten Statistiken, Akten, Listen oder sonstiges Urmaterial. Lediglich in Fällen, in denen solche Unterlagen nicht bereitstanden, haben die Amtsleiter oder von ihnen eingesetzte Mitarbeiter die Fallzahlen geschätzt. Soweit die Mitarbeiter bereits einzelne Arbeitsmengen angegeben hatten, sind diese Fallzahlen mit den zuständigen Amtsleitern abgestimmt worden.

4.3.4 Auswertung der erhobenen Zeit- und Mengendaten

Für die Auswertung der in den Gemeinden vor Ort erhobenen Zeit- und Mengendaten wurde eine PC-gestützte Datenbank eingerichtet. Alle personenbezogenen Daten wurden anonymisiert. Nach einer ersten amtsbezogenen Auswertung der Zeit- und Mengendaten erfolgte die Abstimmung mit den Amtsleitern bzw. Mitarbeitern in den einzelnen Gemeinden.

Nach der Plausibilitätskontrolle sowie der Vornahme einzelner Korrekturen wurden die Daten der vier Gemeinden nach Ämtern, Aufgabengruppen und Bereichen verdichtet. Mit dieser Datenbank können beispielsweise folgende Auswertungen vorgenommen werden:

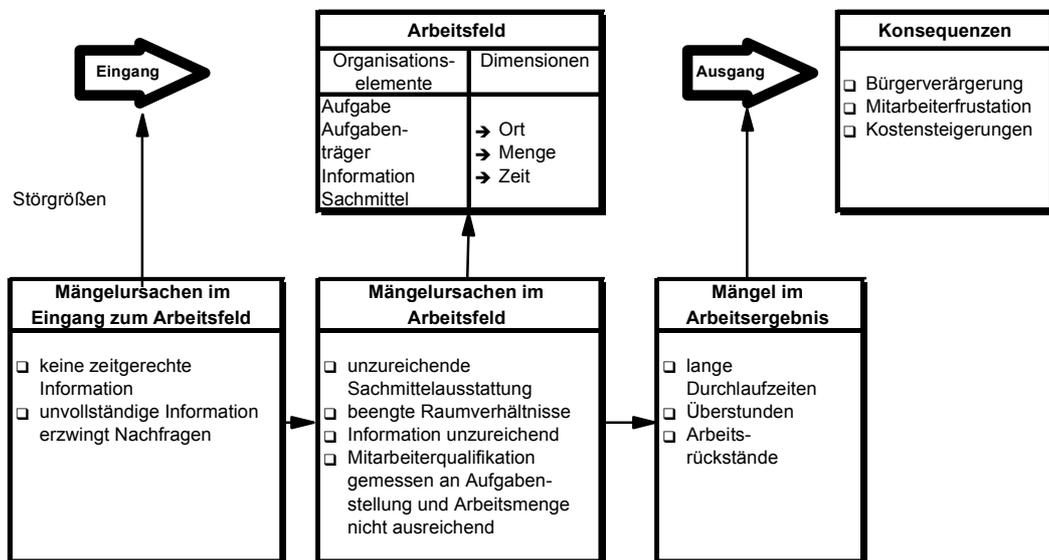
- Beschreibung der Aufgaben und ihre Kategorisierung nach Pflicht- und Weisungsaufgaben sowie freiwilligen Aufgaben;
- Angabe der geschätzten Zeiten und Mengen pro Aufgabe in den einzelnen Gemeinden, zu Vergleichszwecken sind insoweit möglich, Mengenangaben aus Berichten der KGSt zusätzlich eingepflegt;
- Gegenüberstellung der Zeit- und Mengendaten aus den vier Gemeinden;

- KGSt-Informationen über mittlere Bearbeitungszeiten für einzelne Aufgaben, hierbei handelt es sich um reine Ausführungszeiten.

4.4 Analyse von Verwaltungsprozessen

Die Festlegung eines zukünftigen Personalbedarfs sollte nicht auf dem ungeprüften Ist-Zustand der bestehenden Verwaltungsorganisation basieren. Vielmehr sind aufbau- und ablauforientierte Untersuchungen zum Zweck der Optimierung der Verwaltung einzubinden.

An die Aufnahme der Prozesse muß sich deshalb nach einer Plausibilitätsprüfung unmittelbar die Optimierung anschließen. Welche Ursachen für einen unzureichenden Ist-Zustand verantwortlich sein können, vermittelt das folgende Schaubild:



In Anlehnung an Wilfried von Eiff: Organisation - Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Falls die zeitlichen Rahmenbedingungen eine umfassende Untersuchung nicht erlauben, sind ausgewählte Arbeitsschwerpunkte auf wesentliche Mängel zu untersuchen. Im Anschluß an die Erhebungen des Aufgabenbestandes wurde eine kritische Analyse ausgewählter Verwaltungsprozesse vorgenommen.

4.4.1 Auswahl

Ausgangspunkt für eine Optimierung der Arbeitsabläufe ist zunächst die Abgrenzung eines Verwaltungsprozesses.

Jeder Verwaltungsprozeß wird als eine Folge von Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen, deren Ergebnis eine Verwaltungsleistung/Produkt (z. B. die Bearbeitung eines Antrages auf Sondernutzung öffentlicher Flächen) darstellt, bezeichnet.

Im Rahmen dieser Untersuchungen konnte einerseits nur eine begrenzte Anzahl der in einer Gemeinde vorzufindenden Verwaltungsprozesse einer umfassenden Analyse unterzogen werden, andererseits bedingte das Ziel einer effizienten Verwaltungsgestaltung die Auswahl solcher Prozesse, die ein nennenswertes Optimierungspotential vermuten ließen.

Die Auswahl der Verwaltungsprozesse beschränkte sich auf solche, bei denen einerseits eine hohe personelle Ressourcenbindung festzustellen war und andererseits als Ergebnis ein Verwaltungsprodukt entsteht.

Verwaltungsprozesse, die z. B. mit der Führung und Anleitung von Mitarbeitern, Repräsentationsaufgaben usw. verbunden sind, wurden nicht betrachtet, weil sie in ihrem Ablauf weder formalisierbar noch strukturierbar sind und wesentlich von externen Einflüssen abhängen.

Örtlich wurden die Prozesse grundsätzlich in derjenigen Gemeinde untersucht, die im Vergleich aller vier Gemeinden hierbei die niedrigste mittlere Bearbeitungszeit aufwies.

Folgende Verwaltungsprozesse wurden ausgewählt:

- Im Bereich des Hauptamtes
 - Abrechnung von Vergütungen, Gehältern und Löhnen,
 - Überwachung des ruhenden Verkehrs,
 - Anträge auf Sondernutzung öffentlicher Flächen,
 - Führen des Melderegisters;
- Im Bereich der Kämmerei
 - Haushaltsplanung,
 - Zahlungsverkehr,
 - Steuerveranlagung;
- Im Bereich des Bauamtes
 - Vergabe von Bauleistungen (Bereich Hochbau).

Für eine Prozeßanalyse empfehlen sich vor allem Aufgaben, bei denen es sich um die laufende Bearbeitung wiederkehrender Sachverhalte mit routinemäßiger Bearbeitung handelt.

4.4.2 Aufnahme

Die Aufnahme der ausgewählten Prozesse war von dem Grundsatz bestimmt, daß ein Ist-Zustand nicht detaillierter darzustellen ist, als dies zum Erkennen von Stärken und Schwächen notwendig erscheint. Als Hilfsmittel für die Dokumentation der Abläufe wurden Arbeitsablauf Tabellen verwendet. Diese reduzieren den Erhebungsaufwand und tragen durch ihre Gestaltung zu einem schnellen Verständnis der Abläufe sowie ihrer Veränderungen bei. Der Ausschnitt einer Arbeitsablauf Tabelle ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Gemeinde: _____		Arbeitsablaufdarstellung					SG: Sicherheit			
Amt: Hauptamt							und Ordnung			
Arbeitsvorgang: Antrag auf Sondernutzung öffentlicher Flächen stellen										
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	SB*	SB*	Hilfsmittel
1	2	3	4	5	6	7		8	9	
1.	○	⇨	□	D	▽		Eingang eines formlosen Antrages auf Sondernutzung von öffentlichen Flächen	●		
2.	○	⇨	□	D	▽		Antrag prüfen und eine neue Akte anlegen	●		
3.	○	⇨	□	D	▽		Falls notwendig die beantragte Maßnahme vor Ort besichtigen, insbesondere bei größeren und/oder langfristigen Vorhaben, ggf. Beweisfoto anfertigen	●		Fotoapparat
4.	○	⇨	□	D	▽		Auflagen festlegen	●		
5.	○	⇨	□	D	▽		Gebühren für die Erlaubnis zur Sondernutzung (i.d.R. bei privater Bautätigkeit) festlegen	●		Satzung
6.	○	⇨	□	D	▽		eindeutige Vorgangsnummer vergeben	●		
	○	⇨	□	D	▽					

*= Sachbearbeiter I bzw. Sachbearbeiter II

4.4.3 Gestaltung

Bei der Gestaltung von Prozessen sollten die nachstehenden Grundsätze Beachtung finden:

- ganzheitliche Bearbeitung, nach Möglichkeit nur durch eine Person;
- Erfassung und Bearbeitung am Ort der Entstehung;
- Aufnahme nur der unbedingt notwendigen Daten;
- keine doppelte Bearbeitung von Vorgängen (z. B. manuell, it-unterstützt).

Für die Umsetzung der Gestaltungsempfehlung sind nur die im Prozeß beschriebenen Arbeitsschritte auszuführen. Zusätzliche, nicht aufgeführte Schritte, wie z. B. Archivierung von ausgefüllten Formularen, können somit entfallen (sofern keine gesetzlichen Bestimmungen die Ablage fordern).

Nachfolgend sind Vorschläge für eine Umgestaltung der untersuchten Verwaltungsprozesse verbal skizziert. Dabei erfolgt die Beschreibung des vorgefundenen Ist-Ablaufes nur soweit es zum Verständnis der Neuorientierung notwendig erscheint.

1. Abrechnung von Vergütungen, Gehältern und Löhnen

Die Effizienz der Abrechnung der Vergütungen, Gehälter und Löhne durch die Kommune selbst ist grundsätzlich von der Zahl der beschäftigten Gemeindemitarbeiter abhängig. Das heißt, je höher die Anzahl der Beschäftigten ist, desto eher ist die Ausführung der Lohn- und Gehaltszahlungen durch eine eigene Abrechnungsstelle zu empfehlen.

Den Aufwendungen einer solchen Abrechnungsstelle sind die Kosten für die Inanspruchnahme externer Dienstleister gegenüberzustellen. Eine Vergleichsrechnung auf Basis einer Personalsachbearbeiterstelle der Verg. Gr. V c BAT-O enthält Anl. 3.

Unter Berücksichtigung eines vergleichbaren Leistungs- und Mengenspektrums zeigt sich, daß die Ausführung durch externe Dritte günstiger ist als eine verwaltungsinterne Lösung. Daher sollte die Abrechnung der Vergütungen, Gehälter und Löhne extern durchgeführt werden. Dafür bieten sich insbesondere die Zweckverbände für Kommunale Datenverarbeitung Westsachsen, Ostsachsen und Südsachsen an. Der Service dieser Zweckverbände steht auch Nichtmitgliedern zur Verfügung.

2. Überwachung des ruhenden Verkehrs

Die Überwachung des ruhenden Verkehrs zur Feststellung möglicher Ordnungswidrigkeiten ist aufgrund des Personalaufwands kostenintensiv.

Im Idealfall kann die Gemeinde die entstandenen Aufwendungen über Einnahmen aus Verwarngeldern kompensieren. Neben der Optimierung der Verwaltungsabläufe ist es deshalb erforderlich, einen hohen Deckungsgrad zu erzielen. Einige der untersuchten Gemeinden beschränkten sich allerdings auf die Ausstellung nur eines Verwarnschreibens. Bei ausbleibender Zahlung werden die Vorgänge ohne weitere Bearbeitung an das zuständige Landratsamt weitergeleitet. Damit entfällt ein Zahlungsanspruch der Gemeinde gegenüber dem Bürger, eine Erstattung der kommunalen Aufwendungen durch das Landratsamt erfolgt nicht.

Wir empfehlen bei Nichtzahlung auf die Verwarnung ein weiteres Schreiben mit dem Ziel der Erhöhung der Zahlquote. Bei entsprechender it-technischer Unterstützung ist der Mehraufwand gering und führt nach unseren Prüfungserfahrungen zu einer wesentlichen Erhöhung der Zahlquote.

Voraussetzungen für die Optimierung dieses Verwaltungsprozesses sind:

- Verwendung eines Belegvordruckes (zweifach) mit Überweisungsträger.
- Das Erfassungssystem hat eine Schnittstelle zur Kasse. Bei erfolgter Zahlung werden die Datensätze entsprechend aktualisiert. Das heißt, bei der Überprüfung der Leistungseingänge wird nur auf den aktuellen Datenbestand zurückgegriffen.
- Halterfeststellung für Verkehrsteilnehmer aus dem Kreisgebiet erfolgt beim Landratsamt. Bei den übrigen Verkehrsteilnehmern wird die Halterfeststellung beim Kraftfahrzeugbundesamt in Flensburg beantragt.
- Bei Zahlungseingängen, die nach Weiterleitung der Ordnungswidrigkeit an das zuständige Landratsamt erfolgen, wird diese Zahlung mittels Verrechnungsscheck zurückerstattet.

3. Anträge auf Sondernutzung von öffentlichen Flächen

Auch für diesen Verwaltungsprozeß wird zur Optimierung der Abläufe die Einführung eines automatisierten Verfahrens vorgeschlagen. Neben der Verkürzung der Durchlaufzeit liegen die Vorteile dieser Vorgehensweise in folgenden Bereichen:

- Sofortige Feststellung zeitlicher Überschneidung von beantragten Maßnahmen, die an derselben Stelle durchgeführt werden sollen.

- Sämtliche Sondernutzungen werden lückenlos dokumentiert.
- Mögliche Gewährleistungsansprüche der Gemeinde können mit diesem Verfahren auf einfache Weise verfolgt werden.
- Umfangreiche Auswertungen nach unterschiedlichen Kriterien (Zeitpunkt und Ort der Maßnahme, ausführendes Unternehmen usw.) sind durchführbar.

Beim Vergleich des idealtypischen Ablaufs mit dem vor Ort vorgefundenen Prozeß fiel insbesondere in einem Fall eine große Abweichung zur Gestaltungsempfehlung auf. Diese entstand vor allem dadurch, daß mehr Mitarbeiter als notwendig an dem Prozeß beteiligt waren. Dadurch kam es in der Folge zu Doppelarbeiten und überflüssiger Datenhaltung.

4. Haushaltsplanung

Die Planungsaktivitäten zur Aufstellung des Gemeindehaushaltes erfolgen einerseits zentral durch die Kämmerei und andererseits dezentral in den einzelnen Ämtern. Bei dem vorgefundenen Ablauf werden in der Kämmerei die erarbeiteten Daten der Ämter mittels ausgefüllter Belege in das IT-System eingegeben und anschließend mit den Korrekturen der Ämter abgeglichen.

Voraussetzungen für die Optimierung dieses Verwaltungsprozesses sind:

- Für die Haushaltsplanung wird ein automatisiertes, it-gestütztes Verfahren empfohlen.
- Die erarbeiteten Ansätze und Korrekturen werden dezentral am Bildschirm von den zuständigen Mitarbeitern der Fachämter eingegeben und der Kämmerei zur Verfügung gestellt.
- Vollständige und abschnittsweise Ausdrucke können vor Ort, entsprechend der Zugriffsberechtigung im System, angefertigt werden.

5. Zahlungsverkehr/Einnahmen

Am Beispiel der Erhebungen von Abgaben in den einzelnen Ämtern wird der grundsätzliche Ablauf gekürzt dargelegt:

- Ein Bescheid bzw. eine Rechnung mit dazugehöriger Annahmeanordnung wird in dem jeweiligen Amt erstellt. Letztere wird an die Kasse weitergeleitet.
- In der Kasse werden zeitversetzt die Soll-Stellungen sowie die Ist-Buchung vorgenommen und der Zahlungseingang überwacht.

Der Verwaltungsprozeß "Zahlungsverkehr/Einnahmen" bietet unterschiedliche Möglichkeiten für die Vereinnahmung von Geldern durch die Gemeinde: Barzahlung, Scheckzahlung oder Überweisung. Die Bearbeitung dieser Vorgänge ist im Prinzip gleich. Der in der untersuchten Gemeinde aufgenommene Prozeß bot insbesondere durch Streichung nicht zum Ergebnis beitragender Schritte Optimierungspotential. Zum Beispiel wurde ein Überwachungsbuch für die Zahlungsvorgänge geführt.

Voraussetzungen für die Optimierung dieses Verwaltungsprozesses sind:

- Einsatz eines modernen Buchungsprogramms.
- Für den Bereich der Barzahlungen wird vorgeschlagen, ausschließlich eine Stelle für die Vereinnahmung sämtlicher Barzahlungen an die Gemeinde einzurichten.
- Diese Stelle ist über eine Schnittstelle mit dem Kassensystem zum bestehenden Buchungsprogramm auszustatten.
- Eine Reduzierung des Mengenvolumens der Barzahlungen ist durch die Erhöhung der Zahl der Einzahlungen per Überweisung zu erreichen.
- Mit der Rechnung sollte eine Zahlkarte mit eingedrucktem Buchungszeichen versendet werden.

Darüber hinaus sollten Einnahmen der Gemeinde, wann immer möglich, über das Lastschriftverfahren eingezogen werden.

6. Vergabe von Bauleistungen

Vor der Entscheidung zur Vergabe von Bauleistungen sollte seitens der Gemeinde geprüft werden, ob die entsprechende Tätigkeit in Eigenregie, d. h. es durch den Bauhof (Ausführungsebene) bzw. die Verwaltung (Planungs- und Prüfebene) erfüllt werden soll oder ob eine Auftragsvergabe an Dritte in Frage kommt.

Zunächst werden die vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten in den benötigten Aufgabenbereichen festgestellt. Die Aufwendungen einer internen Ausführung der Arbeiten sind einer externen Vergabe mit identischen Leistungen gegenüberzustellen.

Für auszuführende Tätigkeiten kann der Vergleich auf Basis der Stundensätze privater Unternehmen angestellt werden.

Für Planungs- und Prüfaufgaben im Bereich des Bauwesens ist die von der KGSt entwickelte Berechnungsformel¹⁾, die auf der HOAI basiert, heranzuziehen.

Um die Modellrechnung nachvollziehbar zu gestalten, wird für die Vergleichsrechnung davon ausgegangen, daß der gesamte Leistungsumfang konkreter Projekte vergeben wird. Es sind folgende Einzelschritte durchzuführen:

- Feststellung des Honorars eines selbständigen Architekten bzw. Ingenieurs nach HOAI, dazu ist zu bestimmen:
 - die Bausumme/Baukosten,
 - der Schwierigkeitsgrad nach Honorarzonen und
 - die zu erbringende Leistung/Art der Arbeit.
- Reduzierung des Honorars um nicht relevante Sachkosten-, Steuer- und Gewinnanteile (die KGSt legt einen Abschlag von 40 v. H. zugrunde).
- Ermittlung des Durchschnittswertes der Personalkosten der betroffenen Mitarbeiter in der Verwaltung.
- Festlegung der Jahresarbeitszeit in Minuten²⁾.

Aus den vorstehenden Ergebnissen kann der Stellenbedarf in Minuten für ein Bauamt nach folgender Formel abgeleitet werden:

$$\frac{60 \text{ v. H. des Architektenhonorars (DM) x Jahresarbeitszeit (Minuten)}}{\text{Durchschnittswert der Personalkosten (DM)}}$$

oder vereinfacht der Stellenbedarf in v. H.:

$$\frac{60 \text{ v. H. des Architektenhonorars (DM) x 100}}{\text{Durchschnittswert der Personalkosten (DM)}}$$

Die interne Durchführung von bautechnischen Planungs- und Prüfaufgaben ist demzufolge nur dann zu befürworten, wenn für die Erledigung höchstens der errechnete Stellenbedarf erreicht wird.

¹⁾ Vgl.: KGSt-Bericht Nr. 15/1987 Organisationsmodell für Gemeinden der GK 6: Organisation des Bauamts.

²⁾ Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Std. im Freistaat Sachsen beträgt die Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (KGSt-Bericht Nr. 5/1995 Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft) rd. 100.000 Minuten.

Vor einer endgültigen Entscheidung zur Vergabe einer konkreten Bauleistung an externe Anbieter kann zusätzlich geprüft werden, ob erforderliche Mitarbeiter evtl. zeitlich befristet im Rahmen der Projektorganisation eingesetzt werden können. Die Bedingungen für eine mögliche Einstellung sind von der Dauer der geplanten Maßnahme und dem nach o. a. Schema kalkulierten Honorarvolumen abhängig. Bei endgültiger Ablehnung einer internen Ausführung nach diesem Prüfverfahren ist das Vergabeverfahren einzuleiten.

Mit der Vergabe verfolgt die Gemeinde das Ziel, ihre Bauleistungen sowie Bauunterhaltungsleistungen kostengünstig, d. h. entsprechend den Ergebnissen der Vergleichsrechnung in einer vorher festgelegten Qualität zu erhalten. Die Voraussetzungen des § 3 VOB/A sind zu beachten.

Die im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung einer Auftragsvergabe ablaufenden Verwaltungsprozesse sollten wie folgt gestaltet werden:

Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten sollten grundsätzlich jährlich getrennt nach den einzelnen Gewerken ausgeschrieben und mit Rahmenverträgen vergeben werden. Die Rahmenverträge sind mit einer maximalen Begrenzung der Auftragssummen der Einzelverträge zu vereinbaren. Damit wird erreicht, daß für diese Routinearbeiten keine langwierige Prüfung der eingereichten Angebote vorzunehmen ist. In der Ausschreibung werden die Fachfirmen zur Abgabe eines Angebotes für Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten anhand eines Leistungskatalogs (z. B. Angabe der Stundenlöhne, Aufschläge für Materialien usw.) aufgefordert. Nach Abschluß der Ausschreibungen wird zwischen der Gemeinde und den ausgewählten Firmen ein Rahmenvertrag über die Ausführung der entsprechenden Bauleistungen geschlossen. Hierdurch reduziert sich der Verwaltungsprozeß für die Auftragsvergabe innerhalb der Rahmenverträge auf folgende Schritte:

- Eingang einer Bedarfsmeldung zur Ausführung einer Bauleistung,
- Benachrichtigung der für das Gewerk zuständigen Fachfirma.

Vor dem Hintergrund der angespannten öffentlichen Haushalte ist zu erwarten, daß der Umfang der öffentlichen Bautätigkeit in den Gemeinden der untersuchten Größenklasse nicht ausgeweitet wird.

4.5 Einsatz von Informationstechnik

Die wachsenden Anforderungen an Schnelligkeit und Flexibilität in der Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen erfordern die zielgerichtete Bereitstellung von Informationen auf allen Ebenen der Gemeindeverwaltung. Dieser Aspekt wird verstärkt durch das gleichbleibende oder sogar steigende Arbeitsvolumen sowie die Notwendigkeit des Umbaus der Verwaltung zu einer modernen, leistungsstarken und kostengünstigen Administration. Eine Reorganisation der Verwaltung ohne Unterstützung durch die entsprechende IT wird nicht den gewünschten Erfolg bringen.

Zur künftigen Gestaltung der Verwaltungsprozesse wird der Einsatz eines modernen volldialo- gisierten und integrierten IT-Systems empfohlen. Dazu kann die vorhandene Hard- und Soft- ware in den Gemeinden teilweise weiter genutzt werden. Erforderliche Investitionen zielen insbesondere auf eine verbesserte Kommunikation der Systeme, z. B. der Aufbau eines Daten- netzes für die gesamte Gemeindeverwaltung.

Es bestehen regelmäßig Informationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Ämtern, die einen Austausch der erfaßten Daten erfordern. Hierzu sind entsprechende Schnittstellen im IT- System einzurichten, deren Art und Umfang von der Intensität des Informationsaustausches abhängt.

Die Erarbeitung eines DV-Gesamtkonzeptes hat hohe Dringlichkeit. Informationen, die zeitnah und am rechten Ort zur Verfügung stehen, mindern die Gefahr von Fehlentscheidungen und langwierigen Verwaltungsprozessen.

Die Empfehlungen zur künftigen Gestaltung der Prozeßabläufe weisen eine Reihe von Hinwei- sen auf mögliche Rationalisierungspotentiale, durch die intensivere Nutzung vorhandener Da- tenbestände aus.

Die dazu erforderlichen DV-Lösungen sollten folgende Eigenschaften erfüllen:

- Unabhängigkeit von Hardware und Betriebssystemen,
- Einbindung und Nutzung vorhandener Technik,
- Verteilte Datenhaltung,
- Integrationsfähigkeit zu vor- und nachgelagerten Verfahren,
- Offenheit für relationale Datenbanksysteme,
- Ausbaufähigkeit zu betriebswirtschaftlichen Komplettlösungen,
- Arbeitsweise im Online-Verfahren.

Die Gemeinden sollten die Möglichkeit der Beratung bezüglich DV-Anwendungen durch die SAKD nutzen.

Keine der untersuchten Gemeinden verfügt derzeit über ein verwaltungsweit vernetztes IT-System, das diese Forderungen erfüllt.

Die untersuchten Gemeinden waren zwar mit modernen Textverarbeitungssystemen bzw. Standardsoftwarepaketen und leistungsfähiger Hardware ausgestattet, die Einsatzmöglichkeiten werden aber noch nicht vollständig ausgeschöpft. In Zukunft sollten die Verwaltungsmitarbeiter stärker als bisher in der Anwendung dieser Systeme geschult werden.

Bereits mit der Erstellung von Mustertexten und der Entwicklung von Datenbankanwendungen sind wesentliche Einspareffekte erreichbar.

Bei vorhandener DV-Technik ist zu prüfen, ob diese im möglichen Maß genutzt wird. Teilweise wurden bei den Organisationsuntersuchungen Daten sowohl handschriftlich als auch maschinell geführt.

Mit zunehmendem Einsatz der DV-Technik kommt dem Schutz der Daten vor unberechtigtem Zugriff und ihrer Rekonstruierbarkeit eine wachsende Bedeutung zu. Eine Dienstordnung zum Einsatz der Datenverarbeitung ist zu erarbeiten.

5 Organisationsmodell

Zur weiteren Unterstützung der Organisationsarbeit in den Gemeinden, insbesondere zur Definition von Zielgrößen zur Verwaltungsstruktur, wurde dieses Modell erarbeitet. Das Organisationsmodell dient wie bereits erwähnt als Empfehlung, wobei die Anzahl der Ämter nicht überschritten werden sollte. Vor der Übertragung des Organisationsmodells auf eine bestimmte Verwaltung müssen Untersuchungen erfolgen.

Ausgangspunkt der Verwaltungsgliederung waren zunächst KGSt-Modellvorschläge für Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften in der ehemaligen DDR mit bis zu 5.000 Einwohnern¹⁾ sowie das Organisationsmodell für Gemeinden der Größenklasse 6 (1. Abschnitt 10.000 bis 15.000 Einwohner)²⁾.

Beim Vergleich des Aufgabenvolumens und der Aufgabenschwerpunkte im Freistaat Sachsen wurden Abweichungen zu den Strukturempfehlungen der KGSt festgestellt. Diese Differenzen erklären sich aus Inhalt und Ansatz der Organisationsmodelle. Sie stellen keinen absoluten Soll-Zustand dar, den die Kommunen erreichen müssen.

Entscheidende Größen für die konkrete Gestaltung einer Organisationsstruktur sind Aufgabenbestand und Aufgabenvolumen. Ein dritter Bestimmungsfaktor des Stellenbedarfs ist der Zeitbedarf zur Erledigung von Aufgaben.

Zur Erarbeitung des Organisationsmodells wurde eine Modellgemeinde gebildet (siehe Pkt. 5.1).

Das Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern beinhaltet:

- Organisationsstruktur, derzeit und in absehbarer Zeit;
- Stellenbildung;
- Stellenbewertung.

Bei einer angenommenen Einwohnerzahl der Modellgemeinde von 6.500 Einwohnern wird ein Stellenbedarf von rd. 2,8 VbE pro 1.000 Einwohner im Organisationsmodell ausgewiesen.

¹⁾ Vgl.: KGSt-Gutachten Köln 1990.

²⁾ Veröffentlicht in mehreren Berichten, z. B. KGSt-Berichte Nr.: 7/1987 Organisationsmodell für Gemeinden der GK 6: Organisation der Kämmerei
Nr.: 8/1987 Organisationsmodell für Gemeinden der GK 6: Organisation des Hauptamtes.

5.1 Annahmen

Die Modellgemeinde hat keine Vereinbarung bezüglich einer Verwaltungsgemeinschaft getroffen. Weitere Annahmen sind:

Allgemeine Angaben

- Schule:

Die Gemeinde unterhält eine Grund- sowie eine Mittelschule mit Schulsportstätten.

- Sportanlagen:

Außer den Schulsportanlagen unterhält die Gemeinde keine weiteren Einrichtungen.

- Kinder- und Jugendbetreuung:

Die Gemeinde unterhält einen Hort, eine Kindertagesstätte sowie einen Jugendtreff.

- Medizinische Einrichtungen:

Ein Krankenhaus oder eine ähnliche medizinische Einrichtung (Ärztehaus) wird von der Gemeinde nicht betrieben.

- Feuerschutz:

Die Gemeinde hat eine freiwillige Feuerwehr, die keine hauptamtlichen Kräfte beschäftigt.

Hauptamt

- Personal:

Die Lohn- und Gehaltsabrechnung (einschließlich Nebenarbeiten) für die Gemeindemitarbeiter ist an einen externen Dienstleister vergeben (Voraussetzung: Kostenvergleichsrechnung - siehe Beispielrechnung in Anl. 3).

- Meldewesen:

Die Gemeinde nutzt das vorhandene DV-System der Verwaltung. Der Anteil ausländischer Einwohner beträgt weniger als 2 v. H.

- Soziales:

Aufgaben des örtlichen Trägers der Sozialhilfe werden nicht übernommen. Anträge auf Sozialhilfe werden lediglich entgegengenommen, auf Plausibilität, Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft und an den Träger der Sozialhilfe weitergeleitet. Beratungen finden nur im Rahmen der Möglichkeiten statt.

Kämmerei

- Haushalt:

Für die Aufstellung und Ausführung des Haushalts wird ein automatisiertes Verfahren eingesetzt.

- Kasse:

Die Kassenbuchführung ist automatisiert. Es gibt nur eine Zahlstelle. Diese befindet sich in der Kämmerei.

- Steuern:

Für die Veranlagung der Steuern und Abgaben wird ein automatisiertes Verfahren eingesetzt.

Bauamt

- Bauverwaltung:

Planerische Aufgaben werden, wenn es wirtschaftlich und verwaltungsmäßig sinnvoll ist, nach Vorgaben der Gemeinde von externen Anbietern erledigt.

- Hochbau:

Die bautechnische Betreuung wird im Regelfall nur bei kleineren Projekten von der Gemeinde selbst wahrgenommen. Es gilt das vorstehende Prinzip.

- Tiefbau:

Die Gemeinde ist für die Planung, den Bau und die Unterhaltung der Gemeindestraßen zuständig. Externe Dienstleistungen werden immer dann in Anspruch genommen, wenn es für die Gemeinde von Nutzen ist. Die Wasserver-/Abwasserentsorgung wird von einem Zweckverband übernommen.

- Grünflächen:

Die Gemeinde hat die Pflege und Unterhaltung der Flächen an Dritte vergeben. Der Verwaltungsaufwand in diesem Bereich ist vernachlässigbar gering und nicht berücksichtigt. Der Gemeindefriedhof befindet sich in kirchlicher Trägerschaft.

- Stadtreinigung:

Die Straßenreinigung wird von den Anliegern vorgenommen oder ist an Dritte vergeben.

- Märkte:

In der Gemeinde wird ein Wochenmarkt abgehalten. Zusätzlich wird ein- bis zweimal jährlich eine Veranstaltung zur Brauchtumpflege sowie Wirtschafts- und Tourismusförderung abgehalten.

Sonstiges

- Gleichstellungsbeauftragte:

Der Zeitaufwand für die Erfüllung der Aufgaben einer Gleichstellungsbeauftragten ist im Modell nicht berücksichtigt. Nach den Ergebnissen der Untersuchung ist hierfür ein Aufwand von monatlich 8 Std. zu kalkulieren.

- Botendienst:

Die Gemeinde unterhält innerhalb der Verwaltung einen Botendienst, der zusätzlich Hilfstätigkeiten für die Verwaltung wahrnimmt.

5.2 Organisation

Eine dreigliedrige Struktur ist derzeit in allen Kommunen dieser Größenklasse angemessen. Bei weiterem Rückgang der Bautätigkeiten scheint ein zweigliedriger Aufbau ausreichend.

5.2.1 Organisationsstruktur

In Gemeinden mit einer vier- bzw. fünfgliedrigen Struktur sollte zunächst die Verringerung auf drei Ämter erfolgen. Innerhalb der Ämter werden die Sachgebiete schrittweise zusammengefaßt.

Die Bündelung des Verwaltungshandelns in wenigen Sachgebieten wird bei den betroffenen Mitarbeitern das Verständnis für die Reorganisation wecken. Ein streng hierarchisches Gebilde

mit schwerfälligen Informationsflüssen wird aufgelöst und durch das gezielte Zusammenbringen der sachkompetenten Personen in wenigen Organisationseinheiten ersetzt.

Diese klassische Verwaltungsgliederung besteht aus den Ämtern Hauptamt, Kämmerei und Bauamt mit ihren jeweils nachgeordneten Sachgebieten (siehe Pkt. 6.1).

Eine Beschreibung der Aufgaben der Ämter und der darin eingerichteten Sachgebiete erfolgt im Rahmen der Stellenbildung (siehe Pkt. 5.3/Pkt. 6.3).

Bei Gemeinden der untersuchten Größenklasse haben der Bürgermeister nebst seinen Amtsleitern in einem gewissen Umfang sachbezogene Aufgaben zu übernehmen.

5.2.2 Organisationsstruktur - perspektivisch -

Die Aufgaben einer Gemeinde sind ständig dahingehend zu untersuchen, ob es gesetzlich zwingend notwendige Gründe gibt, daß die Leistung von der Verwaltung zu erbringen ist bzw. ob Dritte mit der Leistungserbringung beauftragt werden können. Eine Vergabe an Dritte muß selbstverständlich immer mit einer Kosten-Nutzen-Analyse für die Gemeinde verbunden sein. Letztlich kann so eine Analyse die Ausgliederung eines ganzen Amtes zum Ergebnis haben.

Diese Aufgabenverlagerung auf Dritte ist beispielsweise im Baubereich möglich, da im privatwirtschaftlichen Sektor entsprechende Dienstleistungen (Architekten, Bauingenieure, Statiker) angeboten werden. Überlegungen im Entscheidungsprozeß sind in Pkt. 4.4.3 bereits beschrieben. Grundsätzlich ist anzumerken, daß ein separates Bauamt dann sinnvoll sein kann, wenn in diesem Bereich ein hohes Aufgabenvolumen besteht, das teilweise selbst erledigt wird.

Davon ausgehend, daß der Nachholbedarf im Baubereich in den nächsten Jahren abgebaut sein wird und eine Kosten-Nutzen-Analyse zugunsten einer Beauftragung Dritter mit Bauplanungs- sowie Betreuungsaufgaben ausfällt, wird für Gemeinden der untersuchten Größenklasse die Konzentration der Gemeindeverwaltung auf einen Kern von zwei Ämtern (Hauptamt und Kämmerei) empfohlen.

Der verbleibende Baubereich könnte sowohl dem Hauptamt als auch der Kämmerei zugeordnet werden (siehe Pkt. 6.2).

Die Entscheidung, ein Amt (hier: Bauamt) aufzulösen, darf nicht dazu führen, den entsprechenden Sachverstand in der Verwaltung völlig abzubauen. Bezogen auf die Variante I - der

verbleibende Baubereich (Bauverwaltung) wird dem Hauptamt zugeordnet - ist eine solche Aufbauorganisation von folgenden Faktoren bestimmt:

- Die Aufgabenstellungen und Anforderungen an Stelleninhaber im Bereich des Hauptamtes sind stärker juristisch orientiert.
- Mitarbeiter in den Bauverwaltungen verfügen regelmäßig über Ausbildungen, die nicht nur von der öffentlichen Verwaltung nachgefragt werden. Interessierten Stellenbewerbern werden in der privaten Wirtschaft häufig vergleichsweise besser dotierte Stellen angeboten. Damit stellt sich aber das Problem, eine ausreichende Abstufung der Vergütungen zu finden.

Für die Variante II gilt dieses analog.

Diese Einflußfaktoren der Strukturgestaltung verdeutlichen nochmals die Notwendigkeit für den Einsatz eines abgestuften Entwicklungskonzeptes. Insgesamt stellt diese Organisationsstruktur eine Anregung für die künftige Gestaltung dar (siehe Pkt. 6.2).

5.3 Stellenbildung

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Untersuchungen und den Ansätzen zur Prozeßoptimierung wurde die Stellenplanung für die dreigliedrige Organisationsstruktur entwickelt. Dabei zeigen die nachstehenden Darstellungen im Pkt. 6.3 für die verschiedenen Bereiche der Verwaltung den Stellenbedarf und geben die zugeordnete Vergütungsgruppe wieder. Die Stellenbewertung wird im Pkt. 5.4 im Detail beschrieben. Gleichzeitig wird bei jeder Stelle der anteilige Zeitbedarf für die wahrzunehmenden Aufgaben in Form von Aufgabengruppen, z. B. 11 Personal, - entsprechend dem Aufgabenkatalog - ausgewiesen.

Sofern im Rahmen einer Verwaltungsgemeinschaft von der Gemeinde Aufgaben übernommen wurden, ist eine entsprechende Anpassung bei der Stellenbildung notwendig.

Gegenüber den ermittelten Daten wird davon ausgegangen, daß der zeitliche Aufwand seitens der Verwaltungsspitze für die Anleitung der Mitarbeiter und für die Erarbeitung von Verwaltungsrichtlinien abnimmt. Einerseits dürften mittlerweile alle wesentlichen Verwaltungsvorschriften ausgearbeitet sein, andererseits sind die Fachkenntnisse der Mitarbeiter inzwischen gefestigt. Auch bei den Bürgern kann davon ausgegangen werden, daß das Verständnis des Rechts- und Verwaltungssystems wächst und von daher der Zeitaufwand für die Beratung der Bürger rückläufig ist.

5.4 Stellenbewertung

Mit Hilfe der Stellenbewertung werden die Anforderungen erfaßt, gemessen und bewertet, die ein einzelner Arbeitsplatz an seinen jeweiligen Inhaber stellt. Bewertet werden dabei die Tätigkeiten, die von jedem Inhaber der betreffenden Stelle erwartet werden (= Normaltätigkeiten). Voraussetzung für die Bewertung ist eine ausreichende Konkretisierung und Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine Arbeitsplatzbeschreibung der einzelnen Stelle.

In den Bereichen der öffentlichen Verwaltung gibt es zwei grundlegende Verfahren für die Stellenbewertung:

- das **summarische Bewertungsverfahren** für Angestellte und
- das **analytische Bewertungsverfahren** für Beamte.

Nach den derzeitigen tarifrechtlichen Vereinbarungen und gesetzlichen Bestimmungen ist der alternative Einsatz der Methoden nicht möglich.

Beide Bewertungsmethoden lassen den persönlichen Einsatz, die persönlich erbrachte Arbeitsmenge und die Arbeitsqualität sowie die Initiative des Stelleninhabers außer Betracht. Dem Problem der Einseitigkeit und Subjektivität der Bewertung kann mit einer entsprechend besetzten Kommission begegnet werden. Das Ziel sollten Stellenbewertungen sein, die für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar sind und von ihnen akzeptiert werden. Damit steigt die Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Für den Bereich der Angestellten des öffentlichen Dienstes sind die Vorschriften der Bewertung in § 22 Abs. 1 BAT-O enthalten. Bei dem vom BAT-O vorgeschriebenen Bewertungsverfahren handelt es sich um ein **summarisches Verfahren**, wobei der Arbeitsplatz in seiner Gesamtheit betrachtet wird.

Jede Stelle wird aufgrund der gesamten dort auszuübenden Tätigkeiten einer bestimmten Vergütungsgruppe zugeordnet. Die Eingruppierung richtet sich nach Tätigkeitsmerkmalen der Vergütungsordnung, den Anl. 1a und 1b (§ 22 Abs. 1 BAT-O). Soweit für eine Stelle und damit für eine Eingruppierung bestimmte persönliche Voraussetzungen des Stelleninhabers gefordert sind (Ablegung von Verwaltungsprüfungen usw.), muß auch diese Bedingung erfüllt sein.

Tätigkeitsmerkmale sind u. a.:

- gründliche Fachkenntnisse,
- gründliche und vielseitige Fachkenntnisse,
- gründliche und umfassende Fachkenntnisse,
- selbständige Leistungen,
- besondere Verantwortung,
- besondere Schwierigkeit und Bedeutung.

Ausgangspunkt für die Bewertung der Tätigkeit sind dabei die einzelnen von einem Stelleninhaber auszuführenden Arbeitsvorgänge. Ein Arbeitsvorgang ist danach im wesentlichen ein Arbeitsergebnis, das der betreffende Angestellte erzielen soll.

Für das Eingruppierungsverfahren gemäß BAT-O ist für jeden Stelleninhaber für einen längeren Zeitraum festzuhalten:

- welche konkreten Arbeitsvorgänge im einzelnen zu verrichten waren,
- welcher Anteil der Gesamtarbeitszeit darauf entfiel und
- welche Kenntnisse und Erfahrungen zur Erledigung der einzelnen Arbeiten und zur Erreichung dieser Ergebnisse einzusetzen waren.

Als angemessener Zeitraum gilt, wenn sichergestellt ist, daß die auf Dauer regelmäßig anfallenden Arbeitsvorgänge erfaßt werden. Nach der Rechtsprechung des BAG reicht hierzu im allgemeinen ein Zeitraum von sechs Monaten aus.

Bei der hier vorliegenden Modellstellenbewertung im Sinne des BAT-O dienen die erhobenen Aufgaben als Grundlage bei der Bildung von Arbeitsvorgängen. Teilweise wurden Einzelaufgaben aus dem Aufgabenkatalog zu abgeschlossenen Arbeitsergebnissen zusammengefaßt.

Das summarische Bewertungsverfahren stößt bei Modellstellenbewertungen an Grenzen. Wesentlich hierfür ist die Tatsache, daß bei dem summarischen Bewertungsverfahren die konkreten Umfeldbedingungen bekannt sein müssen.

In die Stellenbewertungen des Organisationsmodells sind die Eindrücke während der Untersuchung in den einzelnen Gemeinden vor Ort hinsichtlich der Aufgabenkomplexität eingeflossen. Darüber hinaus mußten aus dem oben beschriebenen Grund eine Reihe von Annahmen getroffen werden, die ggf. nicht mit der Situation in den einzelnen Gemeinden übereinstimmen. Von daher ist eine Umsetzung der modellmäßigen Stellenbewertung in die Gemeindepraxis nur bei einer vergleichbaren Ausgangslage und Bewertungssituation möglich.

Sofern im Rahmen einer Verwaltungsgemeinschaft von der Gemeinde Aufgaben übernommen wurden, ist eine entsprechende Anpassung bei der Stellenbildung notwendig.

Das **analytische Verfahren** ist ein einheitliches Bewertungsverfahren für Beamte. Es fordert die Berücksichtigung jeder einzelnen Anforderungsart und bietet so ein differenziertes Bewertungssystem an, daß alle Arbeitsschwierigkeiten entsprechend gewürdigt werden können.

Grundlage für diese Musterstellenbewertung ist das KGSt-Gutachten Stellenplan - Stellenbewertung¹⁾. Auf eine detaillierte Beschreibung des Bewertungsmodells wird an dieser Stelle verzichtet.

Bewertet wurden in diesem Organisationsmodell als Beispiel eine Stelle Amtsleiter und zwei Stellen Sachbearbeiter. Um den vielfältigen Aufgabenbereichen der Sachbearbeiter gerecht zu werden, wurde die Bewertung dieser Stellen zusätzlich differenziert.

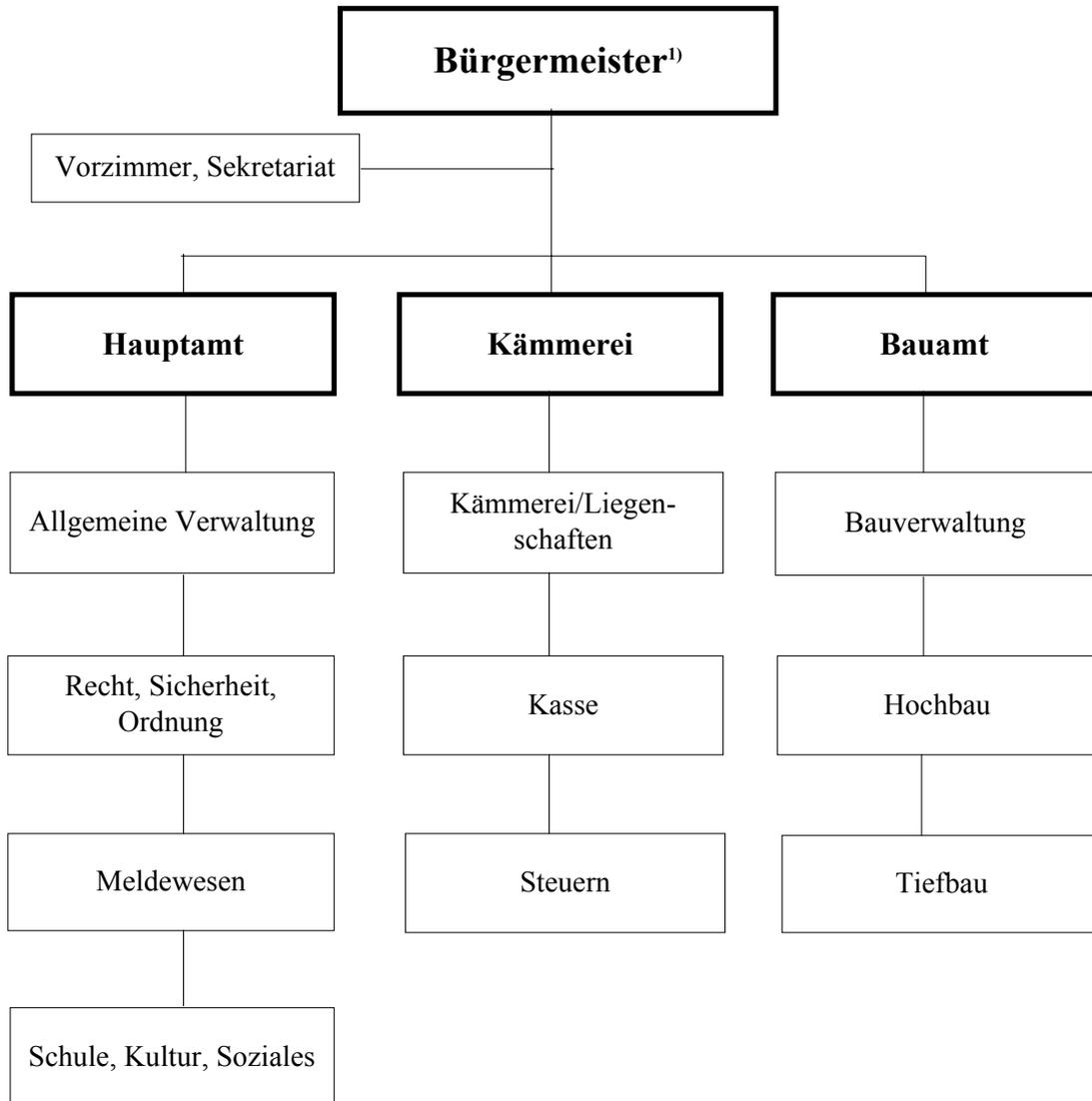
Das Ergebnis der Bewertung ist die Einordnung der Amtsleiter in den gehobenen Dienst und die der Sachbearbeiter in den mittleren Dienst.

Bewertung/Stelle	Amtsleiter		Sachbearbeiter		Sachbearbeiter	
	Stufe	Wert	Stufe	Wert	Stufe	Wert
Informationsverarbeitung	5	100	3	58	2	40
Dienstliche Beziehungen	4b	55	3	37	2	22
Selbständigkeit	4	55	3	37	2	22
Verantwortung	1a	80	2	32	2	32
Vor- und Ausbildung	3	134	2	68	2	68
Erfahrung	2	25	1	8	1	8
Summe der Wertzahlen		449		238		192
Besoldungsgruppen		A 11		A 7		A 6
Vergleichswert nach BAT-O		IV a		VI b		VII

¹⁾ Vgl.: KGSt-Gutachten, 6. Auflage, Köln 1982.

6 Übersichten zum Organisationsmodell

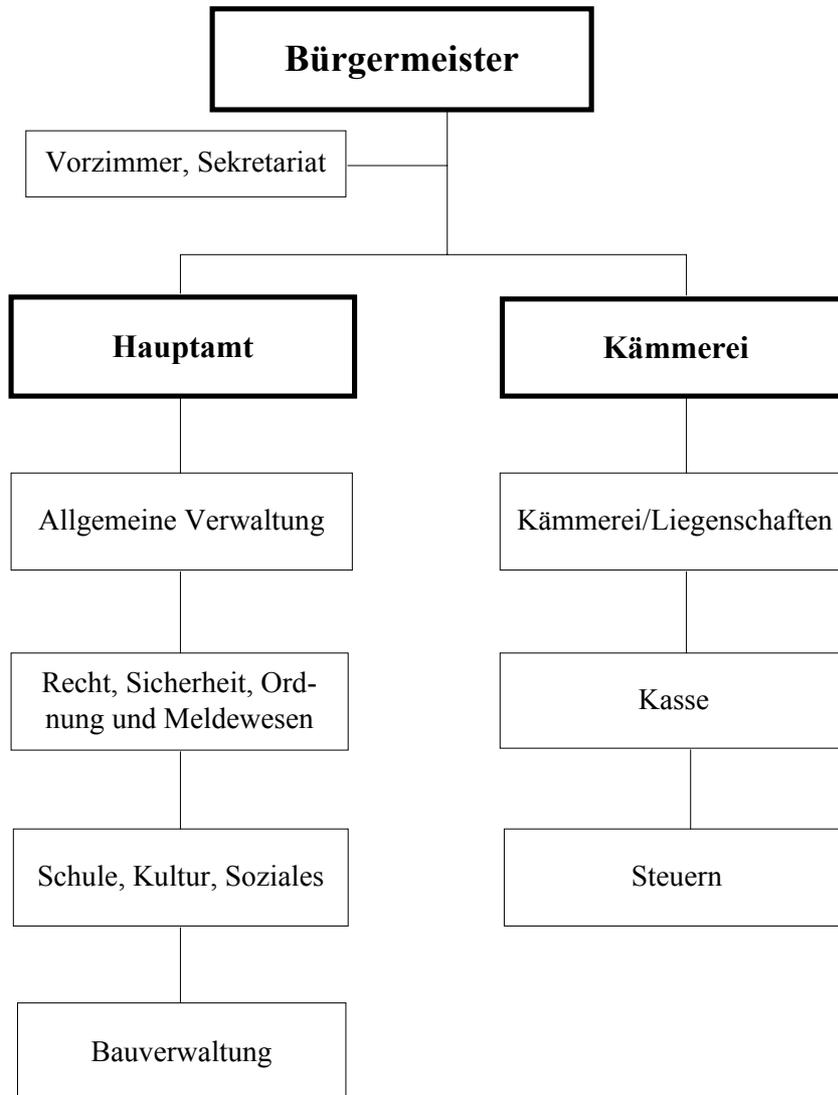
6.1 Dreigliedrige Organisationsstruktur



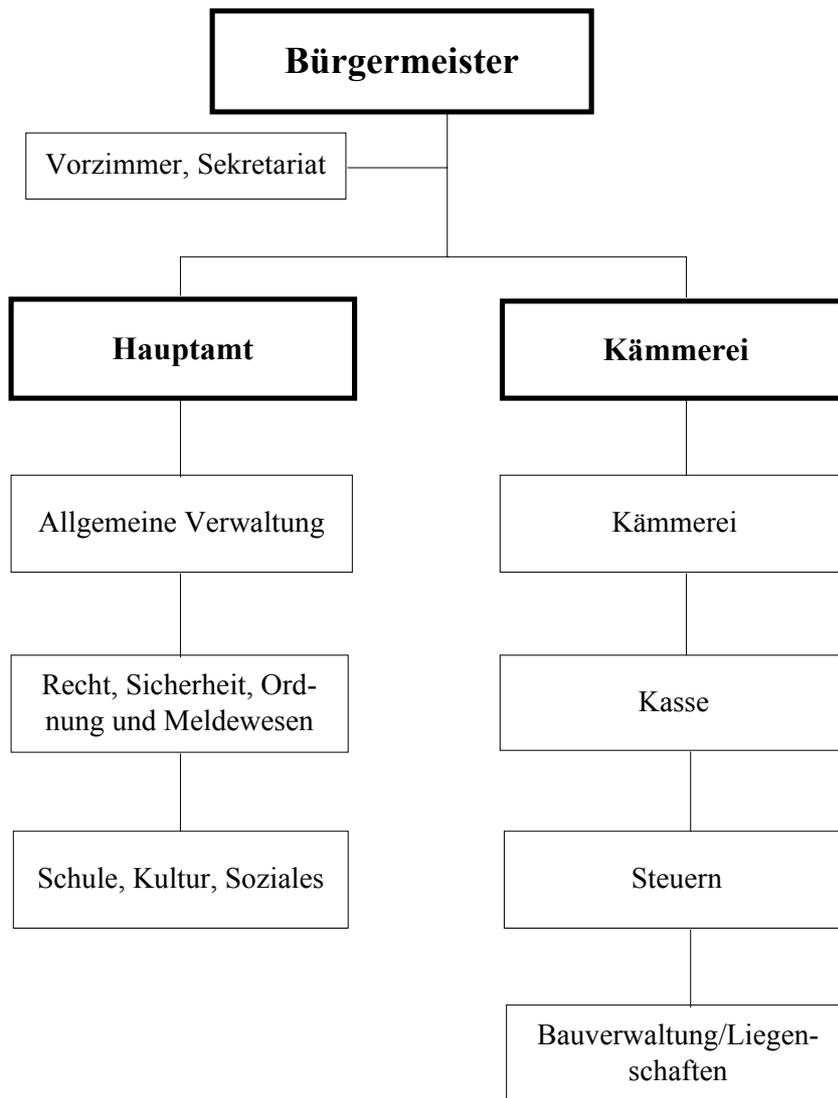
¹⁾ Wirtschaftsförderung oder andere für die Belange der Gemeinde besonders wichtige zentrale Aufgaben.

6.2 Zweigliedrige Organisationsstruktur

6.2.1 Variante I



6.2.2 Variante II



6.3 Geschäftsverteilungsplan

6.3.1 Bürgermeistersekretariat

Bürgermeistersekretariat

- **1,0 Sekretärin¹⁾**

Verg. Gr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	95 v. H.
10	Zentrale Verwaltung	5 v. H.

6.3.2 Hauptamt

Im Hauptamt sind einschließlich des Amtsleiters 8,15 VbE beschäftigt.

1,0 Amtsleiter Hauptamt²⁾

Verg. Gr. IV a FG. 1 a

01	Führungs- und sonstige Aufgaben	21 v. H.
10	Zentrale Verwaltung	42 v. H.
11	Personal	6 v. H.
12	Statistik und Wahlen	5 v. H.
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	9 v. H.
32	Sicherheit und Ordnung	1 v. H.
37	Feuerschutz	16 v. H.

Sachgebiet Allgemeine Verwaltung

- **1,0 Sachbearbeiter Allgemeine Verwaltung und Personal**

Verg. Gr. V c FG. 1 a

10	Zentrale Verwaltung	20 v. H.
11	Personal	53 v. H.
12	Statistik und Wahlen	11 v. H.
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	16 v. H.

- **1,0 Schreibkraft³⁾**

Verg. Gr. VIII

02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	100 v. H.
----	----------------------------------	-----------

- **0,4 Bote⁴⁾**

¹⁾ Die Bewertung der Stelle erfolgte in Anlehnung an den VKA-Vorschlag Schleswig-Holstein, da die tarifliche Bewertung nicht mehr dem heutigen Anforderungsprofil der Stelle entspricht. So bleiben z. B. die Tätigkeitsmerkmale organisatorische Fähigkeiten, Verhandlungstalent, besondere Vertrauenswürdigkeit und besondere Leistungen unberührt.

²⁾ Mit erhöhter Einwohnerzahl ist eine Eingruppierung in Verg. Gr. IV a, FG. 1 b gegeben.

³⁾ Die Eingruppierung erfolgt nach TO.A (Tarifordnung A für Angestellte im öffentlichen Dienst vom 01.11.1943).

⁴⁾ Übernimmt die Aufgaben eines Hausmeisters und Boten zu 0,4 einer Stelle und ist zu 0,6 im Bauhof tätig.

Sachgebiet Recht, Sicherheit und Ordnung

- **1,0 Sachbearbeiter Recht, Sicherheit und Ordnung** **Verg. Gr. V c FG. 1 a**

30	Recht	13 v. H.
32	Sicherheit und Ordnung	87 v. H.

- **0,75 Sachbearbeiter Recht, Sicherheit und Ordnung
- Straßenverkehrsangelegenheiten -** **Verg. Gr. VII FG. 1 a**

32	Sicherheit und Ordnung	100 v. H.
----	------------------------	-----------

Sachgebiet Meldewesen und Personenstand

- **1,0 Sachbearbeiter Meldewesen¹⁾** **Verg. Gr. VII FG. 1 b**
Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

33	Einwohner- und Meldewesen	100 v. H.
----	---------------------------	-----------

- **0,5 Sachbearbeiter Personenstandswesen** **Verg. Gr. VI b FG. 1 a**

34	Personenstand	100 v. H.
----	---------------	-----------

Sachgebiet Schule, Jugend, Kultur und Soziales

- **0,5 Sachbearbeiter Schule, Jugend, Kultur** **Verg. Gr. VII FG. 1 b**
Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

40	Schulen	39 v. H.
41	Kultur	24 v. H.
51	Jugend	16 v. H.
64	Wohnungsförderung/Wohngeld	21 v. H.

- **1,0 Sachbearbeiter Soziales** **Verg. Gr. VII FG. 1 b**
Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

35	Sozialversicherung	2 v. H.
50	Soziales	98 v. H.

¹⁾ Diese Stelle erfordert zur Aufgabenerledigung eine hinreichende IT-Ausstattung. Sofern dies nicht vorhanden ist, ist ein zusätzlicher Personalbedarf von 0,5 VbE für dieses Aufgabengebiet einzukalkulieren.

6.3.3 Kämmerei

In der Kämmerei sind einschließlich des Amtsleiters 5,5 VbE beschäftigt.

1,0 Amtsleiter Kämmerei

Verg. Gr. IV a FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach vier Jahren in Verg. Gr. III, FG. 1 b ist möglich.

01	Führungs- und sonstige Aufgaben	20 v. H.
20	Kämmerei	68 v. H.
22	Steuern	2 v. H.
23	Liegenschaften	10 v. H.

Sachgebiet Kämmerei

- 1,5 Sachbearbeiter Haushalt/Liegenschaften¹⁾

Verg. Gr. V c FG. 1 a

20	Kämmerei	41 v. H.
23	Liegenschaften	59 v. H.

Sachgebiet Kasse und Buchhaltung

- 1,0 Sachbearbeiter Kassenverwalter (mit Vollstreckung)²⁾

Verg. Gr. V b

21	Kasse	100 v. H.
----	-------	-----------

- 1,0 Sachbearbeiter Kasse²⁾

Verg. Gr. VII

21	Kasse	100 v. H.
----	-------	-----------

Sachgebiet Steuern

- 1,0 Sachbearbeiter Steuern/Gebühren

Verg. Gr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

22	Steuern	100 v. H.
----	---------	-----------

¹⁾ Mit dem Rückgang der vereinigungsbedingten Aufgaben der Vermögenszuordnung ist die Stellenzahl von 1,5 auf 1,0 Stelle zu reduzieren.

²⁾ Die Eingruppierung von Angestellten im Kassen- und Rechnungswesen ist durch besonderen Tarifvertrag geregelt. Dieser Tarifvertrag sieht Funktionsmerkmale der Leiter von Kassen, Angestellten in Kassen, Kassierern und Maschinenbuchern vor.

6.3.4 Bauamt

Im Bauamt sind einschließlich dem Amtsleiter 3,5 VbE beschäftigt.

1,0 Amtsleiter Bauamt¹⁾

Verg. Gr. IV a FG. 1 a

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. III, FG. 1 b ist möglich.

01	Führungs- und sonstige Aufgaben	22 v. H.
60	Bauverwaltung	13 v. H.
61	Stadtplanung	39 v. H.
63	Bauordnung	13 v. H.
65/66	Hochbau/Tiefbau	13 v. H.

Sachgebiet Bauverwaltung

• 0,5 Sachbearbeiter Bauverwaltung

Verg. Gr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. VI b, FG. 1 b ist möglich.

60	Bauverwaltung	63 v. H.
62	Vermessung	13 v. H.
65	Hochbau	24 v. H.

Sachgebiet Hochbau

• 1,0 Sachbearbeiter Hochbau¹⁾

Verg. Gr. V c FG. 17

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. V b, FG. 16 a ist möglich.

60	Bauverwaltung	39 v. H.
61	Stadtplanung	18 v. H.
62	Vermessung	6 v. H.
63	Bauordnung	25 v. H.
65	Hochbau	12 v. H.

¹⁾ Für die Bewertung dieser Stellen wurde der Tarifvertrag über die Eingruppierung der Angestellten in technischen Berufen angewendet.

Sachgebiet Tiefbau

- **1,0 Sachbearbeiter Tiefbau¹⁾**

Verg. Gr. V c FG. 17

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in Verg. Gr. V b, FG. 16 a ist möglich.

60	Bauverwaltung	27 v. H.
61	Stadtplanung	9 v. H.
66	Tiefbau	45 v. H.
67	Grünflächen	8 v. H.
72	Märkte	11 v. H.

¹⁾ Für die Bewertung dieser Stelle wurde der Tarifvertrag über die Eingruppierung der Angestellten in technischen Berufen angewendet.

7 Schlußbemerkungen

Wachsender Kostendruck und steigende Anforderungen an die Qualität von Verwaltungsaktivitäten erfordern Aufbau- und Ablaufstrukturen in den Kommunen, die sich an wandelnde in- und externe Aufgabenstellungen anpassen.

Dieser Anspruch wurde in den vorangegangenen Abschnitten bei der Optimierung der Verwaltungsprozesse und Gestaltung des Organisationsmodells für Gemeinden der untersuchten Größenklasse berücksichtigt.

Organisatorische Reformbestrebungen

Die öffentliche Verwaltung steht vor neuen Herausforderungen. Sie muß effizienter bei der Aufgabenerfüllung werden. Der Schlüssel zu dieser Veränderung ist der in der Verwaltung tätige Mensch. Er kann die in den neuen Organisationsmodellen vorgesehenen Aufgaben nur dann erfüllen, wenn er in seiner fachlichen Qualifikation gefördert wird.

Die Untersuchungen zeigten, daß sich die Reformüberlegungen bislang stark an aufbauorganisatorischen Konzepten orientierten. Nach heutigem Verständnis kommt die Optimierung der Verwaltungsprozesse zu kurz. Ein mitarbeiterorientierter Ansatz muß hinzukommen. In diesem arbeiten die Mitarbeiter an der Optimierung ihrer Verwaltungsabläufe und -verfahren mit. Dabei werden sie durch die Amtsleiter oder durch externe Berater unterstützt.

Die Optimierung der Verwaltungsprozesse beginnt mit der Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren in jeder Verwaltungseinheit. Dadurch erfolgt eine Konzentration auf diejenigen Tätigkeiten und Funktionen, deren Veränderung den höchsten Nutzen bringt. Die Verbesserungen konzentrieren sich vor allem auf die Kommunikationsbeziehungen, die Zusammenarbeit in der Ablauforganisation und die Neugestaltung der Verwaltungsprozesse.

Die zielorientierte Führung verlangt nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern auch bei der Verwaltungsspitze ein Umdenken. Das Fehlen adäquater Personalentwicklungskonzepte ergibt schwere Konflikte und läßt im Endeffekt das Scheitern der angestrebten Reorganisation befürchten.

Die gemeinsame Arbeit von Leitern/Beratern und Mitarbeitern erhöht das Potential zur Selbstoptimierung und Selbsterneuerung in Richtung auf eine lernende Organisation. In einem ganzheitlichen Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung wird das Mitarbeiterpotential als besonders wichtige Ressource genutzt und gefördert. Dieser Ansatz gibt die klassische Trennung in Analyse und gutachterliche Empfehlung durch Berater oder Experten und die anschließende Umsetzung der Empfehlungen durch die Mitarbeiter der Verwaltung auf. Weniger

erfolgreiche Reorganisationsprojekte bestätigen, daß diese Trennung zu geringen Umsetzungserfolgen führt. Die beteiligten Mitarbeiter können sich nicht mit den fremdbestimmten Analysen und Empfehlungen identifizieren. Die Umsetzung scheitert dann am fehlenden Engagement. Die zeitliche und personenbezogene Trennung zwischen Aufnahme, Analyse, Soll-Konzept, Personal- und Organisationsentwicklung ist aufzuheben. So werden Ablauf- und Aufbauorganisation, Technikunterstützung und Personalqualifizierung gleichzeitig verbessert.

Durch systematische Überprüfung und Optimierung aller Prozesse auf der Grundlage der modernen IT verkürzen sich die Durchlaufzeiten; zugleich erhöht sich die Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen.

Grenzen neuer Lösungsansätze

Eine straffere Organisation ist kostengünstiger und ermöglicht auf Dauer Einspareffekte, sie schafft jedoch keine neuen Einnahmen. Die derzeitigen strukturellen Haushaltsprobleme können mit aufbau- und ablauforganisatorischen Mitteln nicht gelöst werden. Sie können gemildert und besser bewältigt werden.

gez. Dr. Koehn

gez. Theobald

gez. Dr. Augstein

gez. Binus

gez. Kämper

gez. Dr. Krebs

**Ergebnisse der Zeiterhebung in den geprüften Gemeinden
- nach Aufgabenhauptgruppen -**

Nr.	Bezeichnung der Aufgabenhauptgruppe	Gemeinde A* (Std.)	Gemeinde B* (Std.)	Gemeinde C* (Std.)	Gemeinde D* (Std.)
0	Allgemeine Aufgaben	1.160	1.636	1.322	1.940
1	Allgemeine Verwaltung	449	472	783	616
2	Finanzen	1.018	784	994	1.351
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	664	807	713	1.114
4	Schule und Kultur	165	74	143	178
5	Soziales	146	174	306	393
6	Bauverwaltung	756	451	850	846
7	Stadtreinigung	80	52	77	22
8	Wirtschaftsförderung	3	27	35	95
Summe:		4.441	4.477	5.223	6.555

* = Bruttostunden je Monat (inkl. geleisteter Überstunden), ohne Stundenangaben des Bürgermeisters

Aufgabenkatalog

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
Aufgabenhauptgruppe 0 Allgemeine Aufgaben	
01	Führungs- und sonstige Aufgaben
01.1	Führungsaufgaben wahrnehmen
01.2	Besprechungen und Berichtswesen
01.3	Beratungsaufgaben und Auskunftserteilung
01.4	Sonstige Aufgaben wahrnehmen
02	Sekretariats- und Ablagearbeiten
02.1	Allgemeine Sekretariatsarbeiten ausführen
02.2	Allgemeine Schreibarbeiten ausführen
02.3	Ablagearbeiten und Wiedervorlagen ausführen
02.4	Botengänge ausführen
02.5	Fotokopien erstellen
02.6	Büromaterial, Formulare etc. verwalten
02.7	Postangelegenheiten
02.8	Sonstiges
Aufgabenhauptgruppe 1 Allgemeine Verwaltung	
10	Zentrale Verwaltung
10.1	Vorbereitung von Grundsatzentscheidungen
10.2	Beziehungen zu anderen Gebietskörperschaften
10.3	Aufgaben der Gemeindevertretung
10.5	Repräsentation und Ehrungen
10.6	Aufgaben im Rahmen der Gemeindeordnung
10.7	Bearbeitung der Verwaltungsgebührenordnung
10.8	Pflege der Mitgliedschaft zu Organisationen, Verbänden etc.
10.9	Aufgabenplanung und Aufgabenkritik
10.10	Allgemeine Organisation und Dienstbetrieb

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
10.11	Aufgaben im Rahmen der Stellenplanung
10.12	Übertragung von Befugnissen
10.13	Ausüben der Bauherrenfunktion, Gebäudeverwaltung
10.15	Bedarfsfeststellung, Beschaffung und Lagerhaltung
10.16	Bedarfsfeststellung, Beschaffung und Zuteilung Kraftfahrzeuge
10.17	Planung und Durchführung technischer Dienstleistungen
10.20	Herausgabe der innerdienstlichen Mitteilungen
10.21	Verwaltung der Büchereien und Druckschriftsachen
10.22	Organisation der Verpflegung
11	Personal
11.1	Vorbereitungen zu personalwirtschaftlichen Grundsatzfragen
11.2	Stellenbedarfsplanung
11.3	Personalbeschaffung
11.4	Personaleinsatz
11.5	Personalentwicklung
11.6	Personalführung
11.7	Bestellung zu besonderen Funktionen
11.8	Personalangelegenheiten bearbeiten
11.10	Disziplinarangelegenheiten bearbeiten
11.13	Aufgaben der Arbeitssicherheit
11.15	Dienstvereinbarungen über Dienst- und Schutzkleidung
11.16	Soziale Betreuung der Mitarbeiter
11.17	Kooperation mit Personalvertretung und Tarifpartnern
11.18	Arbeit als Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte
12	Statistik und Wahlen
12.1	Federführung in Fachfragen der Statistik
12.2	Gewinnung und Beschaffung statistischer Daten
12.3	Federführung bei Auftragsstatistiken
12.5	Aufbau, Pflege und Bereitstellung der statistischen Datensammlungen und Instrumente
12.7	Mitwirkung beim Einsatz statistischer Daten und Instrumente

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
12.8	Herausgabe (Veröffentlichung) statistischer Informationen
12.9	Organisation von Wahlen
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
13.1	Informationen an die Medien weiterleiten
13.2	Pressekonferenzen und -besichtigungen durchführen
13.5	Pressespiegel
13.6	Öffentlichkeitsarbeit
13.7	Bürgerinformationen, Bürgerversammlungen
13.10	Durchführen und Überwachen der amtlichen Bekanntmachungen
13.11	Auftrag für Anzeigen abgeben

Aufgabenhauptgruppe 2 Finanzen

20	Kämmerei
20.1	Finanzwirtschaft
20.2	Finanz- und Investitionsplanung
20.3	Investitionsberatung und -kontrolle
20.4	Haushaltssatzung und Haushaltsplanung
20.5	Überwachung der Finanzwirtschaft der Eigenbetriebe
20.6	Angelegenheiten des Finanzausgleichs
20.7	Federführung bei der Bearbeitung finanzieller Zuwendungen
20.8	Erstellen von Satzungen
20.9	Kreditaufnahme und Schuldenbewirtschaftung
20.10	Mittelbewirtschaftung
20.11	Konzessionsverträge und -abgaben bearbeiten
20.12	Übernahme, Verwaltung von Bürgschaften, Sicherheiten
20.13	Verwaltung von Stiftungen, Schenkungen, Fremdkapital
20.14	Steuerschuldnerische Angelegenheiten
20.15	Allgemeine Angelegenheiten zur Kostenrechnung
20.16	Grundsatzfragen der Beteiligungsverwaltung
20.17	Verwaltung von Beteiligungen

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
21	Kasse
21.1	Zahlungs- und Überweisungsverkehr
21.2	Jahresrechnung
21.4	Verwahrung von Wertgegenständen und Hinterlegungen
21.6	Vollstreckungswesen
22	Steuern
22.1	Veranlagung von Steuern
22.4	Veranlagung von Gebühren für Abwasser- und Abfallbeseitigung u. ä.
22.8	Rechtsstreitigkeiten nach Abgabenrecht bearbeiten
22.9	Steuerstraftaten und Steuerordnungswidrigkeiten verfolgen
22.10	Steuerstatistik und -prognose führen
22.11	Zusammenarbeit mit Finanzamt
23	Liegenschaften
23.1	Angelegenheiten zum Vermögen wahrnehmen
23.3	Enteignungen durchführen
23.5	Privatisierungen und Reprivatisierungen nach BauGB
23.6	Vermietung und Verpachtung von Grundstücken
23.7	Angelegenheiten der Gemeinde als Steuer- und Abgabenschuldnerin
23.8	Führen des Bestandsverzeichnisses
23.9	Jagd-, Fischerei-, Weide- und Rechtsangelegenheiten bearbeiten
23.10	Aufgaben im Zusammenhang mit offenen Vermögensfragen
23.11	Zuarbeit für das Bauamt
Aufgabenhauptgruppe 3 Recht, Sicherheit und Ordnung	
30	Recht
30.11	Bearbeitung von Schadensfällen
30.12	Eigen- und Fremdversicherung
30.13	Bearbeitung der Strafanzeigen und Strafanträge wegen strafbarer Handlung zum Nachteil der Gemeinde

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
32	Sicherheit und Ordnung
32.1	Allgemeine und sonstige ordnungsbehördliche Aufgaben
32.2	Ordnungsbehördliche Anwendung von Rechten und Erlassen
32.3	Waffen- und Sprengstoffangelegenheiten
32.4	Umweltschutz
32.5	Natur- und Landschaftsschutz
32.6	Jagd- und Fischereiangelegenheiten
32.7	Mitwirkung bei Aufgaben der Wasserbehörde
32.8	Feld- und Forstwirtschaft
32.9	Gewerbeangelegenheiten
32.10	Genehmigung von Lotterien und Ausspielungen
32.11	Fundangelegenheiten
32.12	Mitwirkung bei der Schädlingsbekämpfung
32.13	Aufgaben bei der Bekämpfung von Krankheiten
32.14	Anträge nach dem Freiheitsentziehungsgesetz
32.15	Überwachung der Prostitution
32.16	Überwachung des Handels mit Arzneien, Giften, Betäubungsmitteln
32.17	Überwachung von Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen
32.18	Tierschutz, -haltung, -anzeigen und Anträge
32.19	Straßenverkehrsangelegenheiten
32.20	Bußgeldangelegenheiten nach dem Gesetz über Ordnungswidrigkeiten
33	Einwohner- und Meldewesen
33.1	Führen des Melderegisters
33.3	Namensangelegenheiten
33.4	Führungszeugnisse, Auskünfte Melderegister
33.5	Beglaubigungen
33.6	Aufenthalts-, Lebens-, Melde- und sonstige Bescheinigungen
33.7	Lohnsteuerkarten
33.8	Bundespersonalausweise
33.9	Paßangelegenheiten

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
33.10	Staatsangehörigkeitsangelegenheiten
33.11	Aufenthaltsanzeigen und -anträge
33.13	Wehrerfassung
33.14	Untersuchungsberechtigungsscheine
34	Personenstand
34.1	Beurkundung des Personenstandes
34.3	Beurkundung und Beglaubigung von Erklärungen
34.4	Ahnenforschung, Personenstandsurkunden
34.6	Sonstige Aufgaben nach Landesrecht
34.7	Auskünfte erteilen
35	Sozialversicherung
35.1	Auskunftserteilung in Sozialversicherungsangelegenheiten
35.2	Anträge auf Leistungen aus der Rentenversicherung
35.3	Anträge auf Wiederherstellung von Versicherungsunterlagen
35.8	Sonstige Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch
37	Feuerschutz
37.0	Allgemeine Feuerschutzangelegenheiten bearbeiten
37.1	Brandbekämpfung
37.2	Vorbeugender Brandschutz
37.3	Technischer Dienst, Beschaffung
38	Zivilschutz
38.1	Katastrophenschutz

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
Aufgabenhauptgruppe 4 Schule und Kultur	
40	Schulen
40.1	Schulentwicklungsplanung
40.2	Allgemeine Angelegenheiten des Schulträgers
40.3	Bauherrenfunktion wahrnehmen
40.4	Einrichtung, Ausstattung und Betrieb der Schulgebäude
40.5	Beschaffung und Verwaltung von Lehr- und Lernmitteln
40.7	Angelegenheiten der Schülerbeförderung
40.11	Förderung von Schulveranstaltungen
40.12	Planung, Verwaltung und Betrieb der Schulhorte
41	Kultur
41.1	Federführung für Planung des kulturellen Angebotes der Gemeinde
41.2	Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten für Bibliothek etc.
41.4	Durchführung kultureller Veranstaltungen
41.7	Sonstige Kulturförderung
41.8	Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, Verbänden und Vereinen
41.9	Mitwirkung bei Denkmalschutz und Denkmalpflege
41.10	Öffentlichkeitsarbeit, Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Gruppen
42	Bibliotheken
42.0	Bibliotheksentwicklungsplanung
42.4	Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Gruppen
47	Archiv
47.1	Übernahme, Verwaltung von Informationsträgern
47.3	Führen der Gemeindechronik
47.4	Sammlung von Dokumenten zur Gemeindegeschichte
47.6	Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit mit anderen planen und durchführen
47.7	Mitwirkung in Angelegenheiten der Aktenordnung und der Aktenverwaltung
47.8	Bearbeitung von Auskunftersuchen
47.9	Ausleihe von Archivgut

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
--	--------------------

Aufgabenhauptgruppe 5**Soziales**

50	Soziales
50.1	Sozialplanung
50.2	Aufklärung der Bevölkerung
50.3	Mitwirkung bei Aufgaben des örtlichen Trägers der Sozialhilfe
50.5	Anträge auf Hilfe in besonderen Lebenslagen
50.6	Weitere Sozialmaßnahmen für bestimmte Personenkreise
50.7	Zusammenarbeit mit Trägern der freien Wohlfahrtspflege
50.12	Förderung von Einrichtungen der Sozialhilfe und Wohlfahrtspflege
50.14	Pflegschaften und Vormundschaften bearbeiten
50.15	Rundfunk- und Fernsprechgebührenermäßigungen
50.19	Aufgaben nach dem Schwerbehindertengesetz
50.20	Aufgaben nach dem Unterhaltssicherungsgesetz
50.21	Regelung des Nachlasses von verstorbenen alleinstehenden Bürgern
50.22	Bearbeitung von sonstigem Schriftverkehr
51	Jugend
51.1	Jugendhilfeplanung
51.2	Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch
51.3	Jugendarbeit
51.4	Schutz der Jugend in der Öffentlichkeit
51.5	Mitwirkung bei der Aufstellung der Wahllisten für Jugendschöffen
51.6	Zusammenarbeit mit Trägern der freien Jugendhilfe und anderen Stellen
51.7	Weitere Maßnahmen der Jugendhilfe
51.8	Gemeindliche Einrichtungen der Jugendhilfe
51.9	Anregung und Förderung von Einrichtungen und Veranstaltungen

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
52	Sport
52.1	Sportentwicklungs- und Sportstättenleitplanung
52.3	Planung, Verwaltung und Betrieb der gemeindlichen Sporteinrichtungen
52.4	Beratung von Vereinen bei der Planung und Errichtung von Sportanlagen
52.6	Planung, Durchführung und Mitwirkung bei Sportveranstaltungen
52.8	Beschaffung und Verleih von Sportgeräten u. ä.
52.9	Zusammenarbeit mit Sportverbänden und Arbeitsgemeinschaften

Aufgabenhauptgruppe 6 Bauverwaltung

60	Bauverwaltung
60.1	Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten der Bauverwaltung
60.3	Bearbeitung finanzieller Zuwendungen
60.4	Mitwirkung bei der Vergabe von Bauleistungen
60.5	Veranlagung von Beiträgen nach BauGB und SächsKAG
60.6	Mitteilung an das Finanzamt
61	Stadtplanung
61.1	Allgemeine Aufgaben der städtebaulichen Planung
61.2	Bauleitplanung
61.3	Verkehrsplanung
61.4	Mitwirkung bei der Regionalplanung
61.5	Sanierungsplanung nach BauGB
61.6	Stadt-/Ortsgestaltung
61.7	Mitwirkung bei Denkmalschutz und -pflege
62	Vermessung
62.2	Liegenschaftskataster
62.4	Ingenieurvermessung
62.5	Vergabe von Vermessungsleistungen
62.6	Kartographie
62.7	Bodenordnung

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
62.10	Benennung von Straßen und Plätzen, Numerierungen
62.11	Ermittlung grundstücksbezogener Schlüsselzahlen
63	Bauordnung
63.1	Bauberatung
63.2	Bauvorbescheide
63.3	Baurechtliche Genehmigungen
63.8	Wahrnehmung gemeindlicher Belange
63.9	Führen des Baulastverzeichnisses
64	Wohnungsförderung
64.1	Erstellen von Wohnungsbauprogrammen
64.2	Beratung in Wohnungsfragen
64.3	Anträge zu Fördermitteln
64.4	Gebäude- und Wohnraumzählung durchführen
64.5	Aufgaben nach dem Wohngeldgesetz
64.6	Wohnberechtigungsbescheinigungen
65	Hochbau
65.1	Entwurf und Bau von Hochbauten
65.2	Unterhaltung, Verwaltung von Gebäuden
65.3	Unterhaltung, Verwaltung von Mietwohnungen
65.5	Beschaffung von Energie, Wasser für städtische Einrichtungen
66	Tiefbau
66.1	Straßenbau und -verwaltung
66.2	Lichtsignale und Verkehrsschilder
66.3	Planung, Bau, Unterhaltung von Brückenbauten
66.4	Planung, Bau, Unterhaltung von Anlagen des Wasserbaus
66.5	Abwasserbeseitigung
66.9	Benutzungsgenehmigungen für Abwasseranlagen

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
66.10	Aufgaben des Gewässerschutzes wahrnehmen
66.11	Überwachung und Bearbeitung von Schachtscheinen
67	Grünflächen
67.1	Landschafts- und Grünordnungsplan aufstellen
67.2	Mitwirkung bei landschaftspflegerischen Maßnahmen
67.3	Mitwirkung bei Planung des Landschafts-, Naturschutzes
67.6	Öffentliche Grünflächen und deren Einrichtungen
67.7	Grünflächen, Freianlagen für andere Aufgabengruppen
67.8	Friedhöfe und Leichenhallen
67.10	Grabflächenzuweisungen, Beerdigungen durchführen
67.11	Aufgaben nach dem Gräbergesetz
67.13	Mitwirkung bei der Stadtbildpflege
67.15	Zentrale Beschaffung von Pflanzen usw.

Aufgabenhauptgruppe 7 Stadtreinigung

70	Stadtreinigung
70.1	Vergabe von Abfuhrleistungen für Abfallentsorgung
70.2	Durchführung der Straßenreinigung, Winterdienst
70.4	Beschaffung, Verwaltung gemeindeeigener Kraftfahrzeuge
72	Märkte
72.1	Veranstaltung von Märkten
72.2	Markteinrichtungen verwalten, gestalten usw.

Aufgabennummer (Gruppe.Bereich)	Bezeichnung
--	--------------------

Aufgabenhauptgruppe 8**Wirtschaft und Verkehr**

80	Wirtschafts- und Verkehrsförderung
80.1	Allgemeine Aufgaben der Wirtschaftsförderung
80.2	Maßnahmen der Wirtschaftsförderung
80.3	Förderung des öffentlichen Nah- und Fernverkehrs
80.4	Organisation von Messen, Ausstellungen, Kongressen
80.5	Fremdenverkehrsentwicklung
80.6	Aufgaben zur Förderung der Naherholung
81	Wirtschaftliche Betätigung
81.1	Aufgaben der kommunalen Versorgungswirtschaft
81.2	Aufgaben der kommunalen Verkehrswirtschaft
82	Forsten
82.1	Verwaltung und technische Betriebsleitung
82.4	Anträge zur Aufforstung und Umwandlung
82.5	Forstlicher Betriebsvollzug

Kostenvergleich externer/interner Durchführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung

Bei Kostenvergleichsrechnungen sollten sämtliche Kosten einbezogen werden, die mit dem bisherigen bzw. geplanten neuen Verfahren verbunden sind. Ziel eines solchen Kostenvergleichs ist, aus den untersuchten organisatorischen Lösungen die wirtschaftlichste Alternative auszuwählen. Dazu werden die Personal-, Sach- und ggf. auch kalkulatorischen Kosten betrachtet, die mit der untersuchten Aufgabe verbunden sind.

Im folgenden Kostenvergleich wurde aus Vereinfachungsgründen darauf verzichtet, die Entwicklung der betrachteten Kosten über einen längeren Zeitraum fortzuschreiben. Damit wurde unterstellt, daß die mit der Aufgabe verbundenen Kosten für beide Alternativen im Zeitablauf konstant sind.

Ermittlung der Kosten einer internen Durchführung der Personalabrechnung

Für die Ermittlung der Kosten einer internen Personalabrechnung werden die Ansätze der KGSt aus dem Bericht Kosten eines Arbeitsplatzes¹⁾ herangezogen.

Die Kosten eines Arbeitsplatzes setzen sich demnach zusammen aus:

- *Sachkosten*
(Einrichtung und Ausstattung, Miete und Betrieb der Räume, Kosten für den Einsatz der Kommunikationstechnik usw.)
- *Verwaltungsgemeinkosten*
(Kosten für Amtsleitungen, Querschnittsämtern usw.)
- *Personalkosten*
(inkl. Versorgungszuschlag, Sozialleistungen usw.)

Nach Auffassung der KGSt ist die Ermittlung eines allgemeingültigen Durchschnittswertes für die Sachkosten schwierig. Aus Vereinfachungsgründen empfiehlt die KGSt den Ansatz folgender Sachkostenpauschalen:

- Bei einem Arbeitsplatz **ohne** Technikunterstützung 10.500 DM/jährlich, alternativ einen 10 v. H. Zuschlag auf die Bruttopersonalkosten. Individuelle Erhöhung des Ansatzes bei einer sächlichen

¹⁾ Vgl.: KGSt-Bericht Nr. 2/1996 Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 1995).

Ausstattung des Arbeitsplatzes, die über das Normale hinausgeht.

- Bei einem Arbeitsplatz **mit** Technikunterstützung sollte der vorstehende jährliche Ansatz um 20.000 DM¹⁾ erhöht werden. Unabhängig davon, ob es sich um einen Büro- oder Nichtbüroarbeitsplatz handelt.

Für die Verwaltungsgemeinkosten empfiehlt die KGSt je Arbeitsplatz, bei Sachbearbeiterarbeitsplätzen, einen Gemeinkostenzuschlagssatz von insgesamt mindestens 20 v. H.

Für den Sachbearbeiter der Vergütungsgruppe V c ergeben sich daher folgende Kosten des Arbeitsplatzes:

Personalkosten (gemäß den Werten der Personalkostentabelle für Kommunen in den neuen Bundesländern)	61.600 DM
Sachkosten eines Büroarbeitsplatzes ohne Technik- unterstützung	10.500 DM
zusätzliche Sachkosten eines Büroarbeitsplatzes mit Technikunterstützung	20.000 DM
+ 20 v. H. Verwaltungsgemeinkosten (auf die Perso- nalkosten, gerundet)	12.320 DM
<hr/>	
= Arbeitsplatzkosten je Jahr	104.420 DM
<hr/>	

Bei einer Bruttoarbeitszeit von 2.008 Std. im Freistaat Sachsen ist für einen Sachbearbeiter im Personalwesen (gemäß den vorstehenden Kosten eines Arbeitsplatzes) ein Verrechnungssatz in Höhe von rd. 52 DM je Std. anzusetzen.

Für die interne Erledigung der Personalabrechnung wurden in den untersuchten Gemeinden, nach den Ergebnissen der Zeitschätzung der Mitarbeiter, durchschnittlich 178 Std. je Monat aufgewendet.

Werden diese Stunden mit dem ermittelten Stundensatz eines Personalsachbearbeiters der Vergütungsgruppe V c bewertet, so ergeben sich folgende Kosten für die interne Durchführung der Personalabrechnung:

$$178 \text{ Std.} \times 52 \text{ DM Stundeverrechnungssatz} = 9.256 \text{ DM}$$

¹⁾ Vgl.: Berechnungsgrundlage KGSt-Bericht Nr. 7/1996 Technikunterstützte Informationsverarbeitung: Die ökonomische Dimension.

Ermittlung der Kosten einer externen Durchführung der Personalabrechnung

Den nachstehend ermittelten Kosten für die Inanspruchnahme eines IT-Anwendungsverfahrens liegt die Angebotsinformation des Zweckverbandes Kommunale Datenverarbeitung Westsachsen vom Juli 1996 zugrunde.

Bei dem Verfahren PEWES (Personalwesen) handelt es sich um ein Großrechnerverfahren, das im Freistaat Sachsen bereits von über 500 Teilnehmern genutzt wird. Kernpunkt der Anwendung ist die Besoldungs-, Vergütungs- und Lohnabrechnung für den öffentlichen Dienst.

Die Automation des Verfahrens gewährleistet, daß der Sachbearbeiter von Routinearbeiten entlastet wird. Die Softwarepflege (z. B. infolge einer Tarifänderung) wird vom Zweckverband wahrgenommen. Für die im Tarifbereich des öffentlichen Dienstes geltenden Zulagen steht ein umfangreiches Zulagenverzeichnis zur Verfügung, das vom Zweckverband laufend aktualisiert wird.

Maschinelle Berechnungen werden u. a. durchgeführt bei:

- Zuwendung, Urlaubsgeld;
- Zuschuß zum Mutterschaftsgeld;
- Krankengeldzuschuß;
- Ermittlung der Stufe bei Neueinstellung (Angestellte);
- Stufensteigerung aller zwei Jahre und
- Höher- bzw. Herabgruppierung, Ermittlung der neuen Stufe.

Der Datenträgeraustausch wird mit

- den Krankenkassen (DUEVO),
- den Geldinstituten,
- der Zusatzversorgungskasse (DATUEV),
- mit dem Bundesamt für Finanzen (Kindergeldstatistik) und
- dem Statistischen Landesamt (Personalstandsstatistik)

durchgeführt.

Das Stellenplanverfahren ist integrierter Bestandteil des Verfahrens PEWES. Es übernimmt die maschinelle Führung bzw. Erstellung des Organisationsstellenplans sowie des Stellenplans nach haushaltsrechtlichen Vorschriften. Darüber hinaus sind eine Reihe von Sonderauswertungen möglich.

Die Erfassung der Daten kann entweder im Dialog über Stand- oder Wählleitung bzw. im Batchverfahren durch ein PC-Programm erfolgen.

Die Zustellung der Listen bzw. das Abholen der Disketten kann über einen Kurierdienst organisiert werden. Die Selbstabholung der Listen ist allerdings auch möglich.

Mit der externen Erledigung der Personalabrechnung verringert sich der monatliche Stundenbedarf in der Gemeinde von 178 auf 101,4 Std. Es verbleiben noch monatliche Personalkosten von 5.272,80 DM.

Gegenstand der Leistung	Einzelpreis	Gesamtpreis
• Laufende monatliche Kosten für die externen Dienste fallen an für:		
<i>Laufende Verarbeitung</i>		
- aktiver Lohnkonten (80 Stellen)	3,60 DM	288,00 DM
- Stellenplan je Sollstelle	0,40 DM	32,00 DM
<i>Rechentechnische Leistungen außerhalb des Fallpreises</i>		
- Urlaubskartei (80 Stellen, einmal jährlich, hier anteilig für einen Monat gerechnet)	0,25 DM	1,67 DM
<i>Sonderauswertungen Stellenplan</i>		
- Stellenbesetzungsstatistik (einmal jährlich, hier anteilig für einen Monat gerechnet)	30,00 DM	2,50 DM
- Organisationsstellenplan (einmal jährlich, hier anteilig für einen Monat gerechnet)	30,00 DM	2,50 DM
- Stellenbesetzungsliste/Querschnittliste (einmal jährlich, hier anteilig für einen Monat gerechnet)	30,00 DM	2,50 DM
<i>Kurierdienst</i>		
- viermal monatlich, bis 35 km Entfernung	60,00 DM	60,00 DM
Summe		389,17 DM
• Sonstige Kosten für die externen Dienste fallen an für:		
<i>Datenübertragungsleistungen</i>		
- synchroner Wahlzugang über Telefon oder ISDN (inkl. Datenübertragungsgerät)	110,00 DM	110,00 DM
<i>Zuschlag im hoheitlichen Bereich für Dritte (8,4 v. H.)</i>		41,25 DM
Summe		151,25 DM

Außerhalb dieser Fallpreise fallen folgende einmalige Kosten an:

• Einrichtung einer Verwaltung für den Stellenplan	120 DM
• Handbuch PEWES	200 DM
• Handbuch Stellenplan	60 DM
• Einmalige Anschaltkosten der Lokation	300 DM

In dieser Aufstellung sind die Verbindungsgebühren der Deutschen Telekom AG nicht enthalten.

Schlußfolgerung

Obwohl nicht sämtliche Kosten antizipiert wurden (z. B. die Verbindungsgebühren der Deutschen Telekom AG) bzw. dem Vergleichszeitraum zugewiesen wurden (z. B. die einmaligen Kosten, die auf die gesamte Laufzeit aufgeteilt werden müssen) fällt das Ergebnis dennoch deutlich aus:

intern

Personalkosten der internen Durchführung der monatlichen Personalabrechnung (178 Std. x 52,00 DM Stundenverrechnungssatz)	9.256,00 DM
--	-------------

extern

Personalkosten der externen Durchführung der monatlichen Personalabrechnung (178 Std. - 76,6 Std. = 101,4 Std. x 52,00 DM Stundenverrechnungssatz)	-5.272,80 DM
---	--------------

Laufende monatliche Kosten des externen Dienstleisters	-389,17 DM
--	------------

Sonstige monatliche Leistungen des externen Dienstleisters	-151,25 DM
--	------------

Vorläufige monatliche Differenz zugunsten der externen Abrechnung	3.442,78 DM
--	--------------------

Unter der Voraussetzung, daß die verbleibenden Tätigkeiten der Lohn- und Gehaltsabrechnung nach der Verfahrensumstellung genauso zügig erledigt werden wie bisher und keine zusätzlichen Aufgaben entstehen, beträgt der Kostenvorteil der externen Personalabrechnung 3.442,78 DM je Monat.

Allerdings hat dieses Ergebnis nur eine eingeschränkte Gültigkeit, da nicht alle Kosten ermittelt werden konnten. Wenn diese Kosten jedoch weniger als die ermittelte Differenz betragen, ist die externe Abrechnung zu favorisieren. Dafür spricht auch der qualitative Nutzen eines solchen externen Abrechnungsverfahrens, der z. B. durch die automatische Anpassung der Software an die aktuellen Tarifverträge den Sachbearbeiter entlastet.