



NSI CONSULT

BERATUNGS- UND SERVICEGESELLSCHAFT MBH

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung

Gemeinde Stadland

NSI Consult

Service- und Beratungsgesellschaft mbH

Adolfstr. 17

38102 Braunschweig

Kontakt:

Telefon: 0531-21493030

E-Mail: info@nsi-consult.com

Dr. Stefan Eisner

Frank Boffer

Melanie Zurawski



Inhalt

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Einleitung | 6 |
| 1.1 | Untersuchungsauftrag | 6 |
| 1.2 | Untersuchungsgegenstand | 6 |
| 1.3 | Untersuchungsziel | 6 |
| 1.4 | Untersuchungsablauf..... | 6 |
| 2 | Aufgabenkritik (Zweckkritik) | 8 |
| 2.1 | Freiwillige Aufgaben | 9 |
| 2.2 | Empfehlungen..... | 15 |
| 3 | Organisationsuntersuchung..... | 18 |
| 3.1 | Aufbauorganisation | 18 |
| 3.1.1 | Produktorientierte Verwaltungsgliederung..... | 20 |
| 3.1.2 | Produktzuordnung nach Vollzeitäquivalente..... | 22 |
| 3.2 | Stellenbemessung..... | 23 |
| 3.2.1 | Methodik der Stellenbemessung | 23 |
| 3.2.2 | Empirische Stellenbemessung..... | 24 |
| 3.2.3 | Durchführung | 25 |
| 3.2.4 | Ergebnis der Stellenbemessung | 27 |
| 3.3 | Ablauforganisation | 30 |
| 3.3.1 | Betriebsklima..... | 30 |
| 3.3.2 | Kosten – und Leistungsrechnung/Controlling..... | 31 |
| 3.3.3 | Rathausgebäude und Raumplanung | 31 |
| 3.3.4 | EDV/Digitalisierung | 33 |



| | | |
|--------|--|----|
| 3.3.5 | Dienstanweisungen | 34 |
| 3.3.6 | Personalentwicklung | 35 |
| 3.3.7 | Schnittstelle Verwaltung/Politik..... | 35 |
| 3.3.8 | Informationsfluss..... | 37 |
| 3.3.9 | Führungskultur | 38 |
| 3.4 | Empfehlungen zur Aufbau- und Ablauforganisation..... | 39 |
| 3.4.1 | Aufbauorganisation | 39 |
| | Aufbauorganisation – Vorschlag A..... | 40 |
| | Aufbauorganisation – Vorschlag B..... | 43 |
| | Empfehlung zur Aufbauorganisation | 45 |
| 3.4.2 | Zukünftiger Stellenbedarf | 46 |
| 3.4.3 | Controlling | 48 |
| 3.4.4 | Personalmanagement | 50 |
| 3.4.5 | Sanierungsbedarf | 53 |
| 3.4.6 | Raumplanung | 53 |
| 3.4.7 | Personalvertretung | 54 |
| 3.4.8 | Bedarfe im IT-Bereich..... | 55 |
| 3.4.9 | Dienstanweisungen | 55 |
| 3.4.10 | Schnittstelle Verwaltung/Politik..... | 55 |
| 3.4.11 | Führungskultur | 56 |
| 3.4.12 | Informationsfluss auf operativer Ebene | 58 |
| 4 | Maßnahmenplan..... | 59 |
| 5 | Anhang | 61 |

| | | |
|-----|-------------------|----|
| 5.1 | Projektplan | 62 |
| 5.2 | Fragebogen | 63 |



Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Portfolio Fachbereich I..... | 11 |
| Abbildung 2: Portfolio Fachbereich II..... | 12 |
| Abbildung 3: Portfolio Fachbereich III..... | 14 |
| Abbildung 4: Organigramm Gemeinde Stadland | 19 |
| Abbildung 5: Aufgabenzufriedenheit | 30 |
| Abbildung 6: Gesundheitliche Belastung | 30 |
| Abbildung 7: Aufbauorganisation - Alternative A | 40 |
| Abbildung 8: Aufbauorganisation - Vorschlag B | 43 |

1 Einleitung

1.1 Untersuchungsauftrag

Die Gemeinde Stadland beauftragte die NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft mbH mit

- einer Organisationsuntersuchung in der Gemeindeverwaltung,
- einer Aufgabenkritik und
- einer Stellenbemessung.

1.2 Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand war die Gemeindeverwaltung.

1.3 Untersuchungsziel

Ziel der Untersuchung sollten Hinweise sein, die zu einer effizienteren und effektiveren Aufbau- und Ablauforganisation führen.

1.4 Untersuchungsablauf

Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich von November 2012 bis September 2013. Details können dem im Anhang (s. Seite 62) beigefügten und mit der Verwaltungsspitze abgestimmten Projektplan eingesehen werden.

In der Personalversammlung am 08.11.12 stellte sich NSI Consult vor, erläuterte die geplante Vorgehensweise in der Organisationsuntersuchung und die Methodik.

Für die Einzelgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen¹ wurde ein strukturierter Fragebogen mit der Verwaltungsspitze und der Personalvertretung abgestimmt. Der Fragebogen wurde den Mitarbeitern vor den Gesprächen zur Kenntnis gegeben. Der Fragebogen ist im Anhang auf Seite 63 zu finden.

Die Mitarbeitergespräche fanden am 06. und 05. Mai 2013 statt. Als Gesprächsgrundlage diente der bereits erwähnte Fragebogen.

Seitens der Gemeinde Stadland wurden der NSI Consult folgende Unterlagen bzw. Dateien zur Verfügung gestellt.

- Haushaltsplan 2012
- Dienstanweisungen
- Produktzuordnung nach Vollzeitäquivalente
- Aktuelle Stellenbeschreibungen
- Auflistung über die eingesetzten EDV-Programme.

Als Grundlage dieses Abschlussberichtes dienen im Wesentlichen die oben benannten Dokumente und Dateien, die Mitarbeiterinterviews, interkommunale Vergleiche und Empfehlungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), sowie die Expertendatenbank der NSI Consult.

¹ Im weiteren Verlauf wird aus Gründen der Vereinfachung auf das weibliche Genus verzichtet.

2 Aufgabenkritik (Zweckkritik)

Die Aufgabenkritik sollte unter folgenden Leitsätzen erfolgen:

- Muss die Aufgabe erfüllt/wahrgenommen werden?
- Kann sie reduziert oder weggelassen werden?
- Welche Aufgaben sollen – auf Basis der gesetzlichen Vorgaben und auf Basis der strategischen Zielsetzungen – auch künftig (Effektivität) und in welcher Art und Weise (Effizienz) wahrgenommen werden?
- Wie kann der behördliche Aufgabenkatalog auf seine Kernaufgaben reduziert werden?
- Welche neuen und bisher nicht wahrgenommenen Aufgaben sind in den Aufgabenkatalog zukünftig aufzunehmen?
- Soll die Aufgabe („ob“) und von wem („wer“) weitergeführt werden?

Neben dem Haushaltsplan 2012 haben für die Aufgabenkritik Erhebungsbögen als Grundlage für die Analyse zur Verfügung gestanden.

Zum Untersuchungszeitpunkt lagen weder konkrete strategische noch operative Ziele vor. Der Haushalt enthielt infolge dessen weder die erforderlichen Fallzahlen, Kennzahlen oder Indikatoren, die die Zielerreichung zu der jeweiligen Aufgabenstellung beschreiben. Eine optimale Aufgabenkritik orientiert sich zwangsläufig an den Zielen der Kommune, um festzustellen welche Aufgaben zur Zielerreichung beitragen. Nur so kann entschieden werden, in welcher Art und Weise (Quantität und Qualität) Aufgaben zukünftig ausgeführt werden.

Um die Bedeutung von strategischen und operativen Zielen für die Gemeinde Stadland zu verdeutlichen, führte NSI Consult 28.02.2013 eine Informationsveranstaltung für den Gemeinderat durch.

2.1 Freiwillige Aufgaben

Wichtiger Ansatz zur strategischen Ausrichtung der Haushaltsplanung ist die Betrachtung der freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben, weil hier für die Kommune der größte Handlungsspielraum zum OB und WIE der Aufgabenerledigung besteht.

Der Niedersächsische Staatsgerichtshof hat in seinem Urteil zu kommunalen Finanzausstattung am 07.03.2008 (StGH 2/05) zwischen 2% und 8% als angemessenen Anteil am Gesamthaushalt für die freiwilligen Leistungen angesehen. Der Anteil am Gesamthaushalt – auf Basis des Haushalts 2012 – beträgt 14,9%.

Der Beitrag der jeweiligen Aufgabe zur Zielerreichung konnte, wie bereits erläutert, nicht festgestellt werden. Deshalb wurde der Erhebungsbogen um zwei Fragen ergänzt und seitens der Gemeinde Stadland ausgefüllt.

Die ergänzten Fragen lauteten:

1. Relevanz für die Zielerreichung bzw. für die Organisationseinheit?
2. Welche Außenwirkung bzw. welche Außenwahrnehmung hat Ihrer Ansicht nach diese Aufgabe?

Die angewandte Portfolioanalyse stellt übersichtlich dar, welche freiwilligen Aufgaben zum Zeitpunkt der Untersuchung für den jeweiligen Fachbereich von *keiner* bis *sehr hoher* Relevanz waren, welche Aufgaben nach eigener Einschätzung *keine* bis *sehr hohe* Außenwirkung haben und wie hoch der Ressourcenaufwand für die jeweilige Aufgabe war.

Der Ressourcenaufwand wird angegeben durch die Größe der Punktierung und im Diagramm als Betrag. Der Betrag entspricht dem ordentlichen Aufwand und gibt nicht das potenzielle Einsparpotenzial wieder.

Die daraus resultierenden Diskussionsbedarfe ergeben sich bei:

- ➔ hohem Ressourcenaufwand, keine oder niedrige Außenwirkung, keine oder geringe Relevanz für die Organisationseinheit,
- ➔ hohem Ressourcenaufwand, keine oder niedrige Außenwirkung, mittlere bis sehr hohe Relevanz für die Organisationseinheit,
- ➔ hohem Ressourcenaufwand, mittlere bis sehr hohe Außenwirkung, keine oder niedrige Relevanz für die Organisationseinheit.

So werden im Folgenden die freiwilligen Aufgaben der Fachbereiche betrachtet und analysiert. Darauf hinzuweisen ist, dass es für die Fachbereichsleitungen sicherlich nicht einfach war, eine Einschätzung ohne strategische Vorgaben und SMART² definiertem Zielsystem abzugeben. Die Analyse ist daher vor dem Hintergrund zu sehen, dass sie nur als Ansatz zur Diskussion dienen kann und nicht als Entscheidungsgrundlage. Sehr wohl ist die Analyse aber auf Basis des Ist-Zustandes bzw. der Realität geschehen.

² spezifiziert, messbar, akzeptiert, relevant und terminiert

Fachbereich I Finanzen, Organisation, Schulen

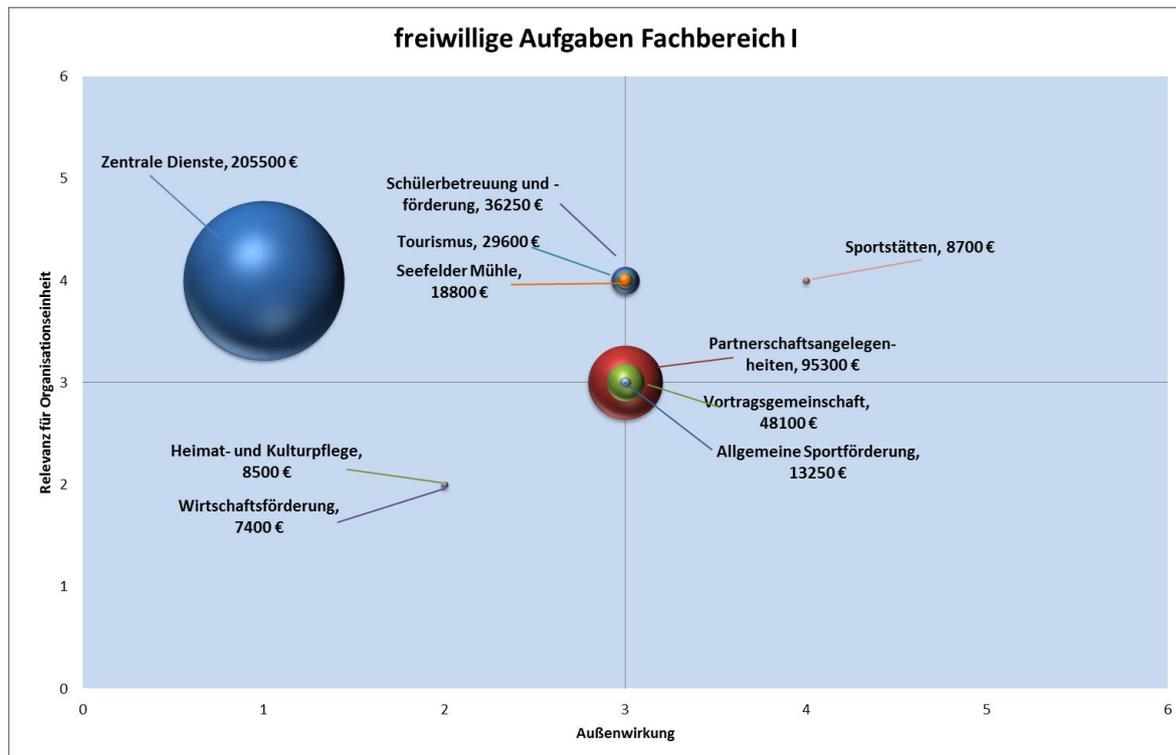


Abbildung 1: Portfolio Fachbereich I³

- Anhand dieses Portfolios ist erkennbar, dass Produkten wie Tourismus und Seefelder Mühle zwar eine hohe Relevanz innerhalb der Organisationseinheit zugeordnet wird, aber die Außenwirkung als mittel bewertet wird. Des Weiteren werden der Stellenwert innerhalb der Organisationseinheit und die Außenwirkung für das Produkt Heimat- und Kulturpflege niedrig eingeschätzt.
- Das Produkt mit dem höchsten Ressourcenaufwand im Fachbereich I, die Zentralen Dienste, hat nach Einschätzung der Beteiligten eine hohe Relevanz in der Organisationseinheit, aber keine Außenwirkung. Die Einschätzung ist nur natürlich, allerdings sorgt die Aufgabe Zentrale Dienste für einen rei-

³ Legende zur Grafik: 1=keine, 2=niedrig, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch

bungslosen Ablauf innerhalb der Verwaltung und trägt damit auch zu einem positiven Image der Verwaltung bei.

- Bemerkenswert ist, dass dem Produkt Wirtschaftsförderung eine niedrige Relevanz für die Organisationseinheit und eine niedrige Außenwirkung beige-messen wird.

Fachbereich II Ordnung, Jugend, Soziales

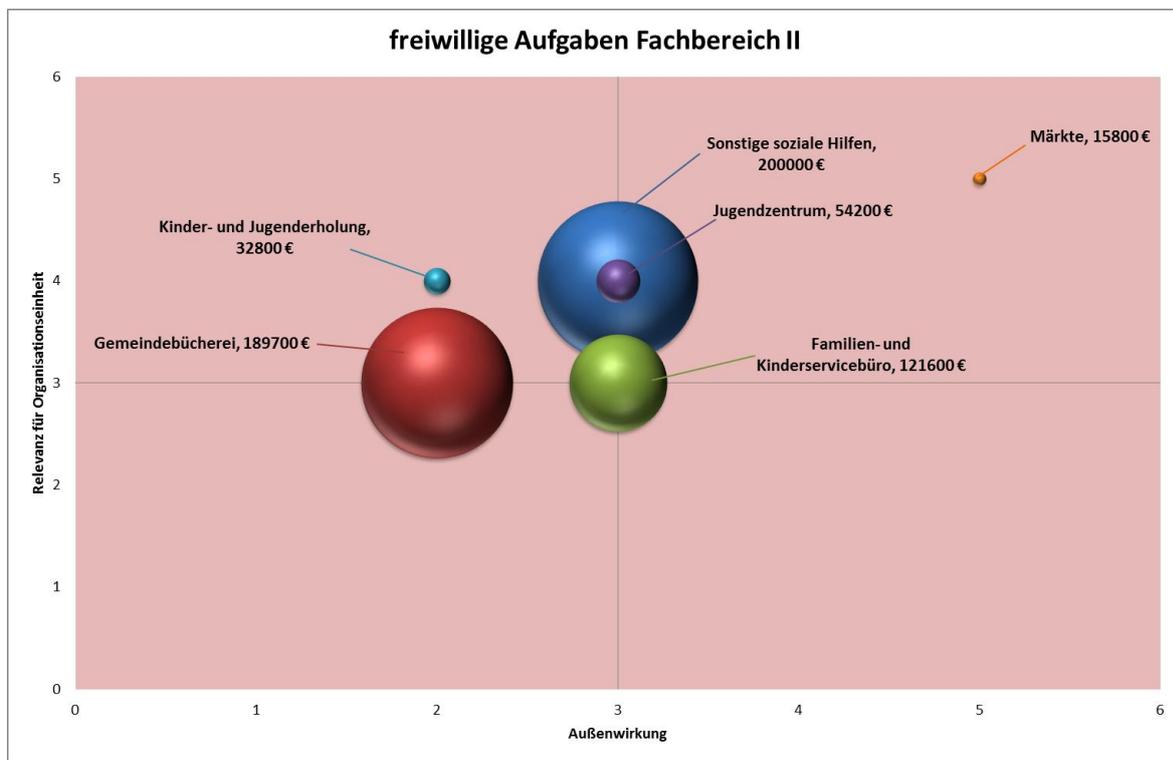


Abbildung 2: Portfolio Fachbereich II⁴

- Im Portfolio ist ein wichtiges Produkt klar erkennbar: Märkte. Hierfür ist insbesondere der überregional bekannte „Roonkarker Mart“ verantwortlich, der in diesem Produkt enthalten ist. Mit seiner sehr hohen Relevanz für die Organisationseinheit und

⁴ Legende zur Grafik: 1=keine, 2=niedrig, 3=mittel, 4=hoch,5=sehr hoch

der sehr hohen Außenwirkung wird das sehr deutlich herausgestellt. Positiv anzumerken ist, dass für dieses Produkt ein niedriger Ressourcenaufwand aufgebracht wird.

- Die Produkte Kinder- und Jugenderholung, Jugendzentrum und Familien- und Kinderservicebüro beanspruchen zusammen ein Ressourcenaufwand von über 200.000 Euro. Die Außenwirkung wird hier von gering (Kinder- und Jugenderholung) bis mittel (Jugendzentrum und Familien- und Kinderservicebüro) eingeschätzt. Dem gegenüber steht die hohe Relevanz in der eigenen Organisationseinheit.
- Das Produkt Gemeindebücherei, welches den zweithöchsten Ressourcenaufwand im Fachbereich II allein für sich beansprucht, wird eine geringe Außenwahrnehmung und eine mittlere Relevanz zugesprochen.

Fachbereich III Bauen, Planen, Umwelt

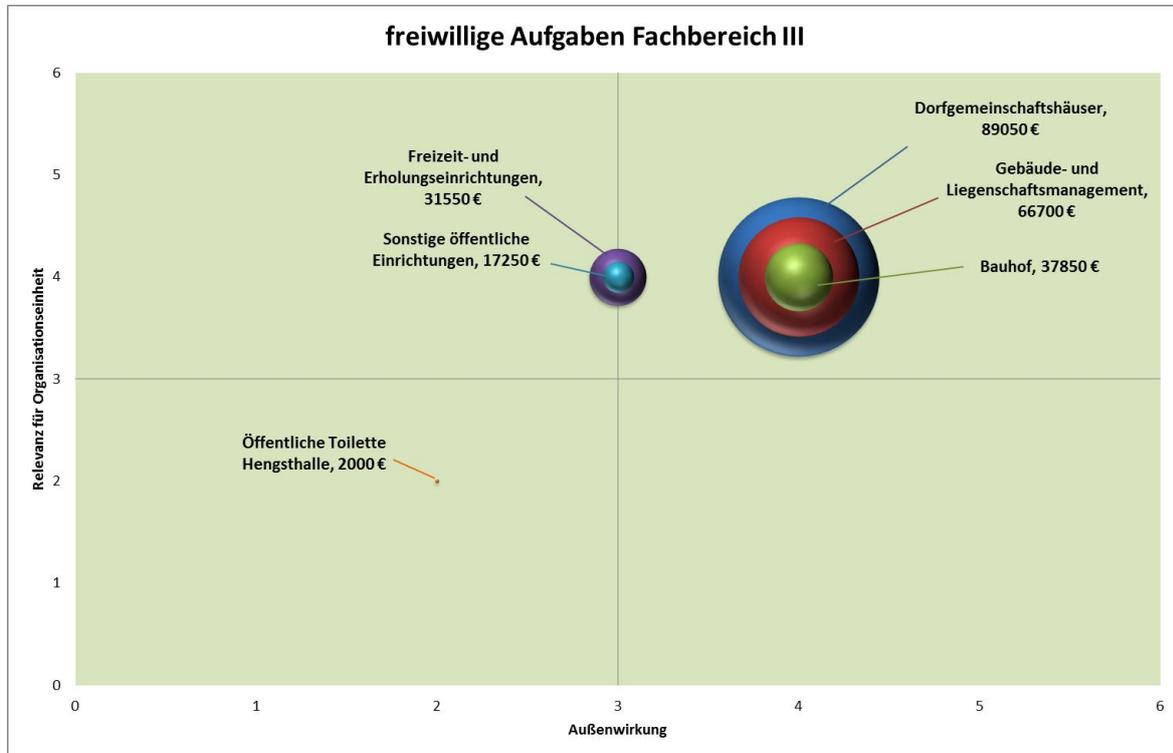


Abbildung 3: Portfolio Fachbereich III⁵

- Dem Fachbereich III sind Produkte zugeordnet, die eine starke Außenwirkung haben. Dies spiegelt sich in diesem Bereich auch in der Einschätzung für die Produkte Dorfgemeinschaftshäuser, Gebäude- und Liegenschaftsmanagement und Bauhof nicht nur in der hohen Außenwirkung, sondern auch in der hohen Relevanz für die Organisationseinheit wieder.

Zusammenfassung

Die Portfolios der freiwilligen Aufgaben in den einzelnen Fachbereichen machen deutlich, dass eine richtungsweisende Strategie fehlt. NSI Consult erhielt den Eindruck, dass der Tourismus in der Gemeinde Stadland hohe Potenziale aufweist. Allerdings weisen die meisten

⁵ Legende zur Grafik: 1=keine, 2=niedrig, 3=mittel, 4=hoch, 5=sehr hoch

Produkte, die dem Tourismus zugeordnet werden können, lt. eigener Einschätzung nur eine geringe bis mittlere Außenwirkung bzw. Außenwahrnehmung auf. Diese Einschätzung und der in Teilen relativ hohe Ressourcenaufwand für diese Produkte weisen auf einen akuten Handlungsbedarf hin.

2.2 Empfehlungen

In Anbetracht der kommenden Auswirkung des demographischen Wandels ist eine Aufgabenkritik sinnvoll und wirtschaftlich notwendig.

Allerdings sollte sich die Aufgabenkritik an einer Strategie ausrichten. NSI Consult empfiehlt im Vorfeld strategische und operative Ziele zu bilden, erst dann sollte die Aufgabenkritik weitergeführt werden.

Die Strategieentwicklung ist ein langwieriger Prozess, der durch die Entwicklung von Leitbildern begonnen werden kann. Am Ende dieses Prozesses sollten aus den strategischen Zielen operative Ziele gebildet werden.

Der Unterschied zwischen den strategischen und operativen Zielen liegt u. a. in deren zeitlicher Dimension und der für die Entwicklung der Ziele verantwortlichen Managementebenen:

Eine Strategie wird langfristig festgelegt, gemeint ist damit ein Zeitraum von mindestens 5 bis 10 Jahren. Im Gegensatz dazu sind operative Ziele kurzfristig formuliert, hier ist ca. 1 Jahr üblich. Die mittelfristigen (taktischen) Ziele werden für 2 bis 5 Jahre formuliert. Die Entwicklung der strategischen Ziele liegt im Verantwortungsbereich des Hauptverwaltungsbeamten, dem Verwaltungsvorstand und des Rates. Eine Einbeziehung der Bürgerschaft ist grundsätzlich möglich und unter bestimmten Rahmenbedingungen auch sinnvoll.

Die operativen Ziele sind auf der Ebene der Fachbereichsleitungen idealerweise in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu entwickeln und von den Fachbereichsleitungen zu entscheiden. Bei der Zielfindung leistet das Controlling mit entsprechendem Zahlenmaterial und

Analysen hilfreiche Dienste. Die operativen Ziele dienen dazu die strategischen Ziele der Kommune zu erreichen.

Ziele sind grundsätzlich nach den SMART-Kriterien zu formulieren. Ziele sollten demnach spezifiziert, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Das dadurch entstehende Zielsystem fasst alle Ebenen zusammen und muss konsistent und zukunftsorientiert aufgestellt werden.

Beispiele für die Generierung von Zielen:

Strategische Ziele: Die frühzeitige Festlegung von Zielen in der Zusammenarbeit von Rat und Bürgermeister kann und sollte aus den politischen Präferenzen (z. B. Wahlprogrammen) und damit aus den Bedürfnissen der Bürger entspringen. Neben der Berücksichtigung des demografischen Wandels der nächsten Jahrzehnte sind auch gerade die Förderung des Mittelstandes, Fremdenverkehrsförderung, Familienpolitik und die klassische Daseinsvorsorge (Infrastruktur, Schulen, Kindertagesstätten, Ver- und Entsorgung) in Zielen formulierbar.

Die SMART-Kriterien sind insofern eine hohe Messlatte – die aber ein Gelingen eben deshalb ermöglichen – als mit Ihnen auch die Nichterreichung eines Zieles deutlich dargestellt wird.

Aber gerade damit liegt in ihnen auch die große Chance, wirklich eine Verbesserung des jetzigen Zustandes in der Zukunft belegen zu können, und aus dem Streben nach dem Ziel kann auch die Mitarbeit aller Beteiligten (dem Rat, den Mitarbeitern der Verwaltung und den Bürgern) nachhaltig sichergestellt werden.

Wichtig ist, keinen Katalog von strategischen Zielen zu erzeugen. Nicht jeder Bürger, nicht jedes Ratsmitglied und nicht jede Organisationseinheit des Rathauses braucht ein oder gar fünf strategische Ziele. Damit würden zwar alle mitgenommen, aber mit Sicherheit niemals auch nur einige der Ziele erreicht werden können. Die Besinnung und Komprimierung auf wenige, wesentliche und auch von den großen Mehrheitsparteien des Rates tragfähige Ziele ist vorteilhaft. Eine Änderung der Strategien bei der nächsten Kommunalwahl würden den langfristigen Charakter einer Strategie ad absurdum führen und sollte daher von Wahlperio-

den unabhängig sein. Eine geringe Zahl von Zielen bündelt zusätzlich Kraft (in Form von Motivation der Beteiligten und politischer Realität) und Ressourcen (Mittel und Personal).

Natürlich hat eine Kommune einen ganzen Blumenstrauß von Aufgaben und die strategische Zielfindung mag in einem Wirtschaftsunternehmen durch die Branchen- und Wettbewerbsbedingungen naheliegend sein. Damit würde im schlimmsten Fall jede definierte Leistung des Controllings, jede Aufgabe der Kommunalverwaltung, jeder Verein und jeder Ratsbeschluss zu einem strategischen Ziel subsumierbar sein. Und damit wäre der Status Quo vor der Zielfindung wieder erreicht!

Ziele zu setzen bedeutet, auch den Blick auf das Wichtige zu lenken und dadurch der Kommune ein Profil zu geben. Das bedeutet nicht, dass die Pflichtaufgaben der Kommune nun vernachlässigt werden sollen. Aber die variablen Ressourcen müssen nicht mit einer Gießkanne verteilt werden. Diese sind zielorientiert zu verwenden, und genau dies ermöglicht ein Controlling.

Nachdem die strategischen Ziele der Kommune aus dem evtl. erarbeiteten Leitbild und den aktuellen Entwicklungen und Bedürfnissen festgelegt sind, werden diese durch die Verwaltung mit operativen Zielen kurzfristig, insbesondere unterjährig, mit Leben gefüllt. Mit den Haushaltsplanungen, einem Berichtswesen und den damit verbundenen Vorlagen werden aber auch diese direkt durch den Rat verfolgt und beschlossen.

Die operativen Ziele werden in allen Organisationseinheiten, die Effekte auf die strategische Ziele haben, verankert. Eine objektive und kritische Betrachtung ist vorteilhaft, damit wesentliche Bereiche nicht aus dem Wunsch einer Schonung vor zusätzlichem Aufwand oder dem vermeintlich fehlenden Sachbezug, nicht in die operative Zieldefinition integriert werden. Insbesondere ausgegliederte Aufgabenträger (Eigenbetriebe, Gesellschaften und Beteiligungen) sind mit einzubeziehen, die gesetzlich geforderte Konzernsteuerung ist auch in der Praxis wünschenswert.

3 Organisationsuntersuchung

In diesem Kapitel wird die zum Untersuchungszeitpunkt vorgefundene Situation der Aufbau- und Ablauforganisation beschrieben und kritisch analysiert. Es werden daraufhin Vorschläge erarbeitet, die zu einer Verbesserung der Abläufe innerhalb der Organisation führen. Die im Abschnitt 1.4 Untersuchungsablauf (Seite 6) erwähnten Unterlagen, die Mitarbeitergespräche und situative Nachfragen (per E-Mail und telefonisch) dienten hierfür als Grundlage.

Die Gespräche mit den Mitarbeitern sind ein wichtiger Bestandteil der Bestandsaufnahme im Rahmen einer Organisationsuntersuchung. Durch sie soll den Bediensteten die Möglichkeit gegeben werden, sich an dem Untersuchungsprozess durch konstruktive Vorschläge zu beteiligen. Dem Beratungsteam ermöglichen die Gespräche konkrete zusätzliche Informationen einzuholen, um die spezifischen Gegebenheiten vor Ort zu erfassen und zu beurteilen. Darüber hinaus kann das Interview auch zur Plausibilitätsprüfung (Effizienz und Effektivität) genutzt werden.

Die beschriebene Vorgehensweise ist besonders wichtig, da diese Methodik die Nachvollziehbarkeit des Untersuchungsergebnisses für die Mitarbeiter sicherstellt und damit eine größtmögliche Akzeptanz erreicht wird. Die Gespräche sind neben anderen Informationsquellen ein wesentlicher Beitrag zur Erarbeitung der IST-Analyse. Die Informationen aus den 45 bis 60 minütigen Interviews wurden anonymisiert für diesen Bericht aufbereitet. Es wurden die Stärken und Verbesserungspotenziale herausgearbeitet und somit Handlungsfelder definiert.

Die nachfolgenden Kapitel beinhalten die einzelnen Themengebiete, diese unterliegen keiner Rangfolge.

3.1 Aufbauorganisation

Die Gemeindeverwaltung Stadland ist in drei Fachbereiche gegliedert:

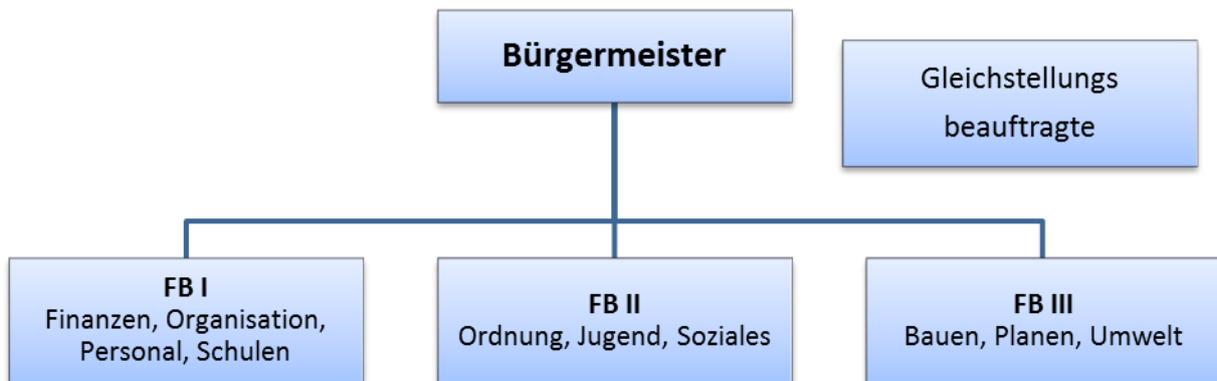


Abbildung 4: Organigramm Gemeinde Stadland

Ein auffälliges Merkmal der Organisationsstruktur ist das Fehlen einer Personalvertretung. In §1 Abs. 1 Nieders. Personalvertretungsgesetz (NPersVG) heißt es: *„Beschäftigt eine Dienststelle in der Regel mindestens fünf Wahlberechtigte und sind von den Wahlberechtigten mindestens drei wählbar, so ist ein Personalrat zu wählen.“* Für die Gemeinde Stadland ergibt sich somit eine Personalratspflicht.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme versuchte NSI Consult herauszufinden warum keine Personalvertretung existiert. Detaillierte Gründe waren nicht in Erfahrung zu bringen, nur so viel, dass die Arbeit der Personalvertretung keine Anerkennung fand und sich seit 2005 niemand der Beschäftigten zur Wahl aufstellen lässt.

In der Literatur lassen sich für dieses Phänomen folgende Gründe finden:

- Misstrauen und mangelnde Wertschätzung der Führungskräfte
- mangelnder Gestaltungswille
- Demotivation und Desinteresse
- schlechtes Betriebsklima

- Perspektivlosigkeit und Gleichgültigkeit

3.1.1 Produktorientierte Verwaltungsgliederung

Der produktorientierte Verwaltungsgliederungsplan stellt übersichtlich dar, welche Produkte welchem Fachbereich zugeordnet sind:

| Fachbereich I | | Fachbereich II | | Fachbereich III | |
|---------------|--|----------------|--|-----------------|---|
| 111.01 | Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane | 122.01 | Ordnungsaufgaben | 111.04 | Informations- und Kommunikationstechnik |
| 111.02 | Gleichstellungsbeauftragte | 122.02 | Bürgerservice | 111.09 | Gebäude- und Liegenschaftsmanagement |
| 111.03 | Innere Verwaltungsangelegenheiten | 122.03 | Personenstandswesen | 511.01 | Bauleitplanung |
| 111.05 | Zentrale Dienste | 126.01 | Freiwillige Feuerwehr | 511.02 | Sonstige Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen |
| 111.06 | Finanzverwaltung | 272.01 | Gemeindebücherei | 521.01 | Allgemeine Angelegenheiten Bau- u. Grundstücksordnung |
| 111.07 | Partnerschaftsangelegenheiten | 311.01 | Sozialhilfe | 538.01 | Öffentliche Toilette Hengsthalle |
| 111.08 | Gemeindekasse | 313.01 | Asylbewerberleistungen | 538.02 | Abwasserbeseitigung |
| 121.01 | Statistiken, Wahlen, Volksbegehren/-entscheide | 346.01 | Wohngeld | 541.01 | Gemeindestraßen |
| 211.01 | Grundschule Rodenkirchen | 351.01 | Sonstige soziale Hilfen und Leistungen | 545.01 | Straßenreinigung und Straßenbeleuchtung |
| 211.02 | Grundschule Schwei | 362.01 | Kinder- und Jugendberufshilfe | 551.01 | Freizeit- und Erholungseinrichtungen |
| 243.01 | Schülerbetreuung und -förderung | 365.01 | KiTa Regenbogen | 552.01 | Wasserbauliche Anlagen |
| 271.01 | Vortragsgemeinschaft | 365.02 | KiTa Lüttje Lüü | 555.01 | Wirtschaftswege |
| 281.01 | Heimat- und Kulturpflege | 365.03 | KiTa Traumland | 573.02 | Dorfgemeinschaftshäuser |
| 281.02 | Seelfelder Mühle | 365.04 | KiTa Firlfanz | 573.03 | Sonstige öffentl. Einrichtungen |
| 421.01 | Allgemeine Sportförderung | 365.05 | KiTa Löwenzahn | 573.04 | Bauhof |
| 424.01 | Sportstätten | 365.06 | KiTa/ Hort | | |



| Fachbereich I | | Fachbereich II | | Fachbereich III | |
|---------------|---|----------------|---------------------------------|-----------------|--|
| 522.01 | Wohnbauförderung | 366.01 | Jugendzentrum | | |
| 531.01 | Konzessionsvertrag Strom | 367.01 | Familien- und Kinderservicebüro | | |
| 532.01 | Konzessionsvertrag Gas | 573.01 | Märkte | | |
| 547.01 | Förderung der ÖPNV | | | | |
| 553.01 | Friedhof- und Bestattungswesen | | | | |
| 571.01 | Wirtschaftsförderung | | | | |
| 575.01 | Tourismus | | | | |
| 611.01 | Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen | | | | |
| 612.01 | Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft | | | | |

Tabelle 1: Produktorientierte Verwaltungsgliederung

Zum Produktkatalog und zur Zuordnung zum jeweiligen Fachbereich sind folgende Anmerkungen zu machen:

- Das Produkt 111.01 Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane fasst die Verwaltungssteuerung und die Gremienarbeit zusammen. Für die Leitungstätigkeiten der Fachbereichsleitungen sind keine Produkte gebildet.
- Das Produkt 111.03 Innere Verwaltungsangelegenheiten enthält hauptsächlich Personalangelegenheiten.
- Das Produkt 111.04 Informations- und Kommunikationstechnik ist dem Fachbereich III Bauen, Planen Umwelt zugeordnet. Inhaltlich ist das Produkt eher dem Fachbereich I zuzuordnen.
- Das Produkt 365.00 wird in den Tätigkeitskatalogen zur Stellenbemessung von den Mitarbeitern genannt, taucht aber weder im Produktkatalog noch im Haushaltsplan auf.

- Das Produkt 573.01 Märkte enthält auch den für den Tourismus der Gemeinde Stadland sehr wichtigen (s. Kapitel 2.1 Freiwillige Aufgaben, S. 9) Roonkarker Mart.

3.1.2 Produktzuordnung nach Vollzeitäquivalente

Um die Effizienz und Effektivität der Abläufe innerhalb einer Verwaltung beurteilen zu können, ist es notwendig, Kennzahlen zu ermitteln.

Die Zahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ)⁶ ist eine wichtige Kennzahl für das Personalmanagement und für die produktorientierte Haushaltsführung. Mit ihr lässt sich ersehen, wie viele Vollzeitkräfte für einen Aufgabenbereich bzw. Produktbereich oder eine Organisationseinheit tätig sind.

Voraussetzung dafür ist (wie bei allen Kennzahlensystemen), dass die Datengrundlage für die Vollzeitäquivalente bei Veränderungen (z. B. bei Aufgabenumverteilungen) fortgeschrieben wird bzw. die aktuelle Situation in der Organisation widerspiegeln sollte.

Die Datei wurde von NSI Consult hinsichtlich der vorgefundenen Situation im Untersuchungszeitraum geprüft. Ein Mitarbeiter war zu Erfassung des Anlagevermögens befristet eingestellt. Im Untersuchungszeitraum wurde dieser Mitarbeiter zur Vertretung eines langfristig erkrankten Mitarbeiters eingesetzt. Des Weiteren wurde nach Abschluss der IST-Aufnahme durch NSI Consult ein weiterer Mitarbeiter befristet eingestellt. Es wurden aus diesem Grund keine Tätigkeitskataloge für die Stellen des erkrankten Mitarbeiters und des zusätzlich eingestellten Mitarbeiters vorgelegt. NSI Consult hat daher die Angaben der Vollzeitäquivalente, die seitens der Gemeinde Stadland zu den genannten Stellen gemacht worden sind, übernommen.

⁶ Ermittlung Vollzeitäquivalent: Umrechnung aller Teilzeitarbeitsverhältnisse in Vollzeitarbeitsverhältnisse (unabhängig vom Beschäftigungs- bzw. Dienstverhältnis)

3.2 Stellenbemessung

3.2.1 Methodik der Stellenbemessung

Eine Stellenbemessung kann mit Hilfe von analytischen Stellenbemessungsverfahren oder empirischen Stellenbemessungsverfahren erfolgen.

Die auf die Organisationsuntersuchung bezogenen Änderungen der Aufbauorganisation, der betrieblichen Strukturen sowie der Arbeitsabläufe haben eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Ämter zum Ziel und wirken sich auf den Personalbedarf aus.

Analytische Stellenbemessung:

Der Personalbedarf ergibt sich generell aus der Summe der Aufgaben, den Arbeitsmengen (Anzahl, Fallzahlen) multipliziert mit den mittleren Bearbeitungszeiten im Verhältnis zur Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (vollzeitbeschäftigt, durchschnittlich leistungsfähig) unter Einbeziehung von Verteilzeiten⁷ und Rüstzeiten.

Bei der Stellenbedarfsermittlung wird von einer „Normalarbeitskraft“ ausgegangen, d. h. von dem Mitarbeiter mit durchschnittlichem Leistungsvermögen und durchschnittlicher Leistungsbereitschaft. Besondere Leistungen oder besondere Einschränkungen der persönlichen Leistungsfähigkeit können bei einer personenunabhängigen Analyse nicht berücksichtigt werden, müssen aber u. U. Gegenstand bei den späteren Umsetzungsüberlegungen sein.

Es werden bei der Berechnung die regelmäßigen Wochenarbeitszeiten einer Vollzeitkraft zugrunde gelegt und neben den Samstagen, Sonn- und Feiertagen auch der Urlaub und die Ausfälle durch Krankheit, usw. berücksichtigt. Hiervon sind die folgenden Verteilzeiten abzusetzen.

⁷ Fallunabhängige Arbeitszeit

Zu den sachlichen Verteilzeiten gehören alle Zeiten, in denen keine Vorgangsbearbeitung stattfindet und die auf nicht persönlich bedingten Ausfällen beruhen. Hierzu zählen insbesondere:

- Besprechungen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten,
- dienstliche Fortbildung,
- Teilnahme an Personalversammlungen,
- ablaufbedingte Wege-, Transport- und Unterbrechungszeiten,
- Lesen von Dienstvorschriften und allgemeiner Fachliteratur,
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich geregelt).

Persönliche Verteilzeiten sind beispielsweise:

- Besprechungen in persönlichen Angelegenheiten,
- persönlich bedingte Verrichtungen (Kaffeepause, Blumen gießen),
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich nicht geregelt).

Sachliche Verteilzeiten werden häufig anteilmäßig auch schon in die mittleren Bearbeitungszeiten eingerechnet, da eine klare Trennung erfahrungsgemäß nicht möglich ist. Es empfiehlt sich daher, die Verteilzeitenpauschale generell von den zur Verfügung stehenden Jahresarbeitsminuten abzusetzen und als Höchstsatz – der dann schwerpunktmäßig persönlich bedingten Verteilzeiten – eine Pauschale von 10% zu wählen.

Die sich aus den Angaben von den Mitarbeitern ergebenden Aufgaben und Fallzahlen werden hinterfragt, auf ihre Plausibilität kritisch geprüft bzw. nachgewiesen.

3.2.2 Empirische Stellenbemessung

Die sich aus den Aufzeichnungen ergebenden Fallzahlen werden mit Werten von Kommunen vergleichbarer Größenordnung abgeglichen, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Die Referenzwerte für die ermittelten Daten und mittleren Bearbeitungszeiten stammen u. a. aus dem Datenpool der NSI Consult. Diesem Datenpool liegt eine Vielzahl von Erfahrungswerten zugrunde.

Sie wurden mithilfe unterschiedlichster Organisationstechniken bzw. -methoden erhoben (tägliche Arbeitsaufzeichnungen, Laufzettelverfahren, qualifiziertes Schätzverfahren usw.).

Darüber hinaus wertet NSI Consult Organisationsuntersuchungen Dritter aus, die von methodisch-analytischer Methode geprägt sind, z. B.

- KGSt-Kennzahlen aus der Arbeit der KGSt,
- Kennzahlen und Richtwerte der Rechnungshöfe, der Kommunalprüfungsanstalten und der Prüfungsverbände,
- Vergleichszahlen aus Verwaltungen entsprechender Größenordnung.

Ebenfalls unterstellt NSI Consult einen durchschnittlich qualifizierten, leistungsfähigen und motivierten Mitarbeiter.

3.2.3 Durchführung

Die Vorgehensweise wurde im Rahmen einer Personalversammlung erläutert.

Die in die Untersuchung einbezogenen Mitarbeiter erhielten anschließend eine Excel-Datei, in der sie die jeweiligen Tätigkeiten - auf ihren Arbeitsplatz bezogen - erfassen sollten. Die Tätigkeiten konnten durch die Darstellung der jeweils erforderlichen Arbeitsschritte noch genauer und differenzierter erläutert werden. Zu jeder Tätigkeit ist die Ermittlung eines Arbeitsergebnisses notwendig. Im nächsten Schritt erfolgte die Ergänzung des Tätigkeitskataloges um

- jeweilige Fallzahlen (in täglicher, wöchentlicher, Monats- oder Jahresbetrachtung),
- die entsprechenden Bearbeitungszeiten (mit differenzierter Betrachtung der Fallart in leicht, mittel und schwer),

- die prozentuale Häufigkeit der einzelnen Fallarten bezogen auf die jeweilige Tätigkeit.

Die übermittelten Daten wurden durch NSI Consult analysiert und für eine erste Stellenberechnung genutzt. Dabei wurden Abstimmungen vorgenommen, um erste Besonderheiten zu erläutern bzw. Unstimmigkeiten zu klären.

Als Relationsbasis diente die fallbezogene Netto-Jahresarbeitszeit für eine Vollzeitstelle in Höhe von 76.172 Minuten/Jahr. Die fallbezogene Netto-Jahresarbeitszeit errechnet sich folgendermaßen:

| | | |
|--|---------------|---------------------|
| 203,45 Netto-Arbeitstage mal 7,8 Stunden sind | 95.215 | Minuten/Jahr |
| minus fallunabhängige Arbeitszeit 10% und Rüstzeiten 10% | 19.043 | Minuten/Jahr |
| Fallbezogene Netto-Jahresarbeitszeit für eine Vollzeit-Stelle | 76.172 | Minuten/Jahr |

Aus der Aggregation der Zeitanteile auf Produktebene wird ein Vergleichsbild zur IST-Darstellung im Rahmen der Organisationsuntersuchung erstellt. Zusätzlich eröffnet dieses Bild eine weitere Möglichkeit einer empirischen Bemessung.

Die Numerik und die Bezeichnung der Produkte der Gemeinde Stadland wurden übernommen.

Eine Plausibilitätsprüfung erfolgte an der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Datenbasis. In die Analyse wurden an dieser Stelle auch die empirischen Vergleichsdaten einbezogen. Der Vergleich konnte sich dabei auf einzelne Bearbeitungszeiten oder auf die Einschätzung der Fallart beziehen. Die Produktgesamtansicht wurde ebenfalls dieser empirischen Bemessung unterzogen.

Die von den Bediensteten erarbeiteten Tätigkeitskataloge wurden in der in diesem Kapitel beschriebenen Vorgehensweise von NSI Consult geprüft. Unklarheiten wurden per E-Mail oder telefonisch besprochen. Die um die empirischen Ergebnisse ergänzten Bemessungstabellen wurden mit den Mitarbeitern am 06. und 08.05.2013 vor Ort diskutiert, verifiziert und gegebenenfalls aktualisiert und korrigiert. Darüber hinaus wurden manuelle Korrekturen seitens NSI Consult vorgenommen, die aus Erfahrungswerten resultieren. Weiterhin sind

organisatorische Besonderheiten im Leistungserstellungsprozess aufgegriffen und in die Kalkulation eingebracht worden. Die daraus resultierende Anzahl an Vollzeitäquivalenten konnte insgesamt als plausibel und nachvollziehbar erachtet werden.

Alle Fachbereichsleitungen haben ihre Leitungstätigkeiten entweder nach dem Gießkannenprinzip verteilt oder einem Hauptprodukt zugeordnet, da Produkte für Leitungstätigkeiten der einzelnen Fachbereiche nicht eingerichtet waren. Des Weiteren wurde die Produktnr. 365.00 verwendet, die nur in den Tätigkeitskatalogen verwendet wurde, aber nicht im Haushaltsplan oder in den zugesandten Unterlagen zu finden war.

3.2.4 Ergebnis der Stellenbemessung

| Produkt-nr. | Produktbeschreibung | VZÄ-Ist Stad- land | lt. abgestimm- terTätigkeits- kataloge | Differenz |
|-------------|--|--------------------------|--|-----------|
| 11101 | Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane | 2,15 | 2,383 | 0,233 |
| 11102 | Gleichstellungsbeauftragte | 0,12 | 0,120 | 0,000 |
| 11103 | Innere Verwaltungsangelegenheiten | 1,48 | 1,326 | -0,154 |
| 11104 | Informations- und Kommunikationstechnik | 1,02 | 1,188 | 0,168 |
| 11105 | Zentrale Dienste | 0,39 | 0,257 | -0,133 |
| 11106 | Finanzverwaltung | 1,66 | 2,553 | 0,893 |
| 11107 | Partnerschaftsangelegenheiten | 0,02 | 0,017 | -0,003 |
| 11108 | Gemeindekasse | 1,38 | 1,279 | -0,101 |
| 11109 | Gebäude- und Liegenschaftsmanagement | 0,10 | 0,991 | 0,891 |
| 12101 | Statistiken, Wahlen, Volksbegehren/-entscheide | 0,05 | 0,249 | 0,199 |
| 12201 | Ordnungsaufgaben | 1,06 | 1,110 | 0,050 |
| 12202 | Bürgerservice | 1,72 | 1,909 | 0,189 |
| 12203 | Personenstandswesen | 0,99 | 0,551 | -0,439 |
| 12601 | Freiwillige Feuerwehr | 0,39 | 0,490 | 0,100 |
| 21101 | Grundschule Rodenkirchen | 0,01 | 0,020 | 0,010 |
| 21102 | Grundschule Schwei | 0,01 | 0,020 | 0,010 |
| 21103 | Grundschule Seefeld | 0,01 | 0,020 | 0,010 |
| 24301 | Schülerbetreuung und -förderung | 0,00 | 0,020 | 0,020 |
| 27101 | Vortragsgemeinschaft | 0,02 | 0,025 | 0,005 |
| 27201 | Gemeindebücherei | 0,08 | 0,053 | -0,027 |
| 28101 | Heimat- und Kulturpflege | 0,02 | 0,000 | -0,020 |



| Pro- duktnr. | Produktbeschreibung | VZÄ-Ist Stad- land | lt. abgestimm- terTätigkeits- kataloge | Differenz |
|-----------------|--|--------------------------|--|-----------|
| 28102 | Seefelder Mühle | 0,01 | 0,003 | -0,007 |
| 31101 | Sozialhilfe | 0,38 | 0,380 | -0,000 |
| 31301 | Asylbewerberleistungen | 0,16 | 0,103 | -0,057 |
| 34601 | Wohngeld | 0,83 | 0,201 | -0,629 |
| 35101 | Sonstige soziale Hilfen und Leistungen | 0,20 | 0,239 | 0,039 |
| 36201 | Kinder- und Jugendberufshilfe | 0,27 | 0,141 | -0,129 |
| 36500 | KiTa | 0 | 0,602 | 0,602 |
| 36501 | KiTa Regenbogen | 0,07 | 0,005 | -0,065 |
| 36502 | KiTa Lüttje Lüü | 0,07 | 0,008 | -0,062 |
| 36503 | KiTa Traumland | 0,07 | 0,000 | -0,070 |
| 36504 | KiTa Firlfanz | 0,07 | 0,000 | -0,070 |
| 36505 | KiTa Löwenzahn | 0,07 | 0,000 | -0,070 |
| 36506 | KiTa/Hort Rodenkirchen | 0,06 | 0,000 | -0,060 |
| 36601 | Jugendzentrum | 0,04 | 0,000 | -0,040 |
| 36701 | Familien- und Kinderservicebüro | 0,29 | 0,460 | 0,170 |
| 42101 | Allgemeine Sportförderung | 0,02 | 0,069 | 0,049 |
| 42401 | Sportstätten | 0,00 | 0,040 | 0,040 |
| 51101 | Bauleitplanung | 0,13 | 0,148 | 0,018 |
| 51102 | Sonstige Planungs- u. Entwicklungsmaßnahmen | 0,09 | 0,195 | 0,105 |
| 52101 | Allgemeine Angelegenheiten Bau- u. Grundstücksord- nung | 0,37 | 0,330 | -0,040 |
| 52201 | Wohnbauförderung | 0,03 | 0,069 | 0,039 |
| 53101 | Konzessionsverträge Strom | 0,01 | 0,006 | -0,004 |
| 53201 | Konzessionsverträge Gas | 0,01 | 0,006 | -0,004 |
| 53801 | Öffentliche Toilette Hengsthalle | 0,01 | 0,001 | -0,009 |
| 53802 | Abwasserbeseitigung | 0,01 | 0,005 | -0,005 |
| 54101 | Gemeindestraßen | 0,38 | 0,337 | -0,043 |
| 54501 | Straßenreinigung und Straßenbeleuchtung | 0,09 | 0,003 | -0,087 |
| 54701 | Förderung des ÖPNV | 0,00 | 0,003 | 0,003 |
| 55101 | Freizeit- und Erholungseinrichtungen | 0,00 | 0,062 | 0,062 |
| 55201 | Wasserbauliche Anlagen | 0,03 | 0,000 | -0,030 |
| 55301 | Friedhofs- und Bestattungswesen | 0,01 | 0,023 | 0,013 |
| 55501 | Wirtschaftswege | 0,13 | 0,001 | -0,129 |
| 57101 | Wirtschaftsförderung | 0,13 | 0,030 | -0,100 |
| 57301 | Märkte | 0,30 | 0,148 | -0,152 |
| 57302 | Dorfgemeinschaftshäuser | 0,00 | 0,013 | 0,013 |
| 57303 | Sonstige öffentliche Einrichtungen | 0,03 | 0,014 | -0,016 |
| 57304 | Bauhof | 0,87 | 0,099 | -0,771 |

| Produktnr. | Produktbeschreibung | VZÄ-Ist Stadland | lt. abgestimmter Tätigkeitskataloge | Differenz |
|--------------|---|------------------|-------------------------------------|-----------|
| 57501 | Tourismus | 0,27 | 0,422 | 0,152 |
| 61101 | Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen | 0,52 | 0,212 | -0,308 |
| 61201 | Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft | 0,06 | 0,083 | 0,023 |
| | Summe: | 18,77 | 19,042 | 0,272 |

Um die zum Untersuchungszeitpunkt anfallenden Aufgaben zu erledigen benötigt die Gemeindeverwaltung Stadland 19,042 VZÄ. In diesem Ergebnis sind mögliche Optimierungsmaßnahmen noch nicht berücksichtigt.

Folgende Anmerkungen zum Ergebnis sind zu machen:

1. Durch einen langfristigen Krankheitsausfall im Produkt 11108 Gemeindekasse konnte zur betreffenden Stelle kein Tätigkeitskatalog erfasst werden. Die Vertretung konnte aufgrund der geringen Erfahrungswerte ebenfalls keinen aktuellen Tätigkeitskatalog erstellen. Die Vertretung wurde mit 1,0 VZÄ dem Produkt 11106 Finanzverwaltung und nicht dem Produkt 11108 Gemeindekasse zugeordnet, da die Vertretungskraft dort ursprünglich auch angesiedelt war. Die Differenzen, die sich dadurch ergeben sind vor diesem Hintergrund zu sehen.
2. Es wurde weiterhin zum Ende der Organisationsuntersuchung eine Stelle befristet besetzt, deren Tätigkeiten nicht mehr erfasst werden und untersucht werden konnten. Die Tätigkeiten wurden mit 0,150 VZÄ im Produkt 12201 Ordnungsaufgaben, mit 0,820 VZÄ im Produkt 12202 Bürgerservice und mit 0,030 VZÄ im Produkt 57301 Märkte berücksichtigt.

3.3 Ablauforganisation

3.3.1 Betriebsklima

Das Betriebsklima in der Gemeindeverwaltung wurde im Durchschnitt als gut bewertet. Die Mitarbeiter waren bereit sich gegenseitig zu unterstützen und die meisten gehen gerne zur Arbeit.

Positiven Einfluss auf das Betriebsklima hatten sicherlich auch Faktoren wie Aufgabenzufriedenheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Motivation und gesundheitliche Belastung.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die eigene Motivation der Mitarbeiter wurden im Durchschnitt als gut bewertet.

Die grafische Auswertung zur Aufgabenzufriedenheit und zur gesundheitlichen Belastung am Arbeitsplatz stellt sich wie folgt dar:

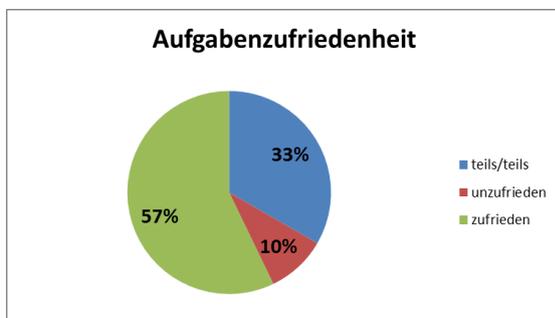


Abbildung 5: Aufgabenzufriedenheit

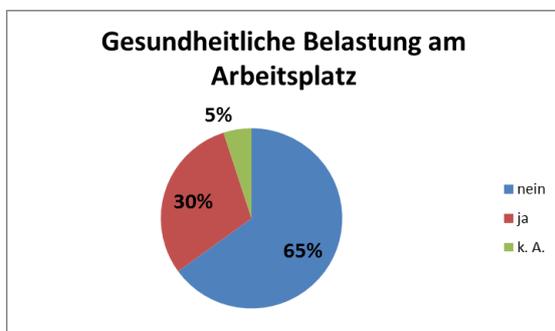


Abbildung 6: Gesundheitliche Belastung

Einschränkend ist anzumerken, dass NSI Consult Handlungsbedarfe im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements sieht, da fast ein Drittel der Mitarbeiter den Arbeitsplatz als belastend für die Gesundheit ansahen. Im Rahmen der Personalentwicklung waren ein betriebliches Gesundheitsmanagement oder vergleichbare Ansätze nicht zu finden.

3.3.2 Kosten - und Leistungsrechnung/Controlling

Gemäß §21 GemHKVO soll die Gemeinde zur Unterstützung der Verwaltungssteuerung und für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenerfüllung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und nach den örtlichen Bedürfnissen insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling mit einem unterjährigen Berichtswesen einsetzen.

Die Gemeinde Stadland verfügte über finanzwirtschaftliche Informationen, die im Rahmen der Budgetberichte und der Haushaltsentwicklung erhoben und gemessen wurden.

Der NSI Consult lagen zum Zeitpunkt der Untersuchung Ansätze einer Produktorientierung vor, die weder als Informationsquelle noch als Grundlage wirtschaftlichen Handelns dienten: Es waren Produkte gebildet und Produktverantwortliche benannt worden. Leistungsbeschreibungen, Ziele und Kennzahlen waren nicht formuliert bzw. nicht gebildet worden. Eine Kostenrechnung wurde ebenfalls nicht als kennzahlenbasiertes Ziel- und Controlling System genutzt, um in den Bereichen Führung und Steuerung zu unterstützen. Ein adressatengerechtes Berichtswesen lag demzufolge nicht vor.

3.3.3 Rathausgebäude und Raumplanung

- Den Eindruck, den man beim Betreten des Rathauses bekam, kann als nahezu katastrophal bezeichnet werden. Es bestand Renovierungsbedarf auf allen Etagen. Es war nicht zu übersehen, dass in der Gebäudeunterhaltung ein massiver Sparzwang herrscht. Über Jahre wurden – bis auf neue Fenster – keine bemerkenswerten Inves-

titionen getätigt. So befanden sich im Gebäude abgewetzte, zum Teil stark befleckte und geflickte Tapeten und Teppichböden. An manchen Stellen im Haus hatten sich der Teppichboden und die Tapeten gelöst.

- Die Wartebereiche waren dunkel gestaltet. Vereinzelt wurden die Gänge im 2. Ober- und im Untergeschoss als Abstellplatz für Leitern, Besen, ausrangierte Hinweisschilder und leere Prospektaufsteller genutzt, obwohl dort auch Publikumsverkehr zum Tagesgeschäft gehört. Einen Hausmeister beschäftigte die Gemeinde Stadland nicht. Der Bauhof übernahm hauptsächlich die Hausmeistertätigkeiten. In fast allen Büros befanden sich Einbauschränke, die diese nicht nur optisch verkleinerten, sondern auch Platz für Besprechungen nahmen. In Einzelfällen konnten diese Systemschränke nicht mal genutzt werden, weil sich darin noch andere z. B. sanitäre Einbauten befanden. Positiv anzumerken ist, dass die Büros zum überwiegenden Teil mit modernen und ergonomischen Möbeln ausgestattet waren.
- Im Mai 2013 zog das Tourismusbüro⁸ in das 2. Obergeschoss des Rathauses. Die Lage des Büros war nicht optimal ausgewählt. Touristen und Interessierte müssen durch das ganze Rathaus, um zum Tourismusbüro zu gelangen. Da die Öffnungszeiten des Tourismusbüros von denen des Rathauses abweichen, ist abzusehen, dass die übrigen Verwaltungsmitarbeiter von Touristen angesprochen werden, wenn das Tourismusbüro geschlossen hat. Insbesondere beträfe das Abteilungen, die sich ebenfalls im 2. Obergeschoss befinden: das Familien- und Servicebüro, die EDV-Abteilung und ein Büro der Bauverwaltung. Liegt der Fokus allein auf die Aufgaben der Mitarbeiter im 2. Obergeschoss, ist die Zusammenlegung auf eine Etage nicht nachvollziehbar: Soziales, Tourismus, Information- und Kommunikationstechnik (interner Service) und Bauverwaltung.

⁸ Das Tourismusbüro befand sich vor dem Umzug in einem Gebäude des Verkehrsvereins. Nach Auflösung des Verkehrsvereins beschloss die Gemeinde Stadland, das Tourismusbüro ins Rathaus zu verlegen.

- Das Familien- und Servicebüro war für Besucher, die das Büro mit einem Kinderwagen aufsuchen, zu klein. Da hier vertrauliche Gespräche geführt werden, ist es zwangsläufig notwendig, dass die Tür geschlossen werden muss und dies ist nur mit Rangieren möglich oder der Kinderwagen muss auf dem Gang bleiben. Um den Wartebereich des Familien- und Servicebüros kinderfreundlicher zu gestalten, hatte der Beschäftigte private Möbel aufgestellt.
- Das Trauzimmer befand sich in einem desolaten Zustand. Neben baulichen Mängeln (Rissbildungen in den Wänden), stark abgenutzter Auslegware und unmodernem Mobiliar, welches vom Standesbeamten für die Trauung selbst umgestellt bzw. herbeigeschafft und weggeräumt werden muss, sorgten ferner kümmerliche Grünpflanzen und Kartons mit Gläsern auf den Fensterbänken zu keiner dem erfreulichen Anlass entsprechenden Atmosphäre.

Festzustellen ist, dass sich auf jeder Etage Räume mit Publikumsverkehr befinden, sodass keine Abgrenzung zwischen öffentlichen Bereich und nichtöffentlichem Bereich möglich ist.

3.3.4 EDV/Digitalisierung

Die EDV-Ausstattung und –Betreuung wurde allgemein als gut eingestuft. Vereinzelt gab es Bedarfe hinsichtlich

- eines zweiten Bildschirms,
- Druckerproblemen,
- Bedarfe im Hardwarebereich,
- Leitungsprobleme zum IT-Dienstleister
- oder zu verlegender Kabel.

Ein Dokumenten-Management-System (DMS) war bislang in der Gemeinde Stadland nicht eingeführt worden. Ein Ratsinformationssystem befand sich im Aufbau und ein neues EDV-Programm wurde in der Gemeindebücherei installiert.

3.3.5 Dienstanweisungen

Es wurden nachfolgende Dienstanweisungen vorgelegt:

- Dienstanweisung für die Festsetzung der gleitenden Arbeitszeit
- Satzung über die Rechtsstellung der Gleichstellungsbeauftragten
- Dienstanweisung für den Vollstreckungsbeamten
- Dienstanweisung für das Anordnungswesen
- Dienstanweisung für die Gemeindegasse
- Dienstanweisung für die Handvorschüsse und Einnahmekassen (Geldannahmestellen)
- Dienstanweisung über die Führung eines Verwahrgelasses

Die vorgelegten Dienstanweisungen waren zum größten Teil aktuell. Eine Ausnahme bildete die Dienstanweisung für die Festsetzung der gleitenden Arbeitszeit von 1989.

Die meisten Dienstanweisungen die den Finanzbereich betrafen, waren zum Untersuchungszeitpunkt vor der Doppik-Einführung verfasst worden. Hier waren z. T. Gesetzesquellen nicht mehr aktuell.

3.3.6 Personalentwicklung

Ein systematisches Personalentwicklungskonzept lag zum Untersuchungszeitpunkt nicht vor. So waren Instrumente zur Bewertung und zur Beurteilung, zur Förderung von Lernprozessen und zur Beteiligung und Partizipation nur in Ansätzen vorhanden.

NSI Consult stellte fest, dass den Mitarbeitern in einigen Fällen kurzfristig – ohne ausführliche Absprache - Aufgaben zugeteilt wurden, aber auch, dass Mitarbeiter in Einzelfällen unterfordert waren. Eine strukturierte Aufgabengliederung war hier einer situativ reagierenden Verteilung untergeordnet.

Positiv herauszuheben ist, dass die Mitarbeiter regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teilnahmen und damit eine hohe Fachkompetenz aufwiesen. Dies ist in kleineren Kommunen besonders wichtig, da Mitarbeiter oft Aufgaben aus unterschiedlichen Bereichen bearbeiten und sich dazu das entsprechende Fachwissen aneignen müssen. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann hier als positiver Faktor genannt werden.

3.3.7 Schnittstelle Verwaltung/Politik

Im Rahmen der Stellenbemessung stellte NSI Consult einen hohen Zeitanteil für die Gremienarbeit fest. Der VZÄ-Anteil betrug im Produkt 111.01 Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane allein für die Gremienarbeit (Einladungen erstellen, Teilnahme, Protokollführung etc.) 1,07 VZÄ. Bei vergleichbaren Kommunen liegt der Anteil bei ca. 0,6 VZÄ.

Daraufhin sichtete NSI Consult die Niederschriften der Ratssitzungen und Ausschüssen aus den Jahren 2012 und 2013.

Im ersten Schritt wurde die Anzahl der Ratssitzungen und Sitzungen der Verwaltungsausschüsse betrachtet:

Die Anzahl der Ratssitzungen in der Gemeinde Stadland ist im Vergleich zu den anderen Kommunen nahezu gleich hoch. Eine Besonderheit kann hier nicht festgestellt werden.

Der Verwaltungsausschuss tagte allerdings nahezu alle zwei Wochen im Jahr. Damit liegt der Tagungsrhythmus dieses Gremiums erheblich höher, als in den anderen verglichenen Gemeinden.

In der Gemeinde Stadland füllte der Rat seine Aufgabenwahrnehmung hinsichtlich der Überwachung der Verwaltungsgeschäfte in weitem Maße aus. Festgestellt wurde, dass die Ratsarbeit mit Regelungen von Detailfragen überfrachtet war.

In einigen Fällen lag sogar eine Überschreitung der Ratszuständigkeit nahe, und zwar mit Entscheidungen der Geschäfte der laufenden Verwaltung durch Ratsgremien.

Dagegen wurde selten von der Richtlinien- und Zielsetzungskompetenz des Rates, insbesondere hinsichtlich der strategischen Ausrichtung der Gemeinde, Gebrauch gemacht.

Im Einzelnen wurde ermittelt, dass der Rat mit Einzelentscheidungen vor allem in Personalangelegenheiten stark eingebunden war.

Mit einer weiteren Detailfrage, die die Raumplanung im Rathaus berührt, beschäftigte sich der Rat hinsichtlich der Verlegung des Tourismusbüros in das Rathaus. Die Zuteilung von Räumen fällt klassischerweise jedoch in die Zuständigkeit des Hauptverwaltungsbeamten.

Eine kurze Aufstellung über Ratstätigkeiten soll exemplarisch die weit gedehnte Aufgabenwahrnehmung verdeutlichen:

| Aufgabe | Geschäft der lfd. Verwaltung ? | Zuständigkeit gem. NKomVG | Wahrnehmung in Stadland |
|--|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Entscheidungen über Maßnahmen zu Ferien-/Seniorenpass, etc. | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss |
| Einstellungsentscheidung von Mitarbeitern niedriger Lohngruppen | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss (1. PGSA vom 10.5.12) |
| Entscheidung über Änderungen der Entlohnung von Mitarbeitern | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss (1. PGSA vom 10.5.12) |
| Entscheidung über Höhergruppierungsanträge bei niedrigen und mittleren Lohngruppen (bspw. E5/E6) | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss (1. PGSA vom 10.5.12) |

| Aufgabe | Geschäft der lfd. Verwaltung ? | Zuständigkeit gem. NKomVG | Wahrnehmung in Stadland |
|--|--------------------------------|---------------------------|---|
| Entscheidung über die Abmahnung von Mitarbeitern | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss (1. PGSA vom 10.5.12) |
| Entscheidung über Umzug des Tourismusbüros von der Hengsthalle ins Rathaus | Ja | Bürgermeister | Ratsausschuss (5. FVKA vom 17.4.13) und VA 34. VA vom 24.4.13 auf Antrag von CDU/Grüne) |
| Entscheidung über die Aufnahme von Kindern unter 3 Jahren in KiGas | Ja | Bürgermeister | VA (34. VA vom 24.4.13) |

3.3.8 Informationsfluss

NSI Consult stellte fest, dass den Mitarbeitern mitunter Informationen zu spät, unvollständig, zufällig oder gar nicht zur Verfügung standen.

Beispielhaft seien genannt:

- Mitarbeiter erhalten Umläufe mit Gesetzesvorschriften zu spät,
- die Information über den Umzug des Tourismusbüros ins Rathaus erhielten die Mitarbeiter z. T. zufällig,
- Bekanntmachungen über neue Mitarbeiter im Rathaus fehlen,
- Mitunter ist den Mitarbeitern nicht bekannt, dass sich Kollegen im Urlaub befinden.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass einzelne Mitarbeiter nicht in Umläufen und Verteilern aufgenommen waren. Die Gründe hierfür waren unklar.

Des Weiteren erhielten Auszubildende keine eigene E-Mail-Adresse, somit hat dieser Teil der Belegschaft keine Möglichkeit Informationen, die per E-Mail in Umlauf gebracht werden, zu empfangen.

Weder auf Fachbereichsleiterebene noch auf Fachbereichsebene fanden durchgängig regelmäßige Dienstbesprechungen statt. Diese Plattform zum Informationsaustausch war infolgedessen auch nicht gegeben.

Aus Sicht der NSI Consult bedeutet diese Art des Informationsflusses, dass für die Sachbearbeiter und Führungskräfte Informationen eine Holschuld sind: Sie müssen frühzeitig daran denken sich die geeigneten Informationen von den richtigen Stellen zu holen bzw. einzufordern. Diese Art der Informationsbeschaffung kann aber nur funktionieren, wenn die jeweiligen Mitarbeiter bereits wissen, dass z. B. eine Veränderung ansteht, die den eigenen Aufgabenbereich betrifft.

Insgesamt birgt diese Tatsache enorme Managementrisiken und führt zu Effizienzverlusten.

3.3.9 Führungskultur

Führung wurde in der Belegschaft kaum wahrgenommen. Es fanden keine jährlichen Mitarbeitergespräche statt. Führungsleitlinien existierten nicht. Eine Hauptaufgabe von Führungskräften, die Ressourcensteuerung und Zielplanung, wurde nicht ausgeführt und ist aufgrund mangelnder Zielsysteme aktuell nicht realisierbar. Dies kann zu Willkür und Beliebigkeit führen.

Die meisten Mitarbeiter arbeiteten eigenverantwortlich an ihren Aufgaben und wendeten sich nur im Bedarfsfalle an ihre Führungskraft.

Die im Rahmen der Stellenbemessung abgegebenen Tätigkeitskataloge zeigten in Teilen eine unterschiedliche Auslastung der Mitarbeiter. In allen Fachbereichen waren Mitarbeiter zu finden, deren Auslastung sehr hoch war. In Einzelfällen gab es auch Mitarbeiter, die nicht ausgelastet waren.

3.4 Empfehlungen zur Aufbau- und Ablauforganisation

3.4.1 Aufbauorganisation

Für die Entwicklung einer Aufbauorganisation ist das Verständnis wichtig, welches die Leitgedanken und Kriterien einer Organisationsstruktur sind, die eine zweckmäßige, effiziente und steuerungsfähige Erledigung der Aufgaben ermöglicht.

- Es sind möglichst wenige, aber große Organisationseinheiten zu bilden. Die Organisationsstruktur sollte mithin flach und flexibel sein.
- Die Organisationseinheiten sind so zu bilden, dass artverwandte Aufgaben bzw. Produkte in einer Organisationseinheit gebündelt werden. Dies minimiert Schnittstellen, verkürzt Entscheidungs- und Informationswege, verringert Reibungsverluste zwischen den organisatorischen Teileinheiten, reduziert Abstimmungsaufwände ebenso wie Doppelarbeiten, erleichtert die Orientierung am internen bzw. externen Leistungsabnehmer und fördert eine gewünschte ganzheitliche Verantwortungswahrnehmung.
- Die Organisationseinheit ist intern so zu gliedern, dass angemessene Leitungsspannen geschaffen werden.

Aus den Ergebnissen der IST-Analyse ergeben sich zwei Vorschläge für die zukünftige Aufbauorganisation.

Aufbauorganisation – Vorschlag A

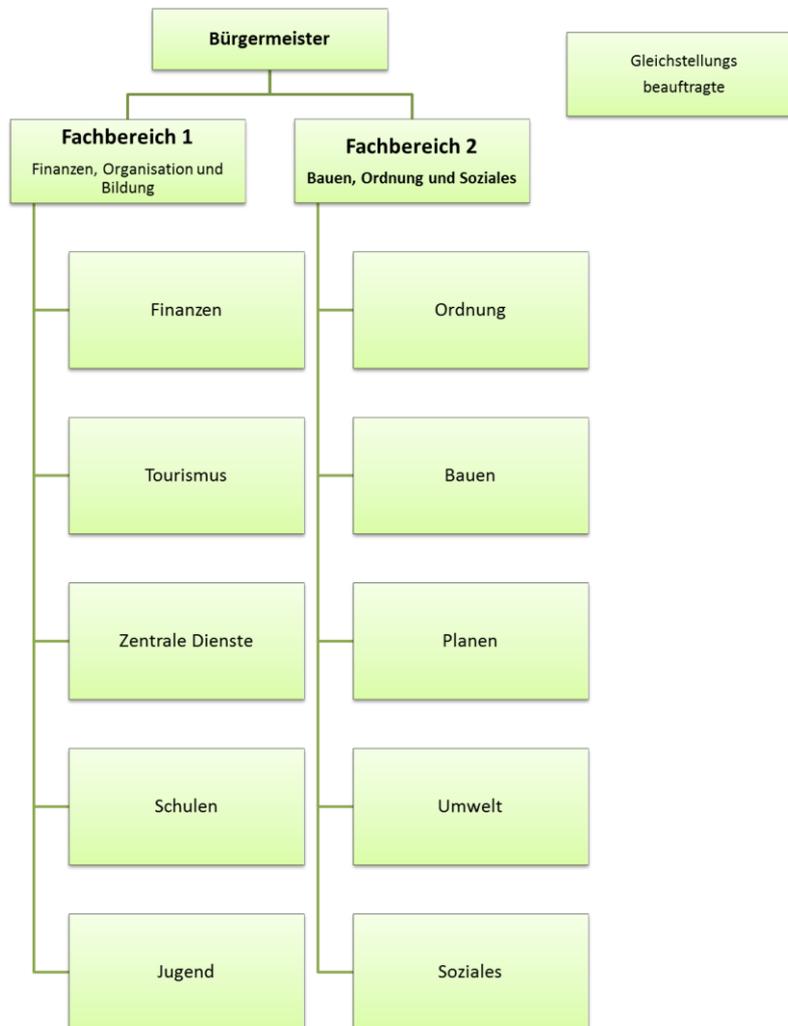


Abbildung 7: Aufbauorganisation - Alternative A

Die Reduzierung von drei auf zwei Fachbereiche hat erhebliche Synergieeffekte zur Folge. So ergeben sich für den Hauptverwaltungsbeamten, den Fachbereichsleitern und den Sachbearbeitern kürzere Abstimmungswege und -zeiten und infolgedessen auch ein besserer Informationsfluss. Schnittstellen in den Bereichen Ordnung und Bauen werden optimiert. Die

Zusammenführung bedeutet auch, dass eine Neuausschreibung⁹ der Stelle der Fachbereichsleitung III nicht erforderlich ist. Es ist zwingend – gerade bei dieser enormen Veränderung - zu beachten, dass die Aufgaben nicht den Personen folgen sollten, sondern die Personen den Aufgaben.

Die Aufgaben werden folgendermaßen verteilt:

| Fachbereich 1 | | Fachbereich 2 | |
|---|--|------------------------------------|---|
| Finanzen, Organisation und Bildung | | Bauen, Ordnung und Soziales | |
| 111.01 | Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane | 122.01 | Ordnungsaufgaben |
| 111.02 | Gleichstellungsbeauftragte | 122.02 | Bürgerservice |
| 111.03 | Innere Verwaltungsangelegenheiten | 122.03 | Personenstandswesen |
| 111.04 | Informations- und Kommunikationstechnik | 126.01 | Freiwillige Feuerwehr |
| 111.05 | Zentrale Dienste | 311.01 | Sozialhilfe |
| 111.06 | Finanzverwaltung | 313.01 | Asylbewerber-leistungen |
| 111.07 | Partnerschaftsangelegenheiten | 346.01 | Wohngeld |
| 111.08 | Gemeindekasse | 351.01 | Sonstige soziale Hilfen und Leistungen |
| 121.01 | Statistiken, Wahlen, Volksbegehren/-entscheide | 362.01 | Kinder- und Jugendberholung |
| 211.01 | Grundschule Rodenkirchen | 366.01 | Jugendzentrum |
| 211.02 | Grundschule Schwei | 573.01 | Märkte |
| 243.01 | Schülerbetreuung und –förderung | 111.09 | Gebäude- und Liegenschaftsmanagement |
| 271.01 | Vortragsgemeinschaft | 511.01 | Bauleitplanung |
| 272.01 | Gemeindebücherei | 511.02 | Sonstige Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen |
| 281.01 | Heimat- und Kulturpflege | 521.01 | Allgemeine Angelegenheiten Bau- u. Grundstücksordnung |
| 281.02 | Seelfelder Mühle | 522.01 | Wohnbauförderung |
| 421.01 | Allgemeine Sportförderung | 538.01 | Öffentliche Toilette Hengsthalle |
| 424.01 | Sportstätten | 538.02 | Abwasserbeseitigung |

⁹ Die Leitungskraft für den Fachbereich wird im September 2013 in den Ruhestand gehen.



| Fachbereich 1 | | Fachbereich 2 | |
|---|---|------------------------------------|---|
| Finanzen, Organisation und Bildung | | Bauen, Ordnung und Soziales | |
| 531.01 | Konzessionsvertrag Strom | 541.01 | Gemeindestraßen |
| 532.01 | Konzessionsvertrag Gas | 545.01 | Straßenreinigung und Straßenbeleuchtung |
| 571.01 | Wirtschaftsförderung | 547.01 | Förderung der ÖPNV |
| 575.01 | Tourismus | 551.01 | Freizeit- und Erholungs-einrichtungen |
| 611.01 | Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen | 552.01 | Wasserbauliche Anlagen |
| 612.01 | Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft | 553.01 | Friedhof- und Bestattungswesen |
| 365.01 | KiTa Regenbogen | 555.01 | Wirtschaftswege |
| 365.02 | KiTa Lüttje Lüü | 573.02 | Dorfgemeinschaftshäuser |
| 365.03 | KiTa Traumland | 573.03 | Sonstige öffentl. Einrichtungen |
| 365.04 | KiTa Firlefanzen | 573.04 | Bauhof |
| 365.05 | KiTa Löwenzahn | | |
| 365.06 | KiTa/ Hort | | |
| 367.01 | Familien- und Kinderservicebüro | | |

Tabelle 2: Produktzuordnung - Vorschlag A

Aufbauorganisation - Vorschlag B

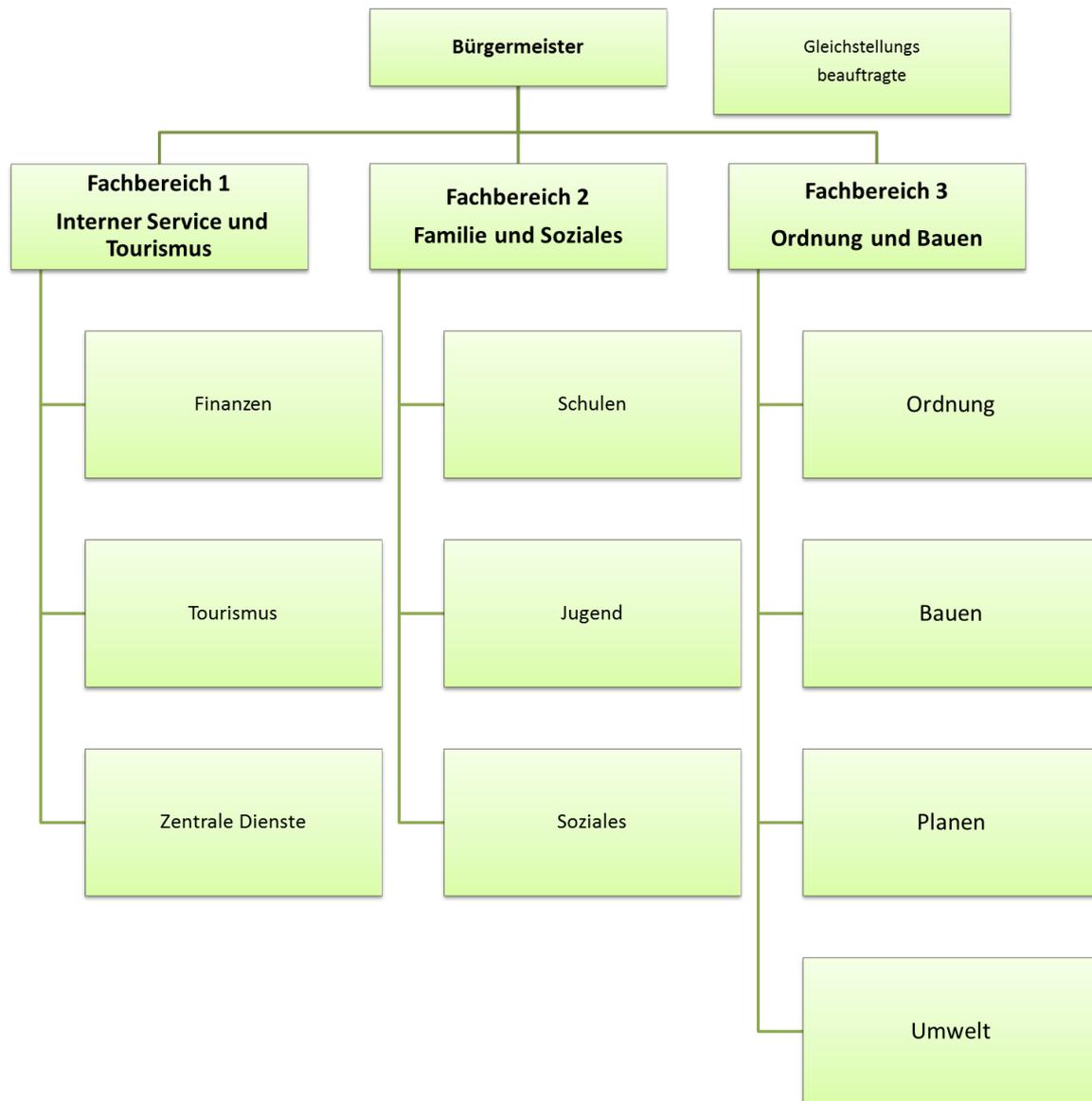


Abbildung 8: Aufbauorganisation - Vorschlag B

Dieser Vorschlag behält die Gliederung in drei Fachbereiche bei, allerdings erfolgt eine Optimierung der Aufgabenverteilung:



| Fachbereich 1 | | Fachbereich 2 | | Fachbereich 3 | |
|---------------------------------------|---|-----------------------------|--|--------------------------|---|
| Interner Service und Tourismus | | Familie und Soziales | | Ordnung und Bauen | |
| 111.01 | Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane | 122.02 | Bürgerservice | 122.01 | Ordnungsaufgaben |
| 111.02 | Gleichstellungsbeauftragte | 122.03 | Personenstandswesen | 111.09 | Gebäude- und Liegenschaftsmanagement |
| 111.03 | Innere Verwaltungsangelegenheiten | 126.01 | Freiwillige Feuerwehr | 511.01 | Bauleitplanung |
| 111.04 | Informations- und Kommunikationstechnik | 211.01 | Grundschule Rodenkirchen | 511.02 | Sonstige Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen |
| 111.05 | Zentrale Dienste | 211.02 | Grundschule Schwei | 521.01 | Allgemeine Angelegenheiten Bau- u. Grundstücksordnung |
| 111.06 | Finanzverwaltung | 243.01 | Schülerbetreuung und –förderung | 522.01 | Wohnbauförderung |
| 111.07 | Partnerschaftsangelegenheiten | 272.01 | Gemeindebücherei | 538.01 | Öffentliche Toilette Hengsthalle |
| 111.08 | Gemeindekasse | 311.01 | Sozialhilfe | 538.02 | Abwasserbeseitigung |
| 121.01 | Statistiken, Wahlen, Volksbegehren/-entscheide | 313.01 | Asylbewerberleistungen | 541.01 | Gemeindestraßen |
| 271.01 | Vortragsgemeinschaft | 346.01 | Wohngeld | 545.01 | Straßenreinigung und Straßenbeleuchtung |
| 281.01 | Heimat- und Kulturpflege | 351.01 | Sonstige soziale Hilfen und Leistungen | 547.01 | Förderung der ÖPNV |
| 281.02 | Seelfelder Mühle | 362.01 | Kinder- und Jugenderholung | 551.01 | Freizeit- und Erholungseinrichtungen |
| 421.01 | Allgemeine Sportförderung | 365.01 | KiTa Regenbogen | 552.01 | Wasserbauliche Anlagen |
| 424.01 | Sportstätten | 365.02 | KiTa Lüttje Lüü | 553.01 | Friedhof- und Bestattungswesen |
| 531.01 | Konzessionsvertrag Strom | 365.03 | KiTa Traumland | 555.01 | Wirtschaftswege |
| 532.01 | Konzessionsvertrag Gas | 365.04 | KiTa Firlfanz | 573.01 | Märkte |
| 571.01 | Wirtschaftsförderung | 365.05 | KiTa Löwenzahn | 573.02 | Dorfgemeinschaftshäuser |
| 575.01 | Tourismus | 365.06 | KiTa/ Hort | 573.03 | Sonstige öffentl. Einrichtungen |
| 611.01 | Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen | 366.01 | Jugendzentrum | 573.04 | Bauhof |
| 612.01 | Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft | 367.01 | Familien- und Kinderservicebüro | | |

Die optimierte Aufgabenverteilung führt ebenfalls zu Synergieeffekten, allerdings in einem etwas geringeren Umfang als im Vorschlag A. Im Fokus steht hier die Aufgabenverteilung unter den gegebenen Umständen: die nicht vorhandene strategische Ausrichtung.

Empfehlung zur Aufbauorganisation

Insbesondere betriebswirtschaftliche Gründe sprechen dafür, den Vorschlag A, also die Reduzierung auf zwei Fachbereiche umzusetzen. Die Stelle der Leitung für den Fachbereich III ist ab September 2013 unbesetzt und es ergeben sich zudem die bestmöglichen Synergieeffekte.

Eine Beibehaltung der derzeitigen Organisationsstruktur kann nur einen Übergangscharakter haben, da NSI Consult den Eindruck erhielt, dass die Reduzierung auf zwei Fachbereiche ein wichtiger Aspekt für die zukünftige Organisationsstruktur der Gemeinde Stadland ist. So ist es wahrscheinlich, dass mit dem Erarbeiten von strategischen und operativen Zielen die Aufbauorganisation in ein zwei Jahren auf zwei Fachbereiche umgestellt wird. Es lässt sich daher ein weiteres wichtiges Argument für den Vorschlag A ableiten: die Mitarbeiter müssen nicht weiter auf Entscheidungen, die die zukünftige Gestaltung ihres Arbeitsplatzes betreffen, warten. Eine unnötige Unruhe würde vermieden. Aus den vorgenannten Gründen empfiehlt NSI Consult eine Organisationsstruktur mit zwei Fachbereichen, also Vorschlag A.

3.4.2 Zukünftiger Stellenbedarf

| Produkt nr. | Produktbeschreibung | lt. abgestimmter Tätigkeitskataloge | Soll NSI Consult | Differenz |
|-------------|--|-------------------------------------|------------------|-----------|
| 11101 | Verwaltungssteuerung und Gemeindeorgane | 2,383 | 2,383 | 0,000 |
| 11102 | Gleichstellungsbeauftragte | 0,120 | 0,120 | 0,000 |
| 11103 | Innere Verwaltungsangelegenheiten | 1,326 | 1,326 | 0,000 |
| 11104 | Informations- und Kommunikationstechnik | 1,188 | 1,188 | 0,000 |
| 11105 | Zentrale Dienste | 0,257 | 0,257 | 0,000 |
| 11106 | Finanzverwaltung | 2,553 | 2,953 | 0,400 |
| 11107 | Partnerschaftsangelegenheiten | 0,017 | 0,017 | 0,000 |
| 11108 | Gemeindekasse | 1,279 | 1,279 | 0,000 |
| 11109 | Gebäude- und Liegenschaftsmanagement | 0,991 | 0,991 | 0,000 |
| 12101 | Statistiken, Wahlen, Volksbegehren/-entscheide | 0,249 | 0,249 | 0,000 |
| 12201 | Ordnungsaufgaben | 1,110 | 1,110 | 0,000 |
| 12202 | Bürgerservice | 1,909 | 1,909 | 0,000 |
| 12203 | Personenstandswesen | 0,551 | 0,551 | 0,000 |
| 12601 | Freiwillige Feuerwehr | 0,490 | 0,490 | 0,000 |
| 21101 | Grundschule Rodenkirchen | 0,020 | 0,020 | 0,000 |
| 21102 | Grundschule Schwei | 0,020 | 0,020 | 0,000 |
| 21103 | Grundschule Seefeld | 0,020 | 0,020 | 0,000 |
| 24301 | Schülerbetreuung und -förderung | 0,020 | 0,020 | 0,000 |
| 27101 | Vortragsgemeinschaft | 0,025 | 0,025 | 0,000 |
| 27201 | Gemeindebücherei | 0,053 | 0,053 | 0,000 |
| 28101 | Heimat- und Kulturpflege | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 28102 | Seefelder Mühle | 0,003 | 0,003 | 0,000 |
| 31101 | Sozialhilfe | 0,380 | 0,380 | 0,000 |
| 31301 | Asylbewerberleistungen | 0,103 | 0,103 | 0,000 |
| 34601 | Wohngeld | 0,201 | 0,201 | 0,000 |
| 35101 | Sonstige soziale Hilfen und Leistungen | 0,239 | 0,239 | 0,000 |
| 36201 | Kinder- und Jugenderholung | 0,141 | 0,141 | 0,000 |
| 36500 | KiTa | 0,602 | 0,602 | 0,000 |
| 36501 | KiTa Regenbogen | 0,005 | 0,005 | 0,000 |
| 36502 | KiTa Lüttje Lüü | 0,008 | 0,008 | 0,000 |
| 36503 | KiTa Traumland | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 36504 | KiTa Firlefanzen | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 36505 | KiTa Löwenzahn | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 36506 | KiTa/Hort Rodenkirchen | 0,000 | 0,000 | 0,000 |



| Produkt nr. | Produktbeschreibung | lt. abgestimmter Tätigkeitskataloge | Soll NSI Consult | Differenz |
|--------------|---|-------------------------------------|------------------|-----------|
| 36601 | Jugendzentrum | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 36701 | Familien- und Kinderservicebüro | 0,460 | 0,460 | 0,000 |
| 42101 | Allgemeine Sportförderung | 0,069 | 0,069 | 0,000 |
| 42401 | Sportstätten | 0,040 | 0,040 | 0,000 |
| 51101 | Bauleitplanung | 0,148 | 0,148 | 0,000 |
| 51102 | Sonstige Planungs- u. Entwicklungsmaßnahmen | 0,195 | 0,195 | 0,000 |
| 52101 | Allgemeine Angelegenheiten Bau- u. Grundstücksordnung | 0,330 | 0,330 | 0,000 |
| 52201 | Wohnbauförderung | 0,069 | 0,069 | 0,000 |
| 53101 | Konzessionsverträge Strom | 0,006 | 0,006 | 0,000 |
| 53201 | Konzessionsverträge Gas | 0,006 | 0,006 | 0,000 |
| 53801 | Öffentliche Toilette Hengsthalle | 0,001 | 0,001 | 0,000 |
| 53802 | Abwasserbeseitigung | 0,005 | 0,005 | 0,000 |
| 54101 | Gemeindestraßen | 0,337 | 0,337 | 0,000 |
| 54501 | Straßenreinigung und Straßenbeleuchtung | 0,003 | 0,003 | 0,000 |
| 54701 | Förderung des ÖPNV | 0,003 | 0,003 | 0,000 |
| 55101 | Freizeit- und Erholungseinrichtungen | 0,062 | 0,062 | 0,000 |
| 55201 | Wasserbauliche Anlagen | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| 55301 | Friedhofs- und Bestattungswesen | 0,023 | 0,023 | 0,000 |
| 55501 | Wirtschaftswege | 0,001 | 0,001 | 0,000 |
| 57101 | Wirtschaftsförderung | 0,030 | 0,030 | 0,000 |
| 57301 | Märkte | 0,148 | 0,148 | 0,000 |
| 57302 | Dorfgemeinschaftshäuser | 0,013 | 0,013 | 0,000 |
| 57303 | Sonstige öffentliche Einrichtungen | 0,014 | 0,014 | 0,000 |
| 57304 | Bauhof | 0,099 | 0,099 | 0,000 |
| 57501 | Tourismus | 0,422 | 0,422 | 0,000 |
| 61101 | Steuern, allgemeine Zuweisungen, allgemeine Umlagen | 0,212 | 0,212 | 0,000 |
| 61201 | Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft | 0,083 | 0,083 | 0,000 |
| | Summe: | 19,042 | 19,442 | 0,400 |

NSI Consult empfiehlt das Produkt 575.01 Tourismus um 0,150 VZÄ aufzustocken und den Bedarf in 12 Monaten zu bewerten. Die noch zu formulierende Strategie und die daraus ab-

zuleitenden operativen Ziele haben maßgeblichen Einfluss auf den Personalbedarf im Tourismusbereich.

Des Weiteren sollten für das Controlling und Berichtswesen (Produkt 11106 Finanzverwaltung) 0,400 VZÄ eingeplant werden, siehe dazu auch den Abschnitt 3.4.3 Controlling auf Seite 48.

Um mehr Transparenz in der Produktzuordnung zu erhalten, wird empfohlen folgende Produkte zu bilden:

- Gremienarbeit
- Leitungstätigkeiten der einzelnen Fachbereiche
- Roonkarker Mart
- Controlling

3.4.3 Controlling

Zur zielorientierten Steuerung einer kommunalen Verwaltung sind Aufbau und Anwendung eines Controlling- und Berichtswesens notwendige Bausteine.

Das Controlling beantwortet wichtige Fragen zur Steuerung der Produkte. Es wird gemessen, ob die mit der Produkterstellung gesetzten Ziele erreicht werden. So werden auch Informationen bereitgestellt, ob die über den Haushaltsplan zur Verfügung gestellten Ressourcen ergebnis- und wirkungsorientiert verwandt werden. Ein gutes Controlling bildet dabei mehrere Zieldimensionen ab:

- Erfolgt der Ressourceneinsatz wirtschaftlich?
- Erreichen wir mit der Produkterstellung die richtigen Wirkungen und Ergebnisse (Outcome) bei der gewünschten Zielgruppe?
- Wie viel Stellenressourcen benötigen wir zur Leistungserstellung?

- Sind die Bürgerinnen und Bürger mit der Leistung zufrieden?
- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Arbeitsbereich zufrieden?
- Lassen sich Erträge erzielen bzw. generieren?

Zur Messung im Controlling werden die strategischen und operativen Ziele mit den gewünschten Leistungsdaten unterfüttert. Diese bilden für die zukünftige Haushaltsplanung und den Produkthaushalt wesentliche Eckpfeiler.

Die Leistungsdaten und Kennzahlen werden dann systematisch und kontinuierlich – zumeist quartalsweise – hinsichtlich der Ist-Stände im Berichtswesen abgebildet. Prognosewerte und ggf. Abweichungsanalysen mit entsprechenden Handlungsempfehlungen zur Gegensteuerung werden ergänzt. Sie sind die Basis weiterer Diskussionen und Aktionen. Ein systematisches Controlling- und adressatengerechtes Berichtswesen ist eine elementare Voraussetzung zur entscheidungsrelevanten Information von Führungsebenen und der politischen Vertretung.

Es sollte ein systematisches Controlling und ein adressatengerechtes Berichtswesen in der Gemeinde Stadland eingeführt werden. Voraussetzung hierfür ist die Einführung von Ziel- und Leistungsbeschreibungen auf Produktebene im Haushalt.

Verbindung von strategischen und operativen Ziel und Haushaltsplan:

Nicht alle kommunalen Ziele lassen sich unmittelbar mit der Mittelbereitstellung und Beschaffung, die ein Haushaltsplan darstellt, ableiten. Aber nahezu alle Ziele einer Kommune, selbst abstrakte Ziele wie Bürger- und Mitarbeiterzufriedenheit, werden mit vorhandenen oder fehlenden Ressourcenausstattungen beeinflussbar. Der Personaleinsatz kann verändert oder finanzielle Mittel können umdirigiert werden. Oder, wenn diese Schritte nicht den über die SMART-Kriterien definierten Effekt (in der Terminerreichung oder als Outcome) erreichen, auch wieder auf den Ursprungswert zurückgefahren. Dann sind andere, vielleicht besser in der Kommune funktionierende operative Ziele festzulegen.

Die Arbeit an und mit den operativen Zielen ist keine einmalige, sondern durch das ständige Controlling und Berichtswesen, das hier Informationen ermittelt und mitteilt, auch eine fortlaufende Aufgabe. Positive und vor allem negative Berichte erfordern Entscheidungen. Sobald diese getroffen werden (durch Rat und Verwaltungsspitze), können erreichte Ziele ausgebaut und mangelnde Leistungsergebnisse nachgesteuert werden. Sollten nachhaltig Ziele nicht hinreichend erreicht werden, muss über bessere Optionen und andere Wege zur Erreichung der darüber stehenden strategischen Ziele nachgedacht werden. Operative Ziele sind kein Selbstzweck! Jedes Jahr wird der Haushaltsplan die wesentliche Stellschraube an den operativen Zielen sein.

Innerhalb des Controllings werden viele Leistungsdaten und Kennzahlen erzeugt werden müssen. Ohne diese sind keine operativen Ziele beschreib- oder dokumentierbar. Viele Kennzahlen sind aber nur ein Detail ihrer Leistung. Sie mögen aussagekräftig klingen, aber nur wenige Leistungen werden in ein operatives Ziel münden und nicht jeder Mitarbeiter und jede Abteilung der Kommune wird für die strategischen Ziele ableitbar tätig sein.

Die Anforderung an das Berichtswesen besteht dann auch daraus, relevante, aber zusammengefasste Daten weiterzugeben. Nur kurze und vor allem aussagekräftige Berichte werden vermittelbar sein. Diese können dann in den Ausschüssen bei Bedarf mit mehr Details unterfüttert und diskutiert werden. Ein Zahlenfriedhof ist zwingend zu vermeiden und dient weder der Effizienz, noch der Effektivität.

NSI Consult empfiehlt für die vorgenannten Tätigkeiten 0,400 VZÄ einzuplanen.

3.4.4 Personalmanagement

Die NSI Consult empfiehlt in der Personalabteilung folgende Aufgaben weiter zu entwickeln bzw. zu optimieren:

- Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung stellt sicher, dass qualifizierte Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

- Personalauswahl

Die Auswahl von geeigneten Mitarbeitern ist von enormer Bedeutung und sollte im Rahmen einer professionellen Eignungsdiagnostik oder Assessment-Center stattfinden.

- Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist von enormer Bedeutung für jeden kommunalen Arbeitgeber und als ständiger Prozess zu sehen. Bei Umsetzung des Vorschlags A für die Aufbauorganisation ist die Personalentwicklung ganz besonders gefragt: Die Förderung von Mitarbeitern muss sowohl dem Wandel in der Organisationseinheit als auch den externen gesellschaftlichen Trends, insbesondere dem demographischen Wandel angepasst sein und ist daher gezielt vorzunehmen. Die folgenden Instrumente sollten insbesondere eingeführt werden:

- Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen von Veränderungsprozessen
- Mitarbeit in Projekten
- Jährliches Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Zielgespräch)
- kontinuierliche Aus- und Fortbildung
- Ausbildungsmarketing zur Sicherstellung quantitativen und qualitativen Personalbedarfs

- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Es sollte ein Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) aufgebaut werden, d. h. regelmäßige Maßnahmen sollten stattfinden, um festzustellen wie es um die Gesundheit der Mitarbeiter steht. Auch wenn im Rahmen der Organisationsuntersu-

chung kein akuter Handlungsbedarf festgestellt wurde, sind Präventionsmaßnahmen von entscheidender Bedeutung:

- alle zwei Jahre und bei Bürowechsel: Begutachtung der Arbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten,
- Rückkehr-Gespräche nach Arbeitsunfähigkeit bis zu 14 Tagen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter,
- Rückkehr-Gespräche nach Arbeitsunfähigkeit länger als 14 Tagen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um zu erfahren, ob Belastungen am Arbeitsplatz zu der Erkrankung führten und
- es sollten Fortbildungen speziell für ältere Mitarbeiter angeboten werden.

Aus wirtschaftlichen Gründen sollte externe Unterstützung (z. B. Krankenkassen) hinzugezogen werden.

- **Personalcontrolling**

Dieser Bereich umfasst Information, Dienstleistung und Service, strategische und operative Personalarbeit, sowie personalwirtschaftliche Kontrolle. Anhand von

- Soll-Ist-Vergleichen,
- Mitarbeiterbefragungen,
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen,
- Vorgesetzten-Beurteilungen,
- Kennzahlensystemen

können Zielerreichungsgrade, aber auch Trends im Bereich Personal ermittelt werden. Die hier ermittelten Daten müssen in Abstimmung mit der Personalvertretung, den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden, um diese bei der Personalführung zu unterstützen.

3.4.5 Sanierungsbedarf

Im Rathaus der Gemeinde Stadland war der Sparzwang deutlich zu spüren. Einsparungen im Bereich der Instandhaltung haben kurzfristige positive Auswirkungen auf den Haushalt und werden deshalb gern durchgeführt. Langfristig gesehen bewirken derartige Einsparungen höhere Kosten, da es möglicherweise nicht mehr ausreicht Erhaltungsmaßnahmen einzuleiten. Bisweilen können Erneuerungsmaßnahmen nötig sein, um entstandene Mängel zu beseitigen.

NSI Consult ist überzeugt, dass Investitionen in die Instandhaltung eines Gebäudes dauerhaft mindestens zum Werterhalt beitragen. Die Imagewirkung nach außen und die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern sind dabei nicht außer Acht zu lassen, auch wenn sie sich nicht monetär ausdrücken lassen, wirken sie sich langfristig auf Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aus.

Es wird empfohlen den aktuellen Sanierungsbedarf im Rathaus zu ermitteln und eine Prioritätenliste für die Umsetzung zu erstellen. Am Ende dieses Prozesses sollte ein Sanierungskonzept stehen.

3.4.6 Raumplanung

Es wird empfohlen die Raumplanung komplett zu überarbeiten und den Gegebenheiten anzupassen. Die Raumverteilung sollte den modernen Standards eines Dienstleistungsbetriebes entsprechen. So sind die Wegezeiten der internen Leistungsabnehmer aber nicht zuletzt auch die Wegezeiten der externen Leistungsabnehmer zu berücksichtigen.

Büros mit Publikumsverkehr sollten daher nach Möglichkeit in den unteren Etagen untergebracht werden. So wird Publikumsverkehr in nichtöffentlichen Bereichen vermieden. Daraus könnten sich beispielsweise folgende Verlegungen in andere Etagen ergeben:

- Familien- und Kinderservicebüro, 2. OG: Umzug ins Erdgeschoss.

- Tourismusbüro, 2. OG: Umzug in die Gemeindebücherei, im Untergeschoss. Der separate Zugang ins Untergeschoss sollte geöffnet werden.
- Personalsachbearbeitung, 1. OG: Umzug ins 2. Obergeschoss.
- Zentrale Dienste, 1. OG: Umzug ins 2. Obergeschoss
- Bauverwaltung, 2. OG: Umzug ins 1. Obergeschoss

3.4.7 Personalvertretung

Aus der Personalratsfähigkeit ergibt sich zwangsläufig die Personalratspflicht.¹⁰ Eine Ausnahme von der zwingenden Rechtsfolge ist auch aus dem Gesetzeskontext nicht ersichtlich.

Aus der Personalratspflicht für die Gemeinde Stadland ergibt sich, dass kein Ermessen des Dienststellenleiters, der Beschäftigten oder der Gewerkschaft zugelassen ist.

Eine Wahl zum Personalrat hat also regelmäßig zu erfolgen. Nach der Rechtslage darf es nicht sein, dass es in der Gemeinde Stadland keinen Personalrat gibt. Die Verwaltungsleitung hat dafür Sorge zu tragen, dass die Bestimmung des §10 Abs. 1 NPersVG eingehalten wird und regelmäßig eine Personalratswahl durchgeführt wird.

Die Vorbereitung und Durchführung der Wahl obliegt einem Wahlvorstand. Besteht kein Wahlvorstand, weder rechtzeitig vor Ablauf der Amtszeit des aktuellen Personalrates noch generell, so hat der Dienststellenleiter eine Personalversammlung zur Wahl des Wahlvorstandes einzuberufen, §18 Abs. 2 Satz 2 NPersVG. Im generellen Fall ist er dazu sogar verpflichtet, ansonsten auf Antrag von mindestens drei Wahlberechtigten oder einer vertretenen Gewerkschaft.

Allerdings können die Beschäftigten nicht dazu gezwungen werden, sich als Kandidat aufstellen zu lassen. Dies bedeutet, dass es in der Dienststelle keinen Personalrat gibt. Wenn vor

¹⁰ Dembowski/Lading/Sellmann, Personalvertretung Niedersachsen (Kommentar), §10, Rn.10.

Ort alle Beteiligten, also Wahlberechtigte, Gewerkschaft und Dienststellenleiter, ihre Rechte und Pflichten nach dem Gesetz nicht wahrnehmen, gibt es allerdings auch keine Sanktionen. Fraglich ist jedoch, ob die aufsichtführende Behörde (hier: Landkreis Wesermarsch) diesen Zustand zulässt oder disziplinarrechtliche Schritte, vornehmlich gegen den Dienststellenleiter, einleitet.

NSI Consult empfiehlt, eine Personalversammlung zu diesem Thema einzuberufen und die Belegschaft zur Bildung eines Wahlvorstandes aufzurufen. Die Belegschaft sollte zudem dazu motiviert werden, sich zur Wahl aufzustellen zu lassen.

3.4.8 Bedarfe im IT-Bereich

Der zuständige Mitarbeiter aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnik sollte regelmäßig die Bedarfe an jedem einzelnen Arbeitsplatz aktiv von sich aus aufnehmen und eine Prioritätenliste erstellen. Die erstellte Prioritätenliste sollte mit der Führungskraft abgestimmt und anschließend umgesetzt werden.

3.4.9 Dienstanweisungen

Die vorgelegten Dienstanweisungen der Gemeinde Stadland waren weitestgehend aktuell. NSI Consult empfiehlt, Dienstanweisungen regelmäßig, d. h. alle fünf Jahre zu aktualisieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten sind.

3.4.10 Schnittstelle Verwaltung/Politik

Es sollte dazu übergegangen werden die Entscheidungen über Geschäfte der laufenden Verwaltung in die Zuständigkeit der Verwaltung zu legen. Da solche Entscheidungen in der aus-

schließlichen Zuständigkeit des Bürgermeisters liegen, sollten die organisatorischen Festlegungen so gelegt sein, dass sie nur durch den Bürgermeister getroffen werden.

Hinsichtlich des Abfassens von Niederschriften regt NSI Consult Folgendes an:

- Niederschriften zu Sitzungen von Rat, Verwaltungsausschuss sowie Ratsausschüssen sollten auf einem für alle Mitarbeiter zugänglichen Server-Ordner zentral und dokumentenecht (pdf-Format) bereitgestellt werden.
- In den Niederschriften sollten zu den Beratungspunkten die Vorlagennummern genannt werden.

3.4.11 Führungskultur

Die Führungskompetenz bzw. der Führungsstil wirkt sich auf alle Bereiche einer Organisation aus und sollte der jeweiligen Struktur im Fachbereich angepasst sein. Er beeinflusst den Umgang zwischen der Führungskraft und dem weisungsgebundenen Mitarbeiter und spiegelt die Kultur der Organisation wider.

Eine Führungskraft sollte

- informieren,
- Aufgaben koordinieren (für eine optimale Auslastung sorgen),
- Arbeitsergebnisse kontrollieren,
- Zuständigkeiten definieren und
- Probleme lösen.

Idealerweise sollte die Führungskraft zusätzlich

- Akzeptiert sein,
- die Motivation bei den Mitarbeitern fördern,

- die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern und
- die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation erhalten.

Ein ständiges Aufgabenfeld der Führungskräfte ist der wirtschaftliche und wirksame Einsatz des Personals.

Die in der Gemeindeverwaltung Stadland erkennbare Führung durch möglichst viel Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern sollte weiter betrieben werden. Das Gegenstromverfahren, welches die Vorteile der Top-Down- mit der Bottom-Up-Führungskultur verbindet, sollte hier ergänzend Anwendung finden. Im Idealfall werden so Impulse der Führungsspitze an die Mitarbeiter weitergegeben und dort mit deren Fachkompetenz und Kreativität (vgl. „MbD“) weiter ausgearbeitet und an die Führung zurückgespielt. Erfahrungsgemäß werden positive Effekte erzielt:

- Stärkung der Motivation der Mitarbeiter
- Verbesserung des Informationsaustauschs bei Entscheidungsprozessen
- Förderung der Transparenz der Entscheidungsfindung
- Stärkung der Akzeptanz (auch) schwieriger Entscheidungen
- beste Nutzung des Mitarbeiterpotenzials

NSI Consult empfiehlt,

- dass der Hauptverwaltungsbeamte jährlich Feedbackgespräche mit den Fachbereichsleitern führen sollte und,
- dass die Fachbereichsleitungen ebenfalls jährlich Mitarbeitergespräche/Zielgespräche durchführen sollten.

Die Personalabteilung fungiert hierbei als interner Dienstleister und unterstützt den Hauptverwaltungsbeamten bei den Feedbackgesprächen und die Fachbereichsleitungen bei den Mitarbeitergesprächen mit Informationen. Die Personalabteilung sollte ebenfalls feststellen,

welche Kompetenzen vorhanden sind: Die vorhandenen Stärken sollen gefördert und die weniger ausgeprägten Kompetenzen entwickelt und ausgebaut werden.

Ziel muss es zudem sein, dass die Fachbereichsleitungen sachbearbeitende Tätigkeiten delegieren und die vorgenannten Führungsaufgaben erfüllen.

3.4.12 Informationsfluss auf operativer Ebene

Der bemängelte Informationsfluss sollte durch regelmäßige Dienstbesprechungen und eine strukturierte Verteilung von Informationen (möglichst per E-Mail) verbessert werden.

Die Dienstbesprechung sollte mindestens wöchentlich und maximal monatlich stattfinden. Eine Tagesordnung, ein Protokoll (hier ist ein Ergebnisprotokoll vorzuziehen) mit den zu vergebenen und nachzuhaltenden Verantwortlichkeiten sollte hier verfasst werden und per E-Mail an den Teilnehmerkreis versendet werden.

Im Bedarfsfalle kann darüber nachgedacht werden, ob der Hauptverwaltungsbeamte Protokolle aus Bereichen mit besonderer strategischer Bedeutung ebenfalls (per E-Mail) erhält.

Es wird zudem empfohlen, Auszubildenden eine eigene E-Mail-Adresse einzurichten.



4 Maßnahmenplan

Aus den Kapiteln 2 und 3 ergeben sich Empfehlungen und Vorschläge, die in einem Maßnahmenplan übersichtlich zusammengefasst sind.

| lfd. Nr. | Maßnahme | Verantwortlich | Start | Ende |
|----------|---|---|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Entwicklung von strategischen Zielen (s. Seite 15) | HVB und Rat | sofort | I. Quartal 2014 |
| 2 | Formulierung von operativen Zielen anhand der strategischen Ziele (s. Seite 15) | Fachbereichsleitungen | I. Quartal 2014 | II. Quartal 2014 |
| 3 | Erhöhung der VZÄ um 0,550 (s. Seite 46) | Innere Verwaltungsangelegenheiten | sofort | IV. Quartal 2013 |
| 4 | Aufbau eines Controllings und eines adressatengerechten Berichtswesens (s. Seite 48) | Finanzen | IV. Quartal 2013 | III. Quartal 2014 |
| 5 | Umsetzung der vorgeschlagenen Aufbauorganisation (s. Seite 39) und Anpassung der Raumplanung (s. Seite 53) | Innere Verwaltungsangelegenheiten | sofort | I. Quartal 2014 |
| 6 | a) Sanierungskonzept erstellen und b) erste Sanierungsmaßnahmen einleiten (s. Seite 53) | Zentrale Dienste/Gebäude- und Liegenschaftsmanagement | a) sofort b) I. Quartal 2014 | a) IV. Quartal 2013 b) offen |
| 7 | Einberufung einer Personalversammlung zum Thema Personalvertretung | Innere Verwaltungsangelegenheiten | sofort | IV. Quartal 2013 |
| 8 | Weiterentwicklung des Personalmanagements (s. Seite 50) und Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte aufstellen (s. Seite 56) | Innere Verwaltungsangelegenheiten | sofort | I. Quartal 2014 |



| lfd. Nr. | Maßnahme | Verantwortlich | Start | Ende |
|-----------------|---|---|--------------|------------------|
| 9 | Zuständigkeiten Verwaltung und Politik regeln | HVB und Rat | sofort | IV. Quartal 2013 |
| 10 | Informationsfluss verbessern (s. Seite 58) | Fachbereichsleitungen | sofort | laufend |
| 11 | IT-Bedarfe ermitteln (s. Seite 55) | Informations- und Kommunikationstechnik | sofort | IV. Quartal 2013 |
| 12 | Dienstanweisungen aktualisieren | Innere Verwaltungsangelegenheiten | sofort | IV. Quartal 2013 |



5 Anhang



5.2 Fragebogen

Fragebogen

Organisationsuntersuchung Gemeinde Stadland

| | | | | |
|----|--|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| 1 | Seit wann sind Sie auf dem Arbeitsplatz tätig? | | | |
| 2 | Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Aufgabe bzw. Ihren Aufgaben? | zufrieden | teils/teils | unzufrieden |
| 3 | Bemerkungen zur Aufgabenzufriedenheit | | | |
| 4 | Was glauben Sie wie sich Ihr Arbeitsplatz in den nächsten Monaten/Jahren entwickeln wird? | zusätzliche Aufgaben | Aufgaben fallen weg | es wird sich nichts verändern |
| 5 | Bemerkungen zur Arbeitsplatzentwicklung | | | |
| 6 | Haben Sie aktuell Fortbildungsbedarf? | Ja | Nein | |
| 7 | Wenn Sie mit ja geantwortet haben: In welchem/-n Bereich/-en haben Sie Fortbildungsbedarf? | | | |
| 8 | Wie zufrieden sind Sie mit der EDV-Ausstattung an Ihrem Arbeitsplatz? | zufrieden | teils/teils | unzufrieden |
| 9 | Bemerkungen zur EDV-Ausstattung | | | |
| 10 | Wie zufrieden sind Sie mit der Raumsituation an Ihrem Arbeitsplatz? | zufrieden | teils/teils | unzufrieden |
| 11 | Bemerkungen zur Raumsituation | | | |
| 12 | Wie zufrieden sind Sie mit der Möblierung an Ihrem Arbeitsplatz? | zufrieden | teils/teils | unzufrieden |
| 13 | Bemerkungen zur Möblierung | | | |



| | | | | | | |
|----|--|----------------|---|------|---|---|
| 14 | Wie beurteilen Sie die Vereinbarkeit mit Familie und Beruf an Ihrem Arbeitsplatz? | 1 ¹ | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Bemerkungen zur Vereinbarkeit mit Familie | | | | | |
| 16 | Wie hoch sind Sie ausgelastet? Angabe in %. | | | | | |
| 17 | Bemerkungen zur Auslastung | | | | | |
| 18 | Belastet Sie der Arbeitsplatz gesundheitlich? | Ja | | Nein | | |
| 19 | Wenn Sie mit ja geantwortet haben: Welche Maßnahme könnte Ihre Situation verbessern? | | | | | |
| 20 | Wie würden Sie Ihre persönliche Motivation einschätzen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Bemerkungen zur Motivation | | | | | |
| 22 | Wie würden Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung/Ihrem Fachgebiet beurteilen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Bemerkungen zu Betriebsklima Abteilung/Fachgebiet | | | | | |
| 24 | Wie würden Sie das Betriebsklima in der Gesamtverwaltung beurteilen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Bemerkungen zu Betriebsklima Gesamtverwaltung | | | | | |
| 26 | Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungskraft? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Bemerkungen zu Führungskraft | | | | | |

¹ Bewertung in Anlehnung am Schulnotensystem: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = zufriedenstellend; 4 = ausreichend; 5 = mangelhaft.



| | | | | | | |
|----|---|-----------|---|-------------|-------------|---|
| 28 | Nur für Führungskräfte: Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Bemerkungen zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen | | | | | |
| 30 | Sehen Sie Möglichkeiten Aufgaben bzw. Prozesse zu standardisieren? | Ja | | Nein | | |
| 31 | Wenn Sie mit ja geantwortet haben: Welche Aufgaben/Prozesse könnten standardisiert werden? | | | | | |
| 32 | Welche „Haupt“-Schnittstellen haben Sie bzw. welches sind Ihre Hauptverbindungsstellen zu anderen Abteilungen/Fachgebieten? | | | | | |
| 33 | Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihren drei „Haupt“-Schnittstellen beurteilen? | | | | | |
| 34 | Schnittstelle: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Schnittstelle: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Schnittstelle: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Bemerkungen zu Schnittstellen | | | | | |
| 38 | Wie zufrieden sind Sie mit den Entscheidungsprozessen? | zufrieden | | teils/teils | unzufrieden | |
| 39 | Sind die Entscheidungsprozesse für Sie transparent? | Ja | | | Nein | |
| 40 | Bemerkung zu Entscheidungsprozessen | | | | | |
| 41 | Wie zufrieden sind Sie mit den Informationsflüssen? | zufrieden | | teils/teils | unzufrieden | |
| 42 | Bemerkungen zu Informationsflüssen | | | | | |



| 43 | Wie häufig finden Besprechungen statt? | regelmäßig | unregelmäßig | nie |
|----|---|------------|--------------|-----|
| 44 | Bemerkungen zu Besprechung | | | |
| 45 | Was erwarten Sie von der Organisationsuntersuchung? | | Nein | |
| 46 | Verschiedenes | | | |