

Organisation und Personalmanagement (S1 und S4)

**Prof.Dr.Hasenritter
Hagen 2007
1. Auflage**

Fallstudie und Einleitung

Prof.Dr.Orga vom PROSOZ-Institut Herten –Gesellschaft für Organisations- und Softwareentwicklung erhält einen Hilferuf von Hauptamtsleiter Agil aus der Stadtverwaltung Äppelwoi in Hessen. Herr Agil erläutert sein Anliegen:

Im dortigen Sozialamt muss etwas geschehen. Die Fallzahlen nehmen ständig zu. Neue Mitarbeiter können nicht eingestellt werden, weil Inspektoren zur Zeit auf dem Arbeitsmarkt nicht zu bekommen sind. Die Krankheitsquote im Sozialamt nimmt ständig zu. Die Motivation nähert sich dem Null-Bock-Punkt. Das bisherige ADV-Verfahren im Sozialamt HESSIAS bringt es nicht. Jeder sagt: Besser zu Fuß.

Der Amtsleiter im Sozialamt klagt unter anderem deshalb über Überlastung, weil er 10 Sachbearbeiter und 2 Schreibkräfte zu betreuen hat.

Ratsmitglieder meinen, man soll das Sozialamt aus der Verwaltung ausgliedern und privatwirtschaftlich als GmbH organisieren. Agil hingegen möchte ein PC-Netzwerk einführen und in diesem das berüchtigte PROSOZ-Programm sowie eine Bürokommunikationssoftware einsetzen.

Agil denkt außerdem an eine 5-tägige Organisationsberatung durch Prof.Orga, die mit konkreten Empfehlungen zur Umgestaltung des Sozialamtes enden soll. Agil kommt es vor allem darauf an, wünschenswerte Veränderungen im Aufbau und Ablauf des Sozialamtes nicht erst dann ins Blickfeld zu nehmen, wenn – wie in anderen Gemeinden – nach Einführung von ADV gar nichts mehr funktioniert.

Auf dem Weg nach Äppelwoi überlegt sich Prof.Orga, wie er die Mitarbeiter des dortigen Sozialamtes in den bevorstehenden Diskussionsprozess mit einbeziehen kann.

Überlegen Sie bitte selbst einmal, In welcher Beziehung diese Fallstudie zu den nachstehend dargestellten Lehrthemen unserer Veranstaltung steht?

Unsere Lehrthemen sind

- Grundlagen
- Begriff der Organisation
- Öffentliche und private Betriebe
- Faktoreinsatz in öff./privaten Betrieben
- Ziele der Organisation
- Wirtschaftlichkeit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Servicequalität
- Kontinuierliche Aufgabenerfüllung
- Elemente der Organisation
- Aufgabe
- Mensch
- Sachmittel
- Informationsverarbeitung/Kommunikation
- Stellenbildung
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Organisationsuntersuchungen
- Personalwirtschaft

Begriff der Organisation

Bei der Stadtverwaltung Äppelwoi, der PROSOZ Institut Herten und der von der Ratsmitgliedern ins Spiel gebrachten GmbH handelt es sich um Organisationen. Wir werden uns damit beschäftigen, wofür Organisationen gut sind, welche Zwecke wir mit Ihnen verfolgen, was sie von anderen gesellschaftlichen Zusammenschlüssen wie etwa der Familie unterscheidet.

Öffentliche und private Betriebe

Die Stadtverwaltung und das Sozialamt als Teil der Stadtverwaltung stellen aus der Sicht der Betriebswirtschaftlehre einen öffentlichen Betrieb. Was unterscheidet einen öffentlichen Betrieb wie die Stadtverwaltung von einem privaten Betrieb wie der von den Ratsmitgliedern ins Spiel gebrachten GmbH? Was ist in einem privaten Betrieb anders?

Faktoreinsatz in Betrieben

Um die Aufgaben im Sozialamt erledigen zu können, müssen dort offensichtlich Menschen als Mitarbeiter tätig werden. Geht es auch ohne Mitarbeiter? Können Sie teilweise durch Technikeinsatz überflüssig werden. Es werden Geräte wie PC's eingesetzt. Büromöbel und Papier braucht man wahrscheinlich auch. In diesem Zusammenhang reden wir vom Faktoreinsatz. Wir werden lernen, welche Faktoren in einem Produktionsbetrieb wie etwa VW oder einem Dienstleistungsbetrieb wie etwa der Stadtverwaltung Äppelwoi zum Einsatz kommen

Ziele der Organisation

- **Wirtschaftlichkeit**

Da die Fallzahlen zunehmen, neue Mitarbeiter aber nicht gefunden werden können, müsste Professor Orga darüber nachdenken, wie das Sozialamt wirtschaftlicher arbeiten kann

- **Mitarbeiterzufriedenheit**

Die hohe Krankheitsquote und die Null-Bock Mentalität deuten auf Probleme der Mitarbeiterzufriedenheit hin. Wir werden uns damit beschäftigen, was Mitarbeiter zufrieden oder aber auch unzufrieden macht

- **Servicequalität**

Im Sachverhalt ist leider keine Rede davon, was die Kunden des Sozialamtes, die Hilfeempfänger von Sozialhilfe über die Situation denken. Welche Qualität von Service dürfen Sie erwarten? Was macht Qualität aus?

- **Kontinuierliche Aufgabenerfüllung**

Wenn Mitarbeiter krank sind, muss der Betrieb möglicherweise eingeschränkt werden. Darf die Stadtverwaltung das machen? Darf sie etwa zeitweise schließen?

Elemente der Organisation

- **Aufgaben**

Die Stadtverwaltung Äppelwoi nimmt in unserem Falle Aufgaben nach dem Bundessozialhilfegesetz wahr

- **Mensch, Sachmittel, Informationsverarbeitung**

Die Mitarbeiter sind Menschen. PC's und Software sind Sachmittel. Mit der Software werden Berechnungen vorgenommen und Sozialhilfebescheide erteilt, in anderen Worten Informationsverarbeitung betrieben. Wir wirken diese verschiedenen Elemente am besten zusammen?

Stellenbildung

Die Stadtverwaltung beschäftigt hier 12 Mitarbeiter im Sozialamt? Ist das zuviel oder zuwenig? Wir werden lernen, den Bedarf an Stellen oder auch Mitarbeitern, die ein Amt hat zu ermitteln.

Aufbau- und Ablauforganisation

Amtsleiter Agil erwartet, dass ein neuer Einsatz von Informationstechnologie auch Auswirkungen auf den Aufbau des Amtes, also die Hierarchiebeziehungen, und auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse, den Arbeitsablauf haben wird. Wir werden kennen lernen, wie man den Aufbau und den Ablauf einer Organisation optimal gestalten kann.

Organisationsuntersuchungen

Prof. Orga soll hier eine Organisationsuntersuchung durchführe, Er muss sich Gedanken darüber machen, welche Techniken er einsetzen will, um ein objektives Bild zu erhalten. Soll er den Darstellungen der Mitarbeiter oder aber der Führung einfach vertrauen? Welche objektiven Erhebungsmethoden gibt es? Wie soll er im Zeitablauf bei gerade mal 5 Tagen Zeit vorgehen? Dies wird uns beschäftigen?

Personalwirtschaft

Wie viele Mitarbeiter kann ein Vorgesetzter führen? Sind 12 zu viel, wie der Amtsleiter im Sozialamt behauptet? Wie könnte die Stadtverwaltung an neue, leistungsfähige Mitarbeiter herankommen?

Mit all diesen Dingen werden wir uns im Rahmen dieser Lehrveranstaltung beschäftigen.

Lernziel für die Veranstaltung:

Am Ende dieser Lehrveranstaltung sollen Sie in der Lage sein,

- Ihren eigenen Arbeitsplatz optimal im Sinne von Wirtschaftlichkeit, Arbeitszufriedenheit und Kundenqualität zu gestalten,
- An einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit Ihrer Verwaltungsorganisation aktiv mitwirken zu können.

Literaturempfehlungen:

Lehrbücher:

Jörger, Gernot / Geppert, Manfred: Grundzüge der Verwaltungslehre, Stuttgart
Kreuser, Curt / Friedrich, Kurt: Organisations- und Bürokunde für die Verwaltung,
Herford

Kübler, Hartmut: Organisation und Führung in Behörden, Stuttgart

Klümpel Bernd, Möllers Heribert, Zimmermann Ewald : Verwaltungsorganisation und
Personalwirtschaft – Skript , Wuppertal

Pippke, Wolfgang, Gourmelon, Andreas, Meixner, Hanns, Eberhard, Mersmann, Birgit,
Organisation, Köln 19,90 €

Reichard, Christoph: Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, Berlin/ New York

Siepmann, Heinrich / Siepmann, Ursula: Verwaltungsorganisation, Köln

Zeitschriften:

Verwaltungsführung / Organisation / Personal (VOP), Verwaltung und Management (VuM
) , Zeitschrift für Organisation (ZfO)

KGSt-Mitteilungen

Handbücher:

KGSt-Handbuch Organisationsmanagement

Sonstiges

KGSt-Berichte

Krems, Online-Verwaltungslexikon, <http://www.olev.de/>

Virteuller Katalog: <http://www.ubka.uni-karlsruhe.de/kvk.html>

Lernziele für das Kapitel 1 Grundlagen

Sie sollen in der Lage sein,

- den Beitrag verschiedener Wissenschaftsdisziplinen und hier insbesondere der Betriebswirtschaftslehre zur Lösung von Problemen in Organisationen einschätzen zu können,
- die begrifflichen Merkmale eines Betriebes darzulegen
- die Unterschiede zwischen Verwaltungsbetrieben, öffentlichen Betrieben und privaten Betrieben herauszuarbeiten,
- die betrieblichen Funktionsbereiche zu benennen und ihre Bedeutung für den Verwaltungsbetrieb darzulegen,
- die Bedeutung des wirtschaftlichen Einsatzes der Produktionsfaktoren bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen nachvollziehen zu können.

Grundbegriffe

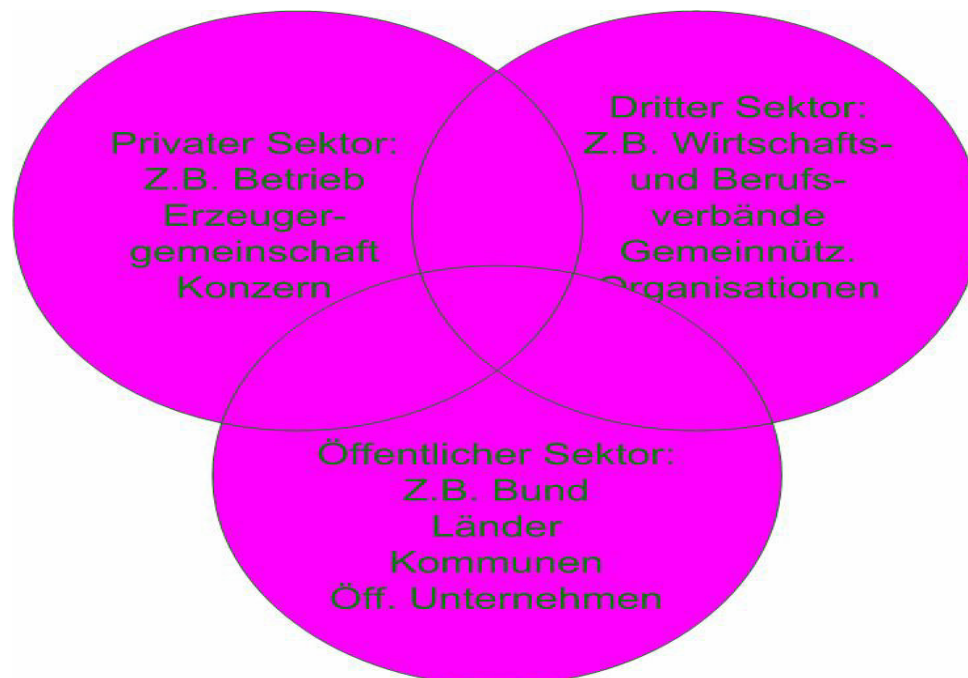
Zum Begriff der institutionellen Entwicklung

Die Sorgen der meisten Menschen in der Welt konzentrieren sich auch zum Beginn des 21. Jahrhunderts auf die Absicherung von Grundbedürfnisse der Ernährung, der Trinkwasserversorgung, der Gesundheit, der Kleidung, des Wohnens, der persönlichen Sicherheit und der kulturellen Entfaltung in einem umfassenden Sinne.

Am Prozess der Leistungserstellung für die Absicherung dieser Grundbedürfnisse sind einerseits Individuen und Familie, andererseits auch **Institutionen als zielgerichtete, soziale Systeme des organisierten Zusammenwirkens** beteiligt. Akzeptanz nach außen und innere Rechtfertigung können Institutionen nur dann für sich beanspruchen, wenn sie einen positiven, wertschöpfenden Beitrag für die Absicherung dieser Grundbedürfnisse erbringen.

Institutionalisierte Formen des Zusammenwirkens entstehen in unterschiedlichsten Lebenszusammenhängen und in unterschiedlichsten Rechtsformen.

Abb.1 Institutionalisierte Formen des Zusammenwirken



Im **Privaten Sektor** reicht die Palette vom informellen Zusammenschlüssen über Erzeugergemeinschaften und Personengesellschaften bis hin zu weltweit operierenden multinationalen Konzernen.

Zum sogenannten **Dritten Sektor** rechnen wir Wirtschafts- und Berufsverbände, Religionsgemeinschaften, traditionelle Führer, Organe der unmittelbaren Vertretung oder der Repräsentation von sozialen Gruppen, Spontanzusammenschlüsse auf Dorf- oder Stadtteilebene, Clubs, Kooperativen mit unterschiedlicher Zielsetzung, private Einrichtungen mit gemeinnützigem Charakter.

Im **Öffentlichen Sektor** sollen Öffentliche Unternehmen, Ministerien und andere Behörden des Zentralstaates, Lokalverwaltungen, andere Träger öffentlicher

Verwaltung mit unterschiedlichen Autonomiegraden und Private, denen die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben übertragen wird, einen Beitrag zur Leistungserstellung erbringen.

Die Komplexität unserer Lebensverhältnisse und die Notwendigkeit organisierten Zusammenwirkens in Institutionen nehmen eher zu:

- Ohne hochdifferenzierte Ausbildungssysteme können wir die Erfordernisse moderner Produktionsprozesse nicht bewältigen.
- Zunehmende Arbeitsteilung in der Weltwirtschaft und der Ausbau des Weltmarktes verlangen nach verbesserten Einrichtungen für Kommunikation und Transport.
- Der Verstädterungsprozess erzwingt die Einrichtung von ausgebauten Systemen für Wasserversorgung, Energieversorgung und für Abwasser- und Müllbeseitigung.
- Unsere natürlichen Ressourcen werden durch verschiedene Wirkungsfaktoren in einer dramatischen Weise gefährdet. Ihr Schutz lässt Einrichtungen und Maßnahmen des Umweltschutzes dringlich erscheinen.

In differenzierten Sozialsystemen ist die Verknüpfung und Kooperation von Institutionen unterschiedlichen Typs und von Institutionen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen nicht zu umgehen. Es gilt deshalb, diesen Pluralismus von Institutionen zu entfalten und in seinen Zielsetzungen, in den Ergebnissen und in den Aktivitäten auf die Absicherung menschlicher Grundbedürfnisse auszurichten.

Der Prozess der institutionellen Entwicklung hat die schrittweise Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Institutionen zum Gegenstand. Es geht darum, in und mit diesen Institutionen von den verfügbaren natürlichen, menschlichen und finanziellen Ressourcen effektiv, effizient und sozialverträglich Gebrauch zu machen.

Institutionelle Entwicklung mit oder ohne Staat?

Es ist eine immer wieder neu zu stellende Frage, ob bestimmte Institutionen die ihnen zugedachten Aufgaben überhaupt oder auch im Vergleich zu anderen Institutionen effektiver und effizienter erfüllen können oder überhaupt erfüllen sollen. Aufgaben werden als Folge des gesellschaftlichen und politischen Wandels gegenstandslos. Neue Aufgaben kommen hinzu.

Organisationstypen und ihre Aufgabenzuweisung unterliegen dem historischen Wandel. Ihre Existenz ist in Frage zu stellen, wenn sie die ihnen zugedachten Aufgaben nicht erfüllen. Sie sind in ihrem Leistungsangebot anzupassen, wenn ihre Umwelt neue Anforderungen an sie richtet.

Zum Begriff der Organisation

Anstelle des bisher verwendeten und international üblichen Begriffes der Institution wollen wir ab jetzt für den deutschen Sprachraum – deckungsgleichen - Begriff der **Organisation** verwenden und dafür die folgende Definition angeben:

Organisationen sind „ soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser-Kubicek, S.1)

Die Betrachtung von Organisationen unter den verschiedensten Aspekten ist Gegenstand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen:

Abb. 2 Organisationen und Wissenschaftsdisziplinen



Rechtswissenschaft

Betrachtet Organisationen vorwiegend unter dem Aspekt der Rechtmäßigkeit ihres Handelns. Im Vordergrund steht, ob Organisationen im Einklang mit dem Gesetz als einer rechtlich verfestigten politischen Vorgabe handeln.

Betriebswirtschaft

Die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen in Betrieben, und ist dabei funktionsübergreifend und branchenübergreifend ausgerichtet. Sie betrachtet den Prozess der Leistungserstellung in Organisationen und hier insbesondere in Betrieben mit dem Ziel eines effizienten und effektiven Einsatzes der zum Einsatz kommenden Produktionsfaktoren. Was Produktionsfaktoren im Einzelnen sind, werden wir später erörtern

Politikwissenschaft

Sie befasst sich mit dem Zusammenleben der Bürger und mit der Frage, wie dieses Zusammenleben unter institutionellen, prozeduralen und sachlich-materiellen

Gesichtspunkten allgemeinverbindlich geregelt werden soll und geregelt ist. Betrachtet unter anderem Einfluss und Macht verschiedener Interessengruppen auf Organisationen und innerhalb von Organisation, beispielsweise der Parteien auf die Kommunalverwaltung

Organisationssoziologie

Die Soziologie generell dient der Erforschung des Zusammenlebens in Gemeinschaften und Gesellschaften. Einer der Schwerpunkte ist die Analyse der sozialen Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und zwischen den Organisationsmitgliedern und der sie umgebenden Umwelt

Psychologie

ist die Wissenschaft vom Denken, Fühlen, Erleben und Verhalten des Menschen. Sie betrachtet auch das Erleben und Verhalten von Individuen in Organisationen, jedoch auch von Gruppen.

Informatik

ist die Wissenschaft und Technik von der systematischen Verarbeitung von Informationen durch Automaten

Einer der Schwerpunkte ist die Gestaltung von Informationsverarbeitungsprozesse unter Einsatz von digitalen Rechnersystemen in Organisationen

Verwaltungswissenschaft

Versucht, die Erkenntnisse der zuvor genannten Disziplinen integrierend zusammenzufassen und im Hinblick auf die Optimierung des praktischen Verwaltungshandelns in entsprechende Konzepte umzusetzen. Der eigenständige Charakter der Verwaltungswissenschaft ist umstritten.

All diese Wissenschaftsdisziplinen finden im Curriculum der FHöV in unterschiedlichen Lehrveranstaltungen ihren Niederschlag. Diese Lehrveranstaltungen beleuchten Organisationen der öffentlichen Verwaltungen unter bestimmten Aspekten bzw. mit bestimmten Schwerpunktsetzungen, um daraus Erkenntnisse für das praktische Verwaltungshandeln abzuleiten. In der Verwaltungspraxis werden diese Erkenntnisse im praktischen Entscheidungsprozess zusammengeführt und verwertet, um die notwendige Qualität des Verwaltungshandelns zu sichern bzw. zu verbessern. Unser Studiengang, in dem verschiedene Wissenschaftsdisziplinen gelehrt werden, ist stärker als andere Studiengänge auf die Bedürfnisse der Verwaltungspraxis ausgerichtet.

Zwischen diesen Wissenschaftsdisziplinen gibt es zahlreiche Überlappungen, soweit es um die Betrachtung von Organisationen geht.

Üblicherweise stehen all die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie auch die von Ihnen an Universitäten produzierten Studienabgänger der Juristen, Betriebswirte, Soziologen, Psychologen, Informatiker in einem permanenten Wettbewerb miteinander. Beispielsweise sind bis zu 90 % der Beschäftigten im höheren Verwaltungsdienst Juristen, so dass man schon von einem Juristenmonopol sprechen kann. Diesen ist in den letzten 20 Jahren vorgeworfen worden, dass sie keine ausreichende Qualifikationen für die notwendige Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandels mitbringen würden.

Die Lehrveranstaltung „Organisation und Personalwirtschaft“ ist durch eine betriebswirtschaftliche Sichtweise geprägt. Sie betrachtet also den Prozess der Leistungserstellung in Organisationen der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel eines effizienten und effektiven Einsatzes der zum Einsatz kommenden Produktionsfaktoren.

Das spezielle Interesse dieser Wissenschaftsdisziplin wie es der Name ausdrückt gilt dem Wirtschaften in Betrieben. Betriebe sind offensichtlich ein spezieller Typus von Organisation, der sich von anderen Organisationstypen wie etwa Vereinen, Parteien und Verbänden abgrenzt.

Zum Begriff des Betriebes

Ausgangspunkt jedes Wirtschaftens sind die – sehr weitreichenden – Bedürfnisse der Menschen nach Ernährung, Kleidung u.s.w. einerseits und die relative Knappheit der zur Bedürfnisbefriedigung benötigten Ressourcen andererseits. Wirtschaften findet seinen Ausdruck darin, wie diese Ressourcen bereitgestellt werden. Es ist rational, wenn dafür der optimale Weg eingeschlagen wird. Die Organisationen, in denen dies geschehen soll, nennen wir Betrieb.

In Anknüpfung an erhebliche Teile in der Literatur können wir einen Betrieb wie folgt definieren:

Ein Betrieb ist eine Wirtschaftseinheit, in der unter Beachtung des ökonomischen Prinzips durch die Kombination der Produktionsfaktoren Güter für die Fremdbedarfsdeckung erstellt werden.

Die Produktionsfaktoren


Betriebsführung, Leitung: Zielbildung, Planung, Organisation, Personalführung, Kontrolle



Menschliche Arbeitsleistung



Betriebsmittel schaffen die Voraussetzungen für die betriebliche Tätigkeit, z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Büromaschinen



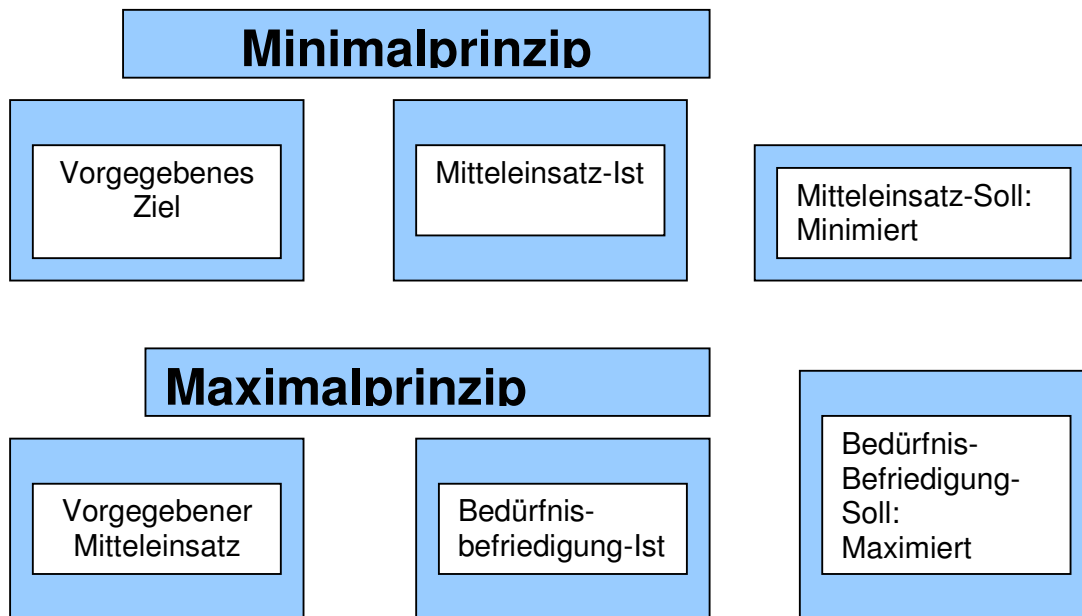
Werkstoffe
Rohstoffe gehen in das Produkt ein, z.B. Papier bei Buch
Hilfsstoffe: geringer Beitrag, z.B. Leim bei Buch
Betriebsstoffe werden verbraucht, z.B. Strom



In einem Betrieb werden Güter im Sinne von Sachgütern oder Dienstleistungen hergestellt. Der Betrieb dient somit der Herstellung von Gütern im Gegensatz zum Beispiel zum Privaten Haushalt, in dem Güter verbraucht werden. Weiterhin sind die Güter in erster Linie oder ausschließlich für den Fremdbedarf und nicht für den Eigenbedarf bestimmt sind. Wir wollen uns dies an einem Beispiel verdeutlichen. Auch im privaten Haushalt werden Dienstleistungen wie die Zubereitung von Mahlzeiten erbracht, aber eben nicht für den Fremdbedarf, sondern den Eigenbedarf. Der private Haushalt stellt damit auch keinen Betrieb dar.

Ein weiteres Merkmal des Betriebes ist ein Ziel bezogenes Handeln nach dem ökonomischen Prinzip. Das ökonomische Prinzip hat zumindest zwei Ausprägungen. Zum einen sollten wir versuchen, ein vorgegebenes Ziel mit dem geringsten Mitteleinsatz zu erreichen. Man spricht auch vom Minimal- oder Sparsamkeitsprinzip. Zum anderen könnten wir versuchen, mit vorgegebenen Mitteln möglichst viel Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Geht ein Betrieb von dieser Zielformulierung aus, handelt er nach dem Maximal- oder Wirksamkeitsprinzip.

Abb. 3 Minimal- und Maximalprinzip



In der Literatur oder auch im Wirtschaftsleben wird schließlich zwischen Betrieb und Unternehmung unterschieden. Bei Betrieben ist es unerheblich, ob diese sich in einer marktwirtschaftlichen oder einer planwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung befinden. Der Begriff Betrieb erhält damit den Charakter eines Oberbegriffes. Als Unternehmen werden die Betriebe bezeichnet, die sich in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung behaupten müssen. Die Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland stellen somit gleichzeitig Unternehmen dar. In der früheren DDR gab es also zwar Betriebe, jedoch überwiegend keine Unternehmen, da die DDR planwirtschaftlich geprägt war.

Das organisatorische Gleichgewicht

Prinzipiell sollte ein organisiertes System effektiver und effizienter arbeiten als ein nicht organisiertes System. Komplexe Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie tendenziell ein auf den Einzelfall bezogenes Entscheidungsverhalten durch ein von generellen Regelungen geprägtes Entscheidungsverhalten ersetzen. Diese generellen Regelungen werden zumeist schriftlich fixiert. Solche Regelungen beziehen sich auf den Aufbau und den Ablauf in der Organisation, die Informationsverarbeitung, das fachliche Entscheidungsverhalten etc.

Je komplexer und vollständiger solche Regelungen werden, umso höher wird von einem bestimmten Punkt jedoch die Gefahr der fehlenden Flexibilität und einer nicht mehr handhabbaren Überwucherung des Regelwerkes. Das System kippt in Richtung einer geringeren Leistungsfähigkeit und wir sprechen dann von einer Verbürokratisierung der Organisation

Optimal organisiertes System	
Organisation	Mensch
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Zeitverluste durch Improvisation • Keine Zeitverluste durch Versuch und Irrtum • Gleichmäßigkeit des Entscheidungsverhaltens • Einhalten von Qualitätsstandards für das Entscheidungsverhalten sichergestellt • Berechenbarkeit und Gerechtigkeit sichergestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit im Entscheidungsverhalten • Hohes Maß an Transparenz • Keine Überforderung
Ueberorganisation	
Organisation	Mensch
<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Flexibilität im Einzelfall • Keine rechtzeitige Anpassung an veränderte Umweltbedingungen • Zeitverluste durch überbordendes Regelwerk • Keine schlanken Geschäftsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Eigeninitiative der Mitarbeiter • Motivationsverlust • Dienst nach Vorschrift • Regelwerk nicht mehr beherrschbar • Unterforderung
Unterorganisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitverluste durch Improvisation • Zeitverluste durch Versuch und Irrtum • Keine gleichmäßigen Qualitätsstandards im Entscheidungsverhalten • Abstimmungsprobleme in der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit im Entscheidungsverhalten • Überforderung • Unzureichende Transparenz des organisatorischen Zusammenwirkens

Es gilt die Maxime:

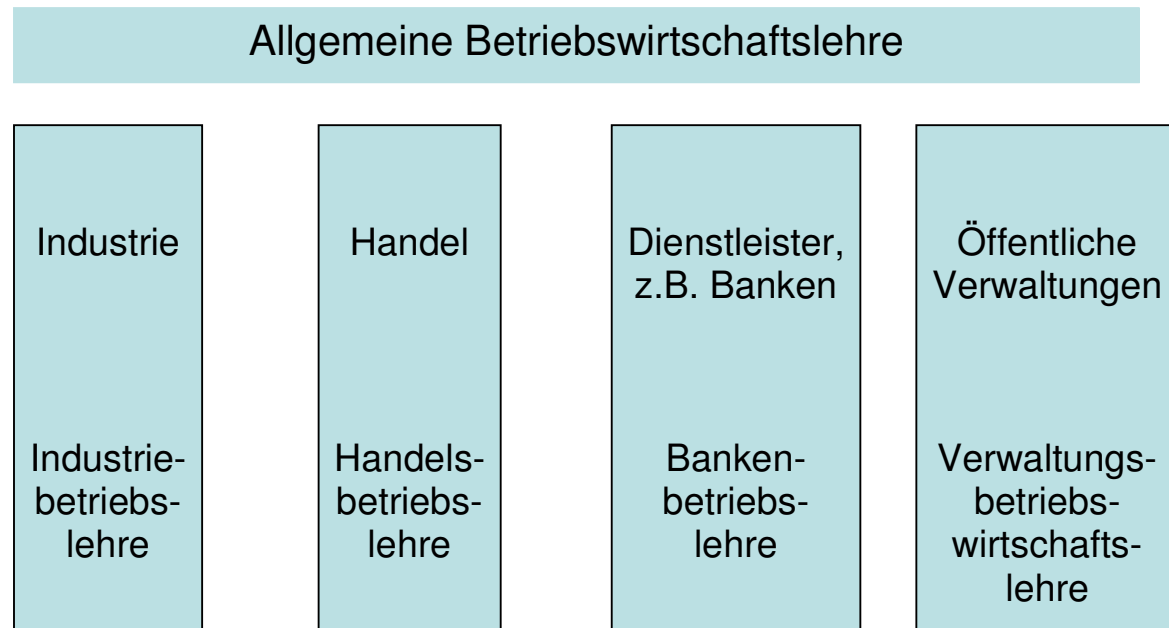
- **Gefahr der Überorganisation vermeiden**
- **Gefahr der Unterorganisation vermeiden**

Deshalb Balance halten = Organisatorisches Gleichgewicht

Private Betriebe, öffentliche Betriebe und Verwaltungsbetriebe

Wir unterscheiden die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und spezielle Betriebswirtschaftslehren wie etwa die Industriebetriebslehre, die Handelsbetriebslehre, die Bankenbetriebslehre und die Verwaltungsbetriebslehre.

Abb.1



Zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gehört beispielsweise die Frage der Arbeitsmotivation. Die Bankenbetriebslehre beschäftigt sich beispielsweise mit Frage der Kreditgewährung, die Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre mit den Fragen der angestrebten Wirkungen und Sachzielen im Verwaltungsbetrieb.

Beispiele für private Betriebe sind die 30 im Dax vertretenen großen Unternehmen wie etwa Telekom, Volkswagen, Siemens, Deutsche Bank.

Allein das Handwerk kennt 900.000 Betriebe mit ca. 3,5 Millionen Beschäftigten. Auch die Geschäfte des Einzelhandels gehören zu den privaten Betrieben.

Zu den öffentlichen Betrieben gehören vor allem die kommunalen Ver- und Entsorgungsbetriebe (Stromversorger, Wasserversorger, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung) und die Verkehrsbetriebe, die Theater und Krankenhäuser.

Verwaltungsbetriebe sind vor allem die Kommunalverwaltungen, die Länder und der Bund.

Bei grober Einteilung können wir die folgenden Betriebstypen unterscheiden:

Abb. 2



Am besten lassen sich die verschiedenen Betriebstypen anhand einzelner Merkmale voneinander unterscheiden. Solche Merkmale haben wir im Folgenden dargestellt. In der Praxis lassen sich einzelne Organisationen nicht lupenrein zuordnen. Es kommt dann darauf an, welche Merkmale überwiegend zutreffen, um eine Einordnung vornehmen zu können.

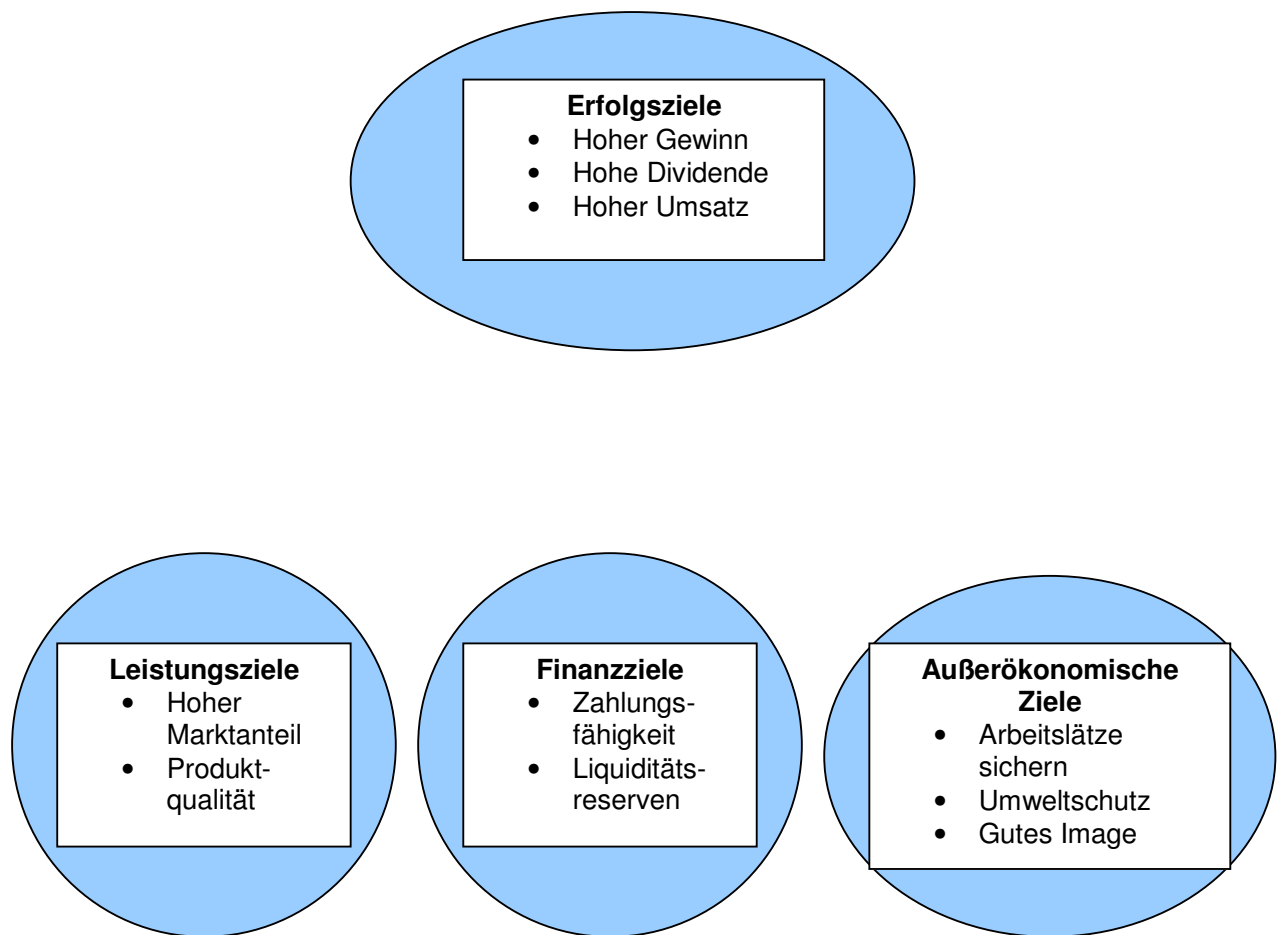
Abb.3 aus: C. Reichard, Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung

Merkmal	privater Betrieb	öffentlicher Betrieb	Verwaltungsbetrieb
Anteil der öffentlichen Hand am Eigentum	0%	25-100%	100%
Herkunft der Einnahmen	aus Verkauf der Güter	überwiegend aus Verkauf der Güter, z. T. aus Subventionen	überwiegend aus Steuern
Bestandsrisiko	ja	gering	nein
Art der Leistungsabgabe	marktfähige Güter, Absatz gegen Entgelt	marktfähige Dienstleistungen, Absatz gegen Entgelt	nicht marktfähige öffentliche Güter, überwiegend unentgeltlicher Absatz
Abnahmepflicht des Leistungsempfängers	nein	zum Teil	überwiegend ja
Deckung von Eigen-/Fremdbedarf	individuelle Fremdbedarfsdeckung	vorwiegend individuelle Fremdbedarfsdeckung	überwiegend kollektive Fremdbedarfsdeckung
üblicherweise vorherrschende Betriebsziele	Gewinnerzielung	gemeinwirtschaftliche Versorgungszielsetzung	kollektive Wohlfahrtsförderung
Grad der Unabhängigkeit der Zielbildung	relativ groß (gesetzliche Beschränkungen)	gering bis mittel (kollektives Interesse)	gering (politische Zielvorgaben, Gesetze)

Ziele von privaten Betrieben, öffentlichen Betrieben und Verwaltungsbetrieben

Im Bewusstsein der Öffentlichkeit ist zumeist, dass private Betriebe Gewinne für die Inhaber oder auch Dividenden und Spekulationsgewinne für die Aktionäre („shareholder value“ erwirtschaften sollten. Um die Erfordernisse des Managements von privaten Betrieben besser einordnen zu können, bietet es sich jedoch an, von einem komplexeren Zielsystem auszugehen. Dabei ist es so, dass sich diese Ziel wechselseitig beeinflussen können.

Abb.1 Zielsystem eines privaten Betriebes

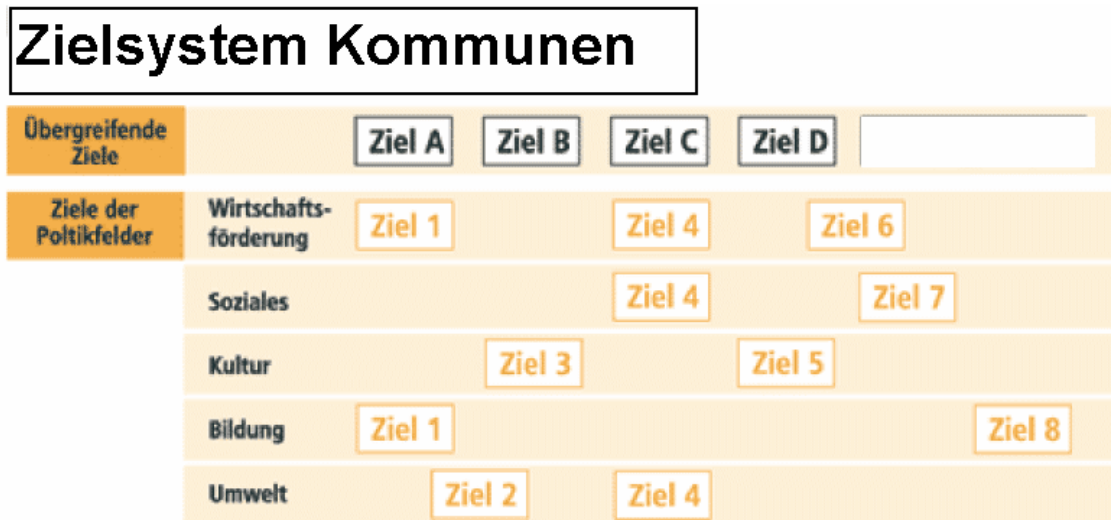


Öffentliche Betriebe haben als Oberziel die gemeinwirtschaftliche Versorgung mit bestimmten Gütern. Öffentliche Betriebe können vergleichbare Erfolgsziele haben wie private Betriebe. Die Erfolgsziele werden aber von der gemeinwirtschaftlichen Versorgungsfunktion überlagert.

Verwaltungsbetriebe haben als Oberziel die Förderung des Allgemeinwohls. Verwaltungsbetriebe haben keine finanziellen Erfolgsziele. Sie streben einen ausgeglichenen Haushalt an.

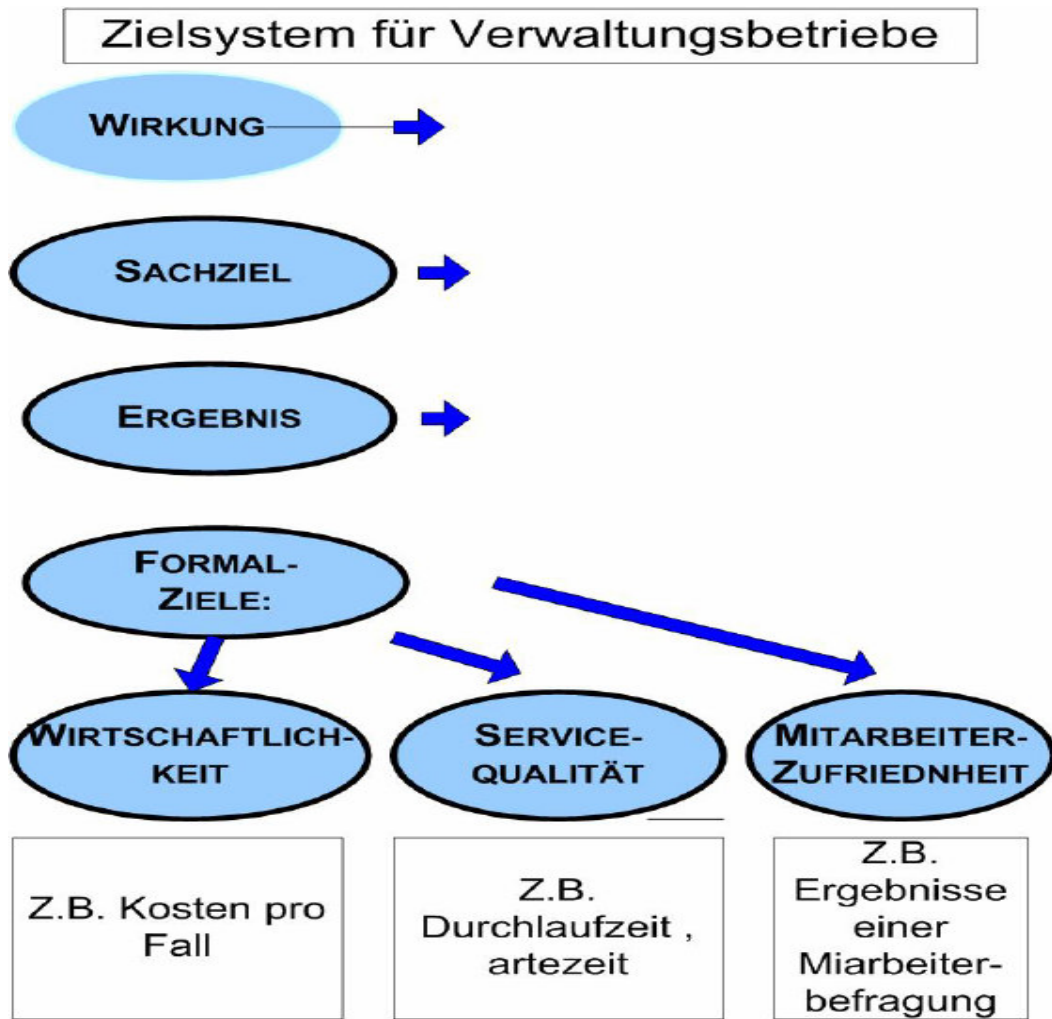
Unterhalb dieser Oberziele befinden sich jeweils Zielsysteme in Abhängigkeit von den Aufgaben mit sehr großen Unterschieden, was die angestrebten Wirkungen und Sachziele angeht.

Abb. 2 Zielsystem Kommune



Bei systematischer Betrachtung können wir uns die Zielsysteme von Verwaltungsbetrieben und öffentlichen Betrieben wie folgt vorstellen.

Abb.3 Zielsystem für Verwaltungsbetriebe

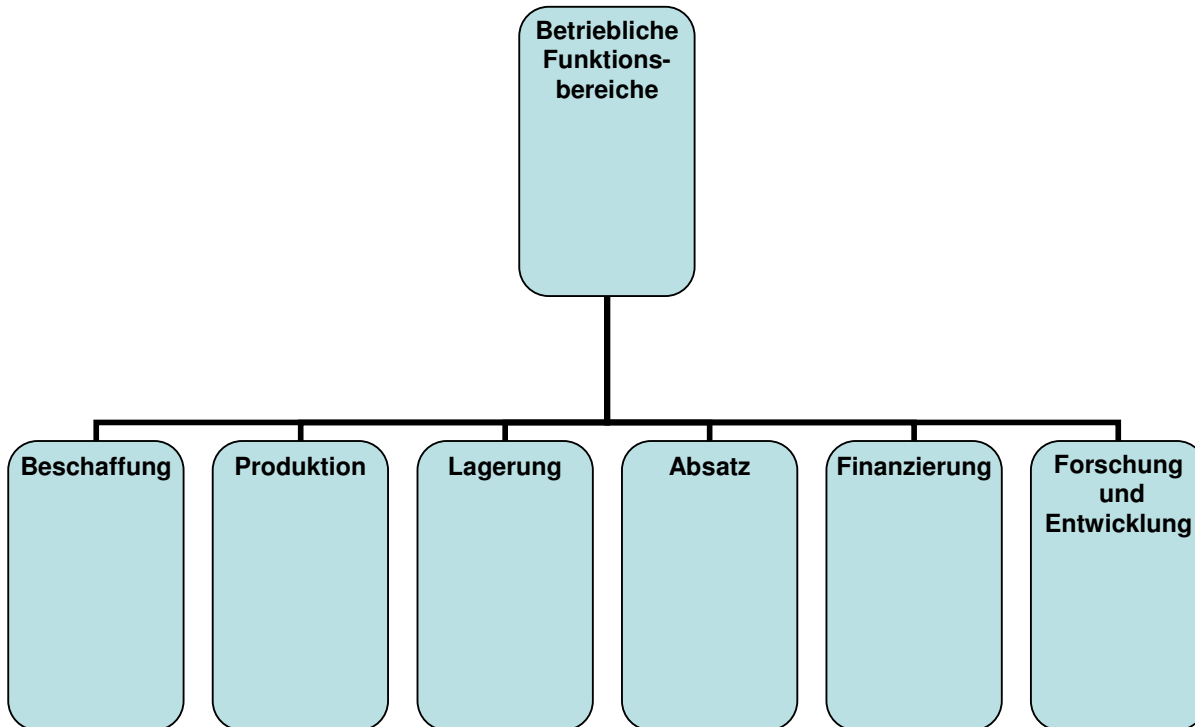


Im Hinblick auf die näheren Einzelheiten verweisen wir auf unsere Darstellung zu den Organisationszielen.

Betriebliche Funktionsbereiche

In der Betriebswirtschaftslehre werden überwiegend die folgenden betrieblichen Funktionen unterschieden:

Abb.1



Unter Beschaffung können wir im umfassenden Sinne die Bereitstellung der Produktionsfaktoren für die betriebliche Leistungserstellung verstehen.

Das sind bei einem Industrieunternehmen in erster Linie Vorprodukte, die in die Produktion eingehen, wie etwa bei einem Computerhersteller Gehäuse, Prozessoren und Festplatten. Es sind aber auch die Menschen, die für die Produktion der Güter benötigt werden.

Für den Verwaltungsbetrieb gilt die Besonderheit, da die Beschaffung nicht den gleich hohen Stellenwert hat wie in der industriellen Produktion, da der Verwaltungsbetrieb nicht Vorprodukte als Sachgüter verarbeitet, sondern Informationen.

Als Sachgüter benötigen Verwaltungsbetriebe in erster Linie Gebäude, Büromaschinen, Büromöbel und Bürobedarf.

Weitere Besonderheiten bestehen im Folgenden:

- Beschaffungen dürfen aus Rechtsgründen nur im Rahmen des geltenden Haushaltsplanes vorgenommen werden. Das schränkt die Flexibilität bei der Beschaffung ein.
- Die Beschaffungen sind auch aus anderen Gründen heraus wie etwa der Chancengleichheit für die Bieter und der Korruptionsbekämpfung sehr viel stärker verrechtlicht als das für die Privatwirtschaft gilt, beispielsweise durch die
 - Verdingungsordnung für Leistungen (VOL)
 - und die Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB) ,

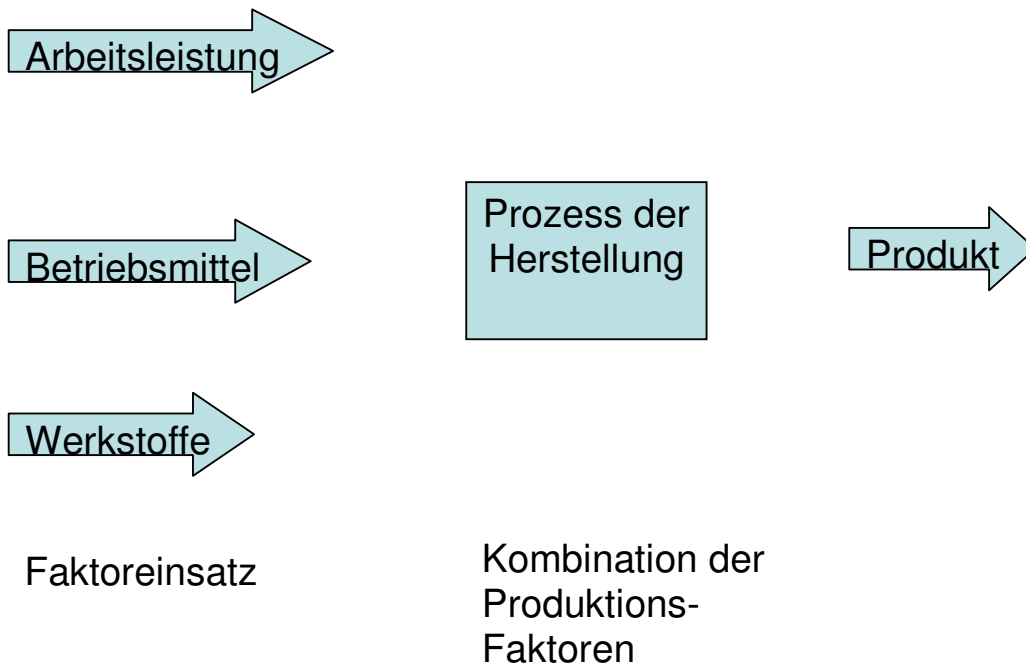
überlagert von europarechtlichen Vorschriften.

- In manchen Beschaffungsmärkten sind die öffentlichen Auftraggeber Monopolist: Tiefbauleistungen bei Kommunen, bestimmte Waffentypen beim Bund, Lehrereinstellungen beim Land.
- Die konjunkturpolitischen Wirkungen von Beschaffungen durch öffentliche Auftraggeber sind hoch. Das gilt sowohl für die Beschaffung von Personal auf den Arbeitsmärkten bei insgesamt 4 Mio. Mitarbeitern im öffentliche Dienst als auch für die Investitionstätigkeit der öffentlichen Auftraggeber
- Beschaffungen sind häufig durch politische Zielsetzungen überlagert wie etwa den kommunalpolitischen Wunsch, lokale Firmen zu bevorzugen. Dies kann zu Konflikten mit dem Rechtssystem führen

Wegen ihrer Verrechtlichung ergeben sich für die Beschaffung hohe Qualifikationsanforderungen. Diese nehmen weiter zu, weil die Verwaltungsbetriebe in den technischen Bereichen Stellen abbauen und diese technischen Leistungen dann zunehmend an Dritte wie etwa Architekten vergeben werden. Gegebenfalls müssen die technischen Leistungsbeschreibungen auf der Grundlage von vertraglichen Beziehungen mit Dritten überhaupt erst einmal erstellt werden.

Produktion ist die Ziel gerichtete Kombination der Produktionsfaktoren zum Zweck der Herstellung von Produkten. Bei der Produktion eines Computers werden die verschiedenen Vorkomponenten zusammengebaut.

Abb.2



In der industriellen Produktion hat der Einsatz von Betriebsmitteln einen hohen Stellenwert.

Verwaltungsbetriebe sind informationsverarbeitende Betriebe, die kaum Betriebsmittel als Vorprodukte einsetzen. Verwaltungsbetriebe produzieren in erster Linie Dienstleistungen und fast keine Sachgüter.

Lagerhaltung: Im Industriebetrieb werden vor allem Vorprodukte gelagert, die in den Produktionsprozess eingehen, und die produzierten Sachgüter, bevor Sie an Händler und Kunden ausgeliefert werden können.

Damit die Produktion gewährleistet ist, muß immer ein Mindestbestand an Betriebsmitteln und Werkstoffen vorhanden sein. Es ist zumeist schematisch geregelt, wann neu bestellt werden muß, damit es nicht zum Produktionsstop kommt. Im Rahmen von Just-In-Time Konzepten versucht man, die Lagerhaltung zu reduzieren, in dem man die Zulieferer vertraglich darauf verpflichtet, gerade rechtzeitig zu liefern.

Die Lagerhaltung im Verwaltungsbetrieb beschränkt sich – außerhalb technischer Leistungsbereiche - zum einen auf den Bürobedarf wie etwa Papier und Schreibgerät, zum anderen auf Schriftgut im Rahmen der Aktenhaltung. Akten sind rechtlich verpflichtend im Rahmen von bestimmten Fristen aufzubewahren. Lagerräume für Bürobedarf und Akte stellen einen erheblichen Kostenfaktor dar. Der Übergang zur elektronischen Akten kann den Bedarf für Aktenlager deutlich reduzieren und erhöht zugleich den Suchkomfort, reduziert allerdings auch den Lesekomfort. Für die sonstige Lagerhaltung gilt auch, dass durch eine bessere Steuerung der Zulieferung der Lagerbedarf reduziert werden kann.

Absatz: Die erstellten Sachgüter und Dienstleistungen werden durch Abgabe an Dritte verwertet, also z.B. die hergestellten Computer an Händler und Endbenutzer

verkauft. Typische Instrumente, um den Absatz zu fördern, sind Marktforschung, Werbung, Preispolitik, Verbesserungen der Qualität der Produkte, Verbesserung der Kundenbeziehungen.

Für einen erheblichen Teil der Produktpalette von Verwaltungsbetrieben gilt, dass sie nicht freiwillig, sondern gezwungenermaßen in Anspruch genommen werden. Dies gilt beispielsweise für die gesamte Palette der Ordnungsverwaltung (Einwohnerwesen, Gewerbeaufsicht, Verkehrsüberwachung, Kfz-Zulassung und Führerscheinwesen, Migrantenvverwaltung. Marktforschung, Werbung und Preispolitik haben hier keine Relevanz. Gleichwohl stehen auch hier die Themen einer Verbesserung der Produktqualität und einer Verbesserung der Kundenbeziehungen auf der Tagesordnung.

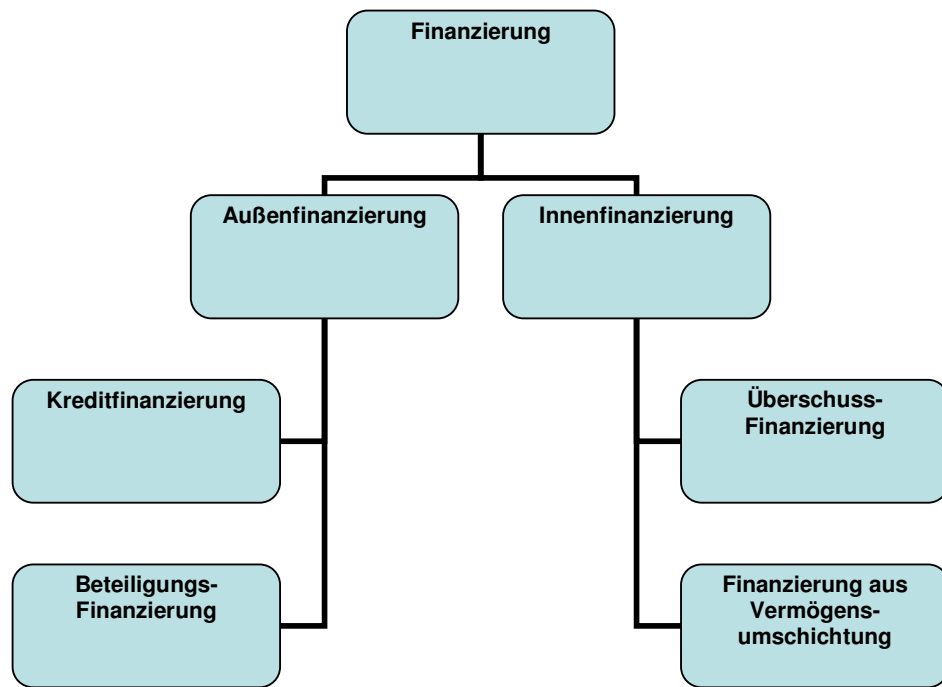
Überall dort, wo die Leistungen des Verwaltungsbetriebes freiwillig in Anspruch genommen werden wie etwa im Kulturbetrieb, der Kinder- und Musikerziehung usw. sind Absatz fördernde Elemente zur Geltung zu bringen.

Unter **Finanzierung** verstehen wir die Beschaffung von Kapital. Kapital wird benötigt, damit die anderen betrieblichen Funktionsbereiche ihre Aufgaben erfüllen können.

Ein Betrieb kann für längere Zeit nur existieren, wenn er seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachkommt. In diesem Zusammenhang sprechen wir von der Wahrung des finanziellen Gleichgewichtes.

Die verschiedenen Finanzierungsarten können schematisch wie folgt dargestellt werden:

Abb.3



Bei einer Außenfinanzierung wird dem Betrieb von außen Kapital zugeführt. Dies kann durch die Aufnahme eines Kredites auf dem Kapitalmarkt geschehen, der vom Betrieb mit Tilgungs- und Zinsverpflichtungen zurückgezahlt werden muß.

Die andere Möglichkeit besteht darin, dass zu den bisherigen Eigentümern neue Eigentümer hinzutreten, die Mit-Eigentümer werden und dem Betrieb zusätzliches Kapital zuführen. Im Rahmen von Aktiengesellschaften sind in den letzten Jahren als Finanzierungsmittel neue Aktien ausgegeben worden, die dann von neuen Aktionären erworben wurden.

Die Überschussfinanzierung wird aus nicht entnommenen Gewinnen gespeist.

Eine Finanzierung aus Vermögensumschichtung ergibt sich bei Umwandlung von Betriebsvermögen in Geld beispielsweise durch den Verkauf von Grundstücken.

Da der Verwaltungsbetrieb zu einem ausgeglichenen Haushalt rechtlich verpflichtet ist, kommt eine Finanzierung aus Gewinnen nicht in Betracht. Der Verwaltungsbetrieb kann aber Gewinne seiner öffentlichen Betriebe im Haushalt als Einnahme verbuchen.

Viele Verwaltungsbetriebe waren in den letzten Jahren gezwungen, durch Grundstücksverkäufe und damit mittels Vermögensumschichtung einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten.

Die Kreditfinanzierung ist in öffentlichen Haushalten im Normalfall nur zur Finanzierung von Investitionen vorgesehen. Viele Kommunen sind aber mittlerweile dazu übergegangen, auch die Finanzierung der laufenden Ausgaben durch die Inanspruchnahme von sogenannten Kassenkrediten zu finanzieren. Das ist eine sehr bedenkliche Entwicklung.

Eine Beteiligungsfinanzierung kommt in Verwaltungsbetrieben nicht in Betracht, da diese nicht nach dem Eigentümerprinzip aufgebaut sind. Sie sind vielmehr Körperschaften des öffentlichen Rechts.

Forschung – und Entwicklung ist ein wesentlicher Schlüssel für die Optimierung der Geschäftsprozesse und Entwicklung von neuen Produkten mit verbesserter Produktqualität. Das gilt auch für Verwaltungsbetriebe. Beispielsweise setzt die Entwicklung neuer Softwareprodukte für die Verwaltungsbetriebe im Regelfall Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen voraus, z.B. bei der Etablierung von E-Government E-Learning, elektronischer Vorgangsbearbeitung und Geo-Datenverarbeitung. Auch für die Erkennung von Ursache-Wirkungsbeziehungen in wesentlichen Politik- und Verwaltungsfeldern werden Forschungsanstrengungen erforderlich, um einen verbesserten Wirkungsgrad des Handelns der Verwaltungsbetriebe zu erreichen.

Lernziele

Sie sollen in der Lage sein,

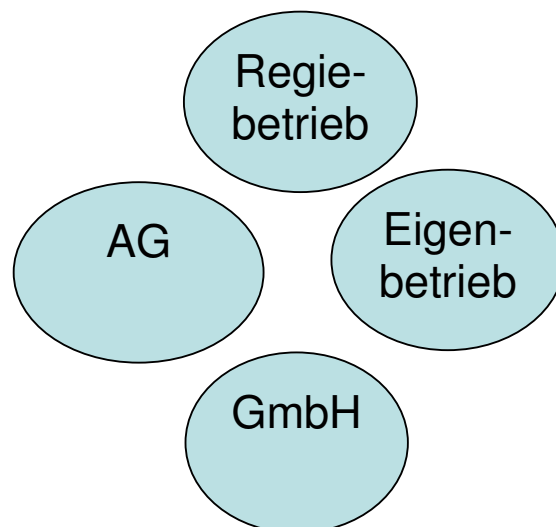
- die unterschiedlichen Rechtsformen für kommunale Betriebe,
- Entscheidungskriterien für die Auswahl der Rechtsform,
- die Verteilung wesentlicher Zuständigkeiten in den unterschiedlichen Rechtsformen

zu benennen.

Rechtsformen kommunaler Betriebe

Nehmen wir das Beispiel einer kommunalen Wasserversorgung. Bei einer kleinen Gemeinde wird die Wasserversorgung möglicherweise im Rahmen eines Amtes oder Fachbereiches abgewickelt und ist damit vollständig in den Verwaltungsbetrieb integriert. Es wäre organisatorisch aufwendig, diesen Bereich wegen seines geringen Umfanges aus dem Verwaltungsbetrieb zu lösen. Wir sprechen hier von einem **Regiebetrieb**. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, das Wasserwerk rechtlich im Bereich der Gemeinde zu belassen, ihm aber organisatorisch und wirtschaftlich eine gewisse Selbständigkeit einzuräumen. Diese Konstruktion nennt man **Eigenbetrieb**. Diese Lösung könnte in Gemeinden mittlerer Größenordnung umgesetzt werden. In den Eigenbetriebsverordnungen (z.B. Eigenbetriebsverordnung NW) ist im einzelnen festgelegt, wie ein Eigenbetrieb geführt wird und inwieweit er organisatorisch und wirtschaftlich selbständig ist. Es besteht auch die Möglichkeit, das Wasserwerk völlig aus der Kommunalverwaltung auszugliedern und rechtlich sowie organisatorisch / wirtschaftlich vollständig zu verselbständigen. In diesem Fall spricht man von einer Eigengesellschaft. Eine **Eigengesellschaft** kann in der Form einer **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** (GmbH) oder in Form einer **Aktiengesellschaft** (AG) gegründet werden. Die Gemeinde ist dann möglicherweise alleiniger Gesellschafter einer GmbH oder alleiniger Aktionär einer AG. Diese Lösung wird für Ver- und Entsorgungsbetriebe häufig im Großstädten gewählt. In beiden Fällen handelt es sich um Rechtsformen des privaten Rechts. Ein Wasserwerk in Form einer GmbH oder AG wäre rechtlich und organisatorisch/wirtschaftlich selbständig.

Abb. 1 Rechtsformen kommunaler Betriebe

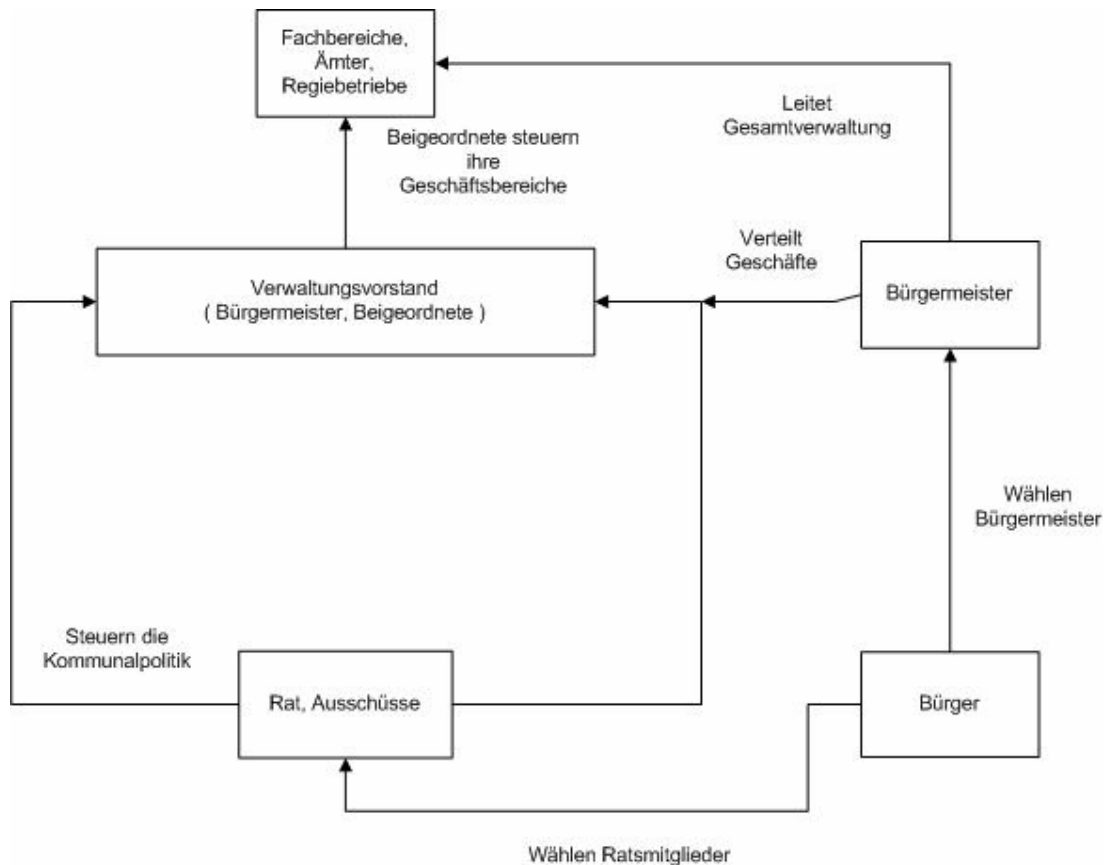


Bei der Auswahl von Rechtsformen könnten in erster Linie die folgenden Kriterien eine Rolle spielen:

- Einflussmöglichkeiten der Kommunalpolitik und hier insbesondere des Rates.
- Flexibilität in der Geschäftsführung
- Wirtschaftlichkeit der Lösung
- Gründungsaufwand

Wir haben im Folgenden zunächst skizziert, wie die Willensbildung im Verwaltungsbetrieb und damit auch im Regiebetrieb verläuft.

Abb.2 Willensbildung in der Gemeinde



Die **Einflussmöglichkeiten des Rates** sind beim Regiebetrieb am stärksten und nehmen über Eigenbetrieb, GmbH und Aktiengesellschaft kontinuierlich ab. Beispiel: Beim Regiebetrieb kann der Rat noch die Einstellung von Personal steuern, bei Eigenbetrieb direkt nur noch die Werkleitung bestellen, bei der GmbH den Vorstand nur noch vermittelt über die Gesellschafterversammlung, bei der AG nur noch vermittelt über den von der Hauptversammlung bestellten Aufsichtsrat. Entscheiden sollte hier sein, was kommunalpolitisch gewollt ist

Die privaten Rechtsformen versprechen ein höheres Maß an **Flexibilität** in der Geschäftsführung, weil die Ausübung der Geschäftsführung weniger an starre

Regeln und Zustimmungserfordernisse gebunden ist. Das gilt insbesondere auch für die Bezahlung des Personals.

Welche Lösung **wirtschaftlicher** ist, lässt sich nur schwer prognostizieren. Mit einem mehr an Flexibilität könnte auch ein Mehr an Motivation in der Organisation und damit eine verbesserte Wirtschaftlichkeit entstehen. Andererseits zeigt die Erfahrung, dass in privaten Rechtsformen das Gehalts- und Versorgungsniveau sehr hoch ist.

Der Gründungsaufwand ist bei der Aktengesellschaft am höchsten und fällt über GmbH, Eigenbetrieb bis zum Regiebetrieb kontinuierlich ab.

Es gab in den letzten 15 Jahren einen Trend zur Ausgliederung von Funktionen aus dem Verwaltungsbetrieb und hin zur Gründung von privaten Rechtsformen, um die Eigenverantwortung der Geschäftsleitungen zu stärken und um eine stärkere Orientierung an wirtschaftlichen Verhalten zu unterstützen.

In einer tabellarischen Form haben wir abschließend die Zuständigkeitsverteilung im Hinblick auf die wesentlichen Handlungsfelder vergleichend dargestellt:

Abb. 3 Rechtsformen und Zuständigkeiten in kommunalen Betrieben

Rechtsform	Regiebetrieb	Eigenbetrieb nach der EigVO	GmbH	AG
Bestellung und Abberufung Geschäftsführung	Rat	Rat	Gesellschafter-Versammlung	Aufsichtsrat
Überwachung der Geschäftsführung	Rat	Betriebs-Ausschuss	Gesellschafter - Versammlung. Aufsichtsrat, falls in Satzung eingesetzt	Aufsichtsrat
Feststellung und Verwendung Jahresabschluss	Rat	Rat	Gesellschafter -Versammlung	Hauptversammlung
Aufstellen Wirtschaftsplan	Rat	Rat	./.	./.
Festsetzung Lieferbedingungen	Rat	Betriebs- Ausschuss	Geschäfts- Führung	Vorstand
Laufende Geschäftsführung	Bürger- feister	Geschäfts- Führung	Geschäfts- Führung	Vorstand
Dienstvorgesetzter / Vorgesetzter des Personals	Bürger- feister	Bürgermeister	Geschäfts- Führung	Vorstand

Zusammenfassung

Die Sorgen der meisten Menschen in der Welt konzentrieren sich auch zum Beginn des 21. Jahrhunderts auf die Absicherung von Grundbedürfnisse der Ernährung, der Trinkwasserversorgung, der Gesundheit, der Kleidung, des Wohnens, der persönlichen Sicherheit und der kulturellen Entfaltung in einem umfassenden Sinne.

Am Prozess der Leistungserstellung für die Absicherung dieser Grundbedürfnisse sind einerseits Individuen und Familie, andererseits auch **Organisationen als zielgerichtete, soziale Systeme des organisierten Zusammenwirkens** beteiligt. Akzeptanz nach außen und innere Rechtfertigung können Organisationen nur dann für sich beanspruchen, wenn sie einen positiven, wertschöpfenden Beitrag für die Absicherung dieser Grundbedürfnisse erbringen.

Organisationen sind „ soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser-Kubicek, S.1)

Die Betrachtung von Organisationen unter den verschiedensten Aspekten ist Gegenstand verschiedener Wissenschaftsdisziplinen: Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaft, Politikwissenschaft, Organisationssoziologie, Psychologie, Informatik, Verwaltungswissenschaft..

Die Lehrveranstaltung „Organisation und Personalwirtschaft“ ist durch eine betriebswirtschaftliche Sichtweise geprägt. Sie betrachtet also den Prozess der Leistungserstellung in Organisationen der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel eines effizienten und effektiven Einsatzes der zum Einsatz kommenden Produktionsfaktoren.

Das spezielle Interesse dieser Wissenschaftsdisziplin wie es der Name ausdrückt gilt dem Wirtschaften in Betrieben. Betriebe sind offensichtlich ein spezieller Typus von Organisation, der sich von anderen Organisationstypen wie etwa Vereinen, Parteien und Verbänden abgrenzt.

Ein Betrieb ist eine Wirtschaftseinheit, in der unter Beachtung des ökonomischen Prinzips durch die Kombination der Produktionsfaktoren Güter für die Fremdbedarfsdeckung erstellt werden.

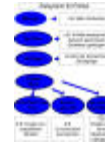
Die Produktionsfaktoren Betriebsführung, Menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe wirken bei der Erstellung von Gütern zusammen.

Wir unterscheiden private Betriebe, öffentliche Betriebe und Verwaltungsbetriebe, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen.

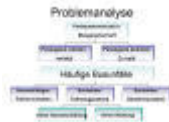
Damit ein Betrieb gut funktionieren kann, müssen die folgenden betrieblichen Funktionen vorhanden sein: Beschaffung, Produktion, Lagerung, Absatz, Finanzierung, Forschung und Entwicklung.



Lernziele



Die Unterscheidung von angestrebten Wirkungen, Sachzielen, Ergebnissen und Formalzielen



Von der Problemanalyse zur Zielanalyse



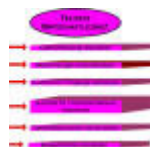
Ziele formulieren



Ziele, Grundzahlen, Kennzahlen



Die Formalziele



Die Operationalisierung des Formalziels Wirtschaftlichkeit



Die Operationalisierung des Formalziels Servicequalität



Die Operationalisierung des Formalziels Mitarbeiterzufriedenheit



Übungsaufgaben Organisationsziele



Schatzkiste Organisationsziele



Eine Fallstudie aus der praktischen Organisationsarbeit



Zusammenfassung Organisationsziele

Lernziele für das Kapitel 2.1 Organisationsziele

Sie sollen in der Lage sein,

- Im Rahmen der Darstellung von hierarchischen Zielsystemen die Unterschiede zwischen angestrebten Wirkungen, Sachzielen, Ergebnissen und Formalzielen anhand von praktischen Beispielen benennen zu können,
- Eine Problemhierarchie mit Ursache-Wirkungsbeziehungen zu entwickeln und aus dieser eine Zielanalyse und ein Zielsystem abzuleiten,
- Die möglichen Ziele von Verwaltungen präzise zu beschreiben,
- Den Unterschied zwischen Grund- und Kennzahlen anhand praktischer Beispiele benennen zu können,
- Die Formalziele zu benennen und diese anhand von praktischen Beispielen weiter operationalisieren zu können.

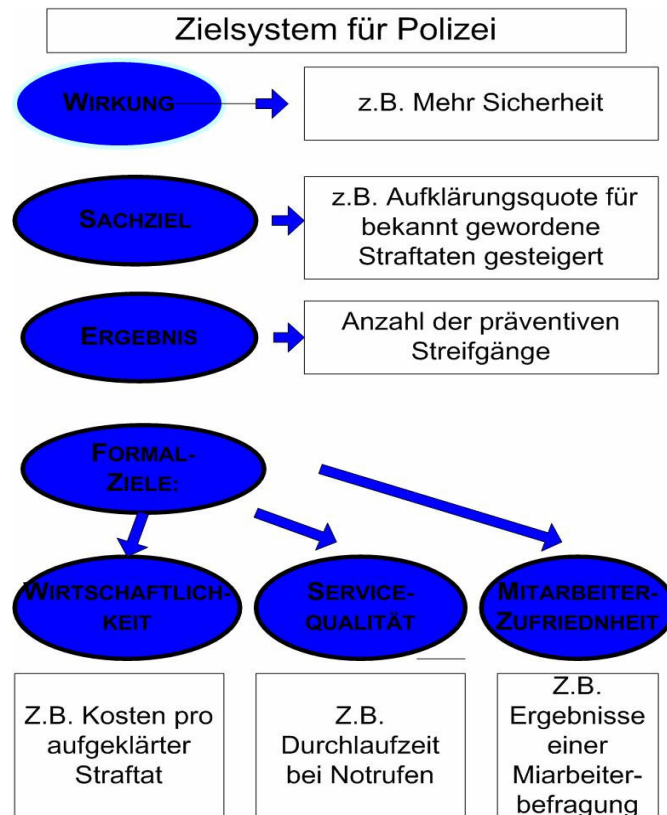
Auf eine Einführung in die Verwaltungsorganisation verzichten wir an dieser Stelle und verweisen insoweit auf die ausführliche Darstellung zum Themenkomplex Aufbauorganisation.

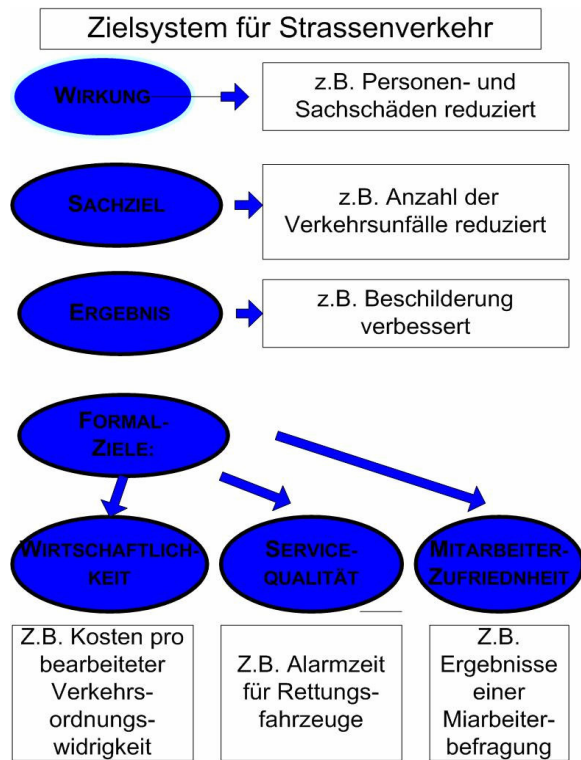
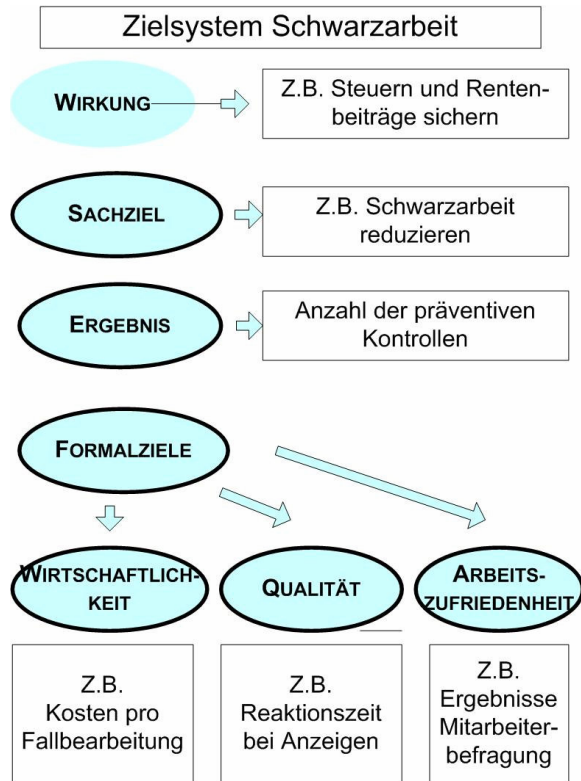
Zielsysteme

In unserem Zielsystem beschreibt die angestrebte Wirkung den längerfristigen Nutzen für die Zielgruppe. Das Sachziel ist das Ziel, das wir durch die Realisierung eines Projektes oder durch die kontinuierliche Ablieferung eines Produktes erreichen wollen. Ergebnisse sind „Produkte“, die wir einmalig oder kontinuierlich gegenüber internen oder externen Kunden abliefern. Ergebnisse sind „Produkte“. Sie sind das Resultat der unternommenen Aktivitäten.

Wir folgen hier einer Terminologie und Systematik, wie sie die Europäische Union und andere internationale und nationale Organisationen für die Planung von Projekten verbindlich vorgegeben haben. Unterhalb dieser Zielhierarchie ist die Ebene der Formalziele angesiedelt

Andere Institutionen wie etwa die Bertelsmannstiftung haben eine etwas andere Systematik und unterscheiden nur nach Auftragserfüllung und Formalzielen.





Problemanalyse

Vertrauensverlust in
Busgesellschaft

Passagiere werden
verletzt

Passagiere kommen
Zu spät

Häufige Busunfälle

Unvorsichtiges
Fahrerverhalten

Schlechter
Fahrzeugzustand

Schlechter
Strassenzustand

Keine Neuanschaffung

Keine Wartung

Zielanalyse : Formulieren Sie auf der Grundlage der Probleme und Interessen der Beteiligten die möglichen Zielsetzungen, analysieren und strukturieren sie diese in einem Zielsystem !

- Man geht von dem Problembaum aus, den man im Rahmen der Problemanalyse erarbeitet hat und formuliert von oben nach unten alle Probleme (= negativer Zustand) in Ziele (= positiver Zustand) um. Man muss dabei darauf achten, dass aus der kausalen Logik („wenn Ursache A, dann Wirkung B“) eine instrumentelle Logik wird („Ergebnis 1 ist ein Mittel/eine Voraussetzung für das Erreichen des Projektziels“). Nicht jede Ursache-Wirkungsbeziehung lässt sich mechanisch in eine Mittel-Ziel-Beziehung übersetzen. Schwierigkeiten bei der Umformulierung können aber auch auf Mängel der Problemanalyse hinweisen, so dass man diese erneut überprüfen, diskutieren und ggfs. abändern muss. Es sollte ein Zielsystem entstehen, das nach Wirkungen, Projektziel, Ergebnissen und möglicherweise Aktivitäten gegliedert ist
- Formulieren Sie die Ziele als positive in der Zukunft liegende Zustände. Die Formulierung soll möglichst verständlich und genau beschreiben, was als Veränderung oder Verbesserung erreicht werden soll. Dabei geht es zu-nächst noch um mögliche oder alternative Zielsetzungen, aus denen die Details später erst noch auszuwählen sind.

Zielanalyse

Vertrauen in
Busgesellschaft

Wirkung >
Weniger Passagier-
schäden

Passagiere kommen
pünktlich an

Projektziel >
Weniger Busunfälle

Ergebnis >
Fahrer fahren
vorsichtig

Guter Zustand
Fahrzeuge

Strassenzustand
gut

Aktivität >
Neuanschaffung
regelmässig

Wartung
alle 5 Monate

Ziele formulieren

Wir sprechen von einem Ziel, wenn wir die gegenwärtige oder künftig erwartete Situation verändern wollen, also eine Situation A (IST) nach Situation B (SOLL) bringen wollen. Ziel ist also ein künftig gewollter, angestrebter und möglichst genau beschriebener Zustand. Das angestrebte Ziel kann auch als Zielvorgabe bezeichnet werden, das Handeln dient der Zielerreichung.

Ziele sollten möglichst präzise formuliert werden, damit sie tatsächlich als Handlungsanleitung dienen können und die Zielerreichung kontrolliert werden kann.

Eine sehr gute Zielbeschreibung beantwortet die Frage:



Ziele, Grundzahlen, Kennzahlen

In der Praxis werden die Ziele zumeist allgemein formuliert. Es werden dann jedoch für die Ziele Kennzahlen gebildet, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann.

Grundzahlen zum Leistungsumfang

Grundzahlen sind quantitative Informationen einer Kommune, die nicht weiter aufzuschlüsseln sind und in der Regel eine absolute Zahl darstellen, z.B. Einwohnerzahl. Grundzahlen zum Leistungsumfang bilden die Ergebnisseite des Produktes ab, z.B. wie viele Baugenehmigungen erteilt, wie viel Bebauungspläne erstellt, wie viel Anträge auf wirtschaftliche Jugendhilfe bearbeitet, wie viel Kontrollen durchgeführt wurden etc.

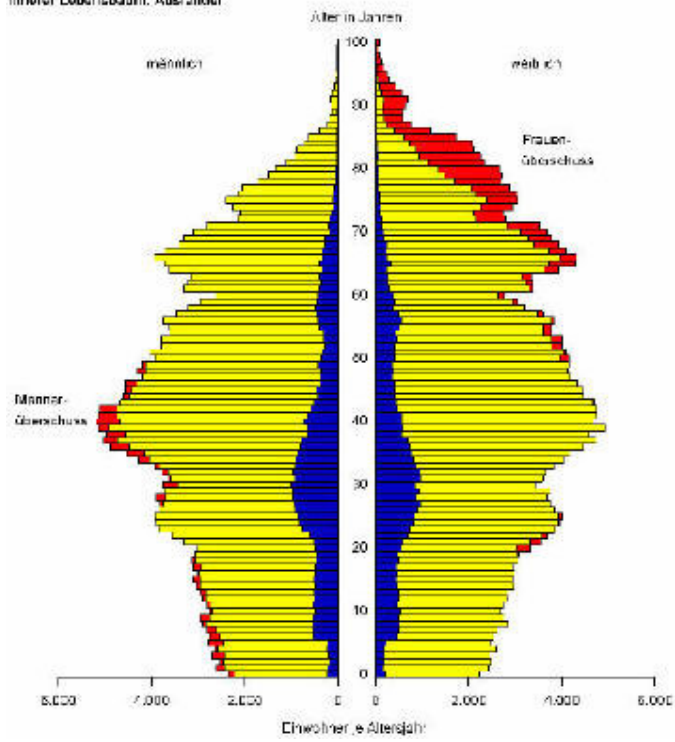
Steuerungsrelevante Kennzahlen

Eine Grundzahl wird zu einer Kennzahl, wenn dadurch steuerungsrelevante, d.h. Leistungsziele abgebildet werden, also beispielsweise die Zahl der erreichten Hauptschulabschlüsse pro 100 Einwohner. Kennzahlen sollten sich soweit wie möglich auf Wirkungen wie z.B. erfolgreiche Armutsbekämpfung und Sachziele, wie z.B. Rückgang der Sozialhilfedichte beziehen. Lassen sich die Wirkungen nicht eindeutig ermitteln wie etwa bei einem Theaterbesuch, kann ersatzweise auf Ergebnisse des Verwaltungshandelns wie z.B. Anzahl der Theaterbesuche zugegriffen werden. Kennzahlen sollen:

- einfach und verständlich sein,
- regelmäßig und möglichst IuK-gestützt erhoben werden,
- vorhandene Datenquellen nutzen,
- keinen erheblichen zusätzlichen Datenaufwand erfordern.

Altersaufbau der Dortmunder Bevölkerung am 31.12.2005

Innerer Lebensbaum: Ausländer



Die Formalziele

Die Formalziele sind Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, gute Qualität für den Kunden oder auch Servicequalität und – unter den Bedingungen der öffentlichen Verwaltung - die stetige Aufgabenerfüllung. Die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns kann entweder als Bestandteil der Qualität gegenüber den Kunden oder aber als eigenes Formalziel bewertet werden. Zielkonflikte, beispielsweise zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit oder aber auch Mitarbeiterzufriedenheit und Servicequalität, sind häufig.

Beispiele: Mitarbeiter wollen Fallzahlen reduzieren, um weniger Arbeitsdruck zu haben. Damit erhöhen sich die Kosten pro Fallbearbeitung. Kunden wollen Abendsprechstunden. Mitarbeiter sind dagegen, um abends Zeit für die Familie zu haben.



TEILZIELE WIRTSCHAFTLICHKEIT

- Datenerfassung reduzieren
- Berechnungen automatisieren
- Suchzeit für Vorgänge reduzieren
- Suchzeit für Fachinformationen reduzieren
- Geschäftsprozesse verschlanken
- Medienbrüche vermeiden

**TEILZIELE
SERVICEQUALITÄT**

→ Durchlaufzeit reduzieren

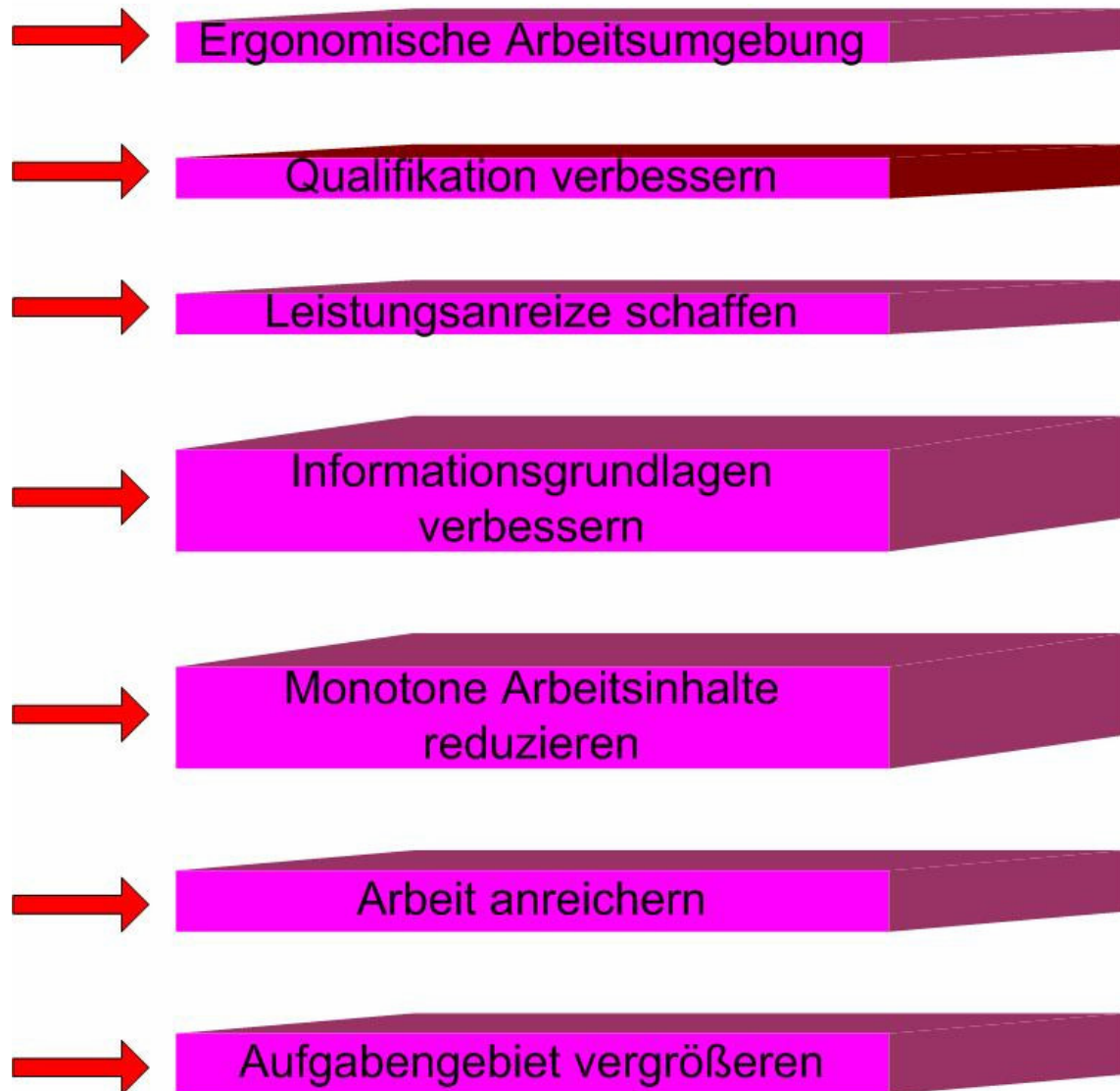
→ Transparenz verbessern

→ Beschwerdemanagement

→ Richtigkeit und Vollständigkeit des Service gewährleisten

→ Produktqualität verbessern

TEILZIELE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT



Zusammenfassung

Bei der Entwicklung einer Zielhierarchie/ eines Zielsystems ist es zweckmäßig, zwischen angestrebten Wirkungen, Sachzielen, Ergebnissen und Formalzielen zu unterscheiden.

Aus einer hierarchischen Problemanalyse kann eine Zielanalyse und aus dieser wiederum ein Zielsystem abgeleitet werden.

Eine gute Zielbeschreibung beantwortet die Fragen: Wer, Wo, in welchem Zeitraum, Wieviel und mit welcher Qualität.

Die Formalziele sind Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, gute Qualität für den Kunden oder auch Servicequalität und – unter den Bedingungen der öffentlichen Verwaltung - die stetige Aufgabenerfüllung. Die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns kann entweder als Bestandteil der Qualität gegenüber den Kunden oder aber als eigenes Formalziel dargestellt werden.

Die Wirtschaftlichkeit hat 2 Ausprägungen:

- Effizienz: Ein gegebenes Ziel mit dem geringst möglichen Mitteleinsatz erreichen (auch Minimalprinzip)
- Effektivität: Mit den vorhandenen Mitteln den größt möglichen Nutzen erzielen (auch Maximalprinzip)

Es können rechtliche (Verfassung, Gesetze) und politische **Rahmenbedingungen** vorhanden sein, die die Freiheit, Ziele und Teilziele zu setzen, erheblich einschränken.

Zielkonflikte, beispielsweise zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit oder aber auch Mitarbeiterzufriedenheit und Servicequalität, sind häufig.

Beispiele: Die Mitarbeiter wollen die Fallzahlen reduzieren, um weniger Arbeitsdruck zu haben. Damit erhöhen sich die Kosten pro Fallbearbeitung. Kunden wollen Abendsprechstunden. Mitarbeiter sind dagegen, um abends Zeit für die Familie zu haben.

Das nachfolgende Projektbeispiel aus der Industriekammer Istanbul zeigt mit exemplarischem Charakter für eine IT-Projekt an , wie Formalziele und daraus abgeleitete Teilziele mit dem Einsatz bestimmter Instrumente erreicht werden können:

Information Technology Targets Chamber Istanbul

Target System	Instruments
1. External Customer Services improved	
1.1 Reduced cycle time of business processes	E-mail (done) Faxautomation (done) Electronic workflows (project) Membership Info Base and Other applications (partly done)
1.2 Improved quality of decision making/advice	Internet (done) Library automation Virtual library (project)
1.3 Improved Completeness, Correctness of decisions	Completeness check DocumentImageProcessing (project) Automated calculations (project)
1.4 Improved Information base for member Companies	CD-ROM's/Internet: <ul style="list-style-type: none"> • 500 largest Industrialists (done) • Exporters (done) • Members (project) • Industrial Capacity (project)
1.5 Improved Transparency of ISO-services	Internet Home page (partly done)
2. Work satisfaction of staff improved	
2.1 Ergonomic hard and software provided	Equipment purchase (done) Ease of use of standard and other applications (partly done)
2.2 Broadening and deepening of Info base	Internet Electronic archiving/retrieval (project)
2.3 Qualification of staff improved	IT-training staff (partly done)
2.4 Reduction of monoton working contents	Manual writing/typing reduced via applications (partly done) Fotocopying effort reduced via applications (partly done)

3. Efficiency improved

- | | |
|---|--|
| 3.1 Data entry minimized | All software instruments |
| 3.2 Calculation efforts reduced | All software instruments with calculation facility |
| 3.3 Transport time for documents reduced | E-mail
Faxautomation
Eletronic workflows |
| 3.4 Searching time for documents reduced | Eletronic Archive/Retrieval |
| 3.5 Flexible Reorting enabled | Membership Info Base (partly done) |
| 3.6 Systems Availabillity maintained/improved | IT-support staff efforts |
- Availability of systems >95 % for the following services:
 - Standard applications
 - Member Info Base
 - Other ISO applications
 - E-mail
 - Internet
 - Intranet
 - Faxautomation
 - Eletronic Archive/ Retrieval
 - Actual support time according to plan (see different document from IT-divison)



Funktionswandel der Kommunalverwaltung im geschichtlichen Verlauf



Die Kritik an der Leistungsfähigkeit von Kommunalverwaltungen



Ergebnis- und Wirkungsorientierung statt bürokratischer Lenkung



Die Elemente des Neuen Steuerungsmodells



Die Konzernstruktur



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsvorstandes



Verantwortlichkeiten der zentralen Steuerungsunterstützung



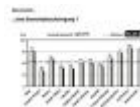
Verantwortlichkeiten des Fachbereiches



Produkte



Das Controlling



Wettbewerb im NSM



Element Kosten- und Leistungsrechnung



Das Element des Qualitätsmanagements



Übungsaufgaben Neues Steuerungsmodell

Lernziele für das Kapitel 2.2 Neues Steuerungsmodell

Sie sollen in der Lage sein,

- den Unterscheid zwischen bürokratischer Steuerung und einer Steuerung über angestrebte Wirkungen, Ziele und Kennzahlen darzulegen,
- die wesentlichen Elemente des Neuen Steuerungsmodells zu beschreiben,
- für Beispielfälle die zentrale und dezentrale Zuordnung von Produkten plausibel darzulegen,
- Controlling-Instrumente zutreffend anzuwenden.

Das Neue Steuerungsmodell

Funktionswandel der Kommunalverwaltung

Die Kommunalverwaltung hat ebenso wie andere Institutionen, die Leistungen für die



Allgemeinheit erbringen, einen Funktionswandel durchgemacht. Im historischen Verlauf war die Kommune zunächst in erster Linie Ordnungskommune mit dem Ziel der Gefahrenabwehr und der Konzentration auf rechtsstaatliche Verfahren. Später traten die Dienstleistungsfunktionen und ihre kundenorientierte und effiziente Abwicklung in den Vordergrund. Diese beiden Funktionen haben nach wie vor Relevanz. In jüngster Zeit wird jedoch verstärkt die Rolle des Bürgers bei der Erbringung kommunaler und anderer öffentlicher Leistungen betont. Das Modell der Bürgerkommune betont die Mitwirkung der Bürger an der Festlegung des Aufgabenspektrums und der Produktion von kommunalen Leistungen, beispielsweise im Rahmen des ehrenamtlichen Engagements. Die Bürger wollen und sollen an der Willensbildung in der Kommune partizipieren. Eigeninitiative und Selbsthilfe sind gefragt, nicht zuletzt auf dem Hintergrund enger finanzieller Handlungsspielräume.

Ende der 80er Jahre im letzten Jahrhundert setzte sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Kommunen den gestiegenen Anforderungen an ihre Leistungsfähigkeit nicht mehr gerecht wurden.

Die wesentlichen Kritikpunkte an der Leistungsfähigkeit von Kommunalverwaltungen



Kritisiert wurden insbesondere:

- „eine nur geringe Ergebnis- und Langfristorientierung,
- eine erhebliche Kunden- und Bürgerferne bei der Leistungserbringung,
- zu geringe Möglichkeiten der Bürgerpartizipation,
- zu wenig Motivation und Partizipation der Mitarbeiter,
- zu wenig Flexibilität, Selbständigkeit und Verantwortlichkeit in Arbeitsbereichen und für Arbeitsbereiche,
- zu wenig Kostenbewusstsein und Effizienzdenken
- zu wenig Wettbewerb,
- zu wenig materielle und immaterielle Leistungsanreize,
- zu große Schwerfälligkeit in der Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen und entsprechend ein eher unflexibles Repertoire an Änderungsstrategien“ (A. Lasar, Dezentrale Organisation in der Kommunalverwaltung, Köln 2001, S.85 ff.).

Auf der Grundlage dieser Kritik ist das „Neue Steuerungsmodell“ (NSM) entwickelt worden. Die KGSt hat diesen Ansatz in den Niederlanden aufgenommen und in Deutschland populär gemacht. Viele Gemeinden und Kreise, später auch die Länder und der Bund haben sich daran gemacht, ihre Verwaltungen nach dem Neuen Steuerungsmodell umzustrukturieren.

Ergebnis und Wirkungsorientierung statt bürokratischer Lenkung

Im bürokratischen Modell wird die Behörde weitgehend über Regeln (Gesetze, andere Rechtsnormen, Verwaltungsvorschriften) im Rahmen von Wenn-Dann-Beziehungen oder über einzelfallbezogene Weisungen gesteuert.

Das Bürokratiemodell von Max Weber hat die Diskussion über die Leistungsfähigkeit von Behörden im 20. Jahrhundert weitgehend beherrscht. Die Bürokratie ist danach die leistungsfähigste Form der Organisation und geprägt durch:

- Prinzip der festen, durch Regeln generell geordneten Kompetenzen
- Amtshierarchie und Weisungen
- Akten / Büro
- Fachschulung
- Vollzeitarbeit
- Regeln



An die Stelle bürokratischer Steuerungsmechanismen tritt im NSM eine Steuerung durch Leistungsziele und Kennzahlen. Kennzahlen werden soweit wie möglich auf Wirkungen wie z.B. Rückgang der Sozialhilfedichte bezogen

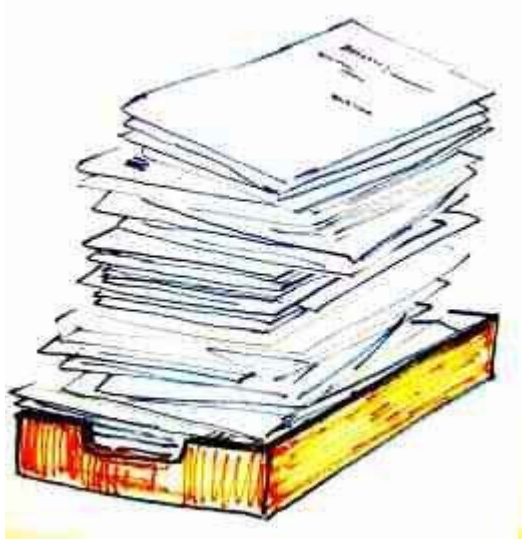
Qualitätssicherungssystem



Lassen sich die Wirkungen nicht eindeutig ermitteln, kann ersatzweise auf angestrebten Ergebnisse des Verwaltungshandelns wie z.B. Anzahl der Theaterbesuche im Theater

abgestellt werden. Die zuständigen Organisationseinheiten und Mitarbeitern erhalten weit reichende Freiräume im Hinblick auf das „Wie“ der Zielerreichung.

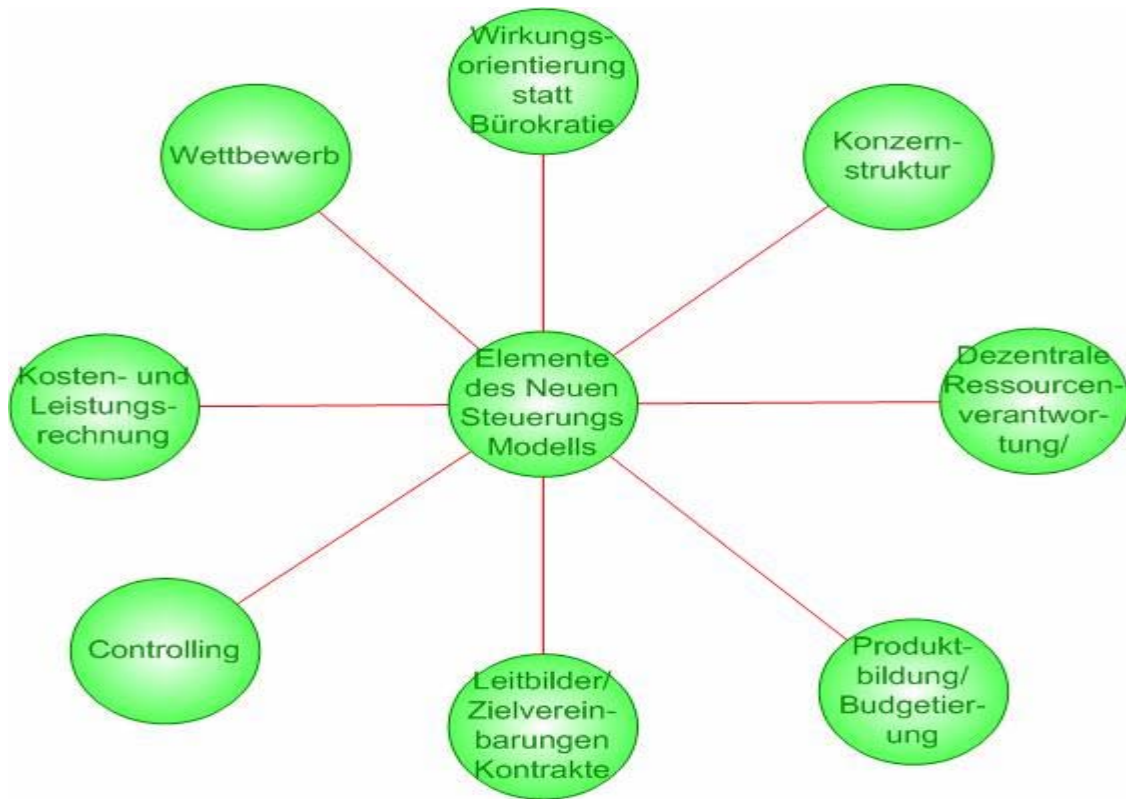
Beispiel für bürokratische Steuerung:



Nachdem das Tagesgeschäft erledigt ist, arbeitet der Behördenleiter die gesamte Eingangspost eines Tages durch, bestimmt den jeweils zuständigen Bearbeiter und verfügt auf den Posteingängen, wie der Vorgang weiter zu bearbeiten ist.

Elemente des NSM

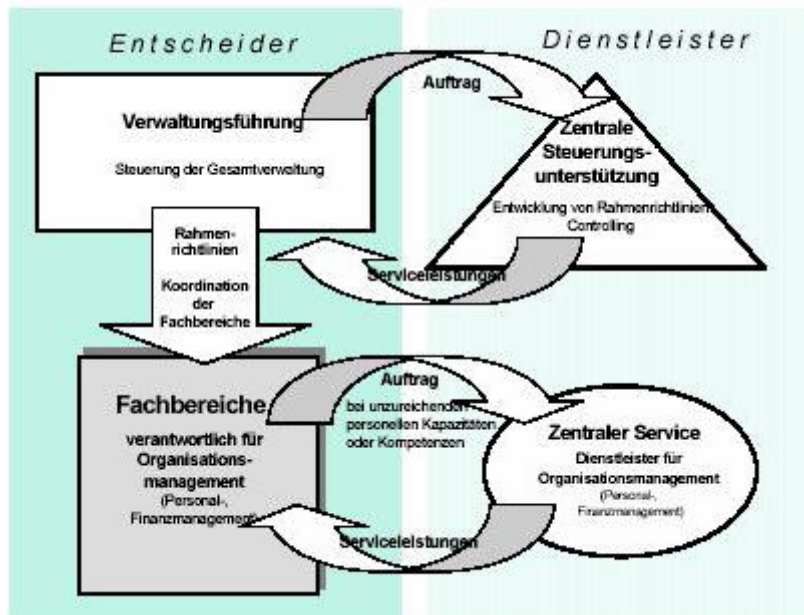
Es gibt zwar kein durchgängiges Begriffsverständnis, was wir unter NSM zu verstehen haben. Es werden jedoch immer wieder die in der Grafik dargestellten Elemente genannt, wenn vom NSM in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion die Rede ist. Gelegentlich werden darüber hinaus auch noch das Qualitätsmanagement und die Geschäftsprozessoptimierung als Elemente des Neuen Steuerungsmodells genannt.



Die Konzernstruktur

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein **Konzern** ein Verbund mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen (Unternehmenszusammenschluss) mit einer einheitlichen Leitung durch das herrschende Unternehmen. Im Kontext der Diskussionen um das Neue Steuerungsmodell sprechen wir von einer Konzernstruktur für die Stadt oder den Kreis auch dann, wenn die neu einzurichtenden **Fachbereiche** als rechtlich unselbständige Organisations-Einheiten Teil der Gebietskörperschaft bleiben. Hier verstehen wir unter einer Konzernstruktur:

- die strikte Trennung zwischen Steuerungs- und Ausführungs-Verantwortlichkeiten und -ebenen
- die Schaffung selbständiger Fachbereiche mit Ausführungsverantwortung und mit eigenständiger Ressourcenverantwortung (Geld, Stellen, Personal, Sachmittel)
- die weitgehende Verlagerung von Querschnittsaufgaben auf die Fachbereiche
- die Einrichtung einer zentralen Steuerungsunterstützung



Die Steuerungsebene besteht in diesem Modell auf der Gemeindeebene aus Rat und Ausschüssen (bei kreisfreien Gemeinden auch Bezirksvertretungen) sowie dem **Verwaltungsvorstand**. Im Rahmen ihrer jeweiligen gesetzlichen Zuständigkeiten wirken die beteiligten Organe der Steuerungsebene strategie- und wirkungsorientiert auf die Gesamtentwicklung der Kommune und ihren langfristigen kommunalpolitischen Erfolg ein. Der Verwaltungsvorstand steuert die Verwaltung insgesamt. Statt der bisherigen Querschnittsämter gibt es auf der Steuerungsebene die **zentrale Steuerungsunterstützung**, in der Aufgaben erfüllt werden, die zur Unterstützung der Verwaltungsspitze notwendig sind. Diese zentrale Steuerungsunterstützung wird zu gleich als Dienstleister beratend für die Fachbereiche tätig.

Das Beispiel der Stadt Herten:

Der Konzern Stadt Herten - Übersicht über die Stadtverwaltung und die städtischen Gesellschaften und Eigenbetriebe



Rat und Kreistag nahmen früher insbesondere über den Haushaltsplan und den dazugehörigen Stellenplan im Detail Einfluss auf die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen für die Fachämter und töteten damit häufig deren Eigeninitiative ab. Beliebte im Rat und Kreistag waren die Diskussionen über einzelne „Kanaldeckel“. Denn davon versteht schließlich jeder etwas. Weniger beliebt waren Diskussionen über die Ziele des Verwaltungshandelns und die Kontrolle der Zielerreichung. Denn präzise Ziele sind nur schwer zu bestimmen und zu operationalisieren.



Die Verantwortlichkeiten des Verwaltungsvorstandes

- „Neue Themen in der kommunalen Weiterentwicklung frühzeitig „aufspüren“ (sowohl operativer wie auch strategischer Natur) und mit den politischen Vertretungsorganen absprechen;
- Situationsanalysen unter Beachtung von Langfristperspektiven,
- Entwicklung von mittel- bis langfristigen Strategien
- Beachtung von Wirkungen kommunalen Handelns,
- Einhaltung politischer Vorgaben und Grundsatzentscheidungen,
- Adäquate Vertretung der Kommune in Gremien (kommunale Beteiligungen, überörtliche Gremien, gemischte Kommissionen mit Privatwirtschaft, Verbänden etc.)
- Repräsentanz nach außen
- Kontakt zu Initiativen und Bürgerinnen/Bürgern im Sinne einer Moderations- und Brückenfunktion zwischen Bürgern und Verwaltung stärken;
- Projekt-, Beratungs- und Analyseaufträge an den Steuerungsdienst oder die Fachbereiche vergeben;
- Konflikte/Probleme der Fachbereiche untereinander lösen/beraten;
- Fachbereichsübergreifende Angelegenheiten klären und beraten;
- Steuerungsinformationen interpretieren, diskutieren und bei Bedarf (z.B. Eingriffsrecht bei Abweichungen) steuernd eingreifen“ (aus: KGSt – Bericht 9/1998; S.11,30)



Die Verantwortlichkeiten der Zentralen Steuerungsunterstützung

„Unterstützung des Rats/Kreistags; und der Verwaltungsführung, insbesondere Bereitstellung der für die politischen Zielsetzungs- und Steuerungsaufgaben einschließlich der strategischen Planung erforderlichen Informationen.

Koordination der Fachplanungen der Fachbereiche aus der Sicht der Gesamtpolitik des Rats/Kreistags und der von ihm beschlossenen Schwerpunkte der kommunalen Entwicklung.

Entwicklung und Vollzugskontrolle zentraler Leitlinien der Personal-, Organisations-, Finanz- und Automationspolitik.

Planung, Vollzugskontrolle und Sicherung des Ausgleichs des Gesamthaushalts. Konsolidierung der Teilhaushalte/Wirtschaftspläne der Fachbereiche.

Analyse und Überprüfung der Leistungen der Fachbereiche im Rahmen des Berichtswesens.

Steuerung und Kontrolle der zentralen Datenbanken (Finanz- und Personalinformationssystem) und Planung der fachbereichsübergreifenden informationstechnischen Infrastruktur.

Ständige Verbesserung des Steuerungsinstrumentariums.

Beteiligungsverwaltung. zentrales Beteiligungscontrolling“ aus: KGSt-Bericht 5/1993, S.19.



Die Verantwortlichkeiten der Fachbereiche

Der Fachbereich ist für die fachliche Leistungserfüllung im Rahmen der von ihm zu erbringenden Leistungen/Produkte verantwortlich. Um sie erstellen zu können erhält der Fachbereich ein auf die Produkte/Leistungen zugeschnittenes Budget. Leistungen Dritter, auch wenn sie intern bezogen werden sind, dem Grunde nach zu vergüten. Der Fachbereich kann also im Idealfall selbst entscheiden, welche Leistungen Dritter er in Anspruch nimmt.

Vom Verwaltungsvorstand werden mit den Fachbereichen Zielvereinbarungen über die angestrebten Wirkungen, die zu erreichenden Sachziele und den Erfüllungsgrad der Formalziele getroffen. Wie diese erreicht werden, bleibt dem Fachbereich überlassen. Der Verwaltungsvorstand greift über Weisungen nur im Ausnahmefall ein Die Fachbereiche haben im Rahmen des Controlling dem Verwaltungsvorstand in regelmäßigen Abständen über die Erfüllung ihres Leistungsauftrages zu berichten und müssen sich für Abweichungen rechtfertigen.

Im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung werden den Fachbereichen dem Grunde nach die folgenden, bisher weitgehend in Querschnittsämtern angesiedelten Funktionen übertragen:

- Organisation
- Personaleinsatz
- Informationsversorgung und Automatisierung
- Haushalts- und Ressourcenplanung
- Mittelbewirtschaftung
- Finanzielle Kalkulation von Leistungen
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Operatives Controlling
- Abweichungsanalyse von den Zielvorgaben
- Berichterstattung im Rahmen des Controlling

In Einzelfall muss allerdings sorgfältig abgewogen werden, wie weit reichend die Übertragung der Ressourcenverantwortung tatsächlich ausgestaltet werden soll.

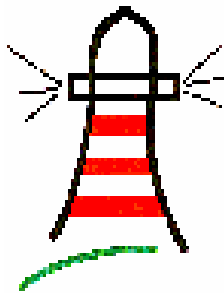
Mit dem Begriff Fachbereich soll verdeutlicht werden, dass eine Organisationseinheit mit einem Aufgabenzuschnitt und einem Verantwortungsbereich entsteht, der sich von Organisationseinheiten wie Ämtern oder Dezernaten deutlich unterscheidet.

Leitbilder, Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement

Das **Leitbild** bildet die Grundlage der Organisationsführung, indem es den Mitarbeitern die Hauptziele und die Rahmenbedingungen für das gesamte Geschehen in der Organisation aufzeigt. Ein klares Leitbild beantwortet die Frage: "Wer wollen wir sein? Es ist schriftlicher Ausdruck der Unternehmensidentität (Corporate Identity).

Mit dem Leitbild wird beschrieben, wie ein Unternehmen sein Verhalten und sich selbst in der Öffentlichkeit darstellt. Klärung und Formulierung des Leitbilds gehören zu den Arbeiten der normativen Führung, d.h. zur Erarbeitung der Unternehmenspolitik. Leitbilder dienen der Motivation aller Mitarbeiter. Entscheidend ist, dass die Leitbildinhalte nicht nur dokumentiert, sondern von den obersten Führungskräften vorgelebt werden.

Das Leitbild hat eine Orientierungsfunktion sowohl gegenüber den Mitarbeitern in der Organisation als auch gegenüber den Kunden der Organisation



In der Praxis leiden viele Leitbilder daran, dass sie nicht präzise genug formuliert sind, um verhaltensrelevant für die Mitarbeiter zu werden. Ein Leitbild, das zum Beispiel bürgernahes und wirtschaftliches Verhalten von den Mitarbeitern erwartet stellt ein Allgemeinplatz dar, der für sich genommen nicht umsetzungsfähig ist. Hingegen würde beispielsweise die Erwartung, dass wir in der Organisation die Kosten unser Leistungen und Produkte kennen wollen, hinreichend präzise sein, um implementiert zu werden.

Aus Leitbildern können dann für die verschiedenen Bereriche einer Organisation detaillierte Zielsysteme angeleitet werden.



Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über die zu erzielenden Wirkungen, Sachziele und/oder zu erreichenden Ergebnisse, deren Menge und Qualität, die Zeit und die hierzu bereit gestellten Ressourcen

Zielvereinbarungen können getroffen werden zwischen einzelnen Mitarbeitern und der Abteilung, zwischen der Abteilung und dem Fachbereich, zwischen dem Fachbereich und dem Verwaltungsvorstand, zwischen dem Verwaltungsvorstand und dem Rat

Ausserdem sollten Vereinbarungen getroffen werden über Art und Inhalt des Informationsaustausches

(Berichtswesen) und das Verfahren bei Abweichungen. Leitgedanke ist der Übergang von Einzelanweisungen und Detailsteuerung hin zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung. Statt von Zielvereinbarungen wird – mit gleichem Begriffsinhalt - gelegentlich auch von **Kontraktmanagement** gesprochen.

Dezentrale Ressourcenverantwortung und Budgetierung



Dezentrale Ressourcenverantwortung

Um ihre Produkt- und Ergebnisverantwortung ausreichend wahrnehmen zu können, brauchen die Fachbereiche ausreichende Handlungsspielräume. Es muß ihnen überlassen sein, wie sie ihren Leistungsauftrag im einzelnen erfüllen. Daher ist ihnen die Verantwortung für den zweckentsprechenden Einsatz ihrer Ressourcen (Geld, Stellen, Personal, Sachmittel) zu übertragen. Im Rahmen zentral vorgegebener Regeln können sie ihre Ressourcen frei bewirtschaften, untereinander austauschen oder in das nächste Haushaltsjahr übertragen. Erst mit der Übertragung der Ressourcenverantwortung können die Fachbereiche Kunden- und Marktverantwortung entwickeln“ (KGSt). Die dezentrale Ressourcenverantwortung erstreckt sich auf die Handlungsfelder Finanzen, Personal und Organisation.

Budgetierung

"Budget" bedeutet allgemein: Haushalt, Haushaltsansatz, verfügbare Finanzmittel.

Im Rahmen des **Neuen Steuerungsmodells** ist damit eher gemeint ein **Finanzrahmen im Sinne eines Globalbudgets**:

- Finanzmittel, die einer Organisation, einem Teil der Organisation (Abteilung, Fachbereich) oder z. B. einem Produktverantwortlichen zur weitgehend eigenverantwortlichen Bewirtschaftung übertragen sind, damit definierte Ziele verfolgt werden können.
- Im Unterschied zum herkömmlichen Haushalt wird auf die detaillierte Vorgabe von Einnahme- und Ausgabearten und -beträgen verzichtet, um eine flexible Verwendung zu ermöglichen.

Ziel ist es, Anreize für einen effizienten Mitteleinsatz zu schaffen und die Sachkunde vor Ort dafür zu nutzen. Mit der Flexibilität in der Bewirtschaftung der Mittel entgegen bisherigem Haushaltsrecht werden Berichtspflichten und Kontrollmechanismen verbunden, um die Erreichung der definierten Ziele und die Effizienz der Mittelverwendung zu überprüfen.

Produkte



Zum Begriff des Produktes

In den modernen Verwaltungsbetrieben hat die Formulierung von **Produkten** die Wiedergabe von **Aufgaben und Zuständigkeiten** abgelöst. Mit der Einführung des Begriffes Produkt wird auf die Kundenperspektive des Verwaltungshandelns abgestellt.

Ein Produkt ist danach die "kostenmäßig abgrenzbare Leistung eines Bereiches, die außerhalb der Verwaltung den Bürgerinnen und Bürgern oder innerhalb der Verwaltung einem anderen Amt abgeliefert wird. Amtsinterne Serviceleistungen sind Teilleistungen eines Produktes" (Stadt Mannheim). Mit der Formulierung eines Produktes und von Produktkatalogen wird - anders als bei der Formulierung von Aufgaben - verdeutlicht, was der Kunde als Leistungsempfänger - freiwillig oder gezwungenermaßen - vom Verwaltungsbetrieb erhält.

Beispiele:

Der Fachbereich Soziales nimmt. u.a. Aufgaben der Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem BSHG wahr. Das dementsprechende Produkt ist die Gewährung von finanziellen und persönlichen Hilfen an die Hilfesuchenden.

Die Gemeinde hat nach dem Schulgesetz Aufgaben der Schulträgerschaft. Im Rahmen einer produktbezogenen Betrachtung stellt sie u.a. Schulräume und andere Sozialräume für Schüler bereit.

Viele Produktbeschreibungen in der Praxis sind nach wie vor als Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibungen abgefasst und lassen damit nicht deutlich genug erkennen, was der - externe oder interne - Kunde als Leistung vom Verwaltungsbetrieb erhält. Produkte sind von verwaltungsinternen Teilleistungen abzugrenzen. Die Rückgabe von Fundsachen an die Verlierer ist ein Produkt, nicht aber die Registrierung der Fundsachen und ihre Aufbewahrung in einem Lager. Die Registrierung der Fundsachen und ihre Aufbewahrung sind Teile des betrieblichen Leistungsprozesses, der zur Abgabe des Produktes "Rückgabe von Fundsachen" führt.

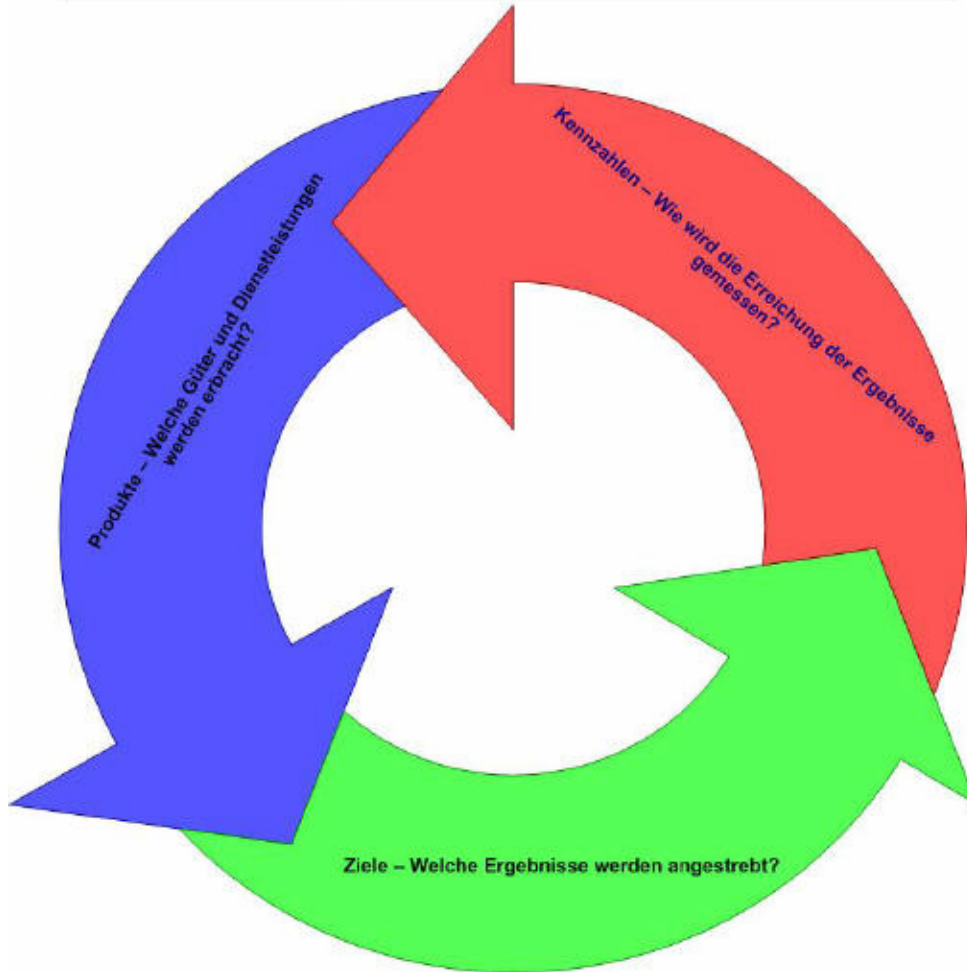
Produktbeschreibungen

enthalten nicht nur die eigentliche Definition des Produktes, sondern darüber hinaus Verantwortlichkeiten, Kurzbeschreibungen, Auftragsgrundlagen, Zielgruppen, Ziele, Grundzahlen zum Leistungsumfang, zu Budget und Finanzen und steuerungsrelevante Kennzahlen. Produktbeschreibungen

- erfordern die Formulierung konkreter Ziele und Kennzahlen.
- machen das Verwaltungshandeln transparenter.
- machen Verantwortung bewusst und regeln diese klar .
- unterstützen die Reorganisation von Verwaltungseinheiten (z.B. Verbesserung der Abläufe) und tragen zur Schaffung einer straffen Aufbauorganisation mit klarer Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung bei

- ermöglichen das kritische Hinterfragen der bestehenden Produkt- und Leistungspalette mit dem Ziel, diese den Erfordernissen anzupassen sowie finanzielle Einsparungen zu erzielen.

Der Zusammenhang zwischen Produkten, Zielen und Kennzahlen



Nachstehend ein Beispiel für eine Produktbeschreibung aus dem österreichischen Leitfadennetzwerk Produkte und Kennzahlen für eine ergebnisorientierte Steuerung:

Produkt Produktbereich	Produktgruppe
Betreuung von Kindern im Alter von 3 – 6 Jahren in gemeindeeigenen Einrichtungen	Kinderbetreuung
•	
Produktverantwortliche:	
•	
Produktbeschreibung: Familienergänzende Betreuung von Kindern ab dem Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt mit sechs Jahren in gemeindeeigenen Ganztags- oder Halbtagskindergärten.	
•	
Auftragsgrundlage: <input type="radio"/> gesetzlich <input checked="" type="radio"/> freiwillig	
Kindergarten- bzw. Kinderbetreuungsgesetz; Beschlüsse politischer Gremien	
•	
Zielgruppe: Erziehungsberechtigte von Kindern im genannten Alter	
•	
Ziele/Strategische Ziele:	
Leistungsauftrag (Ergebnisse und Wirkungen)	
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau des Betreuungsangebots - Erhöhung der Versorgungsquote auf x % in y Jahren • Alle Kinder, die einen Betreuungsplatz benötigen, sollen untergebracht werden - Reduktion der Abweisungen trotz Bedarfs auf x innerhalb von y Jahren • Die Leistungen sollen verstärkt von freien Trägern erbracht werden - innerhalb von x Jahren soll das Verhältnis städtische und externe Betreuungsplätze x : y betragen 	
Kundenorientierung	
<ul style="list-style-type: none"> • In jedem Stadtteil soll eine Einrichtung in max. x Minuten erreichbar sein 	

Die KGSt verwendet das folgende Schema für Produktbeschreibungen, wie es viele Kommunalverwaltungen übernommen haben:

Produktbeschreibungen nach: KGSt-Handbuch Organisationsmanagement

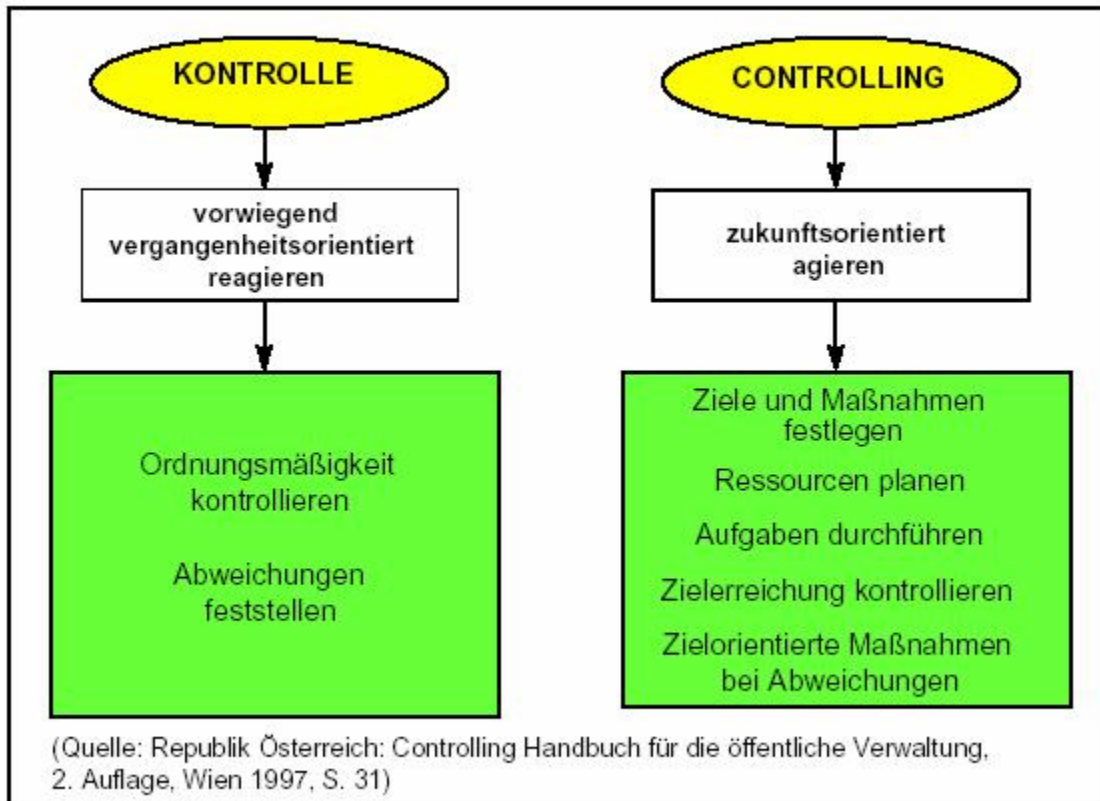
<p>Produkt Jedes Produkt erhält eine aussagekräftige Bezeichnung und zur informationstechnischen Verarbeitung eine Ziffer.</p>	
<p>Produktgruppe Eine Produktgruppe vereinigt Produkte, die aus Bürgersicht und / oder aus politisch-strategischer Sicht eng zusammenhängen. Jedes Produkt gehört zu einer Produktgruppe</p>	<p>Produktbereich Produktbereiche sind die höchste Aggregationsstufe in einem Produktplan. Jede Produktgruppe gehört zu einem Produktbereich</p>
<p>Verantwortlich Für jedes Produkt ist zu benennen, wer in der Verwaltung für die Erreichung der Leistungs- und Finanzziele verantwortlich ist. Diese Verantwortung sollte soweit wie möglich dezentralisiert, d.h. "nach unten", delegiert werden. Der oder die Verantwortliche ist eindeutig zu benennen. Die Verantwortlichkeit ist auch festzulegen, wenn Dritte (externe Anbieter) die Leistungen im Auftrag der Kommune erbringen. Schließlich muß es für jedes kommunale Produkt auch einen kommunalen Verantwortlichen geben.</p>	
<p>Kurzbeschreibung Die wesentlichen Merkmale des Produktes sind allgemeinverständlich und ergebnisorientiert darzustellen. Dabei soll keine Auflistung der einzelnen Tätigkeiten erfolgen.</p>	
<p>Auftragsgrundlage Für jedes Produkt sind die gesetzlichen Grundlagen und/oder die maßgeblichen politischen Beschlüsse aufzuführen. Dies regt eine fortwährende Überprüfung an, ob die Auftragsgrundlage unverändert gültig bzw. sachgerecht ist.</p>	
<p>Zielgruppe Die Zielgruppe jedes Produktes sollte so genau wie möglich bestimmt werden. Allgemeine Formulierungen wie "alle Bürgerinnen und Bürger" sind zwar richtig, oft aber wenig hilfreich. Die konkrete Beschreibung der Zielgruppe ermöglicht es, diese später mit den tatsächlichen Abnehmern zu vergleichen. Bei einigen Produkten ist es zweckmäßig, zwischen den Abnehmern einer Leistung und denjenigen, die sonst noch unmittelbar oder mittelbar von diesen Leistungen berührt werden sollen, zu unterscheiden.</p>	

<p>Ziele</p> <p>Für jedes Produkt sind die damit verbundenen Ziele zu nennen. Wichtig ist, dass dies so konkret geschieht, dass die Ziele unmittelbar handlungsleitend, dass sie durch den Produktverantwortlichen beeinflussbar und schließlich messbar sind. Die Ziele und die ihnen nachfolgenden Kennzahlen sollten sowohl quantitative als auch qualitative Gesichtspunkte sowie Merkmale der Bürgerzufriedenheit beinhalten. Die Benennung von handlungsleitenden Zielen hat auch dann zu erfolgen, wenn die Leistungen des Produktes im wesentlichen von Externen erstellt werden. Schließlich hat der Produktverantwortliche im Rahmen der Auftraggeberfunktion die vollständige Produktverantwortung. Er und nicht der externe Anbieter ist der Verwaltungsführung gegenüber für die Zielerreichung und somit auch die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger verantwortlich.</p>
<p>Grundzahlen zum Leistungsumfang</p> <p>Grundzahlen sind quantitative Informationen einer Kommune, die nicht weiter aufzuschlüsseln sind und in der Regel eine absolute Zahl darstellen, z.B. Einwohnerzahl. Grundzahlen zum Leistungsumfang bilden die Ergebnisseite des Produktes ab, z.B. wie viele Baugenehmigungen wurden erteilt, wie viel Bebauungspläne erstellt, wie viel Anträge auf wirtschaftliche Jugendhilfe bearbeitet etc.</p>
<p>Grundzahlen zu Finanzen und Budget</p> <p>Zeigen, in welchem Umfang welche Kostenarten bei der Erstellung des Produktes verbraucht werden.</p>
<p>Steuerungsrelevante Kennzahlen</p> <p>Eine Grundzahl ... wird zu einer Kennzahl, wenn dadurch steuerungsrelevante, d.h. Leistungsziele abgebildet werden. Kennzahlen sollten sich soweit wie möglich auf Wirkungen wie z.B. Rückgang der Sozialhilfedichte beziehen. Lassen sich die Wirkungen nicht eindeutig ermitteln, kann ersatzweise auf Ergebnisse des Verwaltungshandelns wie z.B. Anzahl der Theaterbesuche zugegriffen werden.</p>
<p>Erläuterungen</p>

Controlling



Der Unterschied zwischen Kontrolle und Controlling

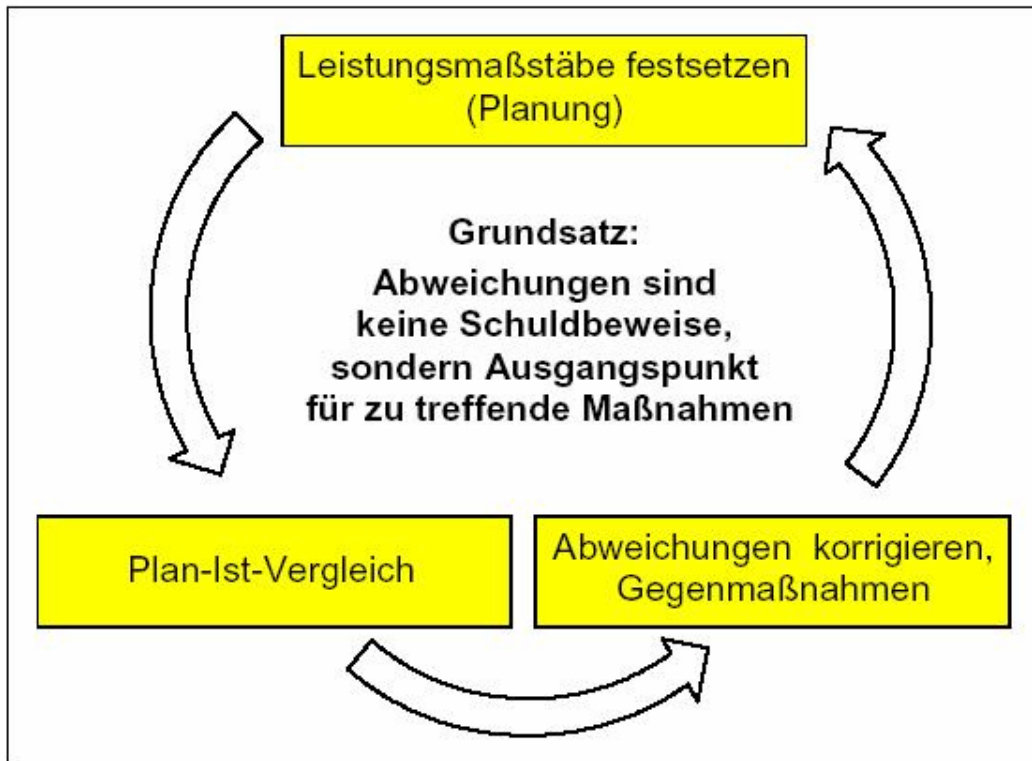


Der Regelkreis des Controlling

Bei der **Planung** wird versucht, aufgrund verfügbarer Informationen für die einzelnen Leistungseinheiten der Verwaltung anspruchsvolle, aber erreichbare Leistungsziele zu finden und zu vereinbaren.

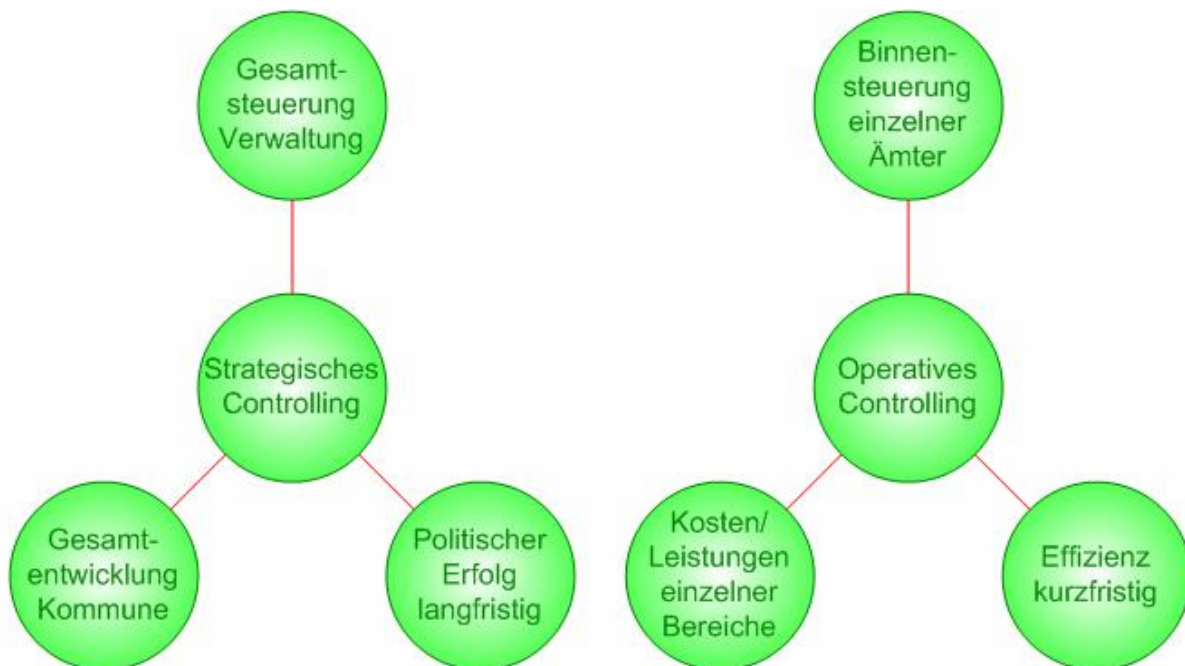
In das Controlling ist ein **Berichtswesen** integriert, in dem die einzelnen Stellen über die Erreichung der vereinbarten Ziele nach oben berichten. Dies könnte beispielsweise vierteljährlich, aber auch monatlich geschehen. Ein Jahreszeitraum ist zu lang, weil dann nicht mehr im Jahresverlauf steuernd eingegriffen werden kann. Der Erhebungsaufwand für die Bereitstellung von Controlling-Informationen sollte so gering wie möglich gehalten werden. Am effizientesten ist es, diese Informationen aus vorhandenen IT Verfahren zu gewinnen.

Im Verlauf der geplanten Periode werden die Planzahlen den tatsächlich erreichten Werten gegenübergestellt (**Plan-Ist-Vergleich**). Bei Abweichungen sind die Ursachen zu ermitteln (**Abweichungsanalyse**) und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen zu erarbeiten (Gegensteuerung). Die gewonnenen Ist-Daten und Erkenntnisse aus der laufenden Periode fließen in die nächste Planung ein. Damit ist der Regelkreis geschlossen.

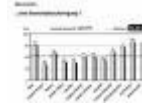


aus: Innenministerium Baden Württemberg/Horvath und Partner, Rahmenkonzeption Controlling; S.9

Strategisches und Operatives Controlling



Wettbewerbselemente



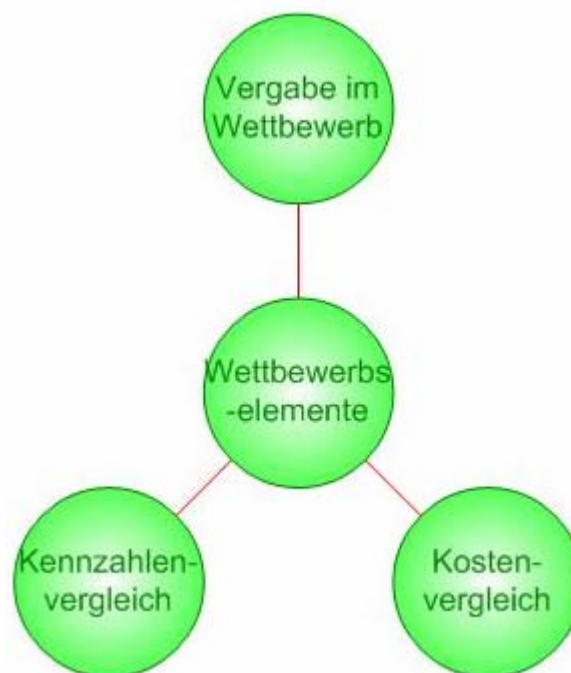
Bei konsequenter Durchführung des NSM wird zunächst einmal jedes Produkt daraufhin überprüft, ob es nicht auch von Privaten erbracht werden könnte. Wenn ja, wird die Leistung im Wettbewerb vergeben. Dabei können auch die internen Organisationseinheiten, die bisher diese Leistungen erbracht haben, am Wettbewerb teilnehmen. Für Fachbereiche, die bisher zentrale Unterstützungsleistungen innerhalb der Gesamtverwaltung in Anspruch nehmen mussten, besteht insoweit – bis auf die definierten Ausnahmen – kein „Kontrahierungszwang“ mehr, z.B. bei der Beschaffung. Sie können auch die Leistungen Dritter von außerhalb der Verwaltung in Anspruch nehmen.

Beispiel:

Die Grünflächenpflege wird ausgeschrieben. An der Ausschreibung können sich das hauseigene Grünflächenamt sowie private Gartenbaubetriebe beteiligen. Die Vergabe erfolgt an den Wettbewerber, der im Rahmen einer Nutzwertanalyse den besten Wert erzielt

Das Prinzip der Vergabe im Wettbewerb stellt allerdings einen Idealfall dar. In der Praxis besteht jedoch in den meisten Fällen nach wie vor ein Kontrahierungszwang, weil der betroffene interne Service sein Personal nach wie vor vorhält und bei fehlender Auslastung Mehrkosten entstehen.

Als Alternative bieten sich Wettbewerbssurrogate an. Dies könnte ein Kennzahlenvergleich mit anderen Verwaltungsbetrieben oder auch ein Kostenvergleich sein.



Kosten- und Leistungsrechnung



Das bisherige Haushaltsrecht kannte im Rahmen der sogenannten Kameralistik nur Einnahmen und Ausgaben. Es misst nicht den Werteverbrauch und Wertezuwachs, also nicht Kosten und Leistung, und vermittelt deshalb ein verzerrtes Bild.

Beispiel:

Das Land NRW könnte im Jahr 2007 im Rahmen einer Schnellbauweise ein neues Gebäude für einen Studienort der Fachhochschule für einen Festpreis von 10 Mio. € errichten. Die Ausgaben dafür fallen einmalig im Haushaltsplan des Landes im Jahr 2007 an und werden auch in diesem Haushaltsjahr verbucht. Wenn wir nun die Kosten für eine Lehrveranstaltungsstunde im Jahr 2008 ermitteln wollten, so könnten wir zwar die Gehälter für den Dozenten, anteilige Gehälter für die Unterstützungsleistungen der Verwaltung, Gebäudereinigungskosten etc. auf einer Jahresbasis ermitteln und dementsprechend auf die eine Lehrveranstaltungsstunde umlegen. Die Ausgaben für das Gebäude würden jedoch für 2008 und alle Folgejahre untergehen, weil sie bereits im Jahr 2007 vollständig berücksichtigt worden sind. Das Gebäude unterliegt jedoch einem allmählichen Werteverzehr und wird beispielsweise im Steuerrecht mit einer Nutzungsdauer von 50 Jahren angesetzt. Im Rahmen einer Kostenrechnung würde wir die Kosten anteilig auf die 50 Nutzungsjahre umlegen: $10.000.000 \text{ €} : 50 \text{ Nutzungsjahre} = 20.000 \text{ € jährliche Kosten}$.

Wie möchten gerne wissen, was die einzelnen Verwaltungsleistungen wie etwa die Bereitstellung eines Personalausweises oder eines Führerscheins bei uns im Verwaltungsbetrieb kosten und uns insoweit mit anderen Verwaltungsbetrieben vergleichen können.

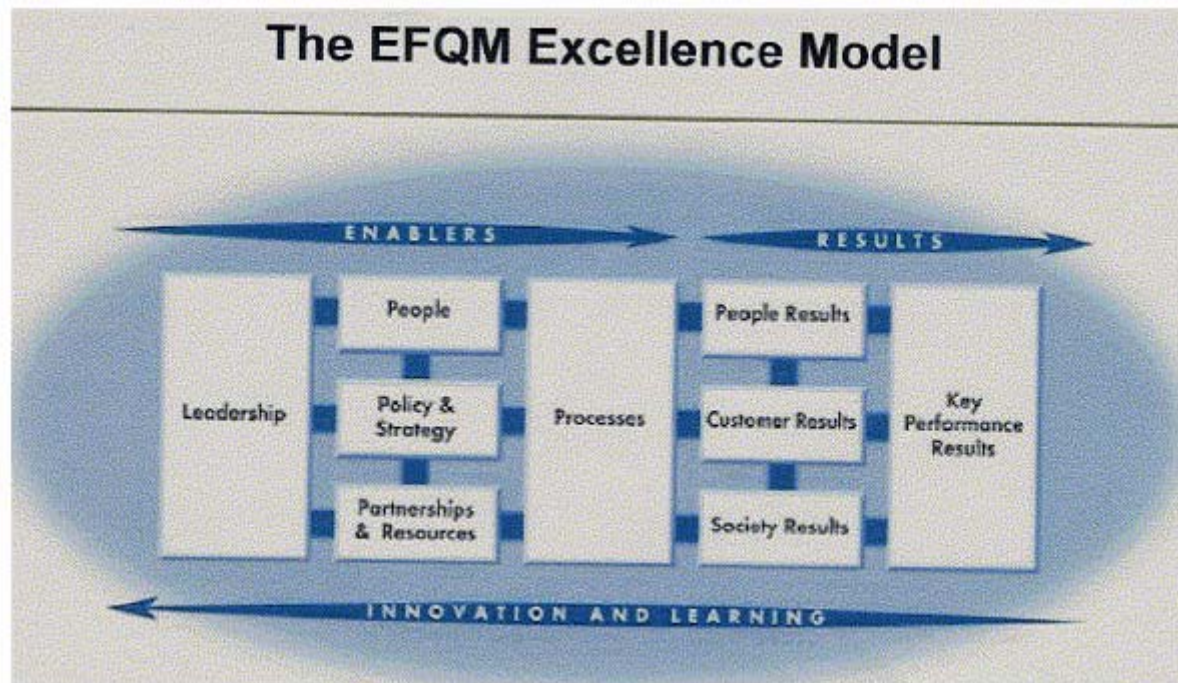
Die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung ist im Neuen Steuerungsmodell unerlässlich. Das Land NRW hat das Neue Kommunale Finanzwesen landesweit einzuführen. Es ersetzt die Kameralistik durch ein Rechnungswesen, wie es auch die Privatbetriebe kennen (Bilanz, GuV, Doppik). In diesem Zusammenhang ist auch der Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung zu erwarten.

Qualitätsmanagement

„Managementsystem, das der Sicherstellung einer definierten Qualität der Produkte (auch Dienstleistungen) dienen und damit zumeist auch einen Beitrag zur Senkung von Fehlerkosten haben soll; Vorgaben dafür enthalten DIN ISO 9000 ff. einschließlich der Regeln einer Zertifizierung aufgrund internen und externen Audits. Weiterführung durch Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM) und das EFQM-Modell, vor allem dieses Modell hat weite Verbreitung und Akzeptanz gefunden“ (Krems, Online Verwaltungslexikon, www.olev.de). Das EFQM-Modell ist von der European Foundation for Quality Management entwickelt worden, die jährlich europaweite Qualitätswettbewerbe veranstaltet.

Die Zertifizierung nach ISO 9000 ist sehr stark formalisiert und verlangt eine rigide Dokumentation und Anwendung standardisierter Abläufe. Sie kann auch innovationshemmend wirken.

Qualität wird beim Qualitätsmanagement nicht durch anschließende Kontrolle der erbrachten Produkte, sondern durch vorbeugende Maßnahmen der Qualitätssicherung im Produktionsprozess sichergestellt.



Zusammenfassung NSM

Im bürokratischen Modell wird die Behörde weitgehend über Regeln (Gesetze, andere Rechtsnormen, Verwaltungsvorschriften) im Rahmen von Wenn-dann-Beziehungen oder über einzelfallbezogene Weisungen gesteuert. An die Stelle bürokratischer Steuerungsmechanismen tritt im NSM eine Steuerung durch Leistungsziele und Kennzahlen. Kennzahlen werden soweit wie möglich auf Wirkungen wie z.B. Rückgang der Sozialhilfedichte bezogen. Die Instrumente für die Steuerung sind Leitbilder und Zielvereinbarungen, deren Erreichung im Rahmen des Controlling überprüft wird

Der Verwaltungsbetrieb wird im NSM wie ein Konzern geleitet: Der Verwaltungsvorstand, die zentrale Steuerungsunterstützung und die Fachbereiche erhalten neue Rollen.

Im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung wird den Fachbereichen die Verantwortung für den zweckentsprechenden Einsatz ihrer Ressourcen in Form von Geld, Stellen, Personal und Sachmitteln übertragen.

Mit der Formulierung eines Produktes und von Produktkatalogen wird - anders als bei der Formulierung von Aufgaben - verdeutlicht, was der Kunde als Leistungsempfänger - freiwillig oder gezwungenermaßen - vom Verwaltungsbetrieb erhält. Für die Bereitstellung der Produkte erhält der Fachbereich einen Finanzrahmen im Sinne eines Globalbudgets.

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung schafft Transparenz über die Kosten und ermöglicht den Vergleich mit anderen Verwaltungsbetrieben. Es werden Elemente des Wettbewerbs eingeführt.

In der Praxis stößt die tatsächliche Umsetzung des NSM auf erhebliche Schwierigkeiten. Oftmals werden die notwendigen Veränderungen nur auf der Oberfläche , dass heißt nur im Rahmen der Darstellung der Organisationsstruktur vollzogen. Unterhalb dieser Oberfläche bleibt dann Alles beim Alten. Für diese Schwierigkeiten gibt es die folgenden Gründe:

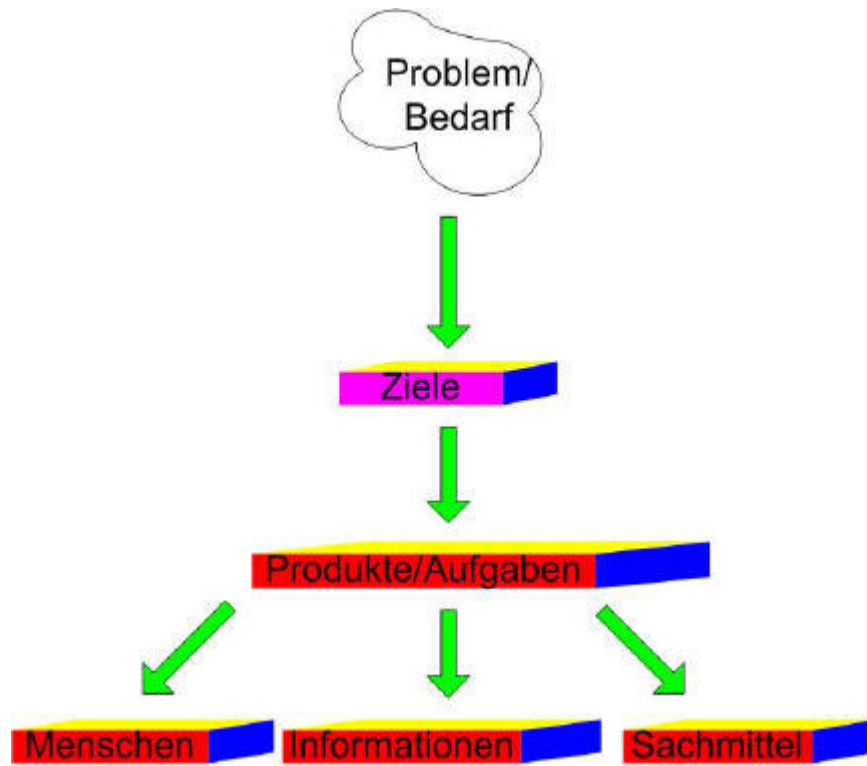
- Für die Verwaltungsspitze ist das NSM häufig nur ein Instrument der Kostenentlastung und deshalb gehen die Mitarbeiter in „innere“ Opposition.
- Die Zielformulierungen sind in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht unzureichend.
- Die Querschnittsämter wollen keine Kompetenzen abgeben. Sie bestehen auf einem „Kontrahierungszwang“, weil sie sich sonst selbst wegrationalisieren würden. Die Mitarbeiter können dort aus Rechtsgründen auch nicht ohne weiteres abgezogen werden.
- Das kameralistische Haushaltssystem einschließlich der Vorgaben der Stellenpläne ist noch nicht durch ein System der Kosten- und Leistungsrechnung abgelöst worden. Die Kosten eines Produktes lassen sich damit nicht ermitteln. Oftmals stehen die kameralistische Haushaltsführung und eine produktbezogene Darstellung nebeneinander und verursachen Doppelarbeit. Besserung ist hier mit der Einführung des Neuen Kommunalen Finanzwesens zu erwarten.

Lernziele für das Kapitel 3 Systemelemente

Sie sollen in der Lage sein,

- Den Aufgabenbestand öffentlicher Verwaltungen kritisch zu durchleuchten,
- Die Arten von Anforderungen an die menschliche Arbeitsleistung zu beschreiben ,
- Die Faktoren zu beschreiben, die die Qualität der menschlichen Arbeitsleistung beeinflussen,
- Kriterien für den zweckmäßigen Einsatz der Sachmittel zu benennen und zu beschreiben, wie der Arbeitsplatz nach ergonomischen und wirtschaftlichen Kriterien sinnvoll gestaltet wird,
- Die Elemente des Informationsverarbeitungsprozesses und Grundelemente des Wissensmanagements zu benennen.





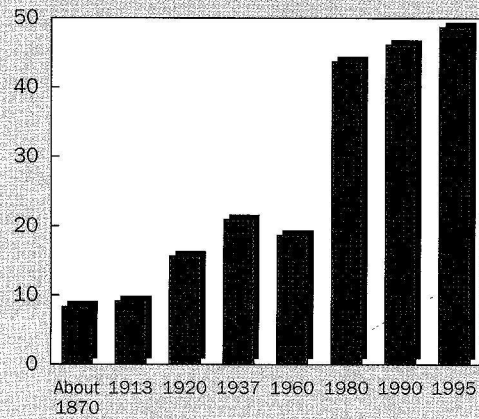
Die historische Entwicklung der Staatsquote

Die heutige Aufgabenfülle ist entstanden durch eine Vielzahl von Einflüssen im Prozess des historischen Wandels:

- Ausdehnung des Militärs als Folge von Nationalismus, Imperialismus, Ethnozentrismus im 20. Jahrhundert sowie als Folge von Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen politischen Systemen (Kommunismus, Kapitalismus, Befreiungsbewegungen in der 3. Welt). Notwendigkeit der Kriegsfolgenbeseitigung (Kriegsofferfürsorge, Flüchtlinge).
- Soziale Bewegungen des 19. Jahrhunderts haben staatlich gelenkte Systeme der Rentenversicherung, Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Armenfürsorge erkämpft.
- Verstädterungsprozess erfordert auch verdichtete und komplexe System der Bereitstellung von Infrastruktur, z.B. Verkehrssysteme, Abfallsysteme.
- Komplexe technische Systeme der Versorgung mit Energie (z.B. Atomenergie) und Telekommunikation erfordern staatliche technische Regulierungen.
- Der Ausbau von Marktbeziehungen zwischen Produzenten (Globalisierung) stellt Anforderungen beispielsweise an die Verkehrsinfrastruktur.
- Veränderungen in der Sozialstruktur (Alterspyramide, Wegfall von Familienbindungen) können staatlich gelenkte Versorgungssysteme erforderlich werden lassen.
- Bürger artikulieren Bedarfe und setzen sie politisch durch (z.B. Sport- und Freizeiteinrichtungen).
- Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes drängen nach Expansion des öffentlichen Sektors.
- Komplexere Lebensverhältnisse erfordern bessere Bildungssysteme.

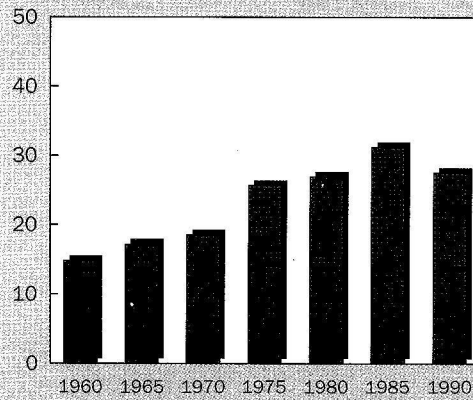
Figure 1 The state has grown everywhere

Total government expenditure
(percentage of GDP)



OECD countries

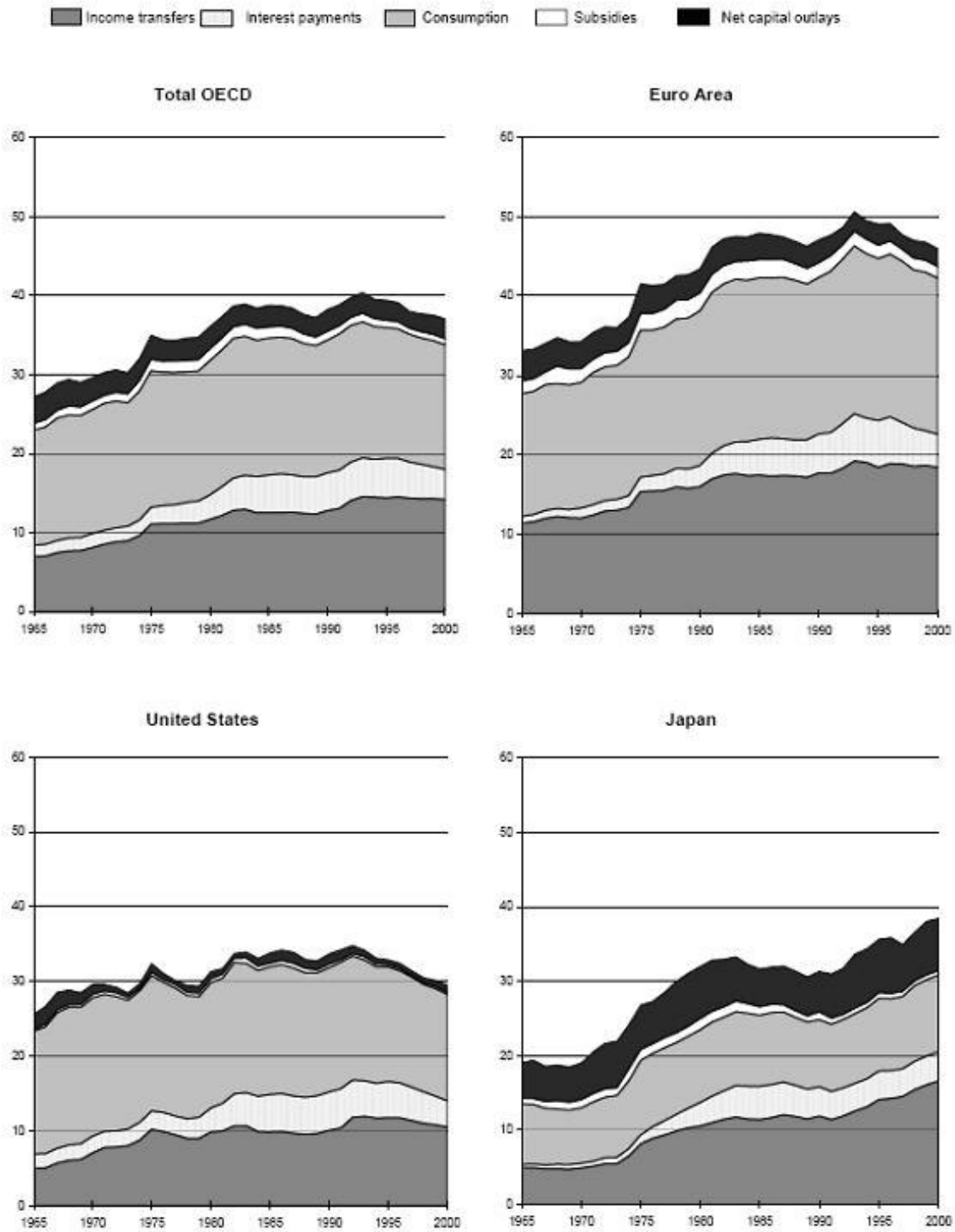
Central government expenditure
(percentage of GDP)



Developing countries

Note: Data for the OECD countries are for central and local government, including social security expenditures. See the Technical Note for details. Source: Tanzi and Schuknecht 1995; OECD, various years; IMF, various years (b).

Figure 1. Trends in general government total outlays by economic category
Per cent of GDP



Entwicklung der Staatsquote ^{1) 2)}

	Ausgaben des Staates		
	insgesamt	darunter	
		Gebiets- körperschaften ³⁾	Sozial- versicherung ³⁾
	- Anteile am BIP in vH -		
1960	32,9	21,7	11,2
1965	37,1	25,4	11,6
1970	39,1	26,5	12,6
1975	49,9	31,8	18,1
1976	49,1	31,0	18,1
1977	48,7	30,6	18,1
1978	47,5	29,7	17,8
1979	47,2	29,7	17,5
1980	47,9	30,1	17,8
1981	48,8	30,4	18,4
1982	48,9	30,2	18,7
1983	47,7	29,5	18,2
1984	46,9	28,8	18,1
1985	46,3	28,4	17,9
1986	45,4	27,9	17,5
1987	45,8	28,0	17,8
1988	45,3	27,3	18,0
1989	44,0	26,9	17,1
1990	44,5	27,8	16,7
1991	46,3	27,2	18,0
1992	47,2	28,0	19,2
1993	48,2	28,3	19,9
1994	47,9	27,8	20,0
1995	48,1	27,9	20,6
1996	49,3	27,9	21,4
1997	48,4	27,1	21,2
1998	48,0	27,0	21,1
1999	48,1	26,9	21,1
2000	47,6	26,5	21,1
2000 ⁵⁾	45,1	24,0	21,1
2001 ⁴⁾	47,6	26,2	21,3
2002 ⁴⁾	47,9	26,2	21,7
2003 ⁴⁾	48,1	26,2	21,9
2004 ⁴⁾	46,9	25,7	21,3

¹⁾ Ab 1991 Bundesrepublik insgesamt.

²⁾ Ausgaben des Staates in der Abgrenzung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen.

Ab 1970 in der Abgrenzung des ESVG 1995.

³⁾ Unmittelbare Ausgaben (ohne Ausgaben an andere staatliche Ebenen).

⁴⁾ Vorläufige Ergebnisse; Stand: August 2005

⁵⁾ Einschließlich der Erlöse aus der UMTS-Versteigerung.

Die Entwicklung des Aufgabenbestandes in der öffentlichen Verwaltung

Die Grundfunktionen staatlicher Tätigkeit

In den letzten 10 Jahren gibt es einen eindeutigen Trend dahingehend, dass sich die öffentlichen Hände von immer mehr Aufgaben trennen. Der Staat wird weniger dazu benötigt, um bestimmte Güter und Dienstleistungen bereit zu stellen wie etwa Telekommunikationsdienste, Bahntransportdienste, Wohnungen. Hier haben massive Privatisierungen stattgefunden. Er wird eher dazu benötigt, die Bereitstellung privater Güter und Dienstleistungen zu erleichtern und zu regulieren. Es verbleiben in jedem Fall 5 wesentliche Grundfunktionen staatlicher Tätigkeit:



Der Aufgabenwandel

Die Aufgabenwahrnehmung durch Verwaltungsbetriebe unterliegt einem ständigen Wandel. Es kommen aufgrund von politischen Prioritätensetzungen neue Aufgaben hinzu und andere Aufgaben fallen weg. **Ein Beispiel:**

Vor einigen Jahren gab es in Hamburg den Todesfall eines Jungen, der von einem Kampfhund angefallen worden war. Bundesweit setzte eine Kampagne der Medien gegen Kampfhunde ein. Schließlich wurden die Politiker aktiv und setzten landesrechtliche Regelungen durch, die die Haltung von Kampfhunden mit deutlichen Auflagen versehen haben. Die Durchsetzung dieser Regelungen obliegt den Kommunen, für die damit eine neue Aufgabe entstand. Schematisch lässt sich Aufgabenzuwachs und Aufgabenwegfall wie folgt darstellen:

Art des Aufgabenwandel	Initiator	Beispiel
Aufgabenzuwachs	Ratsbeschluß	Bau und Unterhaltung einer Skateranlage
	Landesgesetzgeber	Überträgt den Kommunen die Durchsetzung von Regelungen für Kampfhundehaltung
Aufgabenwegfall	Ratsbeschluß	Die kommunalen Schwimmbäder werden geschlossen.
	Bundesgesetzgeber	Die Überwachung bestimmter Gewerbe durch die Kommunen entfällt im Zuge des Bürokratieabbaus.

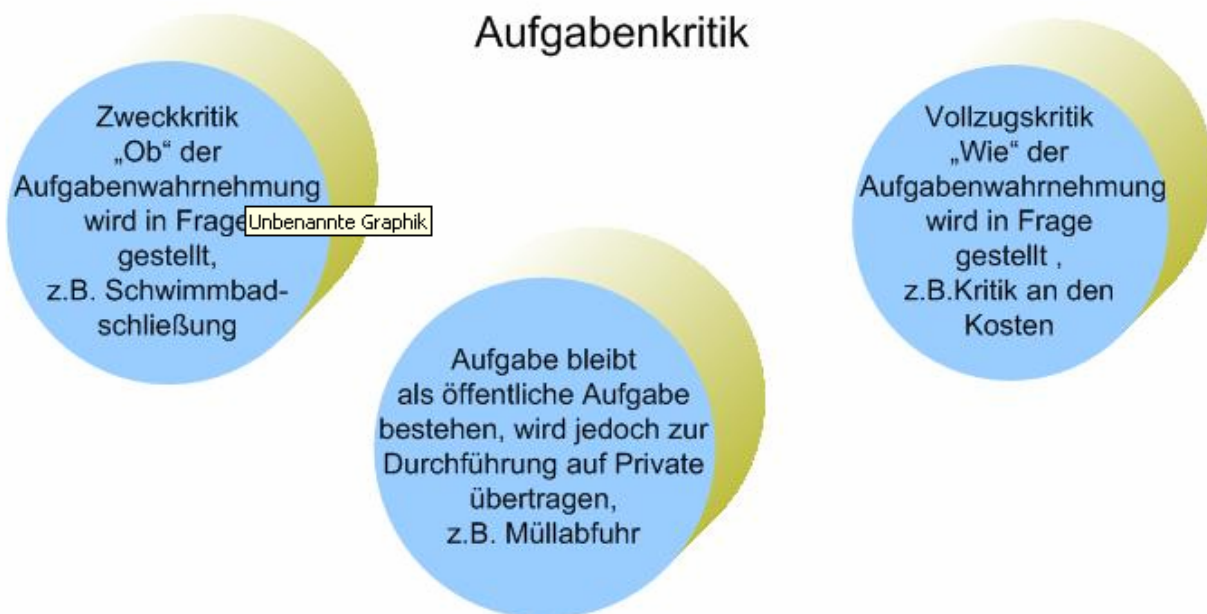
Typisierung /Systematisierung von Aufgaben

In der Grobgliederung lassen sich auch in Anlehnung an den geschichtlichen Funktionswandel kommunaler und staatlicher Tätigkeit die Aufgabe nach generellen Sachzielen unterscheiden. Manche Autoren unterscheiden auch noch freiwillige und verpflichtende Aufgaben sowie unmittelbare Aufgaben mit Kundenbezug und mittelbare Aufgaben ohne Kundenbezug.

Aufgaben nach generellen Sachzielen		
Aufgaben	Beispiele	Instrumente
Gefahrenabwehr	Verkehrsüberwachung Gewerbeüberwachung Kriminalitätsbekämpfung	Gebote, Verbote und Genehmigungsvorbehalte mit dem Verwaltungsakt als wesentlichem rechtlichen Gestaltungsmittel
Erbringung von Leistungen für verschiedene Zielgruppen	Sozialhilfe Jugendhilfe Gesundheitsdienste Versorgung (ÖPNV, Wasser) und Entsorgung (Abwasser, Abfall) Bereitstellung von Infrastruktur	Die Inanspruchnahme der Leistungen wird teilweise über Verwaltungsakt, teilweise über vertragliche Beziehungen, die durch öffentliches Recht überlagert sind, geregelt.
Optimierung der räumlichen Nutzung	Flächennutzungsplanung Bebauungsplanung Planfeststellungsverfahren für Strassen, Flugplätze, Bergbau etc.	Rechtliches Gestaltungsmittel sind typischerweise rechtsverbindliche Pläne, die im Einzelfall durch VA umgesetzt bzw. durchgesetzt werden
Eigenverwaltung	Organisation im Aufbau und Ablauf Beschaffung Personalverwaltung Finanzverwaltung Öffentlichkeitsarbeit	Je nach Sachbereich sehr unterschiedliche Instrumente

Aufgabenkritik

Gerade auf dem Hintergrund von notwendigen Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen kommt es vor allem aus den gewählten Vertretungskörperschaften heraus (Rat, Kreistag, Landtag) in unterschiedlichen Erscheinungsformen zu Aufgabenkritik. Systematisch können wir die folgenden Arten von Aufgabenkritik unterscheiden:



Die Übertragung der Durchführung einer Aufgabe auf Private wird von anderen Autoren teilweise der Zweckkritik, teilweise der Vollzugskritik zugeordnet. Die tatsächlichen Handlungsspielräume sind bei der Aufgabenkritik begrenzt. Der völlige Wegfall von Aufgaben/Produkten kommt nur dann in Betracht, wenn keine gesetzliche Verpflichtung zur Wahrnehmung der Aufgaben besteht. Hoheitliche Aufgaben/Produkte wie etwa die Verkehrsüberwachung oder polizeiliche Aufgaben im engeren Sinne können nach der Rechtsprechung selbst nicht zur Durchführung auf Private übertragen werden.

Aufgaben und Produktgliederung

Aufgabengliederung nach KGSt

Die KGST hat für die Kommunen vor vielen Jahren (1979) die Pionierarbeit geleistet, diese Grobgliederung weiter zu verfeinern, die typischen Aufgaben einer Kommune darzulegen und in einem Aufgabengliederungsplan zu verfestigen.

Dabei hat die KGST **artverwandte** Aufgaben zusammengefasst. Im Einzelnen hat man dabei durchaus unterschiedliche Kriterien angewendet, um artverwandte Aufgaben zusammenzufassen:

- Sachziele und Zielgruppen
- Objekte
- Verrichtungen
- Notwendigkeit eines spezialisierten Sachverstandes von Mitarbeitern.

Der Aufgabengliederungsplan der KGSt ist in Aufgabenhauptgruppen, Aufgabengruppen und Aufgaben gegliedert. Es umfasst beispielsweise

Die Aufgabenhauptgruppe 1 Allgemeine Verwaltung

Die Aufgabengruppen 10 Zentrale Verwaltung
 11 Personal
 12 Statistik und Wahlen
 13 Presse und Öffentlichkeitsarbeit
 14 Rechnungsprüfung

Die Aufgabengruppe

Personal u.a. die Aufgaben 1 Personalwirtschaftliche Grundsatzfragen

 2 Federführung bei der Personalbedarfsplanung

 3 Personalbeschaffung

 4 Personaleinsatz

 5 Personalentwicklung

 6 Grundsätze der Personalführung

 7 Bestellung zu besonderen Funktionen

 8 Personalangelegenheiten der Mitarbeiter, insbesondere

Einstellung, Ernennung, Höhergruppierung, Beförderung, Zuruhesetzung, Kündigung, Entlassung, Abordnung, Versetzung, Genehmigung von Nebentätigkeiten, Urlaub, Bezahlung und Versorgung, Sozialversicherung, Unfallangelegenheiten, Beihilfen, Reisekosten,

Trennungsentschädigungen, Umzugskosten u. ä., Ehrungen

Die KGSt fasst hier also Teile der Eigenverwaltung in der Aufgabengruppe Personal zusammen. Im nächsten Schritt ordnet die KGSt die Organisationseinheiten im Rahmen der Verwaltungsgliederung den Aufgabengruppen zu. Die Verwaltungsgliederung ist also aus der Aufgabengliederung abgeleitet.

Der Aufgabengliederungsplan der KGSt ist ein Maximalkatalog. In kleineren Gemeinden werden wir die volle Palette dieser Aufgabengliederung nicht vorfinden, weil diese Gemeinden weniger Aufgaben wahrnehmen.

Produktgliederung nach dem Neuen Kommunalen Finanzwesen (NKF)

Die Aufgabengliederung nach dem KGSt-Modell dürfte in den nächsten Jahren durch eine - mehr auf den Kundenbezug der Verwaltung ausgerichtete - Produktgliederung nach dem Neuen Kommunalen Finanzwesen ersetzt werden. Das NKF-Modell unterscheidet hierarchisch zwischen Produktbereichen, Produktgruppen und Produkten. Er erscheint besser an die aktuellen Aufgabentrends in den Kommunalverwaltungen angepasst.

01 Innere Verwaltung	07 Gesundheitsdienste	13 Natur- und Landschaftspflege
02 Sicherheit und Ordnung	08 Sportförderung	14 Umweltschutz
03 Schulträgeraufgaben	09 Räumliche Planung und Entwicklung, Geoinformationen	15 Wirtschaft und Tourismus
04 Kultur und Wissenschaft	10 Bauen und Wohnen	16 Allgemeine Finanzwirtschaft
05 Soziale Leistungen	11 Ver- und Entsorgung	17 Stiftungen
06 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	12 Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV	

Die Formulierungen der Produkte spiegeln jedoch häufig den Kundenbezug leider nicht wieder, sondern sie sind wie die klassischen Aufgaben formuliert.

Nur die 17 Produktbereiche sind für die Kommunalverwaltungen im Rahmen ihres Rechnungswesens verbindlich vorgegeben. In der Formulierung von Produktgruppen und Produkten sind die Kommunalverwaltungen frei.

Das Innenministerium NRW hat hierzu Folgendes ausgeführt:

Die oben aufgeführten Produktbereiche sind für verbindlich erklärt worden und im Haushaltsplan abzubilden (vgl. Nr. 1.2.3 des Runderlasses vom 24.02.2005, SMBL. NRW. 6300). Die Bildung der entsprechenden Teilpläne ist in der aufgeführten Reihenfolge der 17 Produktbereiche vorzunehmen. Die zur Abgrenzung der Produktbereiche vorgenommene Zuordnung, nach der u.a. die fachlichen Verwaltungsaufgaben und die wirtschaftlichen Betätigungen den sachlich betroffenen Produktbereichen zuzuordnen sind, ist gleichfalls verbindlich. Aus der gesamten Gliederungssystematik ergibt sich, dass im besonderen Produktbereich „Allgemeine Finanzwirtschaft“ die Zahlungen aus Investitionstätigkeit und die Zahlungen aus Finanzierungstätigkeit abgebildet werden müssen, auch wenn in Absatz 4 für die Teilfinanzpläne ausdrücklich nur die Abbildung der Investitionstätigkeit verlangt wird.

Die Gliederungsziffern zu den Produktbereichen werden zur Anwendung empfohlen. Es können auch die zweistelligen Gliederungsziffern aus der Übersicht der Produktgruppen der kommunalen Finanzstatistik zur Anwendung kommen, weil die Produktbereiche 01 – 16 auch die Grundlage für die finanzstatistischen Produktgruppen bilden. Die finanzstatistischen Erhebungsmerkmale in Form von 80 Produktgruppen bauen auf diesen Produktbereichen auf.

Die Gemeinden sind nicht verpflichtet, die verbindlichen Produktbereiche nach den finanzstatistischen Merkmalen zu gliedern, sie sollten vielmehr die Haushaltsuntergliederung nach ihren Steuerungs- oder Informationsbedürfnissen unter Beachtung des § 4 GemHVO NRW ausrichten. Daher beschränkt die haushaltsmäßige Verpflichtung der Gemeinden allein auf die 17 Produktbereiche, die das unverzichtbare Mindestmaß an Einheitlichkeit und Information widerspiegeln. Die weiteren Angaben, zu denen die Gemeinde zur Erfüllung der finanzstatistischen Zwecke verpflichtet ist, kann sie auch auf andere geeignete und nachprüfbar Weise machen, z.B. mit Hilfe ihres Controlling oder durch sonstige Auswertungen und Nebenrechnungen ermitteln. Den Gemeinden, die aus eigenen Steuerungs- und Informationsgesichtspunkten eine Gliederung ihres Haushaltes auf einer ähnlich detaillierten Produktgruppenebene vornehmen wollen wie sie Gegenstand der finanzstatistischen Meldungen sind, wird zur Verringerung von Aufwand allerdings empfohlen, den einheitlichen Produktrahmen der Länder möglichst vollständig zu übernehmen.

Wir stellen nachstehend mit exemplarischem Charakter die weitere Untergliederung in zwei Pilotbereichen für die Stadt Mönchengladbach dar.



Produktstruktur Pilotbereiche 2007 - Fachbereich 12 -



001 Produktbereich Innere Verwaltung			
↓			
060 Produktgruppe Zentrale Dienste			
↓	↓	↓	↓
010 Produkt Steuerungsunterstützung und Controlling	020 Produkt Organisations-Service	030 Produkt IUK-Service	040 Produkt Einkauf, sonstige zentrale Dienste
↓	↓	↓	↓
Leistungen			
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Steuerungsunterstützung und Controlling 1.2 Strategische Raumplanung 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Beratungen, Projekte, Aufträge des Verwaltungsvorstandes 2.2 Beratungen, Projekte, Aufträge der Fachbereiche 2.3 Stellenbewertungen 2.4 Stellenplanungslagearbeiten 2.5 Genehmigungsvorbehalte für nicht personalkostenbudgetierte Anmerkungen/FB 2.6 Projekt Zentrale Vergabestelle 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Gutachterliche Aussagen zu Entwicklungen im Iuk-Bereich und zur strategischen Ausrichtung der örtlichen Entwicklungsplanung 3.2 Abwicklung von Iuk-Projekten 3.3 User Help Desk (Bereitstellung und Betreuung von arbeitsplatznaher Hardware einschli. Bestandsmanagement und Hilfe) 3.4 AKD-Projekt Sozialwesen, Jugendwesen 3.5 Bereitstellung von verwaltungsweiten Anwendungen 3.6 Entwicklung, Anpassung und Pflege von Anwendungen und Fremdanwendungen und Überführung in die Produktion 3.7 Konzeption der Produktionsabläufe, Produktionssteuerung (HCST) 3.8 Konzeption der Produktionsabläufe, Produktionssteuerung (AP) 3.9 Konzeption der Produktionsabläufe, Produktionssteuerung (PC Server) 3.10 Zentrales Netz (planer., Erstellen und Überarbeiten des zentralen, gekaufte/übernommenen Netzes und aller Teilnehmer und Überträge, eines Netzdienstleistungsnetzes, der Entscheidungen zur Kommunikation mit anderen Behörden, der zentralen Netzlast sowie der Fernreparatur der Dienstleistungen) 3.11 Betrieb der Telekommunikationsanlage sowie Bearbeitung sämtlicher Fernmeldangelegenheiten 3.12 IT-Aus- und Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Abwicklung von Beschaffungsaufträgen 4.2 Ausschreibungen und Submissionen für andere Fachbereiche 4.3 Verwaltungsbucherei 4.4 Dienstliche Mitteilungen 4.5 Post-Service 4.6 Druck-Service 4.7 Abrechnung von Dienstgängen 4.8 Bereitstellung von Kopierern 4.9 Sonstige Services (Dienstausweise, Dienstfahrzeuge) 4.10 Prüfung elektrischer Betriebsmittel 4.11 Amtsblatt

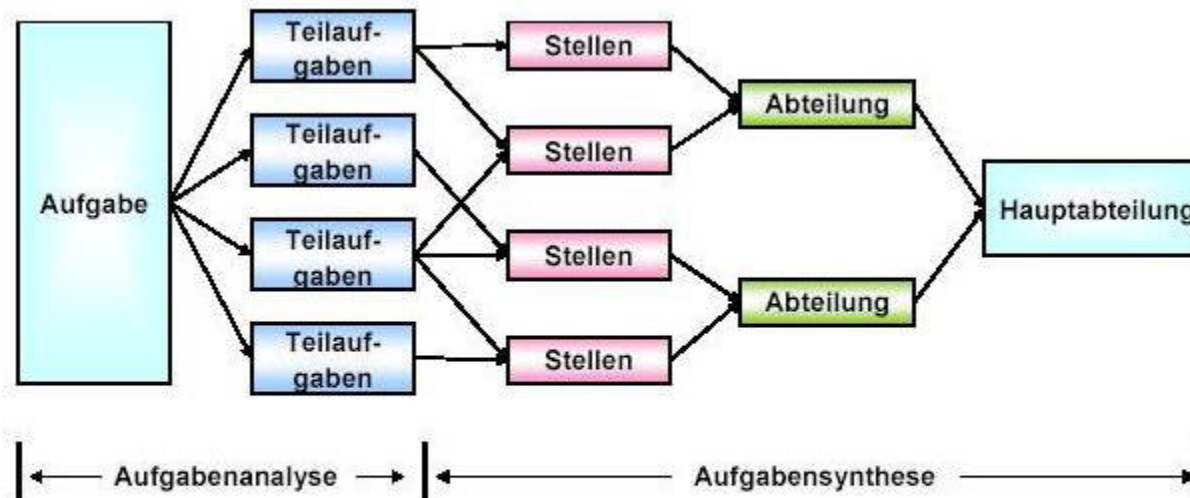
002 Produktbereich Sicherheit und Ordnung			
↓			
150 Produktgruppe Gefahrenabwehr und Rettungsdienst			
↓	↓	↓	↓
010 Produkt Gefahrenabwehr	020 Produkt Vorbeugende Gefahrenabwehr	030 Produkt Rettungsdienst	040 Produkt Serviceleistungen für Dritte
↓	↓	↓	↓
Leistungen			
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Brandbekämpfung / Technische Hilfeleistung 1.2 Zivilschutz 1.3 Katastrophenabwehr 1.4 Genehmigungen / Kontrollen von nicht kommunalen Feuerwehren 1.5 Freiwillige Feuerwehren 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Stellungnahmen / Beratungen 2.2 Abnahmen nach Versammlungsstättenverordnung 2.3 Abnahme von Veranstaltungen 2.4 Brandschauen 2.5 Dienstleistungen an Brandmeldeanlagen 2.6 Brandsicherheitswachen 2.7 Brandschutzzerziehung 2.8 Brandschutzaufklärung 2.9 Sonstige Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Notfallrettung (RTW) 3.2 Notfallrettung (NEF) 3.3 Krankentransport 3.4 Einbindung/Kontrolle von Unternehmen und Hilfsorganisationen im Rettungsdienst/Krankentransport 3.5 Rettungssicherheitswachdienst 3.6 Erweiterung des Rettungsdienstes im Zivilschutz 3.7 Erweiterung des Rettungsdienstes im Katastrophenschutz 3.8 Trägeraufgaben im Rettungsdienst 	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Serviceleistung - intern 4.2 Serviceleistung - extern

Es ist zu erwarten, dass auch die Verwaltungsgliederung auf Dauer der Produktgliederung im Rahmen des NKF folgend wird.

Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese

Die Aufgabenanalyse dient dazu,

- Die einzelnen Stellen im Verwaltungsbetrieb den Aufgaben bzw. Aufgabenteilen zuzuordnen, also z.B. die Erledigung der Beihilfen einer Sachbearbeiterstelle zuzuweisen.
- Die Aufgabenerfüllung auf Vollständigkeit von Aufgaben oder auf Entbehrlichkeit von Aufgaben hin zu überprüfen.

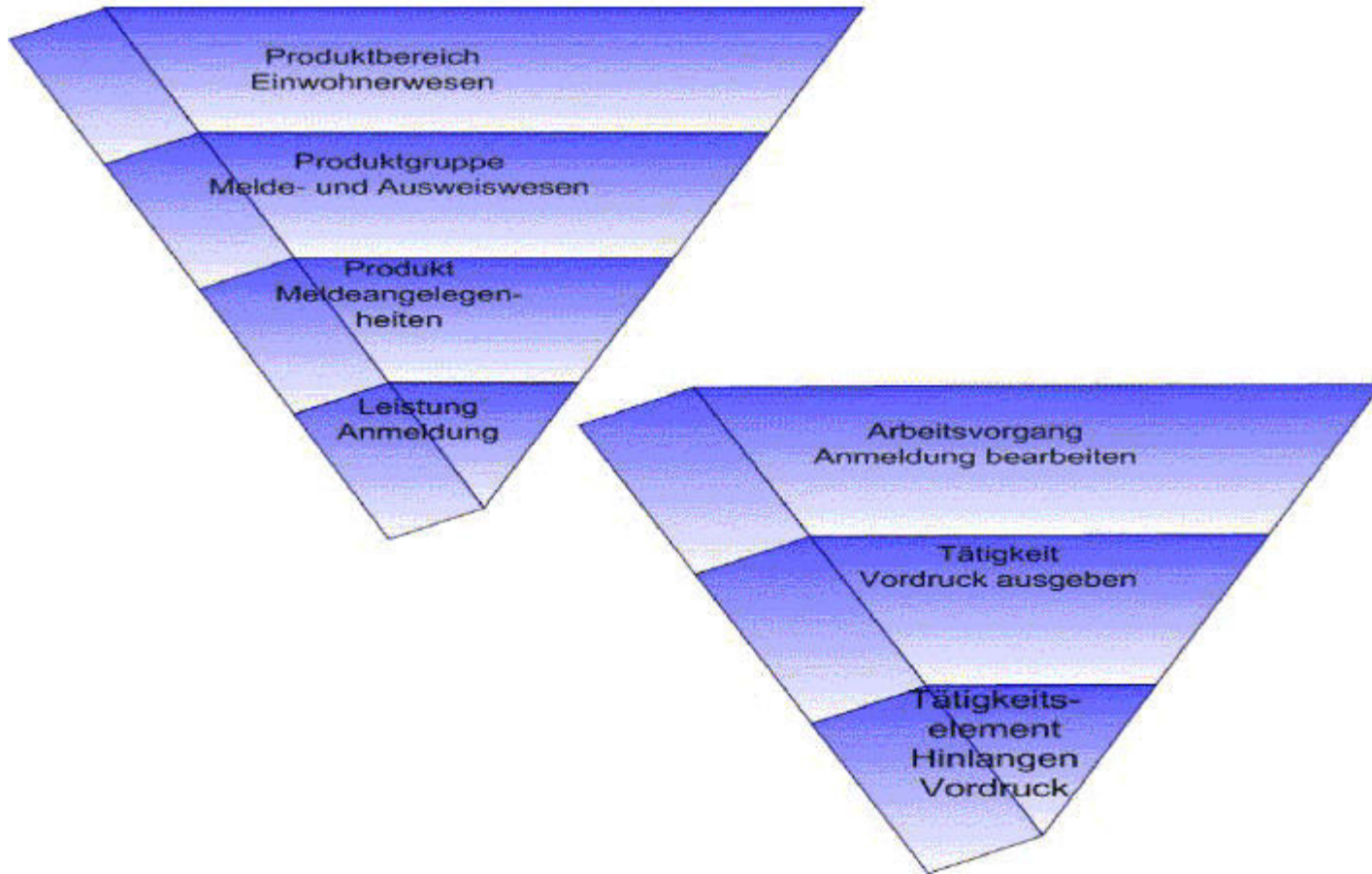


Aufgabenanalyse und Arbeitsanalyse

Unterhalb des Niveaus der Aufgabe oder des Produkts oder der Leistung setzt im Verwaltungsbetrieb im Regelfall die Arbeitsanalyse ein. Es wird dann im Rahmen von Arbeitsabläufen bzw. Geschäftsprozessen betrachtet, welche Arbeitsvorgänge zu erledigen sein, damit die Aufgabe erfolgreich wahr genommen bzw. das Produkt oder die Leistung gegenüber dem Kunden abgegeben werden kann. Die Arbeitsanalyse dient dazu,

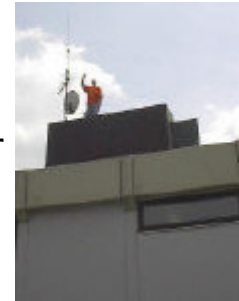
- die vorhandenen Arbeitsabläufe bzw. Geschäftsprozesse nach Zerlegung in ihre Bestandteile neu zu ordnen und zu optimieren
- und auf Automatisierungsmöglichkeit hin zu analysieren.

Der Zusammenhänge lassen sich wie folgt verdeutlichen.



Gliederungskriterien

Die Entscheidung für ein bestimmtes Gliederungskriterium wie etwa verichtungsbezogene Gliederung oder objektbezogene Gliederung ist keineswegs „neutral“, sondern führt – wenn sie in eine entsprechende Verwaltungsgliederung umgesetzt wird – zu gravierenden Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit, Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit bei der Leistungserstellung.



Nehmen wir das Beispiel einer Schule. Wir können die Unterhaltung der Schule auf einen Hausmeister übertragen, den wir dieser Schule zuordnen. Damit haben wir eine **objektbezogene Lösung** gewählt.

Vor- und Nachteile des Objektbezugs

Vor- und Nachteile dezentraler Zuordnung

Beispiel mit mehreren Gliederungskriterien



Die Alternative besteht darin, die Unterhaltung durch verschiedene **Verrichtungsspezialisten** durchführen zu lassen wie etwa Heizungsmonteure, Klempner, Maler und Schreiner, die für eine Vielzahl von Gebäuden zuständig sind und die jeweils bei Bedarf tätig werden.

Die **räumliche Gliederung** hat vor allem dann Relevanz, wenn zu entscheiden ist, ob Leistungen der Verwaltung ortsnah im Stadtteil/ Ortsteil oder zentral an einer Stelle in der Gemeinde erbracht werden sollen.

Die **Gliederung nach Phasen** (Planen, Ausführen, Kontrollieren) ermöglicht es, Rollen wie etwa Management-Funktion und Operative-Funktionen spezialisiert zuzuweisen. Management plant und kontrolliert, Sachbearbeitung führt aus. Nachteilig sind die Zeitverluste an den Übergängen und die Unterbrechungen. Auch hat die ganzheitliche Aufgabenerledigung nur durch eine Rolle noch andere

Vorteile

Mit einer **Gliederung nach dem Rang der Verrichtung** (Entscheiden, Ausführen) werden ähnliche Zielsetzungen verfolgt.

Die **Gliederung nach Sachzielen** haben wir oben bei der Darstellung der generellen Sachziele von kommunaler und städtlicher Verwaltung kennengelernt.

Die **Gliederung nach Sachmitteln** ist im Bereich der Beschaffung (z.B. Computer, Fahrzeuge, Gebäude) üblich. Es werden hier Differenzierungen vorgenommen, um eine fachliche Spezialisierung zu ermöglichen.



Objektbezogene Gliederung



Pro:

- Detaillierte und ganzheitliche Kenntnis des Objekts und dementsprechend Tendenz zur ganzheitlichen Problemlösung
- Identifikation mit dem Objekt und mit der im Objekt tätigen Organisationseinheit und damit gute Motivation
- Identifikation mit dem Objekt begünstigt auch die Arbeitszufriedenheit
- Weniger Kommunikations- und Koordinationsaufwand
- Weniger Mitarbeiterwechsel und damit geringere Durchlaufzeiten



Objektbezogene Gliederung



Contra:

- Fachliche Überforderung, wenn komplexe Probleme zu lösen sind, die ein Verrichtungsspezialist besser beherrscht
- Verrichtungsspezialisten, die für eine Vielzahl von Gebäuden zuständig sind, können besser ausgelastet werden
- Schlechte Auslastung von Arbeitsgeräten

Den Vorteilen des Objektbezugs entsprechen die Nachteile des Verrichtungsbezugs. Den Nachteilen des Objektbezugs entsprechen die Vorteile des Verrichtungsbezugs.



Dezentrale Zuordnung von Verwaltungsleistungen



Pro:

- Weniger Fahrten- und Weheaufwand beim Bürger
- Detaillierte Kenntnis der örtlichen Verhältnisse ermöglicht angemessene Problemlösung
- Leichtere Aufdeckung von Mißbrauchstatbeständen wie etwa Schwarzarbeit
- Raschere Reaktionszeit
- Höher Identifikation der Mitarbeiter mit den Anliegen des Stadtteils/ Ortsteils und damit mehr Motivation

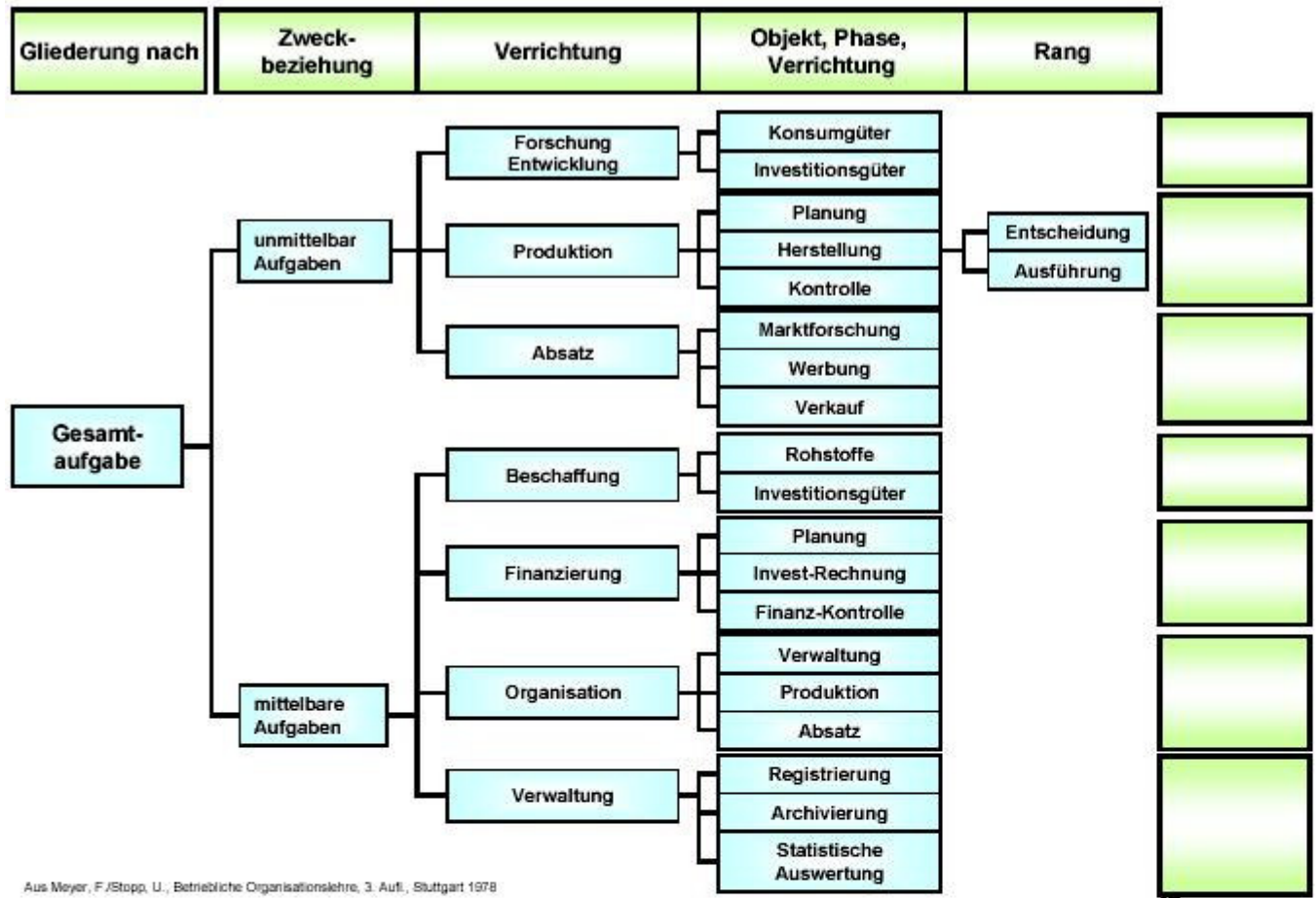


Dezentrale Zuordnung von Verwaltungsleistungen



Contra:

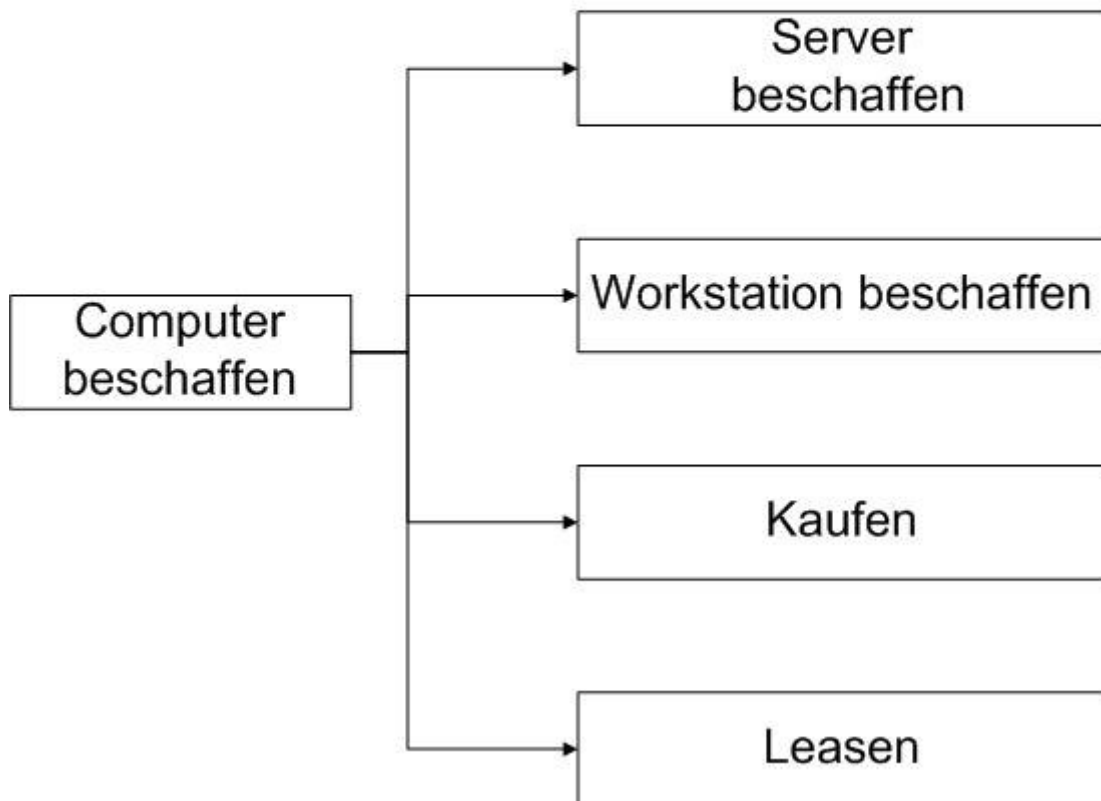
- Bei einer Verteilung der Verwaltungsleistungen auf eine Vielzahl von Gebäuden entstehen insgesamt deutlich höhere Gebäudenebenkosten als bei zentraler Unterbringung in einem oder wenigen Gebäuden
- Mehr Koordinationsaufwand mit den zentralen Einheiten
- Mehr Fahrten- und Wegeaufwand für die Mitarbeiter bei Besprechungen
- Geringere fachliche Spezialisierung
- Gleichmäßige Auslastung schlechter gewährleistet



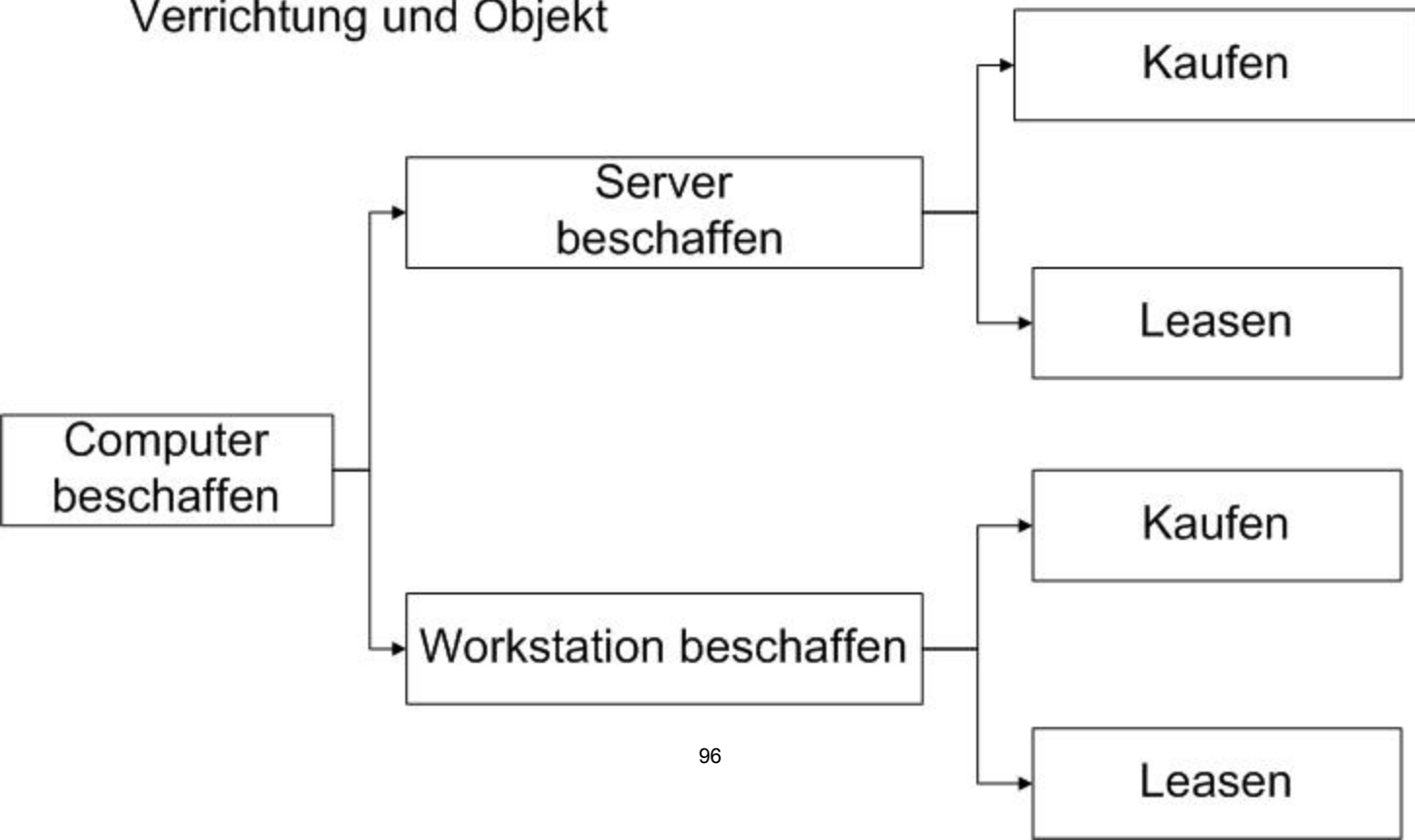
Aus Meyer, F./Stopp, U., Betriebliche Organisationslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1978

Kein Wechsel der Gliederungsart bei einem Gliederungspunkt

Falsch, da zugleich
Verrichtungs- und
Objektgliederung

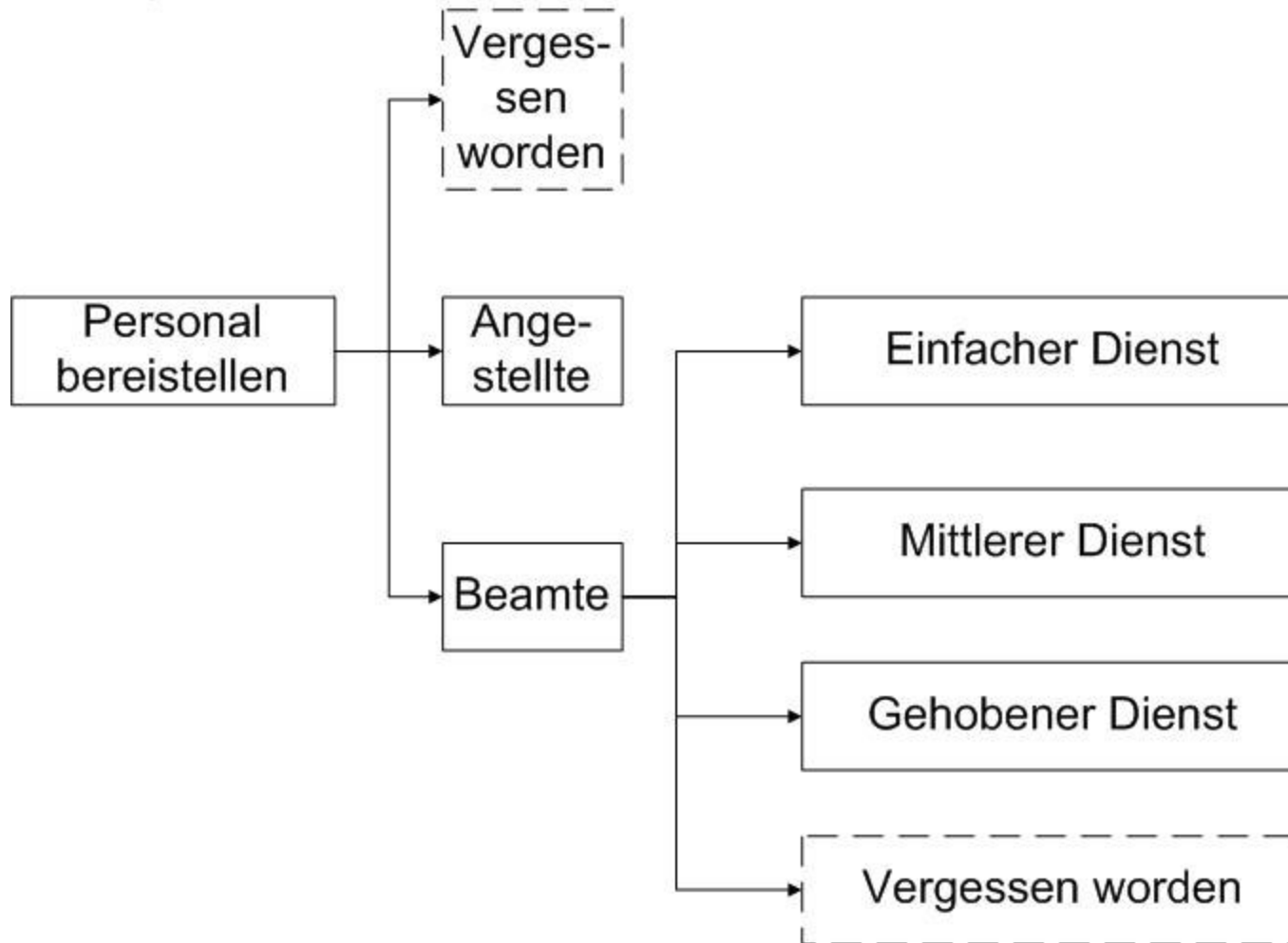


Richtig, da auf einer
Gliederungsebene jeweils
Verrichtung und Objekt

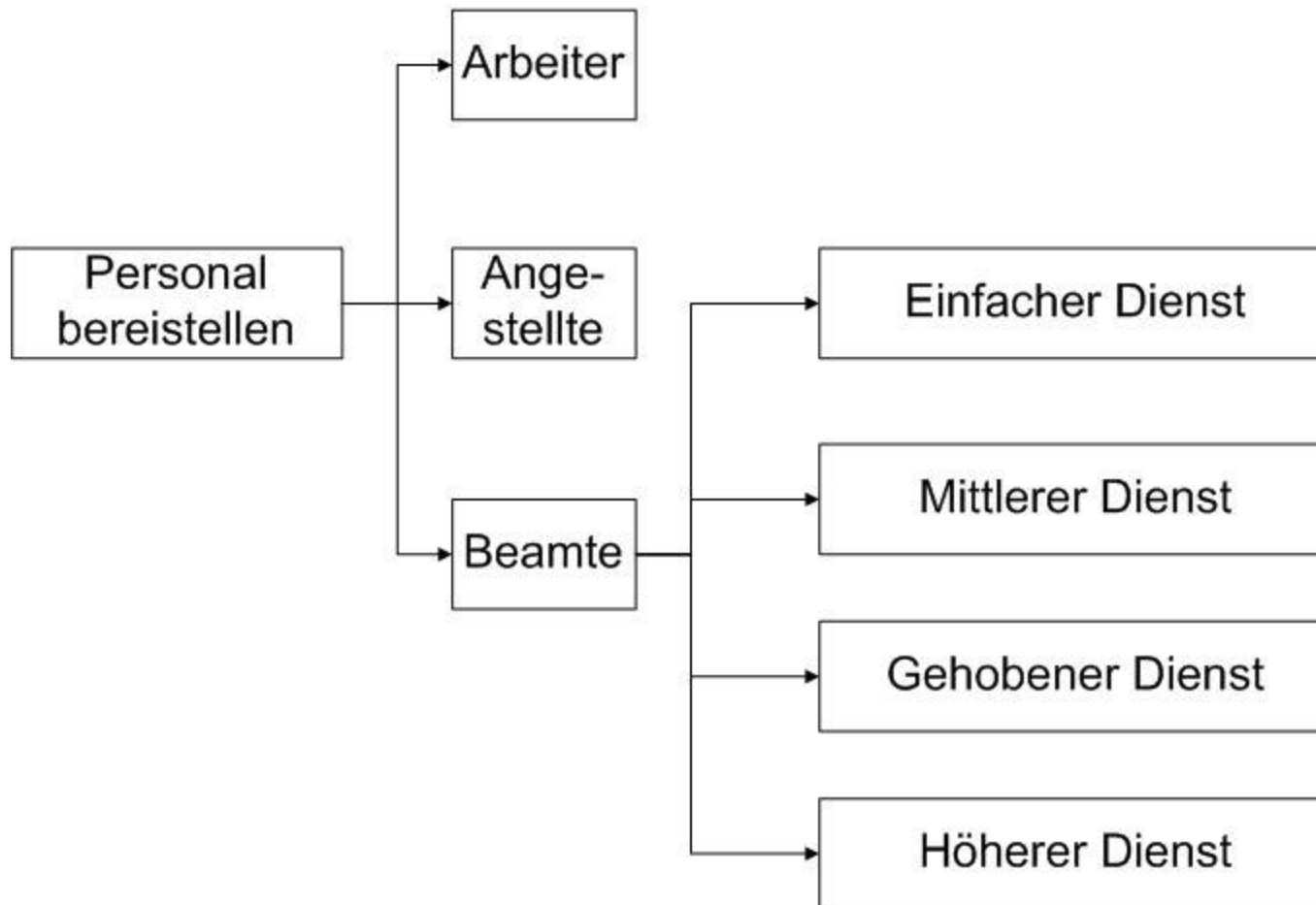


Inhaltsgleichheit: Die Summe der Aufgabenteile muß auf jeder Gliederungsstufe dem Inhalt der Aufgabe entsprechen

Falsch , da Summe der Aufgabenteile nicht der Aufgabe entspricht

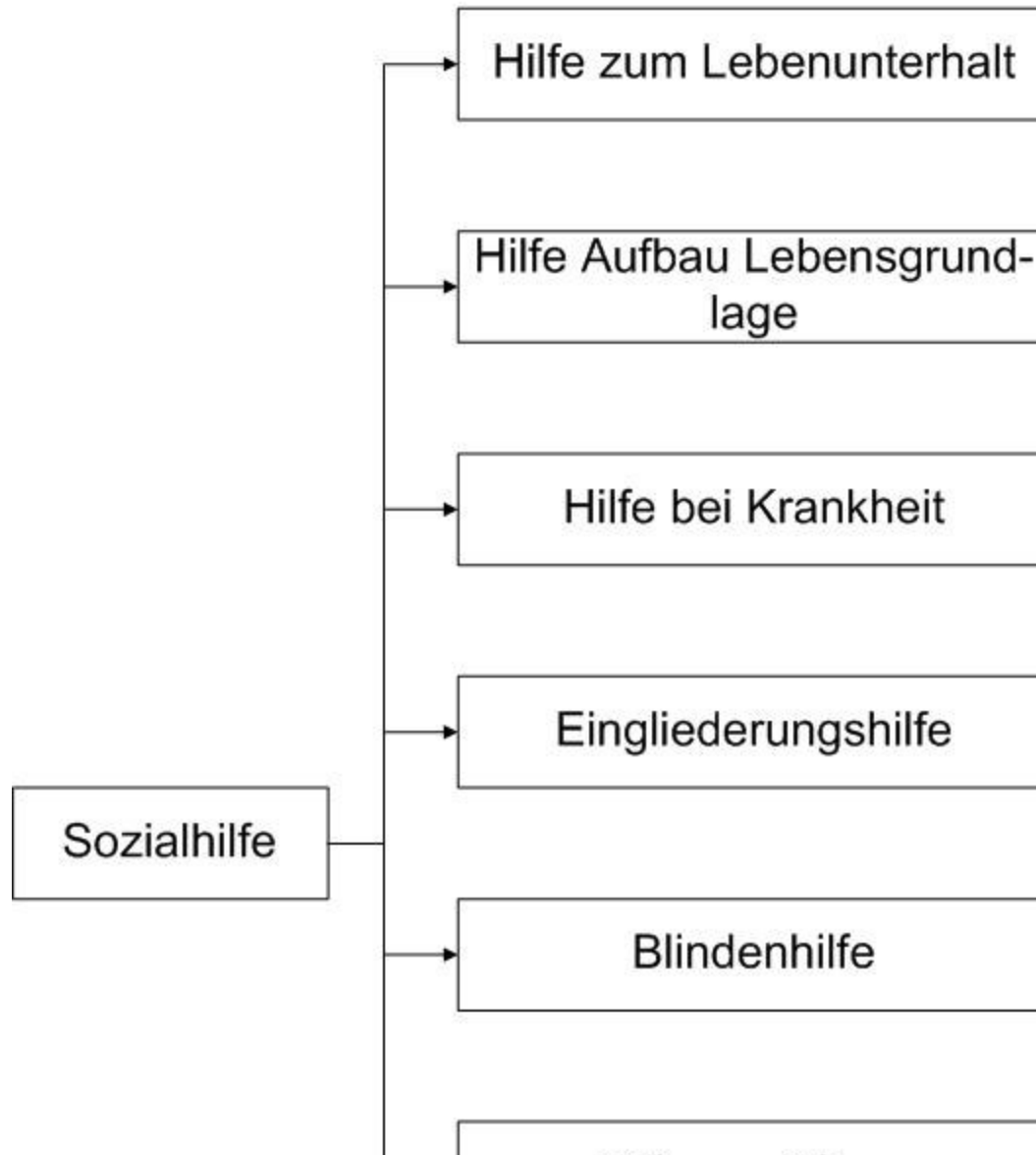


Richtig, da Summe der
Aufgabenteile der
Aufgabe entspricht

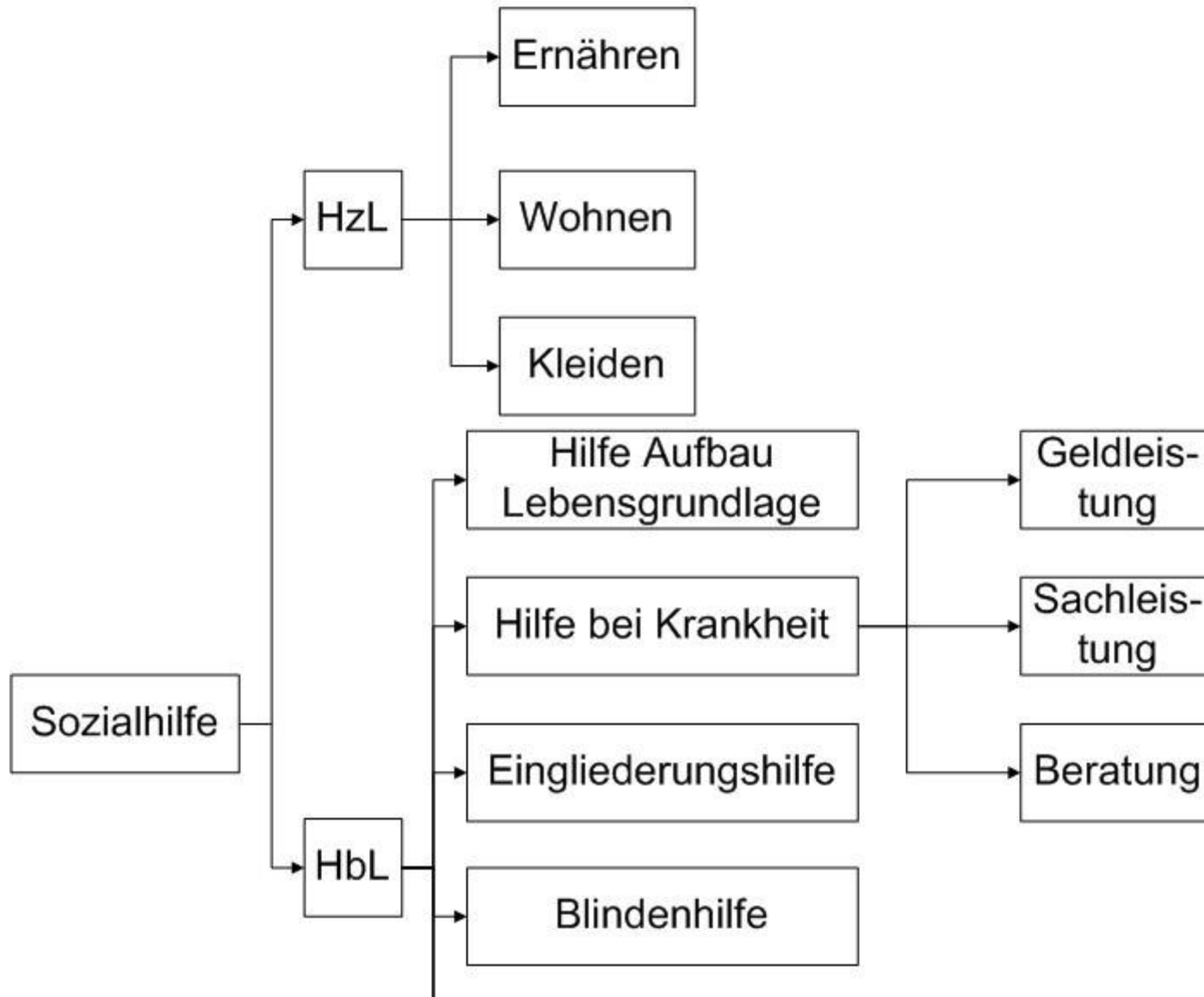


Gliederungstiefe (Horizontal) an Stelle von Gliederungsbreite (Vertikal)

Falsch, da Breitengliederung



Richtig, da Tiefengliederung



Zusammenfassung Aufgaben

In den letzten 10 Jahren gibt es einen eindeutigen Trend dahingehend, dass sich die öffentlichen Hände von immer mehr Aufgaben trennen. Der Staat wird weniger dazu benötigt, um bestimmte Güter und Dienstleistungen bereit zu stellen wie etwa Telekommunikationsdienste, Bahntransportdienste, Wohnungen. Hier haben massive Privatisierungen stattgefunden. Er wird eher dazu benötigt, die Bereitstellung privater Güter und Dienstleistungen zu erleichtern und zu regulieren. Es verbleiben in jedem Fall 5 wesentliche Grundfunktionen staatlicher Tätigkeit:

- Durchsetzung von Recht und Gesetz
- Bereitstellung von grundlegenden sozialen Dienstleistungen und von Infrastruktur
- Schutz der natürlichen Umwelt
- Schutz der Verwundbaren
- Vermeidung von volkswirtschaftlichen Ungleichgewichten

Die Aufgabenwahrnehmung durch Verwaltungsbetriebe unterliegt einem ständigen Wandel. Es kommen aufgrund von politischen Prioritätensetzungen neue Aufgaben hinzu und andere Aufgaben fallen weg.

Bei der Zweckkritik wird das „Ob“ der Aufgabenwahrnehmung, bei der Vollzugskritik das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung in Frage gestellt.

Die Aufgabenanalyse dient dazu,

- die einzelnen Stellen im Verwaltungsbetrieb den Aufgaben bzw. Aufgabenteilen zuzuordnen, also z.B. die Erledigung der Beihilfen einer Sachbearbeiterstelle zuzuweisen.
- die Aufgabenerfüllung auf Vollständigkeit von Aufgaben oder auf Entbehrlichkeit von Aufgaben hin zu überprüfen.

Die Arbeitsanalyse dient dazu,

- die vorhandenen Arbeitsabläufe bzw. Geschäftsprozesse nach Zerlegung in ihre Bestandteile neu zu ordnen und zu optimieren
- und auf Automatisierungsmöglichkeit hin zu analysieren.

Wir können bei der Zuordnung von Stellen und Organisationseinheiten nach Verrichtungen, Objekten, Raum, Phasen, Sachzielen und nach Sachmitteln gliedern.

Die Entscheidung für ein bestimmtes Gliederungskriterium ist keineswegs „neutral“, sondern führt – wenn sie in eine entsprechende Verwaltungsgliederung umgesetzt wird - zu gravierenden Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit, Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit bei der Leistungserstellung.

Leistung und Anforderungsarten

Vom Menschen im Verwaltungsbetrieb erwarten wir in erster Linie , dass er/sie eine bestimmte Leistung erbringt.

Leistung ist das in einer bestimmten Zeiteinheit erbrachte Arbeitsergebnis und zwar nach quantitativen (z.B. Anzahl der Bescheide und Anzahl der Seiten) und qualitativen (Verständlichkeit für den Bürger, rechtliche Korrektheit, Folgerichtigkeit der Begründung) Maßstäben.



An den Menschen müssen wir zunächst einmal bestimmte Anforderungen stellen, damit er/sie in der Lage ist, die Leistung zu erbringen: Wir möchten die Typisierung von Leistungsanforderungen an einem Beispiel darstellen: Einer Entscheidung über Gewährung von Sozialhilfe in Form von Geldleistungen oder in Form von Sachleistungen bei einem Alkoholiker.

Kognitive Anforderungen
beziehen sich auf die Fähigkeit zur geistigen Informationsverarbeitung, z.B. Gesetzeskenntnis und die Auslegung von Gesetzen.

Psychomotorische Anforderungen
beziehen sich auf die Fähigkeit zur Bewegungskoordination, z.B. Fingerfertigkeit bei Datenerfassung im eingesetzten PC-Programm mit einer Tastatur.

Affektive Anforderungen
beziehen sich auf die Fähigkeit zum sozialen Umgang mit den Kunden und den anderen Kollegen
- z. B. Art des Umgangs mit dem Hilfesuchenden .

Kognitive Anforderungen im Detail und als Hierarchie

Wissen

Wissen, daß §§ 8 und 12 BSHG anzuwenden sind

Verstehen

Verstehen, was eine Geldleistung und eine Sachleistung ist

Anwenden

Die Rechtsnormen korrekt auf den Einzelfall anwenden
Geld- oder Sachleistung als Kann-Leistung („Ermessen“)

Analyse

Analyse des Grades der Alkoholabhängigkeit

Synthese

Schriftlicher Bescheid mit Begründung als sprachliche
Syntheseleistung

Evaluieren

Evaluierung der Wirkung der Entscheidung nach Zeitablauf (Geld oder Sachleistung bestimmungsgemäß eingesetzt ?)

Struktur der Rechtsanwendungsentscheidung

Die kognitiven Anforderungen beziehen sich hier in erster Linie auf eine Rechtsanwendungsentscheidung. Die Struktur einer Rechtsanwendungsentscheidung ist sehr viel komplexer als sie das von Ihrem bisherigen Kenntnisstand in der Ausbildung her vermuten („Trockenübung“)

- Sachverhaltsbereich

Es ist klärungsbedürftig, ob es sich bei dem Hilfesuchenden überhaupt um einen Alkoholiker handelt

- Normbereich

- o Rechtsstoffbereich

Hier wird die Rechtsnorm mit den „klassischen“ jur. Methoden ausgelegt.

- o Sachbereich der Norm

Klärung, welche Absichten der Gesetzgebung mit der Option der Gewährung von Sachleistungen verfolgt hat: „Bestimmungsgemäßer Gebrauch“

- Entscheidungsbereich

- o Personalbereich

Entscheidung wird beeinflusst durch die Kommunikation mit anderen Kollegen

- o Organisationsbereich

Entscheidung wird beeinflusst durch Verwaltungsrichtlinien und die Meinung des Vorgesetzten

- o Verfahrensbereich

Sie müssen entscheiden, ob Sie noch eine weitere Sachverhaltsaufklärung betreiben wollen, bevor Sie zu einer endgültigen Bewertung gelangen.

- Prognosebereich

Sie geben mit Ihrer Entscheidung eine Prognose darüber ab, wie sich der Hilfeempfänger wohl in Zukunft verhalten wird, nämlich ob er Geld in Nahrung oder in Alkohol umsetzen würde-

- Vollzugsbereich

Sie müssen beurteilen, ob die Ausgabe von Lebensmittelgutscheinen überhaupt die erwarteten Wirkungen („Verzicht auf Alkohol, stattdessen Nahrungskauf „) haben wird. Problematik des „Weiterverkaufs der Scheine gegen Abschlag“.

- Kontrollbereich

Sie sollten über einen längeren Zeitraum hinweg kontrollieren, ob Ihre Entscheidungen tatsächlich die beabsichtigten Wirkungen haben, also im Ergebnis tatsächlich die Gewährung von Sachleistungen der bestimmungsgemäßen Einsatz der Hilfe sicherstellt.

Bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe sind nicht nur Sozialhilferechtskenntnisse notwendig, sondern Kenntnisse und Fähigkeiten, die etwas mit der effizienten und rechtmäßigen Abwicklung des Vorgangs insgesamt zu tun haben

Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten

Die tatsächliche Leistung/ das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters im Verwaltungsbetrieb hängt ab von

- den **Leistungsbedingungen** wie etwa Lärmeinflüsse, Temperatureinflüsse, Emissionseinflüsse, sonstige ergonomische Faktoren,
- dem **Leistungsvermögen** (u.a. psychomotorisches / geistiges / affektives Leistungspotential)

und von seiner

- **Leistungsbereitschaft** (Willen, das vorhandene Leistungsvermögen auch tatsächlich zur Aufgabenverfüllung im Verwaltungsbetrieb einzusetzen)

Auch wenn ein Mitarbeiter über ein hervorragendes Leistungsvermögen verfügt, kann die tatsächliche Leistung unzureichend sein. Z. B. wegen schlechter Bezahlung, wegen privater Probleme, wegen der Konflikte mit den Kollegen.

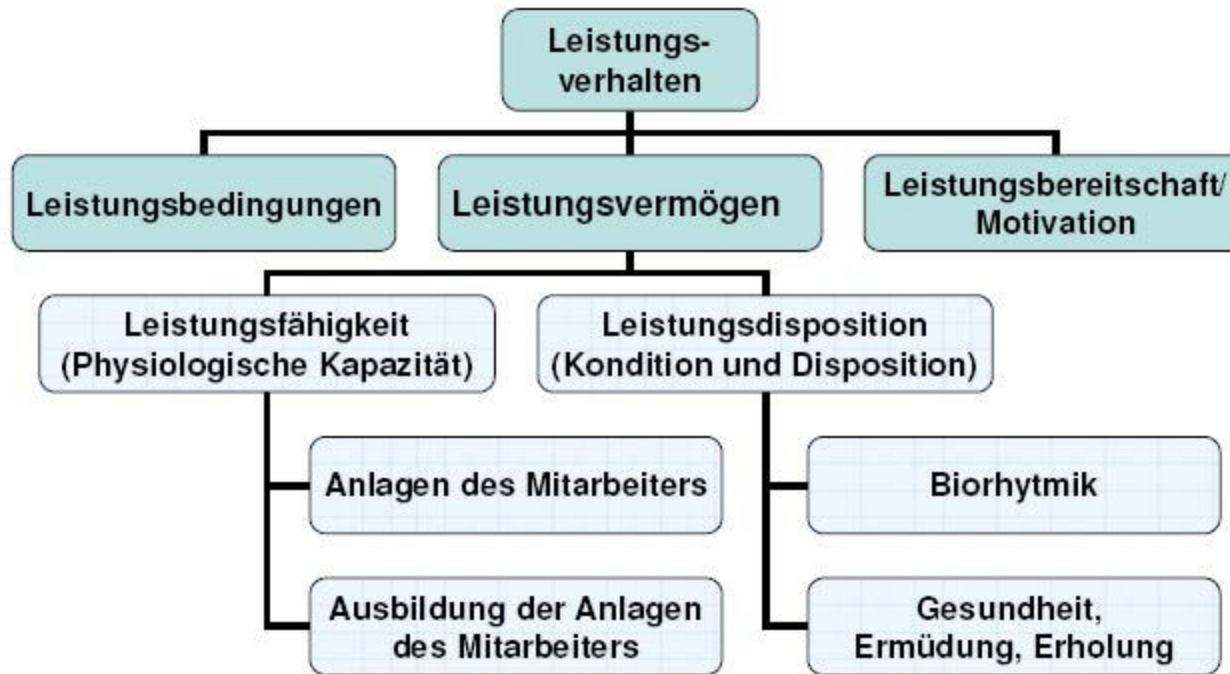


Abb: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung, in: Jung, H. (2003), S. 197

Die physiologische Leistungskurve

Das Leistungsvermögen unterliegt im Tagesverlauf starken Schwankungen. Bei einem "normalen" Tagesrhythmus, was das Aufstehen und Zu Bett Gehen angeht, ist der Leistungshöhepunkt zwischen 9 und 10 Uhr am Vormittag. In einer deutlich abgeschwächten Form tritt ein Leistungshöhepunkt nochmals gegen 19 Uhr auf.

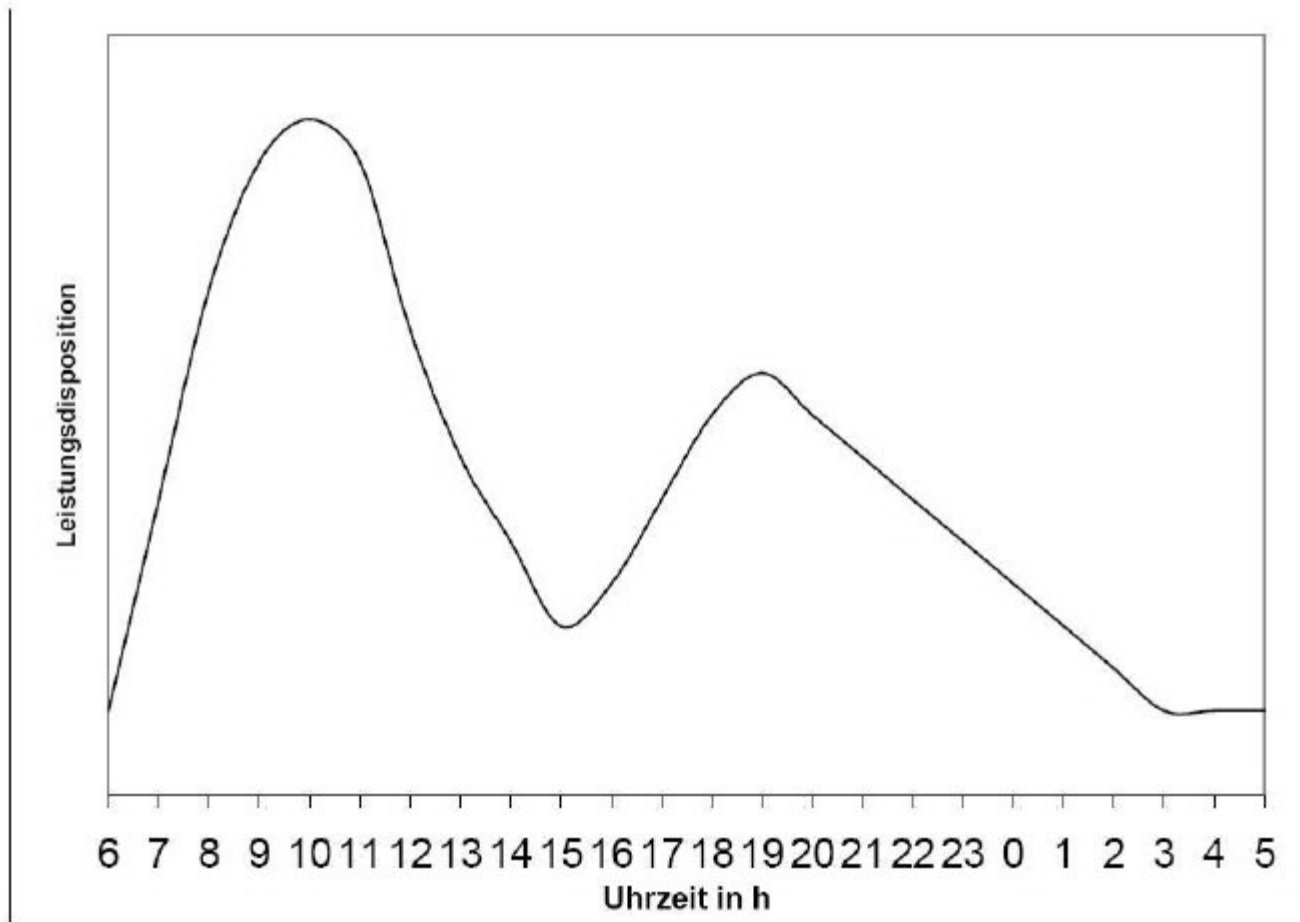


Abb.1: Physiologische Leistungskurve – Beziehung zwischen Tageszeit und Leistungsbereitschaft (in Anlehnung an *Rothfuchs* 1995, S.135)

Motivationstheorien - Die Bedürfnishierarchie nach Maslow

Es gibt eine Vielzahl von Erklärungsansätzen für Leistungsbereitschaft bzw. fehlende Leistungsbereitschaft, die wir hier auch nicht ansatzweise darstellen können. Ein klassischer und weit verbreiteter Ansatz ist die Motivationstheorie von Maslow. Danach werden "höhere" Bedürfnisse als Motivationsschub erst wirksam, wenn die "niedrigeren" Bedürfnisse befriedigt sind. Umgekehrt gilt: Menschen, die "niedrigere" Bedürfnisse bereits befriedigt haben, sind nur noch über "höhere" Bedürfnisse zusätzlich zu motivieren.



Motivationstheorien - Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

Fragestellung:

Wie sind die Bedingungen der Arbeitssituation und der Organisation zu gestalten, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen?

Methode:

Empirisches Vorgehen. Interviews mit 200 Ingenieuren und Buchhaltern über kritische Vorfälle. Qualitative Inhaltsanalyse zur Ermittlung von Schlüsselfaktoren.

Ergebnisse:

- Motivatoren: Sind sie vorhanden, entsteht Zufriedenheit und Motivation
- Hygienefaktoren: Fehlen Sie entsteht Unzufriedenheit. Sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt und erzeugen keine Motivation.



© Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen (2003)

Zusammenfassung Mensch und Leistung

Leistung ist das in einer bestimmten Zeiteinheit erbrachte Arbeitsergebnis und zwar nach quantitativen (z.B. Anzahl der Bescheide und Anzahl der Seiten) und qualitativen (Verständlichkeit für den Bürger, rechtliche Korrektheit, Folgerichtigkeit der Begründung) Maßstäben.

Die erwarteten Leistungen können Mitarbeiter nur dann erbringen, wenn Sie über gute kognitive, psychomotorische und affektive Anforderungen verfügen.

Bei den kognitiven Anforderungen unterscheiden wir: Anforderungen des Wissens, des Verstehens, des Anwendens, der Analyse, der Synthese und der Fähigkeit zur Evaluierung.

Die tatsächliche Leistung/ das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters im Verwaltungsbetrieb hängt ab von

- den **Leistungsbedingungen:** Lärmeinflüsse, Temperatureinflüsse, Emissionseinflüsse, sonstige ergonomische Faktoren.
- dem **Leistungsvermögen:** Damit meinen wir das psychomotorisches / geistiges / affektives Leistungspotential.
- von seiner **Leistungsbereitschaft:** Willen, das vorhandene Leistungsvermögen auch tatsächlich zur Aufgabenverfüllung im Verwaltungsbetrieb einzusetzen.

Das Leistungsvermögen unterliegt im Tagesverlauf starken Schwankungen. Bei einem "normalen" Tagesrhythmus, was das Aufstehen und Zu Bett Gehen angeht, ist der Leistungshöhepunkt zwischen 9 und 10 Uhr am Vormittag. In einer deutlich abgeschwächten Form tritt ein Leistungshöhepunkt nochmals gegen 19 Uhr auf.

Es gibt eine Vielzahl von Erklärungsansätzen für Leistungsbereitschaft bzw. fehlende Leistungsbereitschaft. Ein klassischer und weit verbreiteter Ansatz ist die Motivationstheorie von Maslow. Danach werden "höhere" Bedürfnisse als Motivationsschub erst wirksam, wenn die "niedrigeren" wie etwa die physiologischen Bedürfnisse (Durst, Hunger) befriedigt sind. Umgekehrt gilt: Menschen, die "niedrigere" Bedürfnisse bereits befriedigt haben, sind nur noch über "höhere" Bedürfnisse zusätzlich zu motivieren. Das höchste Bedürfnis ist danach das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit.

Die Herzberg Studie kam zu folgenden Ergebnissen. Wir müssen unterscheiden zwischen:

- **Motivatoren:** Sind sie vorhanden, entsteht Zufriedenheit und Motivation. Dazu zählen Leistungserfolg, Anerkennung, der Inhalt der Arbeitsaufgabe und die Verantwortung, weniger das Gehalt
- **Hygienefaktoren:** Fehlen Sie oder sind negativ geprägt , entsteht Unzufriedenheit. Sie werden als selbstverständlich vorausgesetzt und erzeugen keine Motivation. Dazu gehören unter anderem die Arbeitsbedingungen und die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

Sachmitteleinsatz

Gebäude



Mobiliar



Büromaschinen



Aktenablage und
-zugang



Formulare



Sachmittel
und
Nachhaltigkeit



Gestaltungsmaxime Gebäude

- Gestaltungsmaxime: Gebäude und innerhalb der Gebäude die Dienststellen so anordnen, dass die Kunden sie möglichst bequem erreichen können (mit dem geringstmöglichen Fahrten- und Laufaufwand).
- Publikumsintensive Dienstleistungen gehören in die unteren Geschosse
- Zielkonflikt mit Wirtschaftlichkeit, da für den Bürger die dezentrale Anordnung von Verwaltungseinrichtungen am günstigsten ist, für den Verwaltungsbetrieb jedoch die Zentralisierung der Gebäude und Dienststellen. Die Nebenkosten sind bei zentraler Unterbringung niedriger.
- Gute Orientierungshilfen für die Kunden (Beschilderung, grafische Hinweise) sind außerhalb und innerhalb des Gebäudes wichtig.

Räume und Mobiliar

Gestaltungsmaxime ist in erster Linie die ergonomische Gestaltung, d.h. die Ausrichtung an den Eigenarten und Fähigkeiten des menschlichen Organismus. Ausführliche Hinweise zur ergonomischen Gestaltung von Räumen und Arbeitsplätzen können wir unter folgender WEB-Adresse finden: www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online . Wir stützen uns im Folgenden auf diese Darstellung.

Raumklima

- ✓ Die Raumtemperatur muß mindestens 20° und darf höchstens 26° Celsius im Sommer betragen.
- ✓ Die Luftfeuchtigkeit sollte zwischen 50 und 65 % liegen.
- ✓ Zugluft ist zu vermeiden.
- ✓ Arbeitsmittel dürfen zu keiner erhöhten Wärmebelastung führen.
- ✓ Fenster sollten zu öffnen sein und Sonnenschutzvorrichtungen haben.
- ✓ Klimaanlage sollten individuell am Arbeitsplatz einstellbar sein.
- ✓ Sie müssen mindestens zweimal jährlich gewartet werden.

● **Grün- und Wasserpflanzen** verbessern das Raumklima und sorgen für Luftfeuchtigkeit. Einige wirken luftreinigend.

Arbeitstisch

- ✓ Die richtige Tischhöhe sowie ausreichend Beinfreiraum ermöglichen eine ergonomisch günstige Arbeitshaltung.
- ✓ Die Arbeitsfläche muß mindestens 160 x 80 cm groß und reflexionsarm sein.
- ✓ Gut sind höhenverstellbare Tische, die das Prüfsiegel "TÜV Rheinland - Ergonomie geprüft" garantiert.
- ✓ Besser noch sind Arbeitsplätze, an denen die Arbeit im Sitzen oder Stehen möglich ist.

Arbeitstische müssen **ausreichend groß** sein, um Unterlagen, [Bildschirm](#), [Tastatur](#), [Maus](#) und sonstige Arbeitsmittel wie Telefon **den jeweiligen Aufgaben entsprechend** übersichtlich anzuordnen. Das erspart Zeit, erleichtert die Arbeit, und die [Bildschirmarbeitsverordnung](#) verlangt es. Auch die **Höhe der Arbeitsfläche** muß auf die **Körpergröße** des Nutzers bzw. der Nutzerin abgestimmt sein.

Arbeitsstuhl

- ✓ Ein falscher Stuhl ist u.a. ein Risikofaktor für Muskel- und Skeletterkrankungen.
- ✓ Wer richtig sitzt, wechselt häufig die Haltung.
- ✓ Der ergonomisch gestylte Stuhl unterstützt dynamisches Sitzen.
- ✓ Die Sitzhöhe sollte stufenlos von 42 bis 53 cm verstellbar sein.
- ✓ Das GS-Zeichen garantiert die Mindestanforderungen.

Wer in seinem Arbeitsleben täglich sitzt, gefährdet seine Gesundheit. Auch die Wahl des falschen Arbeitsstuhles spielt dabei eine Rolle. Ständige "Bildschirmhocker" müssen für **Dynamik beim Sitzen** sorgen. Voraussetzung dafür schafft ein **Stuhl, der sich der Bewegung anpaßt** und den Körper so stützt.

Sitzhaltung

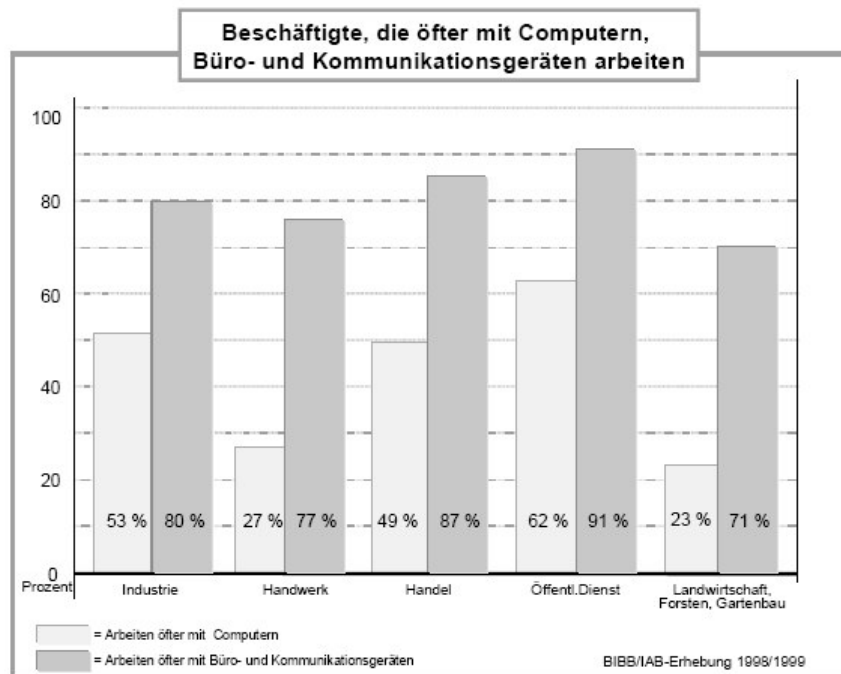
Eine Veränderung der Sitzhaltung entlastet die Bandscheiben. Das nach vorne geneigte Sitzen wird zwar subjektiv als besonders bequem empfunden, belastet die Wirbelsäule aber am meisten. Aufrechtes Sitzen entlastet sie dagegen, beansprucht allerdings die Rückenmuskulatur stärker. Am wenigsten schadet die zurückgelehnte Sitzhaltung, doch auch sie sollte nicht zu lange eingenommen werden. **Wer die Sitzhaltung häufig wechselt, vermeidet statische Belastungen der Wirbelsäule und der Rückenmuskulatur.**



*(Bild: Dynamisch Sitzen,
Quelle: Grahl GmbH 1999)*

Ergonomische Gestaltung des Einsatzes von Büromaschinen

Im Jahr 1999 arbeiteten bereits 62 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst öfter mit Computern und damit auch mit einem Bildschirmgerät. Die rechtlichen Regelungen für Bildschirmarbeitsplätze greifen bereits dann, wenn Vollzeitbeschäftigte arbeitstäglich 1-2 Stunden am Bildschirmgerät arbeiten



Erstmals per Gesetz und geregelt Seit Ende 1996 ist die Bildschirmarbeitsverordnung in Kraft und regelt erstmalig gesetzlich den Gesundheitsschutz bei der Bildschirmarbeit. Sie konkretisiert die Bestimmungen des [Arbeitsschutzgesetzes](#).

Sehen, Sitzen und Streß sind häufige Probleme Bildschirmarbeit erhöht die Konzentration bei der Informationsverarbeitung, bedeutet für die [Augen](#) eine starke [Beanspruchung](#) und ist häufig verbunden mit langem Sitzen ohne Bewegung. Die Bildschirmarbeitsverordnung enthält Regelungen für optimale Sehbedingungen sowie zur Vermeidung von [Zwangshaltungen](#) und erhöhtem [Streß](#).

Mindestanforderungen Gestaltung	für	<p>Die Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze und der Bildschirmarbeit soll sich an den Gestaltungsregeln der Verordnung und ihres Anhangs ausrichten. Hier sind Mindestanforderungen genannt zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Arbeitsmitteln: Bildschirmgerät und Tastatur, Arbeitstisch und Arbeitsstuhl ●Arbeitsumgebung: Bewegungsraum, Beleuchtung, Lärm, Klima, Strahlung ●Zusammenwirken Mensch - Arbeitsmittel: Software und Arbeitsaufgaben
Täglicher Arbeitsablauf		<p>Große Bedeutung für den vorbeugenden Gesundheitsschutz hat die Anforderung, den täglichen Arbeitsablauf durch Tätigkeitswechsel oder regelmäßige Pausen zu gestalten. Bildschirmbezogene und andere Tätigkeiten sollten sich abwechseln, um die Augen zu entlasten und die Bewegung zu fördern. Kann dies nicht verwirklicht werden, sollten regelmäßig kurze Unterbrechungen der Bildschirmarbeit (Kurzpausen, Bildschirmpausen) stattfinden.</p>
Gefährdungsanalyse		<p>Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen ist eine grundlegende Pflicht des Arbeitgebers. Sie ist im Arbeitsschutzgesetz geregelt und wird in der Bildschirmarbeitsverordnung bezüglich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens, körperlicher Probleme und psychischer Belastungen konkretisiert. Es steht den für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb Verantwortlichen frei, welche Methoden sie zur Gefährdungsanalyse verwenden.</p>
Vorsorge und Brille		<p>Die Vorsorgeuntersuchung der Augen ist jetzt gesetzlich geregelt. Sie hat eine erhebliche Bedeutung für die Prävention, denn schlecht korrigierte Augen müssen am Bildschirm Vielfaches leisten und ermüden sehr viel schneller. Die Kosten der Untersuchung und der Sehhilfe, also Brille, die speziell für die Bildschirmarbeit notwendig wird, müssen vom Arbeitgeber getragen werden.</p>

Softwareprodukte sollten darüberhinaus den folgenden Grundsätzen gerecht werden:

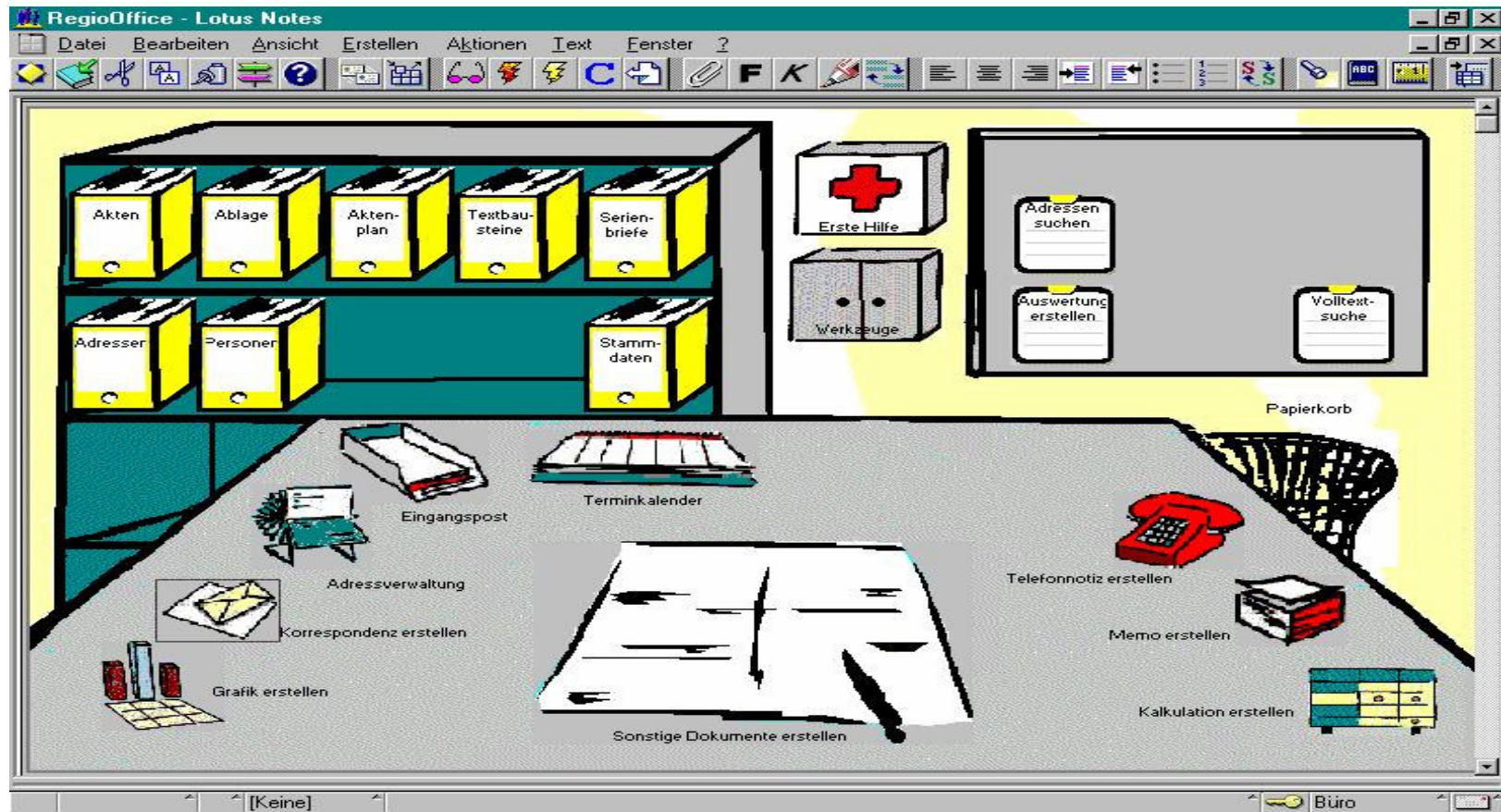
Aktuelle Grundsätze der Software-Ergonomie

- Aufgabenangemessenheit (suitability for the task)
- Steuerbarkeit (controllability)
- Individualisierbarkeit (suitability for individualisation)
- Selbstbeschreibungsfähigkeit (selfdescriptiveness)
- Erwartungskonformität (conformity with user expectations)
- Fehlerrobustheit (Error tolerance)
- Lernförderlichkeit (suitability for learning)

fett DIN-Norm 66234 Teil 8
(....) ISO-Norm 9241 Part 10

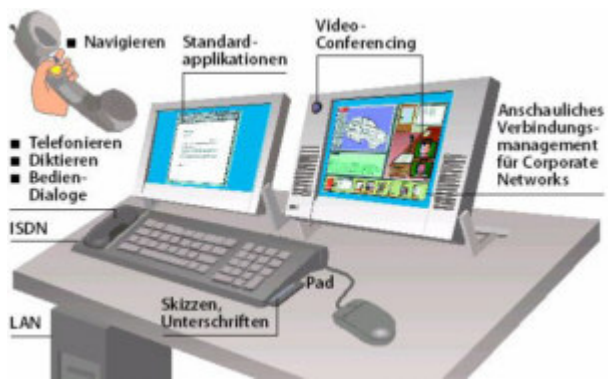
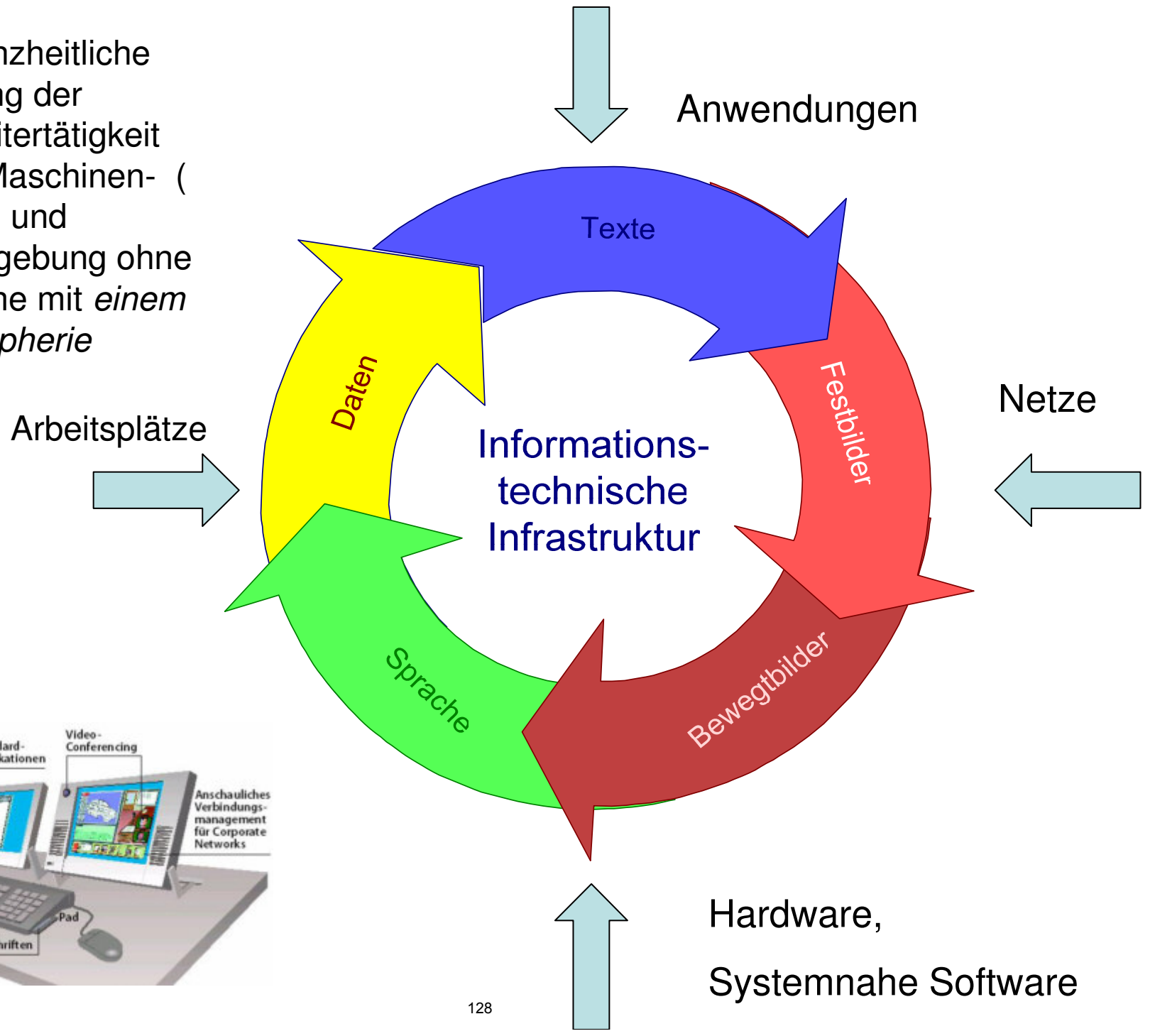


Im Büro der Vergangenheit mußten die meisten Bürofunktionen per Hand, mit Schreibmaschine und mit dem Telefon erledigt werden.



Wir haben es heute mit einer informationstechnischen Infrastruktur zutun, bei der die Funktionen Kopieren, Faxen, Telefonieren, Audio- und Videoübertragung, Fach- und Bürounterstützung über Arbeitsplatzcomputer und Server sowie Zugriff auf Informationen (Akten, papiergebundene Publikationen) zumeist noch auf verschiedene Systeme verteilt sind . Es werden Fachanwendungen und Büroanwendungen zu unterstützen

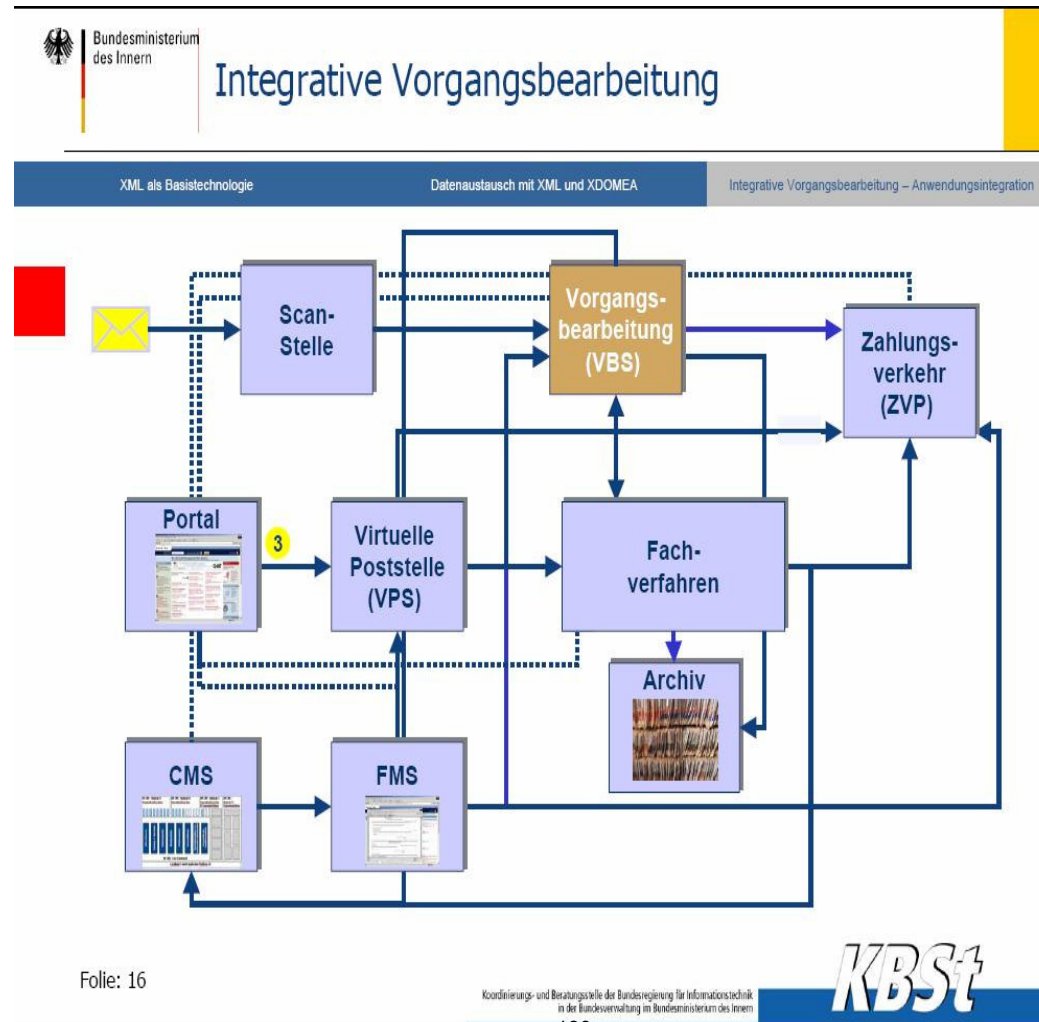
Zukunft: Ganzheitliche Unterstützung der Sachbearbeitertätigkeit durch eine Maschinen- (Hardware-) und Softwareumgebung ohne Medienbrüche mit *einem Gerät + Peripherie*



Erwartete Funktionalität der Technikunterstützung

•Textverarbeitung	•Tabellenkalkulation	•Grafik	•E-Mail
•Faxversand und -empfang	•Telefonieren	•Videokonferenz	•Elektronische Vorgangsbearbeitung
•Elektronisches Archivieren und Wiederfinden von Dokumenten	•Elektronische Zahlungsvorgänge	•Zugriff auf Kundeninformationen	•Zugriff auf Fachinformationen

Im Rahmen der integrierten elektronischen Vorgangsbearbeitung gibt es keine Medienbrüche mehr. Ein Content Management System für Inhalte und ein Financial Management System für die Finanzen sind gleichfalls integriert.



Aktenablage und Aktenzugang

Es gibt im Verwaltungsbetrieb Systeme von dezentraler und zentraler Aktenablage und Aktenzugang.

Kriterium ist die Frage des möglichst raschen Zugriffs für eine maximale Anzahl von potentiellen Benutzern.

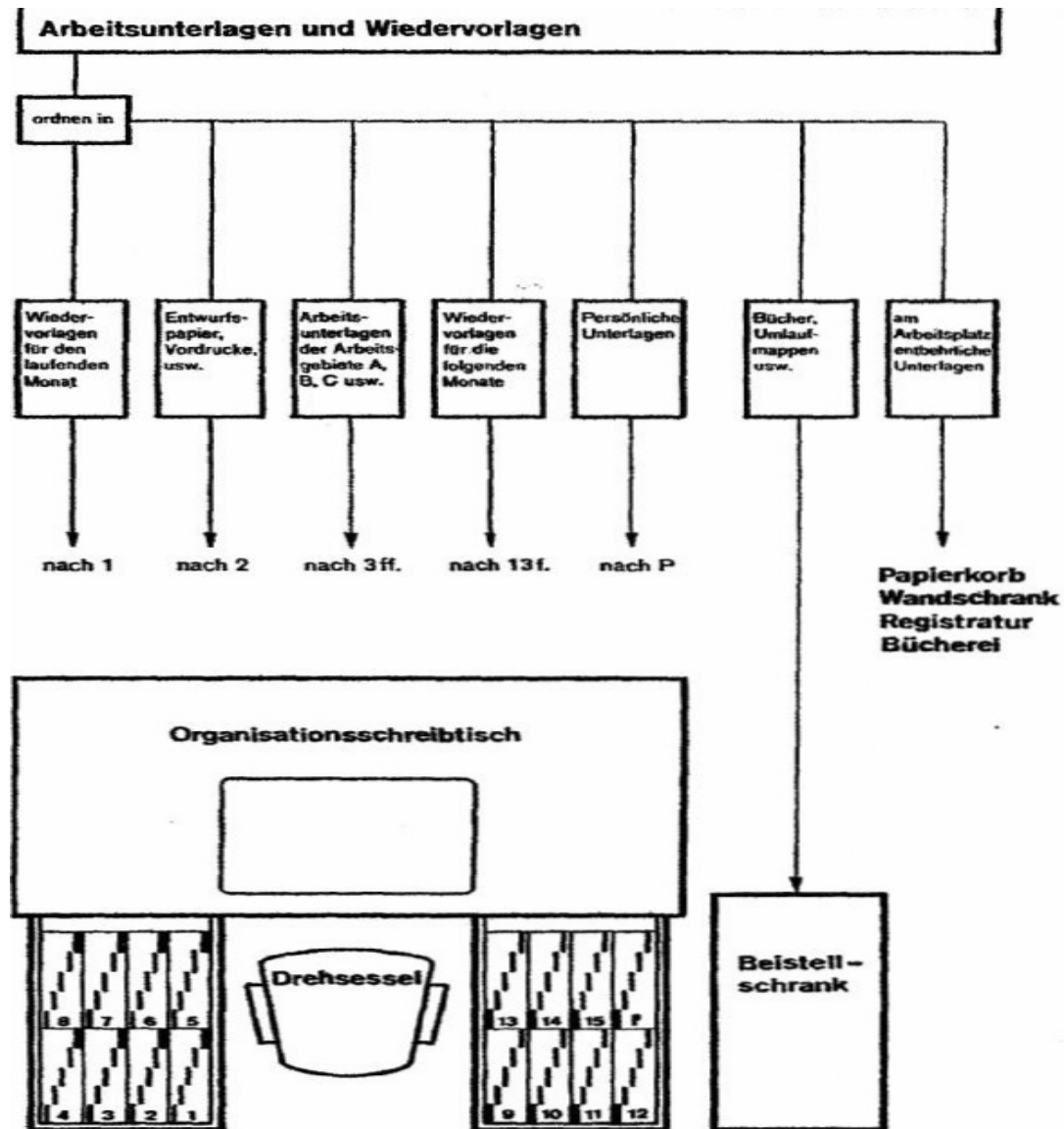
Rascher Zugriff spricht für dezentrale Aktenführung, Maximierung der Anzahl potentieller Benutzer für eine zentrale Aktenführung.

Elektronisches Speichern und Auffinden von Akten ermöglicht einen komfortablen Zugriff unabhängig von Zeit und Ort nach Maßgabe komfortabler Suchkriterien und löst damit diesen Widerspruch auf.

Schreibtischordnung konventionell

Für einen konventionell eingerichteten Schreibtisch ist wichtig, dass die Arbeitsunterlagen systematisch geordnet werden. Auf dem Schreibtisch selbst sollten sich nur Vorgänge befinden, die unmittelbar bearbeitet werden. Das Vorhandensein eines Stapels von Vorgängen/ Akten lässt auf eine schlechte Organisation der Arbeit schließen. Aktuell nicht bearbeitete Vorgänge gehören in eine Wiedervorlage. Andernfalls entsteht Suchzeit und es werden immer wieder Vorgänge aufgegriffen, die letztlich doch nicht bearbeitet werden.

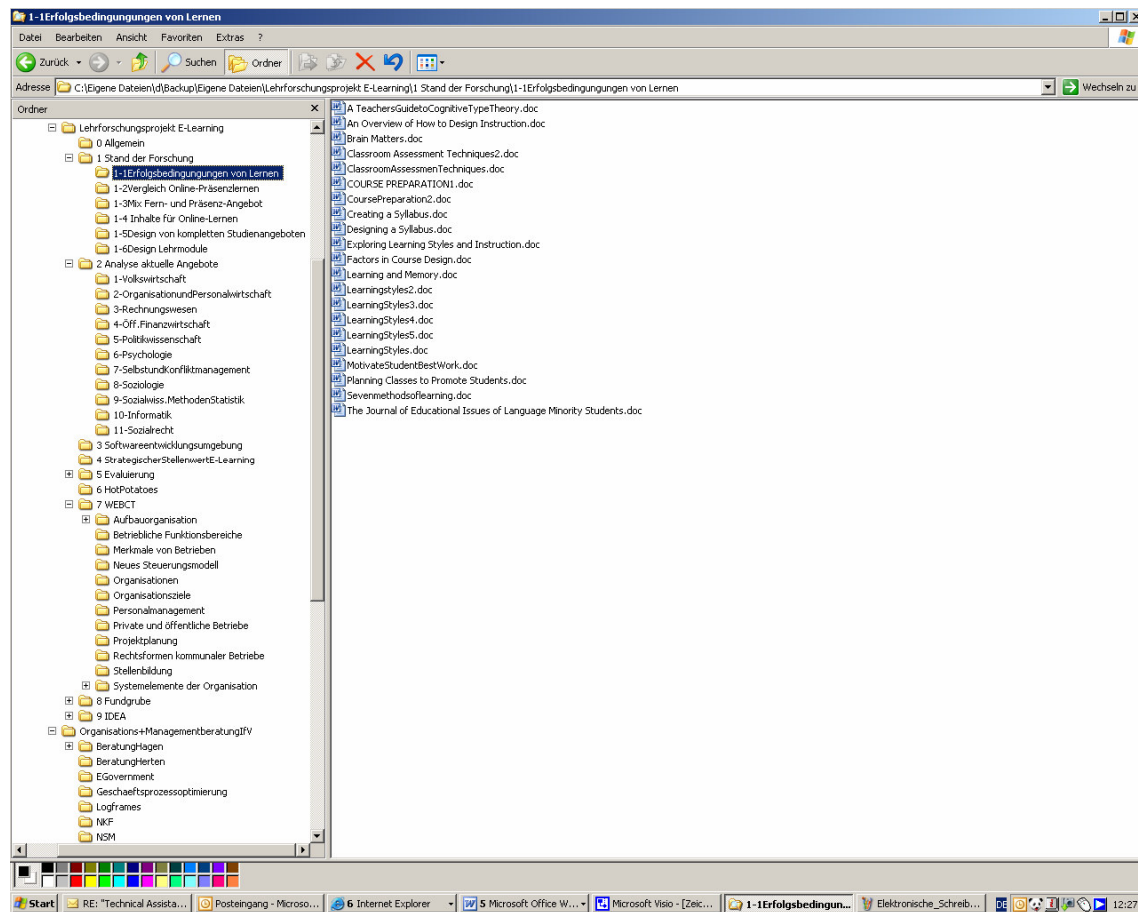
Abb.1 Konventionelle Schreibtischordnung



Schreibtischordnung in der eigenen elektronischen Dateiumgebung

Werden Dateien auf einem persönlich zugeordneten Speichermedium gespeichert, so sollte auch dafür eine nach systematischen Kriterien (Fachgebiet, Regionalgliederung etc.) gestaltete Gliederung vorhanden sein. Weiterhin ist wichtig, dass Konventionen für die Benennung von Dateien vorhanden sind und eingehalten werden.

Abb.2 Elektronische Dateiumgebung



Elektronische Dokumentenmanagementsysteme

In den nächsten Jahren ist mit der Einführung von Elektronischen Dokumentenmanagementsystemen auf breiter Front zu rechnen. Hier sind Posteingang, elektronische Vorgangsbearbeitung auch mit mehreren Bearbeitern, Postversand, Aktenablage und Suchfunktionen in einer Softwareumgebung wie anliegend dargestellt integriert.

Abb.3 Elektronisches Dokumentenmanagementsystem

The screenshot displays the DocuWare software interface. On the left, a file explorer window titled 'besprechungen' shows a folder structure with documents like 'REPORT.PDF 1', 'VISION.PPT 1', 'WHITE PAPER 44', and 'EINGANGSRECH'. Below this, a list of documents is shown with columns for document name, page count, and date. The main window on the right, titled 'DOCU0005.001 - DocuWare Viewer', displays a scanned invoice ('Rechnung') from 'peters ENGINEERING'. The invoice includes a date stamp '05.10.2005, 09:44 GEPÜFT', a cost center '12030', and a type '3305'. It lists services such as 'Travel Distance per km and Person', 'Technician per Day', and 'Spare Parts as agreed'. A table at the bottom right of the invoice summarizes the costs, with a total amount of 47,891.42 EUR circled in red. The interface also shows a sidebar with navigation icons and a status bar at the bottom indicating 'Single Page TIFF Image. Seite Nr. 1 von 1, 300x300dpi, 209x297mm, Herkunft: Unb (0%, 20%)'.

Vordrucke

Sind geeignet

- den Erfassungsaufwand zu reduzieren und ersparen damit Schreibearbeit
- den Arbeitsablauf zu steuern
- die Vollständigkeit der erforderlichen Angaben zu unterstützen

Für fast alle Geschäftsvorgänge eine Verwaltungsbetriebe kommen deshalb Vordrucke zum Einsatz. Vordrucke, die von externen Kunden des Verwaltungsbetriebes auszufüllen sind, müssen für die Zielgruppe **verständlich** sein. In der Zukunft werden die externen Kunden des Verwaltungsbetriebes erwarten, dass Vordrucke elektronisch über das Internet abrufbar sind und nach dem Ausfüllen mit rechtsverbindlicher Unterschrift (elektronische Signatur) an den Verwaltungsbetrieb zurückgesendet werden können Immer mehr Kommunen und staatliche Behörden sind dabei, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Abb.1 Beispiel für ein Formular, dass Online übersendet werden kann

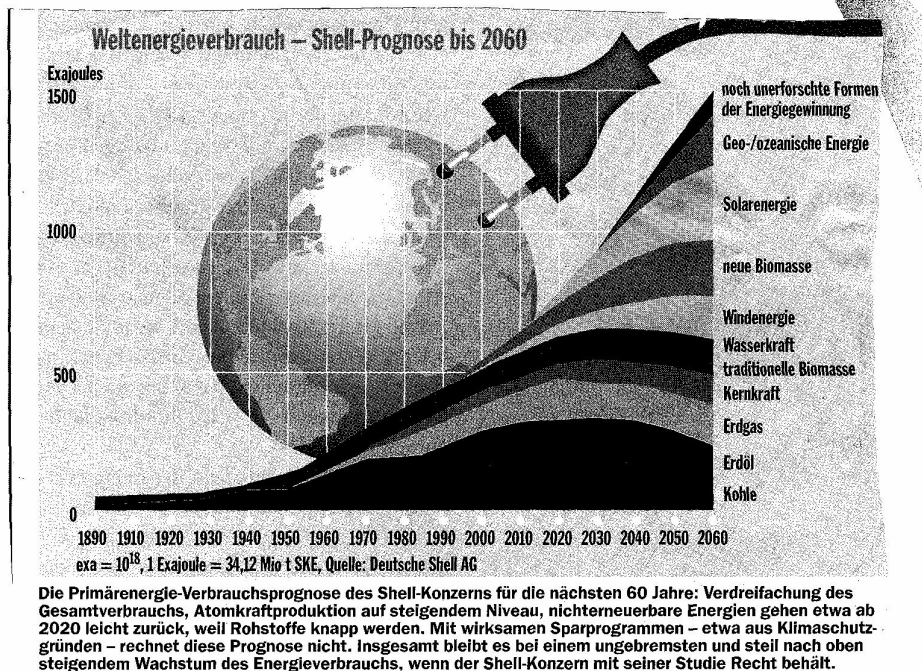
Zeile			2006		
1	Fallart	Steuernummer	Unterfallart		
2	11	321/5100/1036	58		
3					
4	30 Eingangsstempel oder -datum				
5	Umsatzsteuer-Voranmeldung 2006				
6	Voranmeldungszeitraum				
7	bei monatlicher Abgabe bitte ankreuzen bei vierteljährlicher Abgabe bitte ankreuzen				
8	06 01 Jan.	06 07 Juli	06 41 I. Kalender- vierteljahr		
9	06 02 Feb.	06 08 Aug. <input checked="" type="checkbox"/>	06 42 II. Kalender- vierteljahr		
10	06 03 März	06 09 Sept.	06 43 III. Kalender- vierteljahr		
11	06 04 April	06 10 Okt.	06 44 IV. Kalender- vierteljahr		
12	06 05 Mai	06 11 Nov.			
13	06 06 Juni	06 12 Dez.			
14	Finanzamt				
15	Hagen				
16	Unternehmer – Anschrift der Betriebsstätte – Telefonnummer				
17	Name Hasenritter				
18	Straße Döbergstr.4				
19	Postleitzahl (Inland)	Ort	Postleitzahl (Ausland)		
20	5 8 0 8 9	Hagen			
21	Telefon	E-Mail			
22	204214	hasenritter@t-onli			
23	Berichtigte Anmeldung (falls ja, bitte ankreuzen)		10 <input type="checkbox"/>		
24	Belege (Verträge, Rechnungen, Erläuterungen usw.) sind beigelegt bzw. werden gesondert eingereicht (falls ja, bitte ankreuzen)		22 <input checked="" type="checkbox"/>		
25	I. Anmeldung der Umsatzsteuer-Vorauszahlung				
26	Lieferungen und sonstige Leistungen (einschließlich unentgeltlicher Wertabgaben) Steuerfreie Umsätze mit Vorsteuerabzug Inneregemeinschaftliche Lieferungen (§ 4 Nr. 1 Buchst. b UStG) an Abnehmer mit USt-IdNr. neuer Fahrzeuge an Abnehmer ohne USt-IdNr. neuer Fahrzeuge außerhalb eines Unternehmens (§ 2a UStG)	Bemessungsgrundlage ohne Umsatzsteuer	Steuer		
27		volle EUR	EUR	Ct	
28		41	-		
29		44	-		
30	49	-			

Sachmitteleinsatz und Nachhaltigkeit

Im globalen Maßstab sind die natürlichen Lebensgrundlagen künftiger Generationen durch übermäßigen Ressourcenverbrauch und die erhebliche Emission von Schadstoffen existentiell gefährdet.

Der Weltenergieverbrauch wird voraussehbar weiter drastisch ansteigen.

Abb.1 Prognose des Weltenergieverbrauchs bis 2060



18

BUNDMagazin 1/2000

In weiten Teilen der Welt werden die Wasservorräte alsbald erschöpft sein.

Die Verwaltungsbetriebe müssen durch entsprechende Handlungskonzepte einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten:

- Reduktion des Energieverbrauch durch Minimierung umweltschädlicher Transportleistungen und durch Minimierung des Energieverbrauch in der Gebäudebewirtschaftung. Sicherstellung des Energiebedarfs durch nachwachsende Rohstoffe, Windenergie und Sonnenenergie im Gemeindegebiet.
- Reduktion des Verbrauch von Wasser.
- Reduktion des Verbrauches von Holz/Papier („papierloses Büro“).

Das nachfolgende Beispiel stellt exemplarisch für die Stadt Berlin dar, wie der Energieverbrauch reduziert werden kann. Berlin hat dieses Konzept mittlerweile auf die gesamte Schulverwaltung übertragen.

Abb.2 Reduktion des Energieverbrauchs in der Haftanstalt Tegel

29. April 2004

JVA Tegel senkt Energiekosten um 600.000 Euro

Berliner Energieagentur vermittelt Energiesparpartnerschaft erstmals an ein Berliner Gefängnis

Durch Vermittlung der Berliner Energieagentur wird am morgigen Donnerstag in Berlin erstmals ein Energiespar-Garantievertrag zwischen einer Justizvollzugsanstalt und einem privaten Energiedienstleistungsunternehmen geschlossen. Die **JVA Tegel** und die **Siemens Building Technologies GmbH & Co. oHG** gehen damit eine Energiesparpartnerschaft ein, die der JVA jährliche Energiekosteneinsparungen in Höhe von über 600.000 Euro garantiert.



Siemens wird in den nächsten Monaten rund 2,7 Mio. Euro in die Erneuerung energietechnischer Anlagen investieren. Damit werden die Energiekosten der JVA nachhaltig gesenkt. Die Investition refinanziert sich über die 12-jährige Vertragslaufzeit aus einem Teil der eingesparten Energiekosten. 27 % der Energieeinsparungen kommen der JVA direkt zugute. Das entspricht einer Haushaltsentlastung von jährlich über 160.000 Euro.

Die Berliner Energieagentur unterstützte und beriet die JVA in allen Phasen des Vorhabens. Zu Beginn erfassten die Ingenieure der Berliner Energieagentur die grundlegenden gebäude- und energiespezifischen Daten. In Kooperation mit der JVA wurden die technisch-wirtschaftlichen Zielvorstellungen definiert und ein Zeitplan festgelegt. Das Vorhaben wurde öffentlich ausgeschrieben. Die Berliner Energieagentur verglich und verhandelte die Angebote in enger Zusammenarbeit mit der JVA und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Schließlich wurde eine Vergabeempfehlung abgegeben.

"Die Energiesparpartnerschaft ermöglicht uns nicht nur die Optimierung der Energietechnik, ohne selbst zu investieren, sondern entlastet dazu auch nachhaltig unseren Haushalt", so Klaus Lange-Lehngut, Leiter der JVA Tegel. Sollte Siemens die garantierten Einsparungen in Zukunft sogar übertreffen, teilen sich beide Vertragspartner die zusätzliche Einsparung zu gleichen Teilen.

Die JVA Tegel ist mit 1.569 Haftplätzen und einer Belegung von ca. 1.700 Gefangenen die Justizvollzugsanstalt in der Bundesrepublik Deutschland. Bei dem Energiesparkonzept für die etwa 14 Fußballfelder große Anstalt werden insbesondere die Sicherheitsbelange berücksichtigt. So betreffen einige der Maßnahmen beispielsweise auch die Kontrollbeleuchtung der Außenmauern. Gleichzeitig wurde sichergestellt, dass der Unterbringungsstandard aufgrund der Einsparmaßnahmen nicht beeinträchtigt wird.

Mit der JVA Tegel hat die Berliner Energieagentur die 17. Berliner Energiesparpartnerschaft auf den Weg gebracht. Insgesamt wurden bereits 400 öffentliche Gebäude in dieses 1996 von Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Berliner Energieagentur entwickelte Modell integriert. Damit spart das Land jedes Jahr knapp 8 Mio. Euro seiner Energiekosten ein und erreicht eine Haushaltsentlastung von jährlich mehr als 2 Mio. Euro. Der Berliner Luft werden dadurch jedes Jahr über 40.000 Tonnen der umweltschädlichen Kohlendioxidemissionen erspart.

Zusammenfassung Sachmitteleinsatz

Die Gebäude und innerhalb der Gebäude die Dienststellen sind so anzuordnen, dass die Kunden sie möglichst bequem erreichen können. Publikumsintensive Dienstleistungen gehören in die unteren Geschosse.

Bei Räumen und Mobiliar ist Gestaltungsmaxime in erster Linie die ergonomische Gestaltung, d.h. die Ausrichtung an den Eigenarten und Fähigkeiten des menschlichen Organismus. Risiken ergeben sich vor allem aus einer falschen Sitzhaltung und den Belastungsfaktoren der Bildschirmarbeit.

Ergonomische Software ist aufgabenangemessen, steuerbar, individualisierbar, selbsterklärungsfähig, fehlerrobust und lernförderlich.

Wir haben es heute mit einer Informationstechnischen Infrastruktur zutun, bei der die Funktionen Kopieren, Faxen, Telefonieren, Audio- und Videoübertragung, Fach- und Bürounterstützung über Arbeitsplatzcomputer und Server zumeist noch auf verschiedene Systeme verteilt sind. Gleiches gilt für den Zugriff auf Informationen (Akten, papiergebundene Publikationen, elektronische Publikationen). Es werden Fachanwendungen und Büroanwendungen unterstützt. In Zukunft ist prägend die ganzheitliche Unterstützung der Sachbearbeitertätigkeit durch eine Maschinen- (Hardware-) und Softwareumgebung ohne Medienbrüche mit *einem Gerät + Peripherie*. Im Rahmen der integrierten elektronischen Vorgangsbearbeitung gibt es keine Medienbrüche mehr.

Elektronisches Speichern und Auffinden von Akten ermöglicht einen komfortablen Zugriff unabhängig von Zeit und Ort nach Maßgabe komfortabler Suchkriterien. In den nächsten Jahren ist mit der Einführung von Elektronischen Dokumentenmanagementsystemen auf breiter Front zu rechnen. Hier sind Posteingang, elektronische Vorgangsbearbeitung auch mit mehreren Bearbeitern, der Postversand, die Aktenablage und die Suchfunktionen in einer Systemumgebung integriert.

Vordrucke sind dafür geeignet

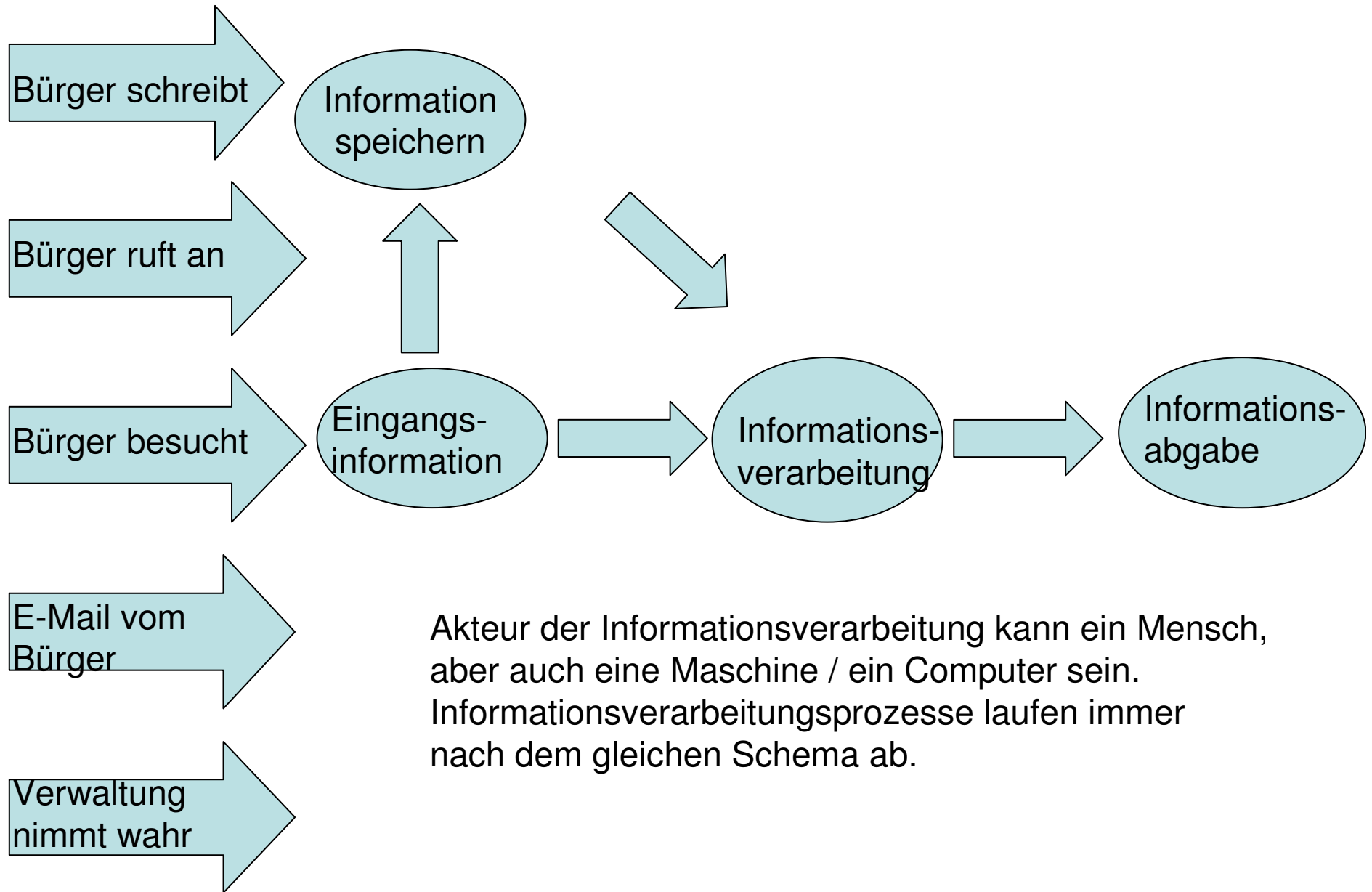
- den Erfassungsaufwand zu reduzieren und damit Schreibearbeit zu ersparen,
- den Arbeitsablauf zu steuern,
- die Vollständigkeit der erforderlichen Angaben zu unterstützen.

In der Zukunft werden die externen Kunden des Verwaltungsbetriebes erwarten, dass Vordrucke elektronisch über das Internet abrufbar sind und nach dem Ausfüllen mit rechtsverbindlicher Unterschrift (elektronische Signatur) an den Verwaltungsbetrieb zurückgesendet werden können.

Die Verwaltungsbetriebe müssen durch entsprechende Handlungskonzepte bei der Bewirtschaftung der Sachmittel einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten:

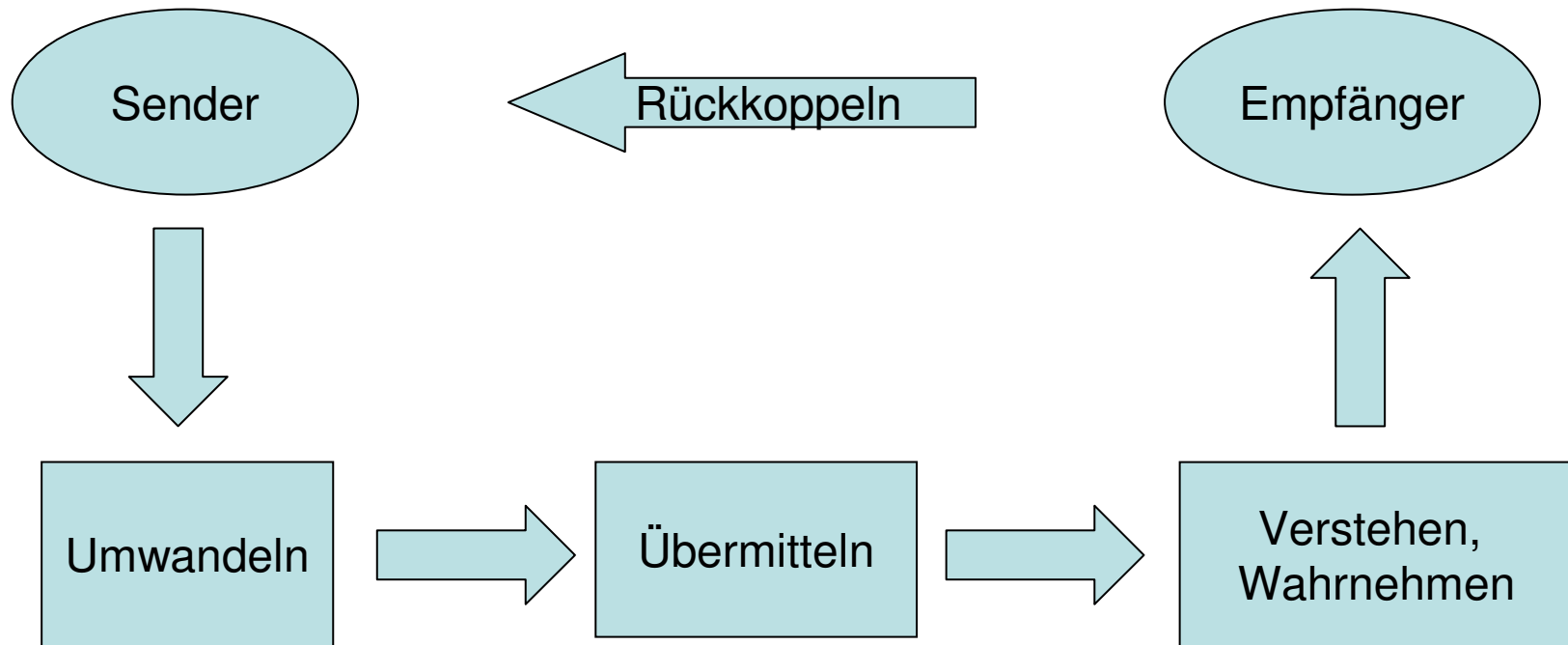
- Reduktion des Energieverbrauch durch Minimierung umweltschädlicher Transportleistungen und durch Minimierung des Energieverbrauch in der Gebäudebewirtschaftung. Der Energiebedarf ist zunehmend durch nachwachsende Rohstoffe, Windenergie und Sonnenenergie im Gemeindegebiet sicherzustellen .
- Reduktion des Verbrauch von Wasser.
- Reduktion des Verbrauches von Holz/Papier. Das Stichwort dafür ist das „papierlose Büro“.

Elemente eines Informationsverarbeitungsprozesses



Akteur der Informationsverarbeitung kann ein Mensch, aber auch eine Maschine / ein Computer sein. Informationsverarbeitungsprozesse laufen immer nach dem gleichen Schema ab.

Die Beziehung zwischen dem Sender und Empfänger von Sprache und Texten



Die Kundenbeziehungen zwischen Verwaltungsmitarbeitern und Bürgern sind in dieser Hinsicht sehr fehleranfällig. Der Bürger sagt etwas anderes als er in Wirklichkeit meint. Der Verwaltungsmitarbeiter nimmt die Mitteilung falsch wahr usw.

Informationen, Wissen und Wissensmanagement

Wir möchten zunächst in einer systematisierten Form anhand eines Beispiels darlegen, was Wissen ist und welcher Zusammenhang zwischen Information und Wissen besteht.

Wir müssen die Begriffe Zeichen, Daten, Informationen und Wissen im Rahmen einer Begriffshierarchie voneinander unterscheiden.

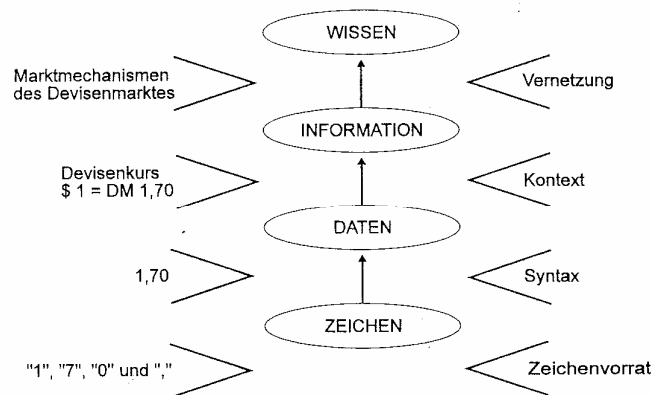
Zeichen bestehen aus Buchstaben, Ziffern und aus Sonderzeichen, also z.B. den Ziffern „1“, „7“ und „0“ und das Sonderzeichen „.“. Diese Zeichen sind für sich zusammenhanglos.

Daten bestehen aus einer Folge von Zeichen, die einen Sinnzusammenhang ergeben, also z.B. die Zahl 1,70.

Informationen sind als in den Kontext eines Problemzusammenhanges gestellte Daten. Das Datum 1,70 als Austauschverhältnis zwischen € und US Dollar ergibt eine Information.

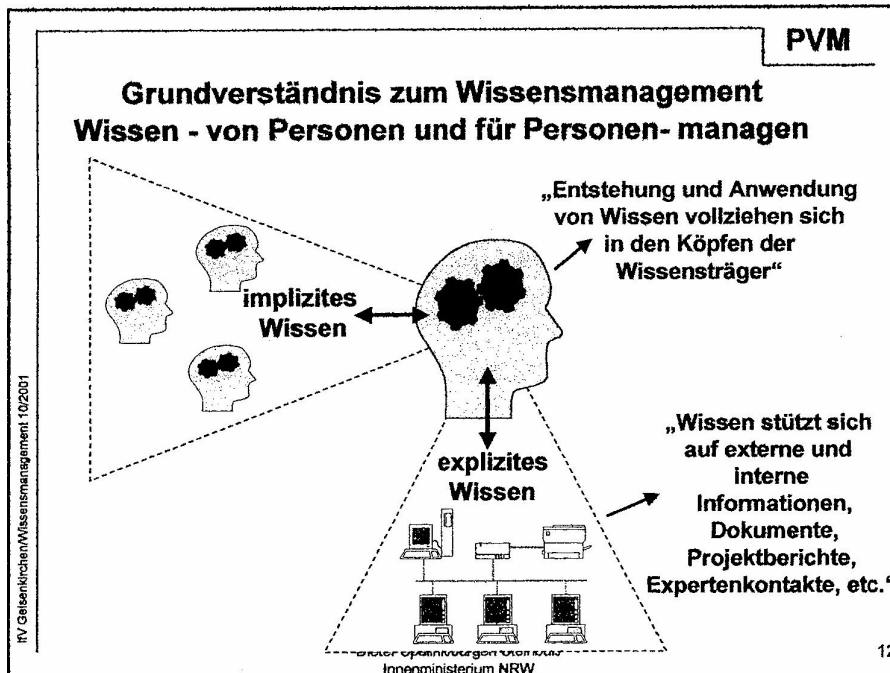
Wissen ergibt sich aus der Verarbeitung von Information im Rahmen von Modellen und Gesetzmäßigkeiten. Die Information über den Devisenkurs eröffnet dem Devisenhändler, wenn sie mit dem Wissen über Marktmechanismen an Devisenmärkten gekoppelt wird, die Möglichkeit, mit Erfolg zu spekulieren. Er weiß zum Beispiel, dass der Dollarkurs vermutlich steigen wird, wenn die Zinssätze in den U.S.A. deutlich über denen im EURO-Raum liegen, weil dann Ausländer verstärkt festverzinsliche Papiere

Abb. 1 Begriffshierarchie Zeichen, Daten, Information, Wissen



Weiterhin ist es analytisch sinnvoll, zwischen impliziten und expliziten Wissen zu unterscheiden.

Abb. 2 Implizites und Explizites Wissen



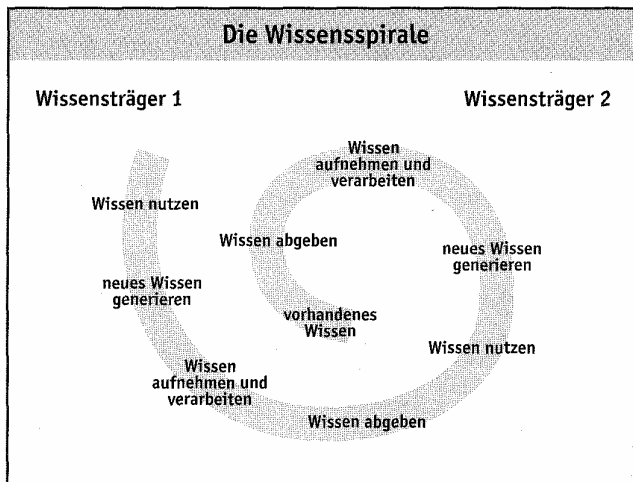
In den meisten globalen Organisationen ist das Thema „**Wissensmanagement**“¹ zur Zeit das wohl aktuellste Wort in Führungskreisen. Das Wissen der Organisation wird noch mehr als in der Vergangenheit zu einer Schlüsselgröße im Wettbewerb. Wie können wir vorhandenes Wissen nutzbar machen.? Einerseits steckt es in den Köpfen unserer Mitarbeiter. Andererseits liegt es elektronisch über Registraturen, Datenbanken, Intranets-, zunehmend auch über Dokumenten-Managementsystemen und schließlich über das Internet in einer nicht aufbereiteten Form wie in einem Steinbruch vor uns.

Gegenüber Schlüsselthemen der 90 er Jahre wie etwa dem Kernbegriff der „lernenden Organisation“ hat sich ein Faktor entscheidend verändert, der neue Antworten verlangt: Informationen und Wissen stehen unabhängig von Zeit und Ort in quantitativ und qualitativ neuen Größenordnungen zur Verfügung. Deshalb wächst die Organisation des Zugangs zu Wissen und der Nutzung von Wissen in eine neue und qualitativ anspruchsvollere Dimension hinein. Die vieldiskutierte Informationsüberflutung lässt sich anhand von zwei Beispielen verdeutlichen. In Organisationen verdoppeln sich die elektronischen Datenbanken alle 18 Monate und die Wochenendausgabe einer großen Tageszeitung bietet heute mehr Informationen als ein Mensch im 17. Jahrhundert während seines ganzen Lebens aufgenommen hat.

Um diese ständig steigende Informationsmenge zu bewältigen, stellt sich für Organisationen mehr denn je die Frage, welches Wissen für die Prozesse benötigt wird und auf welchem Wege diese Wissensbasis immer aktuell gehalten werden kann. Eine Antwort auf diese Fragen gibt das Wissensmanagement. Unter diesen Begriff fallen alle Aktivitäten, das im Organisationen vorhandene Wissen zu organisieren, strukturieren und allen Mitarbeitern bereitzustellen.

¹ Vgl. grundlegend zum Konzept des Wissensmanagements I. Nonaka, H. Takeuchi, The knowledge creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York 1995.

Abb. 3 Die Wissensspirale



Wissensmanagement zielt immer ganzheitlich auf Wissen. Wer unter Wissensmanagement das "Anzapfen" von Mitarbeitern oder das wahllose Sammeln von Daten in einer Datenbank versteht, wird schnell merken, dass es so nicht funktioniert. Erst wenn die kulturellen Voraussetzungen stimmen und die Mitarbeiter untereinander vernetzt sind, kann Wissen auf einer technologischen Basis gesammelt und archiviert werden. Wissen bleibt damit zwar weiterhin ein Machtfaktor, aber nun nicht mehr für den Einzelnen, sondern für die gesamte Organisation.

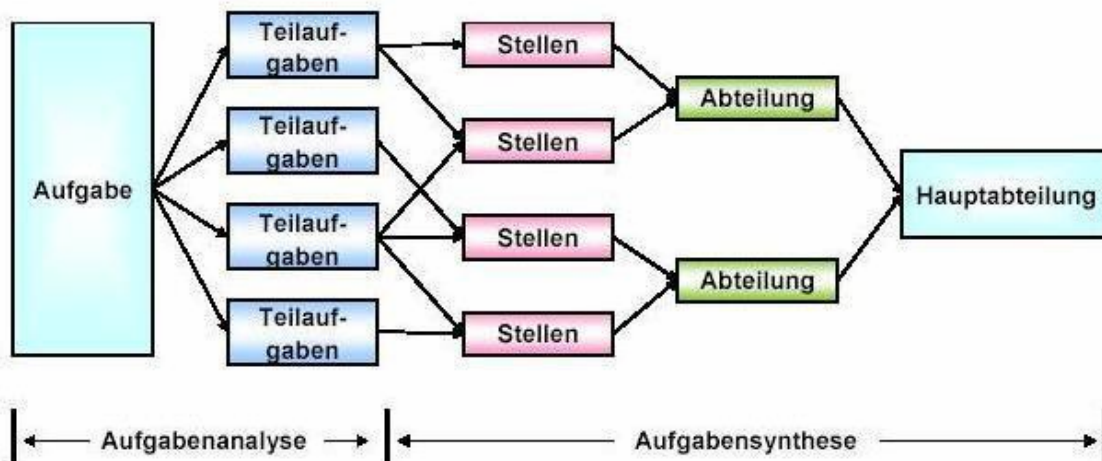
Wie aber kommen Organisationen zu einem echten und gelebten Wissensmanagement? Ein zentraler Lösungsansatz ist aus unserer Sicht das Leitbild der lernenden Organisationen. Ein lernendes Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass es auf Überraschungen aus seinem Umfeld gefasst ist, seinem Umfeld Überraschungen bereitet und sich ohne großen Aufwand schnell verändern kann. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Organisationskultur.

Stellenbildung und Stellenarten

Eine Stelle als organisatorisches Grundelement ist die kleinste Aktionseinheit in einer Organisation. Sie entsteht durch Zuordnung von Zielen / Aufgaben / Produkten zu einem Aktionsträger nach Maßgabe der Normalleistung eines durchschnittlich qualifizierten und motivierten Mitarbeiters (Stellenbildung) im Rahmen der Normalarbeitszeit. Das heißt in anderen Worten: Was ein durchschnittlicher Mitarbeiter auf das Jahr beispielsweise mit einer Normalarbeitszeit von 41 Wochenstunden leisten kann, drückt sich in einer Stelle aus. In der Verwaltung spricht man auch von Dienstposten. Wir nehmen die Stellenbildung unabhängig von konkreten Personen vor. Jede rein personenbezogene Zuordnung von Zielen/ Aufgaben/ Produkten kann dauerhaft nicht aufrechterhalten werden, da Personen wechseln.

Informationen für die Stellenbildung gewinnen wir aus der Arbeitsanalyse. Dort hatte wir Aufgaben/ Produkte nach Maßgabe verschiedener Gliederungskriterien in Aufgabenteile zerlegt. Diese Aufgabenteile können einzelnen Stellen zugeordnet werden.

Abb.1



Frese, E.: Grundlagen der Organisation, 3. Aufl. Wiesbaden 1987, S.114

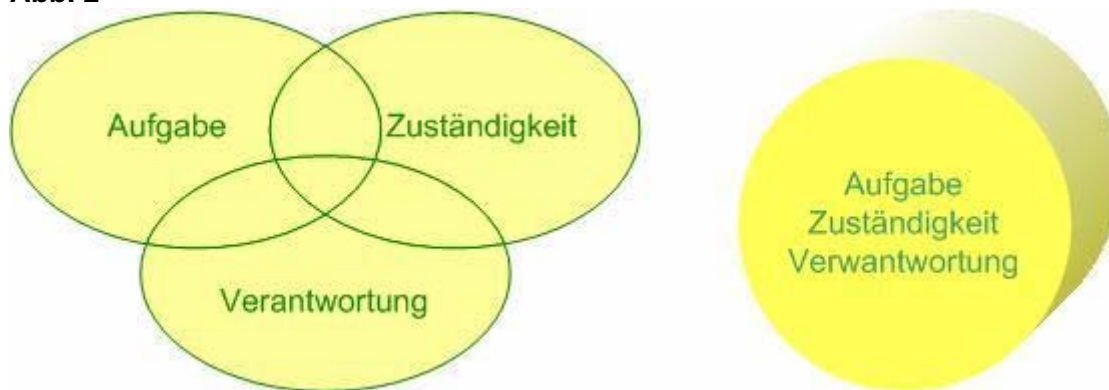
Kongruenzprinzip bei der Stellenbildung

Der Zuschnitt von

- **Aufgabe/ Produkt**
- **Zuständigkeit**
- **Verantwortlichkeit**

sollte übereinstimmen.

Abb. 2



Das heißt beispielsweise: Wir sollten vermeiden, einer Stelle die Zuständigkeit zu übertragen, die Verantwortlichkeit jedoch auf einer anderen Stelle anzusiedeln. In der Verwaltung fallen Zuständigkeit und Verantwortlichkeit häufig auseinander, in dem die Unterschriftsbefugnis und damit die Verantwortung beim Vorgesetzten angesiedelt wird.

In unseren Verwaltungsbetrieben ist es häufig üblich, dem Vorgesetzten die volle Verantwortung für das Entscheidungsverhalten seiner Mitarbeiter zu übertragen. Beispielsweise musste die frühere Gesundheitsministerin Fischer zurücktreten, weil Ihre nachgeordneten Mitarbeiter Sie nicht über das Auftreten eines BSE-Falles bei Rindern in Deutschland informiert hatten. Wir halten diese für eine Fehlentwicklung, die dem Vorgesetzten zuviel Verantwortung aufbürdet

Besser ist es, auf der Ebene der Verantwortung, zwischen

- Leitungsverantwortung (z.B. Personalauswahl, organisatorische Anweisungen, Coaching) und
- Ausführungsverantwortung (z.B. Richtigkeit der Entscheidung)

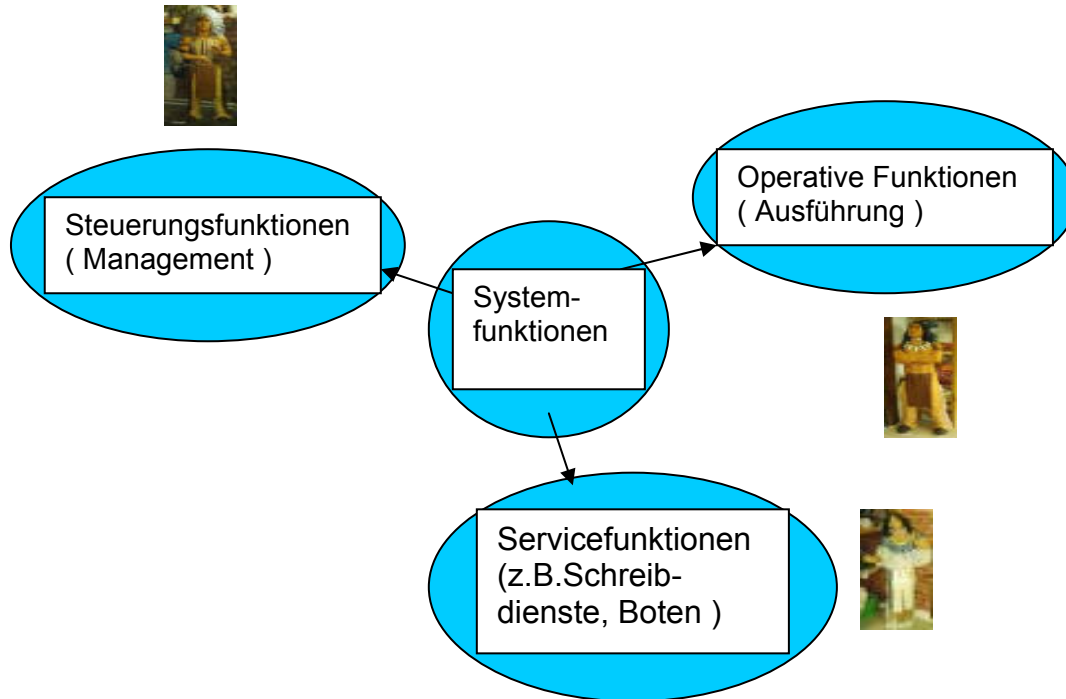
zu unterscheiden. Der Vorgesetzte hat dann die Leitungsverantwortung, der Mitarbeiter die Ausführungsverantwortung

Arten von Stellen

Wenn das Gesamtsystem aufrechterhalten werden soll, benötigt man in jeder Organisation drei grundlegende Systemfunktionen:

- Steuerungsfunktionen (Management)
- Operative Funktionen (Ausführung)
- Service Funktionen (Versorgung, z.B. Schreibdienste, Boten)

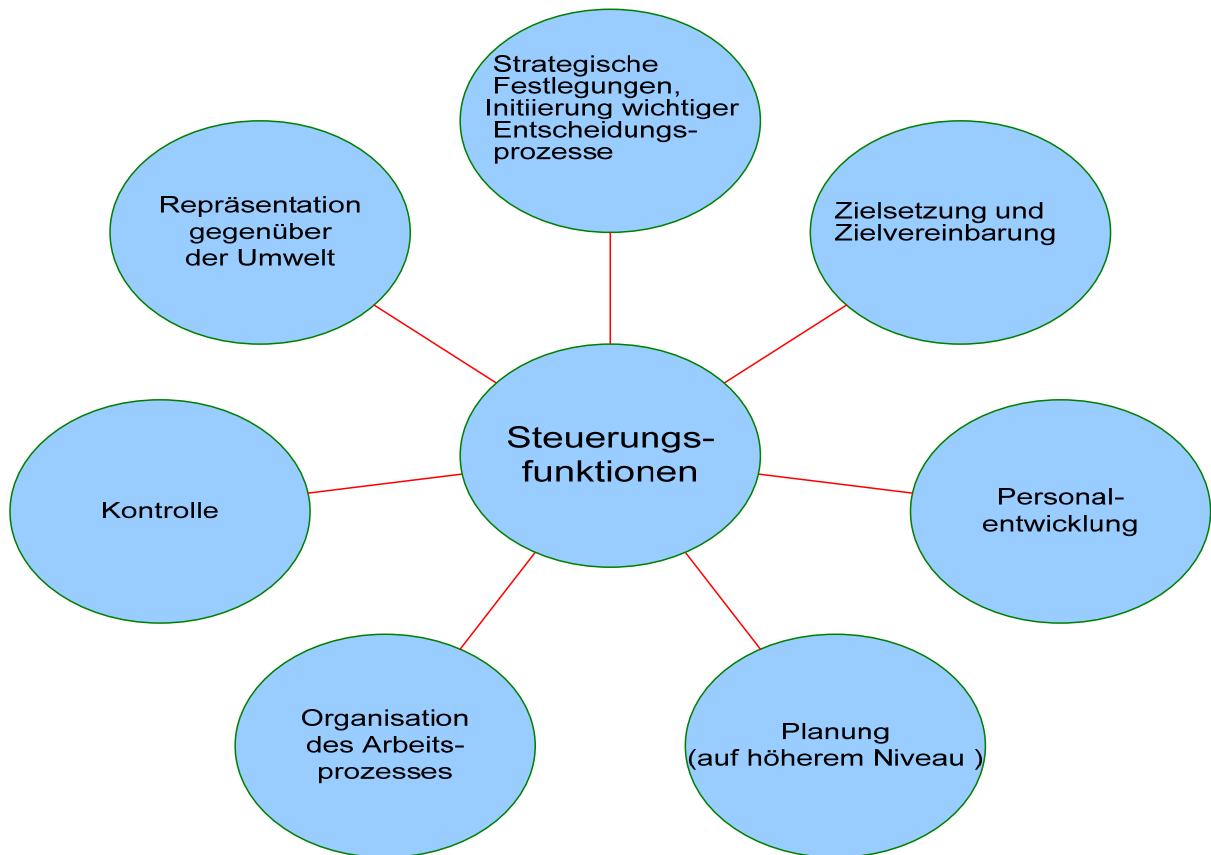
Abb.3



Andere Autoren unterscheiden die folgenden Stellenarten: Instanzen = Stellen mit Weisungsbefugnis, Stäbe = Stellen zur Entlastung und Unterstützung von Leitungsstellen, Ausführungsstelle = eine „normale“ Stelle mit Ausführungsaufgaben ohne Weisungsbefugnis.

Zu den **Steuerungsfunktionen** gehören die folgenden Handlungsebenen

Abb.4



Operative Funktionen sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass auf der Grundlage von Anträgen oder anderen Ereignissen Dienstleistungen gegenüber externen oder internen Kunden abgewickelt werden.

Beispiel: Es wird ein Antrag auf finanzielle Leistungsgewährung gestellt. Sachbearbeiter/in prüft die Sach- und Rechtslage und trifft eine rechtsverbindliche Entscheidung.

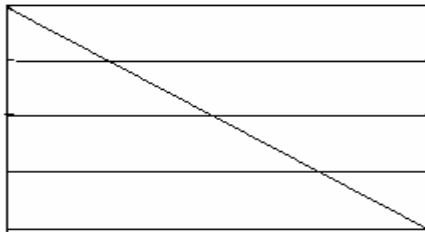
Servicefunktionen werden typischerweise von Sekretären/innen, Boten und Hausmeistern wahrgenommen.

Tätigkeiten Sekretärin	Erforderliche Qualifikationen
Büromaterial besorgen	Kenntnis der Funktionalität und des Markts von Büromaterialien
Eingangspost verteilen und Postversand vorbereiten	Kenntnis der internen Geschäftsverteilung: Kenntnis der Versandoptionen und –kosten
Kundenlisten softwaregestützt nach verschiedenen Kriterien erstellen,	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit bei der Abfrage in Datenbanken
Faxe und E-Mails an externe und interne Kunden versenden	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Umgang mit Hardware und Software
Telefonverbindungen herstellen in deutscher und englischer Sprache	Zuverlässigkeit und Schnelligkeit beim Aufbau von Telefonverbindungen
Elektronische Dokumente mittels Textverarbeitung erstellen und formatieren	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Hinblick auf die eingesetzte Software
Eingehende Dokumente einscannen, Dokumente fotokopieren, Dokumente archivieren,	Kenntnis der Funktionalität Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Umgang mit Hardware und Software
Kontakte und Treffen mit Kunden und Lieferanten herstellen bzw. vereinbaren in deutscher und englischer Sprache	Sprachliche Kommunikationsfähigkeit
Besprechungen logistisch vorbereiten	Zuverlässigkeit im Abarbeiten von Check-Listen
Reisen arrangieren (Hotel buchen, Transport organisieren) in deutscher und englischer Sprache	Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit der Buchungen und der Organisation
Routinekorrespondenz erledigen in deutscher und englischer Sprache	Sprachliche Ausdrucksfähigkeit
Statistiken aufbereiten	Professionelle Gestaltung
Powerpoint Präsentationen aufbereiten	Professionelle Gestaltung

Bei fortschreitendem Technikeinsatz ist es möglich, dass die Servicefunktionen in der Organisation immer weiter zurückgedrängt werden Beispiele: Ausführende Stellen schreiben selber mit dem PC. Dokumente werden nicht mehr physisch transportiert, sondern eingescannt und per E-mail weitergeleitet.

Auf einer Stelle können gleichzeitig z.B. Management- und Ausführungsfunktionen angesiedelt sein

Management- Funktionen



Dezernent

Amtsleiter

Abteilungsleiter

Sachbearbeiter

Operative Funktionen

Für jede Aufbauorganisation ist ein Positionsgefüge von Stellen festzulegen. In diesem Positionsgefüge werden Stellen mit unterschiedlicher Wertigkeit geschaffen und zwar vor allem aus 2 Gründen:

- Entsprechend Ihrer Wertigkeit werden die Stellen mit dem Bezahlungssystem verknüpft, um bessere Bezahlung auf höherwertigen Stellen zu ermöglichen
- Die Wertigkeit der Stellen liefert Hinweise aus die notwendigen Ausbildungs- und Personalentwicklungsvoraussetzungen, die eine Person mitbringen muß, damit eine Stelle erfolgreich ausgefüllt werden kann.

Im Verwaltungsbetrieb weist der **Stellenplan** die Stellen aus, die in einer Verwaltung für notwendig gehalten werden. Die Stellen sind nach Art (z.B. Beamte, Angestellte, Arbeiter), Zahl und Bewertung (z.B. Besoldungsgruppe, Vergütungsgruppe) näher bezeichnet. Der Stellenplan ist Teil des Haushaltsplanes und muss daher vom zuständigen politischen Gremium verabschiedet werden. Als haushaltsrechtlichen Rahmen muss die Verwaltung den Stellenplan einhalten. Sie muss ihn nicht ausschöpfen, darf aber in keinem Fall über die Ansätze des Stellenplanes gehen. Das System der Stellen mit Ihrer Wertigkeit ist durch das Bundesbesoldungsgesetz für Beamte und die Tarifverträge für Angestellte vorgeben. Die Landes- und Kommunalverwaltungen sind durch Rechtsvorschriften angehalten, bestimmte Obergrenzen bei der Festlegung der Wertigkeit von Stellen nicht zu überschreiten.

Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung (der Begriff Arbeitsplatzbeschreibung wird meist inhaltsgleich verwandt) legt die Eingliederung eines Dienstpostens in den Behördenaufbau, seine Ziele, Aufgaben und Funktionen, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie die wichtigen Beziehungen zu anderen Stellen (Informationsbeziehungen, Vertretung) schriftlich, verbindlich und in einheitlicher Form fest. Die möglichen Ziele, die mit einer Stellenbeschreibung angestrebt werden, können wie folgt dargestellt werden:



Nachstehend eine Stellenbeschreibung für eine Stelle im Sozialamt als Beispiel:

Stellenbeschreibung

(Bitte mit Schreibmaschine ausfüllen)

Abt.	Sachgebiet	Stellen-Nr.	Beschr./Vergüt.
Sozialamt	wirtschaftliche Sozialhilfe	50.28	A 10

Arbeitsbeschreibung

Lfd. Nr.	Verzeichnis der Tätigkeiten (was wird getan)	Ziel-/Aufgaben-Hintergrund (welche Aufgaben sollen erfüllt, welche Ziele erreicht werden?)	Anteilverh. in % (Zeitanteil)
1	Für Buchstabengruppe D - G Hilfesuchende beraten, unterstützen	Wirksame Hilfe mit dem Ziel, den Hilfeempfänger unter seiner Mitwirkung in die Lage zu versetzen, ein von der Sozialhilfe unabhängiges Leben zu führen;	5 %
2	Anträge auf - laufende Hilfe zum Lebensunterhalt - einmalige Hilfe zum Lebensunterhalt - Hilfe in besonderen Lebenslagen bearbeiten, und zwar - örtliche und sachliche Zuständigkeit prüfen - Notwendigkeit der Gewährung wirtschaftlicher Hilfe prüfen - Kostenbeitrag/Aufwendungsersatz festsetzen - Hilfe festsetzen - Bewilligungsbescheid bzw. Kostenzusicherung erteilen - Zahlbarmachung der Hilfe verfügen - Hilfen im Einzelfall erhöhen, ermäßigen, einstellen; entsprechende Bescheide erteilen		40 %
3	Unterhaltspflichtige heranziehen		10%
4	Kostensatzansprüche gegen ehemalige Hilfeempfänger und Erben prüfen und ggf. geltend machen	Durchführung der Gesetze und Vorschriften unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit und der oben genannten Ziele	5 %
5	Erstattungsansprüche prüfen und feststellen, ggf. geltend machen bzw. überleiten		15 %
6	Zivil- und strafrechtliche Maßnahmen gegen Unterhaltspflichtige veranlassen		10 %
7	Laufende Sozialhilfe regelmäßig überprüfen		10 %
8	An Gruppenarbeit über die Gewährung von Sozialhilfe in besonders schwierigen Fällen teilnehmen, an Gruppen-Entscheidungen mitwirken		5 %

Funktionsbezeichnung		Mir sind folgende Mitarbeiter unterstellt (Name, Funktion, Einsetzung)	
Sachbearbeiter			
Ich werde vertreten von:		Ich vertrete:	
Stellen Nr.: 50.27		Stellen Nr.: 50.27	
Zur Wahrnehmung meines Aufgabengebietes sind folgende Gesetzkennnisse, Fachkenntnisse und Spezialkenntnisse erforderlich:			
Sozialgesetzbuch, Bundessozialhilfegesetz, Regelsatz-VO, Landesblindengeldgesetz, Reichsversicherungsordnung, Bundeskindergeldgesetz, Bundesausbildungsförderungsgesetz, BGG (Unterhaltsrecht, Familienrecht), Zivilprozeßordnung, Verwaltungsverfahrensgesetz			
Zu meinem Aufgabengebiet gehören folgende Arbeitsmittel (z.B. Maschinen, Sachv. Anlagen usw.):			
Diktiergerät, Tischrechner, zentral aufgestelltes Dateneingabe- und Mikrofilmlesegerät			
Befugnisse, Vollmachten:			
Feststellungsbefugnis, Unterschriftsbefugnis gem. Dienstanweisung			
Sonstige Erklärungen über Art und Umfang der Tätigkeiten (Besondere Anforderungen):			
Die Arbeit verlangt ein besonderes Einfühlungsvermögen in die Situation der Hilfesuchenden und belastet durch die Zahl menschlich problematischer Fälle und den starken Publikumsverkehr			
Mere dienstl. Kontakte außerhalb des Amtes sind:			
Sozialarbeiter des Jugendamtes, Familienangehörige der Hilfesuchenden, andere Träger der Sozialhilfe, Arbeitsämter, Rentenversicherungsträger, Gericht, Arbeitgeber, Einrichtungen der freien Wohlfahrt			
Die Richtigkeit der Eintragungen wird bescheinigt:	Ausgewählt:	Geprüft:	
<i>G. W. ...</i> 10.3.92	10.3.92 <i>Jeschow</i>	<i>S. 12/3</i>	
(Unterschrift des Amts- oder Dienststellenleiters)	(Datum, Unterschrift des Stellenhabers)		

Das Beispiel zeichnet sich durch einen zu geringen Präzisionsgrad bei der Darstellung der erforderlichen psychomotorischen, kognitiven und affektiven Leistungsanforderungen aus. Vgl. dazu die frühere Folie zur Klassifikation von Leistungsanforderungen bei Entscheidungen über Sozialhilfe.

Je nach den mit der Stellenbeschreibung verfolgten Zielen muss die Stellenbeschreibung zu folgenden Punkten Aussagen enthalten:

- Die Bezeichnung des Dienstpostens und die Funktionsbezeichnung des Inhabers,
- die Ziele, die der Stelleninhaber anstreben soll,
- die Aufgaben im einzelnen und die zur Erfüllung erforderlichen Tätigkeiten
- mit Zeitanteil,
- die Befugnisse (z. B. Zeichnungsbefugnisse),
- die Unter- und Überstellungsverhältnisse,
- die Vertretungsregelung,
- die Anforderungen an den Dienstposteninhaber (Anforderungsprofil),
- Beurteilungsmaßstäbe für die Leistungen des Dienstposteninhabers.

aus: KGSt-Bericht Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft 2/2003

Anlage 3

**Berechnung der Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft
(5-Tage-Woche) für Beamte und Angestellte**

Jahr	365,0 Tage
abzüglich	
Sonntage	52,0 Tage
Samstage	52,0 Tage
Feiertage	10,0 Tage
Bruttoarbeitstage	251,0 Tage
abzüglich Ausfälle durch	
Erkrankungen, Kur-, Heilverfahren, Sa- natoriumsaufenthalte (einschl. Nachku- ren)	13,90 Tage
Erholungsurlaub, Sonderurlaub, sonsti- ge ganztägige Dienstbefreiungen, Bil- dungsurlaub, Mutterschutz, Wehrübun- gen	32,23 Tage
zu berücksichtigende Nettoarbeitstage	204,87 Tage

Berechnung der NAK bei einer 40 Std./Woche bzw. 38,5 Std./Woche:

	40 Std./Woche	38,5 Std./Woche
Nettoarbeitstage	204,87	204,87
tägliche Arbeitszeit in Minuten (bei 5 Arbeitsta- gen wöchentlich)	x 480	x 462
= Richtzahl für die Ar- beitszeit einer Nor- malarbeitskraft (ge- rundet)	98.300 Min.	94.700 Min.

Nun wird es im Arbeitsablauf immer wieder einmal zu Arbeitspausen kommen wie etwa dem Gang auf die Toilette, einem Gespräch über das persönliche Befinden eines Kollegen, einem Hinausschauen in Grüne, um wieder konzentrationsfähig zu werden und Ähnliches.

Mitarbeiterfreundliche Organisationsuntersuchungen berücksichtigen diesen persönlich bedingten Arbeitsausfall mit 10 % der Gesamtarbeitszeit.

Von den 94.700 werden also noch einmal 10 % und damit 9470 abgezogen, um auf die so genannte Nettoarbeitszeit zu kommen. Der Wert von 85.230 wird auf 85.000 JAM abgerundet, so dass wir in mitarbeiterfreundlichen Organisationsuntersuchungen im Rahmen einer 38,5 Stundenwoche bei der Stellenbedarfsberechnung von 85.000 JAM ausgehen. Bei anderen Vorgaben gehen Sie bitte dementsprechend von anderen Werten aus. Werden keine Angaben gemacht, dann rechnen Sie mit 85.000 JAM.

Arbeitsbemessung

Der für eine bestimmte Arbeit (Tätigkeit, Folge von Tätigkeiten, Arbeitsvorgang) erforderliche Zeitaufwand ist durch Arbeitsbemessung festzustellen. Die Arbeitsbemessung kann analytisch oder summarisch aufgrund von Erfahrungen erfolgen

Der mit einer bestimmten Tätigkeit verbundene Zeitaufwand ist möglichst genau zu bestimmen, um bei der Arbeitsverteilung sowohl die Bildung unnötiger Stellen und damit einen unwirtschaftlichen Aufwand als auch eine Überlastung der Mitarbeiter zu vermeiden.

Die Arbeitsbemessung umfasst folgende Arbeitsschritte:

Abb. 1 Arbeitsschritte bei Arbeitsbemessung



-Arbeitsvorgänge ermitteln

Welche Tätigkeiten /Arbeitsvorgänge sind im einzelnen in der betrachteten Organisationseinheit zu erledigen, evtl. aufbauend auf einer Arbeitsanalyse ?

Problematik von Rüstzeiten, Sonderaufträgen, nicht direkt fallbezogenen Arbeitsvorgängen wie Teilnahme an Dienstbesprechungen

-Arbeitsmenge feststellen

Wie oft fällt eine Tätigkeit/Arbeitsvorgang in einem Zeitraum an, mit welchen Fallzahlen ist zu rechnen?

-Mittlere Bearbeitungszeiten ermitteln

Wie lange dauert jede Tätigkeit/Arbeitsvorgang bei den einzelnen Mitarbeitern, welche Bearbeitungszeit ist im Durchschnitt angemessen?

- Gesamtarbeitsminuten berechnen

Welche Bearbeitungszeit erfordern die Tätigkeiten/Arbeitsvorgänge in der betrachteten Organisationseinheit

In jedem Fall sind Arbeit, Arbeitsmenge und mittlere Bearbeitungszeit die Faktoren der Arbeitsbemessung und bestimmen letztlich den Stellenbedarf

Die Feststellung der **Arbeitsmenge** oder auch Fallzahl kann häufig aus vorhandenen Statistiken, Akten, Listen, IT-Verfahren, Karteien ermittelt werden.

Gibt es nicht „den Fall“, kann beispielsweise zwischen Fällen vom Typ A (sehr schwierig), vom Typ B (schwierig) und Typ C (normal) unterschieden werden.

Lassen sich die Fallzahlen aus den vorhandenen Unterlagen nicht ermitteln, sind Fallzahlen durch Arbeitsaufzeichnungen festzustellen

Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit Zeitfeststellungen

Grundlage der Arbeitsbemessung sind Zeitfeststellungen durch Messen, Vergleichen oder Schätzen sowie Aufzeichnungen während der Arbeit.

Messen ist Zeitaufnahme mit einem Zeitmessgerät (z. B. Stoppuhr). Messungen kommen insbesondere bei körperlichen Tätigkeiten in Betracht. Bei geistigen Tätigkeiten sind Messungen oft nicht möglich. Der Übergang von einer Tätigkeitsstufe zur nächsten ist kaum zu beobachten und damit nur schwer zu messen. In diesen Fällen bietet es sich an, die Arbeit durch Labortests nachzuspielen

Vergleichen ist das Nebeneinanderstellen von Abläufen oder einzelnen Tätigkeiten, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen. Führt der Vergleich zu dem Ergebnis, dass die Abläufe ganz oder in einem Ausschnitt ähnlich sind, können bekannte Zeitwerte des einen Ablaufs auch für den anderen zugrunde gelegt werden.

Die vorhandenen Unterschiede werden durch geschätzte Zu- oder Abschläge berücksichtigt.

Beispiel:

Die Gewährung von Wohngeld und die Gewährung von Ausbildungsförderung hängen von der Berechnung des anrechenbaren Einkommens ab. Die Art und Weise der Berechnung ist ähnlich. Die aufgrund einer Untersuchung des Arbeitsablaufes "Wohngeld gewähren" bekannten Zeitwerte werden der Arbeitsbemessung "Ausbildungsförderung gewähren" zugrunde gelegt.

Schätzen ist das ungefähre Bestimmen von Daten. Schätzen sollte nicht nur auf einer bloßen Vorstellung der zu schätzenden Tätigkeit beruhen, sondern auf Erfahrung und Kenntnis gegründet sein. Wird der zu schätzende Arbeitsablauf unterteilt, erhöht sich die Genauigkeit der Schätzung.

Aufzeichnungen sind als Selbstaufschreibung des einzelnen Mitarbeiters (Tägliche Arbeitsaufzeichnung, Laufzettelverfahren) sowie als Fremdaufschreibung durch den Organisator (Multimomentverfahren) möglich

Bestimmung und Berechnung des Zeitbedarfs

Wir gehen im Folgenden von der Stelle eines Sachbearbeiters im Sozialamt aus und wollen der Einfachheit halber unterstellen, dass dieser nur 3 Arbeitsschritte bei einem Erstantrag zurücklegt.

Arbeitsschritt 1 Beratung der Antragsteller – mittlere Bearbeitungszeit (mbZ) 15 Minuten

Arbeitsschritt 2 Prüfen der Antragsunterlagen auf Vollständigkeit - mBZ 5 Minuten

Arbeitsschritt 3 Rechtsprüfung und Bescheiderteilung - mBZ 30 Minuten

Rechnerisch könnte dies bei einer bestimmten Anzahl von Vorgängen der folgende Zeitbedarf und daraus abgeleitet der Stellenbedarf ergeben:

Arbeitsschritt	Fallzahl	mbZ in Minuten	Ergebnis
1	10000	15	150.000 JAM
2	8000	5	40.000 JAM
3	6000	30	180.000 JAM
		Gesamtergebnis	370.000 JAM
		./. Nettoarbeitszeit	85.000 JAM
		Stellenbedarf	4,35 Stellen

Bei Stellen „hinter dem Komma“ können Sie nach numerischen Grundsätzen auf oder abrunden, also in unserem Beispiel auf 4,5 Stellen aufrunden. Im Regelfall werden im Verwaltungsbetrieb nur halbe oder volle Stellen besetzt. Gegebenenfalls sollten Sie dazu Stellung nehmen, wie die Mehrarbeit oder Minderarbeit ausgeglichen werden kann.

In der Praxis könnte es noch Zuschläge für bestimmte generelle Arbeiten wie etwa die Teilnahme an Dienstbesprechungen oder die Durchsicht von Fachliteratur geben, die sich von der Häufigkeit und dem Zeitaufwand nur schwer bestimmen lassen.

Außerdem könnten noch Zuschläge für Rüstzeiten (z.B. Zeit von Eintreffen im Gebäude bis zum Erreichen des Arbeitsplatzes, Hochfahren des Computers) gemacht werden. Wenn Sie keine besondere Hinweise finden, können Sie davon ausgehen, dass generelle Arbeiten bei der Kalkulation der mittleren Bearbeitungszeiten für die anderen Arbeitsschritte mit berücksichtigt worden sind.

Saisonale Schwankungen im Arbeitsanfall und Stellenbedarf

Bleiben wir bei einem Beispiel der Sachbearbeitung im Sozialamt. Die gesamte mittlere Bearbeitungszeit soll 100 Minuten pro Fall betragen. Im Jahresverlauf bestehen die folgenden Fallzahlen:

Monat	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Zahl der Vorgänge	1000	1050	950	1000	1000	1000
Monat	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Zahl der Vorgänge	1050	950	1000	1000	2000	2000

Die Schwankungen in den Monaten Februar, März, Juli und August sind gering und können beispielsweise durch Mehr- und Minderarbeit während dieser Zeit ausgeglichen werden. Die Mehrarbeit in November und Dezember kann jedoch mit den normalen Personalbestand nicht aufgefangen werden. Hier wird also eine getrennte Personalbedarfsberechnung für die Monate Januar-Oktober einerseits und November-Dezember andererseits erforderlich..

Fallzahl	mBZ	Ergebnis
1000*10=10.000	100	1.000.000
Januar-Oktober	Zeitanteilige JAM	=85.000*10/12= 70.833
	Stellenbedarf	14,11

Fallzahl	mBZ	Ergebnis
2000*2=4.000	100	400.000
Januar-Oktober	Zeitanteilige JAM	=85.000*2/12= 14.167
	Stellenbedarf	28,23

In dem Beispiel besteht also in den Monaten Januar-Oktober ein Stellenbedarf von 14,11 und in den Monaten November-Dezember ein Stellenbedarf von 28,23 Stellen.

Stellenbewertung

Mit der Stellenbewertung legen wir die Wertigkeit der Stelle im Rahmen des hierarchischen Aufbaus der Gesamtorganisation fest und zwar nach jeweils unterschiedlichen Systemen für Beamte, Angestellte und Arbeiter.

Die Stellenbewertung erfüllt zwei wichtige Funktionen:

- Sie gibt Hinweise für die notwendige Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter
- Sie dient als eine wesentliche Grundlage für das Niveau der Bezahlung

Für den Mitarbeiter hat die Stellenbewertung zur Folge, dass er entsprechend dem Schwierigkeitsgrad seiner Aufgabe eingruppiert wird.

Vorsicht: Ein Mitarbeiter des gehobenen Verwaltungsdienstes könnte durchaus auf einer Stelle des höheren Verwaltungsdienstes sitzen (z.B. persönlicher Referent des Landrates), ohne dass er entsprechend bezahlt wird, weil er die erforderlichen laufbahnrechtlichen Voraussetzungen nicht erfüllt.

Abb.1 Genfer Schema

Bewertungsmerkmale	Fachkönnen Fähigkeiten	Belastung Beanspruchung
Körperliche Anforderungen	Geschicklichkeit Körperliche Konstitution	Körperliche Anstrengung
Geistige Anforderungen	Ausbildung Erfahrung Denkvermögen	Geistige Anstrengung
Charakterliche Anforderungen	Charakterliche Eigenschaften Veranlagung	Verantwortung für die Gesundheit anderer, den Arbeitsablauf, die Sachmittel und die Arbeitsergebnisse
Umwelt Arbeitsbedingungen	Widerstandsfähigkeit	Beanspruchung durch Lärm, Staub, Temperatur, Druck

Analytische Stellenbewertung

Bei analytischen Verfahren der Stellenbewertung nehmen wir eine Bewertung der Stelle anhand einzelner Bewertungsmerkmale vor. So hat beispielsweise die KGSt im Rahmen ihrer modellhaften Studien zur Stellenbewertung bei Beamten 7 Bewertungsmerkmale entwickelt.

Bei der analytischen Stellenbewertung wird entweder das **Rangreihenverfahren** oder das **Wertzahlverfahren** angewendet.

Beim Rangreihenverfahren die Bewertungsmerkmale festgelegt und dann eine Rangreihe gebildet. Diese reicht bei den beiden nachstehenden Bewertungsmerkmalen jeweils von 0-10.

Stelle	Rangreihe Geistige Anforderung	Stelle	Rangreihe Körperliche Anforderung
	10		10
	9		9
Fachbereichsleiter Zentrale Steuerung	8	Feuerwehrmann	8
	7		7
	6		6
	5		5
	4		4
	3		3
	2		2
Feuerwehrmann	1	Fachbereichsleiter	1
	0		0

Ohne weitere Gewichtung würden der Fachbereichsleiter und der Feuerwehrmann gleich bewertet. In den meisten Bezahlungssystemen auf der Welt wird jedoch geistige Arbeit höher bewertet. Wenn wir diese mit dem Faktor 2 multiplizieren, ergibt sich folgendes Bild

Stelle	Rangreihe Geistige Anforderung	Stelle	Rangreihe Körperliche Anforderung
Fachbereichsleiter Zentrale Steuerung	$8 \cdot 2 = 16$	Feuerwehrmann	$8 \cdot 1 = 8$
Feuerwehrmann	$1 \cdot 2 = 2$	Fachbereichsleiter	$1 \cdot 1 = 1$
Fachbereichsleiter insgesamt	17	Feuerwehrmann insgesamt	10

Beim Wertzahlverfahren wird eine Gewichtung bereits im ersten Bewertungsschritt vorgenommen.

Stelle	Rangreihe Geistige Anforderung	Stelle	Rangreihe Körperliche Anforderung
	20		10
	19		9
	18	Feuerwehrmann	8
	17		7
Fachbereichsleiter Zentrale Steuerung	16		6
	...		5
	...		4
	...		3
Feuerwehrmann	2		2
	1	Fachbereichsleiter	1
	0		0

Danach erhält der Fachbereichsleiter Zentrale Steuerung insgesamt ebenfalls 17 Punkte und der Feuerwehrmann 10 Punkte. Das Rangreihenverfahren und das Wertzahlverfahren führen praktisch zum gleichen Ergebnis

Die KGSt unterscheidet die folgenden Bewertungsmerkmale:

Abb.2



Die KGSt wendet zwei Modelle an. Für Gemeinden und Kreise, die nach dem NSM organisiert sind, verwendet sie das Merkmal „Grad der Verantwortung – Alternative für Stellen mit Ressourcenverantwortung“, für sonstige Kommunalverwaltungen den Grad der Verantwortung, der sich aus der Größe des Aufsichtsbereiches in der Kombination mit der Gemeinde- und Kreisgrößenklasse ergibt. Wir gehen im Folgenden von Kommunalverwaltungen nach dem NSM aus. Das Verfahren der KGSt ist ein Wertzahlverfahren.

Merkmal					
Bew.-Stufe	Stufenbeschreibung	Wertzahl	KGSt	Entsch.	Bemerkungen
1: Schwierigkeitsgrad der Informationsverarbeitung					
1	Die zu verarbeitenden Informationen sind leicht überschaubar und eindeutig. Es ist überwiegend mechanisch vorzugehen.	25			
2	Zwischenstufe	40			
3	Die zu verarbeitenden Informationen sind überschaubar. Es ist aufgrund eigener Überlegungen in verschiedenen Informationsverarbeitungsschritten vorzugehen. Die Verarbeitung ist fast immer aus gleichen Sachverhalten ableitbar.	58			
4	Zwischenstufe	78			
5	Die zu verarbeitenden Informationen sind umfangreich. Es sind Zusammenhänge zu analysieren und viele Gesichtspunkte zu einer Gedankenkette zu kombinieren. Ähnliche Sachverhalte können herangezogen werden.	100			
6	Zwischenstufe	125			
7	Die zu verarbeitenden Informationen sind umfangreich. Es sind Überlegungen zum methodischen Vorgehen anzustellen, Zusammenhänge zu analysieren und viele Gesichtspunkte zu einer Gedankenkette zu kombinieren. Ähnliche Sachverhalte können nur begrenzt herangezogen werden.	153			
8	Zwischenstufe	183			
9	Die zu verarbeitenden Informationen sind sehr umfangreich und komplex. Es sind Zusammenhänge von teilweise hohem Abstraktionsgrad zu analysieren und neue Lösungen zu finden, zu beurteilen oder maßgeblich mitzugestalten.	215			
10	Höchststufe	250			
2: Schwierigkeitsgrad der dienstlichen Beziehungen - mündl. u. fernmündl. Kontakte innerh. u. außerh. der Verwaltung, auch zu Mitarbeitern					
1	Informationen zu einfachen Sachverhalten sind zu erläutern; bei unterschiedlichen Standpunkten kann in der Regel auf eindeutige Vorschriften oder Tatsachen verwiesen werden.	10			
2	Informationen zu schwierigen Sachverhalten sind zu erläutern; bei unterschiedlichen Standpunkten kann in der Regel auf eindeutige Vorschriften oder Tatsachen verwiesen werden.	22			
3	Gespräche sind zu führen; bei unterschiedlicher Interessenlage ist durch werbende oder verteidigende Darlegungen Verständnis für den eigenen Standpunkt zu erzielen.	37			
4a	In Stufe 3 beschriebene Kontakte kommen häufig vor und unterscheiden sich dabei nach Form, Inhalt und Gesprächspartnern wesentlich.	55			
4b	Konfliktträchtige Gespräche/Verhandlungen sind zu führen; trotz unterschiedlicher Interessenlage ist ein Ausgleich herbeizuführen.	55			
5a	In Stufe 4b beschriebene Kontakte kommen häufig vor und unterscheiden sich dabei nach Form, Inhalt und Gesprächspartnern wesentlich.	76			
5b	Konfliktträchtige Gespräche/Verhandlungen sind zu führen; trotz vorhandener Gegensätze und schwieriger Argumentationsgrundlagen ist eine Einigung herbeizuführen.	76			
6	In Stufe 5b beschriebene Kontakte kommen häufig vor und unterscheiden sich dabei nach Form, Inhalt und Gesprächspartnern wesentlich.	100			
3: Grad der Selbständigkeit - Ermessen -					
1	Die Aufgabenerfüllung ist bis ins einzelne durch Vorgaben bestimmt; es besteht allenfalls die Möglichkeit der zeitlichen Einteilung.	10			
2	Die Aufgabenerfüllung ist im einzelnen durch Vorgaben bestimmt; es besteht jedoch ein Handlungsspielraum hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsablaufs.	22			
3	Die Aufgabenerfüllung ist noch überwiegend durch Vorgaben bestimmt; es besteht jedoch ein Handlungsspielraum hinsichtlich des Ergebnisses der Arbeit.	37			
4	Die Aufgabenerfüllung ist noch durch Vorgaben bestimmt; jedoch ist über den Handlungsspielraum nach Stufe 3 hinaus der Inhalt der Arbeit häufig nicht festgelegt.	55			
5	Die Aufgabenerfüllung ist zu einem erheblichen Teil nur durch allgemeine Vorgaben (Arbeitsziele) bestimmt, die durch eigene Entscheidungen auszufüllen sind. Teilweise sind Aufgaben aus eigenem Antrieb aufzugreifen.	76			
6	Im Rahmen der in Stufe 5 beschriebenen Selbständigkeit ist vieles aus eigenem Antrieb aufzugreifen, und es sind Entwicklungen in Gang zu setzen.	100			
Übertrag					

Obertrag						
Merkmal						
Bew.-Stufe	Stufenbeschreibung	Wertzahl	KGSt	Entsch.	Bemerkungen	
4: Grad der Verantwortung (Ausführungsverantwortung)						
1	Das Arbeitsverhalten hat kaum Auswirkungen.	20				
2	Das Arbeitsverhalten im Einzelfall hat geringe Auswirkungen; nachteilige Folgen eines fehlerhaften Verhaltens können unschwer erkannt und behoben werden.	32				
3	Zwischenstufe	46				
4	Das Arbeitsverhalten im Einzelfall hat größere Auswirkungen; es bezieht sich in der Regel auf einen kleineren Personenkreis/kleineres Objekt oder wirkt sich innerhalb eines Amtes/Bereiches aus.	62				
5	Zwischenstufe	80				
6a	Das Arbeitsverhalten hat große Auswirkungen; es bezieht sich im Einzelfall in der Regel auf einen größeren Personenkreis/größeres Objekt oder wirkt sich auf mehrere Ämter/Bereiche aus.	100				
6b	Das Arbeitsverhalten hat große Auswirkungen; es umfaßt die Verantwortung für das Erreichen der vereinbarten Leistungs- und Finanzziele für einen großen Verantwortungsbereich.	100				
7	Zwischenstufe	122				
8a	Das Arbeitsverhalten hat sehr große Auswirkungen; es wirkt sich auf die Belange größerer Bevölkerungsgruppen oder auf die gesamte Verwaltung aus.	146				
8b	Das Arbeitsverhalten hat sehr große Auswirkungen; es umfaßt die Verantwortung für das Erreichen der vereinbarten Leistungs- und Finanzziele für einen sehr großen Verantwortungsbereich.	146				
Grad der Verantwortung - Alternative für Stellen mit Ressourcenverantwortung¹⁰						
Stufe	Bedeutung der Produkte	Umfang der Ressourcenkompetenz		Wertzahl		
		teilweise	voll			
1	Gering	a	x	80		
		b		100		
2	Mittelgroß	a	x	100		
		b		122		
3	Größer	a	x	122		
		b		146		
4	Groß	a	x	146		
		b		172		
5	Sehr groß	a	x	172		
		b		200		
6: Grad der Vor- und Ausbildung						
1	Die Aufgabenerfüllung erfordert die Laufbahnbefähigung	für den einfachen Dienst		22		
2		für den mittleren Dienst		68		
3		für den gehobenen Dienst		134		
4		für den höheren Dienst		220		
7: Grad der Erfahrung						
1	Über Laufbahnbefähigung und Fortbildungsmaßnahmen hinaus sind auf mindestens einem, ggf. mehreren anderen Arbeitsplätzen	zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben		8		
2		in erhöhtem Maße zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben		25		
3		umfangreiche zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben		49		
4		besonders umfassende und vielseitige zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben		80		
Gesamtpunktzahl						
Besoldungsgruppe						

Dienstpostentabelle

ab 147 Punkte: A 5 ab 297 Punkte: A 9 ab 527 Punkte: A 13 ab 837 Punkte: B 2
ab 177 Punkte: A 6 ab 347 Punkte: A 10 ab 597 Punkte: A 14
ab 212 Punkte: A 7 ab 402 Punkte: A 11 ab 672 Punkte: A 15
ab 252 Punkte: A 8 ab 462 Punkte: A 12 ab 752 Punkte: A 16

Übungsaufgabe:

Ein Sachbearbeiter nimmt die folgenden Aufgaben wahr bzw. hat die folgende Produktverantwortung

50.11 Sachbearbeiter Aufgaben der Sozialhilfe außerhalb von Einrichtungen

Hilfesuchende beraten, unterstützen, Hilfen anbieten.

Anträge auf Hilfe zum Lebensunterhalt und Hilfe in besonderen Lebenslagen bearbeiten:

Zuständigkeit und Notwendigkeit der Hilfgewährung prüfen,

Kostenbeitrag/Aufwendungsersatz feststellen, Hilfe festsetzen usw.

Unterhaltspflichtige heranziehen, Kostenersatzansprüche gegen ehemalige Hilfeempfänger und Erben prüfen und ggf. geltend machen, Erstattungsansprüche gegenüber anderen Trägern der Sozialhilfe, Behörden, sonstigen öffentlichen und privaten Institutionen und Einzelpersonen prüfen und ggf. geltend machen bzw. überleiten.

Besondere Aufgaben bearbeiten: Anträge auf Krankenversorgung nach LAG, auf Rundfunk- und Fernsehgebührenbefreiung, auf Telefongrundgebührenermäßigung usw.
Stellungnahmen zu Widersprüchen.

Generell ist diese Stelle davon geprägt, dass in erheblichen Umfang unbestimmte Rechtsbegriffe auszulegen sind und dass erhebliche Ermessensspielräume bestehen.

Bewerten Sie diese Stelle nach dem KGSt-Schema!

Lösung:

Wir stellen anschließend das Bewertungsergebnis der KGSt dar.

Nach Auffassung der KGSt keine zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen jenseits der Laufbahnprüfung erforderlich! Im Übrigen:

Informations- verarbeitung		Dienstl. Bezie- hungen		Selb- ständig- keit		Verantw. -Aus- führung		Leitung		Vor- und Ausbildung		Erg.
Stufe	Wert	Stufe	Wert	Stufe	Wert	Stufe	Wert	Stufe	Wert	Stufe	Wert	
4	78	4a	55	3	37	4	62	-	-	3	134	366

Eine Bewertung, die nach A 11 führen würde, erscheint vertretbar.

Stellenbesetzung

Bei der Stellenbesetzung sind 3 Phasen zu unterscheiden:

Phase 1 Ermittlung des Anforderungsprofils

Das Anforderungsprofil ist eine personenungebundene Beschreibung einer Stelle im Hinblick auf die mit ihr verbundenen Anforderungen.

Am besten kann man Anforderungsprofile aus den Produkten ableiten, die ein Mitarbeiter mit einer bestimmten Quantität und Qualität zu erbringen hat. Wenn dafür präzise Beschreibungen nicht vorliegen, könnte man auf die Stellenbeschreibung zurückgreifen.

Wesentliche Elemente des Anforderungsprofils werden in einer internen oder externen Stellenausschreibung zum Ausdruck gebracht.

Neben wir als Beispiel die Stelle eine Kfz-Fahrers, der die folgenden Produkte hat:

- Personentransporte für Verwaltungspersonal durchgeführt
- Unterhaltung des Fahrzeugs organisiert und kleiner Unterhaltungsarbeiten selbst durchgeführt
- Bürohilfsarbeiten wie Fotokopieren, Faxversand, Botengänge verrichtet.

Frage: Welches Anforderungsprofil für eine Fahrer würden Sie daraus ableiten?

Das nachstehende Fallbeispiel stammt aus der Industriekammer Istanbul.

Job profile

Service / Organisation Unit: Central Services	
Position: Driver	
Education: Vocational High School	
Training Courses taken: Driver Licence No. Course taken in First Aid	
Working Experience:	
Physical preconditions: <i>Very good reflexes</i> Very good physical health conditions Very good stress indurance	
Computer skills: ./.	
Functional Skills	Category
Product 1 Ability to estimate distances and time under traffic conditions Traffic rules and regulations Ability to find a locations and streets from a map Memorized knowledge of major parts of the Istanbul province road system Memorized knowledge how to find places frequently visited by Chamber organs and staff Knowledge of procurement and booking procedures within ISO	B+ B+ B+ B+ B+ B
Product 2 Knowledge of all major car components and warning systems Ability to initially analyse the reasons of failure of standard car components Ability to replace non complex components with an enduser standard tool set	B B B
Product 3 Handling of fotocopying equipment Knowledge of Istanbul Chamber of Indsutry internal service structure	B+ A+
Actual jobholders	

Das tatsächliche Befähigungsprofil von Kandidaten im Rahmen einer internen oder externen Stellenausschreibung kann mit einer Vielzahl von Methoden ermittelt werden:

- Auswertung von Personalunterlagen wie Zeugnisse, Lebenslauf, Referenz
- Eigendarstellung des Bewerbers in einem Vorstellungsgespräch
- Interview mit dem Bewerber
- Tests: Sprachtest, Schreibgeschwindigkeitstest, Fachliche Tests, Intelligenztest, Persönlichkeitstests

- Assessment Center („Beurteilungszentrum“). Ein meist mehrtägiges Verfahren zur Ermittlung und Feststellung von Verhaltensleistungen. Bewerber müssen, in Gruppen von 6-8 Personen zusammengefasst, verschiedene Fragestellungen beantworten. (Planspiele in der Gruppe, Gruppendiskussionen mit oder ohne Rollenvorgabe, Präsentation von Arbeitsergebnissen in der Gruppe etc.).

Wissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass das Assessment Center die besten Ergebnisse bei der Personalauswahl erzielt: Bewerber, die mittels des Assessment Center ausgewählt wurden, schneiden in der beruflichen Praxis besser ab, als Bewerber, die mittels anderer Auswahlverfahren ausgewählt wurden

Frage: Wie könnte man die Befähigung eines Fahrers testen ?

Mögliche Antworten:

Testfahrt mit dem Fahrer, Test über Kenntnis von Verkehrsregeln, Test über die Durchführung von Unterhaltungsarbeiten wie etwa Reifenwechsel, Testaufgabe: Finden eines Ziels mit Karten / elektronischem Routenplaner

Phase 3 Vergleich von Anforderungs- und Befähigungsprofil

Als Ergebnis eines Auswahlverfahrens wird ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung zwischen dem Anforderungs- und Befähigungsprofil festgestellt und eine dementsprechende Personalauswahlentscheidung getroffen.

Zusammenfassung Stellenbildung

Eine Stelle als organisatorisches Grundelement ist die kleinste Aktionseinheit in einer Organisation. Was ein durchschnittlicher Mitarbeiter auf das Jahr beispielsweise mit einer Normalarbeitszeit von 41 Wochenstunden leisten kann, drückt sich in einer Stelle aus.

Die Stellen sollten so gebildet werden, dass der Zuschnitt von Aufgabe/ Produkt, Zuständigkeit und Verantwortlichkeit übereinstimmt.

Wenn das Gesamtsystem aufrechterhalten werden soll, benötigt man in jeder Organisation drei grundlegende Systemfunktionen:

- Steuerungsfunktionen (Management)
- Operative Funktionen (Ausführung)
- Service Funktionen (Versorgung, z.B. Schreibdienste, Boten)

Zu den Managementfunktionen gehören Strategische Festlegungen, Zielsetzung und Zielvereinbarung, Personalentwicklung, Planung, die Organisation der Arbeitsprozesse, Controlling und Repräsentation gegenüber der Umwelt.

Operative Funktionen sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass auf der Grundlage von Anträgen oder anderen Ereignissen Dienstleistungen gegenüber externen oder internen Kunden abgewickelt werden.

Servicefunktionen werden typischerweise von Sekretären/innen, Boten und Hausmeistern wahrgenommen.

Im Verwaltungsbetrieb weist der **Stellenplan** die Stellen aus, die in einer Verwaltung für notwendig gehalten werden. Die Stellen sind nach Art (z.B. Beamte, Angestellte, Arbeiter), Zahl und Bewertung (z.B. Besoldungsgruppe, Vergütungsgruppe) näher bezeichnet. Der Stellenplan ist Teil des Haushaltsplanes.

Die Stellenbeschreibung legt die Eingliederung eines Dienstpostens in den Behördenaufbau, seine Ziele, Aufgaben und Funktionen, die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie die wichtigen Beziehungen zu anderen Stellen (Informationsbeziehungen, Vertretung) schriftlich, verbindlich und in einheitlicher Form fest.

Der Stellenbedarf wird ermittelt, indem man den Zeitbedarf für die Erfüllung der Aufgabe durch die durchschnittliche Arbeitszeit einer Stelle teilt. Im Detail ergibt sich der Zeitbedarf, aus der Addition einzelner Arbeitsvorgänge und deren mittlerer Bearbeitungszeit multipliziert mit der Anzahl der Fälle je Arbeitsvorgang.

Mit der Stellenbewertung legen wir die Wertigkeit der Stelle im Rahmen des hierarchischen Aufbaus der Gesamtorganisation fest und zwar nach jeweils unterschiedlichen Systemen für Beamte, Angestellte und Arbeiter.

Die Stellenbewertung erfüllt zwei wichtige Funktionen:

- Sie gibt Hinweise für die notwendige Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter
- Sie dient als eine wesentliche Grundlage für das Niveau der Bezahlung

Die KGSt unterscheidet die Bewertungsmerkmale Schwierigkeitsgrad der Informationsverarbeitung, Schwierigkeitsgrad der dienstlichen Beziehungen, Grad der Selbständigkeit, Grad der Verantwortung oder Größe des Aufsichtsbereiches. Grad der Vor- und Ausbildung.

Lernziele für das Kapitel 5 Aufbauorganisation

Sie sollen in der Lage sein,

- Die wesentlichen Komponenten einer Aufbauorganisation zu benennen
- Grundmodelle der Aufbauorganisation und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile darzustellen.
- Prinzipien zu benennen und anzuwenden, mit denen die Aufbauorganisation optimiert werden kann
- Für verwaltungspraktische Problemstellungen eine geeignete Aufbauorganisation zu entwickeln
- Die Instrumente zu benennen, mit denen die Aufbauorganisation dargestellt wird
- Darzustellen, nach welchen Kriterien und mit welchen Instrumenten die Verwaltung im „Neuen Steuerungsmodell“ umgestaltet wird



Die Komponenten der Aufbauorganisation

Sobald für die Bearbeitung einer Aufgabe oder aber die Bereitstellung von Produktgruppen/Produkten/Leistungen mehr als eine Person mit einer Normalarbeitszeit benötigt wird, ist es erforderlich diese Bearbeitung im Aufbau und im Ablauf zu organisieren. Die Aufbauorganisation regelt die in der Abbildung dargestellten Komponenten:



Taylor: Maschinelle Massenproduktion. Arbeitsteilung. Funktionale Organisation.

Fayol: Ein-Linien-Organisation. Einheit der Auftragserteilung. Hierarchische Lenkung von oben nach unten

Bürokratiemodell von Max Weber: Amts- und Autoritätshierarchie, Über-/Unterordnungsverhältnisse mit klar definierten Kompetenz-zuteilungen und Zuständigkeiten

Human Relations Ansatz: Sozio-emotionale Umstände der Arbeit (Motivation, Arbeitszufriedenheit, Führung, Gruppen- und Teamverhalten) rücken in den Vordergrund

Systemtheorie: betrachtet Zusammenspiel und Beziehungen des Systems mit seiner Umwelt und der internen Elementen untereinander. Anpassung des Aufbaus an Umwelterfordernisse

Situativer Ansatz: Struktur einer Organisation sollte ihren jeweiligen situativen Bedingungen angepasst werden.

Tendenzen in der Umwelt

- Kurzfristige Veränderungen im Recht
- Kurze Produktlebenszyklen
- Globale Angebote, z.B. Kultur und Bildung
- Steigender Wettbewerb
- Kostendruck
- Anspruchsvollere und individuelle Kunden
- Elektronischer Informationsaustausch
- Elektronische Fachinformationssysteme

Anforderungen an Organisationen

- Fähigkeit zur Innovation
- Schnelles Feedback, schnelles Lernen
- Schnelle Entscheidung und Umsetzung
- Gutes Schnittstellenmanagement
- Kostengünstige Leistungserstellung
- Partizipation von Mitarbeitern und Bürgern
- Aussagefähige Controllinginstrumente

Organisationsprinzipien

- Fokussierung auf Kernleistungen und Nischen
- Verlagerung der Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter mit Kundenkontakt
- Organisation des Kundenkontakts nach Lebenslagen. Orts unabhängige Unterstützung durch Spezialisten.
- Dezentralisierung
- Flache und schlanke Organisation
- Konzernstruktur
- Prozessorientierung der Aufbauorganisation

Das Bürokratiemodell von Max Weber hat die Diskussion über die Leistungsfähigkeit von Behörden im 20. Jahrhundert weitgehend beherrscht. Die Bürokratie ist danach die leistungsfähigste Form der Organisation und geprägt durch:

- Prinzip der festen, durch Regeln generell geordneten Kompetenzen
- Amtshierarchie
- Akten / Büro
- Fachschulung
- Vollzeitarbeit
- Regeln



Der hierarchische Organisationsaufbau ist das zentrale Element

Wirkungs- und Ziel-Orientierte Steuerung

Statt bürokratischer Steuerung über die Hierarchie der Aufbauorganisation bevorzugen wir heute eine Steuerung über diesen Produkten werden schlanke Geschäftsprozesse zugeordnet. Erst danach wird eine dafür förderliche Organisation Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt und legen dafür nur einen Prozessverantwortlichen fest.

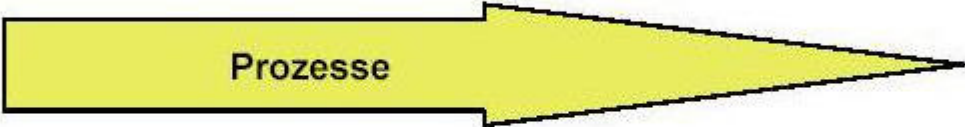
Politisch-strategische Ziele
(orientiert sich an den Problemlagen der Kommune
sowie an den Bedürfnissen der Bürger bzw. Kunden)



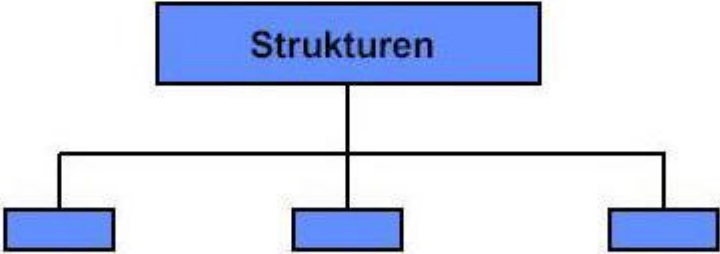
1. Entscheidung:
Welche...



2. Entscheidung:
Welche...



3. Entscheidung:
Welche...



Gestaltungsparameter bei der Bildung von Organisationseinheiten

Fachlich spezialisiertes Wissen muß nur einmal und nicht mehrfach vorgehalten.
Die notwendige Breite und Tiefe des Wissens überfordert die Organisationseinheit nicht.

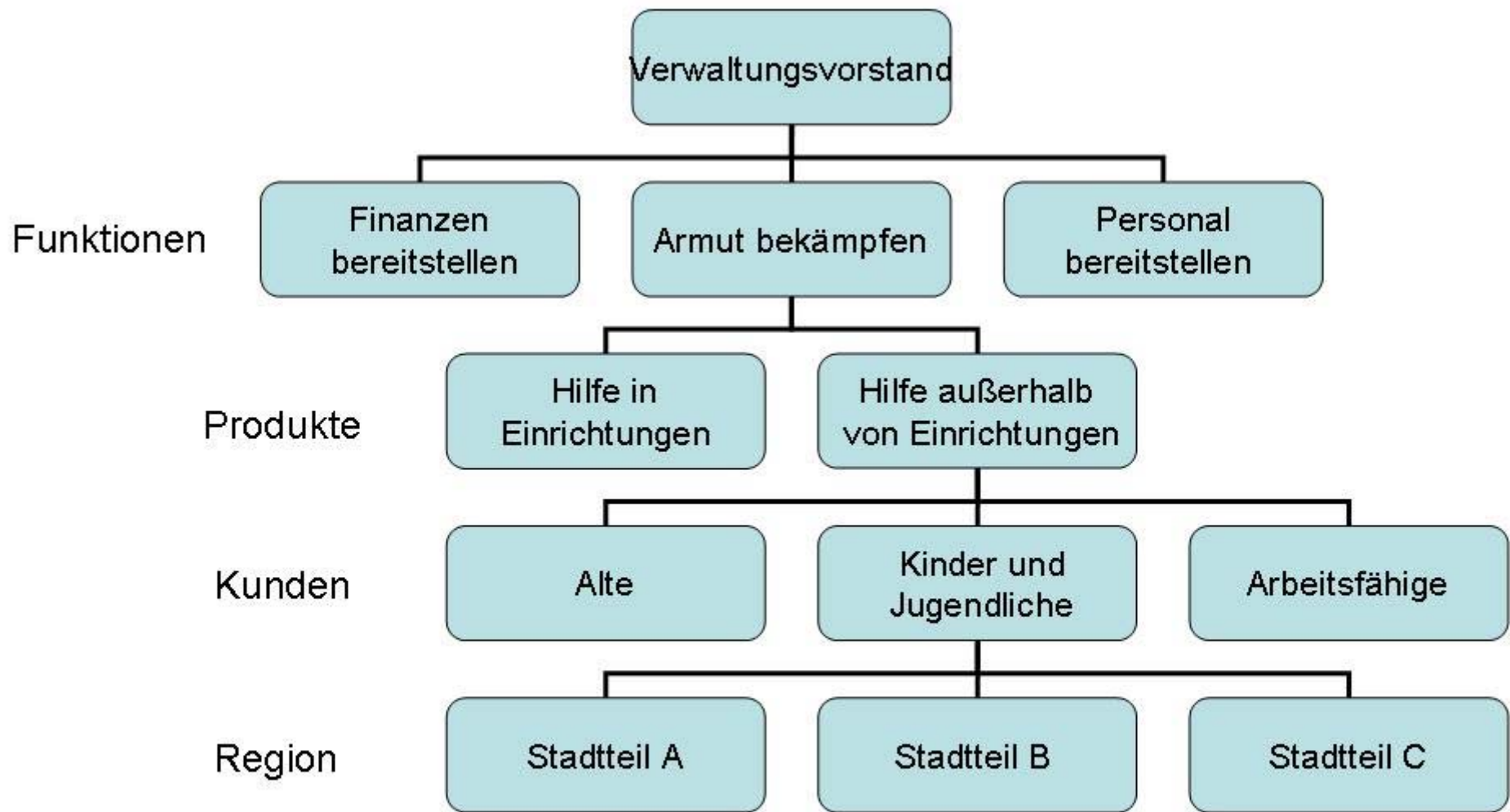
Die Leitungsspanne in den einzelnen Organisationseinheiten ist optimiert.

Die Aufgaben sind artverwandt. Die Artverwandtschaft kann sich aus artverwandten Sachzielen und Zielgruppen, aus artverwandten Objekten oder aus artverwandten Verrichtungen ergeben.

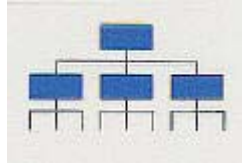
Die Abhängigkeiten der Organisationseinheiten von einander sind möglichst gering.

Gliederungskriterien beim Aufbau

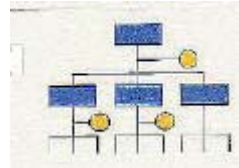
Eine Vorzugsbedürftigkeit bestimmter Gliederungskriterien bei der Ausgestaltung der Aufbauorganisation gibt es nicht. Im Vordergrund müssen die Strategie der Organisation und die daraus abgeleiteten Ziele stehen. Ist beispielsweise die Kundenorientierung in einer Organisation sehr stark ausgeprägt, sollte dies seinen Niederschlag auch im Organisationsaufbau finden, z.B. in einer Organisation nach Lebenslagen. Unser Beispiel zeigt, wie verschiedene Kriterien miteinander kombiniert werden können.



Alle nachfolgend dargestellten Modelle haben den Charakter von Idealtypen. In der Realität treffen wir fast ausnahmslos Mischformen an. In der Verwaltungspraxis dominiert die Stab-Linienorganisation. Sie wird jedoch durch Elemente der Matrixorganisation in der Kombination mit Projekten und im Einzelfall auch der Funktionalen Organisation überlagert.



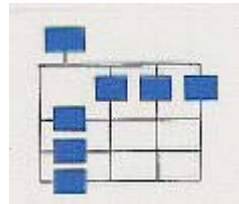
Ein-Linienorganisation



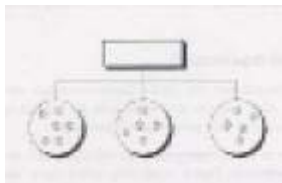
Stab-Linienorganisation



Die Funktionale Organisation



Die Matrix-Organisation



Team-Organisation



Projektgruppen und Arbeitsgruppen



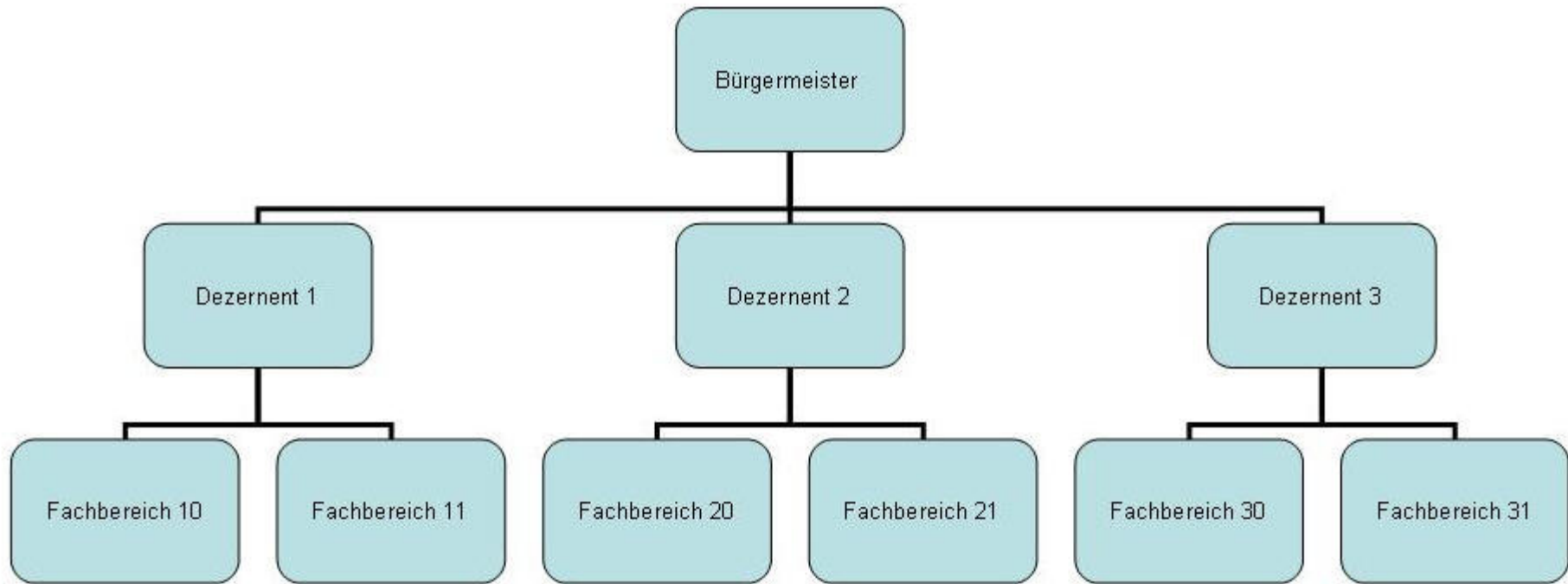
Projekt-Organisation

Ein-Linienorganisation

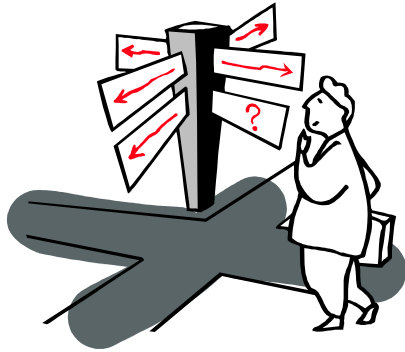
Im Modell der Ein-Linienorganisation ist jeder Dienstposten nur durch eine einzige »Linie« mit seinen vorgesetzten und nachgeordneten Stellen verbunden.

Es gilt die »Einheit der Auftragserteilung« (Fayol): Der Mitarbeiter erhält nur von seinem unmittelbaren Vorgesetzten Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen und ist ihm allein für die richtige Erfüllung der Aufgaben verantwortlich. Jeder Vorgesetzte hat sich streng an die Grenze seines Kompetenzbereichs zu halten und soll keine Zwischeninstanzen überspringen. Die Weisungen laufen von oben nach unten.

Der Informationsaustausch und die Kommunikation geschieht ausschliesslich über die vertikale Linie von oben nach unten und von unten nach oben. Wir sprechen vom Dienstweg. Das Dienstweg-Prinzip bedeutet: Die gesamte Kommunikation und die Vorbereitung von Entscheidungen darf nur entlang der Linie hierarchischer Unterstellung laufen.



Vor- und Nachteile der Einlinienorganisation



Ein-Linien Organisation



Pro:

- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind eindeutig.
- Die Kommunikationswege sind klar.
- Betont die Einzelverantwortung und kann unter diesem Aspekt Motivation fördern.
- Klarer Regelungsmechanismus für Konfliktfälle.
- Das Sicherheitsgefühl bei Vorgesetzten und Mitarbeitern wird unterstützt



Ein-Linienorganisation



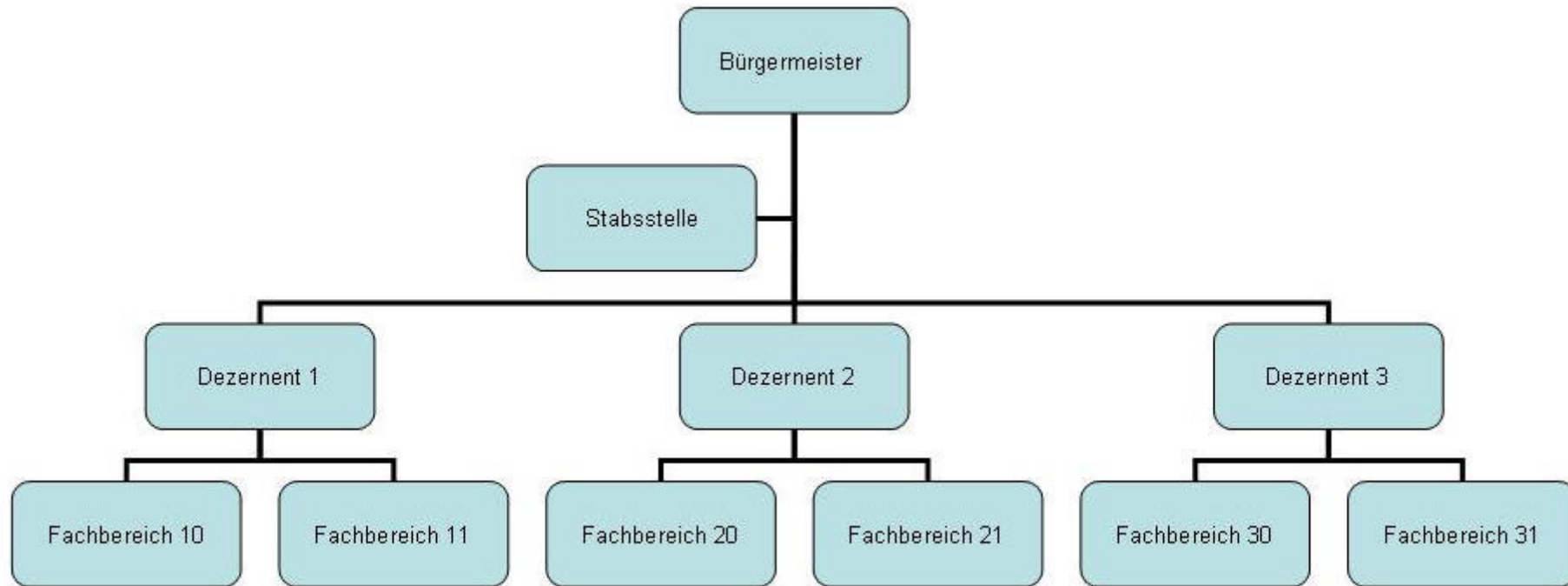
Contra:

- Überlastung der oberen Instanzen
- Gefahr der Informationsfilterung in den Zwischeninstanzen
- Die Organisationseinheiten schotten sich von einander ab und kooperieren wenig.
- Lange und zeitaufwendige Kommunikation über den Dienstweg
- Starre und langsame Willensbildung
- Keine direkte Kommunikation zwischen hierarchisch gleichrangigen Dienstposten
- Überbetonung der ranghierarchischen Amtsautorität

Die Stab-Linienorganisation

Um die Spitze einer großen Organisation zu entlasten, ist die Ausgliederung spezieller Funktionen auf Stäbe ein bewährtes Instrument. Die Privatwirtschaft übernahm den Stabsgedanken vom Militär.

Stäbe sind Stellen zur Beratung und Unterstützung der Leitung. Die Stabsstellen haben in der Regel keine eigene Organisations- und Weisungsbefugnis gegenüber den Stellen der Linie. Sie bereiten Entscheidungen von Managern vor und unterstützen diese. Ein direkter Verkehr zwischen Stab- und Linienstellen findet im Rahmen von Vorschlägen, Anregungen, Beratungsgesprächen und in Form von Informationsaustausch statt. Stäbe sind im Regelfall auf Dauer eingerichtet. Typische Stabsarbeiten leisten in der öffentlichen Verwaltung z. B. der Persönliche Referent, der Pressereferent, die Mitglieder eines Ministerbüros. In ihrem Wert unbestritten sind Stäbe als typische Führungshilfen in der Form z. B. des Persönlichen Referenten.



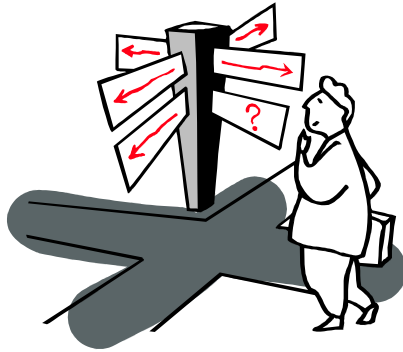
Vor- und Nachteile der Stab-Linienorganisation

Ein Beispiel:

Für die Leitung großer Behörden empfiehlt sich eine Stabsstelle mit etwa folgenden chefentlastenden Funktionen:

- Auswahl und Aufbereitung von Informationen (z. B. Durchsicht der Post, der dem Chef vorgelegten Vorgänge und wichtiger Veröffentlichungen),
- Weitergabe von Auffassungen und Wünschen des Chefs,
- Überwachung der Durchführung von Weisungen des Chefs (z. B. Wiedervorlagen),

- Vorbereitung und Auswertung von Besprechungen und Konferenzen (Terminabstimmung, Zusammenstellung von Sitzungsunterlagen, Ergebnisprotokolle, weitere Veranlassung),
- Empfang von Besuchern, soweit sie vom Chef ferngehalten werden können oder sollten (etwa Querulanten),
- Bearbeitung von Sonderaufgaben (z. B. Beschwerdefälle, Redemanuskripte u. a.),
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



Stab-Linien Organisation



Pro:

- Entlastung der Linieninstanzen (der leitenden Kräfte) ;
- erhöhte Kapazität für eine sorgfältige Entscheidungsvorbereitung;
- günstige Verbindung von Fachpromotor (über die Stärke seiner fachlichen Argumente) und Machtpromotor (kraft seiner hohen Stellung in der Hierarchie).



Stab-Linienorganisation



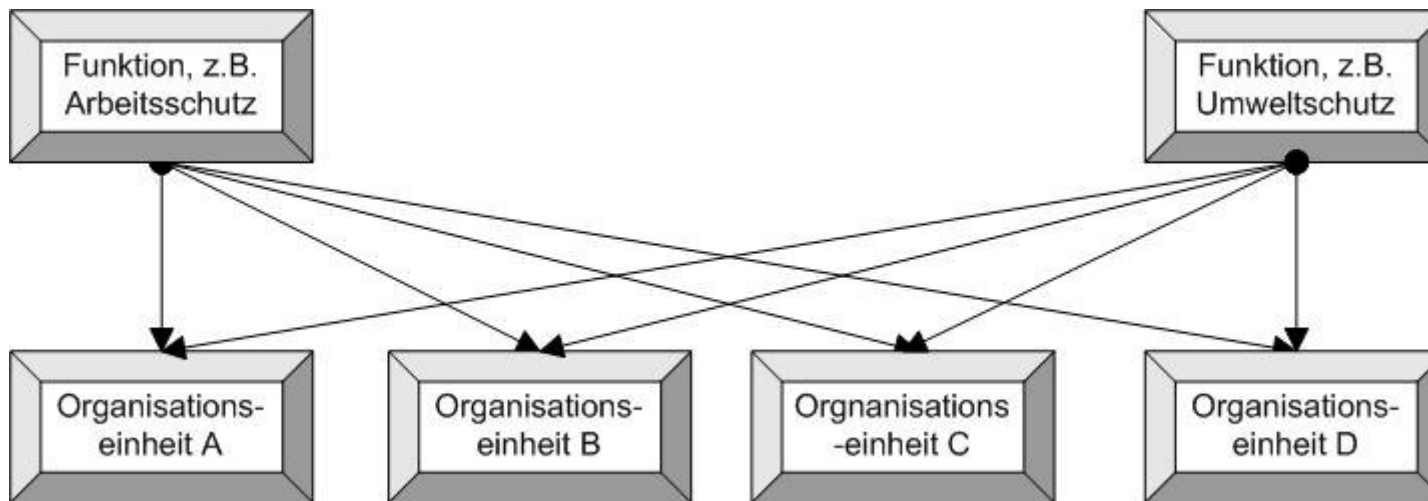
Contra:

- Hohes Konfliktpotential zwischen Stab und Linie
- Gefahr von Kompetenzüberschneidungen
- Es besteht die Gefahr, dass Stäbe als Ausrede für unzureichende Delegation in der Linie genutzt werden.
- Es besteht die Gefahr der Entstehung von Wasserköpfen an der Spitze der Organisation.
- Stäbe sind oft parteipolitisch dominiert.

Die Funktionale Organisation

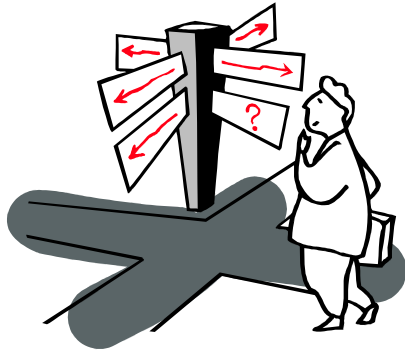
Das Grundmodell der Funktionalen Organisation geht auf Taylor zurück. Im „Funktionsmeistersystem“ erteilen in einer Fertigungswirtschaft Meister mit unterschiedlichen Spezialgebieten den Arbeitern jeweils Weisungen. Die Funktionale Organisation ist ein Mehrliniensystem: Die Mitarbeiter sind einer Mehrzahl von Vorgesetzten unterstellt. Es gilt das Prinzip der Mehrfachunterstellung. Es führen direkte Wege und Weisungsbefugnisse von verschiedenen Vorgesetzten zu den einzelnen Dienstposteninhabern. Mehrere Vorgesetzte tauschen Informationen aus und kommunizieren jeweils mit einer Anzahl von Mitarbeitern.

Im Ein-Linien-System kann der nicht spezialisierte Generalist als Vorgesetzter viele Fragen der nachgeordneten Ebenen nicht mehr bewältigen; denn er kann nicht in allen ihm nachgeordneten Spezialgebieten fachlich voll kompetent sein. In der Funktionalen Organisation redet deshalb bei wesentlichen Entscheidungen jene Instanz mit, die fachlich am kompetentesten ist (Übereinstimmung von Fachkompetenz und Entscheidungskompetenz).



Ein Beispiel:

In den Bürgerbüros sitzen häufig Mitarbeiter, die aus anderen fachlich spezialisierten Einheiten wie etwa dem Kfz.-Wesen oder dem Einwohnerwesen entsandt worden sind. Diese unterstehen fachlich der Organisationseinheit, die sie entsandt hat. Die Dienstaufsicht hat jedoch der Leiter des Bürgerbüros. Damit sind 2 funktionale Vorgesetzte vorhanden.



Funktionale Organisation



Pro:

- Die Leitungsspitze wird entlastet
- Die Kommunikationswege sind kurz
- Es gibt keine Zwischeninstanzen
- Die Kommunikation ist direkt und schnell
- Die Fachkompetenz zählt mehr als die hierarchische Stellung.



Funktionale Organisation

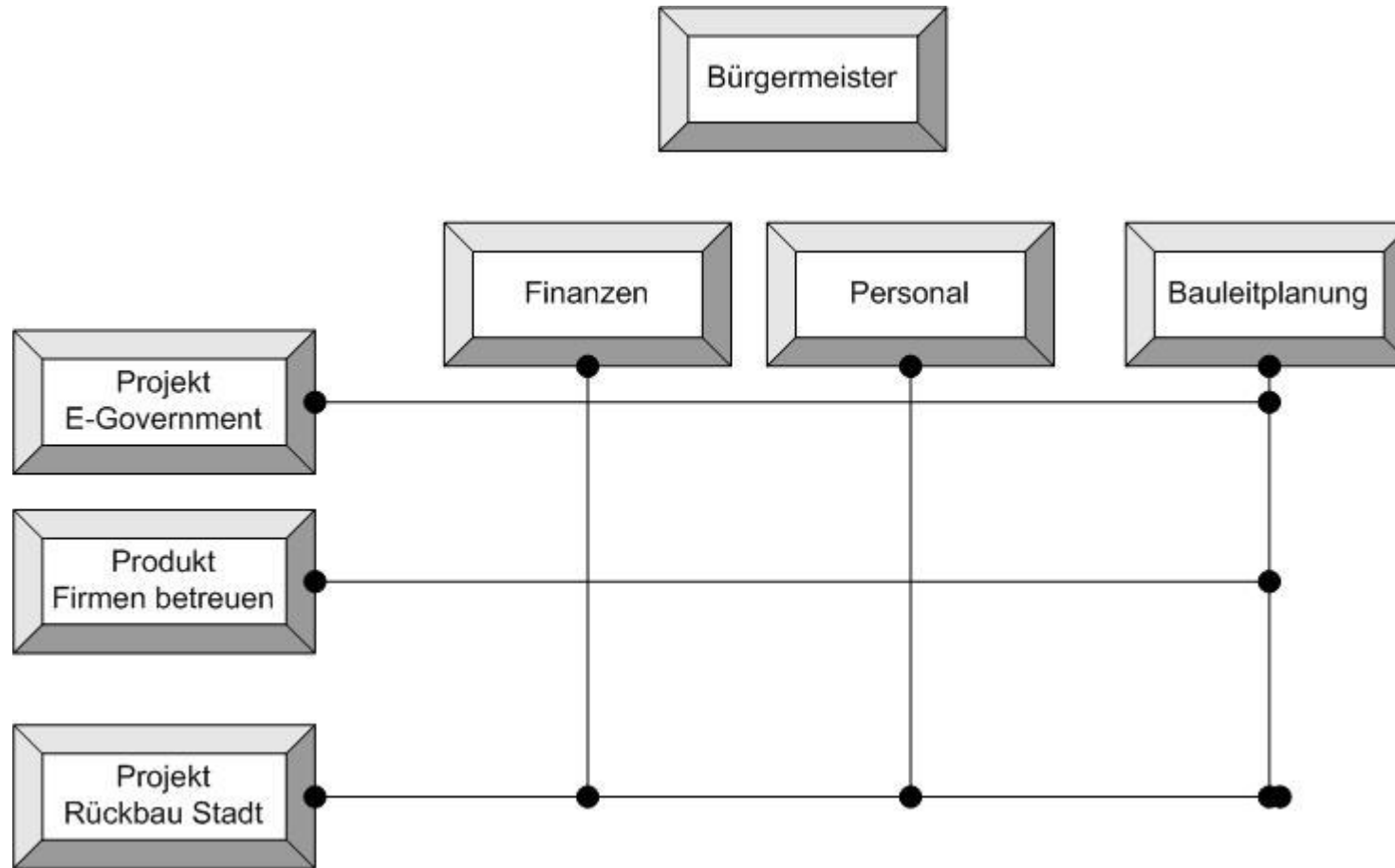


Contra:

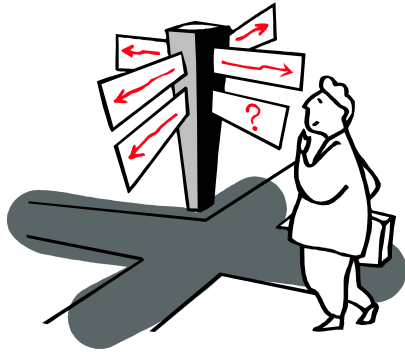
- Es besteht ein großer Bedarf an Führungskräften, da es eine Vielzahl von fachlichen Spezialisierungen gibt.
- Kompetenzkonflikte sind kaum vermeidbar,
- Klare Kriterien der Kompetenz- und Weisungsabgrenzung fehlen.
- Bei den Vorgesetzten besteht die Gefahr eines Ressort-Denkens.
- Bei widersprüchlichen Weisungen werden die Mitarbeiter verunsichert.
- Die Leistungskontrolle ist erschwert.

Die Matrixorganisation

In der Matrixorganisation bestehen neben den nach Funktionsbereichen wie etwa Finanzen, Personal, Bauleitplanung gegliederten hierarchischen Fachabteilungen weitere Organisationseinheiten, die quer durch alle Funktionsbereiche dafür sorgen müssen, dass bestimmte Produkte, Geschäftsprozesse und Projekte zeitgerecht, kostengünstig und wirtschaftlich bereitgestellt werden. Informationsaustausch, Kommunikation und Koordination verlaufen vertikal und horizontal entlang zweier Linien mit der Notwendigkeit, Regelungen für die Schnittstellen zu treffen.



Vor- und Nachteile der Matrix-Organisation



Matrix-Organisation



Pro:

- **Erhebliche Beschleunigung von Durchlaufzeiten für Projekte (z.B. Entwickeln und Herstellen eines neuen Produktes) und Geschäftsprozesse, da sich die Eigeninteressen von Fachabteilungen unterordnen müssen**
- **Kundenorientierte Bereitstellung von Produkten und Abwicklung von Geschäftsprozessen**
- **Prestige Denken von Fachabteilungen kann abgebaut werden.**



Matrixorganisation



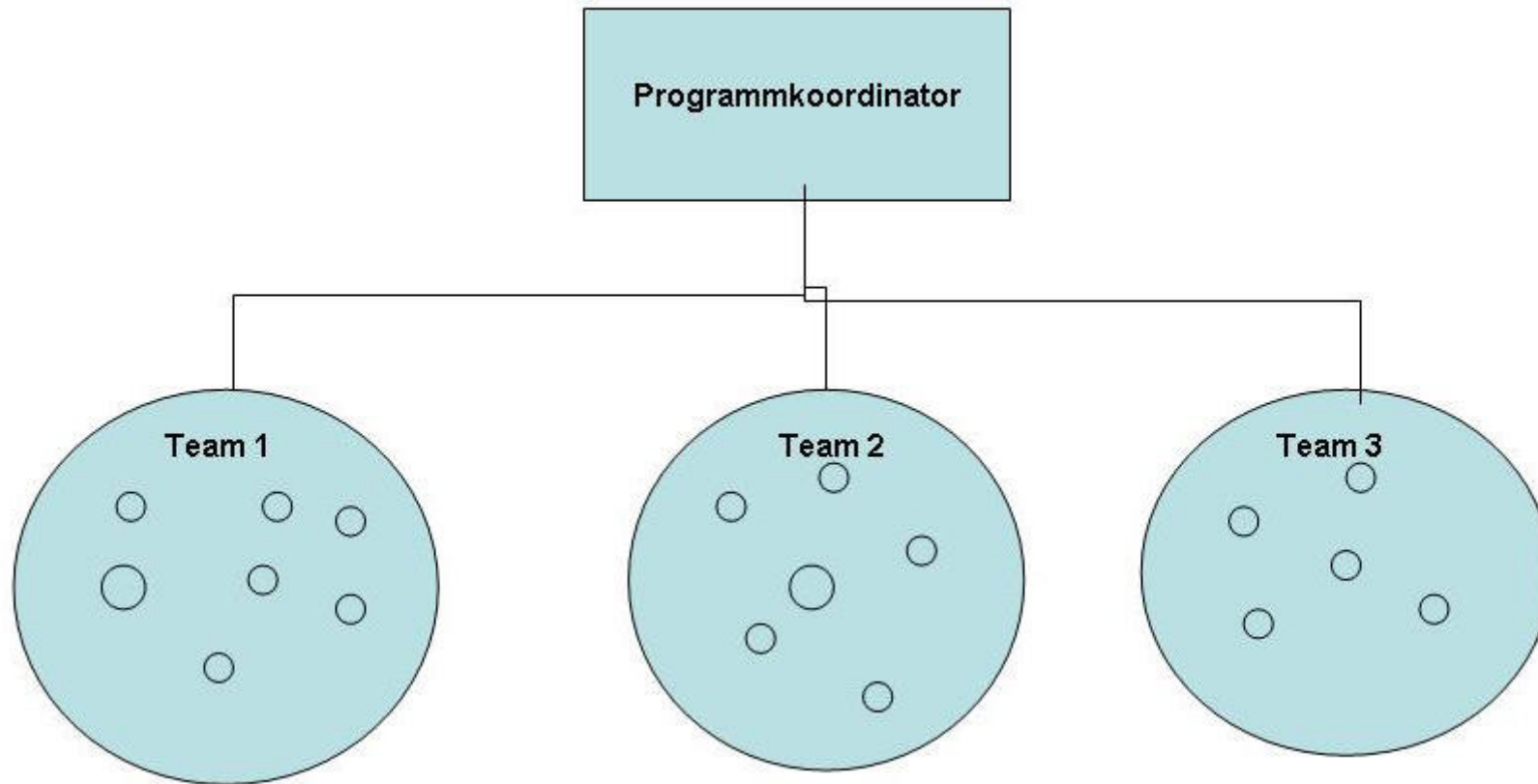
Contra:

- **Es kommt zu Kompetenzüberschneidungen. An den Kreuzungsbereichen müssen „Vorfahrtregelungen“ für die Fach-Vorgesetzten und die Produkt-, Projekt-, und Geschäftsprozess-Verantwortlichen festgelegt werden.**
- **Die fachliche Kompetenz wird zurückgedrängt**
- **Die Mitarbeiter können bei Mehrfach-Unterstellung leicht verunsichert werden**

Die Team Organisation

Im Team – ähnlich wie in den Mannschaftssportarten – sind alle Mitglieder, unabhängig von ihrer Stellung in der Behördenhierarchie, gleichgestellt und sollen miteinander kooperieren. Jeder hat die gleichen Rechte und Pflichten. Die Rolle des Teamleiters, der nicht Vorgesetzter der Team-Mitglieder ist, kann als primus inter pares (Erster unter Gleichen) gekennzeichnet werden. Der Teamleiter leitet typischerweise die Sitzung und moderiert den Diskussionsprozess.

In der öffentlichen Verwaltung haben Teams als ergänzendes und paralleles Element zu herkömmlichen Formen der Aufbauorganisation immer mehr an Bedeutung gewonnen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Verwaltung stärker als früher darum bemüht, Problemlagen ganzheitlich zu sehen und nicht arbeitsteilig, sondern ganzheitlich zu lösen.



Ein Beispiel: In der ARGE erscheint ein Jugendlicher und beantragt finanzielle Hilfen: Er wohnt in einer WG, hat keinen Hauptschulabschluss und keine Arbeit, ist drogenabhängig und neigt zur Beschaffungskriminalität, um seinen Drogenkonsum finanzieren zu können. Klassischerweise wird ein solcher Jugendlicher parallel vom Sozialamt, vom Jugendamt, vom Gesundheitsamt, vom Arbeitsamt und von der Polizei betreut, die sich unabhängig von einander mit diesem Jugendlichen und mit jeweils unterschiedlichen Strategien und Taktiken auseinandersetzen. Bei einer ganzheitlichen Herangehensweise könnte eine als Team organisierte gemeinsame Anlaufstelle vorhanden sein, die sich mit diesem Jugendlichen fördernd und fordernd auseinandersetzt und einen Behandlungsplan erstellt. Wir sprechen von einem „Fall-Management“.



Qualität von Gruppenarbeit



Günstig:

- Optimale Gruppengröße.
- Sozialkompetenz der Mitglieder: Fähigkeit zum Zuhören, Sensibilität gegenüber anderen, Toleranz, Bereitschaft zur Gruppenarbeit, Verhandlungskompetenz, Lernbereitschaft
- Der Auftrag ist klar beschrieben.
- Die Linienvorgesetzten schätzen die Gruppe als entlastend und nicht als belastend ein.
- Unterschiedliche Fachkompetenzen. Interdisziplinarität.
- Die Gruppe hat das Gefühl, Einfluss nehmen zu können.



Qualität von Gruppenarbeit



Ungünstig:

- Die Gruppe ist zu groß oder zu klein.
- Die Sozialkompetenz der Mitglieder ist nicht gut entwickelt.
- Das Arbeitsklima ist ungünstig.
- Das Engagement der Gruppenmitglieder ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Arbeit wird auf Einzelpersonen abgewälzt.
- Konflikte werden nicht rational, sondern emotionalisiert ausgetragen.
- Mangelnder Informationsfluss innerhalb der Gruppe.
- Keine hinreichende Unterstützung durch die Vorgesetzten.

Projektgruppen und Arbeitsgruppen

In einer **Projektgruppe** wirken Mitarbeiter mit unterschiedlichem Fachwissen zur Lösung einer komplexen, jedoch zeitlich eindeutig befristeten Aufgabe zusammen. Die Mitglieder der Projektgruppe sind in der Regel während ihrer Tätigkeit im Projekt nicht an Weisungen gebunden.

Nach der Definition durch die KGSt ist die **Arbeitsgruppe** eine Gruppe von Personen aus verschiedenen Fachbereichen der Verwaltung, der die Koordinierung fachübergreifender Daueraufgaben übertragen wird. Nach unserer Auffassung sprechen wir im alltagsprachlichen Verständnis von Arbeitsgruppen auch dann, wenn eine solche Gruppe vorübergehend und auch kurzfristig zur Diskussion eines Problems gebildet wird. Die Mitglieder in der Arbeitsgruppe bleiben Ihren Linienvorgesetzten unterstellt.



Erfolgsfaktoren für die Gruppenarbeit

Ein Beispiel: Beim Neubauvorhaben für das Rathaus wird eine Projektgruppe eingesetzt, in der die folgenden Funktionsbereiche vertreten sind: Bauleitplanung, Hochbau, Tiefbau, Verkehrsplanung, Zentrale Steuerungsunterstützung, Kämmerei, Stadtwerke. Die Planung und der Bau des Rathaus wird während der Projektlaufzeit von einem hauptamtlichen Projektmanager angeleitet. In der Phase des Umzugs werden in jeder vom Umzug betroffenen Organisationseinheit eine Arbeitsgruppe tätig, die die Modalitäten des Umzugs diskutiert und dem Leiter der Organisationseinheit entsprechende Vorschläge unterbreitet.

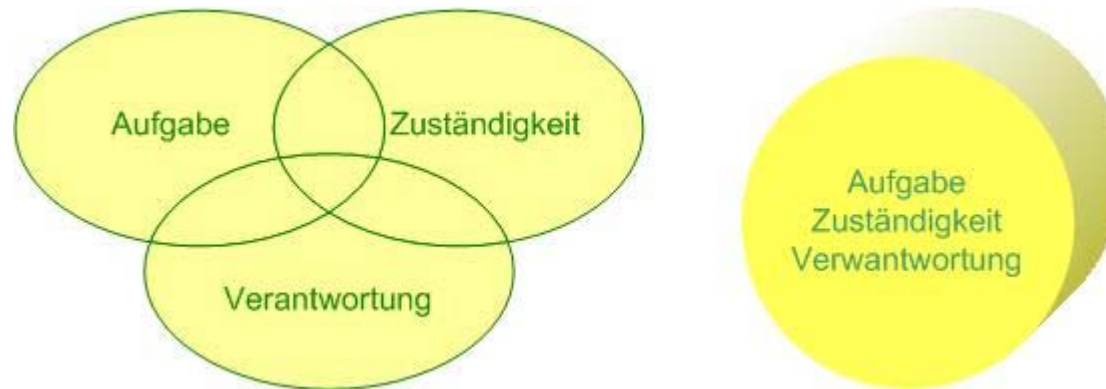
Eine mögliche Projektorganisation

Für die Projektorganisation gibt es keine Vorgaben. Sie ist der jeweiligen Situation und Aufgabenstellung anzupassen. Bei wenig komplexen Projekten kann man auf eine Lenkungsgruppe verzichten. Der Projektkoordinator kann hauptamtlich oder nebenamtlich tätig sein.



Grundsätze bei der Festlegung der Verantwortlichkeiten

Sowohl für die Stellenbildung wie auch für die Bildung von Organisationseinheiten sollte das Kongruenzprinzip angewendet werden. Der Zuschnitt von Aufgabe/ Produkt, Zuständigkeit und Verantwortung sollte übereinstimmen. Das heißt beispielsweise: Wir sollten vermeiden, einer Stelle die Zuständigkeit zu übertragen, die Verantwortung jedoch auf einer anderen Stelle anzusiedeln. In der Verwaltung fallen Zuständigkeit und Verantwortung häufig auseinander, in dem die Unterschriftsbefugnis und damit die Verantwortung beim Vorgesetzten angesiedelt wird. Bisweilen kommt es auch vor, dass Vorgesetzte Stellen oder Organisationseinheiten Aufgaben zuweisen, für die diese nach der formellen Geschäftsverteilung weder zuständig noch verantwortlich sind. Die Konsequenz sind Doppelarbeit und Überschneidungen .



Vor- und Nachteile von Delegation

Weiterhin gilt der **Grundsatz der Delegation**. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollten

möglichst weit nach unten in der Hierarchie verlagert werden.

Durch **Partizipation der Mitarbeiter** an Strategie- und Zielfindungsprozessen, für die letztlich das Management verantwortlich ist, verbessern wir die Qualität der Entscheidungsfindung und die Motivation der Mitarbeiter.

Das Positionsgefüge festlegen



Für jede Aufbauorganisation ist ein Positionsgefüge von Stellen festzulegen. In diesem Positionsgefüge werden Stellen mit unterschiedlicher Wertigkeit geschaffen und zwar vor allem aus 2 Gründen:

- Entsprechend Ihrer Wertigkeit werden die Stellen mit dem Bezahlungssystem verknüpft, um bessere Bezahlung auf höherwertigen Stellen zu ermöglichen
- Die Wertigkeit der Stellen liefert Hinweise aus die notwendigen Ausbildungs- und Personalentwicklungsvoraussetzungen, die eine

Person mitbringen muß, damit eine Stelle erfolgreich ausgefüllt werden kann.

Im Verwaltungsbetrieb weist der Stellenplan die Stellen aus, die in einer Verwaltung für notwendig gehalten werden. Die Stellen sind nach Art (z.B. Beamte, Angestellte, Arbeiter), Zahl und Bewertung (z.B. Besoldungsgruppe, Vergütungsgruppe) näher bezeichnet. Der Stellenplan ist Teil des Haushaltsplanes und muss daher vom zuständigen politischen Gremium verabschiedet werden. Als haushaltsrechtlichen Rahmen muss die Verwaltung den Stellenplan einhalten. Sie muss ihn nicht ausschöpfen, darf aber in keinem Fall über die Ansätze des Stellenplanes gehen. Das System der Stellen mit Ihrer Wertigkeit ist durch das Bundesbesoldungsgesetz für Beamte und die Tarifverträge für Angestellte vorgeben. Die Landes- und Kommunalverwaltungen sind durch Rechtsvorschriften angehalten, bestimmte Obergrenzen bei der Festlegung der Wertigkeit von Stellen nicht zu überschreiten.

Das Beispiel: Bei insgesamt 1102 Stellen weist die Stadt Kiel 18 verschiedene Besoldungsgruppen von A 6 - B 9 aus. Die grössten Blöcke sind: Feuerwehr mit 141 Stellen in A 7 und A 8 und das Sozialamt mit 174 Stellen, davon die meisten in A 10, A8 und A 11.

Die optimale Leitungsspanne

bemißt die Anzahl der Mitarbeiter, die ein Vorgesetzter noch mit gutem Ergebnis führen kann. Frühere Ansätze, diese schematisch festzulegen – wie etwa mit der mythologischen Zahl 7, sind der Erkenntnis gewichen, daß die optimale Leitungsspanne situationsbezogen bestimmt werden sollte. Wichtige Einflußfaktoren sind:

Je häufiger es zu
Problemen/
Störungen kommt,
um so größer die
Leitungsspanne

Je stärker die
Delegation, um so
größer die
Leitungsspanne

Je größer die
Kompetenz von
Manager und
Mitarbeitern, um so
größer die
Leitungsspanne

Je ähnlicher die
Aufgaben, um so
größer die
Leitungsspanne

Je komplexer die
Aufgaben, um so
kleiner die
Leitungsspanne

Je stärker Führung
durch Zielvorgabe
praktiziert wird, umso
größer die
Leitungsspanne

Je stärker
standardisierbar, um
so größer die
Leitungsspanne

Organisatorisches Minimum (horizontal)

Auf einer Hierarchieebene sind möglichst wenige Organisationseinheiten zu bilden.

Vorteile:	Nachteile:
<ul style="list-style-type: none">• Kostenreduktion durch Einsparung von Leitungsstellen.• Koordination wird erleichtert.• Bei größeren Organisationseinheiten können Personalausfälle und Arbeitsschwankungen leichter ausgeglichen werden	<ul style="list-style-type: none">• Weniger Beförderungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und damit geringere Motivationsanreize• Gefahr der Überforderung von Leitungsinstanzen, wenn die Leitungsspanne zu groß ist.

Minimalebenenprinzip (vertikal)

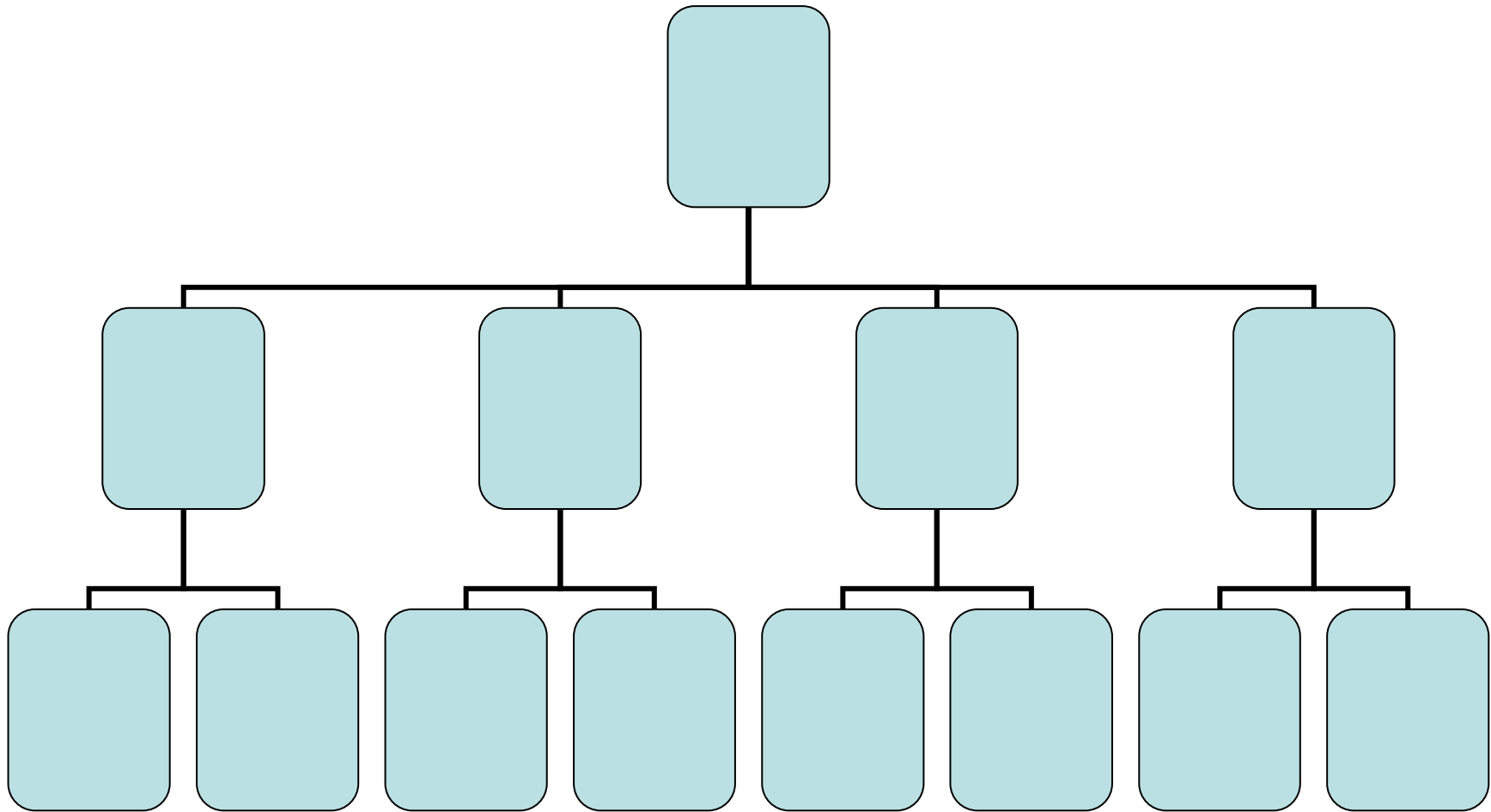
Die Anzahl der Hierarchieebenen in der Vertikalen soll möglichst gering sein.

Die Vor- und Nachteile sind vergleichbar wie beim Organisatorischen Minimum

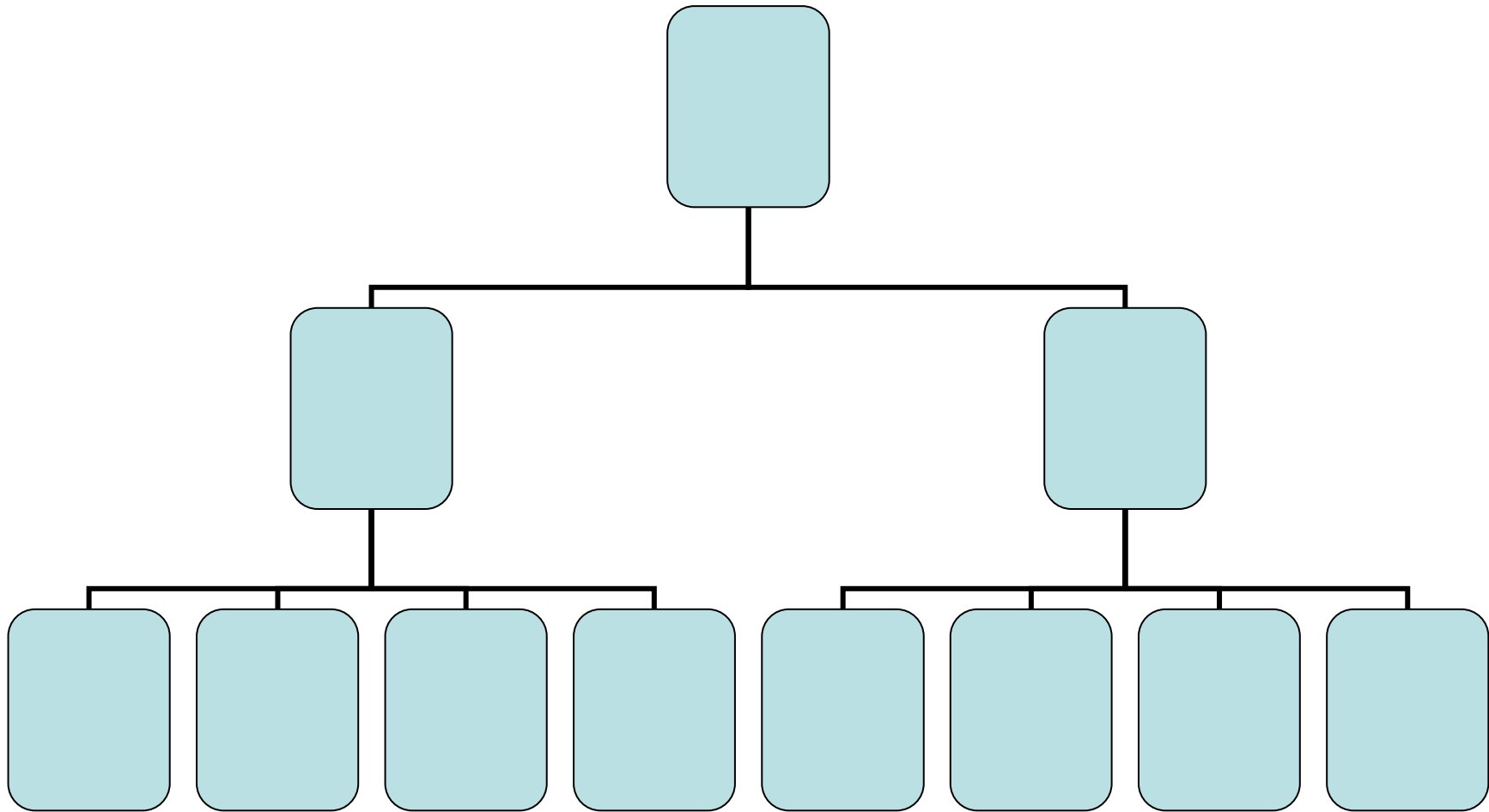
[Anwendungsbeispiel Organisatorisches Minimum](#)

[Anwendungsbeispiel für das Minimalebenenprinzip](#)

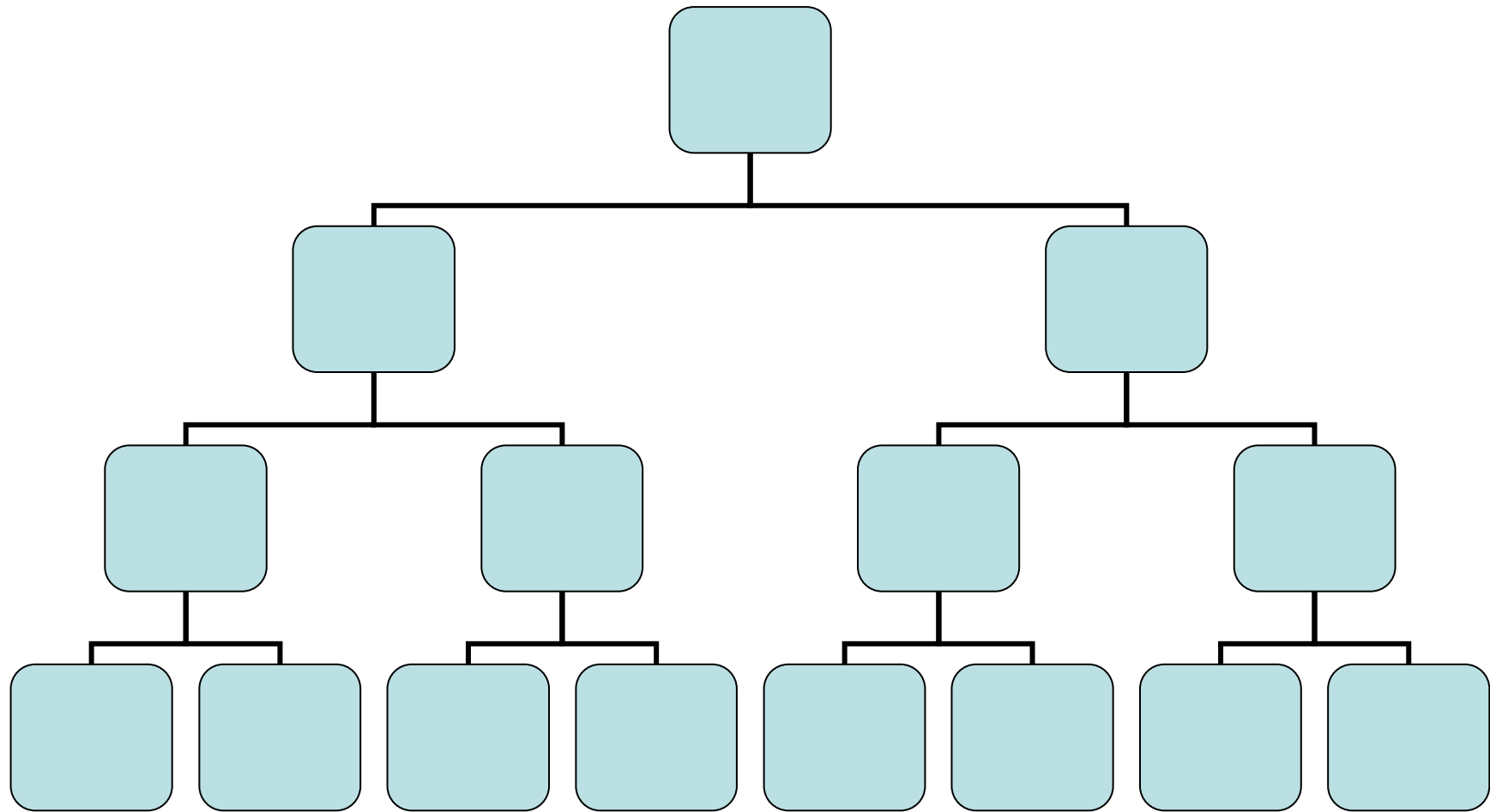
Ist-Zustand



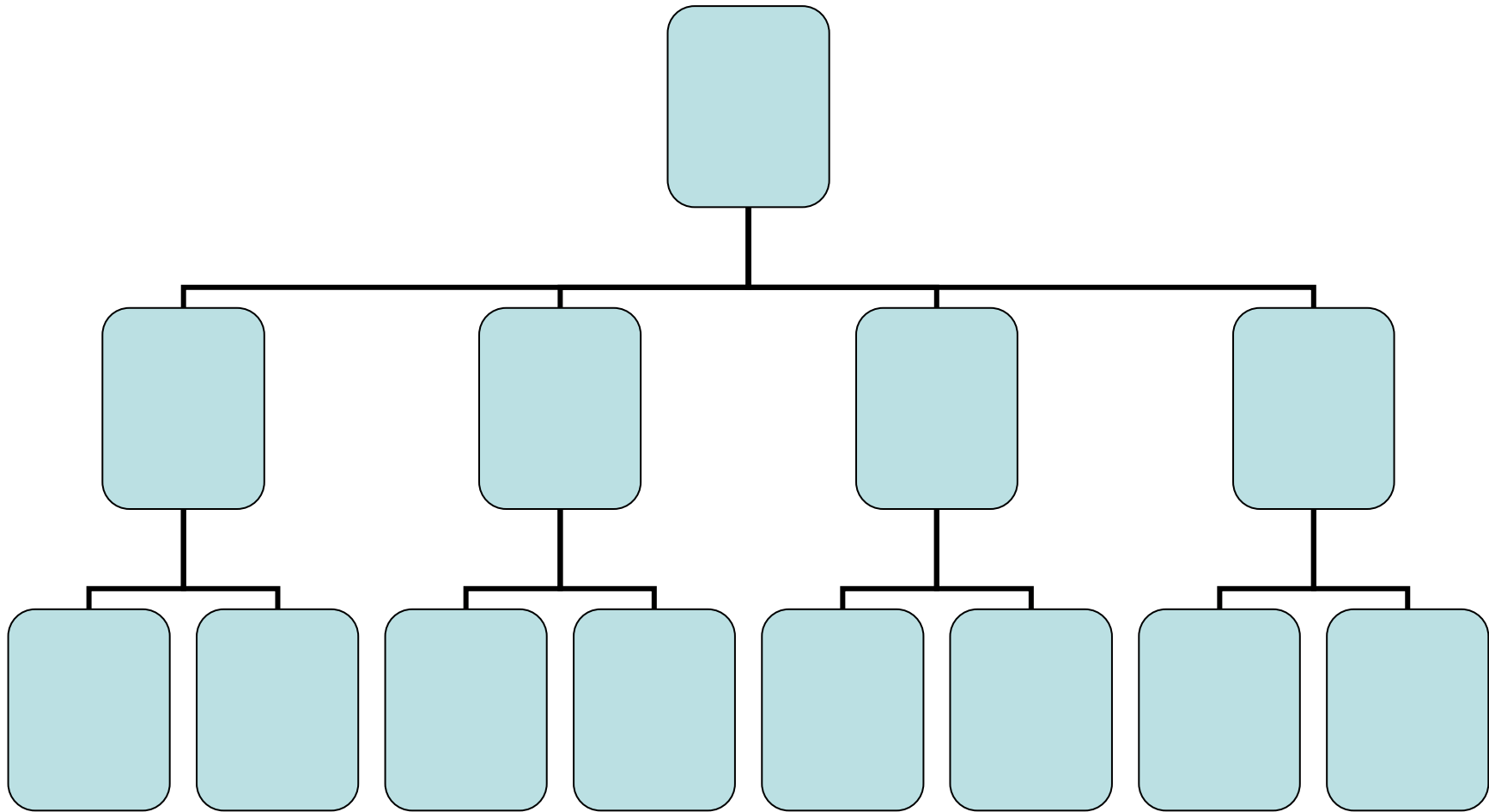
Anwendung des Prinzips des organisatorischen Minimums . 2
Organisationseinheiten in der Horizontalen sind entfallen



Ist-Zustand vor Anwendung des Minimalebeneprinzips



Minimalebeneprinzip wird angewendet – 1 Ebene entfällt



Organisationseinheiten mit Fachaufgaben und mit Querschnittsaufgaben

Vorstandsbereich			
VB 1		VB 2	
Beigeordnete Oberbürgermeister Horn		Beigeordnete Stadtkämmerin Grahlung	
1. Vertreter Erster Beigeordneter Ludwig		1. Vertreter Erster Beigeordneter Ludwig	
2. Vertreter Beigeordneter Dr. Schmidt		2. Vertreter Oberbürgermeister Horn	
OB/B	Büro des Oberbürgermeisters	VB 2/ KfM	Konsolidierungsmanagement Innere Verwaltung
OB/GB	Gleichstellungsbeauftragte	18	• Zentraler Service
OB/ Imm	Stabsstelle für Wirtschaftsförderung und Immobilienmanagement	19	• Zentrale Steuerung • Konsolidierungsmanagement • Projekt NKF
ArFI	Amr des Rates		
13	Presse- und Informationsamt	20	Stadtkämmerer
14	Rechnungsprüfungsamt	23	Amr für Immobilien und Beteiligungen
		HABIT	Hagener Betrieb für Informationstechnologie - Systemhaus für Hagen und Ennepe-Ruhr -

Neben der Bildung von Organisationseinheiten mit fachlichen Aufgaben, die nach Kriterien wie etwa Zielgruppen und Objekten erfolgt, sind sowohl in den Kommunalverwaltungen als auch in den staatlichen Verwaltungen seit jeher bestimmte Querschnittsfunktionen wie etwa Personal, Organisation, Finanzen, Informationstechnologie zentral wahrgenommen worden. Traditionelle Bezeichnungen dafür in den Kommunalverwaltungen waren das Personalamt, das Hauptamt, die Kämmererei und die Kasse, das Rechnungsprüfungsamt, das Rechenzentrum

Im Neuen Steuerungsmodell werden Teile der Ressourcenverantwortung für Personal, Finanzen und Organisation dezentralisiert und auf die Fachbereiche übertragen. An die Stelle von einer Steuerung über die Kontrolle der Ressourcen tritt eine Steuerung über Zielvorgaben. Das neue Selbstverständnis drückt sich auch in der Bezeichnung der Organisationseinheiten aus. Wir sprechen jetzt von **zentraler Steuerungsunterstützung**, soweit diese Organisationseinheiten an der Entwicklung von Zielvorgaben

und am Controlling mitwirken. Soweit sie Serviceleistungen für ihre internen Kunden erbringen, werden sie jetzt teilweise als **Servicestellen** oder **Zentrale Dienste** bezeichnet.

Hinzu kommen noch **Beauftragte** wie etwa Gleichstellungsbeauftragte oder Ausländerbeauftragte, die zwar keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Organisationseinheiten haben, jedoch die spezifischen Belange dieser Zielgruppen in der Gesamtorganisation zur Geltung

Zusammenfassung

Mit der **Aufbauorganisation** wurde in der Vergangenheit letztlich der gesamte Betrieb einer Verwaltung gesteuert und zwar hierarchisch von oben nach unten über generelle Weisungen oder Einzelfall-Weisungen.

Statt bürokratischer Steuerung über die Hierarchie der Aufbauorganisation bevorzugen wir heute eine **Steuerung über angestrebte Wirkungen und Ziele** des Verwaltungshandelns. Zunächst sollten wir die politisch-strategischen Ziele festlegen. Auf dieser Grundlage werden Produkte gebildet und diesen Produkten werden schlanke Geschäftsprozesse zugeordnet. Erst danach wird eine dafür förderliche Organisationsstruktur festgelegt. Neuere Ansätze stellen die Abwicklung des Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt und legen dafür nur einen Prozessverantwortlichen fest.

Die Diskussion über Aufbauorganisation wird von verschiedenen **Modelltypen** geprägt: Ein-Linien-Organisation, Stab-Linien-Organisation, Matrix-Organisation, Funktionale Organisation; Projekte, Projektgruppen und Arbeitsgruppen, Teams. Diese Modelltypen haben den Charakter von Idealtypen und weisen jeweils Vor- und Nachteile auf. Gegenwärtig wird der situative Ansatz bevorzugt: Struktur einer Organisation sollte ihren jeweiligen situativen Bedingungen angepasst werden. Auch die optimale **Leitungsspanne** sollte situationsbezogen bestimmt werden.

In der Realität treffen wir fast ausnahmslos Mischformen an. In der Verwaltungspraxis dominiert die Stab-Linienorganisation. Sie wird jedoch durch Elemente der Matrixorganisation in der Kombination mit Projekten und im Einzelfall auch Elemente der Funktionalen Organisation überlagert.

Sowohl für die Stellenbildung wie auch für die Bildung von Organisationseinheiten sollte das **Kongruenzprinzip** angewendet werden. Der Zuschnitt von Aufgabe/ Produkt, Zuständigkeit und Verantwortlichkeit sollte übereinstimmen. Weiterhin gilt der Grundsatz der **Delegation**. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollten möglichst weit nach unten in der Hierarchie verlagert werden.

Auf einer Hierarchieebene sollte man möglichst wenig Organisationseinheiten bilden. Die Anzahl der Hierarchiestufen sollte möglichst niedrig sein. So schaffen wir eine „schlanke“ Organisation.

Lernziele für das Kapitel 6 Ablauforganisation

Am Ende dieses Kapitels sollen Sie in der Lage sein,

- Schwächen in vorhandenen Arbeitsabläufen zu erkennen und Verbesserungsvorschläge zur Optimierung von vorhandenen Arbeitsabläufen zu machen,
- Verbale Darstellungen von Arbeitsabläufen mittels der Darstellungstechniken Arbeitsablaufdarstellung und Blockdiagramm dokumentieren zu können



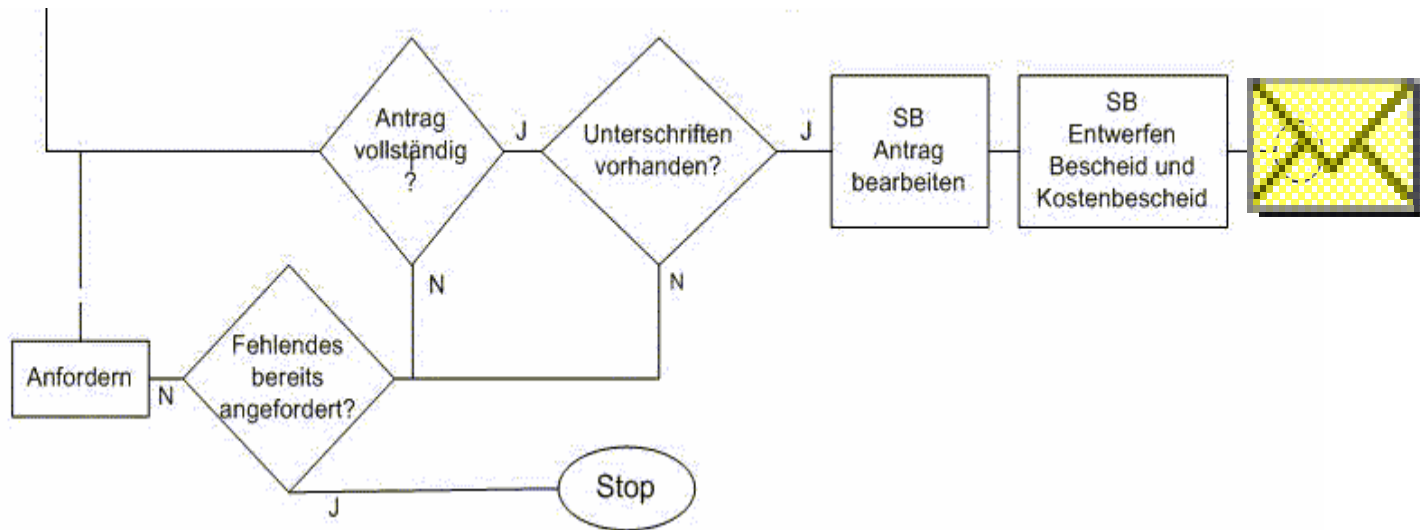
Ablauforganisation

Wir haben uns bisher nur mit der Aufbauorganisation beschäftigt, also mit der hierarchischen Gliederung im Aufbau einer Verwaltung. Wir wollen uns nun näher mit dem Prozess der Leistungserstellung in der Verwaltung befassen. Wie Ihnen bereits bekannt ist, erzeugen wir in der Verwaltung letztlich Produkte, die an externe oder interne Kunden abgegeben werden, beispielsweise die Ausstellung eines Personalausweises oder eines Führerscheines. Anlass für die Leistungserstellung in Form eines Produktes ist ein von außen oder von innen an die Verwaltung herangetragenereignis, in anderen Worten ausgedrückt eine Eingangsinformation. Das kann die Vorsprache eines Bürgers sein, ein Telefonanruf, ein Brief, ein manuell oder elektronisch ausgefülltes Antragsformular, ein E-Mail. Es können aber auch Ereignisse sein, die wir über die Zeitung erfahren oder aber bei einem Stadtrundgang oder Kundenbesuch wahrnehmen. Diese Ereignisse oder auch Eingangsinformationen veranlassen die Verwaltung zu einem Tätigwerden, das letztlich in die Abgabe eines Produktes an einen externen oder internen Kunden einmündet. Die Abfolge von Beiträgen / Aktionen, die ausgehend von der Eingangsinformation in einer Linie zur Erstellung und Abgabe eines Produktes führt, bezeichnen wir traditionell als Arbeitsablauf. In der Sprache der Verwaltungsmodernisierer sprechen wir von einem Geschäftsprozess, der von einem Input zu einem Output führt: Eingangsinformation / Ereignis Arbeitsablauf/Geschäftsprozess Produkt

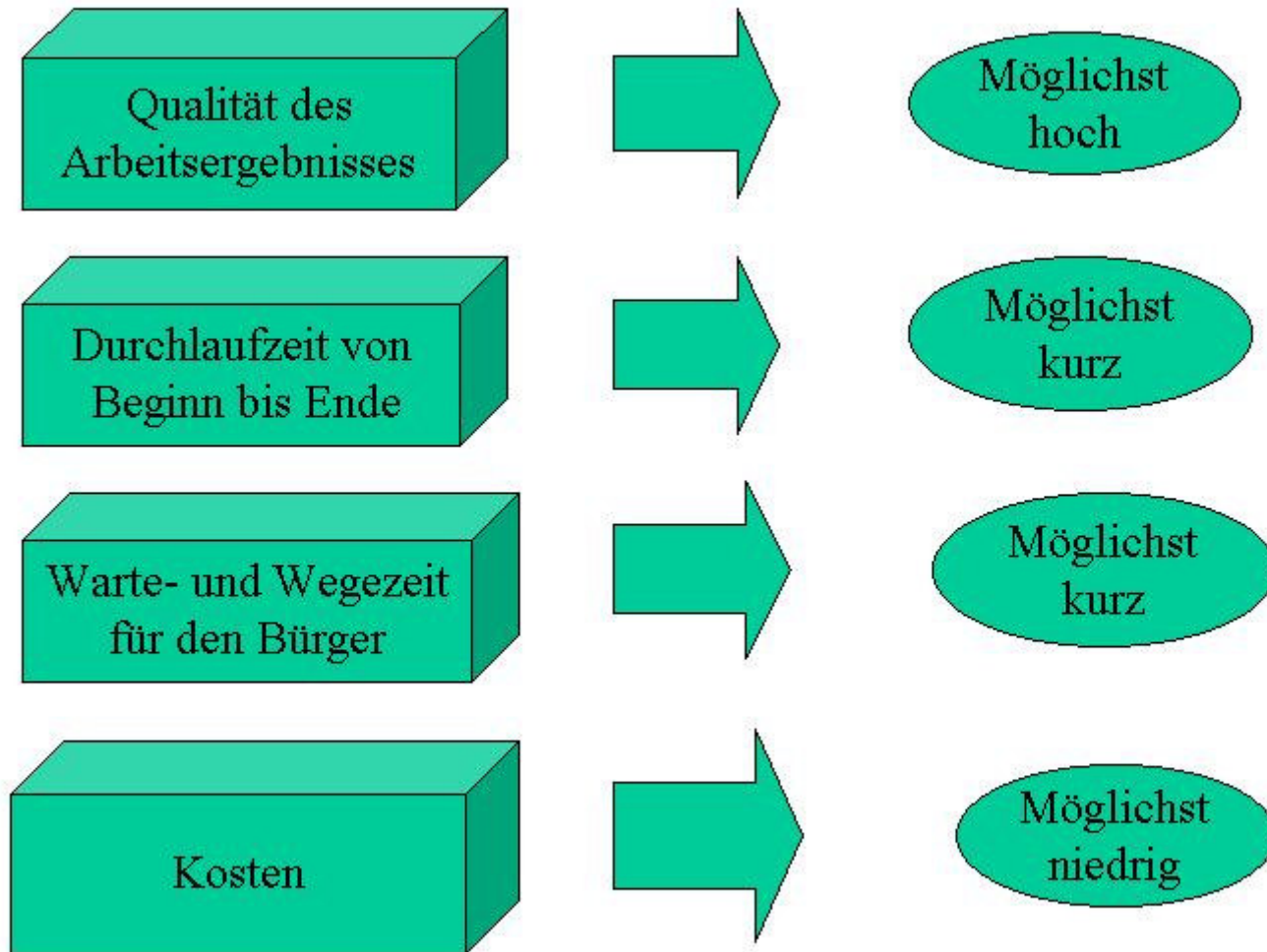
Eingangsinformation

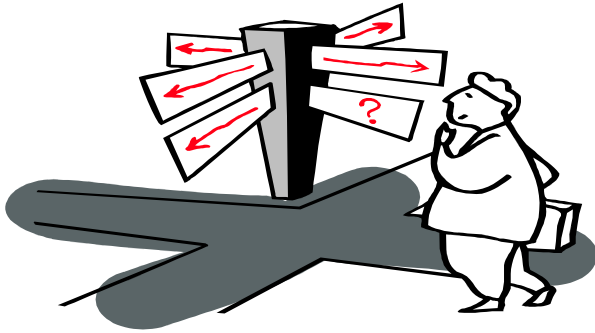
Arbeitsablauf

Produkt



Im Hinblick auf die Gestaltung des Arbeitsablaufes bestehen immer mehrere Optionen, die analytisch nach folgenden Maßstäben zu bewerten sind. Wie wirkt sich ein bestimmter Ablauf aus auf die

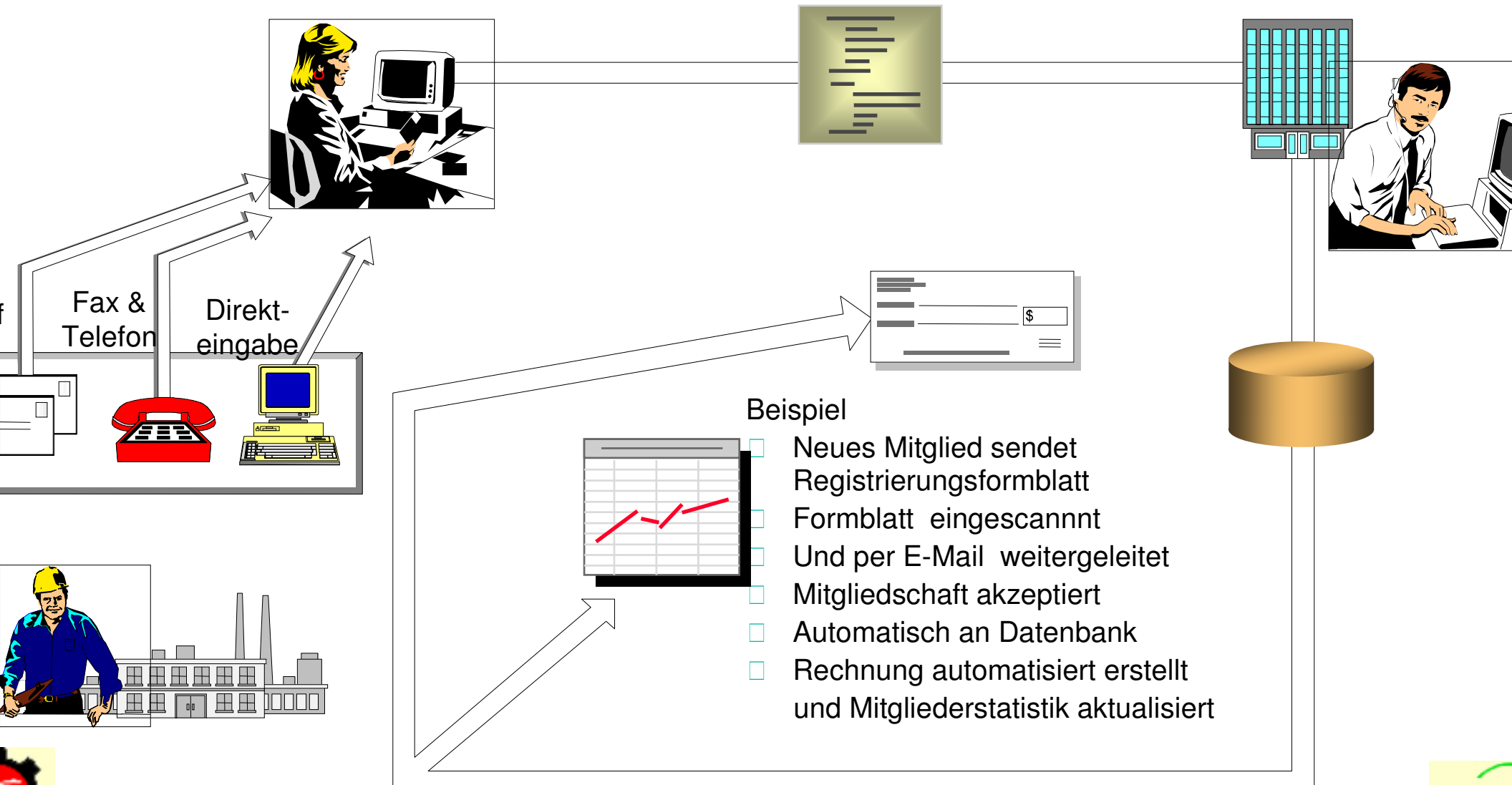




Leitfragen bei der Gestaltung eines Arbeitsablaufs

- Welche Tätigkeiten und Tätigkeitselemente sind wirklich erforderlich, um das Produkt nach außen abgeben zu können? Können Sie entfallen, ohne das Ergebnis in Frage zu stellen? Welchen Wertzuwachs (value added) im Hinblick auf die Produkterstellung löst ein Tätigkeit aus?
- Sollten an der Produkterstellung mehrere, fachlich spezialisierte Bearbeiter mitwirken oder sollte der Arbeitsablauf nur von einem Bearbeiter abgewickelt werden ?
- Welche Arbeitsmittel können eingesetzt werden, um den Arbeitsablauf effizienter zu gestalten?
- Welche sachlogische, zeitliche und räumliche Reihenfolge ist zweckmäßig?

Ein teil-automatisierter Geschäftsprozess



Produkt-/Aufgabenanalyse



Führt zu

Arbeitsablaufanalyse



Durchlaufzeit =

Bearbeitungszeit +



Liegezeit +



Transportzeit +



Kontrollzeit



Gestaltungsmaximen für die Durchlaufzeit



Es ist eine wesentliche Gestaltungsmaxime, die Durchlaufzeiten von Arbeitsabläufen zu reduzieren.

Bearbeitungszeiten können insbesondere durch konsequente Automatisierung – wie früher bereits wiederholt dargestellt – verkürzt werden.

Gestaltbare Einflussfaktoren bei der **Transportzeit** sind insbesondere die räumliche Zuordnung der Arbeitsplätze, der Grad der Arbeitsteilung (je mehr Bearbeiter, desto mehr Transport) das Transportmittel (Bote oder E-mail).

Liegezeit kann entstehen aufgrund von personellen Engpässen (Urlaub, Krankheit, Dienstreise), technischer Ausfallzeiten von Gerät, schlechter Aufteilung von Sofort- und Speicherarbeit, dem Liegenlassen von Vorgängen bei einem der Bearbeiter, sequentieller Bearbeitung (ein Bearbeiter nach dem anderen) anstelle von möglicher Parallelbearbeitung.

Durch **Kontrolltätigkeiten** wird die Anzahl der Bearbeiter und damit auch die Durchlaufzeit erhöht. Es muss immer wieder die Frage gestellt werden, ob ein und welcher zusätzliche Wert im Sinne von Qualität durch die Kontrolle geschaffen wird. Kontrolle kann jedoch auch helfen, die Risiken von · Fehlern und von · Korruption zu minimieren. Eine Arbeitsteilung nach Objekten (Umzug eines Bürgers, Erteilung eines Führerscheins) wird in der Regel zu ganzheitlicher Sachbearbeitung, eine Arbeitsteilung nach Verrichtung (Vollständigkeit des Antrags prüfen, Rechtsprüfung, Bescheid schreiben) zu einer Aufteilung auf mehrere Bearbeiter führen.

Taylorisierung der Arbeit



In der Geschichte der industriellen Arbeitsteilung hat es traditionell einen Trend zu immer mehr richtungsbezogener Arbeitsteilung gegeben. Taylor hat diesen Ansatz entwickelt und in den Ford-Fabriken wurde dieser Ansatz erstmalig großflächig umgesetzt. Die Gründe dafür waren:

- Arbeitsvereinfachung
- Geringere Anforderungen an das Können und die Einarbeitungszeit der Mitarbeiter und damit auch geringere Bezahlung
- Spezialisiertere Aufgabenwahrnehmung insgesamt mit positiven Auswirkungen auf die Qualität
- Größere Möglichkeiten des Einsatzes von Arbeitsmitteln und der Automatisierung (Fließband)

Folgen von starker Arbeitsteilung

Sozioemotional wirkt starke Arbeitsteilung oft nachteilig für die Mitarbeiter:

- Verlust geistiger Fähigkeiten durch Nicht-Gebrauch
- Gefühl der Eintönigkeit (Monotonie) und des Überdrusses (Langeweile)
- Entfremdung zur Arbeit durch Verlust des Sinnzusammenhanges zwischen Tätigkeit und Arbeitsergebnis
- Behinderung der sozialen Interaktion zu anderen Mitarbeitern

Bei Büroarbeiten kommt es darüber hinaus oft zu einer Verlängerung der Durchlaufzeiten und zu Verlusten in der Flexibilität der Aufgabenwahrnehmung.

Typisch in den Verwaltungen war die Aufspaltung der Arbeit zwischen Vorgesetzten, Sachbearbeitern, Zuarbeitern, Schreibkräften und Boten. Seit etwa 15 Jahren und zwar parallel zur Verbreitung der PC-Technologie und später des Internet erleben wir einen gegenläufigen Trend hin zur ganzheitlichen Bearbeitung eines Geschäftsprozesses durch im Extremfall nur einen Bearbeiter.

Bewältigung von Lebenslagen

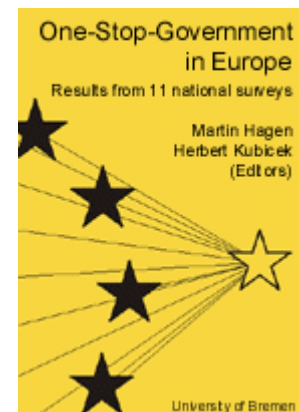


Die Europäische Union hat die Erbringung von Dienstleistungen durch die Verwaltung gegenüber den Bürgern in den letzten Jahren zunehmend unter dem neudeutschen Stichwort „One stop government“, also der staatlichen und kommunalen Dienstleistungsgewährung aus einer Hand, geführt. Dieser Ansatz geht von einer Integration staatlicher und kommunaler Dienstleistungen aus dem Blickwinkel des Bürgers oder auch Kunden aus. Die gesamte Problemlage des Kunden wie etwa ein Umzug, ein Familienereignis oder ein Wechsel des Arbeitsplatzes kann mit einem Behördenkontakt ganzheitlich erledigt werden, sei es durch einen Besuch oder über Telefon, Fax, Internet. Der Kunde hat nur eine Kontaktperson, die das gesamte Anliegen des Kunden erledigen (front office) und ihrerseits alle notwendigen behördeninternen oder auch behördenübergreifenden Koordinierungen veranlassen kann (back office). Private Dienstleistungen können hier einbezogen werden. Dazu zwei Anschauungsbeispiele, wie ein solcher Prozeß über das Internet abgewickelt werden könnte:

[Anschauungsbeispiel Umzug in Bremen](#)

[Anschauungsbeispiel "Life Episodes" in England](#)

Eine Studie der Europäischen Union in 11 Ländern der EU kommt allerdings zu dem ernüchternden Ergebnis, dass es beispielsweise im Bereich der Arbeits- und Sozialverwaltung bisher nur 4 Projekte gibt, die einem solchen Anspruch des „one stop government“ gerecht werden.





Suche



Hauptmenü



Veranstaltungen



Schwarzes Brett



Kommunikation



Stadtplan



eShop



Impressum

▶ Umzug

▶ Adressänderung mitteilen (Sammelmitteilung)

- [bremen online services GmbH & Co. KG](#)

▶ FAQs zur Adressänderung (PDF) (08.10.2001)

- [bremen online services GmbH & Co. KG](#)

▶ Adressänderung mitteilen

- [VBN / BSAG](#)

- [Sparkasse Bremen](#)

- [Hochschule Bremen](#)

- [Hochschule Bremerhaven](#)

- [SV Werder Bremen](#)

- [Universität Bremen](#)

▶ Einzugsermächtigung erteilen

- [swb Enordia](#)

- [Bremer Entsorgungsbetriebe](#)

▶ Strom abmelden

- [swb Enordia](#)

▶ Strom anmelden

- [swb Enordia](#)

Umzug

Sie sind gerade umgezogen? Sie Ihren nächsten Umzug? Dann mü tausend Dinge denken. [REDACTED]

Wir helfen Ihnen dabei, einige Pu Umzugsliste abzuhaken. Auf den können Sie privaten Dienstleistern Adresse mitteilen oder der Post d Nachsendeauftrag erteilen. Im unt finden Sie einige interessante und zum Thema ‚Umzug‘. [REDACTED]

In Kürze können sie sich hier onli wenn Sie innerhalb Bremens umz

[Tipps für Ihren Umzug](#)

Life episodes link you to information from government and other organisations to help you with some of the important events in your life. Choose a Life episode from the list below. The information may be different for each part of the [UK](#). If you would like to change the area you are interested in, click on "Personalise this site" at the top of this page.

Going away		Dealing with crime	
Having a baby		Moving home	
Learning to drive		Death and bereavement	
Pensions and retirement		Looking after someone	
Looking for a job			

Zusammenfassung Teil 1

Die Abfolge von Aktionen, die ausgehend von der Eingangsinformationen in einer Linie zur Erstellung und Abgabe eines Produktes führt, bezeichnen wir als Arbeitsablauf oder auch als Geschäftsprozess. Wir wollen Arbeitsabläufe so optimieren, dass wir

- Eine möglichst hohe Qualität des Arbeitsergebnisses
- Eine möglichst kurze Durchlaufzeit vom Beginn bis zum Ende der Bearbeitung
- Eine möglichst kurze Warte- und Wegezeit für den Bürger
- Möglichst niedrige Kosten erreichen.

Durchlaufzeit = Bearbeitungszeit + Transportzeit + Liegezeit + Kontrollzeit

In der Geschichte der industriellen Entwicklung hat es traditionell einen Trend zu immer mehr verrichtungsbezogener Arbeitsteilung gegeben (Taylorisierung). Seit etwa 15 Jahren und zwar parallel zur Verbreitung der PC-Technologie erleben wir deshalb in der Büroarbeit einen gegenläufigen Trend hin zur ganzheitlichen Bearbeitung eines Geschäftsprozesses durch im Extremfall nur einen Bearbeiter. Unser Ziel: Die gesamte Problemlage des Kunden wie etwa ein Umzug, ein Familienereignis oder ein Wechsel des Arbeitsplatzes kann mit einem Behördenkontakt ganzheitlich erledigt werden, sei es durch einen Besuch oder über Telefon, Fax, Internet. Der Kunde hat nur eine Kontaktperson, die das gesamte Anliegen des Kunden erledigen (front office) und ihrerseits alle notwendigen behördeninternen oder auch behördenübergreifenden Koordinierungen veranlassen kann (back office).

Typische Mängel im Arbeitsablauf sind:

- Arbeitsmittel unzureichend
- Kontrollaufwand unangemessen
- Zu viele Bearbeiter und Bearbeiterwechsel
- Zeitliche Verknüpfung von Tätigkeitsstufen unzweckmäßig
- Engpässe im Ablauf wegen mangelhafter Arbeitsmengenverteilung

Die Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten

Diese Technik stellt Arbeitsabläufe in ihrer zeitlichen Reihenfolge in einem Ablaufblatt dar.

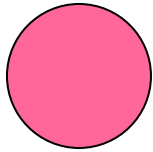
Das Ablaufblatt enthält vor allem

- eine verbale Beschreibung der Tätigkeitsarten,
- die Systematisierung der Tätigkeitsarten durch Symbole,
- die Aufeinanderfolge der Bearbeiter und die Bearbeiterwechsel.

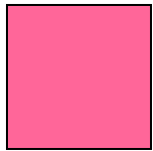
Weitere Angaben, wie z.B. Wege in Meter, Zeit in Min. oder ob ein Vordruck verwendet wird, sind möglich.

Arbeitsablaufdarstellung										
Amt		Abt.		Sachgebiet			Ist-Stand <input type="checkbox"/>	Soll-Stand <input type="checkbox"/>	Bearbeiter (Wer tut es?)	
Arbeitsvorgang:							Aufgestellt am	durch		
Tätigkeitsstufe Nr.	○	◁	□	D	△	▷	Zeit in Min.	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)	
Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Weg in m					

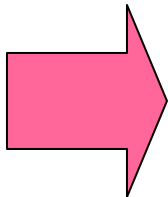
Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten



Bearbeiten: Fortschritt in Richtung Arbeitsergebnis



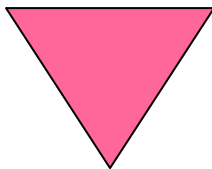
**Prüfen: Kontrolle vorangegangene Bearbeitung,
Bestätigung der Richtigkeit**



**Weiterleiten: Bewegung Transport,
Raumüberwindung**

D

**Aufenthalt: Vorübergehendes Verwahren oder
Liegenbleiben**



**Ablage: Vorübergehendes oder endgültiges
Aufbewahren nach Bearbeitung**

Arbeitsablaufdarstellung

Amt		Abt.		Sachgebiet		Ist-Stand <input checked="" type="checkbox"/>		Soll-Stand <input type="checkbox"/>		Bearbeiter (Wer tut es?)						
50		50.2				Aufgestellt am 30.8.93 durch										
Arbeitsvorgang:										Abteilungsleiter	Sachbearbeiter	Schreibdienst				
Tätigkeitsstufe No	○	◁	□	D	△	◁	Zeit in Min.	Wortdruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen (Was wird getan?)							
1	●	◁	□	D	△		15		Antragsteller beraten							
2	●	◁	□	D	△		5		überschlägig prüfen, ob Hilfe zusteht							
3	●	◁	□	D	△		1		Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen							
	○	◁	□	D	△				- bei unvollständigen Unterlagen (30%)							
4	●	◁	□	D	△		1		neuen Termin vereinbaren							
5	●	◁	□	D	△		3		Gesprächsvermerk erstellen							
	○	◁	□	D	△				- bei vollständigen Unterlagen (70%)							
6	●	◁	□	D	△		10		Daten zum Grundantrag aufschreiben							
7	●	◁	□	D	△		3		Hilfe endgültig berechnen							
8	●	◁	□	D	△		5		Bescheid formulieren							
9	●	◁	□	D	△		2		Zahlungsanordnung erstellen							
10	○	◁	□	D	△		1		Unterlagen an Schreibdienst weiterleiten							
11	○	◁	□	D	△		2 Tage		Unterlagen liegen beim Schreibdienst							
12	●	◁	□	D	△		6		Bescheid im Schreibdienst schreiben							
13	○	◁	□	D	△		1		Bescheid an Sachbearbeiter zurückgeben							
14	○	◁	□	D	△		1 Tag		Unterlagen liegen beim Sachbearbeiter							
15	○	◁	■	D	△		2		Sachbearbeiter korrigiert gegebenenfalls							
16	○	◁	□	D	△		1		Bescheid an Abteilungsleiter weiterleiten							
17	○	◁	□	D	△		1 Tag		Bescheid liegt beim Abteilungsleiter							
18	○	◁	■	D	△		5		Bescheid prüfen u. unterschreiben							
19	○	◁	□	D	△		1		Bescheid an Sachbearbeiter zurückgeben							
20	●	◁	□	D	△		2		Bescheid u. Zahlungsanordnung in Passausgang							
21	○	◁	□	D	△		3		Unterlagen 235 Akte abheften							

Hinweise zum Ausfüllen und zur Interpretation des Formulars

In die Mitte des Vordruckes tragen Sie die einzelnen Tätigkeiten ein. Die für die einzelnen Tätigkeiten zutreffenden Tätigkeitsarten und Symbole werden auf der linken Seite des Vordrucks ausgefüllt und durch eine Linie miteinander verbunden. Dadurch wird der Wechsel von Tätigkeitsarten deutlich. Passen Sie besonders auf bei der Tätigkeitsart "Prüfen"! Bei Tätigkeiten, die verbal mit "Prüfen" beschrieben wird, handelt es sich oft um Bearbeitungsvorgänge wie etwa "Prüfen der Zuständigkeit", "Prüfen der Unterlagen auf Vollständigkeit". Die Bestätigung der Richtigkeit einer vorausgegangenen Bearbeitung durch eine Vorgesetzten ist dagegen mit dem Symbol "Prüfen" belegt. In den rechten Spalten sind die Bearbeiter einzutragen und zwar dem Typus nach wie Sachbearbeiter, Bote usw. Bringen Sie diese Bearbeitertypen am besten in eine hierarchische Rangfolge. Die einzelnen Bearbeitertypen werden dann durch Punkte den jeweiligen Tätigkeiten zugeordnet. Verbindet man diese Punkte durch eine Linie, so sind die Bearbeiterwechsel zu erkennen. Bearbeiterwechsel weisen den Organisator auf mögliche Verzögerungen im Arbeitsablauf hin. Aus weiteren Angaben über Wegentfernung, Zeit und Vordrucke lassen sich beispielsweise Informationen darüber ableiten, wie lange die Antragsbearbeitung dauert, wie groß die Liegezeiten, beispielsweise im Vergleich zur Antragsbearbeitung sind, wie groß die Durchlaufzeit ist, in welchem Ausmaß Vordrucke verwendet werden oder ob Transportwege verkürzt werden können. Zeitangaben in der Kombination mit Mengenangaben und Bearbeitertypen können auch die Grundlage für Berechnungen des Personalbedarfs bilden.



Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten



Pro:

- Die Darstellung des Ist-Abläufe ermöglicht es, Schwachstellen im Ablauf zu erkennen und einen verbesserten Soll-Ablauf für die Zukunft zu entwickeln.
- Die Ermittlung der Durchlaufzeiten ist leicht möglich.
- Der Organisator erhält wichtige Informationen erhältlich über mögliche Doppelarbeit ("prüfen"), Transport- und Liegezeiten, die die Durchlaufzeit erhöhen, Bearbeitungszeiten, Bearbeiter und Bearbeitungswechsel, die in der Regel ebenfalls die Durchlaufzeiten erhöhen.



Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten

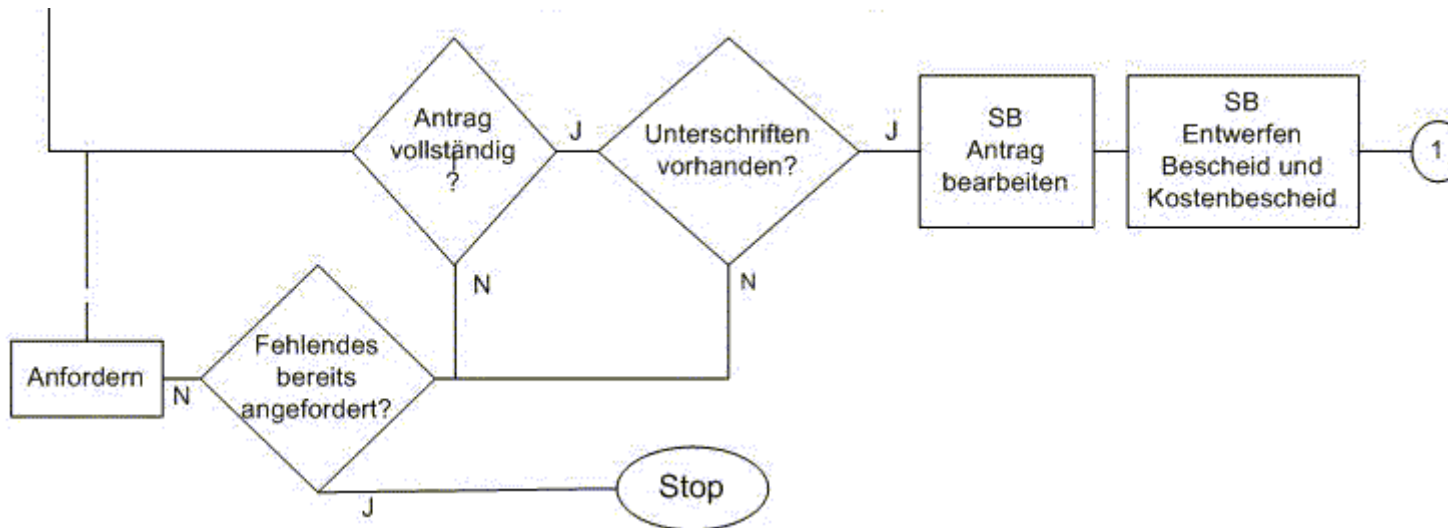


Contra:

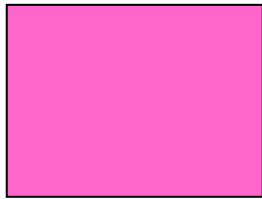
- Verzweigungen von Arbeitsabläufen können nicht dargestellt werden können (Was passiert, wenn die Verwaltung örtlich nicht zuständig ist?). Derart verknüpfte Tätigkeiten können nur nacheinander in gesonderten Darstellungen dargestellt werden.
- Die Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten zwingt auch nicht dazu, alle logischen Verknüpfungen zu prüfen: Welche Tätigkeiten schließen sich beispielsweise an, wenn die überschlägige Rechnung ergibt bei der Bearbeitung von Sozialhilfe ergibt , dass keine Hilfe zusteht

Das Blockdiagramm

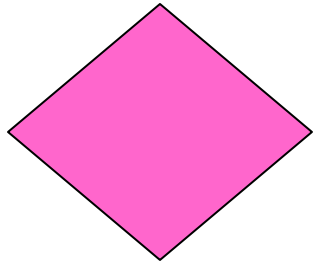
Das Blockdiagramm ist ebenfalls eine durch die DIN-Norm 66001 normierte Darstellung des Arbeitsablaufes mit Hilfe von Symbolen. Die Darstellung des Arbeitsablaufes erfolgt entlang einer Linie der Bearbeitung, bei der verschiedene Bearbeitungsschritte bzw. -stationen durchlaufen werden. Im Unterschied zur Darstellung nach Tätigkeitsarten ist es mit Blockdiagrammen möglich, logische Verknüpfungen und hier insbesondere Ja/Nein Entscheidungssituationen darzustellen. Es gibt 2 Arten von Blockdiagrammen: Arbeitsablaufplan / Programmablaufplan im Rahmen von IT: Der Arbeitsablaufplan gibt im gewünschten Detaillierungsgrad Aufschluss über die verschiedenen Tätigkeiten eines Arbeitsvorganges. Datenflussplan: Gibt einen Überblick über den Weg der Daten im Untersuchungsbereich und über die benötigten Datenträger. Wir konzentrieren uns hier auf den Arbeitsablaufplan:



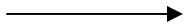
Blockdiagramm als Arbeitsablaufplan



Bearbeiten, allgemein



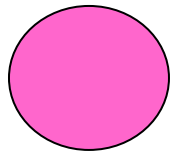
Verzweigung



Ablauflinie



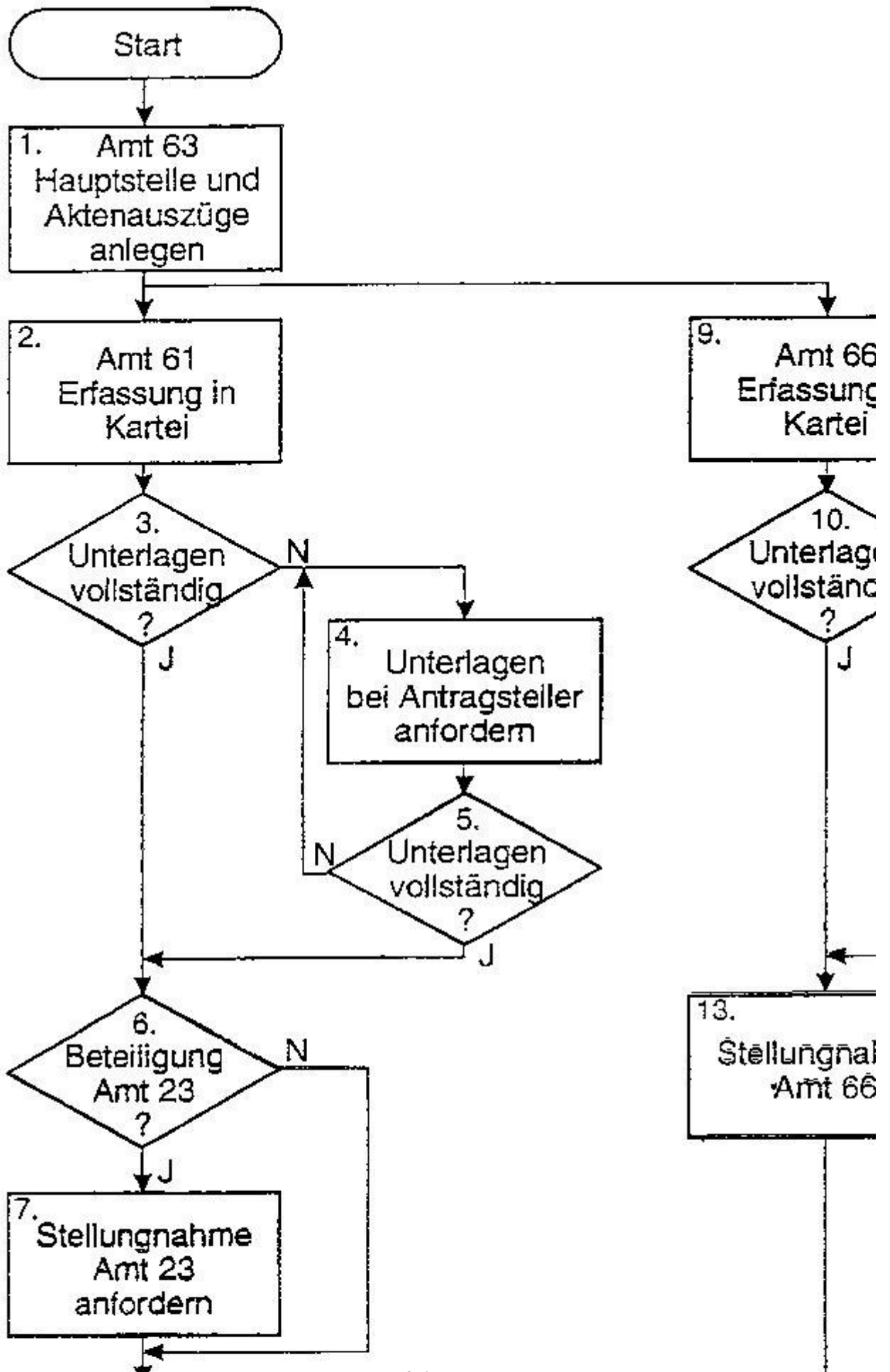
Zeitpuffer, Unterbrechung



Anschlusspunkt, Übergang



Grenze (Beginn, Ende)



Hinweise zum Erstellen von Blockdiagrammen

Die Darstellung wird über eine Ablauflinie gesteuert, die einzelne Tätigkeiten oder auch Entscheidungsvorgänge in ihrer vorgegebenen Abfolge darstellt. Die Abfolge muss sachlogisch in sich widerspruchsfrei sein. Die Darstellung sollt bei einem Querformat von links nach rechts und bei einem Hochformat von oben nach unten geführt werden. Bei Verzweigungen sollte die durchgehende Linie die Ja-Linie sein, die abknickende Linie die Nein-Linie. Wenn eine Seite für die Darstellung nicht ausreicht, ist über das Symbol Anschlusspunkt die Verbindung zu einer weiteren Seite herzustellen.



Blockdiagramm als Arbeitsablaufplan



Pro:

- Die Darstellung des Ist-Abläufe ermöglicht es, Schwachstellen im Ablauf zu erkennen und einen verbesserten Soll-Ablauf für die Zukunft zu entwickeln.
- Da die Darstellung sehr genau ist, kann leicht ermittelt werden, welche Schritte sich für eine Unterstützung durch Softwareprogramme eignen und es kann die Programmierung dementsprechend erfolgen.
- Das Blockdiagramm eignet sich als Verfahrensanweisungen für die Mitarbeiter vor allem deshalb, weil die logischen Verknüpfungen dargestellt sind. Diese lassen sich in verbalen Verfahrensanweisungen nur schwierig darstellen.
- Eine solche Dokumentation eignet sich für eine Zertifizierung nach ISO 9000 (Qualitätsmanagement).



Blockdiagramm als Arbeitsablaufplan



Contra:

- Da die Darstellungsart keine Zeitangaben enthält, können Durchlaufzeiten damit nicht ermittelt werden.
- Zeigt den Weg der Daten und die dafür benötigten Datenträger nicht auf. Eine solche Darstellung ermöglicht nur der Datenflussplan

Zusammenfassung Teil 2

Die Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten stellt Arbeitsabläufe in ihrer zeitlichen Reihenfolge in einem Ablaufblatt dar. Das Ablaufblatt enthält vor allem · Die Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten in einem Arbeitsvorgang · eine verbale Beschreibung der Tätigkeitsarten, · die Systematisierung der Tätigkeitsarten durch Symbole, · die Aufeinanderfolge der Bearbeiter und die Bearbeiterwechsel. Weitere Angaben, wie z.B. Wege in Meter, Zeit in Min. oder ob ein Vordruck verwendet wird, sind möglich. Die Darstellung des Ist-Abläufe ermöglicht es, Schwachstellen im Ablauf zu erkennen und einen verbesserten Soll-Ablauf für die Zukunft zu entwickeln. Die Ermittlung der Durchlaufzeiten ist leicht möglich. Der Organisator erhält wichtige Informationen erhältlich über mögliche Doppelarbeit ("prüfen"), Transport- und Liegezeiten, die die Durchlaufzeit erhöhen, Bearbeitungszeiten, Bearbeiter und Bearbeitungswechsel, die in der Regel ebenfalls die Durchlaufzeiten erhöhen. Verzweigungen von Arbeitsabläufen können nicht dargestellt werden können (Was passiert, wenn die Verwaltung örtlich nicht zuständig ist?). Derart verknüpfte Tätigkeiten können nur nacheinander in gesonderten Darstellungen dargestellt werden. Die Arbeitsablaufdarstellung nach Tätigkeitsarten zwingt auch nicht dazu, alle logischen Verknüpfungen zu prüfen: Welche Tätigkeiten schließen sich beispielsweise an, wenn die überschlägige Rechnung ergibt bei der Bearbeitung von Sozialhilfe ergibt , dass keine Hilfe zusteht Diese Nachteile vermeidet das Blockdiagramm. Es ist ebenfalls eine durch die DIN-Norm 66001 normierte Darstellung des Arbeitsablaufes mit Hilfe von Symbolen Die Darstellung des Arbeitsablaufes erfolgt entlang einer Linie der Bearbeitung, bei der verschiedene Bearbeitungsschritte bzw. -stationen durchlaufen werden. Im Unterschied zur Darstellung nach Tätigkeitsarten ist es mit Blockdiagrammen möglich, logische Verknüpfungen und hier insbesondere Ja/Nein Entscheidungssituationen darzustellen. Das Blockdiagramm in der Form des Arbeitsablaufplanes (Programmablaufplan im Rahmen von IT) gibt im gewünschten Detaillierungsgrad Aufschluss über die verschiedenen Tätigkeiten eines Arbeitsvorganges.

Lernziele für das Kapitel 7

Organisationsuntersuchungen

Am Ende dieses Kapitels sollen Sie in der Lage sein,

- Potentielle Ziele, Planungsschritte und die an einer Organisationsuntersuchung zu beteiligenden Mitarbeiter / Organisationseinheiten zu benennen,
- Geeignete Organisationsformen für eine Organisationsuntersuchung darzulegen,
- Die verschiedenen Phasen einer Organisationsuntersuchung zu beschreiben,
- Informationsträger und Erhebungstechniken und ihre spezifische Geeignetheit für die Ermittlung des Ist-Zustandes darzulegen,
- Das Balkendiagramm und die Netzplantechnik auf praktische Fälle erfolgreich anwenden zu können,
- Geeignete Methoden für die Unterstützung der Entscheidungsvorbereitung im Rahmen von Organisationsuntersuchungen zu benennen (SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Brainstorming, 635, Mind-Map, Kosten-Wirksamkeitsanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse)
- Die Methode der Kosten-Wirksamkeitsanalyse in praktischen Fällen erfolgreich anzuwenden,
- Die spezifische Geeignetheit einzelner Methoden und Techniken für die jeweilige Phase einer Organisationsuntersuchung darzulegen,
- An einer Organisationsuntersuchung als Betroffener und als Studierender in einem Projekt erfolgreich teilzunehmen.

Planung einer Organisationsuntersuchung

Ziele und Gegenstand einer Organisationsuntersuchung

Die Planung, Durchführung und Steuerung einer Organisationsuntersuchung orientiert sich am Untersuchungsziel und ist auf dessen Erreichung ausgerichtet; der Erfolg der Untersuchung ist daran zu messen, ob dieses Ziel erreicht wird

Die Vereinbarung und Festlegung des Untersuchungsziels und der Indikatoren zur Feststellung der Zielerreichung (Erfolgsindikatoren) ist deshalb von zentraler Bedeutung für die gesamte Organisationsuntersuchung.

Ziele und Erfolgsindikatoren müssen im Untersuchungsauftrag so konkret wie möglich beschrieben und dabei **operational** (überprüfbar) formuliert werden. Das ist insbesondere für die Steuerung der Untersuchung und die spätere **Bewertung der Zielerreichung** wichtig.

Das Ziel definiert dabei den angestrebten Zustand. Die Erfolgsindikatoren sind der Maßstab, mit dem der Grad der Zielerreichung bestimmt werden kann.

Beispiele:

o Ziel: Durchlaufzeiten im Baugenehmigungsverfahren verkürzen

Indikator: maximale Bearbeitungsdauer beträgt drei Wochen

o Ziel: rechtliche Qualität der Wohngeldbescheide verbessern

Indikator: Rückgang der erfolgreich eingelegten Rechtsmittel in einer Zeiteinheit um 20%

Um zu einer sinnvollen und brauchbaren Beschreibung zu gelangen, müssen im Rahmen des Vereinbarungsprozesses insbesondere folgende Punkte beachtet werden:

Ausgangspunkt dafür ist der Untersuchungsanlass und die sich daraus ableitende Problemstellung. Die anzustrebende Problemlösung bildet die Grundlage für die Zielbestimmung. Auch wenn aufgrund der Kenntnis des Anlasses evtl. schon gewisse Vorstellungen hinsichtlich des möglichen Untersuchungsziels bestehen, sind diese in der Regel nicht ausreichend konkret, so dass das Untersuchungsziel erst eindeutig bestimmt werden muss.

Dabei sind eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen, weshalb die eindeutige Zielbestimmung selten einfach ist.

o Oftmals verfügt der Auftraggeber nicht oder nicht in ausreichendem Maße über die erforderlichen Problemkenntnisse. Insofern kann es erforderlich sein, bereits in diesem Zusammenhang bestimmte Erhebungen und evtl. sogar eine Voruntersuchung durchzuführen.

o In der Regel sind **mehrere Ziele** (z.B. Formalziele, Sachziele, Wirkungen) zu verfolgen, vor allem dann, wenn es mehrere Anlässe für die Untersuchung gibt. In diesen Fällen ist möglichst ein "Gesamtziel" (Hauptziel) der Untersuchung zu bestimmen, das in mehrere Teil- oder Unterziele aufgliedert wird, für die ebenfalls Erfolgskriterien zu benennen sind.

Ziele können sich ergänzen (Zielkomplementarität) oder keinen Einfluss aufeinander haben (Zielneutralität); **Zielkonflikte** ergeben sich, wenn Ziele miteinander konkurrieren oder sich im Extremfall sogar ausschließen (Zielantinomie)

o **Ziele dürfen die Untersuchungsergebnisse nicht vorwegnehmen** und insofern mit diesen nicht verwechselt werden. Beispielsweise kann der Einsatz bestimmter Computerprogramme zwar angestrebt werden, ihre Eignung oder Nichteignung im Hinblick

auf das **eigentliche** Ziel (z.B. Verkürzung der Durchlaufzeiten) kann jedoch erst als Ergebnis der Organisationsuntersuchung festgestellt werden. Auch ist zu klären, ob an die Lösung(en) von vornherein bestimmte Bedingungen geknüpft sind (z.B. keine Kündigungen). **Zur eindeutigen Zielbestimmung ist deshalb oft ein intensiver Abstimmungsprozess nötig, der besondere Anforderungen an die Beratungsleistung des Organisors/der Organisorin stellt.**

Inhalt der Untersuchung

Vor dem Hintergrund des Untersuchungsziels ist zu klären und abzustimmen, **was** zu dessen Erreichung untersucht werden muss.

Das umfasst einerseits die Frage nach dem **Untersuchungsgegenstand**, d.h., welche Systemaspekte in welchem Umfang zu untersuchen sind. Dabei kommen als Ansatzpunkte für die Untersuchung potentiell alle Aspekte und Einflussgrößen eines Systems in Betracht, also insbesondere um

Abb. 1



Letztlich kann es um all das gehen, was auch Gegenstand unserer Lehrveranstaltung ist.

Andererseits ist zu überlegen, wie der **Untersuchungsbereich abzugrenzen** ist, d.h., welche Stellen bzw. Organisationseinheiten (oder welche Teile davon) in die Untersuchung einzubeziehen sind.

Dazu ist vor allem zu prüfen, welche Wechselwirkungen zwischen einzelnen Bereichen bestehen und inwieweit sie deshalb in die Untersuchung einbezogen werden müssen oder sollten.

Es ist zu berücksichtigen, dass durch die Festlegung des Untersuchungsgegenstandes und -bereiches das Ausmaß der Untersuchung und die weitere Vorgehensplanung erheblich beeinflusst werden.

Je nach Untersuchungsziel kann es z.B. erforderlich sein, einen Geschäftsprozess - beispielsweise das Baugenehmigungsverfahren - mit all seinen Einflussfaktoren, Teilprozessen und beteiligten Organisationseinheiten zu untersuchen. Denkbar ist aber auch, im Hinblick auf das Untersuchungsziel, lediglich einen bestimmten Prozessteil - ohne Einbeziehung des originären Bearbeitungsanlasses und des abschließenden Ergebnisses - zu betrachten.

Für die Untersuchung stehen im wesentlichen zwei Vorgehensmöglichkeiten zur Auswahl, die jeweils eine unterschiedliche Vorbereitung und Planung erfordern.

Eine Möglichkeit ist das **empirische Vorgehen**.

Dabei wird der Ist-Zustand sorgfältig analysiert und im Hinblick auf Mängel und Schwachstellen kritisch gewürdigt. Davon ausgehend werden Alternativen entwickelt und anschließend Lösungen gesucht, durch die Mängel und Schwachstellen beseitigt werden, um auf dieser Basis einen verbesserten Soll-Zustand zu gestalten.

Dieses Vorgehen bietet sich hauptsächlich für die Weiterentwicklung und die Verbesserung bestehender Systeme an. Es überwiegt in der Praxis.

Die intensive Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand hat in der Regel zur Folge, dass sich Lösungsansätze an diesem orientieren und vollkommen andere Lösungen meist nicht in Betracht gezogen werden. Der spätere Soll-Zustand entspricht daher häufig einem im Detail verbesserten Ist-Zustand; radikale und weitreichende Änderungen und Umgestaltungen sind eher selten. Gerade deshalb hat dieses Vorgehen aber Vorteile in bezug auf die Entwicklung praktikabler, stabiler, gut in das System integrierter Lösungen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Realisierung.

Ein anderer Lösungsweg wird mit dem **konzeptionellen Vorgehen** beschrritten.

Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie ein System zur Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung idealerweise gestaltet sein muss. Es wird dazu weitestgehend unabhängig von vorhandenen Gegebenheiten, quasi "auf der grünen Wiese", entwickelt.

Dieses Vorgehen eignet sich daher besonders zur Entwicklung noch nicht vorhandener Systeme, kann aber auch zur radikalen Neu- bzw. Umgestaltung bestehender Systeme eingesetzt werden.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass die gefundene Ideallösung oftmals eine **erhebliche Verbesserung** darstellt. Wegen seines innovativen Charakters besteht jedoch auch ein hohes Risiko des Scheiterns.

Planung von Ergebnissen, Aktivitäten, Zeiten, Ressourcen und Kosten

Für die Planung von Ergebnissen gibt es prinzipiell zwei gedankliche Ansätze:

- Die Ergebnisse werden entsprechend den Phasen einer Organisationsuntersuchung formuliert, also Strategische Positionierung, Beschreibung Ist-Zustand, Ist-Analyse, Diskussion von Lösungsalternativen, Soll-Konzept, Umsetzung, Kontrolle der Zielerreichung. Diesen Ergebnissen werden dann dafür jeweils geeignete Aktivitäten zugeordnet. Ein komplexes Beispiel dafür finden Sie im Kapitel Projektplanung bei „Netzplan Reorganisation Istanbul Chamber of Industry“
- Die Ergebnisse werden entsprechend den angestrebten Wirkungen, Sachzielen und Formalzielen formuliert. Auf der Aktivitätenebene erscheinen dann Aktivitäten entsprechend den Phasen einer Organisationsuntersuchung. Ein Beispiel dafür finden Sie im Kapitel Projektplanung bei „Netzplan Studentisches Projekt Winterberg“.

Danach sind die logischen Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten zu ermitteln, der erforderliche Zeitbedarf ist für die einzelnen Aktivitäten zu klären und es werden die personellen Ressourcen zugeordnet. Wegen der näheren Einzelheiten verweisen wir auf die Darstellung zu den Planungstechniken.

Der Personalaufwand lässt sich ermitteln, indem man von der Aktivitäten- und Personal-Ressourcenplanung ausgeht. Dort sollte festgelegt sein, wie viel Tage Aufwand jeweils für einzelne Aktivitäten benötigt werden. Dementsprechend lassen sich dann Personalkosten für das Personal oder einen Berater zuordnen. Für Berater oder ein Beratungsunternehmen ist im Regelfall bekannt, welcher Tagessatz für einen Tag Beratung zu veranschlagen ist.

Kann die Anzahl der Beratungstage aus der Aktivitätenplanung abgeleitet werden, lässt sich der Kostenaufwand insoweit leicht ermitteln.

Solange Stammpersonal der Organisation in Anspruch genommen wird, werden diese Personalkosten jedoch nicht ausgabenwirksam. Das gilt jedenfalls dann, solange kein Ersatzpersonal eingestellt wird, um Mitarbeiter, die an der Organisationsuntersuchung teilnehmen sollen, zu entlasten.

Beteiligte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Untersuchungsbereiches

Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Untersuchungsbereiches Teil des zu betrachtenden Systems sind, steht die Notwendigkeit ihrer Beteiligung außer Frage. Das schließt die Führungskräfte ein, sofern sie nicht ohnehin als Auftraggeber eingebunden sind. Um alle Interessen, Sichtweisen und Kompetenzen sinnvoll zu nutzen, ist es zweckmäßig möglichst viele Hierarchieebenen zu berücksichtigen (verschiedene Leitungsebenen, Sachbearbeiter, Hilfskräfte).

Dabei ist folgendes zu berücksichtigen:

- o Die Initiative zur Organisationsuntersuchung geht selten Fällen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Untersuchungsbereiches aus. Von ihnen wird häufig keine Notwendigkeit für eine Untersuchung gesehen:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können strukturkonservativ sein, d.h. sie ziehen den sicheren Status Quo (auch wenn sie Probleme damit haben) einer ungewissen Zukunftslösung vor.
- Sie befürchten Nachteile insbesondere durch Forderungen nach mehr Effizienz, die mit Stellenabbau oder höherer Arbeitsbelastung verbunden sein könnte, oder nach verstärkter Kundenorientierung, die die Arbeitsbelastung ebenfalls erhöhen könnte (z.B. Ausdehnung der Sprechzeiten).

Insofern bestehen seitens der Betroffenen häufig Vorbehalte gegen eine Organisationsuntersuchung, verbunden mit Ängsten und Befürchtungen bezüglich möglicher Folgen. Daraus können sich Spannungen und Konflikte ergeben, die die Untersuchung erheblich erschweren und ihren Erfolg gefährden. Die Personalräte haben im öffentlichen Dienst erhebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten

Allein um dies zu vermeiden, ist eine möglichst umfassende Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbedingt erforderlich. Sie ist darüber hinaus aber auch aus folgenden Gründen wichtig:

o Die zur Untersuchung erforderlichen Fachkenntnisse über die Arbeitsweise und Aufgabenstellungen im Untersuchungsbereich sind bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden. Die Organisatorin bzw. der Organisator verfügt über die zur Untersuchung notwendigen organisatorischen Kenntnisse, insbesondere hinsichtlich Methoden und Techniken. Der Untersuchungsaufwand wird minimiert, wenn es gelingt, dass sich beide auf Basis einer vertrauensvollen, offenen Zusammenarbeit entsprechend einbringen und ergänzen. Insbesondere wird es so für die Organisatorin und den Organisator zunehmend entbehrlich, aufwendige "Erhebungen" durchzuführen und sich (mehr oder weniger umfangreich und aufwendig) Fachwissen des Untersuchungsbereiches anzueignen. Sie bzw. er kann sich weitgehend auf die methodische/technische Durchführung der Untersuchung konzentrieren.

o Wichtige Hinweise und Erkenntnisse über informelle Strukturen, z.B. Arbeitsklima, Spannungen, Konfliktpotentiale etc. können in der Regel nur durch ausreichende Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeteiligung gewonnen werden.

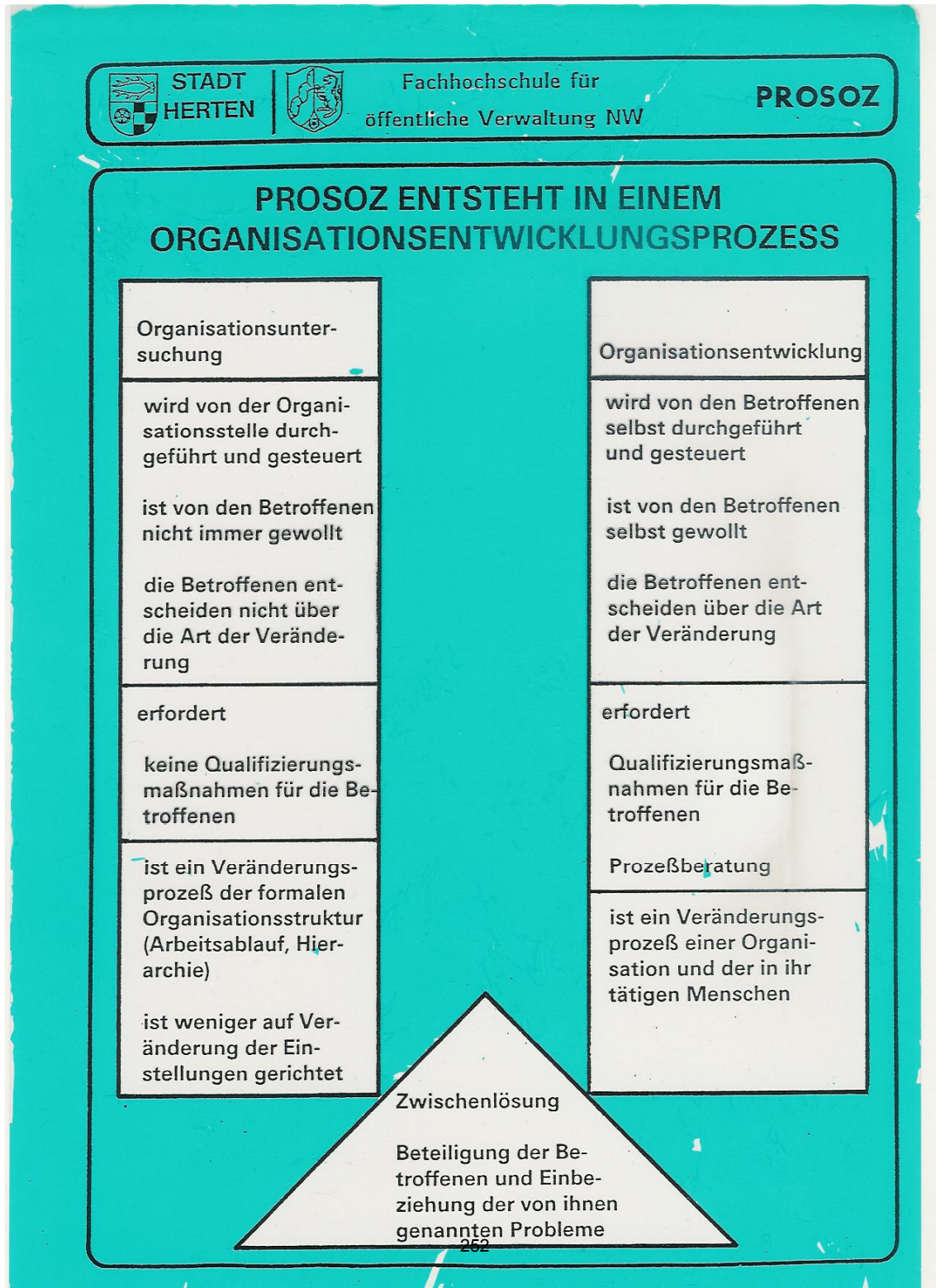
o Durch eine umfassende Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich die bei ihnen vorhandenen Kreativitätspotentiale nutzen. Beispielsweise existieren bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oftmals schon -mehr oder weniger konkrete - Verbesserungsideen. Sie sind aufgrund ihrer Fachkenntnis in der Lage, relativ schnell Optimierungsvorschläge zu entwickeln und in den Gestaltungsprozess einzubringen.

o Organisationsänderungen zeigen erfahrungsgemäß nur dann die erhofften Wirkungen, wenn sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt werden.

Im Sinne einer erfolgreichen Untersuchung sollte es deshalb Ziel sein, "Betroffene zu Beteiligten zu machen ... Die Möglichkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen, reichen (unabhängig von den Beteiligungsrechten der Personalräte) von der bloßen Information bis zur aktiven Mitwirkung bei der Entwicklung von

Gestaltungsvorschlägen“ (KGSt-Handbuch Organisationsmanagement) . Um die Beteiligung zu maximieren, kann auch der Prozess nicht als klassische Organisationsuntersuchung, sondern als Organisationsentwicklung ausgestaltet werden, die von den Betroffenen selbst gesteuert wird:

Abb.2



Die Ausgestaltung als Organisationsentwicklungsprozess bietet sich vor allem dann an, wenn es um die Erarbeitung neuartiger und kreativer Lösungen geht, denen die Mitarbeiter aufgeschlossen oder aber zumindest neutral gegenüberstehen. Das gilt beispielsweise bei der Erarbeitung neuer Softwarelösungen, denen die Betroffenen aufgeschlossen gegenüberstehen.

Organisationsentwicklung ist als Vorgehensweise dann nicht geeignet, wenn Veränderungen angestrebt werden, die für einen nicht unerheblichen Teil der zu Beteiligten mit Nachteilen verbunden sind. Wer schaufelt sich schon gerne sein eigenes Grab?

Es kann extreme Situationen geben, in denen die Beteiligung von Mitarbeitern erst zum spätest möglichen Zeitpunkt vorgenommen wird, um den Widerstand gegen die vorgesehenen Veränderungen zu schwächen. Das gilt vor allem dann, wenn in einer Organisation strukturkonservative Gruppen mit einer starken Machtbasis vorhanden sind, die sich beispielsweise gegen eine veränderte Organisationsstruktur oder aber gegen eine Verschlinkung der Geschäftsprozesse zur Wehr setzen. Da gilt dann eher „quick and dirty“. Der Organisator muss dann von vorneherein wissen, welche Mittel der Durchsetzung ihm und der anderen Seite zur Verfügung stehen und muss gedanklich bestimmte Aktionen und Reaktionen vorwegnehmen.

Personalrat

Der Personalrat hat Beteiligungsrecht der Anhörung, der Mitwirkung und der Mitbestimmung. Es bietet sich deshalb an, den Personalrat so früh als möglich über das geplante Vorgehen und die Zwischenergebnisse zu informieren. Wenn er Personalrat dazu bereit ist, sollte er in die Projektorganisation – unbeschadet seiner gesetzlichen Beteiligungsrechte – eingebunden sein.

Weitere Beteiligte

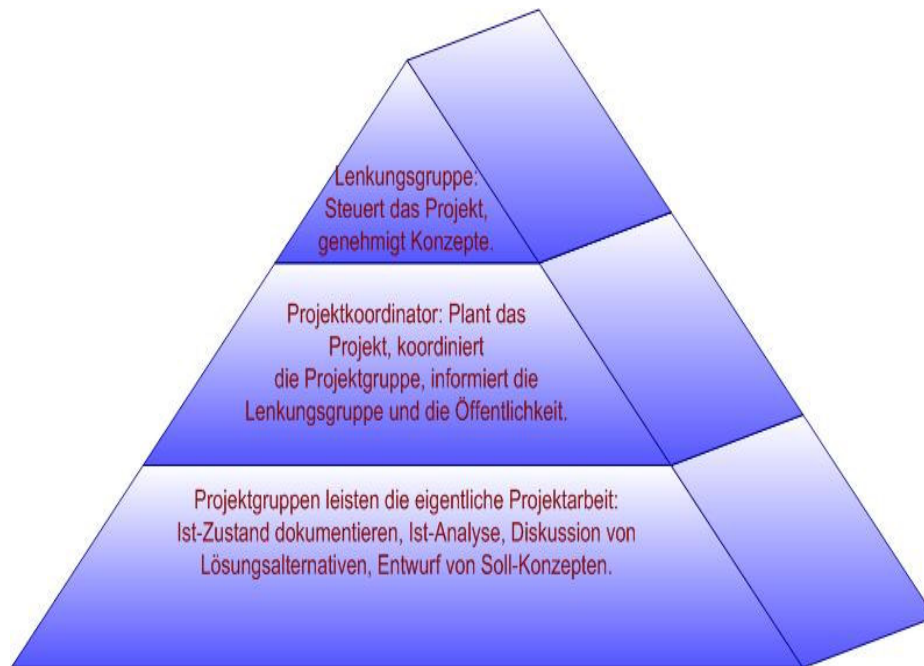
Dies können je nach Untersuchungsgegenstand sein:

- Spezialisten anderer Fachbereiche, etwa für Rechtsfragen oder für Informationstechnik
- Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen, die in den Geschäftsprozess integriert sind, der untersucht wird
- Andere Behörden oder Institutionen, die ähnliche Leistungen erbringen
- Vorgesetzte Stellen außerhalb des zu untersuchenden Fachbereiches
- Ein externer Berater oder ein externes Beratungsunternehmen, dem zur Durchführung der Organisationsuntersuchung ein Auftrag erteilt wird. Dies wird häufig der Fall sein, weil in der eigenen Behörde entsprechend qualifiziertes Personal zur Durchführung einer komplexen Organisationsuntersuchung nicht zur Verfügung steht oder aber von einem Außenstehenden mehr Unvoreingenommenheit erwartet wird. Ein Beispiel für einen solchen Untersuchungsauftrag von der Stadtverwaltung Regensburg im KGSt-Handbuch Organisationsmanagement entnommen

Abb. 3



Organisation einer Organisationsuntersuchung



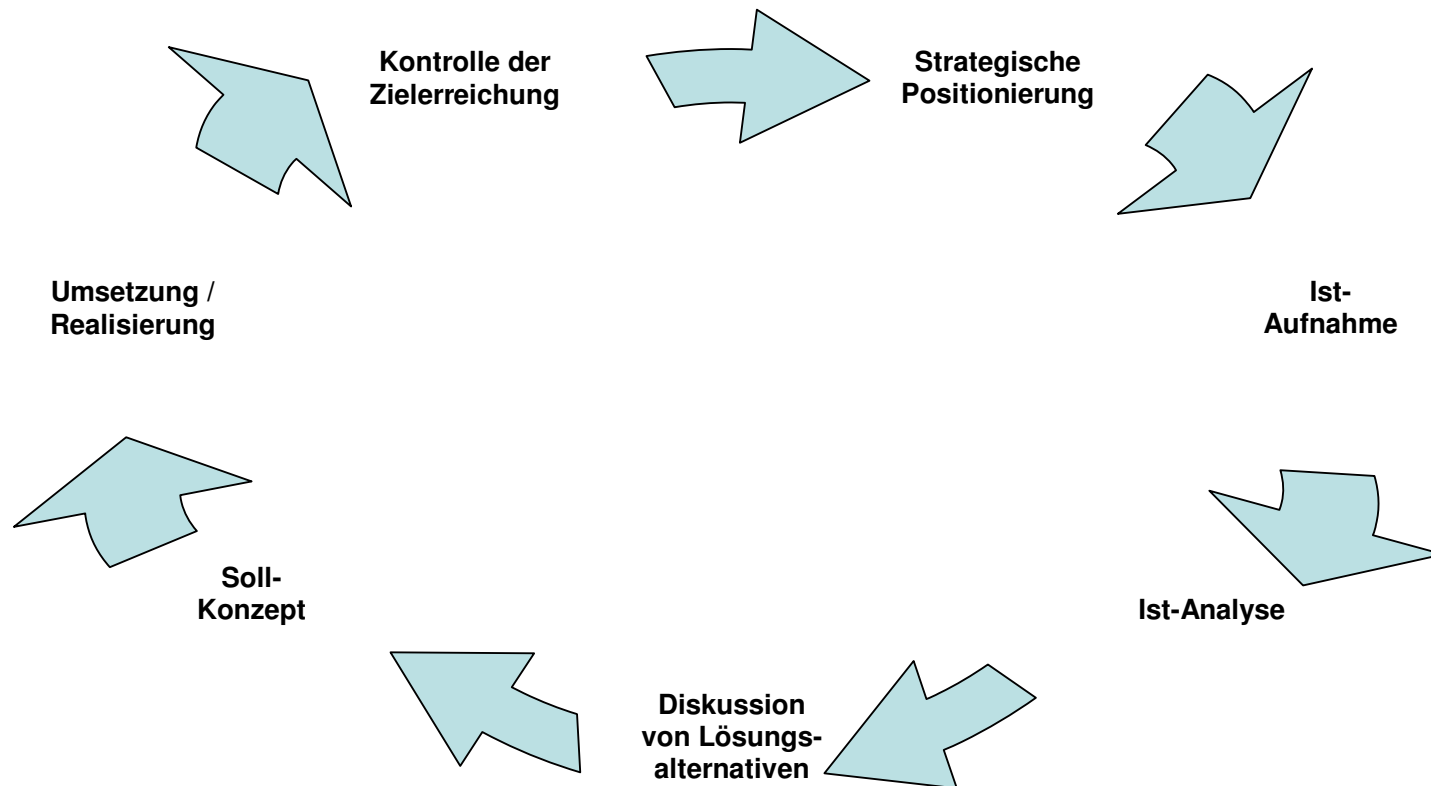
Wegen der Komplexität der Aufgabenstellung in einer Organisationsuntersuchung ist es im Regelfall sinnvoll, diese als Projekt zu organisieren. Zentrales Gremium innerhalb eines solchen Projektes ist die Projektgruppe, der die durchführenden Organisationsfachleute, verschiedene Hierarchieebenen des Untersuchungsbereiches, der Personalrat und ggf. weitere Fachleute aus anderen Organisationseinheiten angehören sollten. Ein Projektleiter ist ebenfalls zu bestimmen. Werden durch diese Arbeit erhebliche Ressourcen gebunden, ist es für den Erfolg fördernd, wenn der Projektleiter und andere MitarbeiterInnen der Projektgruppe jedenfalls teilweise von sonstigen Dienstaufgaben freigestellt werden.

Für grundlegende Entscheidungen im Projektzyklus kann daneben eine Lenkungsgruppe sinnvoll sein, der Entscheidungsträger aus den Leitungsebenen des Untersuchungsbereiches und anderen Organisationseinheiten mit Ressourcenverantwortung (Organisation, Personal, Finanzen, IT) angehören sollten.

Phasen einer Organisationsuntersuchung / Organisationsberatung

Wie bereits dargestellt, ist der Untersuchungsbereich zunächst einmal thematisch auch unter Berücksichtigung der vorhandenen Finanzmittel für die Untersuchung einzugrenzen. Danach treten wir in die folgenden Phasen einer Organisationsuntersuchung ein.

Abb.1 Phasen einer Organisationsuntersuchung



Strategische Positionierung / Zielbestimmung

Hier ist zwischen angestrebten Wirkungen, Sachzielen und Formalzielen zu unterscheiden.

Angestrebte Wirkungen und Sachziele können auf der Grundlage langfristiger kommunalpolitischer Wirkungs- und Erfolgsüberlegungen oder auch regionalpolitischer Wirkungs- und Erfolgsüberlegungen für die Stadt oder auch für eine Region abgeleitet werden. Diese gelten für die gesamte Stadt oder die gesamte Region über alle Politikfelder und Organisationen hinweg. Für jedes einzelne betrachtete Politikfeld können auf der Grundlage von Ursache-Wirkungszusammenhängen spezifische Ziele abgeleitet werden.

Die Umsetzung in ein Reorganisationsvorhaben kann in der Weise geschehen, dass den kommunal- oder regionalpolitischen Zielen Produkte zugeordnet werden, von denen ein Beitrag zur Zielerreichung erwartet werden kann.

Formalziele wie etwa Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Quantität und Qualität des Kundenservice sind hier so weit wie möglich zu konkretisieren

Ist-Erhebung

Eingegrenzt auf den Untersuchungsbereich werden hier vorhandene Informationsträger ausgewertet und andere Erhebungstechniken eingesetzt, um die Ist-Situation präzise zu beschreiben. Wie unten noch darzustellen sein wird, sind bestimmte Informationsträger und Erhebungstechniken für bestimmte Analyse-Schwerpunkte besonders geeignet. Beispielsweise können Befragungen oder Interviews oder auch Workshops besonders geeignet sein, um Stimmungslagen und damit den Grad der Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermitteln.

Ist-Analyse

Im Rahmen der Ist-Analyse wird die Ist-Situation nach Maßgabe der zuvor bestimmten Wirkungs- Sach- und Formalziele bewertet. Werden die vorgegeben Wirkungs- Sach- und Formalziele erreicht? Welche Probleme bestehen insoweit? Es kann sich anbieten, eine Problemhierarchie zu entwickeln, die die Ursache-Wirkungsbeziehungen plausibel darlegt. Soweit die entsprechenden Sach- und Formalziele erreicht werden, ist nichts zu veranlassen. Soweit Defizite bestehen, sind die Ursachen zu analysieren und es sind die Ursachen für die Defizite darzustellen

Diskussion von Lösungsalternativen

In diesem Stadium sind die Gedanken zunächst einmal frei und es sollten alle denkbaren Lösungsalternativen von der Option, Alles beim Alten zu lassen bis hin zu radikalen Einschnitten als Alternativen diskutiert und dargestellt werden. Den besten Zugang zur Diskussion von Alternativen bekommt, in dem man eine Problemhierarchie mit Ursache-Wirkungsbeziehungen in den angestrebten Zustand, also eine Zielhierarchie überträgt und auf diese Weise das Hauptproblem und die Ursachen für das Hauptproblem in ein Projektziel und angestrebte, mögliche Ergebnisse umwandelt und entsprechende Aktivitäten zuordnet.

Dazu können wir als Beispiel noch einmal das Busprojekt im Kapitel Organisationsziele heranziehen. Um die Häufigkeit von Busunfälle zu verringern, kann man 3 alternative Ansätze verfolgen:

- Das Verhalten der Fahrer positiv zu beeinflussen
- Den Zustand der Fahrzeuge zu verbessern
- Den Straßenzustand zu verbessern

Wahrscheinlich wird jedoch die Alternative, den Straßenzustand zu verbessern, im Rahmen einer Organisationsuntersuchung bei den Stadtwerken nicht weiter verfolgt, weil die Stadtwerke selbst darauf keinen Einfluss haben.

Bei der Bewertung von Alternativen ist häufig die Nutzwertanalyse, wie wir sie später noch kennen lernen werden, eine geeignete Methoden, um die Kosten und den Nutzen verschiedener Alternativen miteinander zu vergleichen

Entwicklung von Soll-Vorschlägen

Nach dem die Diskussion von Alternativen zu einem Ergebnis geführt kann, kann der angestrebte künftige Zustand und die Wege dorthin in Form von Soll-Vorschlägen beschrieben und entsprechend dokumentiert werden.

Ausgereifte Konzepte werden eine Gliederung entlang der Ebenen:

- **Angestrebte Wirkungen**
- **Angestrebte Ziele**
- **Angestrebte Ergebnisse**
- **Vorgesehene Aktivitäten enthalten**

In der Realität von Organisationsuntersuchungen werden häufig leider nur die angestrebten Ergebnisse beschrieben.

Umsetzung/ Realisierung

Die Realisierung kann dem Untersuchungsbereich selbst überlassen bleiben, allerdings mit einen erheblichen Risiko des Scheiterns, oder aber sie wird von den Organisationsfachleuten begleitet.

Die Realisierung des Soll-Konzeptes geschieht in 2 Stufen:

- Schaffung der erforderlichen Voraussetzungen für die geplanten Veränderungen in finanzieller, personalwirtschaftlicher , organisatorischer und technischer Hinsicht.
- Begleitung und Unterstützung des Veränderungsprozesses

Ob die Umsetzung erfolgreich ist, hängt stark von der Motivation und Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen und von der Durchsetzungsfähigkeit der Organisationsfachleute ab.

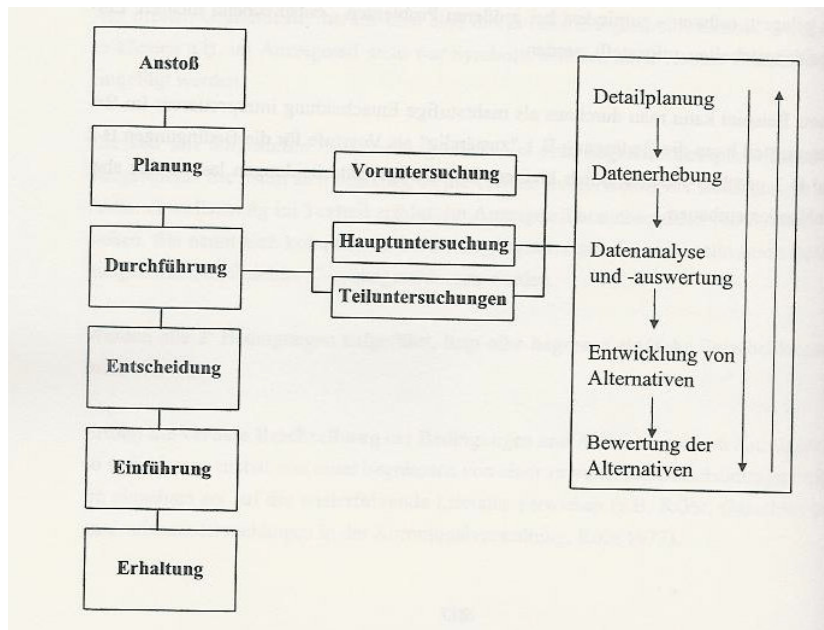
Kontrolle der Zielerreichung/ Abweichungsanalyse

In diesem Stadium ist zu überprüfen, ob die angestrebten Ziele und Ergebnisse im Rahmen der Umsetzung erreicht worden sind. Wenn nicht, sind die Ursachen für die Abweichungen

zu analysieren und es sind Korrekturen vorzuschlagen und zu veranlassen, die geeignet sind, die angestrebten Ziele und Ergebnisse doch noch zu erreichen. Gegebenfalls müssen die angestrebten Ziele und Ergebnisse auch modifiziert werden. Beispielsweise kann sich bei einem Softwareentwicklungs- und Softwareeinführungsprozess herausstellen, dass man deutlich mehr Zeit benötigen wird als ursprünglich angenommen.

Andere Autoren berücksichtigen im Rahmen ihrer Phasengliederung von Organisationsuntersuchungen noch stärker den Unterschied zwischen der Planung der Organisationsuntersuchung, der Durchführung der Organisationsuntersuchung und den dabei zu treffenden Entscheidungen, wie das nachfolgende Beispiel zeigt.

Abb.2 Phasengliederung einer Organisationsuntersuchung¹

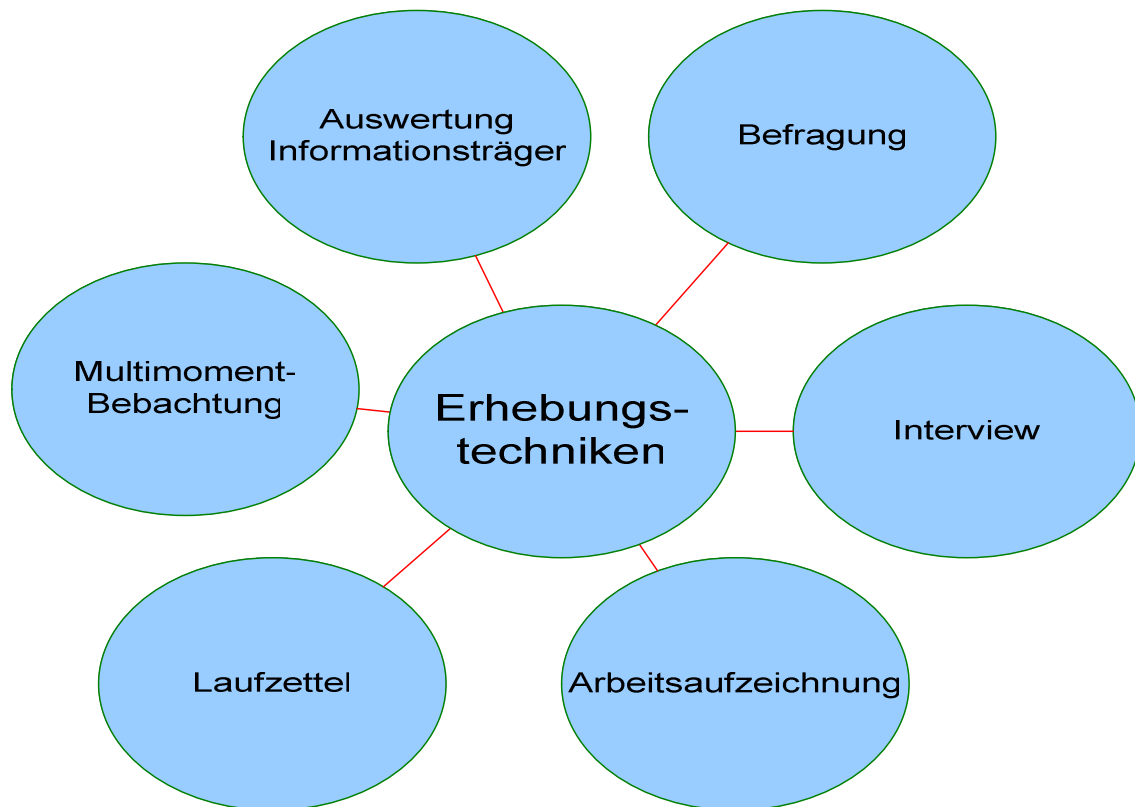


Erhebungstechniken

Techniken zur Datenerhebung dienen dazu, Informationen systematisch zu ermitteln. Im Rahmen einer Organisationsuntersuchung werden mit ihnen hauptsächlich Daten des Ist-Zustandes erhoben, die anschließend die Grundlage für weitergehende Betrachtungen und Analysen mit den an anderer Stelle beschriebenen Darstellungs- und Analysetechniken bilden.

Häufig sind mehrere dieser Techniken nebeneinander bzw. in Kombination anzuwenden, um die benötigten Ergebnisse zu erhalten.

Abb.1 Erhebungstechniken



Auswertung von Informationsträgern

Schon die Auswertung von Informationsträgern, die erfahrungsgemäß im Verwaltungsbetrieb gut zugänglich sind, führt in der späteren Analyse zu einer Vielzahl von thematischen Betrachtungen, die für die Optimierung der Organisation von Bedeutung sein können:

Informationsträger	Möglicher Analyseschwerpunkt
Produktpläne	Aufgabenkritik
Aufgaben- und Verwaltungsgliederungsplan	Aufgabenkritik Zweckmäßigkeit des hierarchischen Aufbaus unter verschiedenen Aspekten
Gesetzl. Grundlagen, Rechtsverordnungen, ordnungsbehördl. Verordnungen, Gerichtsurteile Ratbeschlüsse, Parteiprogramme Richtlinien von Aufsichtsbehörden, Interne Richtlinien Standards für Zuschüsse Dritter	Erfassung Aufgaben, Zweck- und Vollzugskritik, Hinweise auf erforderliche Bearbeitungsqualität
Stellenbeschreibung	Arbeitsmengenverteilung Zielvereinbarungen Ermittlung von Anforderungsprofilen
Stellenbewertungen	Ermittlung von Anforderungsprofilen Vergleich von Anforderungsprofilen und Befähigungsprofilen
Aktenplan	Wissensmanagement
Akten	Durchlaufzeiten, Liegezeiten Bearbeitungsqualität Arbeitsablauf
Verwaltungsberichte, Controllingberichte	Arbeitsmengen und Arbeitsbemessung
Statistiken	Arbeitsmengen und Arbeitsbemessung
Auswertung von IT-Verfahren	Arbeitsmengen und Arbeitsbemessung Durchlaufzeiten Arbeitsablaufgestaltung
Posteingang und –ausgang	Arbeitsmengen Kundenzufriedenheit Bearbeitungsqualität
Vordrucke	Vollständigkeit / Entbehrlichkeit von Datenerfassung Arbeitsablauf
Karteien, Listen	Automatisierungsmöglichkeiten
Verwaltungsrichtlinien	Arbeitsablaufgestaltung Bearbeitungsqualität

Interview

Das Interview ist eine zielgerichtete mündliche Befragung auf der Grundlage eines Fragenprogramms. Das Interview wird insbesondere bevorzugt:



- Bei einem umfangreichen Frageprogramm
- Bei einem fachlich komplizierten Frageprogramm
- Bei Fragen nach Einstellungen, Verhaltensweisen und Motivationen und zur Organisationskultur
- Bei einem relativ kleinen und leicht erreichbaren Befragtenkreis
-

Je nach Umfang der Bindung des Interviewers and das Frageprogramm können wir unterscheiden:

Gering standardisiertes Interview

Wird oft gewählt zur ersten Problemerkennntnis und zum Einstieg in den Untersuchungsbereich. Es dient auch der Befragung von fachlichen Experten, mit denen ein tieferes Eindringen in den Untersuchungsbereich ermöglicht werden soll.

Teilstandardisiertes Interview

Die Fragen werden dem Interviewer weitgehend vorgegeben. Der Interviewer kann jedoch ergänzende Fragen stellen oder die Reihenfolge der Fragen vom Gesprächsverlauf abhängig machen.

Standardisiertes Interview

Es ist ein Fragekatalog vorgeben, von dem der Interviewer nicht abweichen kann. Die Fragen sind denen in einer schriftlichen Befragung vergleichbar.

Vorteile des Interviews:

- Bleibt nicht an der Oberfläche, kann vertiefende Einsichten vermitteln
- Kann Aufklärung über Einstellungen, Verhaltensweisen und Motivationen und zur Organisationskultur erbringen
- Missverständnisse sind leicht aufzuklären

Nachteile:

- Das Interview ist wegen des meist erheblichen personellen, zeitlichen und organisatorischen Aufwandes eine gegenüber der schriftlichen Befragung - als Alternative teure - Befragungsform

Die schriftliche Befragung

Bei der schriftlichen Befragung werden Informationen mit Hilfe eines Fragebogens von den Mitarbeitern/Innen oder bei den Kunden erhoben. Die schriftliche Befragung wird insbesondere verwendet bei Fragen nach Einstellungen, Verhaltensweisen und Motivationen und zur Organisationskultur. Viele Befragungen leiden darunter, dass die Anzahl der Rückläufe unzureichend ist. Die Befragung ergibt dann ein nicht mehr ausreichend repräsentatives Bild. Das gilt insbesondere bei einem großen Kreis der Befragten wie etwa einer Kundenbefragung, die zumeist nicht mehr als 10 % Rückläufe erbringen.

Deshalb ist es erforderlich, sich sehr aktiv mit dafür geeigneten Mitteln um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu bemühen. Beispielsweise kann das Aussetzen von Belohnungen / Preisen die Rücklaufquote positiv beeinflussen.

Bei der Erstellung des Fragebogens sind die folgenden Gestaltungsempfehlungen angebracht:

- Knappes, freundliches Anschreiben, in dem der Anlass und die Ziele der Befragung dargelegt werden und an die Mitarbeit appelliert wird.
- Zusicherung einer vertraulichen Behandlung der Angaben, Vorkehrungen für eine anonymisierte Rückgabemöglichkeit
- Angemessene Rücksendefrist setzen
- Ansprechende äußere Gestaltung. Klare Hervorhebung der anzukreuzenden Kästchen
- Datenerfassungsgerechte Aufbereitung, wenn ein Zusammenhang mit vorgesehener automatisierter Auswertung besteht.
- Stellen Sie so wenig Fragen wie möglich, weil bei langen Fragebogen die Bereitschaft zum Ausfüllen abnimmt
- Die Frage sollten kurz und eindeutig sein
- Die Fragen dürfen den Befragten nicht, also die Zielrichtung einer gewünschten Antwort nicht vorgeben („keine Suggestivfragen“).

Wir unterscheiden offene und geschlossene Fragen. Beispiel:

Offene Frage:

Welche Farbe für Büromöbel bevorzugen Sie?

.....

Geschlossene Frage:

Welche Farbe für Büromöbel bevorzugen Sie (bitte nur ein Kreuz) ?

Grün Blau Schwarz

Bei Fragen nach Einstellungen wird typischerweise eine 5 er Skala verwendet.

Vorteile der schriftlichen Befragung

- Möglichkeit, rasch viele Informationen zu erhalten
- Zeitgleiche Befragung der Beteiligten möglich und damit rasche Verfügbarkeit der Antworten
- Bei anonymer Befragung kann es mehr ehrliche Antworten geben
- Die schriftliche Befragung bindet weniger Personal als ein Interview
- Die Befragten haben mehr Ruhe und Bedenkzeit für eine sorgfältige Antwort
- Es besteht die Chance, alle Beteiligten zu erreichen

Nachteile der schriftlichen Befragung

- der persönliche Kontakt und die damit verbundenen zusätzlichen Wahrnehmungen fehlen,
- sorgfältige und ggf. aufwendige Vorbereitung nötig,
- Möglichkeit der Manipulation (Fragebögen können z.B. in "Gruppenarbeit" ausgefüllt werden und nicht mehr die Einzelmeinungen wiedergeben),
- Missverständnisse (z.B. Fehlinterpretation von Fragestellungen) fallen nicht sofort auf oder können nicht sofort geklärt werden,
- ungewisse Rücklaufquote,
- Die Befragten haben keine Chance, neue Aspekte einzuführen da nur die gestellten Fragen beantwortet werden,
- es müssen schon vielfältige Informationen über den Untersuchungsbereich vorliegen, um konkrete und detaillierte Fragen stellen zu können,
- nur bedingt als eigenständige Technik geeignet, die Ergebnisse sollten durch weitere Datenerhebungen ergänzt werden,
- bei hoher Verweigerungs- oder Fehlerquote, z.B. durch lückenhaftes Ausfüllen, wird die Aussagefähigkeit der Ergebnisse beeinträchtigt

Die tägliche Arbeitsaufzeichnung

Bei der täglichen Arbeitsaufzeichnung mittels eines Formblattes erheben die Mitarbeiter selbst aufgaben- und tätigkeitsbezogene Informationen sowie die dazu gehörenden Mengen und Zeiten. Die tägliche Arbeitsaufzeichnung ist als Erhebungstechnik weit verbreitet, Damit lassen sich die folgenden Erkenntnisse gewinnen:

- Aufgaben und Tätigkeiten sowie deren Kombination
- Verteilung der Aufgaben und Tätigkeiten
- Mengen (z.B. Fallzahlen)
- Mengenverteilung
- Bearbeitungszeiten
- durchschnittlichen Bearbeitungszeiten je Aufgabe bzw. Tätigkeit, bezogen auf einen Mitarbeiter oder auf alle Mitarbeiter
- inhaltliche und mengenmäßigen Schwankungen der anfallenden Arbeiten
- Schnittstellen zu anderen Bereichen und deren Ausprägung
- Kommunikationsstrukturen
- Informationsbedarf
- Arbeitsmitteleinsatz und -bedarf

Ableitbar ist aus solchen Aufzeichnungen unter anderem der Stellenbedarf.

In früheren Zeiten wurden solche Arbeitsaufzeichnungen per Hand mittels eines Formblattes geführt.

Abb. 2 Formblatt gemäß KGSt-Handbuch Organisationsmanagement 15-51

Tägliche Arbeitsaufzeichnung		Sachgebiet	Datum	Seite Nr.:	von Seiten:
		50 22	14.05.	1	1
Tätigkeiten	Einzelfälle in Minuten	Gesamzahl der Fälle	Gesamtzeit in Minuten		
persönliche und wirtschaftl. Verhältnisse ermitteln	5, 11, 14, 44, 8	5	82		
erwartete Überprüfung veranlassen	13, 12, 6, 10	4	41		
Leistungsfähigkeit prüfen	7, 15, 10, 40	4	72		
Rechtsabklärungsaufträge fertigen	9, 20, 6, 5, 8	5	48		
Zahlung überwachen	10, 4, 15, 12, 20, 15	6	76		
AS schlupf an Seiten durchführen	10, 8, 10, 35	4	63		
Forderungsdurchsetzung betreiben	25	1	25		
			407		

Die Aufzeichnungen sollten unter den jetzigen Bedingungen mit softwaregestützten Instrumenten erfolgen (z.B. Excel Tabelle), um die Auswertung zu unterstützen.

Abb. 3 Eigenentwicklung der Stadt Bochum zur täglichen Arbeitsaufzeichnung

Sie verlassen zu Datum: **14.05.98** **Tägliche Arbeitsaufzeichnung 50 22**

Erfassung

Tätigkeit	Beschreibung	Aktenzeichen	Zeit
9	Zahlung überwachen	ba0726	5,00
13	erneute Überprüfung veranlassen	w0050	13,00
6	Forderung geltend machen	60110614	5,00
12	Abschlussarbeiten durchführen	60130746	6,00
12	Abschlussarbeiten durchführen	60040952	2,00
6	Forderung geltend machen	60110821	3,00
9	Zahlung überwachen	60110830	6,00
11	erforderliche Maßnahmen ergreifen	60110768	15,00
6	Forderung geltend machen	s/2	13,00
7	Durchsetzung betreiben	s/2	8,00
8	Überprüfung durchführen	w0412	14,00
8	Zahlung überwachen	w1050	7,00
10	Fall beenden	w0848	12,00
11	erforderliche Maßnahmen ergreifen	w0757	15,00
12	Abschlussarbeiten durchführen	w0041	15,00
13	erneute Überprüfung veranlassen	ba0948	3,00

Zurück zur Hauptauswahl

Formularansicht FLTR MF

Mittlerweile werden auch kommerzielle Produkte wie etwa die Software Paula angeboten, die die tägliche Arbeitsaufzeichnung und die Personalbedarfsberechnung unterstützen (www.managementconsult.de/).

Die Aufzeichnung kann auch vom Organisator unterstützt werden, indem er/sie vorab eine Liste mit typischen Tätigkeiten im Untersuchungsbereich erstellt, um den Formulierungsaufwand für die Mitarbeiter zu reduzieren. Die Aufzeichnungen müssen zeitnah erfolgen, also sofort nach Abschluss der Tätigkeit oder mehrmals am Tag oder zumindest einmal täglich

Vorteile:

- Beteiligte im Untersuchungsbereich werden aktiv mit einbezogen
- Hohe Akzeptanz für Datenerhebung und Ergebnisse ist wahrscheinlich
- Keine Störung durch Beobachter
- Kein hoher Aufwand für den Organisator selbst
- Ein großer Personenkreis kann gleichzeitig Daten erheben

Nachteile:

- Leichte Möglichkeit der Manipulation der Daten, z.B. Zeitangaben
- Subjektive Eindrücke der MitarbeiterInnen können dominieren
- Zusätzliche Arbeitsbelastung für den zu untersuchenden Bereich durch Erfassungsaufwand

Das Laufzettelverfahren

Jedem akten- oder dokumentengebundenen Vorgang wird ein Laufzettel beigelegt. Die Bearbeiter vermerken,

- Wann sie den Vorgang erhalten haben,²⁶⁶
- was sie getan haben,

- wie lange dies gedauert hat
- wann sie den Vorgang weitergegeben haben.

Ein Beispiel für einen solchen Laufzettel finden Sie nachstehend:

Abb.4 Laufzettel¹

Laufzettel					
Vorgang: <i>Antrag auf einmalige Beihilfe bearbeiten</i>				Aktenzeichen:	
Eingang	Bearbeitungsbeginn	Tätigkeit	Bearbeitungsdauer	Ausgang	Handzeichen
Datum, Uhrzeit	Datum, Uhrzeit	-	in Minuten	Datum, Uhrzeit	-
10.8., 9.45	10.8., 13.05	<i>Antrag bearbeiten</i>	20	10.8., 15.10	<i>Mö</i>
11.8., 8.30	11.8., 9.00	<i>Prüfen, Unterschreiben</i>	5	11.8., 11.55	<i>Zi</i>
11.8., 15.30	12.8., 14.00	<i>Betrag auszahlen, in HÜL eintragen</i>	4	13.8., 8.20	<i>Kl</i>

Das Laufzettelverfahren eignet sich besonders,

- um Bearbeitungszeiten, Liegezeiten und Transportzeiten zu ermitteln,
- um Klarheit über die Beziehungen zwischen mehreren Bearbeitern zu bekommen (Schnittstellen)

Es kommt nur in Betracht bei papier- oder aktengebundenen Bearbeitung. Beim Einsatz von elektronischer Vorgangsbearbeitung können solche Informationen durch eine Auswertung des Systems gewonnen werden.

Vorteile:

- Beteiligte sind einbezogen und werden die Ergebnisse wahrscheinlich akzeptieren
- Geringer Aufwand für den Organisator
- Nur begrenzte Belastung für den Untersuchungsbereich

Nachteile:

- Kann manipuliert werden
- Hoher Auswertungsaufwand, der möglicherweise nur gerechtfertigt ist, wenn Unsicherheiten über den tatsächlichen Arbeitsablauf / Geschäftsprozess bestehen

Multimomentverfahren

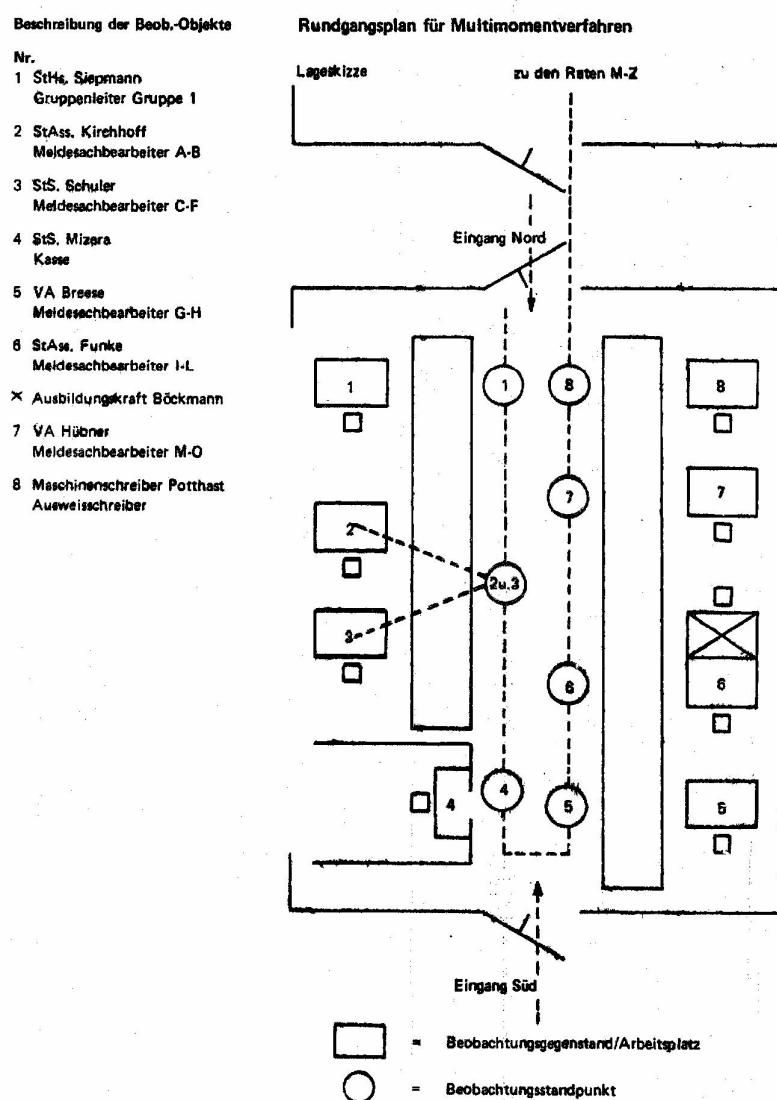
Dient der Ermittlung von Häufigkeitsanteilen

- Für optisch eindeutig zu unterscheidende Tätigkeiten
- Durch stichprobenweise zufällige Beobachtungen
- In ausreichender Zahl
- In einem repräsentativen Zeitraum

¹ B.Klümper, H.Möllers, E.Zimmermann, Verwaltungsorganisation und Personalwirtschaft, S.236

Nachstehend ein Beispiel für einen Rundgangplan beim Multimomentverfahren.

Abb.5 Rundgangplan Multimomentverfahren



Es könnten damit Häufigkeitsanteile für bestimmte Ablaufarten ermittelt werden, etwa für:

- Publikumsbedienung
- Telefonieren, gleichzeitig Publikum am Bedienplatz
- Sachbearbeitung oder andere Arbeiten am Schreibtisch
- Persönliches
- Sonstiges und nicht Erkennbares
- Nicht anwesend

Sie können unschwer erkennen, dass die Aussagekraft der Erkenntnisse, die man mit dem Multimomentverfahren gewinnen kann, nur sehr begrenzt ist. Überlegen Sie einmal selbst, welche Schlussfolgerungen aus den Beobachtungen gezogen werden könnten?

- Offenbar keine Auslastung oder kein Pflichtgefühl, da zu viel Persönliches erledigt wird
- Zu häufige Abwesenheit
- Vernachlässigung des Publikumsverkehrs
- Überlastung durch Publikumverkehr

Damit wird auch schon erkennbar, dass das Multimomentverfahren bei den Mitarbeitern häufig auf Ablehnung stoßen wird. Die Mitarbeiter fühlen sich kontrolliert und beobachtet.

Dauerbeobachtung

Um Schwachstellen erkennen zu können, kann es hilfreich sein, die Arbeit im Untersuchungsbereich über einen bestimmten Zeitraum hinweg, etwa in einem Großraumbüro, zu beobachten oder dort als Praktikant tätig zu werden. Ein Beobachtungszeitraum von 2-3 Wochen kann schon sehr gute Ergebnisse liefern, wenn dafür ein repräsentativer Zeitraum gewählt wird

Es besteht naturgemäß das Risiko, dass sich die Betroffenen während dieser Zeit in ihrem Arbeitsverhalten „verstellen“, weil sie um die Anwesenheit des Organisators wissen.

Andererseits zeigen die Erfahrungen, dass man sich nicht ohne weiteres über einen längeren Zeitraum hinweg tatsächlich „verstellen“ kann.

Dauerbeobachtungen werden sich in der Praxis kaum durchsetzen lassen, weil Sie als Kontrolle des Arbeitsverhaltens bewertet werden.

Planungstechniken

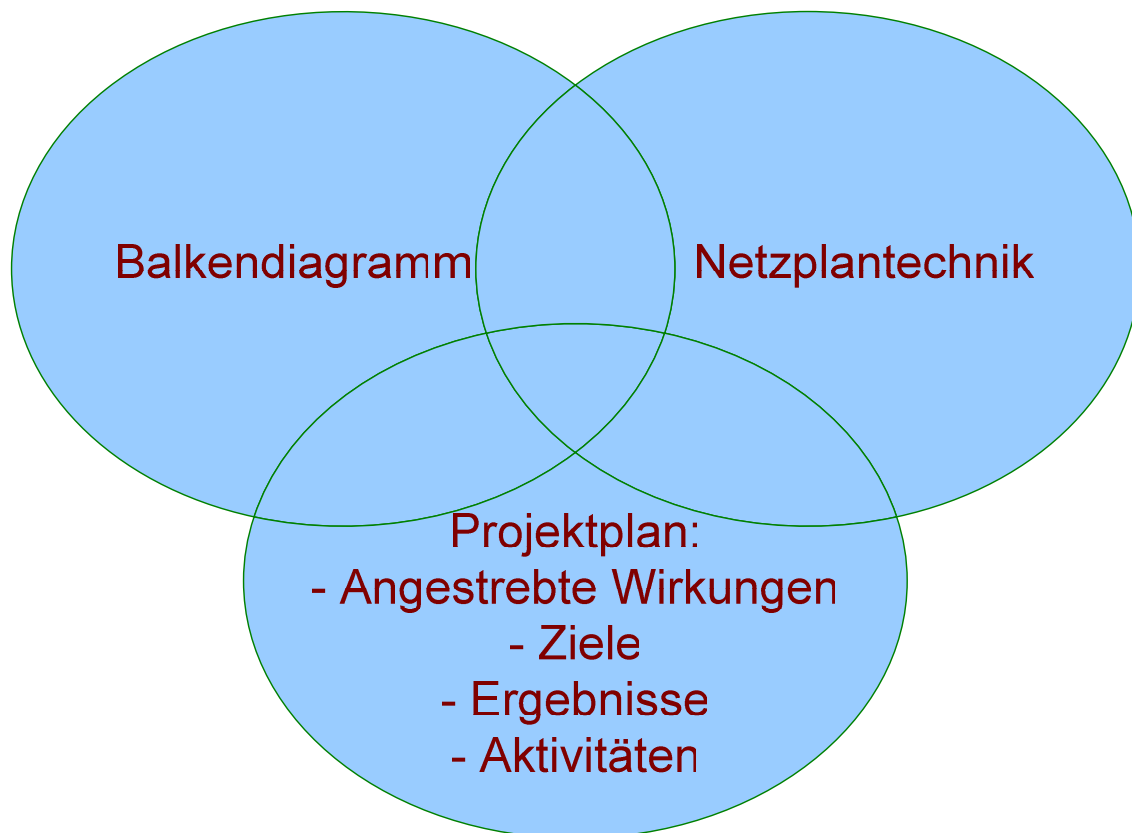
Die Notwendigkeit der vorausschauenden Planung ergibt sich immer dann, wenn wir nicht nur routinemäßig ein Produkt oder eine Leistung nach feststehenden Grundsätzen mit einem bereits definierten Arbeitsablauf/Geschäftsprozess abliefern wollen, sondern vielmehr ein Projekt realisieren wollen.

Ein Projekt löst eine zeitlich und sachlich befristete Aufgabe, die mit der Ziel- und Ergebnisreichung abgeschlossen ist.

Die rudimentärste Art der Projektplanung ist eine verbale, schriftliche Beschreibung von dem was wir in diesem Zusammenhang zu tun beabsichtigen einschließlich der zeitlichen Planungen. Eine solche Darstellung ist jedoch wenig anschaulich. Es besteht ein hohes Risiko, dass ein Teil der notwendigen Aktivitäten vergessen wird. Auch werden die sachlogischen Verknüpfungen nicht erkennbar: Welche Aktivität muß bereits abgeschlossen, damit eine andere Aktivität beginnen kann. Schon ein studentisches Projekt, wie es im Rahmen der Fachhochschulausbildung durchgeführt wird, wäre zu komplex, um es mit einer verbalen Beschreibung professionell darstellen zu können

Für eine professionelle Planung von Projekten werden in der Praxis die folgenden 3 Planungstechniken eingesetzt.

Abb.1 Planungstechniken



Wir wählen im Folgenden das Beispiel einer Organisationsuntersuchung in 2 Fachbereichen, um die Unterschiede und die Berührungspunkte zwischen den 3 Planungstechniken zu verdeutlichen. Damit wir einen Balkendiagramm und einen Netzplan erstellen können, brauchen wir die folgenden Vorab-Informationen

Nr.	Aktivität	Dauer in Tagen	Unmittelbar vorgelagert	Unmittelbar nachgelagert
1	Strategische Positionierung	5	-	2a,2b
2a	Ist-Beschreibung FB X	5	1	3
2b	Ist-Beschreibung FB Y	10	1	3
3	Ist-Analyse	5	2	4
4	Diskussion von Lösungsalternativen	5	3	5
5	Soll-Konzept	5	4	6
6	Umsetzung	5	5	7
7	Abweichungsanalyse	5	6	-

In der konkreten Projektplanung liegt eine Hauptschwierigkeit darin, alle notwendigen Aktivitäten gedanklich zu erfassen. Im gewählten Beispiel ist dies uns leicht gefallen, weil uns die Phasen einer Organisationsuntersuchung bereits bekannt sind.

Auch die Zeitabschätzungen setzen Erfahrung voraus.

Wer sachlogische Verknüpfungen darstellen will, braucht eine dementsprechende Fachkenntnis.

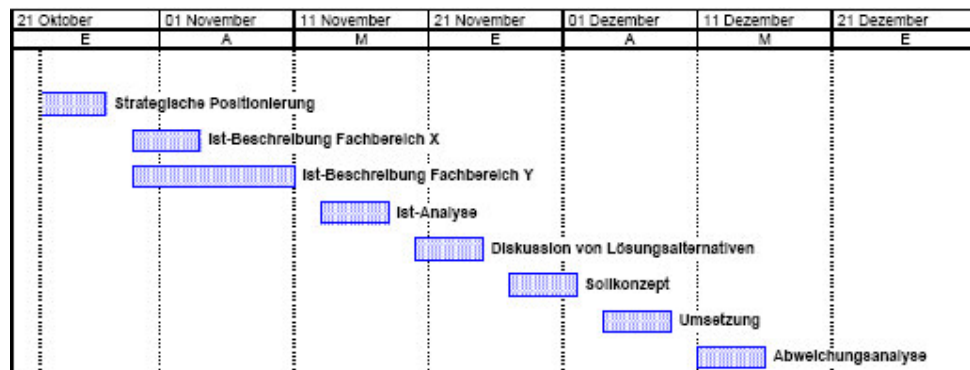
Wenn wir hier statt einer Organisationsuntersuchung den Bau eines Hauses geplant hätten, wären wir sicher insoweit in Schwierigkeiten geraten und zwar sowohl bei der Darstellung der notwendigen Aktivitäten, der Zeitplanung und der sachlogische Verknüpfungen.

Balkendiagramm

Beim Balkendiagramm werden in der Vertikalen die einzelnen Aktivitäten vorgetragen und in der Horizontalen werden die Zeiten (Beginn, Dauer, Ende) in Form einzelner Balken graphisch dargestellt.

Beim Balkendiagramm ist bereits eine zeitliche und sachlogische Abfolge erkennbar.

Abb. 2 Balkendiagramm für das Projekt Organisationsuntersuchung



Sie können in dem Beispiel erkennen, dass mit der Ist-Beschreibung zeitlich und sachlogisch erst begonnen wird, wenn die strategische Positionierung abgeschlossen ist. Die Ist-Analyse setzt zeitlich und sachlogisch erst ein, wenn auch die Ist-Beschreibung im Fachbereich Y abgeschlossen ist. Das Projekt ist nach 45 Tagen²⁷¹ beendet.

Beim Balkendiagramm werden gleichwohl die folgenden Fragen nicht beantwortet.

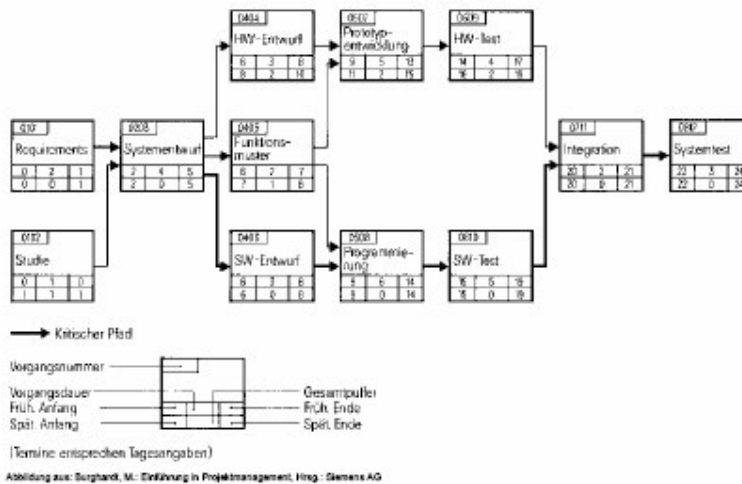
- Wie wirkt es sich auf die Projektplanung aus, wenn siech die Strategische Positionierung um 3 Tage verzögert?
- Hat eine Verzögerung bei der Ist-Beschreibung im Fachbereich X um 3 Tage die gleiche Auswirkung?
- Auf welche Tätigkeiten muß ich mich besonders konzentrieren, damit der Zeitplan eingehalten werden kann?

Netzplantechnik

Eine angemessene Antwort auf diese Fragen ermöglicht die Netzplantechnik.

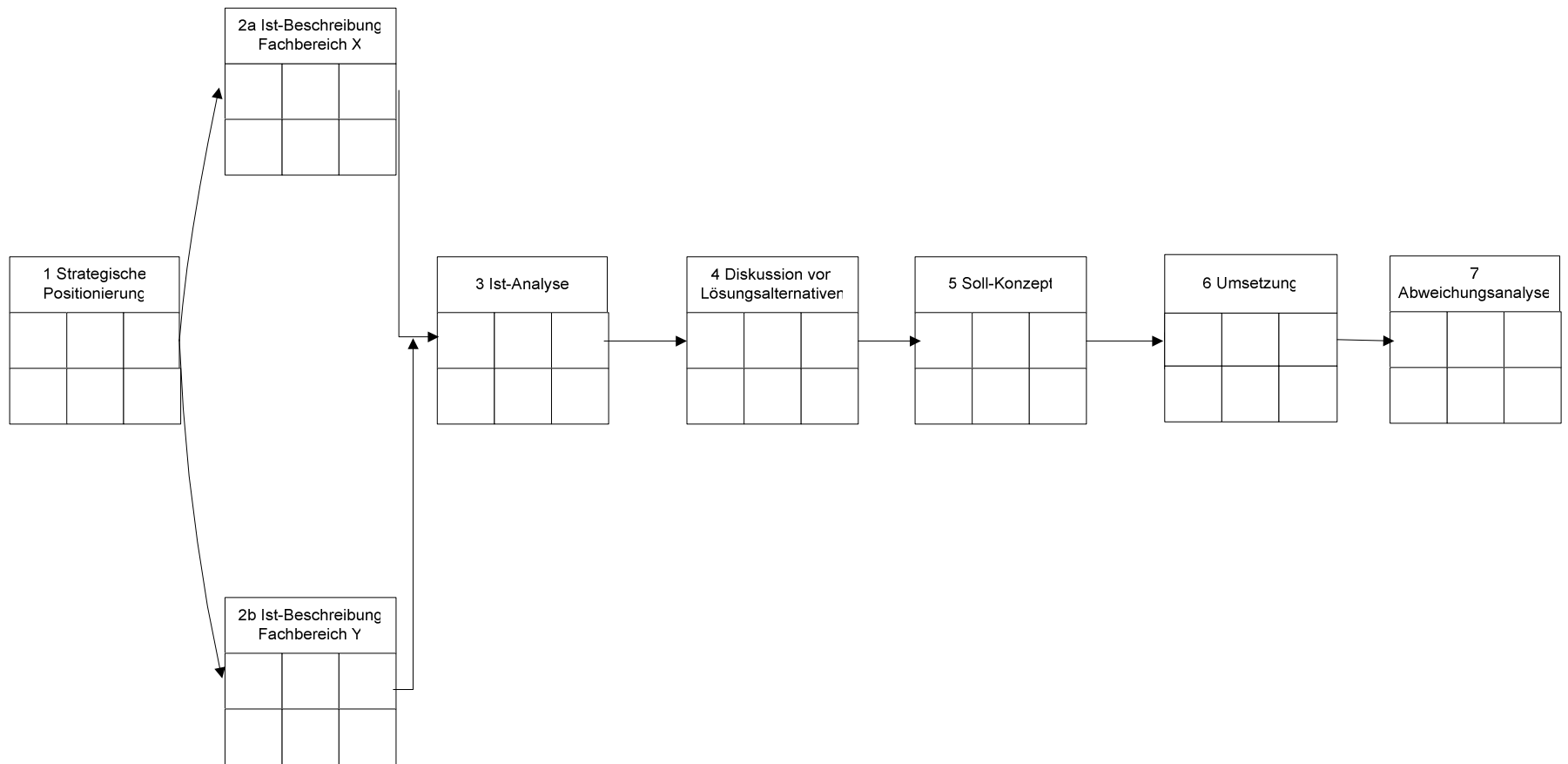
Bevor wir in die Details gehen, wollen wir der Anschaulichkeit halber Ihnen einen Netzplan darstellen, wie er in der „Steinzeit“ bei der Fa. Siemens in einem konkreten Projekt Verwendung fand.

Abb. 3 Netzplan aus der Fa. Siemens für ein IT-Projekt



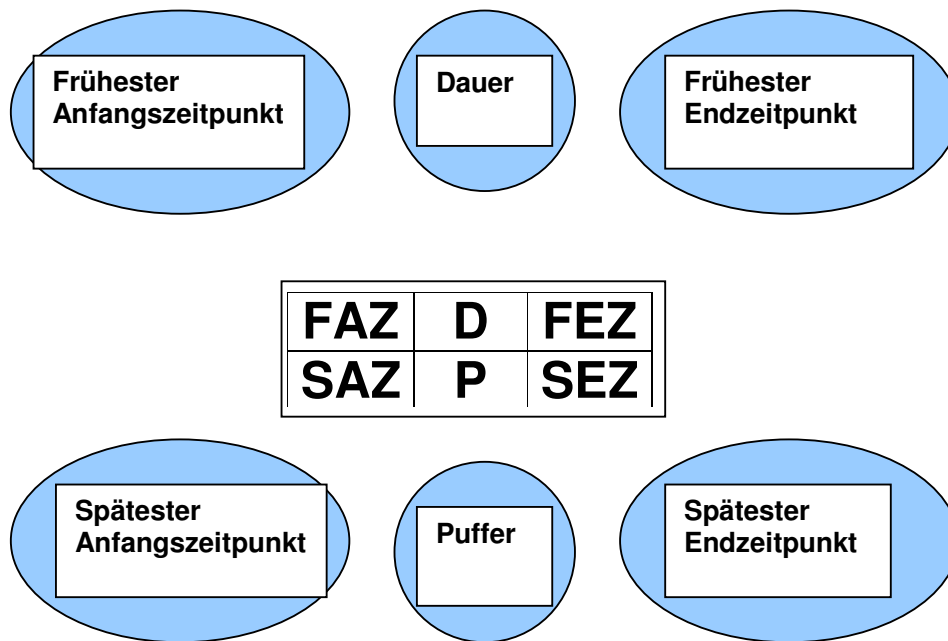
Der Netzplan enthält zunächst einmal eine graphische Darstellung unserer Planung. In der hier verwendeten Darstellung als Vorgangsknotennetz werden die Vorgänge durch Knoten, die sogenannten Vorgangsknoten, und die Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen durch Flusslinien dargestellt. So sind die logischen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen genau ersichtlich. Hinzu kommen zeitliche Informationen.

Zu Beginn sollten wir die Knoten und Flusslinien wie folgt darstellen. Vernachlässigen Sie dabei zunächst einmal die leeren Kästchen



Wir werden jetzt diesen Strukturplan in einer zwingend vorgeschriebenen Reihenfolge mit den folgenden zeitlichen Zusatzinformationen versehen.

Abb.4 Informationen und Felder in einem Vorgangsknoten



Vorwärtsberechnung

Wir beginnen unsere Berechnung damit, dass wir zunächst für den Vorgang Nr.1 den frühesten Anfangszeitpunkt, die Dauer und den frühesten Endzeitpunkt eintragen. Dabei wird der früheste Anfangszeitpunkt auf 0 gesetzt. Das ergibt für den Vorgang Nr. 1:

0+	5	=5
-----------	----------	-----------

In dem zuvor dargestellten Beispiel aus der Firma Siemens ist es so, dass der früheste Anfangszeitpunkt für den nächsten Vorgang ein Tag später als der früheste Endzeitpunkt des Vorgängers liegt.

Dagegen ist es an unserer Fachhochschule üblich, dass der früheste Endzeitpunkt eines Vorganges identisch mit dem frühesten Anfangszeitpunkt des nächsten Vorganges ist.

Das ergibt für den Vorgang Nr. 2 a:

5+	5	=10
-----------	----------	------------

Für den Vorgang Nr. 2 b gilt dann:

5+	10	=15
-----------	-----------	------------

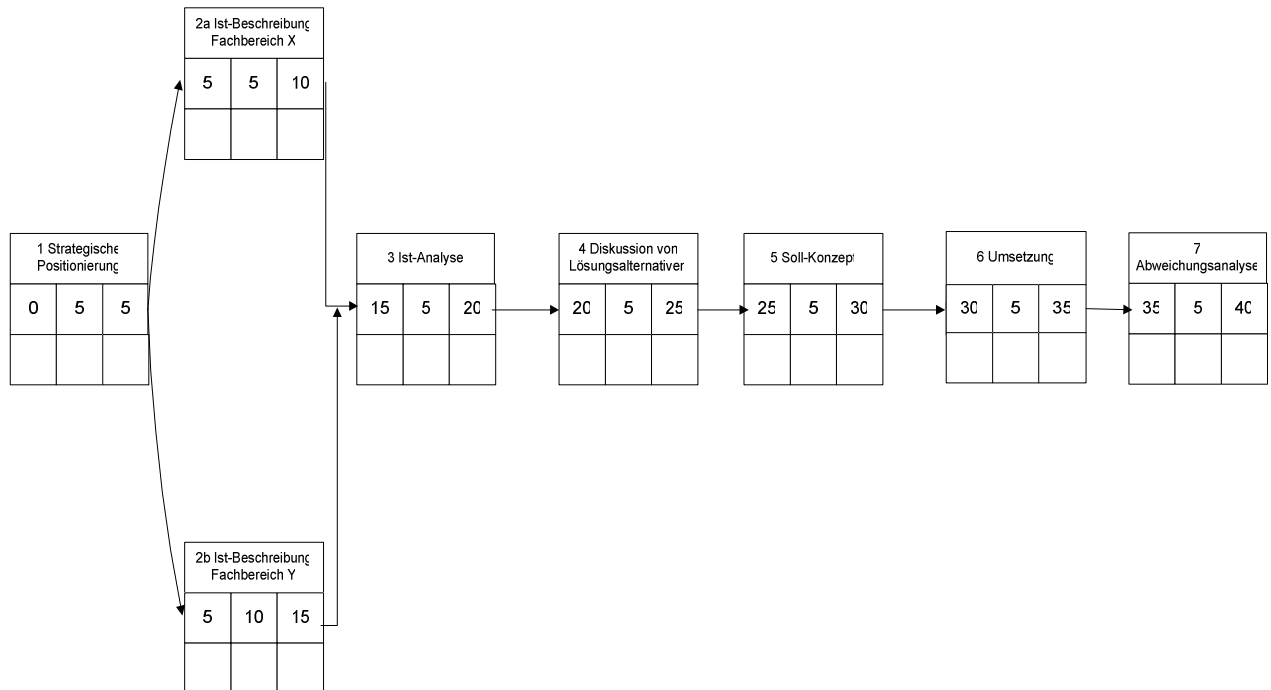
Der Vorgang Nr.3 hat als Vorgänger die Nr. 2a und 2b. Welcher der beiden Werte für den frühesten Endzeitpunkte aus den Nr. 2a und 2b ist jetzt als frühester Anfangszeitpunkt für den Vorgang Nr.3 zu übertragen?

Es ist der höhere Wert von 15, da der Vorgang Nr.3 sachlogisch erst dann beginnen kann, wenn der Vorgang Nr. 2 b abgeschlossen ist.

Für den Vorgang Nr.3 gilt also:

15+	5	=20
------------	----------	------------

Wenn Sie nun die Berechnungen bis zum frühest möglichen Endzeitpunkt für das Projekt fortsetzen, so ergibt sich das folgende Bild:



Rückwärtsberechnung

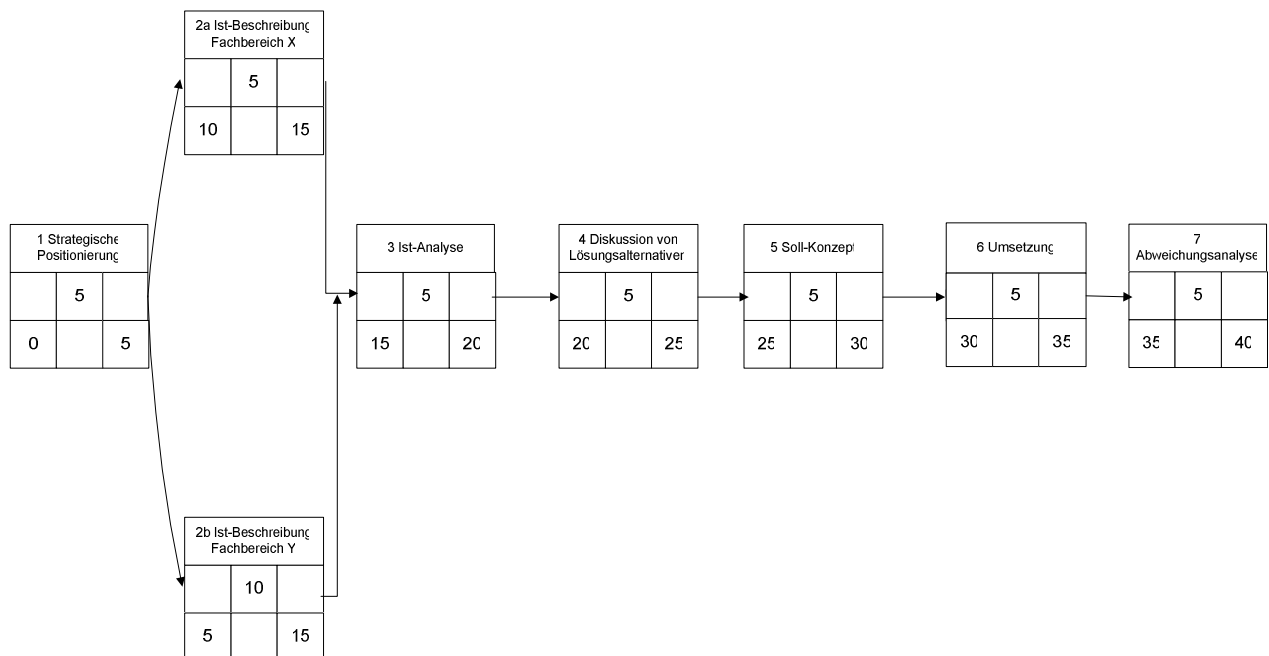
Das frühest mögliche Ende des Projektes ist also am 40 Tag erreicht. Da wir in diesem Projekt anspruchsvoll sind und keine Zeitverzögerungen erleben wollen geht nun unser Streben dahin, dass dieses Projekt zu diesem Zeitpunkt auch spätestens beendet sein soll.

Den Wert von 40 für den frühesten Endzeitpunkt übertragen wir also in das Feld für den spätesten Endzeitpunkt.

Von diesem Wert für den spätesten Endzeitpunkt subtrahieren wir nun die Dauer des Vorganges Nr. 7, um den Wert für den spätesten Anfangszeitpunkt zu erhalten, also:

40-	5	=35
-----	---	-----

Wir können auf diese Weise fortfahren bis zu den Vorgängen Nr. 2a und 2 b. Wie im Folgenden dargestellt, haben wir hier nun bei 2a den Wert 10 als spätesten Anfangszeitpunkt und bei 2b den Wert 5 als spätesten Anfangszeitpunkt. Es ist der niedrigere Wert 5 nach Nr.1 zu übertragen, da die Tätigkeit Nr. 1 spätestens am 5. Tag beendet sein muß, damit das Projekt wegen notwendiger 10 Tage Dauer bei Nr. 2 b noch rechtzeitig und wie geplant zu Ende geführt werden kann. Würden wir den Vorgang Nr. 2 b erst am 10. Tage beginnen lassen, würden sich alle nachfolgenden Vorgänge um jeweils 5 Tage verschieben und das Projekt wäre erst am 45. Tag beendet



Puffer

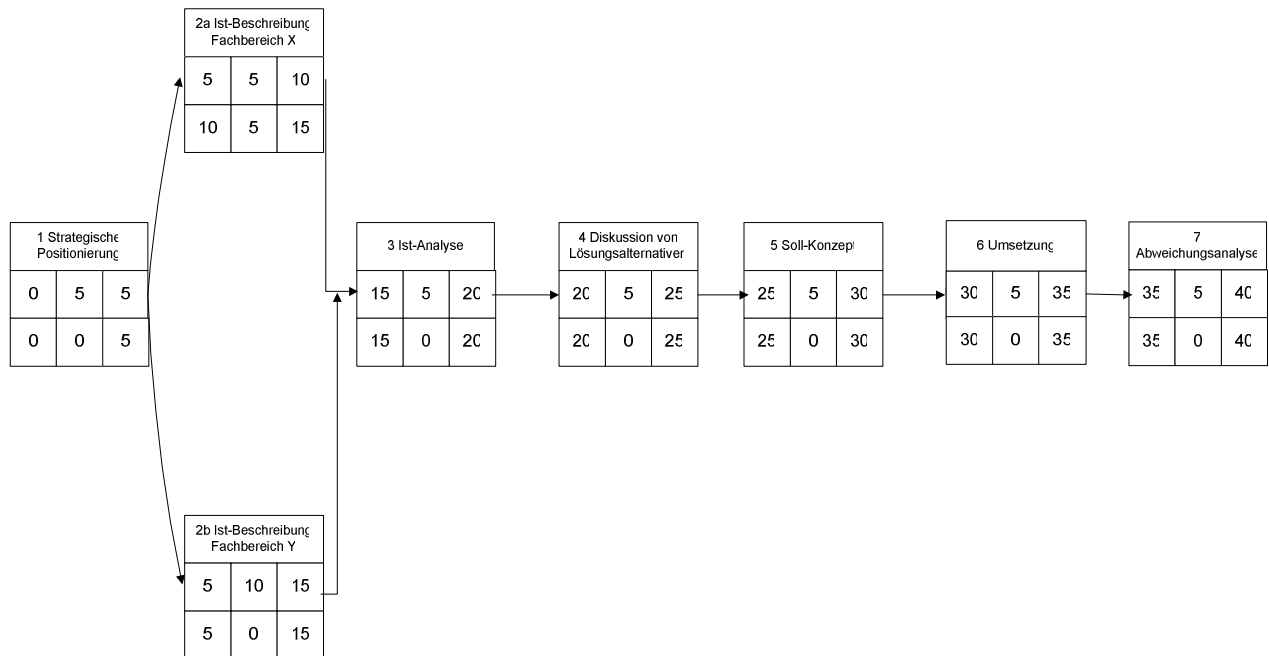
Im letzten Schritt ermitteln wir den sogenannten Zeitpuffer. Der Zeitpuffer gibt uns Auskunft darüber, welche Zeitverzögerungen wir uns bei den einzelnen Vorgängen leisten können, ohne dass wir die geplante Projektdauer gefährden.

Rechnerisch wird der Puffer ermittelt, in dem wir vom spätesten Endzeitpunkt den frühesten Endzeitpunkt subtrahieren. Das bedeutet beispielsweise für den Vorgang Nr. 7:

40	-40	=0
-----------	------------	-----------

Zum gleichen Ergebnis führt es, wenn wir vom spätesten Endzeitpunkt den spätesten Anfangszeitpunkt subtrahieren.

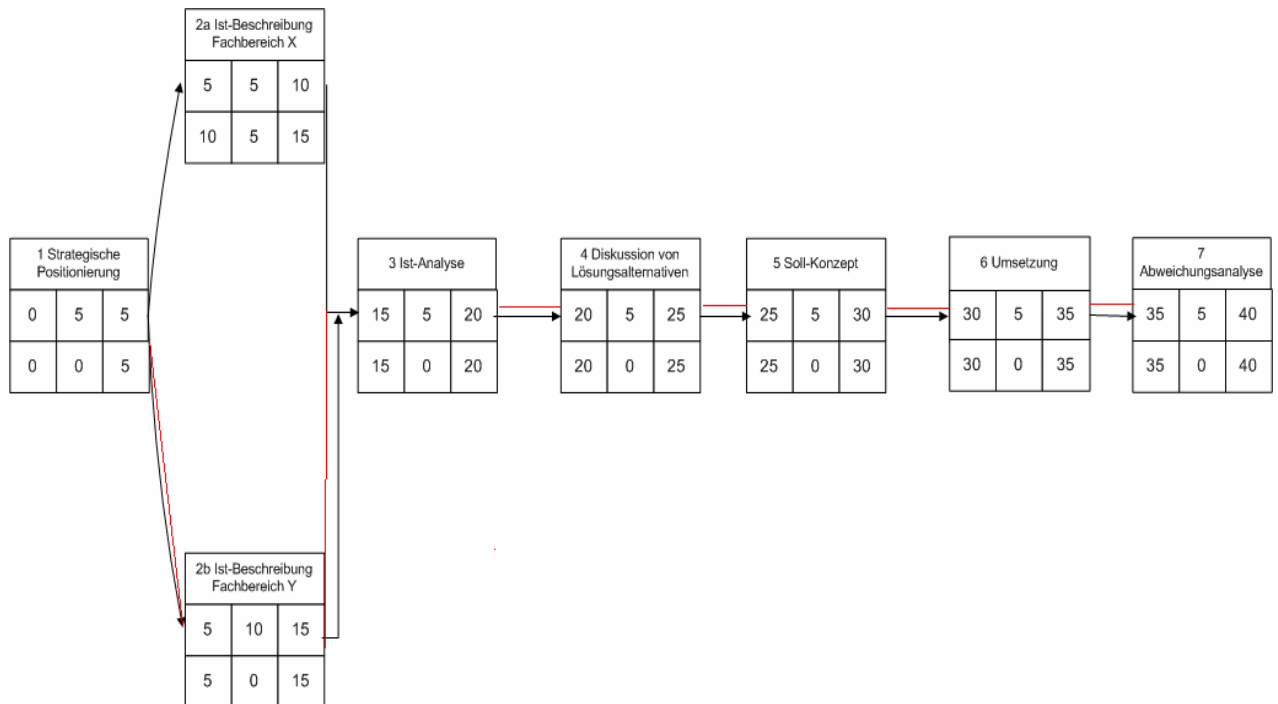
Insgesamt kommen wir dann zu dem folgenden Ergebnis:



Die Flusslinie, die alle Vorgänge mit einem Wert von 0 für den Zeitpuffer verbindet, nennen wir den **kritischen Weg**. Wenn es auf dem kritischen Weg zu Zeitverzögerungen von auch nur einem Tag kommt, hat das dementsprechende Auswirkungen für das geplante Projektende.

Würde im Beispiel die Ist-Analyse statt geplanter 5 Tage 10 Tage in Anspruch nehmen, so würde sich das geplante Projektende um 5 Tage auf den 45. Tag verschieben.

Eine Zeitverzögerung von bis zu 5 Tagen können wir uns hier nur für den Vorgang Nr. 2 a erlauben. Alle anderen Vorgänge befinden sich auf dem kritischen Weg. Der kritische Weg wird zumeist optisch unterlegt



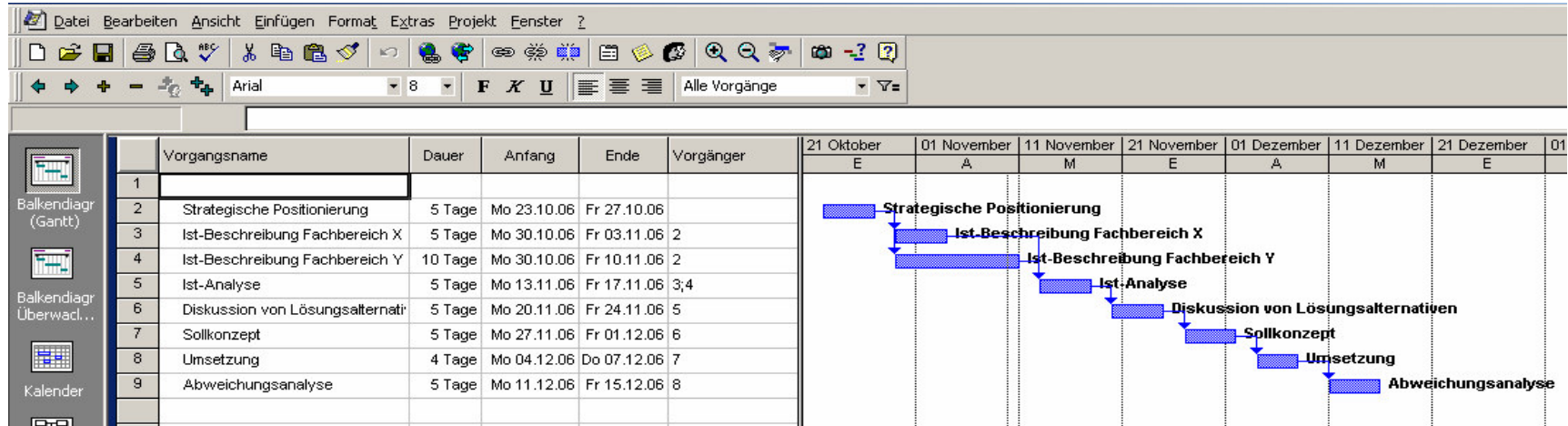
Die Anstrengungen des Projektmanagements konzentrieren sich in der Praxis unter anderem darauf, Zeitverzögerungen auf dem kritischen Weg zu vermeiden. Eine wesentliche Ursache für das Scheitern von Projekten oder aber auch für erhebliche Zeitverzögerungen in Projekten liegt oft darin, dass eine Steuerung über die Netzplantechnik überhaupt unterblieben ist oder aber dass diese Steuerung unzureichend war.

Beispiele dafür finden wir etwa im Management von Straßenbaustellen, wenn Baustellen über Wochen und Monate nicht bearbeitet werden, oder wenn im Straßenbau Brückenbauwerke über Jahre hinweg ohne ein komplementäres Straßensystem in der Landschaft stehen.

Die Netzplantechnik in der praktischen Anwendung

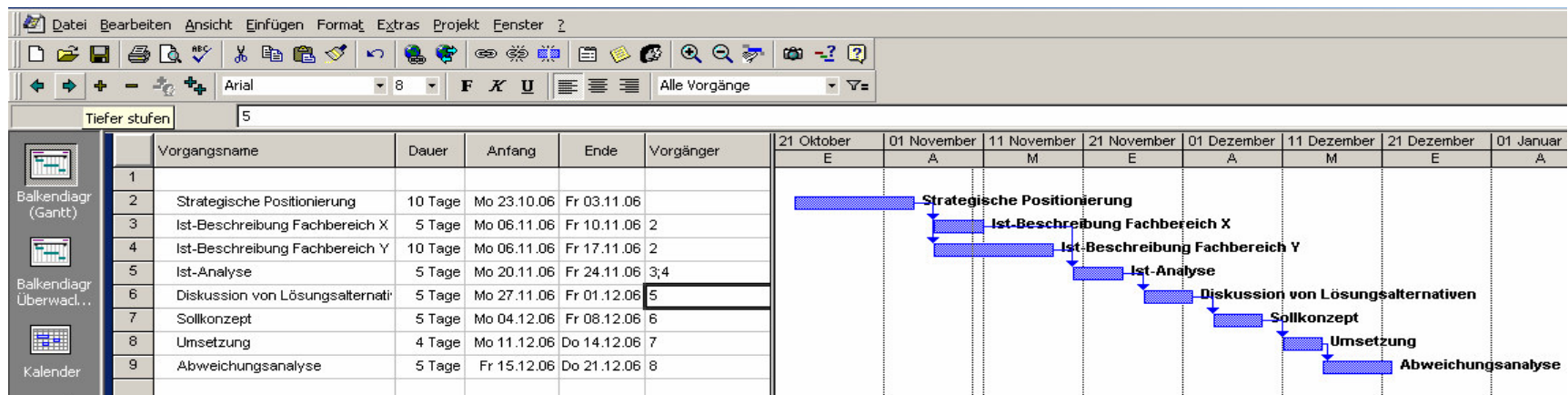
In der Praxis wird die Netzplantechnik zumeist softwaregestützt eingesetzt. Es werden die Vorgangsname, die Beginn-Daten als Kalenderdaten und die Dauer der Vorgänge und die logischen Verknüpfungen zwischen den Vorgängen eingegeben. Daraus errechnen die Systeme einen Netzplan und stellen diesen optisch als Balkendiagramm (so genannter Gant-Chart) dar. Wir setzen solche Systeme bereits in der Planung unserer studentischen Projekte ein.

Abb.5



Wenn wir in dem gezeigten Beispiel die Strategische Positionierung von 5 auf 10 Tage verlängern, errechnet das System die Konsequenzen und stellt diese auch optisch wie folgt dar.

Abb.6



Projektplan

Für Projekte, die von der Europäischen Union gefördert werden, ist zumeist ein Projektplan („Logical Framework“) verbindlich vorgeschrieben. Damit werden die angestrebten Wirkungen, die angestrebten Projektziele, die angestrebten Ergebnisse und die notwendigen Aktivitäten dargestellt. Außerdem enthalten diese Projektpläne ein Indikatorensystem. Die Kenntnis dieses Planungs-Systems ist für Sie nicht prüfungsrelevant. Wir wollen Ihnen trotzdem ein Beispiel dafür darstellen, damit Sie die praktische Bedeutung eines solchen Planungs-Systems einordnen können. Ergänzend werden die Ergebnisse, Aktivitäten und Zeiten dann zumeist in einen softwaregestützten Netzplan wie oben dargestellt übertragen.

Logframe

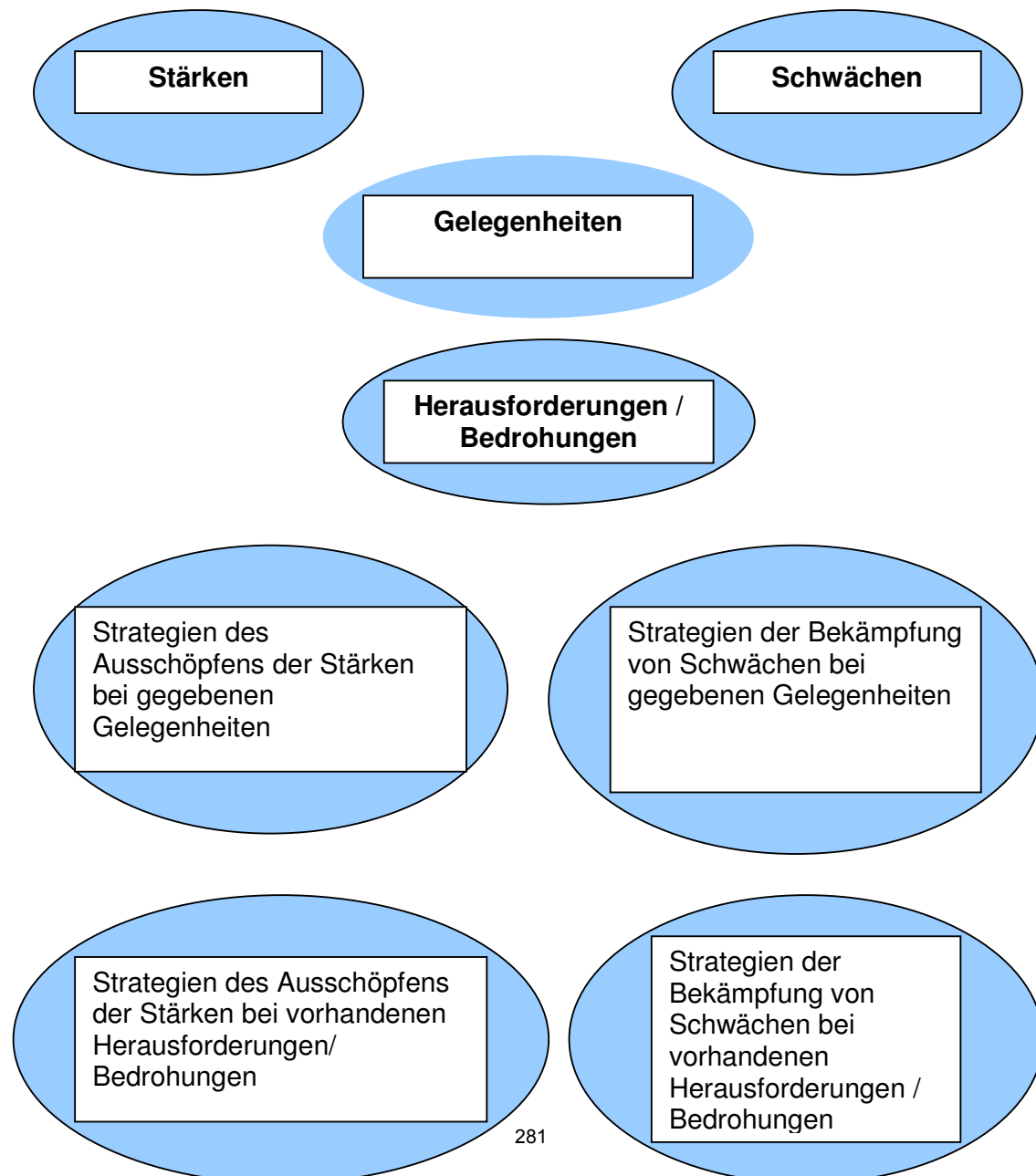
Oberziel	Indikatoren	Quellen, der Nachprüfbarkeit	Annahmen
Personen- und Sachschäden bei Verkehrsunfällen in Bulgarien im Jahr 2007 gegenüber 2006 reduziert	Das von den Versicherungsunternehmen ausgewiesene Schadensvolumen hat sich im Jahr 2007 gegenüber dem Jahr 2006 um 10 % reduziert.	Geschäftsberichte der Kfz-Versicherungen.	
Projektziel	Indikatoren	Quellen der Nachprüfbarkeit	Annahmen
Verkehrsunfälle in Bulgarien im Jahr 2007 gegenüber 2006 reduziert	Rückgang der Unfälle mit Sachschaden und Personenschaden um jeweils 10 % je gefahrenen 10.000 Straßenkilometern	Ämliche Schadensstatistik Kfz-Statistik, Entwicklung der durchschnittlichen Fahrleistung pro Jahr für PKW und LKW	Andere Unfallursachen haben sich nicht verstärkt
Ergebnisse	Indikatoren	Quellen der Nachprüfbarkeit	Annahmen
1. Fahrverhalten verbessert	1.1 Neuregelung der Ausbildung in Kraft am 30.6.2006 1.2 Prozentsatz der festgestellten Verkehrsverstöße je Stunde Verkehrskontrolle landesweit um 5 % zurück gegangen	1.1 Gesetzesblatt 1.2 Interne Polizeistatistik	1. Verstärkung der Kontrollen führt zu verbessertem Fahrverhalten
2. Beschilderung (Strassen) und Absicherung (Baustellen) verbessert	2.1 Bei insgesamt X Stichproben ergibt sich i 50 % der Fälle eine verbesserte Beschilderung und Absicherung in Y Regionen 2.2 Qualitätsstandards für Baustellensicherung bis zum 30.6.2006 verbindlich eingeführt		2. Minister stimmt vorgelegten Qualitätsstandards zu
3. Unfallschwerpunkte systematisch bearbeitet	3.1 Eine Anzahl von X Kooperationsvereinbarungen in Städten in Kraft getreten 3.2 Vereinbarte Arbeitsprogramme zu 80 % umgesetzt	3. Vertragsdokumente 3.2 Ergebnisprotokolle der Sitzungen	3. Beteiligte sind zur Kooperation bereit
Aktivitäten	Aktivitäten	Aktivitäten	
1.1 Initiative zur Verlängerung der fachpraktischen Ausbildung durch Rechtsverordnung vorbereiten und durchführen bis ... 1.2 Anzahl der Verkehrskontrollen in 2006 verdoppeln 1.3 Medienkampagne im Fernsehen, im Rundfunk und in den Zeitungen durchführen bis ... Rechtsvorschrift für eine wiederholte fachtheoretische Prüfung im 5 Jahreszeitraum vorbereiten bis ...	2.1 Standards für die Beschilderung in ausgewählten Regionen überprüfen 2.2. Qualitätsstandards für die Baustellensicherung entwickeln und verabschieden	3.1 Kooperationsvereinbarungen zwischen Polizei und anderen Trägern vorbereiten und abschließen 3.2 Arbeitsprogramme für 2006 vereinbaren 3.3 Terminpläne und Ortsbesichtigungen für 2006 vereinbaren 3.4 Ergebniskontrollen für Arbeitsprogramme durchführen	

Techniken zur Unterstützung der Entscheidungsfindung

Bei der Vorbereitung von strategischen Entscheidungen zur Weiterentwicklung einer Organisation sind die am weitesten verbreiteten Methoden die **SWOT-Analyse**, die **Portfolio-Analyse** und die **Balanced Scorecard**.

Die **SWOT-Analyse** versucht die Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Herausforderungen / Bedrohungen für eine Organisation oder Organisationseinheit herauszuarbeiten, um auf der Grundlage dieses Befundes dann strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Abb.1 SWOT-Analyse



Die Portfolio-Analyse enthält eine zwei- oder mehrdimensionale Bewertung von Produkten,, Ressourcen usw. nach ausgewählten Kriterien in einem Koordinatensystem. Dimensionen können z.B. sein

- Beteiligte: "Interesse" und "Macht"
- Produkt: "Kosten" und "Qualität"
- Personal: "Leistung" und "Entwicklungspotenzial".
- Bürger: "Wichtigkeit" und „Zufriedenheit“

Es wird aus dem Ist-Zustand der strategisch angestrebte Soll-Zustand abgeleitet. Das nachfolgende Beispiel bezieht sich auf die Dimensionen Wichtigkeit und Zufriedenheit bei einer Bürgerbefragung beim Merkmal Dienstleistungsorientierung des Personals.

Abb.3 Portfolio-Analyse

Portfolio Analyse and Bürgerbefragung

Dienstleistungsorientierung Personal	Nicht wichtig			Wichtig			
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	absolut unzufrieden			absolut zufrieden			
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

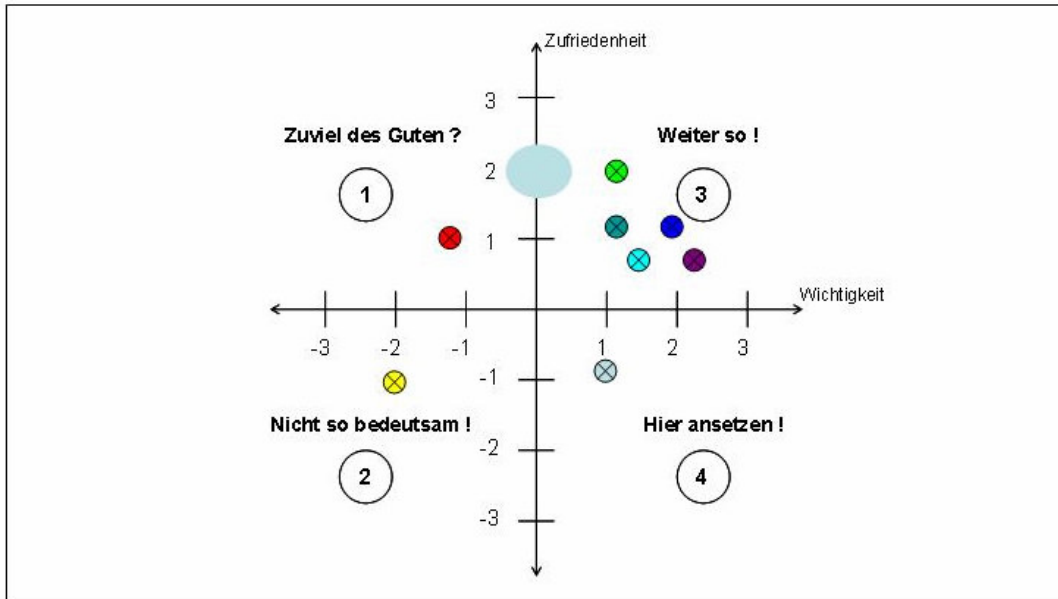
Das nachfolgende Beispiel stellt eine solche SWOT-Analyse für die Wirtschaftsregion Gaziantep in der Türkei dar.

Abb.2 SWOT-Analyse für die Wirtschaftsregion Gaziantep

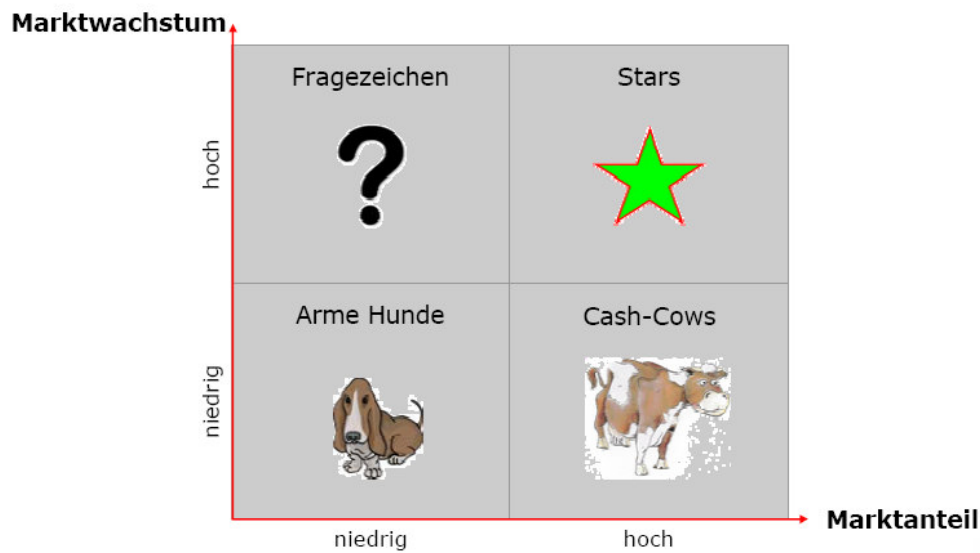
<p style="text-align: center;">SWOT für Wirtschaftsregion Gaziantep</p>	<p>Strengths - S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tradition von Gastfreundschaft und Selbsthilfe und hohes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit in der Region 2. Dynamisches Image innerhalb der Türkei 3. Niedrige Arbeitskosten 4. Verträgliches Arbeitskräftpotential 5. Leistungsfähige lokale Infrastruktur (Soziale Einrichtungen, Universität, Hotels, lokaler Transport, Airport, Straßenverbindungen zum Hafen Mersin) 6. Gut organisierte Industriezone 7. Substantielle historische Handelserfahrung 8. Persönliche Sicherheit ist hoch 9. Nähe zu den Märkten in Syrien und im Irak 10. Billige und nachhaltige Energieversorgung 	<p>Weaknesses – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schlechter Zugang zu internationalen Märkten (große Entfernungen) 2. Regionale linfrastruktur für Telekommunikation ist schlecht 3. Gaziantep ist in der internationalen Geschäftswelt unbekannt. 4. Gaziantep leidet unter dem schlechten Image des Süd-Ostens der Türkei. 5. Die Industriellen haben wenig Ideen und Kenntnisse über künftige Produkte und Produktionsprozesse 6. Geringe Qualifikation der Arbeitskräfte 7. Begrenzte Marktpotentiale in den Nachbarregionen 8. Kultureller Widerstand gegenüber Veränderungen in den Führungsstilen
<p>Opportunities – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Private Investoren sehen Gaziantep als Einfallstor für die GAP-Region 2. International Geber und Finanzierungsinstitutionen (Weltbank, Europäische Union, JICA, KfW) sehen Gaziantep als Einfallstor zur GAP-Region 3. Wachsendes Interesse der EU und anderer Agenturen an Privatinvestitionen in der Region Süd-Ost-Türkei 4. Regierungspolitik begünstigt zunehmend die Attraktivität von Einkommen aus Produktion im Verhältnis von Einkommen aus Kapital 	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Positive Standortfaktoren an die nationale und internationale Geschäftswelt vermarkten 2. Die Funktion von Gaziantep als Einfallstor für die GAP-Region voll ausschöpfen, indem ausländische Investitionen zusammen mit dem Zugang zu internationalen Finanzierungsinstrumenten propagiert werden. 	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selbst und mit Hilfe von anderen in die Verbesserung der lokalen und regionalen Infrastruktur investieren 2. Zu einer Imagekorrektur für die Region Gaziantep beitragen 3. Einen Dialog organisieren über Trends in der Produkt- und Produktionstechnologie 4. Verstärkung und Weiterentwicklung von Trainingsprogrammen und Kooperation mit Einrichtungen im Bereich Forschung und Entwicklung 5. Sich für die Beschleunigung von nationalen und Internationalen GAP-Investitionsprogrammen einsetzen
<p>Threats – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Globalisierungsprozess gefährdet traditionelle Produktlinien und -märkte 	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In eigene Forschungs- und Entwicklungsprojekte investieren 2. Zugang zu fortgeschrittenen Technologien über Kooperationsvorhaben sicherstellen 	<p>WT Strategies</p> <p>Auf die Entwicklung der menschlichen Ressourcen im Erziehungssystem und in den Betrieben konzentrieren</p>

Portfolio Analyse - Kundenbefragung

Analyse von Wichtigkeit und Zufriedenheit in einem Portfolio mit Hilfe des Bürger Zufriedenheitsindex:



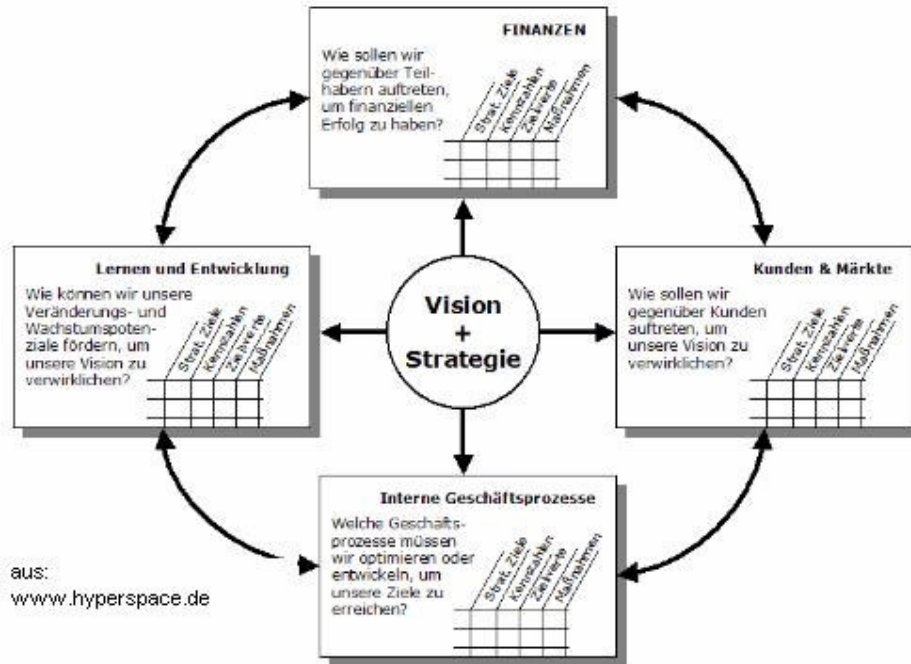
Ein anderes Anwendungsbeispiel wäre die Analyse der Wettbewerbsposition eines Produkts. Bei freiwilligen Aufgaben wie etwa den kulturellen Veranstaltungen einer Gemeinde überprüfe ich, wie viel Einnahmen ich mit meinen Produkten erzielen kann, wie viele Kunden ich damit erreiche und welche Wachstumspotentiale für den Kundenstamm bestehen. Beispielsweise gebe ich Produkte, die wenig Kunden haben, wenig einbringen und keine Zukunft vor sich haben, auf.



Balanced Scorecard

„Die Balanced Scorecard dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen in den unterschiedlichen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter). Im Gegensatz zu Leitbildern und anderen unscharfen Formulierungen versucht die Balanced Scorecard die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen. Im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystemen lenkt die BSC den Blick über die unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aber auch auf nicht-finanzielle Indikatoren“¹.

¹ http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard



Im Zusammenhang mit der Diskussion von Lösungsalternativen im Rahmen von Organisationsuntersuchungen werden für die Entscheidungsfindung unter anderem die folgenden Techniken eingesetzt.

Brainstorming

Brainstorming (wörtlich Gehirnsturm) ist eine Kreativitätstechnik, bei der Ideen generiert werden, um ein Problem zu lösen.

Der spätere Moderator der Diskussion arbeitet zunächst das Problem heraus, sammelt Hintergrundinformationen und benennt die Gruppe, die an dem Brainstorming teilnehmen soll. Ein Brainstorming könnte aus den folgenden Schritten bestehen:

- Der Moderator führt die Teilnehmer in das Prinzip der hierarchiefreien Diskussionsumgebung ein.
- Der Moderator benennt das Problem und fordert die Teilnehmer dazu auf, Lösungsideen zu benennen.
- Wenn zunächst keine Vorschläge kommen, hilft der Moderator mit Leitfragen weiter.
- Jeder Teilnehmer präsentiert seine Idee. Die Ideen werden zumeist mittel der Metaplantchnik visualisiert. Auf eine Bewertung der Ideen wird zunächst verzichtet. Es geht zunächst darum, möglichst viele Einfälle zu sammeln.
- Die Teilnehmer bemühen sich, ihre Ideen zu präzisieren und die Qualität zu verbessern.
- Die Ideen werden nach Kategorien zusammengefasst.
- Der Moderator schließt die Sitzung und bedankt sich bei den Teilnehmern.

Methode 635

Es handelt sich dabei um eine strukturierte Form der Brainstorming. Beispielsweise schreiben

- 6 Mitglieder einer Gruppe
- Jeweils 3 Ideen auf ein Blatt Papier auf.
- Anschließend werden diese Ideen an den jeweiligen Nachbarn weiter gegeben.
- Es werden 3 neue Ideen oder auch Präzisierungen hinzugefügt.
- Insgesamt wird jedes Blatt Papier fünfmal weitergereicht.

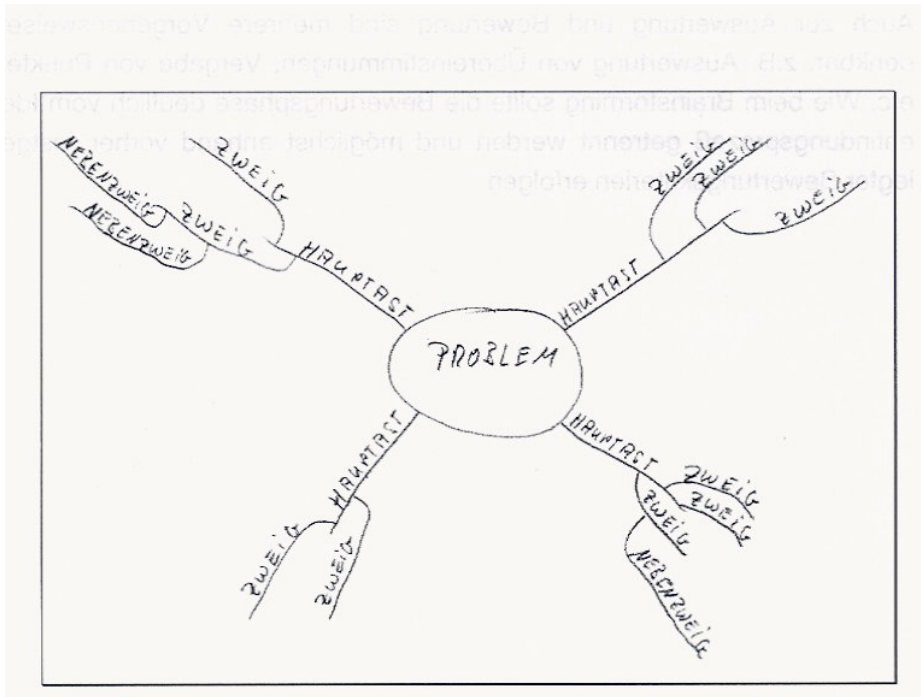
Die Anzahl der Mitglieder, der Ideen und die Anzahl der Weiterleitungen kann natürlich variiert werden.

Mind-Mapping

Im Gegensatz zum Brainstorming geht es beim Mind- Mapping vorrangig darum, die eigenen Gedanken und Ideen zu einer beliebigen Problemstellung anhand des individuellen Denkablaufs zu **strukturieren** und in Form einer "Mind-Map" (deutsch: "Gedanken-/Gedächtniskarte") wiederabrufbar zu **visualisieren**- Vereinfacht ausgedrückt ist das Mind-Mapping ein Brainstorming mit sich selbst, das durch die Darstellung als Mind-Map auch für andere sichtbar gemacht werden kann.

Die Anwendungsmöglichkeiten gehen dabei über die Problemlösung und Ideenfindung hinaus. Mind-Mapping kann beispielsweise auch zur

- Arbeits- und Zeitplanung,
- Planung und Durchführung von Präsentationen,
- Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen und Besprechungen, o persönlichen Zielbestimmung genutzt und allein oder in der Gruppe durchgeführt werden.



Die Anfertigung einer Mind-Map erfolgt nach einfachen Regeln:

- Das Thema bzw. das Problem wird in einen Kreis **in die Mitte eines Blattes** geschrieben.
- Von diesem Kreis gehen Verzweigungen (Linien) ab. Diese sog. **Hauptäste** repräsentieren die Gedanken, durch die das Problem grob untergliedert wird. Einfälle, die diese Gedanken konkretisieren, gehen als **Zweige** von dem jeweiligen Hauptast ab. Diese Zweige können sich wiederum in weitere **Nebenzweige** verästeln.
- Je weiter sich die Verästelungen vom Mittelkreis entfernen, um so spezieller und konkreter sind demnach die damit verbundenen Gedanken. Für die innere Struktur der Mind-Map gilt daher: **Vom Allgemeinen zum Speziellen.**

Nutzwertanalyse

Komplexe Entscheidungssituationen verlangen möglichst rationale Bewertungen der in Betracht kommenden Alternativen. Es ist nicht angemessen, eine Entscheidung „nach Gefühl“ zu treffen. Kosten und Nutzen sollten in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Nehmen wir die Auswahlentscheidung für ein Auto. Dabei gehen wir häufig nur nach Gefühl vor, weil uns ein bestimmter Autotyp von der Optik her anspricht oder weil er im Bekanntenkreis ein besonders gutes Image hat.

Die Nutzwertanalyse ist eine häufig angewandte Technik der Entscheidungsvorbereitung, bei der quantitative Überlegungen (Kosten) mit qualitativen Überlegungen (Nutzen) miteinander verknüpft werden. Für Projekte, die von der Europäischen Union gefördert werden, aber auch für viele Projekttypen mit Förderung durch Bundesmittel, ist die Nutzwertanalyse verbindlich vorgeschrieben

Dabei wird in den folgenden Schritten vorgegangen:

1. Festlegen aller Kriterien, die für die Auswahlentscheidung von Belang sind
2. Gewichten dieser Kriterien nach ihrer Bedeutung
3. Bewerten der Verfahren der engeren Wahl je Kriterium
4. Bewertung mal Gewichtung ergibt Leistungspunkte je Alternative und Kriterium
5. Die Summe aller Leistungspunkte, die eine Alternative erreicht, entspricht der Gesamtleistung dieses Verfahrens, bezogen auf die vorliegenden Kriterien und ihre Gewichtung
6. Das Verfahren mit der höchsten Leistungspunktsumme erfüllt die gestellten Anforderungen am besten.
7. Die Wirtschaftlichkeit der Verfahren wird in den Vergleich einbezogen: Kosten und Nutzen werden miteinander in Beziehung gesetzt, in dem die Kosten durch die Leistungspunkte dividiert werden, um die Kosten pro Leistungspunkt vermitteln
8. Die Alternative mit den niedrigsten Kosten je Leistungspunkt ist am wirtschaftlichsten.
9. Die Alternative die hinsichtlich Leistung und Wirtschaftlichkeit den ersten Rang einnimmt, gilt als ausgewählt. Steht in jeder Rangfolge *ein* anderes Verfahren an vorderster Stelle, kann man ggf. auch entscheiden, ob Leistung oder Wirtschaftlichkeit Vorrang haben sollen.

Abb.5 Nutzwertanalyse

Alternativen:		Menü 1		Menü 2		Menü 3	
Kriterium	Gew.	%	Punkte	%	Punkte	%	Punkte
1 Schmeckt gut	50	100	5000	40	2000	100	5000
2 Kalorienarm	40	50	2000	100	4000	80	3200
3 Zubereitungszeit	10	40	400	100	1000	80	800
Rang/Leistungspunkte	100	2	7400	3	7000	1	9000
Kosten des Menüs in €			18		10		15
Rang/Kosten je Leistungspunkt in Cent		3	0,24	1	0,14	2	0,17

Obwohl Menü 3 die meisten Leistungspunkte erzielt, rückt Menü 2 unter Einbeziehung der Kosten auf den ersten Rang vor, obwohl es die wenigsten Leistungspunkte erzielt

Bei der Festlegung der Auswahlkriterien empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Die Teammitglieder nennen und erläutern in einem Brainstorming alle Kriterien, die ihnen einfallen. Diese werden notiert.
- Die so gesammelten Kriterien werden geordnet und überprüft. Es werden nur solche Kriterien weiter verfolgt, die ohne größere Schwierigkeiten bewertet werden können.
- Die endgültigen Kriterien werden schriftlich fixiert.
- Die Gewichtung der Kriterien und der Grad der Zielerreichung werden in gleicher Weise im Team besprochen.
- Es empfiehlt sich, Schritt für Schritt vorzugehen, damit Teammitglieder nicht vorn vorneherein im Bewusstsein des Gesamtüberblicks „ihre Alternative“ mit aller Macht durchdrücken wollen.

Kosten-Nutzen-Analyse (Cost Benefit Analysis)

Nicht zu verwechseln mit der Nutzwertanalyse ist die Kosten-Nutzen-Analyse. Sie war in den 70 er und 80 er Jahren bei größeren Projekten „in Mode“. Bei dieser Technik versucht man, den möglichen Nutzen in Geldwerten auszudrücken, um zu einer eindeutigen quantitativen Aussage bei der Bewertung von Alternativen zu gelangen. Es ist jedoch in vielen Fällen sehr schwierig und auch spekulativ, Nutzen in Geldwerten auszudrücken, Bleiben wir bei unserem Beispiel mit der Menüauswahl. Bei langer Zubereitungszeit („Zeit ist Geld“) im Vergleich zu einem anderen Menü könnte man den fiktiven Verdienstaufschlag errechnen, den die Teilnehmer am Menü hätten, wenn Sie länger warten müssen. Welche positiven, in Geld auszudrückenden, Wirkungen der gute Geschmack haben kann, ist jedoch bereits sehr spekulativ. Wirkt sich andauerndes Essen mit gutem Geschmack positiv auf die Psyche und die Leistungsfähigkeit im Beruf aus? Entsteht daraus weniger Krankheitsausfall und in welchem Umfang oder eine um 10 % erhöhte Leistung und was sind die dementsprechenden Kostenersparnisse. Das Beispiel spricht für sich selbst, um deutlich zu machen, dass die Kosten-Nutzen-Analyse häufig auf spekulative Annahmen angewiesen und deshalb in der Praxis nicht sehr verbreitet ist.

Anwendungsmöglichkeiten sind beispielsweise beim Durchrechnen des Nutzeneffekts für Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur gegeben. Eine Verkürzung der Fahrzeit von A nach B als Folge einer Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur kann relativ einfach in einen monetären Nutzen für die beteiligten Verkehrsteilnehmer umgerechnet werden. So lassen sich etwa die durchschnittlichen Kosten eines Verkehrsteilnehmer im LKW-Verkehr oder bei einem Frachttransport mit der Bahn einfach ermitteln.

Zusammenfassung Organisationsuntersuchungen

Abschließend wollen wir noch einmal zusammenfassend darstellen, welche Instrumente (Darstellungstechniken, Erhebungstechniken, Planungstechniken, Entscheidungstechniken) sich für welche Phase der Organisationsuntersuchung besonders gut eignen:

Untersuchungsphase	Instrumente
Planung der Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> • Balkendiagramm • Netzplantechnik / MS-Project • Projektplan: Stellt angestrebte Wirkungen, das Ziel/Ziele, die Ergebnisse und dafür notwendigen Aktivitäten dar. Für die Ziele und Ergebnisse werden messbare Indikatoren formuliert.
Strategische Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio-Analyse. • SWOT-Analyse • Balanced Scorecard
Ist-Erhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellungstechniken (Blockdiagramm, Arbeitsablaufdarstellung,) • Erhebungstechniken (Auswertung von Informationsträgern, Befragung, Interview, Laufzettel, Multimoment-Beobachtung, Tägliche Arbeitsaufzeichnung)
Ist-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Problemhierarchie und Zielhierarchie wie im Bus-Beispiel in Kombination mit Metaplan-Technik • Bewertung des Ist an Hand von Kriterien (Sach- und Formalziele). Vergleich des Ist-Zustandes mit einer Ideallösung • Brainstorming und Mind-Mapping
Diskussion von Alternativen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzwertanalyse • Kostenvergleiche • Brain-Storming und Mind-Mapping
Soll-Vorschläge	Lediglich Ergebnisdarstellung. Jedoch können zur Begründung erneut die Nutzwertanalyse und der Kostenvergleich herangezogen werden.

8. Personalmanagement

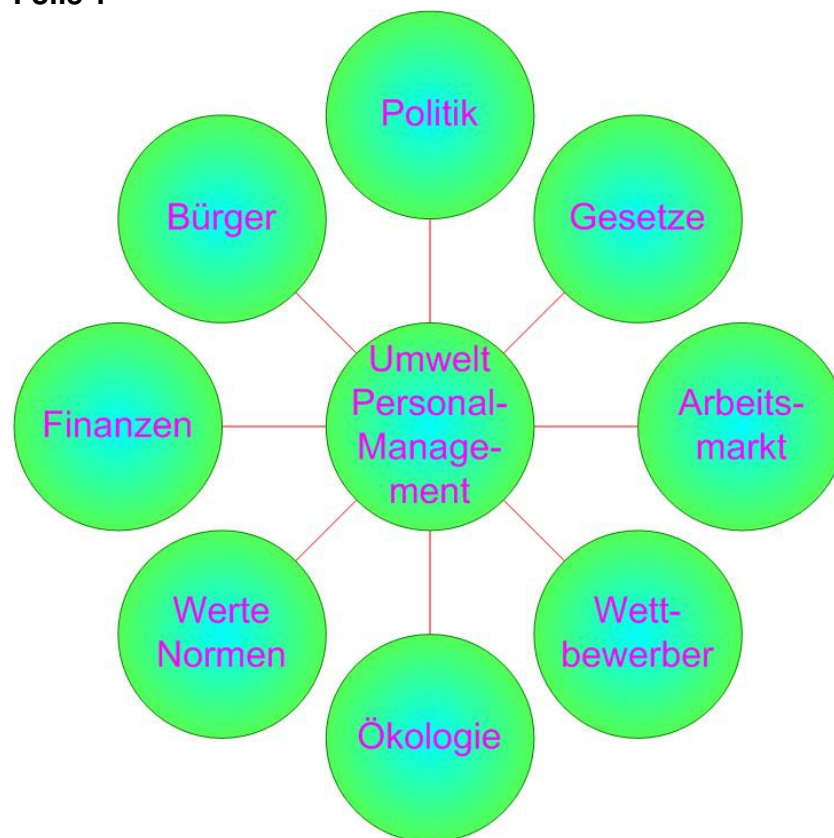
8.1 Grundlagen des Personalwesens

8.1.1 Zur Bedeutung des Personalmanagements

Ziel des Personalmanagements ist die optimale Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung des Personals im Einklang mit den strategischen Verwaltungszielen und den zu ihrer Erreichung abzuleitenden Anforderungen an das Personal. Dabei sind die Verwaltungsziele mit den Interessen und den Bedürfnissen der Beschäftigten abzustimmen. Personalmanagement bedeutet „die Gestaltung, Implementierung und Weiterentwicklung aller auf die humanen Ressourcen eines Unternehmens gerichteten Aktivitäten“¹. Der Begriff Personalmanagement hat sich gegenüber früheren Begriffen wie Personalverwaltung und Personalwirtschaft durchgesetzt.

Personalmanagement kann nicht isoliert betrieben werden, sondern muss auf die es umgebende Umwelt Rücksicht nehmen:

Folie 1



In welcher Form Umwelteinflüsse das Personalmanagement beeinflussen können, soll beispielhaft mit einem Negativszenario verdeutlicht werden.

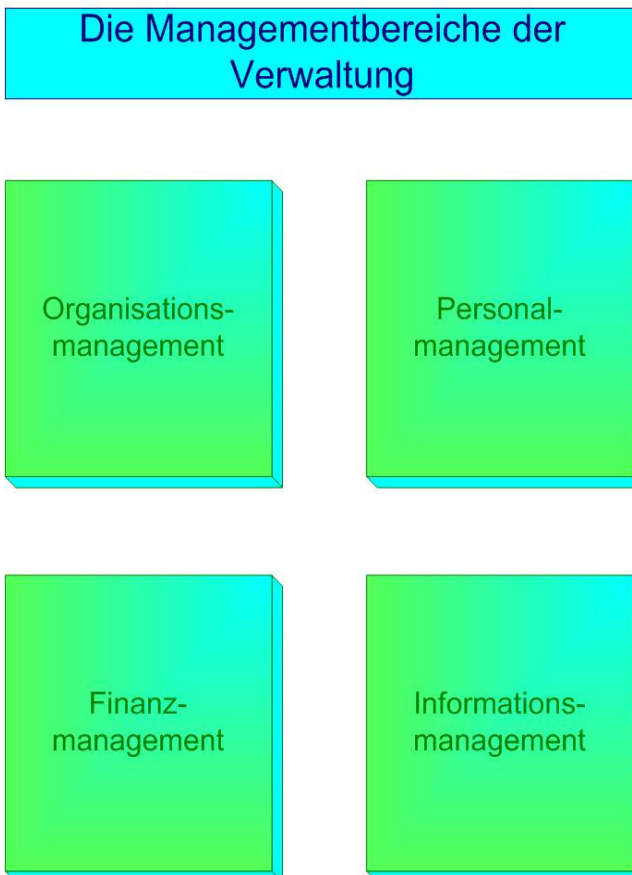
¹ C. Schmidt, *Personalmanagement-Konzepte für Dienstleistungsunternehmen*, München 1996, S.24

Beispiel:

Um die Altersstruktur ihrer Beschäftigten zu verbessern, beabsichtigt die Stadtverwaltung Fortschrittshausen 5 neue Inspektorenanwärter einzustellen. Der Rat hat im Rahmen der Haushaltskonsolidierung beschlossen, die Personalausgaben für das nächste Haushaltsjahr um 5 % zu kürzen. Durch Bundesgesetz wurden die Anwärterbezüge um 25 % abgesenkt. Wegen eines geburtenschwachen Jahrgangs ist nur mit wenig Bewerbungen zu rechnen. Der Nachbarkreis stellt neu einzustellenden Inspektorenanwärtern auf Wunsch eine mietfreie Dienstwohnung zur Verfügung. Die früheren Rathauparkplätze für Mitarbeiter wurden durch Ratsbeschluss eingezogen, um einen Beitrag zur Eindämmung des Individualverkehrs zu leisten. Eine repräsentative Umfrage unter Jugendlichen hat ergeben, dass 90 % der Befragten sich nicht vorstellen können, mit voller Hingabe dem Staat zu dienen. Durch Bürgerentscheid ist die Verwaltung aufgefordert worden, auch Samstags und während der Woche in den Abendstunden bis 19.00 zu öffnen. Die Personalabteilung überlegt, wie sie unter diesen Umständen leistungsfähiges Personal gewinnen kann

Neben dem Personalmanagement gibt es noch andere Managementbereiche in der Verwaltung.

Folie 2:



Organisationsmanagement, Finanzmanagement, Informationsmanagement, Diese können möglicherweise konkurrierende, sich ergänzende oder sich überlagernde Zielsetzungen verfolgen.

Positives Beispiel:

Das Organisationsmanagement realisiert eine hierarchiefreie Stadtverwaltung, in der es statt Vorgesetzte nur noch Prozessverantwortliche in der Rolle eines Coach gibt. Das Finanzmanagement entschließt sich, Leistungszulagen einzuführen. Das Informationsmanagement stellt jedem Mitarbeiter einen Internet-Zugang mit Zugriff auf leistungsfähige Fachinformation zur . Das Personalmanagement führt eine Weiterbildungsveranstaltung „Erfolgreiche Suche von Fachinformation im Internet“ durch.

Diese Maßnahmen sind durchgängig geeignet, die Leistung von Mitarbeitern zu verbessern. Sie ergänzen bzw. überlagern sich in diesem Sinne.

Negatives Beispiel:

Der Bürgermeister verkündet, dass bei jeder mündlichen und schriftlichen Kommunikation innerhalb der Verwaltung der Dienstweg strikt einzuhalten ist. Das Finanzmanagement realisiert einen Beförderungsstopp. Nach Gerüchten über ein erhebliche Nutzung des Internet für private Zwecke begrenzt das Informationsmanagement den Zugang zum Internet auf Dezernenten und Amtsleiter. Alle 3 Maßnahmen sind vermutlich nicht dazu geeignet, die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen

Es ist heute anerkannt, dass die Mitarbeiter das entscheidende Potential in der Organisation bilden. Ihre schöpferische Kraft, aus der Innovationen entstehen, bestimmt in erster Linie die Position der Organisation im Wettbewerb. Es gilt das Motto: „Mensch vor Organisation und Technik“: Wo Informationsmanagement in Wissensmanagement übergeht, steht auch hier die menschliche Ressource im Vordergrund.

Aus dem Finanzmanagement ergibt sich normalerweise der finanzielle Handlungsrahmen, der für die Beschäftigung von Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden kann. Jedoch kann leistungsfähiges Personal auch Maßnahmen entwickeln, die geeignet sind, Einnahmen zu erhöhen und Ausgaben zu senken.

Die Personalausgaben betragen bei den Kommunen im Westen ca. 26,8 % der gesamten Ausgaben Die Personalausgaben werden in den Folgejahren vor allem durch verstärkte Pensionslasten für Beamte zu erheblichen Anspannungen führen.

8.1.2 Der öffentliche Dienst als Arbeitgeber – Entwicklungen

Im Jahr 2004 waren beim Bund 491.000, in den Ländern 2.155.000, auf der kommunalen Ebene 1.479.000 und im sog. Mittelbaren öffentlichen Dienst (Bundesagentur, Bundesbank, Sozialversicherungsträger) 613.000 Mitarbeiter beschäftigt. Mit ca. 4,7 Mio Mitarbeitern (Organisationen in privater Rechtsform mit überwiegend öffentlicher Beteiligung nicht enthalten) stellt der öffentliche Dienst bei

insgesamt 35, 7 Mio Beschäftigten ca. 13,2 % aller Beschäftigten. Wie schon in den Vorjahren ist die Gesamtzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in 2004 im Vergleich zum Vorjahr erneut zurückgegangen.

Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach dem Dienstverhältnis							
Beschäftigungsbereich ----- Umfang Beschäftigungs- Verhältnisses	des	Beamte/- sinnen und Richter/-innen	Berufs- und Zeitsoldaten/ -sinnen	Angestellte	Arbeiter/ -sinnen	Insgesamt	
		1 000					
		30.06.2004					30.06.2003
Bund		132,3	187,7	98,4	74,3	492,7	491,1
Länder		1 268,4	-	738,8	108,8	2 116,1	2 155,3
Gemeinden ¹		180,0	-	884,7	327,6	1 392,3	1 479,9
Bundeseisenbahn- vermögen		52,0	-	0,6	2,5	55,0	57,9
Mittelbarer öffentlicher Dienst ²		64,3	-	493,8	55,8	613,8	595,1
Insgesamt		1 696,9	187,7	2 216,2	569,0	4 669,9	4 779,4
Vollzeitbeschäftigte		1 330,0	187,7	1 415,3	394,1	3 327,1	3 439,0
Teilzeitbeschäftigte		367,0	-	800,9	174,9	1 342,8	1 340,4
¹ Einschl. Gemeindeverbände und Zweckverbände.							
² Bundesagentur für Arbeit, Deutsche Sozialversicherungsträger und Anstalten und Körperschaften soweit erfasst.							
Aktualisiert am 03. Januar 2006							

Beschäftigte der öffentlichen Arbeitgeber							
Beschäftigungsbereich ----- Umfang Beschäftigungs- Verhältnisses	des	Öffentlicher Dienst			Rechtlich selbständige Einrichtungen ¹	Insgesamt	
		zu- sammen	Kern- haushalt	Sonder- rechnungen			
		1 000					
30.06.2004					30.06.2003		
Bund, Länder, Gemeinden ²		4 056,1	3 517,4	538,6	396,1	4 452,2	4 609,8
Bund ³		547,7	492,1	55,6	20,2	567,9	607,1
Länder		2 116,1	1 937,4	178,7	35,6	2 151,7	2 192,0
Gemeinden ²		1 392,3	1 087,9	304,3	340,2	1 732,5	1 810,7
Mittelbare Einrichtungen ⁴		613,8	613,8	-	695,5	1 309,3	1 264,6
Insgesamt		4 669,9	4 131,3	538,6	1 091,6	5 761,5	5 874,3
Vollzeitbeschäftigte		3 327,1	2 941,2	385,8	847,7	4 174,8	4 307,0
Teilzeitbeschäftigte		1 342,8	1 190,0	152,8	243,9	1 586,6	1 567,3

8.1.3 Besonderheiten des öffentlichen Personalwesens

Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist das öffentliche Personalwesen sehr viel stärker verrechtlicht: Über die Gewährleistung der hergebrachten Grundsätze des Beamtentums im Grundgesetz sowie durch eine hohe Anzahl und hohe Regeldichte von bundesrechtlichen und landesrechtlichen Regelungen und von Tarifverträgen. Eine zunehmende Zersplitterung dieser Regelungen ist zudem kennzeichnend. Die Handlungsspielräume für eine aktive Gestaltung durch das Personalmanagement sind deutlich geringer als in der Privatwirtschaft.

Die Begrenzungen beziehen sich insbesondere auf die leistungsgerechte Entlohnung, den beruflichen Aufstieg und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Wegen der näheren Einzelheiten verweisen wir auf das öffentliche Dienstrecht und den Abschnitt „Leistungsprinzip und öffentlicher Dienst“ im Fach Organisation

8.2 Personalpolitik

8.2.1 Personalpolitische Grundsätze

Wie bereits ausgeführt ist Personalmanagement und damit auch die Personalpolitik nur in begrenztem Umfang gestaltunfähig. Rechtliche Rahmenbedingungen wie etwa das öffentliche Dienstrecht, das Tarifrecht, das Personalvertretungsrecht und die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes sind zu berücksichtigen. Personalpolitische Handlungsfelder bestehen insbesondere im Hinblick auf

- Die Alterstruktur
- Den Anteil von Männern und Frauen
- Die Qualifikationsstruktur und die Struktur der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Beamte, Angestellte)
- Den Personaleinsatz und die Personalentwicklung
- Die Arbeitsplatzausstattung
- Die Regelung der Arbeitszeit
- Die Grundsätze der Personalführung und der Personalinformation
- Die Grundsätze der Personalbeurteilung
- Die Organisation des Personalmanagements

Planungen zur Alterstruktur, zum Anteil von Männern und Frauen, zur Qualifikationsstruktur und zur Struktur der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Beamte, Angestellte) bezeichnet man auch als **Personalstrukturplanung**.

Es sind – neben den Gesetzgebern – noch zahlreiche andere Akteure und Einflussgrößen vorhanden, die die Gestaltung der Personalpolitik beeinflussen: Politische Repräsentativorgane wie Rat, Kreistag etc., Bürgererwartungen,

Finanzspielräume, gesellschaftliche Werte und Normen, die Situation am Arbeitsmarkt, der Wettbewerb zwischen Verwaltungsbetrieben.

8.2.2 Träger von Personalpolitik und Personalverwaltung

Wie bereits dargestellt haben die politischen Repräsentativorgane Bundestag, Landtag, Kreistag und Rat einen erheblichen Einfluss auf die Personalpolitik. Unterhalb dieser Ebene können wir im Verwaltungsbetrieb die folgenden Akteure bzw. Organisationseinheiten unterscheiden, die Einfluss auf die Personalpolitik und auf die Personalverwaltung nehmen:

Folie 3



Soweit keine gesetzlichen Festlegungen wie etwa nach der Gemeindeordnung oder der Kreisordnung bestehen, ist mit der Feststellung dieser Akteure bzw. Organisationseinheiten aber noch keine Entscheidung darüber getroffen, wie weit in diesem System die Entscheidung zentral oder dezentral getroffen werden bzw. wie

die Zuständigkeiten konkret verteilt sind. Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells erhalten auch im Rahmen der Personalarbeit die Fachbereiche bzw. Fachdezernate ein stärkeres Gewicht in der Verantwortlichkeit für die Personalressourcen.

Gleichwohl sollte eine Zentralisierung dann vorgenommen werden, wenn eines der folgenden Argumente zutrifft:

- Fachlich spezialisiertes Wissen wie etwa Wissen über die Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sollte nur einmal und nicht mehrfach vorgehalten werden.
- Die Erledigung Massengeschäften wie etwa Lohn und Gehalt ist zentral deutlich wirtschaftlicher.
- Es werden Personaldaten für die Gesamtsteuerung des Verwaltungsbetriebes benötigt.
- Das Personal soll innerhalb des Verwaltungsbetriebes vielfältig eingesetzt werden können.
- Als Strategiezentrum sorgt eine Organisationseinheit für die Entwicklung einer originären Gesamtstrategie
- Bei Konflikten über Ressourcenzuweisungen zwischen den Fachbereichen bzw. Fachdezernaten wird eine zentrale Anlaufstelle benötigt.

8.2.3 Arbeitszeitregelungen

Die wöchentliche Arbeitszeit als Regelarbeitszeit ist im öffentlichen Dienst tendenziell nicht mehr einheitlich normiert. Sie schwankt zwischen den Bundesländern, westlichen und östlichen Bundesländern, Kommunen und Ländern und zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen. In jüngsten Tarifabschlüssen finden sich sogar Differenzierungen nach Alter, Eingruppierung und familiärer Situation. Dies führt zu Transparenz- und Gerechtigkeitsproblemen.

Zusätzlich wird auch immer wieder über Arbeitszeitflexibilisierungen diskutiert, die vom Modell der Regelarbeitszeit abweichen. Damit sind verschiedene Modelle gemeint wie etwa [Gleitzeit](#), Arbeitszeitkonto [Vertrauensarbeitszeit](#), [Halbtagsarbeit](#), [Arbeitsplatzteilung](#), [Telearbeit](#), und [Sabbatical](#). Die nachfolgenden blau unterlegten Darstellungen orientieren sich an: <http://de.wikipedia.org>

Gleitzeit

Darunter wird eine in gewissem Rahmen frei geregelte [Arbeitszeit](#) verstanden.

Eine Gleitzeitregelung wird in den meisten Fällen zwischen der Behördenleitung und der Personalvertretung vereinbart und legt im Regelfall eine sog. "[Kernzeit](#)" fest (etwa 9 bis 15 Uhr), in der alle Dienstnehmer anwesend sind.

Die Arbeitszeiten vor- und nach der Kernzeit sind dem Einzelnen überlassen, doch muss er sich insgesamt an die vereinbarte [Wochen](#)-Arbeitszeit halten.

In den meisten Kommunen besteht eine Gleitzeitregelung. In der Landesverwaltung bestehen feste Arbeitszeiten. Ein Nebeneffekt von Gleitzeit ist die Entzerrung von Verkehrsbelastungen,.

Arbeitszeitkonto

Hierbei wird auf schriftliche oder elektronische Weise die tatsächlich geleistete [Arbeit](#) (inkl. Urlaub, Krankheit, Überstunden, etc.) des Mitarbeiters nachgehalten und mit der arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich zu leistenden Arbeitszeit verrechnet. Hat der [Arbeitnehmer](#) mehr gearbeitet als arbeitsvertraglich geschuldet, weist das Arbeitszeitkonto ein Guthaben auf, ansonsten ein Defizit.

Arbeitszeitkonten ein Instrument der Flexibilisierung, da sie erlauben, dass der Mitarbeiter (allein oder zusammen mit dem Vorgesetzten und seinen Kollegen) seine Arbeitszeit schwankenden Anforderungen, z.B. bei der Grundfläche, anpasst. Er achtet dann lediglich darauf sein Arbeitszeitkonto über einen gewissen Zeitraum (i.d.R. monatsweise oder jahresweise, für längere Perioden siehe [Langzeitkonto](#)) auf Null zu halten.

Vertrauensarbeitszeit

„Diese ... soll sich dabei an folgenden Grundsätzen orientieren:

Sie soll einen Beitrag zur Vertrauenskultur leisten.

o Die Steuerung der Vertragsarbeitszeiten soll grundsätzlich eigenverantwortlich im Team erfolgen entsprechend den jeweiligen Anforderungen und unter Beachtung von Gesetz und Tarifvertrag. In diesem Rahmen können selbstverständlich persönliche Belange Berücksichtigung finden.

o Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen an der laufenden Aktualisierung der Standards, die ihrer Arbeit zugrunde liegen, beteiligt werden (Servicezeiten, garantierte Bearbeitungszeiten, Qualitätsstandards etc.). Hierfür sollen regelmäßige Gespräche und Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitern erfolgen.

Systematische arbeitgeberseitige Zeiterfassung und somit -kontrolle entfällt hierbei und wird durch Zielvereinbarungen, Qualitäts- und Ergebnisabsprachen ersetzt.“

KGSt-Bericht 2/1999, S. 26 f.

Halbtagsarbeit

Stellt das wohl bekannteste Model der [Teilzeitarbeit](#) dar. Die [Arbeitszeit](#) des [Arbeitnehmers](#) wird dabei meist auf die Hälfte reduziert. Die Arbeitszeit wird meistens an fünf Tagen in der Woche am Vor- oder Nachmittag erbracht.

Um Halbtagsarbeit zu realisieren wird eine Stelle mit einem reduzierten [Arbeitsaufkommen](#) benötigt. Wenn dieses nicht der Fall ist, müssen zwei Halbtagskräfte die Arbeit erfüllen. Hierbei ist eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeitern nötig und sie müssen gut miteinander auskommen. Hierbei können sich Probleme ergeben, wenn einer der Mitarbeiter das [Unternehmen](#) verlässt.

Der Arbeitnehmer kann durch dieses [Modell](#) konzentrierter an die [Arbeit](#) gehen, da die [Arbeitsbelastung](#) geringer ist. Ist die Halbtagsarbeit nur auf den Vormittag begrenzt kann der Arbeitnehmer sich beispielsweise gut um Schulpflichtige Kinder kümmern

Arbeitsplatzteilung (englisch *job sharing*)

ist ein [Arbeitszeitmodell](#), welche auf [Teilzeitarbeit](#) basiert. Zwei oder mehr [Arbeitnehmer](#) teilen als Gemeinschaft mindestens einen [Arbeitsplatz](#) unter sich auf. Die Partner einer Gruppe können ihre [Arbeitszeit](#) individuell festlegen. Solange die Arbeitszeit sich im Rahmen der für Vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer befindet, sind alle Kombinationen innerhalb der Arbeitsplatzteilungsgruppe möglich.

Um Arbeitsplatzteilung zu realisieren, müssen die Partner über ein gutes Planungs- und Organisationsvermögen verfügen. Daneben ist es wichtig, dass die Partner gut miteinander auskommen.

Telearbeit

Unter diesem Begriff werden verschiedene Arbeitsformen zusammengefasst, bei denen [Mitarbeiter](#) bei einem [Arbeitgeber](#) fest angestellt sind und mindestens einen Teil der [Arbeit](#) außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers verrichten. Oftmals werden die Arbeitsergebnisse dabei dem Arbeitgeber über digitale Kanäle übermittelt.

Dazu werden häufig [Kommunikationsgeräte](#) wie [Computer](#), [Fax](#) und [Telefon](#) genutzt. Vereinbarungen über Arbeitsziele, Termine usw. werden mit dem Arbeitgeber, dem Arbeitsteam oder beiden getroffen. Das Unternehmen hat bei Telearbeit den Vorteil, dass es weniger [Büroflächen](#) zur Verfügung stellen muss.

Es werden üblicherweise verschiedene Formen der Telearbeit unterschieden:

- Bei der **Teleheimarbeit** verrichtet der Arbeitnehmer die gesamte Arbeit in seiner eigenen Wohnung. Ein Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens existiert nicht. Beliebte ist dieses Arbeitsmodell bei jungen Müttern, denen so der Wiedereinstieg in das Berufsleben erleichtert wird, aber auch bei jungen Vätern. Die Arbeitsleistung kann verteilt erbracht und Kinder trotzdem versorgt werden. Für den Arbeitgeber ergibt sich der Vorteil, dass Fach- und Firmenwissen und eine geschätzte Arbeitskraft erhalten bleiben.
- **Alternierende Telearbeit** ist die vorherrschende Variante der Telearbeit. Hierbei wird abwechselnd zu Hause und im [Unternehmen](#) gearbeitet. Das Unternehmen stellt für die Arbeit mehreren Personen einen [Arbeitsplatz](#) zur Verfügung, der dann von ihnen zu unterschiedlichen und miteinander

abgesprochenen Zeiten genutzt wird. Auch dieses Arbeitsmodell ist besonders bei jungen Eltern beliebt (s.o.)

Sabbatical

Im neuzeitlichen, übertragenen Sinn, des aus den [USA](#) stammenden Begriffs Sabbatical, auch **Sabbatjahr**, bezeichnet es entweder

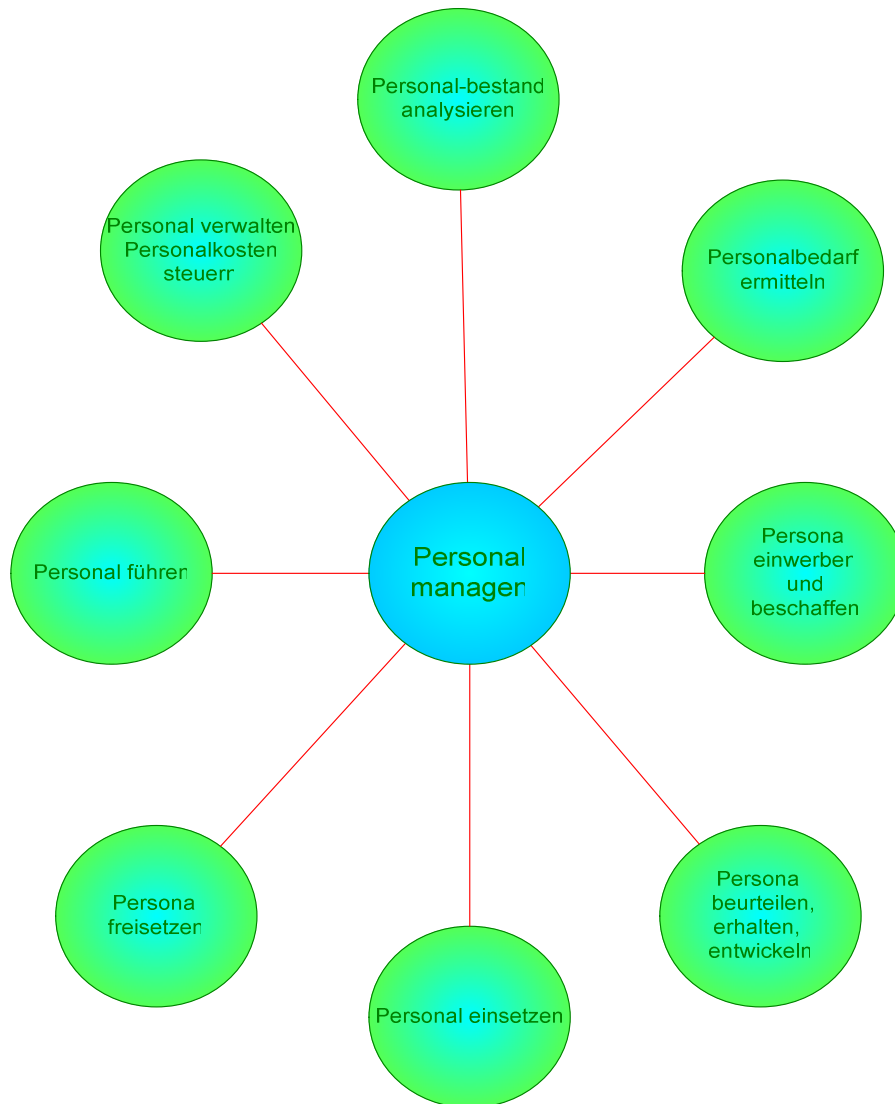
- ein Jahr der [Teilzeitarbeit](#)
- oder ein Jahr der [Auszeit](#).

In Deutschland besteht für Lehrer die Möglichkeit, für die Dauer von 2–6 Jahren für 2/3 bis 6/7 des normalen Gehaltes zu unterrichten. Dafür kann man sich anschließend für ein Jahr völlig freistellen lassen und bekommt in diesem Jahr ebenfalls 2/3 bis 6/7 der Dienstbezüge.

8.3 Personalmanagement

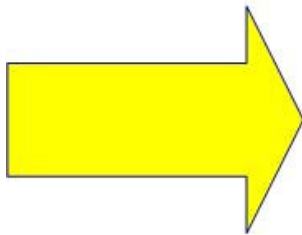
Im Hinblick auf die Personalmanagement bestehen die folgenden Handlungsebenen:

Folie 4

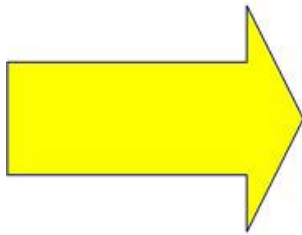


8.3.1 Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsplanung

Folie 5



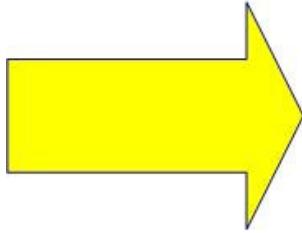
Personalbestandsanalyse



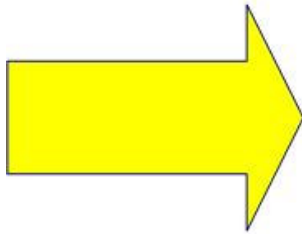
Wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation sind zur Zeit vorhanden bzw. werden im Zeitpunkt X aufgrund von feststehenden oder wahrscheinlichen Veränderungen vorhanden sein?

Personalbedarf ermitteln

Folie 6



Analyse des Personalbedarfs



Wie viele Mitarbeiter mit welcher Qualifikation werden aufgrund der Ziele und Aufgaben der Organisation zum Zeitpunkt X benötigt?

Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs

Idealtypisch würde man von einem bestimmten zeitlichen Planungsrahmen wie etwa von 5 Jahren ausgehen und die vorhandenen bzw. angestrebten Verwaltungsziele und die daraus abgeleiteten Produkte/Aufgaben ermitteln. Den Produkten/Aufgaben wären dann Mengenangaben (Geschäftsprozesse, Fallzahlen, durchschnittliche Bearbeitungszeiten) zuzuordnen und der notwendige Personalbedarf, der so genannte Brutto-Personalbedarf, dafür rechnerisch zu ermitteln. Das methodische Instrumentarium dafür ist Ihnen bereits bekannt.

In der Praxis stößt dies jedoch vor allem aus folgenden Gründen auf Schwierigkeiten:

- Für wenig strukturierte Geschäftsprozesse, die den Einsatz höherwertiger Qualifikationen erforderlich machen, sind Zeitangaben oft schwer zu gewinnen.
- Der Personalbedarf wird durch politische Vorgaben beeinflusst, beispielsweise durch die Vorgabe des Rates oder der Aufsichtsbehörde, einen prozentualen Anteil der Stellen einzusparen
- Es kommt zur Änderung von Rechtsvorschriften und damit zum Zuwachs, Wegfall oder der Veränderung von Aufgaben, die zum Zeitpunkt der Planung noch nicht bekannt sind.

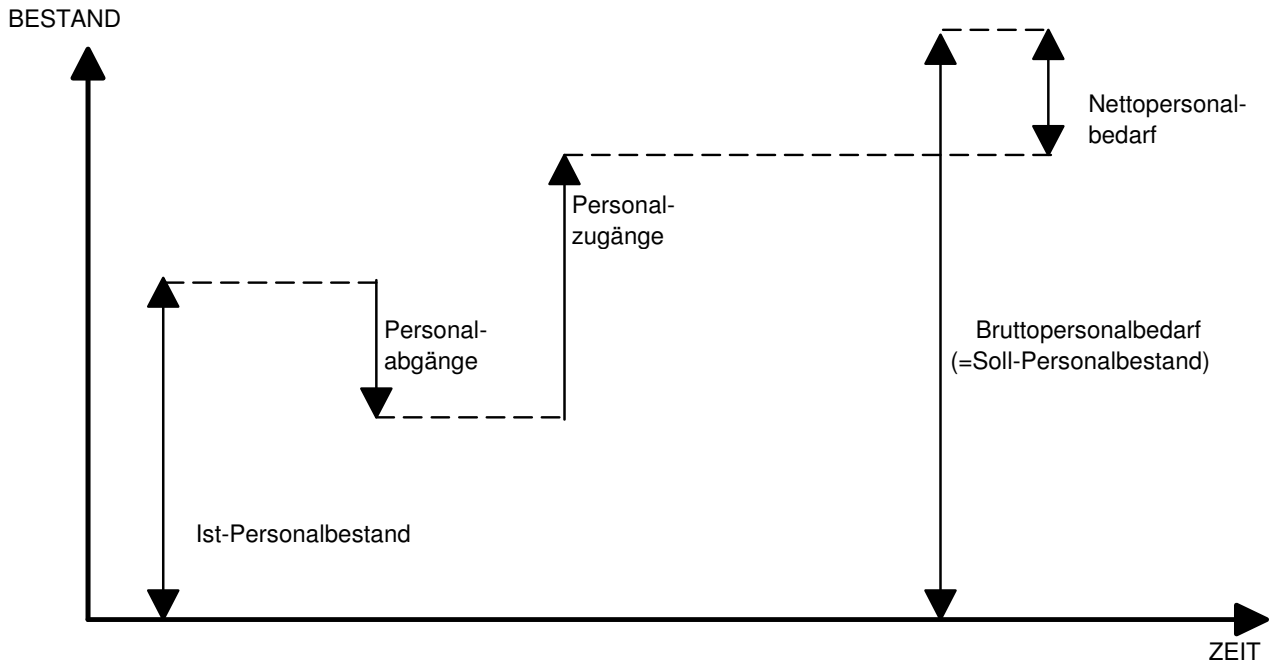
Bei einer pragmatischen Vorgehensweise empfiehlt es sich, vom vorhandenen Personalbestand auszugehen und feststehende bzw. geplante Aufgabenveränderungen (z.B. neue Aufgaben, IKT-Einsatz) im Hinblick auf Konsequenzen im Personalbedarf abzuschätzen.

Ein Teil der künftigen Personalveränderungen, beispielsweise Pensionierungen aufgrund einer Altergrenze, stehen bereits fest. Andere, beispielsweise Beurlaubungen wegen Erziehung von Kindern oder Kündigungen von Mitarbeitern , müssen aufgrund der Fortschreibung von statistischen Erfahrungswerten aus der Vergangenheit oder aber auf der Grundlage von erwarteten Neuentwicklungen abgeschätzt werden. Für die Schweizer Bundesverwaltung wurde ermittelt, dass die jährliche Personalfluktuationsrate zuletzt bei 8 % des gesamten Personalbestandes lag²

Gehen Sie zu Übungsaufgabe 1

Grafisch lässt sich die Ermittlung des so genannten Netto-Personalbedarfs folgendermaßen darstellen:

² Vgl. <http://www.personal.admin.ch/themen/bupers/d/kennz.htm#aus>, 19.3.2003



In einer Rechenformel lässt sich die Ermittlung des Netto-Personalbedarfs folgendermaßen ausdrücken:

Nettopersonalbedarf =

Bruttopersonalbedarf im Zeitpunkt t_i

- Ist-Personalbestand im Zeitpunkt t_0

+ Personalabgänge im Zeitrahmen t_0-t_i

- Bekannte Abgänge (z.B. Pensionierung wg. Altersgrenze)
- Statistische bzw. wahrscheinliche Abgänge (z.B. Mutterschaftsurlaub)

- Personalzugänge im Zeitrahmen t_0-t_i

- Bekannte Zugänge (z.B. Rückkehr vom Wehrdienst)
- Statistische bzw. wahrscheinliche Zugänge (z.B. erfolgreicher Ausbildungsabschluss)

Gehen Sie zu Übungsaufgabe 2

Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs

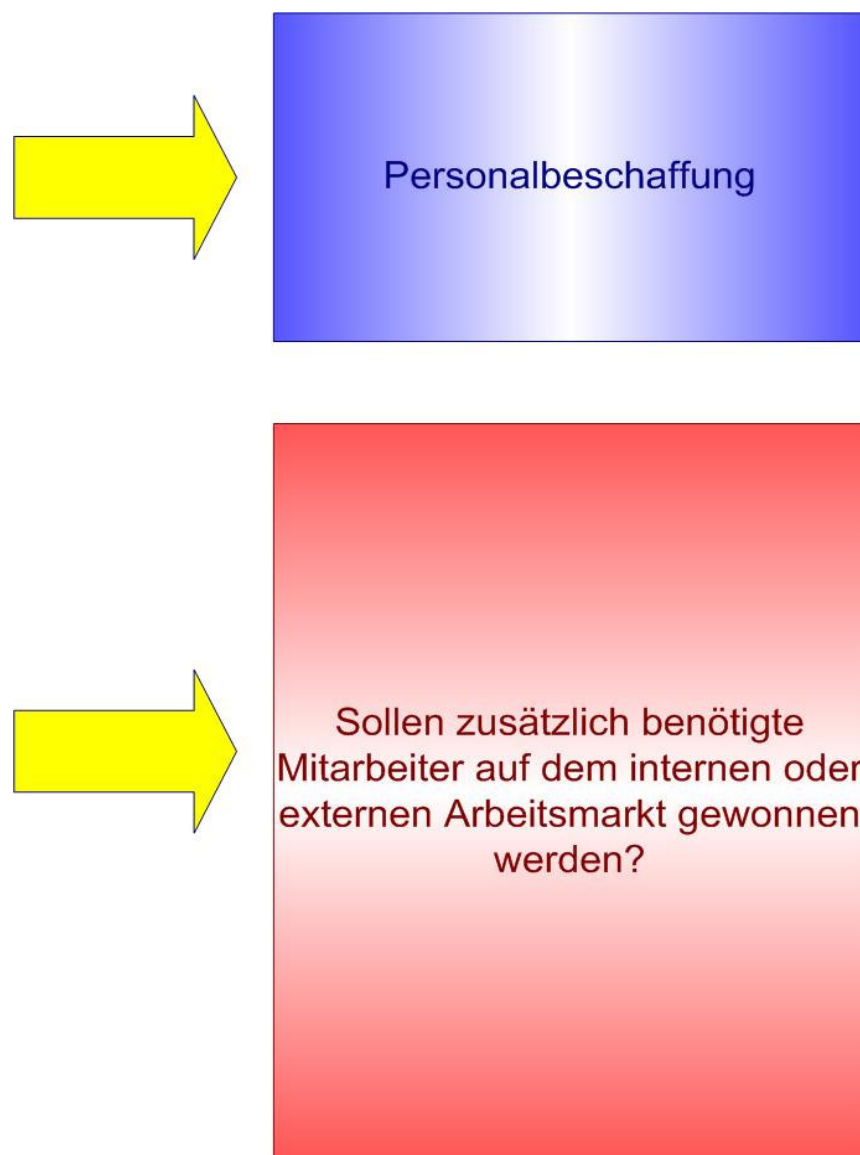
Es werden zunächst Vorentscheidungen erforderlich, auf welchem grundlegenden Qualifikationsniveau (z.B. mittlerer, gehobener oder höherer Dienst) und mit

welcher fachlichen Ausrichtung Mitarbeiter beschäftigt werden sollen. Dies hängt letztlich von der Komplexität der Aufgabenstellungen ab.

Danach können die Anforderungen stellen bezogen auf der Grundlage der Zuordnung von Zielen/ Aufgaben zu Stellen festgelegt werden.

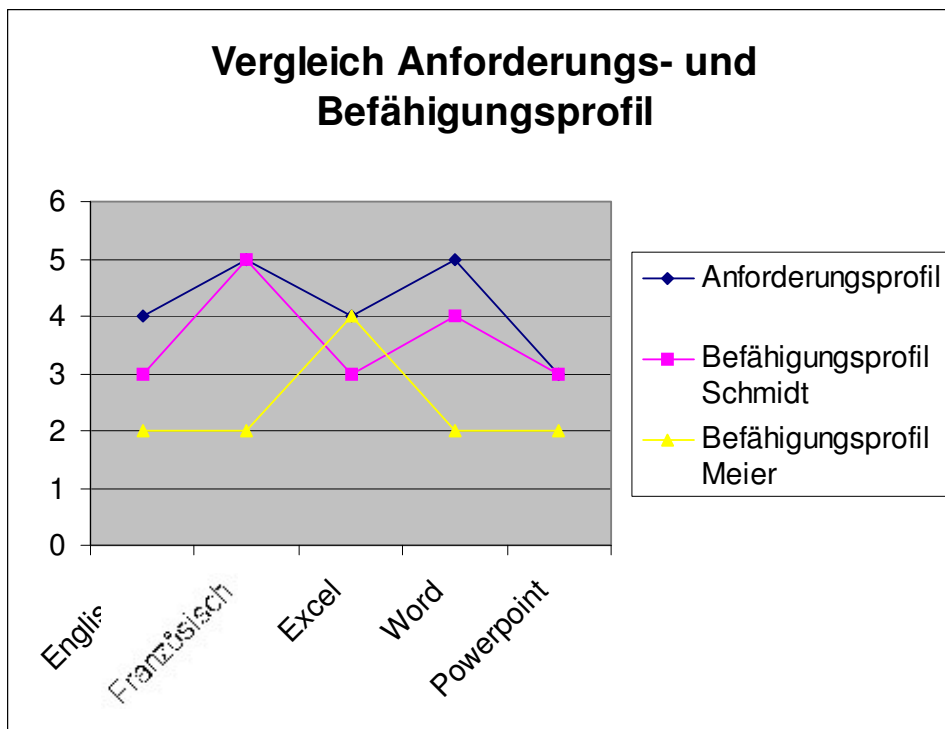
8.3.2 und 8.3.3 Personalbeschaffung und -marketing

Folie 7



Wenn eine Entscheidung über die Frage der Rekrutierung auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt getroffen ist beginnt die Personalauswahl. Unter den Bedingungen der Verwaltungsreform sollte dabei von den Produkten bzw. Leistungen ausgegangen werden, die vom künftigen Arbeitsplatzinhaber erwartet werden und es sollten die quantitativen und qualitativen Ziele dafür definiert sein.

Ausgehend davon lassen sich die erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten und ihr erforderliches Niveau als Anforderungsprofil am besten beschreiben. Anschließend kann mit Methoden, die Ihnen bereits bekannt sind (Interview, Test, Assessment Center etc.) das tatsächliche Befähigungsprofil eines Bewerbers ermittelt werden. Aus dem Vergleich von Anforderungs- und tatsächlichem Befähigungsprofil ergibt sich, ob ein Bewerber und welcher Bewerber am besten geeignet ist. Dabei empfiehlt es sich, die einzelnen Anforderungskriterien möglichst präzise zu beschreiben und die Bewerber im Vergleich einzuordnen.



Verbleibt eine Lücke, dann sollte ein Aktionsprogramm der Personalentwicklung starten.

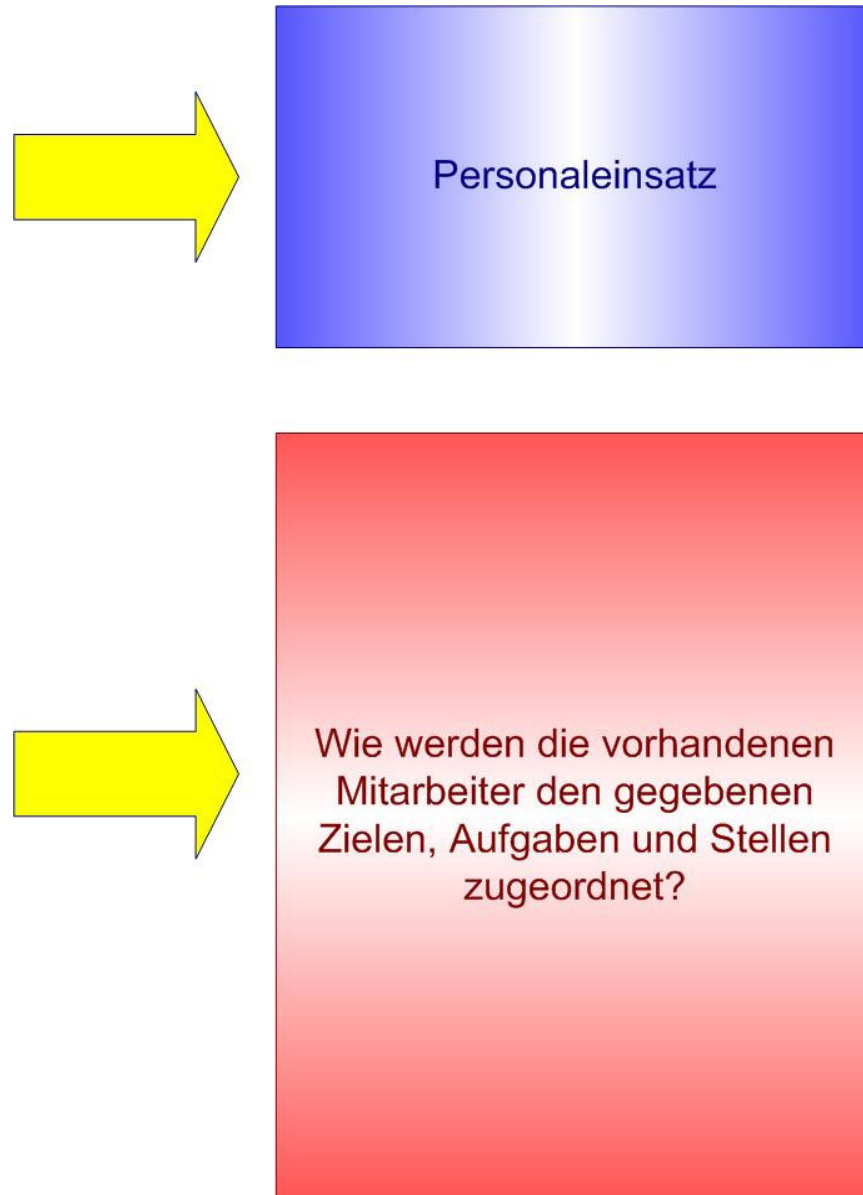
Folie 8



Gehen Sie zu Übungsaufgabe 3

8.3.4 Personal einsetzen

Folie 9



Ein wesentliches Ziel der Personaleinsatzplanung ist es, Mitarbeiter möglichst dort einzusetzen, wo das Anforderungsprofil der Stelle und das vorhandene Befähigungsprofil eines Mitarbeiters am besten übereinstimmen. Wo keine Wettbewerbssituation gegeben ist, kann es auch sinnvoll sein, persönlichen Wünschen vom Mitarbeitern entgegenzukommen, um die Arbeitsmotivation zu erhalten bzw. zu verbessern.

Im Übrigen gibt es bei der Personaleinsatzplanung einen klassischen Zielkonflikt: Im Sinne einer möglichst hochwertigen Aufgabenerledigung in fachlich spezialisierten Aufgabenfeldern ist der längerfristige Verbleib von Mitarbeitern in einer Organisation erstrebenswert, um Fachkenntnisse und Erfahrung in einem längerfristigen Prozess aufzubauen und zu nutzen (Return of investment). Hat man hingegen die breite Verwendung der Mitarbeiter und ihren möglichen Aufstieg innerhalb der Organisation im Auge so spricht dies für eine regelmäßige Rotation auf den Stellen, beispielsweise in einem 3 Jahresrythmus.

8.3.5 Personalbeurteilung

Wir beschränken uns weitgehend auf die Darstellung von möglichen Beurteilungsmerkmalen und auf eine Kritik an den im Lehrbuch dargestellten Kriterien für die Leistungsbeurteilung während der fachpraktischen Studienzeit für die Ausbildung an der FHöV. Ferner gehen wir auf mögliche Beurteilungsfehler ein.

Gliederung von Beurteilungsmerkmalen

Gliederung	Komponenten
1. Leistungs- („output“) orientierte Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Quantität der Leistung • Qualität der Leistung
2. Verhaltens- („input“) orientierte Merkmale	
2.1 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen, bezogen auf die Aufgabe • Fachkönnen, bezogen auf die Aufgabe
2.2 Willenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitseinsatz • Übernahme von Verantwortung • Fleiß und Zeitausnutzung • Grad der Beanspruchung
2.3 Soziales Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsvermögen • Zusammenarbeit • Führungsverhalten • Kontakt mit Kunden, Lieferanten

Demgegenüber nennt das System für Studierende an der FHöV die folgenden Komponenten:

Beurteilungsmerkmale FHöV

Gliederung	Komponenten
1 Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Umfang der Fachkenntnisse • Anwendung der Fachkenntnisse

2 Interesse und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatzbereitschaft • Interesse
3 Allgemeine Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassung • Denk- und Urteilsfähigkeit • Lernfähigkeit • Ausdrucksfähigkeit mündlich und schriftlich
4 Arbeitsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitssorgfalt • Umsicht • Selbständigkeit

Für Ausbildungszweck mag das System vertretbar sein. Da es jedoch auch für die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern in vielen Verwaltungen angewendet wird, erfüllt es zwei zentrale Anforderungen nicht:

- Erbrachte Leistungen werden nach Quantität und Qualität zu wenig berücksichtigt.
- Sozial Kompetenzen werden zu wenig berücksichtigt

Auch ist erstrebenswert, Beurteilungssysteme stärker auf die Anforderungen und die vereinbarten Zielsysteme für einzelne Arbeitsplätze zuzuschneiden. Eine solche Vorgehensweise ist jedoch sehr aufwendig: Wir stellen nachstehend ein solches System beispielhaft für die Stelle eines Kfz-Fahrers für Personentransporte dar:

Leistungsbeurteilung Kfz-Fahrer	Gewicht	Zielerreichung	Zielerreichung
Leistungsverhalten	in %	(2,4,6,8,10)	X Gewicht
<i>Zeitgerechter Transport zum Ziel</i>	30	10	300
<i>Sicherheit und Bequemlichkeit während der Fahrt</i>	10	10	100
<i>Technische Verfügbarkeit und Sauberkeit des Kfz.</i>	10	10	100
<i>Finden der korrekten Adresse</i>	25	10	250
<i>Einhaltung von Verkehrsvorschriften</i>	25	10	250
Ergebnis	100		1000
ErgebnisXGesamtgewicht (0,5)			500
Sozialverhalten			
Kriterien			
<i>Fähigkeit, zuzuhören</i>	10	10	100
<i>Sensibilität gegenüber anderen</i>	10	10	100
<i>Toleranz</i>	10	10	100
<i>Wärme</i>	10	10	100
<i>Bereitschaft zur Gruppenarbeit</i>	10	10	100
<i>Sucht Konsens mit anderen</i>	10	10	100
<i>Flexibilität</i>	10	10	100
<i>Verhandlungskompetenz</i>	10	10	100
<i>Pünktlichkeit</i>	10	10	100
Ergebnis	100		1000
ErgebnisXGesamtgewicht (0,25)			250
Persönliches Verhalten			
Kriterien			
<i>Mündlicher Ausdruck</i>	7	10	70

Schriftlicher Ausdruck	7	10	70
Präsentation	7	10	70
Fähigkeit zur Problemanalyse	7	10	70
Fähigkeit zur Bewertung	7	10	70
Kreativität	7	10	70
Risikofreude	7	10	70
Motivation	16	10	160
Energie	7	10	70
Geduld	7	10	70
Beharrlichkeit	7	10	70
Entschlossenheit	7	10	70
Stress Toleranz	7	10	70
Ergebnis	100		1000
ErgebnisXGesamtgewicht (0,25)			250
Gesamtergebnis			1000
Prämienzahlungen			
> 750	20%		
> 800	40%		
> 850	60%		
> 900	80%		
> 950	100%		

In diesem System werden zunächst einmal für einen Jahreszeitraum Zielvereinbarungen quantitativer und qualitativer Art getroffen und die Zielerreichung gemessen, bevor es zu einer Beurteilung kommt.

In globalen Unternehmen ist die sog. 360-Grad Beurteilung populär:



360°-Feedback

Das „360°-Feedback“-Instrument ermöglicht es, sich ein umfassendes Bild darüber zu machen, wie Kollegen, Vorgesetzte, interne Kunden sowie (für Führungskräfte) die Mitarbeiter die Kern- und funktionsspezifischen Kompetenzen im Abgleich zu einem Selbstbild einschätzen.

Dieses Instrument kann in verschiedenen Zielsetzungen und zu unterschiedlichen Anlässen genutzt werden, z. B. zur Vorbereitung auf eine neue Funktion oder eine neue Verantwortung.

Speziell für Führungskräfte ist das sog. Kompetenzrad entworfen worden, das die folgenden Beurteilungskriterien aufweist:



Mögliche Fehlerquellen des Beurteilers

„1. Fehler im Denkbereich

Tendenz zu willkürlicher Verallgemeinerung (Stereotypenbildung)
hiermit ist ein Art “Schublade-Denken” gemeint: bestimmte Signale veranlassen uns, die Person in eine bestimmte Kategorie einzuordnen

WahrnehmungsfILTER (Verhaltenskredite)

wir nehmen bestimmte Verhaltensweisen beim Bewerber einfach nicht wahr oder entschuldigen sie, weil wir (aus welchen Gründen auch immer) voreingenommen sind

Urteile aufgrund Aussagen Dritter

Wenn uns jemand beispielsweise als überdurchschnittlich intelligent oder “dumm” geschildert wird, schließen wir uns dieser Meinung in Abhängigkeit von der Wichtigkeit und Vertrauenswürdigkeit der schildernden Person gern an. Je höher die hierarchische Position der Person oder/und je enger unsere gegenseitige Beziehung (z.B. ein Freund oder langjähriger Kollege), desto eher schließen wir uns der Beurteilung an.

Überbewertung von Einzelbeobachtungen (Überstrahlungseffekt)

Einzelne Signale des zu Beurteilenden wie beispielsweise eine besonders freundliche Begrüßung, besondere Attraktivität, besondere Unsicherheiten, besonders intelligente Antwort auf knifflige Fragen oder ein besonders unglücklich gewähltes Outfit überstrahlen andere Qualitäten oder fehlende Qualifikationen - wir nehmen sie einfach nicht mehr wahr.

Bestimmte Eigenschaften färben das Gesamtbild (Rückschlüsse von einer Eigenschaft auf andere). Hier bewegen wir uns im Rahmen der beliebten **Vorurteile**:
mollige Menschen sind bequem und langsam / aktive und dynamische Menschen sind mutig, durchsetzungsstark und innovativ / ältere Menschen sind weniger flexibel, lernen ungern Neues / Mütter interessieren sich nur noch für ihre Kinder, worunter die Einsatzbereitschaft, Motivation und Leistungsbereitschaft leidet

2. Fehler im Gefühlsbereich

Sympathie oder Antipathie
Sperrung gegen fremde Eigenschaften
Symboldeutung beim Äußeren (feuchter Händedruck/ lange Haare/...)
Gruppenegoistische Schönfärberei (alle Personalbearbeiter sind hochgradig intelligent...)

3. Sonstige Fehler

Zeitdruck
Eigene Stimmungslage
jemandem einen "Gefallen tun" wollen
Überbewertung der ersten Eindrücke. Der erste Eindruck ist keine echte Beobachtung, sondern ein Vergleich von Beobachteten mit Erfahrenem und entspricht eher einer Klassifizierung
negative Infos wichtiger als positive Infos betrachten³
Persönlichkeit des Beurteilenden führt zu milder oder strenger Beurteilung und dementsprechend ist eine Vergleichbarkeit nicht mehr gegeben.
Irrtümer über den tatsächlichen Inhalt der Beurteilungsmerkmale

Bei der Einführung von Systemen leistungsbezogener Bezahlung ist auch 2 Managementaspekte besonders zu achten:

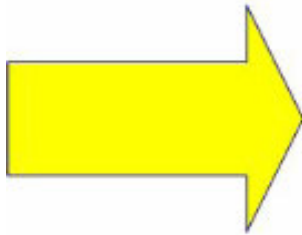
- Das Personal wird einen – verständlichen – Druck in Richtung guter Beurteilungen und damit guter Bezahlung ausüben. Wenn als Folge davon alle Mitarbeiter ohne Differenzierung gut beurteilt werden, hat ein System leistungsbezogener Bezahlung seinen Zweck verfehlt.
- Insbesondere schwache Vorgesetzten werden einem Druck im Sinne guter Beurteilungen nachgeben, um Anerkennung zu finden

Diese Problemen kann man nur mit zentralen Vorgaben durch das TOP-Management entgegen wirken, indem beispielsweise für die Gesamtorganisation der maximale Prozentsatz von Beurteilungen über Durchschnitt und erheblich über Durchschnitt festgelegt wird.

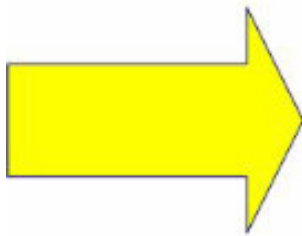
³In Anlehnung an : http://www.personalentwicklungsberatung.de/Informationen/Vorstellungsgesprache_fuehren_-_/Fehlerquellen_des_Beurteilers_/fehlerquellen_des_beurteilers_.html 02.03.2006

8.3.6 Personal erhalten und entwickeln

Folie 9



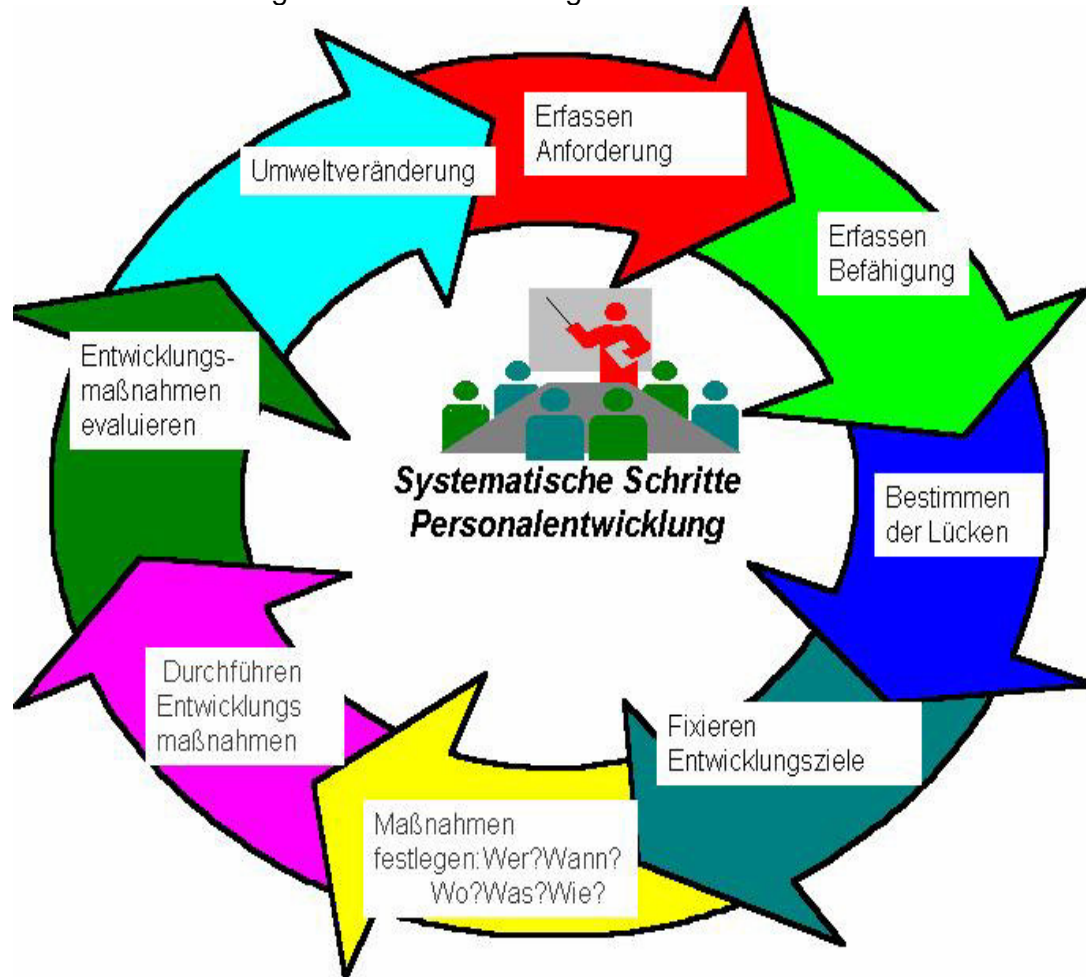
Personalentwicklung



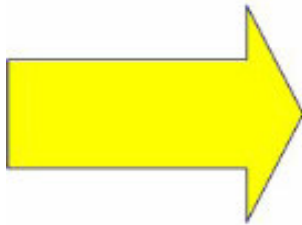
Wie können die Fähigkeiten der vorhandenen Mitarbeiter im Hinblick auf den gegebenen bzw. künftigen Bedarf qualitativ erhöht werden?

Unter Personalentwicklung „ sind systematische gestaltete Prozesse zu verstehen, um das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten, und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“
(KGSt-Handbuch Organisationsmanagement)

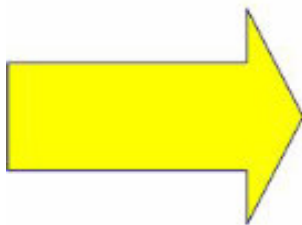
Systematisch gehen wir bei der Identifikation und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen wie folgt vor:



Personalentwicklungen werden häufig über Fortbildungsmaßnahmen realisiert. Dabei können wir die folgenden Fortbildungstypen unterscheiden



Typen von Fortbildung



Einführungsfortbildung

Fortbildung für Berufsanfänger
oder bei Übernahme eines neuen
Arbeitsplatzes

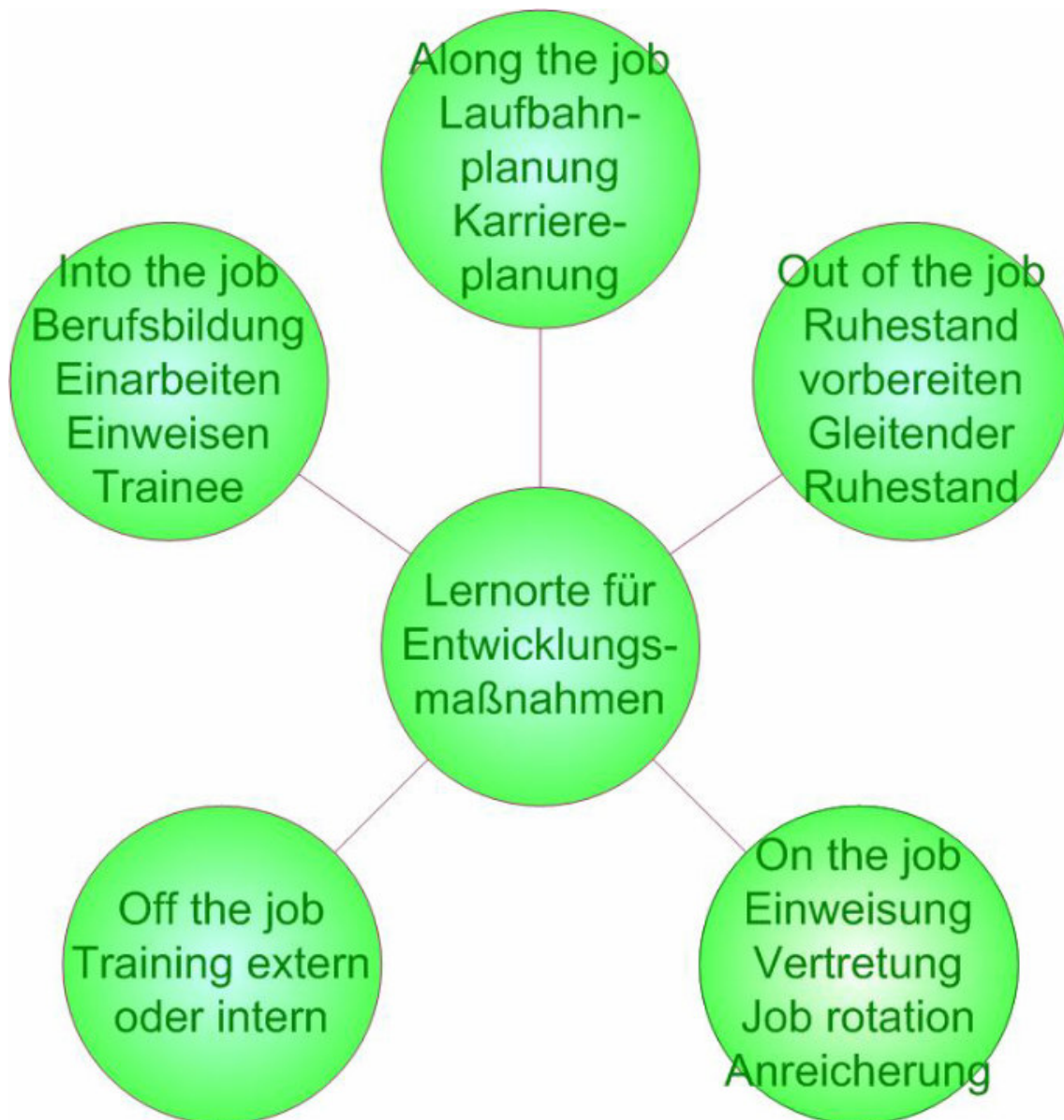
Anpassungsfortbildung

soll das Leistungsvermögen
durch Anpassung an neue
Entwicklungen erhalten

Förderungsfortbildung

soll das Leistungsvermögen von
Mitarbeitern so fördern, daß sie in
der Lage sind, neue und
schwierigere Aufgaben zu
übernehmen

Je nach dem welcher Lernort gewählt wird oder wie die Beziehung zum Arbeitsplatz ausgestaltet ist, können wir weiter unterscheiden in:



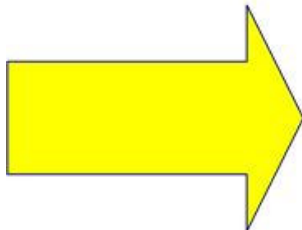
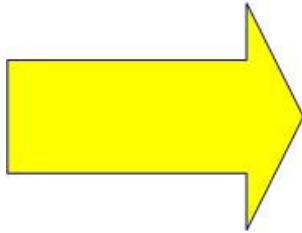
Wie aus der nachfolgenden Pyramide deutlich wird, lernt man aus realer Lebenserfahrung am besten. Am schwächsten lernt man durch reines Zuhören oder Lesen. Erfahrungsgemäss ist jedoch ein Coaching, das auf die direkte praktische Problemlösung abzielt, sehr teuer („von Mann zu Mann“). Demgegenüber sind traditionelle Trainings wegen der gleichzeitigen Schulung einer Vielzahl von Teilnehmern sehr kosteneffizient, aber weniger



Lernen und Behalten

8.3.7 Personal freisetzen

Folie



Die Freisetzung von Personal im Sinne einer vom Arbeitgeber veranlassten Beendigung des Arbeitsverhältnisses wie etwa der Kündigung ist unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes zumeist verwehrt. Bei Lebenszeit-Beamten ist dieses Instrument gar nicht vorgesehen. Bei Beamten kann eine Personalreduktion nur auf freiwilliger Grundlage durch die Förderung von Beurlaubungen, Teilzeitarbeit, Altersteilzeit, vorzeitigen Ruhestand in einem sehr begrenzten Sinne beeinflusst werden. Angestellte sind nach einer festgelegten Dauer des Arbeitsverhältnisses ebenfalls unkündbar.

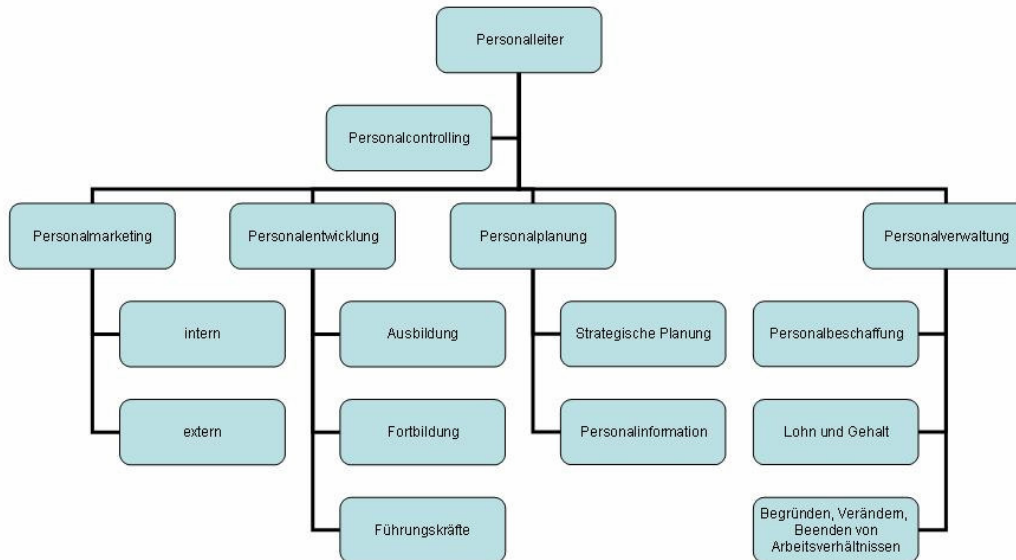
Im öffentlichen Dienst ist es bisher ein ungeschriebener Grundsatz gewesen, dass Betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden. Die altersbedingte und sonstige Fluktuation von jährlich etwa 5-10 % des Personalbestandes reicht im Allgemeinen aus, um einen notwendigen Personalabbau zu unterstützen. Allerdings muss dann eine Stellenbesetzungssperre verhängt werden, was ungünstige Auswirkungen auf die die Aufgabenerledigung in prioritären Handlungsfeldern und im Hinblick auf die Altersstruktur auslösen kann.

8.3.8 Personalverwaltung

Dazu gehören in erster Linie die folgenden Funktionen:

- Einstellung, Ernennung, Höhergruppierung, Beförderung, Zuruhesetzung, Kündigung, Entlassung, Abordnung, Versetzung,
- Genehmigung von Nebentätigkeiten,
- Urlaub,
- Bezahlung und Versorgung,
- Sozialversicherung,
- Unfallangelegenheiten,
- Beihilfen,
- Reisekosten,
- Trennungsschädigungen,
- Ehrungen
- Sonstige Personalfürsorge

Mögliche Aufbauorganisation für Personalabteilung



8.3.9 Personalcontrolling

Das Controlling „umfasst die regelmäßige Information der Führungskräfte über Zielfindungs- und Zielerreichungsprozesse, Entwicklungen im Umfeld der Verwaltung. Abweichungen von den Soll-Vorstellungen und Vorschläge, wie steuernd eingegriffen werden kann“⁴.

Im Zusammenhang mit dem Personalmanagement sind vor allem zwei Handlungsebenen relevant.

Zum einen ist das **Controlling der Personalkosten**. Hier sind verschiedene Kennziffern denkbar, die geeignet sind, interne Entwicklungstrends zu verdeutlichen und den Vergleich mit anderen Verwaltungen zu ermöglichen wie etwa: Personalkosten in Relation zur Steuerkraft, Personalkosten pro Einwohner, Personalkosten pro Fall für die diversen Produkte und Leistungen. Die Ermittlung von Personalkosten pro Fall setzt die Einführung einer Kosten und Leistungsrechnung voraus.

Eine zweite Handlungsebene ist das **Controlling des Personalmanagements** selbst. Der Bund hat dazu ein Kennzahlensystem entwickelt, dass wir nachfolgend darstellen wollen:

⁴ KGSt-Bericht 12/1991

1 Personalfluktuatation

Fluktuationsrate (gesamt) (K1.1)
Fluktuationsrate (ohne Beendigung von Zeitverträgen) (K1.2)
Personalbeschaffungskosten je Eintritt (extern) (K1.3)
Personalbeschaffungskosten je Umsetzung (intern) (K1.4)
Quote der Beurlaubungen (K1.5)
Teilzeitquote (K1.6)
Bereinigte Teilzeitquote (K1.7)
Altersteilzeitquote (K1.8)

2 Personaleinzelangelegenheiten

Frauenquote (K2.1)
Erfüllungsgrad der Behindertenquote (K2.2)
Altersstruktur der Beschäftigten (K2.3)
Krankheitsquote (K2.4)
Vergütungsstruktur (K2.5)
Kosten Personaleinzelang. Pro betreuter Personalfall (K2.6)
Betreute Personalfälle pro Mitarbeiter Personaleinzelang. (K2.7)

3 Allgemeine Fort- und Weiterbildung

Weiterbildungszeit je Mitarbeiter/in (K3.1)
Aufwand für die organisatorische Abwicklung pro Tag (K3.2)

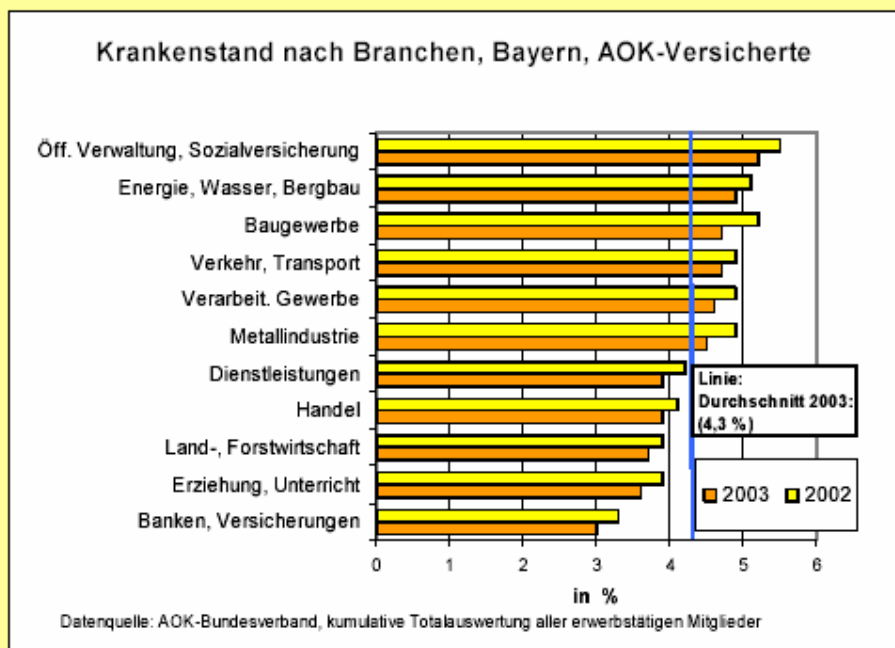
4 IT-spezifische Fort- und Weiterbildung

Weiterbildungszeit je Mitarbeiter/in (K4.1)
Aufwand für die organisatorische Abwicklung pro Tag (K4.2)

Was die anzustrebenden Kennzahlen sind, ist in diesem System allerdings nicht dargestellt. Auch kann sich beispielsweise in hohen Personalbeschaffungskosten pro Eintritt ein besonders gute Qualität des Auswahlverfahrens ausdrücken. Insofern müssen solche Zahlen immer mit Vorsicht interpretiert werden und es sollten die Vergleichsgrundlagen bekannt sein.

Mit exemplarischem Charakter soll hier einmal dargestellt werden, wie sich die Krankheitsquote im Branchenvergleich für die AOK darstellt:

Im **Branchenvergleich** weisen die öffentliche Verwaltung und die Sozialversicherung den höchsten Krankenstand auf. Einer der Gründe dafür ist das höhere Durchschnittsalter der Beschäftigten in diesen Branchen. Daneben ist zu berücksichtigen, dass zur öffentlichen Verwaltung auch Bereiche mit körperlich anstrengender Arbeit, z.B. in Gartenbauämtern, gehören. Beamte sind nicht sozialversichert und daher in dieser Statistik nicht enthalten. Bei den Landesbediensteten in Bayern liegt der Krankenstand der Beamten unter dem der Angestellten und Arbeiter (2003: Beamte 3,7 %, Angestellte 4 %, Arbeiter 7,2 %, nach kumulativer Totalerhebung). Ein Grund dafür ist, dass Landesbeamte meist in höheren Laufbahngruppen sind als Arbeiter und Angestellte.



Gesundheitsmonitor Bayern 3/2005

10.4 Personalführung

Personalführung „ist die zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten“⁵

Personalführung und Menschenbilder

Die Herangehensweise an Personalführung ist in erheblichem Maße davon geprägt, welches Menschenbild wir zugrunde legen. Im geschichtlichen Verlauf sind verschiedene Autoren von durchaus unterschiedlichen Menschenbildern ausgegangen und zwar in einer pessimistischen und optimistischen Richtung

⁵ Chr. Scholz, *Personalmanagement*, 4. Aufl., München 1994, S.399

Pessimistisch:

Der Mensch ist undankbar und heuchlerisch (Machiavelli)
Der Mensch ist prestige- und machtsüchtig (Hobbes)
Der Mensch ist selbstsüchtig (Smith)
Der Mensch überlebt nur, wenn er tüchtig ist (Darwin/Spencer)
Der Mensch ist primitiv und triebgesteuert (Freud)
Der Mensch ist wie ein Teil einer Maschine (Taylor)

Optimistisch:

Der Mensch ist vernünftig (Locke)
Der Mensch wird von der Gesellschaft geprägt (Fromm)
Der Mensch ist ein soziales Wesen und Gruppenmitglied (Mayr)
Der Mensch hat auch "hochwertige" Motive (Maslow, McGregor)
Pessimistische und optimistische Menschenbilder⁶

McGregor stellt zwei Theorien gegenüber.

Theorie X:

Der "normale" Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und wird sie deshalb -soweit wie möglich -vermeiden.

Aufgrund der Abneigung gegen Arbeit müssen Untergebene gezwungen, kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung bedroht werden. Erst dann leisten sie positive Beiträge zur Erfüllung der Organisationsziele.

Der "normale" Mensch zieht es vor, geführt zu werden und Verantwortung zu vermeiden. Er verzichtet auf ehrgeizige Ambitionen und strebt nach Sicherheit.

Theorie Y:

Überwachung und Strafe stellen nicht die einzigen Möglichkeiten dar, die Realisation von Organisationszielen zu erreichen. Der "normale" Mensch wird vielmehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle zugunsten von Zielen praktizieren, denen er sich verpflichtet fühlt.

Die Identifikation des Individuums mit den Zielen der Organisation ist eine Funktion der damit erreichbaren Belohnungen. Die wichtigste Belohnung ist die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung.

Der "normale" Mensch sucht - unter speziellen Bedingungen und nach entsprechender Unterrichtung - Verantwortung.

Das Kreativitätspotential ist weit gestreut in Organisationen.

Im Normalfall ist in der gegenwärtigen Situation das intellektuelle Potential des "normalen" Menschen nur teilweise genutzt.

Annahmen der "Theorien X und Y"⁷

⁶ Vgl. H.P. Knowles, B.O. Saxberg, *Human Relations and the Nature of Man*, in: HBR 1967, S: 23-178)

⁷ Nach D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* New York 1960, S. 33-34, 47-48)

McGregor selbst geht von der Theorie Y aus. Die Anwendung des falschen Menschenbildes X durch Vorgesetzte führt dazu, dass sich die Untergebenen tatsächlich entsprechend verhalten: Theorie X wird also zur self fulfilling prophecy.

Schein⁸ unterscheidet vier Grundtypen von Menschen:

Der rational-ökonomische Mensch:

Der Mensch ist primär durch monetäre Anreize motivierbar. .Aus diesem Grunde ist er manipulierbar und passiv.

Der Mensch hat irrationale Gefühle, strebt aber trotzdem nach rationaler Bewältigung seiner Probleme.

Organisationen können und müssen deshalb irrationale Gefühlssteuerungen ausschalten.

Der soziale Mensch:

Der Mensch wird in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert und benötigt Interaktionen mit anderen Personen.

Da aber die organisatorische Arbeitsgestaltung aufgrund ihrer Rationalisierungswirkung häufig zu Isolation und Sinnentleerung führt, sind derartige soziale Beziehungen verstärkt erforderlich.

Die sozialen Kräfte innerhalb der Gruppe wirken stärker als Maßnahmen des Vorgesetzten.

Der Untergebene reagiert auf Führungsinformationen nur in dem Ausmaß, in dem der Vorgesetzte auf die sozialen Bedürfnisse des Untergebenen und speziell auf das Anerkennungs- und Zugehörigkeitsstreben des Untergebenen Rücksicht nimmt.

Der sich selbst verwirklichende Mensch:

Die Bedürfnisse des Menschen lassen sich hierarchisch anordnen, wobei das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung die zentrale Rolle spielt.

Der Mensch will und kann seine Aufgabe erfüllen. Er strebt deshalb nach Autonomie.

Der Mensch ist selbstmotiviert und bevorzugt die Selbstkontrolle.

Es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen der Selbstverwirklichung und der Erreichung organisatorischer Ziele.

Der komplexe Mensch:

Der Mensch ist komplex, vielschichtig und wandlungsfähig. .Der Mensch ist lernfähig und kann neue Motive erlernen.

Der Mensch verhält sich situativ differenzierend, strebt also in unterschiedlichen Situationen nach unterschiedlichen Zielen.

Es gibt verschiedene Kombinationsmöglichkeiten, um aus Fähigkeiten, Motiven und Führungsformen ein effektives Verhalten hervorzurufen.

Es gibt keine allgemeingültige Führungsstrategie.

Auf der Grundlage meiner persönlichen Erfahrungen in Führung von Personal neige auch ich dazu, dass es **den** Menschen nicht gibt sondern dass wir von unterschiedlichen Menschentypen auszugehen haben und dass es auch kulturspezifische Ausprägungen gibt.

Traditionelle Unterscheidung von Führungsstilen

In der klassischen Diskussion über Führungsstile werden die folgenden Typen gegenübergestellt:

⁸ E.H. Schein, *Organisational Psychology*, Englewood 1965, 47-63; 3.Aufl. 1980, 52-72, 93-94

<i>Autokratischer Führungsstil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • unumschränkte Alleinherrschaft • Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt • streng hierarchisch • unbedingter Gehorsam und Disziplin
<i>Patriarchalischer Führungsstil</i>	<i>Alleinherrschaft basiert auf Autorität und Güte wie beim Vater</i>
<i>Charismatischer Führungsstil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • starke persönliche Ausstrahlung • In Krisenzeiten kann die charismatische Führung Zuversicht vermitteln und mitreißen
<i>Bürokratischer Führungsstil</i>	<i>Führungsanspruch leitet sich aus den bürokratischen Regeln ab. Die Funktion ist nicht an Person gebunden, sondern auf Zeit verliehen und übertragbar. Richtlinien, Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen.</i>
<i>Autoritärer Führungsstil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus. • Folge ist ein distanzierendes Verhältnis
<i>Kooperativer Führungsstil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen • Delegation ist möglich • Fremdkontrolle wird durch Eigenkontrolle ersetzt (teilweise) • Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, Motivation
<i>Laissez-faire-Führungsstil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder kann tun und lassen, was er will. Mitarbeiter haben volle Freiheit • Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe

8.4.2 Führungsstile als ein- und mehrdimensionale Modelle

Eindimensionales Modell

Tannenbaum und Schmidt⁹ unterscheiden zwischen autoritärem und kooperativen Führungsstil in verschiedenen Abstufungen und stellen allein auf die Dimension des Entscheidungsspielraumes von Vorgesetzten und Mitarbeitern ab. Sie treffen damit jedoch keine Aussagen über die Vorzugsbedürftigkeit eines bestimmten Stils.

⁹ R. Tannenbaum und W. H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern*, HBR 1958, S. 95-101

Niedrig	4										
	3										
	2										
	1	1.1 Überlebens- Management									9.1 Befehls- Gehorsam- Management
	1	1	2	3	3	4	5	6	7	8	9
	Niedrig	Sachorientierung							Hoch		

Vorzugsbedürftig ist danach das Team-Management. Hohe Arbeitsleistung entsteht durch den gemeinschaftlichen Einsatz für die Organisation bei gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Achtung.

Das Glacehandschuh-Management legt ausschließlich Wert auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und auf ein freundliches Betriebsklima.

Das Organisations-Management strebt ein Gleichgewicht an zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit zu tun, und der Aufrechterhaltung eines angenehmen Betriebsklimas.

Das Überlebens-Management unternimmt nur minimale Anstrengungen in jeder Hinsicht.

Das Befehls-Gehorsam-Management schafft den Betriebserfolg, indem alle persönlichen Befindlichkeiten rigide zurückgeschraubt werden.

Dreidimensional: die 3-D-Theorie von Reddin¹¹ als Beispiel. Wollen wir hier aus Zeitgründen nicht darstellen.

Zusammenfassung

Die Überlegenheit bestimmter Führungsstile und Führungsmodelle in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ist empirisch nicht nachgewiesen. In Abhängigkeit von den persönlichen Merkmalen eines Mitarbeiters, der Struktur der Aufgaben werden und der jeweiligen Entscheidungssituation werden

¹¹ W.S.Reddin Das 3-D Programm zur Leistungssteigerung des Managements, München 1981

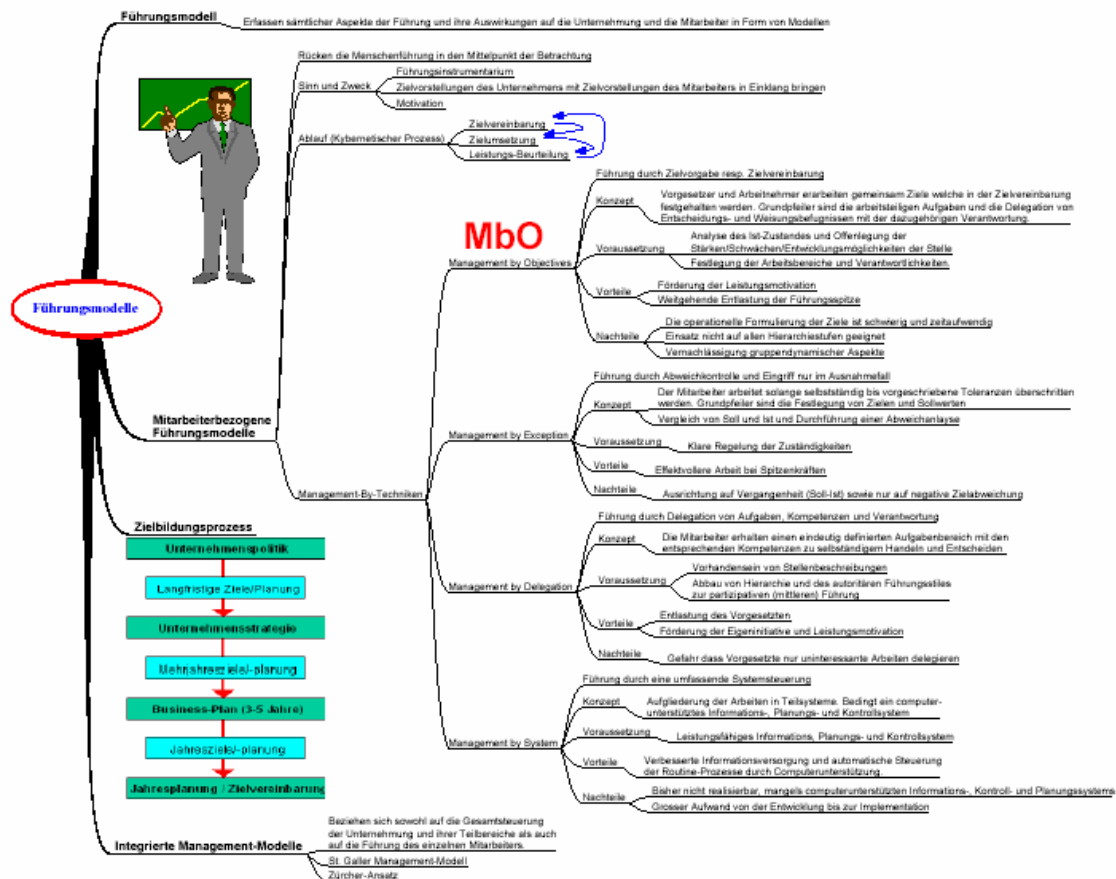
unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich und es sollte ein individuell und situationsbezogener / Zeitpunkt bezogener Führungsstil realisiert werden. Unser Wertesystem verlangt, dass wir Mitarbeiter so weit wie möglich in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen.

8.4.3 Personalführung im Neuen Steuerungsmodell

Wir haben bisher ausschließlich die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern betrachtet.

Kollektive Führungsansätze

beziehen sich auf die Gesamtorganisation und formulieren standardisierte Verhaltensmuster. Wie unten von Schnydrig dargestellt können wir eine Unterscheidung treffen zwischen sog. Integrierten Managementmodellen wie dem früher populären Harzburger Modell, die sich auf die Gesamtsteuerung der Organisation und den Teilaspekt der Mitarbeiterführung beziehen, und Mitarbeiterbezogenen Führungsmodellen im Rahmen der sog. Management by



Ein zentrale Rolle bei Diskussionen über Verwaltungsreform nimmt das Konzept vom **Management by Objectives** ein. Es werden auf allen Ebenen der Organisation Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen, die messbar und kontrollierbar sein müssen. Die Hauptschwierigkeit liegt darin, messbare Indikatoren für wirkungs- und produktbezogene Ziele zu finden. Hier ist noch viel Entwicklungsarbeit zu leisten. Ein Gesamtsystem von Management by Konzepten könnte wie auch bei Möllers u.a. dargestellt folgendermaßen aussehen.

Zielbildungsphase

Management by ideas
Leitbildern

Führen durch Vermittlung von

Management by objectives
Zielvereinbarung

Führen durch Zielvorgabe oder

Durchsetzungsphase

Management by Delegation

Führen durch Delegieren

Management by Exception
Ausnahmefall

Führen durch Eingreifen im

Kontrollphase

Management by results

Führen durch Ergebniskontrolle

Vor allem die Diskussion über Management by Konzepte hat die Phantasie der Mitarbeiter in den Organisationen immer wieder angeregt. Kennen Sie schon diese Management-Ansätze?

- **Management by Nilpferd:** Auftauchen, Maul aufreißen, wieder untertauchen!
- **Management by Känguru:** Mit leerem Beutel große Sprünge machen.
- **Management by Terror:** Ziele setzen und Mittel verweigern.
- **Management by Potatoes:** Rin in die Kartoffeln - raus aus den Kartoffeln.
- **Management by Moses:** Volk in die Wüste schicken und auf Wunder warten.
- **Management by Dübel:** Lücke erkennen, schnell "reinquetschen" und sofort breit machen.
- **Management by Champignon:** Mitarbeiter im Dunkeln lassen, von Zeit zu Zeit mit Mist bestreuen und, wenn sich Köpfe zeigen, sofort absäbeln.
- **Management by Crocodile:** Bis zum Hals im Dreck stecken, aber das Maul groß aufreißen.
- **Management by Chromosom:** Führungsqualifikation ausschließlich durch Vererbung.
- **Management by Helicopter:** Über allem schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und darin wieder ab in die Wolken.
- **Management by Harakiri:** Souveräne und dauernde Missachtung aller Gegebenheiten.
- **Management by Jeans:** An allen wichtigen Stellen sitzen Nieten.
- **Management by Ping-Pong:** Jeden Vorgang so lange hin- und herleiten, bis er sich von selbst erledigt hat.
- **Management by Margerite:** Entscheidungsfindung nach dem System: "Soll ich - soll ich nicht?"
- **Management by Partisan:** Selbst die engsten Mitarbeiter falsch informieren, damit die eigenen Ziele nicht erkennbar sind.

- **Management by Surprise:** Erst handeln, dann von den Folgen überraschen lassen.
- **Management by Herodes:** Intensiv nach dem geeignetsten Nachfolger suchen und dann feuern.
- **Management by Kette:** Loch an Loch, aber es hält doch!
- **Management by Robinson:** Alle warten auf Freitag.
- **Management by Darwin:** *Mitarbeiter gegeneinander aufstacheln, Sieger befördern, Verlierer abschieben.*

Führungsgrundsätze

Die nachfolgenden Führungsgrundsätze beschreiben ein erreichbares Ideal von Zusammenarbeit und Führung, an dem Führung sich orientieren und auch messen lassen muss. Sie sind für die gesamte nordrhein-westfälische Landesverwaltung entwickelt worden¹².

- **„Vorbildfunktion**

Führung beginnt bei der eigenen Person. Ihrer Vorbildfunktion werden Führungskräfte nur dann gerecht, wenn sie selbst bereit sind, das zu leisten und zu leben, was sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen. Zu ihrem Auftreten und Handeln gehören Offenheit und Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeit. Führungskräfte nehmen die Beschäftigten als leistungswillige und leistungsfähige Partnerinnen und Partner ernst und akzeptieren die Individualität der Menschen. Sie schaffen so auf der Basis eines positiven Menschenbildes ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und Respekts. Berechenbarkeit, Integrität und Loyalität prägen ihr Führungsverhalten. Führungskräfte vertreten den eigenen Organisationsbereich nach innen und außen mit einer positiven Einstellung.

- **Innovation**

Führungskräfte identifizieren sich mit den Visionen, Leitbildern und Zielen ihrer Organisation. Sie initiieren deren Entwicklung und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung. Vorgesetzte beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ein und vermitteln ihnen deren Gründe und Ziele. Neuen Ideen geben sie eine Chance, ohne Bewährtes aufzugeben. Führungskräfte sind Träger einer modernen und effizienten Dienstleistungskultur und Vorreiter von Modernisierungsmaßnahmen.

- **Flexibilität**

Führungskräfte erweitern ihre Kompetenzen durch Fortbildung und durch die Bereitschaft zu einem Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel. Dadurch verbessern sie ihre Fähigkeit, übergreifende fachliche, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Aspekte in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Sie lassen sich vom Prinzip des „Lebenslangen Lernens“ leiten.

- **Information**

Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitnah über Zusammenhänge, die deren Aufgabengebiet und deren persönliche Belange in der

¹² Staatskanzlei des Landes NRW (Hrsg.), *Verwaltungsmodernisierung in NRW. Führung, S.6 ff.*

Organisation betreffen. Dabei zeigen sie ihnen die übergeordneten Ziele auf, denen ihr Beitrag dient. Getroffene Entscheidungen werden transparent gemacht.

- **Delegation**

Führungskräfte delegieren Aufgaben, Entscheidungsbefugnis und Verantwortung an die ihnen unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei berücksichtigen sie deren persönliche Fähigkeiten und Kenntnisse. Das Vertrauen, das sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenbringen, stärkt deren Motivation, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Führungskräfte vertreten sachgerechte Arbeitsergebnisse unabhängig von den eigenen Vorstellungen.

- **Zielorientierung**

Führungskräfte fühlen sich den übergeordneten Organisationszielen verpflichtet, die sie effektiv und effizient verfolgen. In diesem Bewusstsein treffen sie regelmäßig mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvereinbarungen.

- **Kontrolle**

Kontrolle ist die notwendige Ergänzung zu den Führungsinstrumenten Delegation und Zielvereinbarung. Deshalb stehen Führungskräfte in einem regelmäßigen und offenen Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Stand der Zielerreichung. Gemeinsam werden die Ergebnisse mit den vereinbarten Zielen verglichen, Ursachen für Abweichungen ermittelt und bei Fehlentwicklungen Wege zur Abhilfe gesucht.

- **Zusammenarbeit**

Führungskräfte fördern Teamgeist. Sie koordinieren die Zusammenarbeit im Team und die gemeinsame Suche nach der besten Lösung. Dabei erkennen sie Leistungen des Teams und der Einzelnen an und geben auch Schwächeren eine Chance, den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Als Vorgesetzte haben sie Verständnis für unterschiedliche Lebenssituationen; sie berücksichtigen insbesondere die Lebenssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familienaufgaben.

- **Kritik- und Konfliktfähigkeit**

Führungskräfte zeichnen sich durch Kritik- und Konfliktfähigkeit aus. Sie sprechen Probleme rechtzeitig und offen an und führen sie einer Lösung zu, die den beteiligten Personen und der Sache gerecht wird. Dazu gehört, dass Führungskräfte konstruktive Kritik - auch am eigenen Verhalten - zulassen, sich damit auseinandersetzen und bereit sind, eigenes Handeln zu überdenken und zu verändern. Hierzu fordern sie eine regelmäßige Rückmeldung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Sinne bedeutet das Erkennen von Fehlern einen Ansporn zur Verbesserung und eine Gelegenheit zum eigenen Lernen. Kritik dient damit nicht der Verurteilung einer Person, sondern der gemeinsamen Suche nach Lösungen.

- **Personalentwicklung**

Führungskräfte unterstützen die stetige Aktualisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sie zu befähigen, auch unter sich ändernden Bedingungen selbständig und fachgerecht tätig zu sein. Sie erkennen deren Potenziale und unterstützen sie auch über den eigenen Bereich

hinaus bei der beruflichen Entwicklung. Dazu führen Vorgesetzte regelmäßig Mitarbeitergespräche.

Aktivierende Führung

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich machen.

Aktivierende Führung erkennt die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Aktivierend führende Vorgesetzte nehmen die Verantwortung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung ernst.

Kompetenzmodell für Führungskräfte

Ein wesentliches Element der Personalentwicklung ist die Personalauswahl. Dies trifft auch und insbesondere auf die Besetzung von Führungsfunktionen zu. Die Korrektur von Fehlentscheidungen ist in aller Regel sehr aufwändig“

Das Land NRW hat „ein Kompetenzmodell entwickelt (Anlage 1), das für die Auswahl aller Führungskräfte der Landesverwaltung einsetzbar ist. Dieses Modell baut auf den formulierten Führungsgrundsätzen auf und geht von den folgenden Kompetenzen aus:

- Personalführungskompetenz
- Personalentwicklungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Strategische Orientierung
- Qualitäts- und Zielorientierung
- Orientierung an Bürgerinnen und Bürgern/Kundinnen und Kunden
- Veränderungskompetenz
- Gesellschaftliche/politische Kompetenz
- Fach-/Methodenkompetenz“

Übungsaufgabe 1

Legen Sie in einer systematischen Betrachtungsweise dar, welche typisierenden Ursachen für Personal-Abgänge bzw. Personal-Zugänge in Kommunal- und Landesverwaltungen für Beamte gibt! Nehmen Sie ggf. vorhandene Rechtsvorschriften zu Hilfe!

Übungsaufgabe 2

In der Stadtverwaltung Possemuckel waren im Jahr 2005 durchschnittlich 1000 Mitarbeiter beschäftigt. In den vergangenen 5 Jahren kam es zu folgenden Personalveränderungen:

<i>Personalveränderung Possemuckel</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
<i>Ausscheiden wg. Alter u. Krankheit</i>	36	30	24	37	23
<i>Ausscheiden auf eigenen Wunsch</i>	80	40	60	75	45
<i>Ausscheiden auf Veranlassung Arbeitgeber</i>	0	0	0	0	0
<i>Beurlaubung</i>	15	5	7	13	10
<i>Rückkehr aus Beurlaubung</i>	12	8	10	16	4

Es ist zu erwarten, dass der daraus abzuleitende durchschnittliche Trend im 5-Jahresverlauf auch in den Folgejahren anhält. Es ist bereits absehbar, dass wegen Aufgabenzuwachs, unter anderem durch Ganztagesbetreuung in Schulen, in den Jahren 2006-2010 jährlich 1 % der aktuell in 2005 Beschäftigten zusätzlich benötigt wird. Nach einer Anfangsinvestition in Sachen IKT in 2006 von zusätzlich 1% des aktuellen Mitarbeiterbestandes (Basisjahr 2005) werden in den Jahren 2007-2009 jeweils Rationalisierungsgewinne von 2 % des aktuellen Personalbestandes und für das Jahr 2010 in Höhe von 4 % erwartet.

Sie können bei der Bearbeitung davon ausgehen, dass es Possemuckel gelingen wird, jeweils bis zum Ende eines Jahres den geplanten Personalstand auch tatsächlich zu erreichen.

Hinsichtlich der Auszubildenden ist mit folgenden Entwicklungen zu rechnen:

Erwarteter Zuwachs durch Mitarbeiter in Ausbildung	2006	2007	2008	2009	2010
	10	8	12	7	13

Ermitteln Sie in tabellarischer Form den Netto-Personalbedarf für die Jahre 2006-2010 für jedes einzelne Jahr und insgesamt!

Übungsaufgabe 3

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass eine Sekretärin einzustellen ist. Von Ihr werden die folgenden Tätigkeiten bzw. Leistungen erwartet:

Büromaterial besorgen
Eingangspost verteilen und Postversand vorbereiten
Kundenlisten softwaregestützt nach verschiedenen Kriterien erstellen,
Faxe und E-Mails an externe und interne Kunden versenden
Telefonverbindungen herstellen in deutscher und englischer Sprache
Elektronische Dokumente mittels Textverarbeitung erstellen und formatieren
Eingehende Dokumente einscannen, Dokumente fotokopieren, Dokumente archivieren,
Kontakte und Treffen mit Kunden und Lieferanten herstellen bzw. vereinbaren in deutscher und englischer Sprache
Besprechungen logistisch vorbereiten
Reisen arrangieren (Hotel buchen, Transport organisieren) in deutscher und englischer Sprache
Routinekorrespondenz erledigen in deutscher und englischer Sprache
Statistiken aufbereiten
Powerpoint Präsentationen aufbereiten

Bitte beschreiben Sie einmal summarisch, welche Qualifikationen (Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten) zur Wahrnehmung jeder einzelnen dieser Tätigkeiten erforderlich sind. Aus Gründen der Vereinfachung wollen wir das Qualifikationsniveau nicht betrachten. Im Anschluss daran legen Sie dar, ob und wie Sie das Vorhandensein der erforderlichen Qualifikation für jede Tätigkeit in einem Auswahlverfahren überprüfen würden!

Übungsaufgabe 4

Vergleichen Sie die Lösungsmethodik von Übungsaufgabe 2 mit der anliegend dargestellten Personalplanungsmethodik von Hamburg!

Was ist methodisch gleich und was ist methodisch unterschiedlich gelöst? Anders als die Lösungsskizze berücksichtigt die Hamburger Methode, dass die Stellen wegen Teilzeitbeschäftigung im Durchschnitt nur zu 86,3 % besetzt sind (Position 5).

Mit Position 8 d werden Auszubildende erfasst, die aus anderen Bundesländern nach Abschluss der dortigen Ausbildung abgeworben werden (keine Übernahme bei der Ausbildungsbehörde). Sie gehen in die Berechnung nicht mit ein.

„C.6.3 Planungsmethodik

Planung ist immer mit Unsicherheit behaftet, die sich mit zunehmendem Zeithorizont erhöht. Die Behörden und Ämter sehen sich vor besonderen Schwierigkeiten, da sich ihre Aufgabenentwicklung gegenwärtig noch nicht klar abzeichnet. Einflussfaktoren, wie strukturelle Veränderungen, Umorganisationen, Einsatz von E-Government, sind in ihren Auswirkungen auf die Personalplanung nicht deutlich abzuschätzen. Um den Behörden und Ämtern die Einschätzung der Auswirkungen der allgemeinen Einflussfaktoren zu erleichtern, hat das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Finanzbehörde und der Senatskanzlei in diesem Jahr einen Katalog mit Rahmen-Bedingungen zusammengestellt. Diese Rahmenbedingungen wurden im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf eingeschätzt. Damit steht das bisherige Verfahren der Szenario-Technik in der Nachwuchsbedarfsplanung in einer verschlankten Version allen zur Verfügung. In einem nächsten Schritt oblag es nun den Behörden und Ämtern ihre spezifischen Rahmenbedingungen einzuschätzen und auf ihre Auswirkungen auf den Personalbedarf zu prüfen. Im Bereich der sozialen Berufe hat eine Arbeitsgruppe ein Verfahren entwickelt und abgestimmt, bei dem die Beteiligten auf einen Fragekatalog für die unterschiedlichen Ebenen in ihren Häusern zurückgreifen können. Das mit fortschreitendem Zeithorizont steigende Prognoserisiko ist dadurch nicht aufgehoben. Deshalb sind die sich abzeichnenden Veränderungen in dem jährlich rollierenden Planungsprozess von allen Beteiligten neu zu bewerten.

C.6.4 Die Personalbedarfsplanungs-Matrix

Gegenstand der Planung sind Berufskategorien. Ihre Abgrenzung erfolgt mit Hilfe des Schlüssels „ausgeübter Beruf“ (AB-Schlüssel). Dieser Schlüssel ist von der Bundesagentur für Arbeit vorgegeben und wird bundeseinheitlich verwendet. Neben der Darstellung der Planungsdaten in der Matrix haben die Behörden und Ämter die Möglichkeit, ihre Daten ergänzend zu kommentieren. Hier besteht die Möglichkeit, Hintergrundinformationen zum Verfahren, zu verwendeten Definitionen und Planungsergebnissen darzustellen. Qualitative Aspekte und Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten der Planung können kurz erläutert werden. Die abgestimmte und einheitliche Planungsmatrix enthält folgende Informationen:

Position 1 nennt die für die Planung verantwortliche Behörde

Position 2 beschreibt die zu planende Berufsgruppe

Position 3 zeigt das Planungsjahr

Position 4 Bruttopersonalbedarf: Voraussichtlicher jährlicher Stellenbedarf auf der Grundlage der im Verwaltungsgliederungsplan ausgewiesenen Stellen

Position 4a Veränderung des Stellenbedarfs durch Veränderung der Aufgabenentwicklung.

Position 4b Veränderung des Bruttopersonalbedarfs durch Rationalisierung und Einsatz von IuK-Technik

Position 5 Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang als Schätz- bzw. Rechengröße

Position 6 Ist-Personalbestand: voraussichtliche Entwicklung des Personalbestandes durch Abgänge

Position 6a Personalbestandsveränderungen durch altersbedingte Abgänge (z.B. „Variante 63“)

Position 6b Personalbestandsveränderungen durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge

Position 6c Personalbestand umgerechnet in Vollkräfte

Position 7 Nettopersonalbedarf: voraussichtlicher jährlicher Einstellungsbedarf

Position 8 voraussichtliche jährliche Rekrutierung; darunter:

Position 8a Übernahme von Auszubildenden/Nachwuchskräften

Position 8b Interne Einstellungen aus der eigenen oder anderen Behörden

Position 8d nachrichtlich: Rekrutierung von Auszubildenden mit entsprechendem Vorlauf

Position 9 nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollkräften

Die Planungsunsicherheit der einzelnen Behörden und Ämter kommt u.a. in der Zeile 9: „Nicht gedeckter Personalbedarf in Vollkräften“ zum Ausdruck. Hohe Nettopersonalbedarfe entstehen und bauen sich im Zeitablauf auf, wenn altersbedingten und nicht altersbedingten Abgängen keine ausreichende Anzahl an Personenzugängen gegenübersteht. Um Personalbedarfe zu decken, kommen grundsätzlich drei (auch miteinander kombinierbare) Möglichkeiten in Betracht: 1. Behörden und Ämter übernehmen Auszubildende bzw. Nachwuchskräfte, 2. sie nehmen externe Einstellungen vor oder 3. sie rekrutieren Personal aus anderen Behörden und Ämtern. Insgesamt gehen die Behörden und Ämter davon aus, in den Jahren 2006 bis 2012 rd. 320 (Summe Position 8b) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Polizei und Feuerwehr) jährlich aus der eigenen oder anderen Behörden und Ämter als „Ersatz“ für die Abgänge zu rekrutieren. Davon entfallen etwa 280 Personen auf den allgemeinen Verwaltungsdienst. Die Absicht, Personal aus anderen Behörden und Ämtern zu rekrutieren, kann zur Folge haben, dass bei erfolgreichem Mobilitätsverlauf in den abgehenden Behörden und Ämtern eine Lücke zwischen Abgängen und Zugängen entsteht, mit dem Ergebnis, dass der nicht gedeckte Nettopersonalbedarf (Position 9) noch höher ausfiele als prognostiziert. Einfluss auf den Nettopersonalbedarf hat daneben die Entwicklung des durchschnittlichen Beschäftigungsumfanges. Vielfach gehen die Behörden und Ämter von einem konstanten Beschäftigungsumfang aus. Gründe für einen weiteren Anstieg der Teilzeitquote (Stichwort: Lebenslanges Lernen, Vereinbarkeit Familie und Beruf) sind ebenso denkbar wie für einen Rückgang der Teilzeitbeschäftigung (Stichwort: notwendige finanzielle Absicherung der Familie, Aufstockung von renten- und Pensionsansprüchen). Deshalb kann sich eine Lücke bilden oder schließen, die den ausgewiesenen nicht gedeckten Nettopersonalbedarf entsprechend erhöht oder verringert. Beispiel: Eine Erhöhung des durchschnittlichen Beschäftigungsumfanges im gehobenen Dienst der allgemeinen Verwaltung bei den Fachbehörden um 1 Prozentpunkt im Jahr 2012 würde in diesem Segment den nicht gedeckten Nettopersonalbedarf von 125 Vollkräften auf 96 Vollkräfte senken. Diese Gesamtproblematik offenbart sich insbesondere bei den Berufsgruppen, die über mehrere Behörden und Ämter verteilt tätig sind, wie z.B. im allgemeinen Verwaltungsdienst und den sozialen Berufen, und zwar nach der Aggregation der Einzelschätzungen aus den Behörden und Ämtern. Für Berufsgruppen mit einem breiteren Einsatzspektrum in Behörden und Ämtern gilt es, den Planungsprozess in den nächsten Planungsjahren zu optimieren, d.h. die Planungsprozesse der einzelnen Behörden/Ämter miteinander zu verzahnen und damit die prognostizierten Ergebnisse zu verbessern.

Position	Bezeichnung des Planungsgegenstands		
1	Behörde/Amt	Fachbehörden	
2	Plangruppe	gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst	
3	Jahr	2004	2005
		Ist	Plan
4	Soll(Bruttonpersonalbedarf in Stellen laut Verwaltungsgliederungsplan) (Pos.4 (Vorjahr) + Pos.4a + Pos.4b)	2.924	2.908
4a	davon :Veränderung durch Aufgabenentwicklung		-2
4b	davon:Veränderung durch Rationalisierung (u.a. Iuk-Technik)		-14
5	Durchschnittlicher Beschäftigungsumfang Im Ist-Jahr Pos. 4/Pos. 6	93,6%	93,6%
6	Ist-Prognose des Personalbestands(nach Abgängen und vor Einstellungen des Planjahres) (Pos. 6(Vorjahr) + Pos. 6a + Pos. 6b + Pos. 8a(Vorjahr) + Pos.8b(Vorj.) + Pos. 8c(Vorj.))	3.123	2.992
6a	davon : Personalbestandsveränderung durch altersbedingte Abgänge (z.B. "Variante 63")		-66
6b	davon: Personalbestandsveränderung durch zusätzliche nicht altersbedingte Abgänge		-79
6c	Personalbestand umgerechnet in Vollkräfte (Pos. 5 x Pos. 6)	2.923,7	2.800,2
7	Nettopersonalbedarf (Differenz von Soll&Ist ; Rekrutierungsbedarf)		
7a	Jährlicher Nettobedarf in Vollkräften (Pos. 4 – Pos.6c)	0,0	107,5
7b	Nettobedarf in Personen (Pos. 7a/ Pos. 5)	0	115
8	Voraussichtliche Rekrutierung in Personen (Pos. 8a + Pos. 8b + Pos. 8c)	0	126
8a	Übernahme von Auszubildenden/Nachwuchskräften		51
8b	Interne Einstellungen aus der eigenen oder anderen Behörden		72
8c	Extern Einstellungen		3
8d	Nachrichtlich: Rekrutierung von Auszubildenden mit entsprechendem Vorlauf	20	15
9	Nicht gedeckter Nettopersonalbedarf in Vollkräften ((Pos. 73 – Pos. 8) x Pos. 5 ; bzw. wenn Pos. 7b<0, (Pos. 7b + Pos. 8) x Pos. 5)	0	-10

Fachbehörden (gesamt): Gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst
 Erläuterungen zu den einzelnen Positionen der Personalplanungsmatrix 2005 - 2012

Pos. 1:	<p>Die Stellen- und Bedarfsentwicklung im Funktionsbereich des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes werden für die Fachbehörden und die Bezirksverwaltung jeweils getrennt ausgewiesen, um die strukturellen Entwicklungen in diesen beiden Verwaltungsbereichen transparenter darstellen zu können.</p> <p>Dennoch sind die jeweiligen Planungsergebnisse wegen der internen Rekrutierung aus anderen Behörden (Pos. 8b) und bei der Bewertung von Pos. 9 im Zusammenhang zu betrachten.</p>
Pos.4:	<p>Zur Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs wurden die Berufsgruppenschlüssel für Bürofachkräfte (781), Leitende und administrativ entscheidende Verwaltungsfachleute (762) und Datenverarbeitungsfachleute (774) ausgewertet.</p> <p>Bei dieser Position ist zu berücksichtigen, dass sie einen gewissen Anteil von Stellen beinhalten kann (je nach Behörde/Amte zwischen 5 und 10 v.H.), die im Verwaltungsgliederungsplan zwar ausgewiesen sind, die jedoch nicht ausfinanziert und dauerhaft zu bewirtschaften sind. Ob diese nicht besetzten Stellen in der langfristigen Perspektive bedarfsauslösend sind oder letztlich zur Einsparung aufgegeben werden, ist zurzeit offen.</p>
Pos. 4a + 4b:	<p>Durch Aufgabenentwicklung und Rationalisierung werden voraussichtlich im Planungszeitraum bis 2012 ca. 4 v.H. der Stellen im Verwaltungsgliederungsplan wegfallen. Dies entspricht im Ergebnis nur einer geringfügigen Veränderung des Stellenbestandes.</p>
Pos. 5	<p>Der ausgewiesene Beschäftigungsumfang beruht auf Erfahrungswerten.</p>
Pos. 6a + 6b:	<p>Bei der Ermittlung der altersbedingten Fluktuation wurde ein rechnerisches Ausscheidensalter von 63 Jahren zugrunde gelegt („Variante 63“).</p> <p>Durch Personalabgänge (6a und 6b) wird der Personalbestand jährlich bis zu ca. 5 v.H. verringert. Im gesamten Planungszeitraum bis 2012 werden bezogen auf das Ausgangsjahr ca. 18 v.H. Personen altersbedingt ausscheiden, die sonstige Fluktuation summiert sich ebenfalls auf 18 v.H. Die nicht altersbedingte Fluktuation ist bezogen auf die Vergleichsgruppe des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes der Bezirke deutlich höher ausgewiesen, bewegt sich aber mit zwischen 2 v.H. und 3 v.H. in einem realistischen Rahmen.</p>
Pos. 8a:	<p>Der Regelzugang ist die Rekrutierung von Nachwuchskräften über eine Beamtenausbildung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst</p> <p>Die Verantwortung für die Einstellung in die Ausbildung übernimmt das Personalamt. Die Planung der Einstellungszahlen basiert auf einer ergänzend durchzuführenden mittelfristigen Planung (auf der Basis einer Szenariotechnik). Die Behörden und Ämter planen ihren Nachwuchsbedarf mit einem entsprechenden zeitlichen Vorlauf für Rekrutierung und Ausbildung. Das Personalamt aggregiert die so ermittelten Einstellungszahlen und rekrutiert in entsprechendem Umfang Nachwuchskräfte. Das Personalamt und die Behörden schließen hierüber jährlich einen Kontrakt ab. Die hier dargestellten aggregierten Ergebnisse der langfristigen Planung fließen in die Entscheidung über die Ausbildungszahlen ein.</p> <p>In 2005 werden für die Gesamtverwaltung rund 60 Nachwuchskräfte für die</p>

	<p>Ausbildung im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst eingestellt (3 Studiengruppen).</p>
Pos. 8b:	<p>Die relativ hohe Rekrutierung über den internen Arbeitsmarkt korrespondiert mit der in Pos. 6b ausgewiesenen nicht altersbedingten Fluktuation.</p>
Pos. 8d:	<p>Der jeweilige zeitliche Vorlauf für die Rekrutierung der Nachwuchskräfte im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst beträgt vier Jahre. (Ausbildungsdauer drei Jahre, zeitlicher Vorlauf für die Rekrutierung ein Jahr).</p>
Pos. 9:	<p>Die hohen Personalabgänge im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst der Fachbehörden (6a und 6b) verbunden mit einer geringen Nachbesetzung der Stellen (8a bis 8c) verursachen bei dieser Prognose ab 2007 einen hohen - nicht gedeckten - Personalbedarf. Im Planungszeitraum summiert sich dieser auf 398 Volkkräfte auf (im Jahresdurchschnitt sind dies rund 50 Volkkräfte; dies entspräche ca. 2-3 Studiengruppen pro Jahr).</p> <p>Im Bereich der parallel zu betrachtenden Planungsergebnisse der Bezirksverwaltung ergeben sich für diese Plangruppe im zeitlichen Verlauf keine weiteren Effekte.</p>

Lösung Übungsaufgabe 1:

Personalabgänge	Rechtsgrundlage
Beendigung des Beamtenverhältnisses (Entlassung, Verlust der Beamtenrechte, Entfernung aus dem Dienst)	§ 30 Abs.1 LBG
Tod von Beamten	Siehe § 30 Abs.1 LBG
Eintritt in den Ruhestand wg. Alter oder Dienstunfähigkeit	§ 30 Abs.2 LBG und 37 a ff. LBG
Versetzung zu einem anderen Dienstherrn	§ 28 Abs.4 LBG
Beurlaubung von Beamten aus familienpolitischen Gründen	§ 85 a LBG
Beurlaubung von Beamten aus arbeitsmarktpolitischen Gründen	§ 78 e LBG
Altersteilzeit von Beamten	§ 78 d LBG
Beurlaubung von Beamten nach der Sonderurlaubsverordnung	Sonderurlaubsverordnung
Teilzeitbeschäftigung von Beamten	§ 78 b LBG

Personalzugänge	Rechtsgrundlagen siehe oben
Rückkehr aus den oben genannten Beurlaubungen	
Übernahme bzw. Wiedereingliederung von Beamten, die eine Ausbildung erfolgreich absolviert haben	
Beendigung der vorläufigen Dienstunfähigkeit	

Lösung Übungsaufgabe 2:

	2001	2002	2003	2004	2005	Durchschnitt	2006	2007	2008	2009	2010
Netto-Personalbedarf Posemuckel							1000	1000	1000	1000	1000
Ist-Personalbestand							10	10	10	10	10
Jährlicher Aufgabenzuwachs							10	-20	-20	-20	-40
Rationalisierung durch IKT-Einsatz							1020	990	990	990	970
Brutto-Personalbedarf							-1000	-1000	-1000	-1000	1000
Abzüglich Ist-Personalbestand							30	30	30	30	30
Ausscheiden wg. Alter u. Krankheit	36	30	24	37	23	30	60	60	60	60	60
Ausscheiden auf eigenen Wunsch	80	40	60	75	45	60	0	0	0	0	0
Ausscheiden auf Veranlassung Arbeitgeber	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10
Beurlaubung	15	5	7	13	10	10					
Rückkehr aus Beurlaubung	12	8	10	16	4	10	-10	-10	-10	-10	-10
Erwarteter Zuwachs durch Mitarbeiter in Ausbildung							-10	-8	-12	-7	-13
Netto-Personalbedarf jährlich							100	72	68	73	47
Netto-Personalbedarf 2006-2010 insgesamt						360					
Mitarbeiterzahl in 2005	1000										

Lösung Übungsaufgabe 3

Tätigkeiten Sekretärin	Erforderliche Qualifikationen	Überprüfung
Büromaterial besorgen	Kenntnis der Funktionalität und des Markts von Büromaterialien	Keine: Zu aufwendig im Verhältnis zur Bedeutung der Tätigkeit
Eingangspost verteilen und Postversand vorbereiten	Kenntnis der internen Geschäftsverteilung: Kenntnis der Versandoptionen und –kosten	Keine: Kenntnis der internen Geschäftsverteilung ist noch nicht geben. Test Postversand zu aufwendig im Verhältnis zur Bedeutung der Tätigkeit
Kundenlisten softwaregestützt nach verschiedenen Kriterien erstellen,	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit bei der Abfrage in Datenbanken	Softwaregestützter Praxistest mit Übungsaufgabe
Faxe und E-Mails an externe und interne Kunden versenden	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Umgang mit Hardware und Software	Softwaregestützter Praxistest mit Übungsaufgabe
Telefonverbindungen herstellen in deutscher und englischer Sprache	Zuverlässigkeit und Schnelligkeit beim Aufbau von Telefonverbindungen	Kommunikationsfähigkeit im Bewerbungsgespräch in beiden Sprachen testen Keine weitere Überprüfung , da die Kenntnis von Telefonverbindungen in engem Zusammenhang mit der Kenntnis des Geschäftsbereiches steht
Elektronische Dokumente mittels Textverarbeitung erstellen und formatieren	Kenntnis der Funktionalität, Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Hinblick auf die eingesetzte Software	Softwaregestützter Praxistest mit Übungsaufgabe
Eingehende Dokumente einscannen, Dokumente fotokopieren, Dokumente archivieren,	Kenntnis der Funktionalität Bedienungssicherheit und Bedienungsschnelligkeit im Umgang mit Hardware und Software	Softwaregestützter Praxistest für Einscannen und Archivieren

Kontakte und Treffen mit Kunden und Lieferanten herstellen bzw. vereinbaren in deutscher und englischer Sprache	Sprachliche Kommunikationsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit im Bewerbergespräch in beiden Sprachen testen
Besprechungen logistisch vorbereiten	Zuverlässigkeit im Abarbeiten von Check-Listen	Keine, da zu zeitaufwendig
Reisen arrangieren (Hotel buchen, Transport organisieren) in deutscher und englischer Sprache	Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Wirtschaftlichkeit der Buchungen und der Organisation	Übungsaufgabe mit Reservierung
Routinekorrespondenz erledigen in deutscher und englischer Sprache	Sprachliche Ausdrucksfähigkeit	Praxistest mit Übungsaufgabe, z.B. Termin absagen, Termin verschieben mit Begründung
Statistiken aufbereiten	Professionelle Gestaltung	Praxistest mit Übungsaufgabe, beispielsweise in Excel
Powerpoint Präsentationen aufbereiten	Professionelle Gestaltung	Softwaregestützter Praxistest mit Übungsaufgabe

Anlage 1 / Bericht zum „Kompetenzmodell“

Personalführungskompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, sind fähig, MA zu motivieren, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren und erfolgreiche Teams aufzubauen und zu steuern. Personalführungskompetenz schließt projektbezogene Führungsaufgaben ein.

- Untere Stufen: Setzen des grundlegenden Handlungsrahmens für Teams
- Mittlere Stufen: Teamdynamik in leistungsorientiertem Umfeld
- Obere Stufen: Aufbau und Entwicklung hoch motivierter, leistungsstarker und eigenverantwortlicher Teams

Stufen Indikatoren

Alarmierendes Verhalten • Setzt keinen Handlungsrahmen

- Erarbeitet keine Richtlinien
- Scheut Führungsverantwortung

1 Gibt Vorgaben

- Gibt Vorgaben oder Pläne für die MA vor, ohne auf deren Sinn und Zweck einzugehen
- Erwartet, dass MA den Vorgaben folgen

2 Erläutert Handlungsrahmen

- Gibt Hintergrundinformationen in Bezug auf Ziele
- Erklärt die Sachlage und deren Hintergründe
- Gibt Informationen und Begründungen proaktiv weiter

3 Fordert und übernimmt Anregungen und Ansichten der MA

- Ist bei der Planung und Entscheidungsfindung offen für Anregungen und Ansichten der MA
- Anregungen von MA zu
- Fördert in Bezug auf die nötigen Maßnahmen den offenen Ideen- und Meinungs austausch definierten Zielen innerhalb des Teams
- Teilt Verantwortlichkeiten gemäß den individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder zu

4 Schafft Klarheit über und Identifikation mit Zielen

- Gewinnt das Team dafür, Vorhaben und Problemstellungen mit Elan und Teamgeist anzugehen
- Schafft hohe Identifikation mit Plänen, Strategien oder Visionen durch logische Begründungen. Erklärt Gesamtzusammenhänge
- Übersetzt Ziele in eindeutige, realistische Arbeitspakete für Teammitglieder
- Lässt MA, deren Leistungen die Teamvorgaben unterstützen, die verdiente Anerkennung zukommen

5 Befähigt Team zur Übernahme von Verantwortung

- Schafft Verantwortungsbewusstsein im Team. Überträgt Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mit klar definierten Freiräumen (z.B. MA definieren Arbeitspakete eigenständig)
- Übernimmt beim Delegieren von Kompetenzen Risiken; stellt sich bei Misserfolg vor die MA und übernimmt die Verantwortung
- Lässt den Teammitgliedern die Freiheit, vereinbarte Arbeitspakete selbstständig umzusetzen, wenn nötig, Unterstützung zu liefern und zu kontrollieren

6 Inspiriert Teams zu Höchstleistungen

- Bewirkt höchste Eigenmotivation im Team
- Positioniert Führungspersönlichkeiten in seinem Team
- Motiviert Teammitglieder, eigene Ziele und Ambitionen in für das Team gewinnbringender Art und Weise einzubringen

7 Prägt Höchstleistungskultur

- Gewinnt und baut starke Führungspersönlichkeiten auf, die ihrerseits Führungskultur weitertragen und -entwickeln
- Fördert aktiv die Entwicklung einer Höchstleistungskultur

Personalentwicklungskompetenz

Allgemeine Definition

Personen, die diese Kompetenz zeigen, setzen sich gezielt für Entwicklung der Fähigkeiten anderer ein. Es motiviert sie, andere in ihrer persönlichen Entwicklung oder Karriere zu fördern.

- Untere Stufen: Ermunterung anderer, sich zu verbessern und weiterzuentwickeln
- Mittlere Stufen: Konstruktives Feedback und Identifizierung von Prioritäten hinsichtlich der weiteren Entwicklung
- Obere Stufen: Aktive und systematische Pflege und Entwicklung der MA

Stufen Indikatoren

Alarmierendes Verhalten

- **Glaubt, dass es am besten für die persönliche Entwicklung der MA ist, sie grundsätzlich nur „ins kalte Wasser zu werfen“ und dass die alleinige Verantwortung für Fehlschläge bei den MA selbst liegt**
- **Überlässt MA ihrem Schicksal**

1 Unterstellt selbstständige Entwicklung

- **Zeigt Fehler auf, ohne Hinweise auf Verbesserungen zu geben**
- **Fördert ausschließlich durch „Modell“-Funktion: „Mach es so wie ich“**

2 Unterstützt MA-Entwicklung reaktiv

- **Ist überzeugt, dass sich die MA weiterentwickeln können und wollen**
- **Äußert sich positiv über das Entwicklungspotenzial eines MA**
- **Nimmt individuelle Entwicklungswünsche auf**

3 Motiviert MA aktiv, sich zu entwickeln

- **Ermutigt MA, sich weiterzuentwickeln**
- **Erkennt und anerkennt sichtbare Fortschritte**
- **Fördert die offene Diskussion über den jeweiligen Entwicklungswunsch**

4 Fördert positionsbezogen durch verhaltens- orientiertes Feedback

- **Definiert Ziele für Verbesserungen in Bezug auf die aktuelle Position**
- **Gibt verhaltenorientiertes, konkretes, positives und kritisches Feedback (z.B. im MA-Gespräch)**

5 Fördert gezielt nach Entwicklungsschritten

- **Zeigt Bereiche auf, in denen sich MA verbessern können, sei es in Bezug auf aktuelle oder zupersonenspezifischen künftige Aufgaben**
- **Beobachtet und begleitet die individuelle Entwicklung systematisch und konstruktiv**
- **Legt dar, was für die persönliche Weiterentwicklung nötig ist**
- **Definiert Ziele für die Weiterentwicklung gemäß den Anforderungen künftiger Entwicklungsstufen**

6 Begleitet und fördert MA nach langfristigen Entwicklungsplänen

- **Betraut MA zur Erreichung spezieller Ziele mit Sonderaufgaben oder -projekten**
- **Schafft neue Möglichkeiten zu lernen und fördert die Bereitschaft, kontrollierte Risiken einzugehen**
- **Bietet die Möglichkeit, abteilungs- und sogar behördenübergreifend positiv in Erscheinung zu treten**

7 Ermöglicht außergewöhnliche Entwicklungen

- **Findet Möglichkeiten, außergewöhnliches Talent oder Potenzial substanziell und durch maß geschneiderte Programme zu fördern, indem er/sie neue Möglichkeiten schafft und Umfeldler entsprechend beeinflusst**
- **Erschließt signifikant neue Formen der Förderung**
- **Positioniert herausragende Führungskräfte**
- **Setzt sich für das strategische Karrieremanagement der MA ein, um Humankapital im öffentlichen Sektor zu erhalten und auszubauen**

7 Schafft neuartige, innovative Strukturen

- Schafft es, kulturelle, historische oder behördenspezifische Barrieren zu überwinden, innovative um Teamarbeit zwischen widerstreitenden oder sich im Konflikt befindenden Gruppierungen zu Kooperationen fördern
- Baut signifikant neue Formen der Zusammenarbeit auf