



SCHNEIDER & ZAJONTZ CONSULT GMBH

Bericht zur

Organisationsuntersuchung

bei der Gemeinde Biblis

(Kernverwaltung)

(Kreis Bergstraße)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Informationen zur Beratung	1
2. Auftrag	1
3. Beschreibung der Vorgehensweise	1
4. Beschreibung und Bewertung der Ist-Situation	3
4.1. Aufbauorganisation	3
4.2. bestehende Organisationsregelungen	8
4.3. Bereich IT/eingesetzte Fachanwendungen	10
4.3.1. Hardware	10
4.3.2. aufgabenbezogene Fachanwendungen	10
4.3.3. Dokumentenmanagementsystem	11
4.3.4. e-Rechnung	12
4.4. Aufgabenportfolio und Aufgabenstandards	12
5. Personalbedarfsabschätzung	13
5.1. zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit einer Vollzeitstelle	14
5.2. mittlere Bearbeitungszeiten	15
5.3. Ergebnis der Personalbedarfsabschätzung	16
5.3.1. Bereich allgemeine Verwaltung	17
5.3.1.1. Bereich Bürgerbüro/Empfang	17
5.3.1.2. Bereich Personalsachbearbeitung	18
5.3.2. Bereich Finanzen, Controlling, Digitalisierung	19
5.3.2.1. Bereich Kommunalsteuern	19
5.3.2.2. Kasse/Vollstreckung	19
5.3.2.3. Bereich IT	20
5.3.2.4. Versicherungen	20

5.3.3. Bereich Sicherheit und Ordnung	21
5.3.4. Bereich Bauen, Wohnen, Umwelt	21
5.3.4.1. Bereich Hoch-/Tiefbau	22
5.3.4.2. Baumkontrollen	22
5.3.5. Bereich Gebäudemanagement und Liegenschaften	22
5.3.5.1. Haushandwerker	22
5.3.5.2. Integrationskommission	23
5.4. Sonstige Hinweise	24
5.4.1. Bearbeitung von Widersprüchen	24
5.4.2. Vergabeverfahren	24
5.4.3. Abrechnung Abwassergebühren ehem. Atomkraftwerk	24
5.4.4. Bauhof	24
5.4.5. fachbereichsinterne Dienstbesprechungen	25
5.4.6. interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Personenstandswesen	25
5.4.7. Fortbildungskosten	26
6. Schlussbemerkung	27

Abkürzungsverzeichnis

APB	=	Arbeitsplatzbeschreibung
mBz	=	mittlere Bearbeitungszeit
JAM	=	Jahresarbeitsminuten
JAS	=	Jahresarbeitsstunden
MA	=	Mitarbeiter/in
TZ	=	Teilzeit
VZ	=	Vollzeit (39 Stunden/Woche)
VZÄ	=	Vollzeitäquivalent

1. Informationen zur Beratung

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

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

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

Die Beratung in Ihrem Hause hat Herr Hergen Korte durchgeführt.

2. Auftrag

Die Gemeinde Biblis hat uns mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung in der Kernverwaltung beauftragt.

Die Gemeinde strebt durch diese Untersuchung eine Optimierung bestehender Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe an. Dadurch soll die Verwaltung effektiver und effizienter arbeiten können und Verwaltungskosten möglichst optimiert werden. Gleichzeitig soll den Erwartungen, die die Bürgerinnen und Bürger an eine moderne Verwaltung stellen, besser entsprochen werden.

3. Beschreibung der Vorgehensweise

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung wurden zunächst die vorhandenen Organisationsunterlagen der Gemeinde gesichtet.

Nach der bürointernen Durchsicht und Bewertung dieser Unterlagen wurde die Ist-Situation

während zweier Ortstermine im Dezember 2022 und im Januar 2023 vor Ort aufgenommen. In diesem Rahmen haben wir zunächst eine Einführungsveranstaltung mit allen Beschäftigten, die in die Untersuchung einbezogen werden sollten, durchgeführt. Wir haben dabei einen Überblick über das Projekt und den geplanten Ablauf gegeben und bestehende Fragen beantwortet, um so eventuell bestehende Vorbehalte bei den Mitarbeitern/innen möglichst weit abzubauen.

Anschließend haben wir in einem Gespräch mit der Verwaltungsleitung/Führungsrunde noch einmal die von dort an diese Untersuchung gestellten Erwartungen dezidiert hinterfragt.

Sodann haben wir an mehreren Tagen vor Ort Einzelgespräche mit allen in die Organisationsuntersuchung einbezogenen Mitarbeitenden geführt. Dabei wurden die Ablauforganisation und die derzeitigen Stellenzuschnitte aufgenommen.

Wir haben

- die auf der jeweiligen Stelle zu erledigenden Aufgaben,
- Hemmnisse/Besonderheiten bei der Aufgabenerledigung,
- Arbeitsabläufe auf den jeweiligen Stellen,
- Schnittstellen zu anderen Stellen und
- Verbesserungsvorschlägen aus der individuellen Sicht jeder/jedes einzelnen Mitarbeitenden

erfasst.

Zur Ermittlung des derzeitigen Auslastungsgrades der einzelnen Mitarbeitenden haben wir der Gemeinde sodann Ende Januar 2023 eine umfangreiche Erhebungstabelle für die Ermittlung von Arbeitsmengen oder örtlichen Bearbeitungszeiten für bestimmte Aufgaben zur Verfügung gestellt.

Eine aus solchen „historischen“ Daten abgeleitete Personalbedarfsabschätzung ist nach unserer Erfahrung dann gut für die Prognose von zukünftigen Personalbedarfe geeignet, wenn keine gravierenden Änderungen an einer Aufgabenstellung absehbar sind.

Die Fallzahlen/Kosten wurden von den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern ermittelt, innerhalb der Verwaltung verifiziert und uns Mitte Oktober 2023 zurückgegeben. Die sich bei der Durchsicht ergebenden Fragen haben wir mit der Verwaltung bis kurz vor Weihnachten 2023 klären können.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Analyse der Organisationsunterlagen, der Aufnahme der Ist-Situation und der Personalbedarfsabschätzung haben wir dann unter Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten Vorschläge für die zukünftige Organisationsentwicklung erarbeitet. Diese Vorschläge sind Gegenstand dieses Berichts.

4. Beschreibung und Bewertung der Ist-Situation

Die Gemeinde Biblis liegt im Kreis Bergstraße. Die Gemeinde hat 9.170 Einwohner/innen (Stand: 31.12.2022)¹. Biblis liegt verkehrsgünstig zwischen den Ballungsräumen der Großstädte Mannheim und Frankfurt.

In der Verwaltung waren zum Zeitpunkt unseres Ortstermins 34 Mitarbeitende (ohne Bürgermeister) beschäftigt. Rund zwei Drittel der Stellen sind mit Teilzeitbeschäftigten besetzt. Insgesamt war die Verwaltung mit 25,75 Vollzeitäquivalenten besetzt.

4.1. Aufbauorganisation

Für die Erfassung der Aufbauorganisation stellte uns die Gemeinde zunächst ein Organigramm zur Verfügung, in dem folgende Aufbauorganisation geregelt ist:

¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Biblis> (abgerufen am 05.01.2024)



Während der Bearbeitungszeit dieses Auftrages wurde die Aufbauorganisation seitens der Gemeinde dann wie folgt fortentwickelt:



Wir halten diesen 5-gliedrigen Verwaltungsaufbau angesichts der relativ kleinen Zahl von insgesamt vorhandenen Mitarbeitern/innen für zu kleinteilig. Außerdem gibt es im Fachbereich Sicherheit und Ordnung neben der Fachbereichsleiterin nur noch eine Mitarbeitende in der Verwaltung und 3 Ordnungspolizeibeamte. Es macht aus organisatorischer Sicht keinen Sinn, dafür eine eigene Organisationseinheit zu bilden. Es gibt aus unserer Sicht auch keinen zwingenden Grund, den Ordnungsbehördenbezirk als eigenständige Organisationseinheit zu führen. Insbesondere aus der Vereinbarung der beteiligten Gemeinde Groß-Rohrheim und Biblis zur Bildung des gemeinsamen Ordnungsbehördenbezirks aus dem Jahr 2009 ist das nicht herleitbar. Außerdem gibt es zwischen den verschiedenen Fachbereichen und ihren grundsätzlichen Aufgabenstellungen zahlreiche Überschneidungen. So sind z.B. die bürgerorientierten Dienstleistungen des Bürgerbüros, die einen ordnungsrechtlichen Hintergrund haben, dem Fachbereich zentrale Steuerung und nicht dem Fachbereich Sicherheit und Ordnung zugeordnet. Die Zuständigkeit für das Standesamt (wenn auch im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit) findet sich im Baubereich wieder, gehört typischerweise aber auch eher in den ordnungsbehördlichen Kontext. Auf der anderen Seite sind rein interne Dienstleistungen, wie z.B. die IT oder die Versicherungen, die im Allgemeinen dem Bereich der zentralen Dienste zuzurechnen sind, dem Bereich Finanzen zugeordnet.

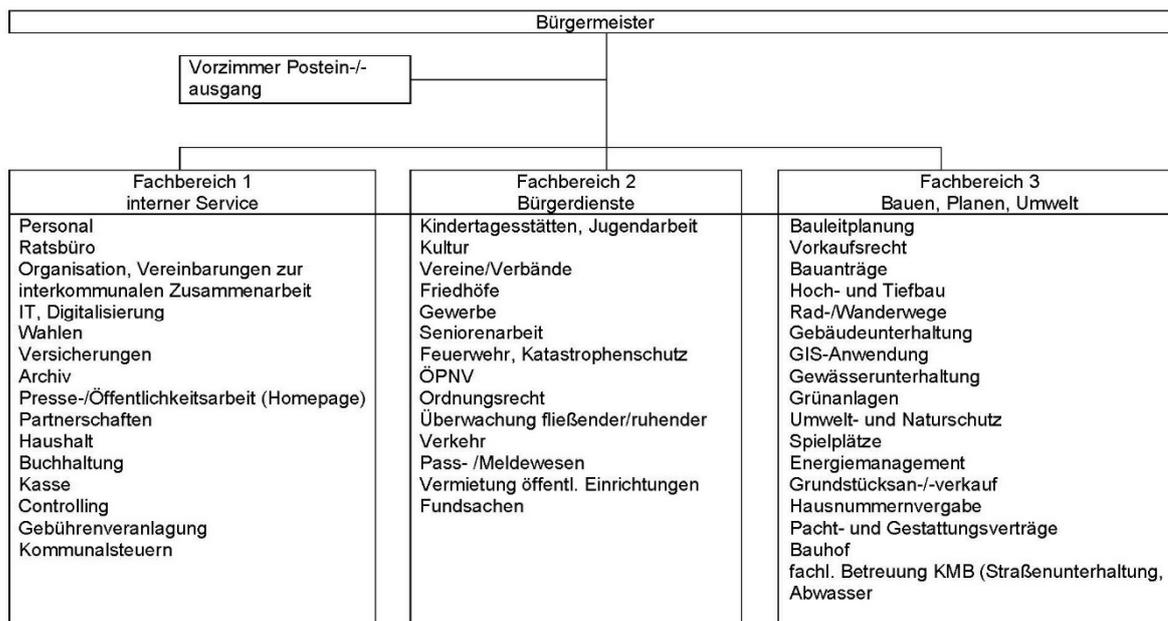
Die zahlreichen Funktionsstellen im Organigramm sind tatsächlich gar keine eigenen „Stellen“. Die zugeordneten Aufgaben werden vielmehr von den benannten Mitarbeitenden innerhalb der bestehenden Aufbauorganisation bearbeitet. Eine gesonderte Ausweisung ist damit nicht erforderlich.

Infolge dieses kleinteiligen Aufbaues finden die Leitungsrunden von Bürgermeister und Fachbereichsleitungen regelmäßig mit 6 Teilnehmern/innen statt. Angesichts der durchschnittlichen Dauer und Häufigkeit dieser Runden wird allein dafür derzeit eine Personalkapazität vom 0,34 Vollzeitäquivalenten gebunden². Wir sind der Auffassung, dass dieser Ansatz deutlich zu hoch ist.

Wir empfehlen deshalb, die Aufbauorganisation wie folgt zu verändern:

² vgl. Zeile 7 Anlage 1

Vorschlag Aufbau-Organ



Unser Ziel war es, eine personenunabhängige Organisationsstruktur zu entwickeln, die perspektivisch anzustreben ist und unabhängig von einer immer wieder stattfindenden Personalfuktuation bestehen kann. Dabei ist unser Vorschlag an den unterschiedlichen Zielrichtungen der kommunalen Leistungen orientiert. Er schafft klare Zuständigkeiten zwischen den Bereichen und bietet gleichzeitig nach außen klare Strukturen für die Bürger/innen.

Im Fachbereich Interner Service sind die Unterstützungs- und Dienstleistungsaufgaben gebündelt, die die anderen Fachbereiche für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigen, (insbesondere Bereitstellung von Personal-, Finanzressourcen und IT).

Dem Fachbereich Bürgerdienste sind alle Aufgaben mit ausgeprägter Außenwirkung für die Bürger/innen zugeordnet. Die Verwaltung agiert hier in hohem Maße als Dienstleister gegenüber den Bürgern/innen (Aufgaben der Leistungsverwaltung und Eingriffsverwaltung).

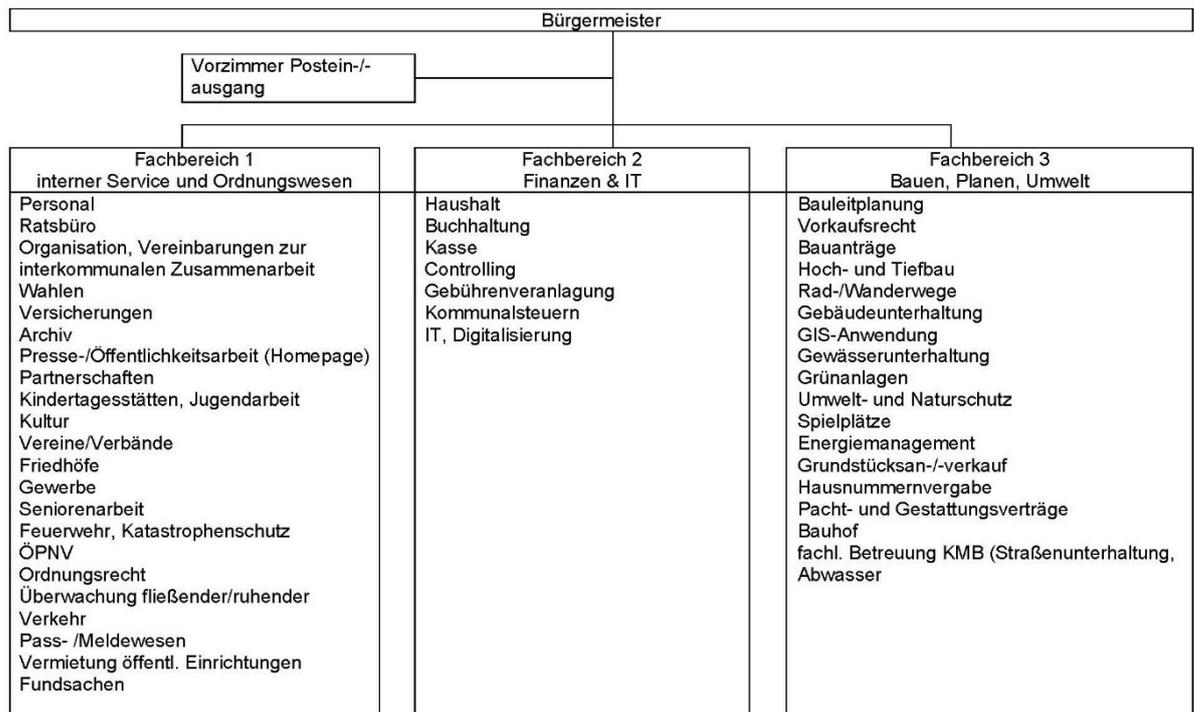
Der Fachbereich Bauen, Planen, Umwelt kümmert sich um den Erhalt und (Weiter)Entwicklung der kommunalen Infrastruktur. Dort sind die Aufgaben gebündelt, für die ein planerisches oder technisches Fachwissen erforderlich ist. Der bisherige Fachbereich Gebäudemanagement & Liegenschaften wird in diesen Fachbereich integriert.

Im Zuge der Bearbeitung wurden von der früheren Fachbereichsleitung die Sorge geäußert, dass eine so breite Aufgabenstellung nicht händelbar sei. Diese Sorgen sind unberechtigt. Der Bearbeiter kennt tatsächlich keine Kommune in der Größenordnung der Gemeinde Biblis, bei der diese Aufgaben nicht in einem Fachbereich zusammengefasst sind.

Natürlich sind wir uns bewusst, dass mit diesem Vorschlag eine erhebliche Veränderung auch und gerade bei der Aufgabenverteilung auf Fachbereichsleitungsebene verbunden sein wird. Die derzeitigen Fachbereichsleitungen haben ihre beruflichen Erfahrungen und Arbeitsbereichen/mit den Aufgabenstellungen gemacht, wie sie gerade eingesetzt sind. Wir gehen deshalb davon aus, diese sehr weitgehende Veränderung der Aufbauorganisation erst möglich werden würde, wenn es ohnehin Änderungen auf der Fachbereichsleitungsebene geben würde. Bis dahin wird diese Umstellung kaum umsetzbar sein. Wir sind aber der Auffassung, dass die Gemeinde Biblis mit dieser Aufbauorganisation sowohl die externe Bürger- und Kundensicht auf die Verwaltung als Ganzes als auch die interne Verwaltungssteuerungssicht bestmöglich miteinander verbindet. Es gäbe keine Überschneidungen hinsichtlich der Fachlichkeit der Aufgabenzuweisungen mehr und die Leitungsrunden könnten deutlich verkleinert werden.

Für den Fall, dass man vor Ort unsere Einschätzung zur Umsetzbar dieses weitreichenden Vorschlags teilen sollte, schlagen wir als ersten Schritt folgende „kleinere“ Lösung vor:

Vorschlag Aufbau-Orga



Diese Lösung hätte aus unserer Sicht den Nachteil, dass der Gedanke der nach außen gerichteten Dienstleistungsorientierung mit der eher nach innen gerichteten Sicht auf die internen Dienstleistungen (Personal usw.) im Fachbereich 1 kollidiert. Das würde dann besondere Anforderungen an die dortige Fachbereichsleitung stellen. Es gäbe aber immer noch die oben beschriebenen Verbesserungen hinsichtlich der deutlich geringeren Personalbindung in Leitungsbesprechungen.

4.2. bestehende Organisationsregelungen

Uns wurden die folgenden internen Organisationsregelungen zur Verfügung gestellt:

- a) eine Dienstanweisung über Handvorschüsse der gemeindeeigenen Kindertagesstätten
- b) eine Dienstanweisung über die Vergabe von Lieferungen, Leistungen und Bauleistungen
- c) eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat über die Nutzung von Internet-Diensten
- d) eine Dienstanweisung für die Gemeindegasse
- e) eine Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung und

- f) eine Dienstvereinbarung über flexible Arbeitszeiten

zur Verfügung gestellt.

Eine Durchsicht dieser Unterlagen hat aus unserer Sicht keinen **dringenden** Handlungsbedarf ergeben.

Zu der Dienstanweisung über die Handvorschüsse in den Kindertagesstätten ist uns nur aufgefallen, dass dort 2 verschiedene Handvorschüsse je Kita geregelt sind. Warum das so ist, konnten uns niemand erklären. Wir empfehlen eine Zusammenfassung.

Zu der Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit erlauben wir uns den Hinweis, dass dort nur eine Rahmenzeit geregelt ist, in der die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitsleistung erbringen können. Es gibt keine verbindliche Festlegung einer verpflichtenden Anwesenheitszeit. Das führt in der Praxis dazu, dass zu den Öffnungszeiten des Rathauses des Öfteren in den verschiedenen Fachabteilungen keine Ansprechpartner/innen zur Verfügung stehen und es formell keine Handhabe gibt, um die Mitarbeitenden zur Anwesenheit während der Öffnungszeiten zu verpflichten.

Zu der Dienstanweisung über die leistungsorientierte Bezahlung erlauben wir uns den Hinweis, dass die dort geregelte systematische Leistungsbewertung nach unserer allgemeinen Erfahrung die Tendenz mit sich bringt, dass die Mitarbeiter/innen nach einigen Jahren nur noch überdurchschnittlich gut bewertet werden. Wir bevorzugen insofern die Arbeit mit Zielvereinbarungen. Das bedingt allerdings den Mut der Handelnden, einmal überhaupt klare und eindeutige Ziele zu vereinbaren und dann auch ggfls. einmal die Nichterreicherung eines Zieles festzustellen.

Über die bestehenden Regelungen hinaus empfehlen wir

- eine allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung zu erarbeiten
Darin wäre die Organisation, der Dienstbetrieb, den Geschäftsgang und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung zu regeln.
- einen Geschäftsverteilungsplan zu erarbeiten
Geschäftsverteilungspläne regeln die funktionelle Zuständigkeit in der Verwaltung,

d.h. welche/r Sachbearbeiter/in für eine Aufgabe konkret zuständig ist. Neben der damit geschaffenen Klarheit ist er auch ein Instrument, dass beim Onboarding neuer Mitarbeiter/innen wichtige Hilfestellungen liefern kann.

- die Erarbeitung einer Regelung zum mobilen Arbeiten (Homeoffice)

So ein Angebot gehört aus unserer Sicht heute zu einem modernen Arbeitsumfeld dazu.

- eine Dienstweisung für Spielplatzkontrollen und eine Anweisung für Baumkontrollen zu erarbeiten.

Diese Regelungen beugen dem Haftungsrisiko des sog. „Organisationsverschuldens“ vor.

Für die Spielplatzkontrollen wissen wir aus der Aufnahme von Arbeitsplatzbeschreibungen für die Bauhofmitarbeitenden, dass es diese Kontrollen gibt. Für die Baumkontrollen gehen wir aufgrund der uns im Rahmen der Arbeitsmengenerhebung gemeldeten Fallzahlen³ davon aus, dass diese bestenfalls anlassbezogen stattfinden.

In diesem Kontext empfehlen wir auch, die Vertragsgrundlage mit KMB hinsichtlich der Straßenunterhaltung dahingehend zu prüfen, ob dort eine Regelung zur regelmäßigen Straßenkontrolle besteht, da das Haftungsrisiko für den Straßenzustand grundsätzlich eben beim Träger der Straßenbaulast liegt. Wenn KMB **nicht** für die Straßenzustandskontrollen zuständig sein sollte, sollte die Gemeinde auch hierfür eine entsprechende Dienstweisung erarbeiten und die Aufgabe einem/einer Mitarbeiterin auch tatsächlich zuweisen.

4.3. Bereich IT/ingesetzte Fachanwendungen

4.3.1. Hardware

Generell ist die IT-Hardwareausstattung der Verwaltung nach unserer Einschätzung zeitgemäß.

4.3.2. aufgabenbezogene Fachanwendungen

Die eingesetzten Fachverfahren sind marktgängig und gut geeignet, die Aufgabenerle-

³ vgl. Zeile 555 der Anlage 1

digung zu unterstützen. Es fehlen aus unserer Sicht keine wichtigen Fachanwendungen.

4.3.3. Dokumentenmanagementsystem

Was allerdings zum Zeitpunkt unseres Ortstermins fehlte, war ein Dokumentenmanagementsystem. Ein solches Verfahren ist in Zeiten gewollter (und notwendiger) Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen eine unumgängliche Notwendigkeit. Es macht ja keinen Sinn, eine Verwaltungsdienstleistung digital abzuwickeln und den Vorgang analog zu dokumentieren.

Bei der Einführung eines solchen Verfahrens sind die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Aktenführung zu beachten. Danach ist die öffentliche Verwaltung verpflichtet,

- überhaupt Akten zu führen (Gebot der Aktenmäßigkeit),
- alle wesentlichen Verfahrenshandlungen vollständig und nachvollziehbar abzubilden (Gebot der Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit) und
- diese wahrheitsgemäß aktenkundig zu machen (Gebot der wahrheitsgetreuen Aktenführung).

Umgekehrt folgen aus diesen Pflichten das grundsätzliche Verbot der nachträglichen Entfernung und Verfälschung von rechtmäßig erlangten Erkenntnissen und Unterlagen aus den Akten (Sicherheit von Authentizität und Integrität) sowie das Gebot, den Aktenbestand langfristig zu sichern.

Wegen dieser langfristigen Sicherung ist z.B. eine Speicherung in Netzlaufwerken, E-Mail-Systemen, SharePoints oder Trouble-Ticket-Systemen nicht ausreichend. Dieses Risiko nicht ordnungsgemäßer Aktenführung wird noch dadurch erhöht, dass viele heute in einer Kommunalverwaltung eingesetzten Fachanwendungen selbst revisionssichere Ablagemöglichkeiten für die in der Fachanwendung verarbeiteten Informationen bieten. Es besteht damit die Gefahr der Zersplitterung der Aktenführung. Eine nicht ordnungsgemäße Aktenführung verhindert jedoch einen rechtsstaatlichen Verwaltungsvollzug und eine Rechtskontrolle durch Gerichte sowie Aufsichtsbehörden.

Wir empfehlen, die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems zügig voranzutreiben und mit entsprechenden Regelungen zur Verbindlichkeit dieses Ablageverfahrens in der oben angesprochenen Dienst- und Geschäftsanweisung zu begleiten. Es muss sichergestellt werden, dass die digitale Ablage von allen Mitarbeitenden als führendes System benutzt wird. Das ist die Ablage/Akte, die vollständig sein muss.

Bei der Auswahl eines Dokumentenmanagementverfahrens ist darauf zu achten, dass es ein führendes System gibt, in das die Informationen aus den verschiedenen Fachanwendungen integriert werden können.

4.3.4. e-Rechnung

Ein digitaler Rechnungseingang ist zwar in der Verwaltung schon vorhanden. Weiter empfehlen wir, die Möglichkeiten der e-Rechnung aktiver zu nutzen. Bei Eingangsrechnungen könnte die Verwaltung so von derzeit oft noch notwendigen Datenerfassungen bei eingehenden analogen Rechnungen absehen. Der Nutzen würde noch gesteigert, wenn die Verwaltung bei den Auftragnehmern, die regelmäßig beauftragt werden, die e-Rechnungsstellung bewerben bzw. zum Vergabekriterium machen würde. Zudem sollten für Ausgangsrechnungen die Zustellungsvorschriften des Landes geprüft werden, inwieweit auch eigene ausgehende Rechnungen und Gebühren-/Steuerbescheide als e-Rechnung versandt werden können. Dadurch ließen sich Porto-, Druck- und Papierkosten minimieren.

4.4. Aufgabenportfolio und Aufgabenstandards

Bei den Interviews haben wir unser Hauptaugenmerk auf die nachstehenden Faktoren gelegt:

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

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

An Besonderheiten sind uns nur die Förderung der E-Lastenfahräder, die Förderung von Stecker-Solaranlagen und der Jugendbeirat aufgefallen.

Für die Förderung der E-Lastenfahräder gehen wir von einem Personalbedarf in Höhe von weniger als 1% einer Vollzeitstelle und für die Stecker-Solaranlagen von einem Personalbedarf in Höhe von rd. 3% einer Vollzeitstelle aus.⁴ Der Jugendbeirat verursacht in der bisherigen Form der Aufgabenwahrnehmung einen Bedarf von rd. 3% einer Vollzeitstelle.⁵ Das sind noch Zeitbedarfe, die nicht wirklich ins Gewicht fallen und insofern aus unserer Sicht nicht hinterfragt werden müssen.

Bei den „normalen“ Aufgaben war auffällig, dass sie aus unserer Sicht des Öfteren nicht nach fachlicher Zuständigkeit auf die Fachbereiche zugeordnet sind, sondern nach persönlicher Qualifikation einzelner Mitarbeiter/innen. So sind z.B. das digitale Mitteilungsblatt und die Homepagepflege der IT-Stelle zugeordnet, obwohl das eigentlich Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind, die wiederum einer anderen Stelle zugeordnet ist. Wir empfehlen bei der Aufgabenverteilung in Zukunft eher die Fachlichkeit in den Vordergrund zu stellen, zumal es gerade bei diesem Beispiel nicht so ist, als dass dafür eine ausgewiesene IT-Expertise erforderlich wäre.

Für diese Aufgaben sind uns im Rahmen der Interviews und der Erhebung keine besonderen örtlich definierten Qualitätsstandards für die Aufgabenerledigung bekannt geworden. Insofern konnten wir bei der Personalbedarfsabschätzung unsere normalen mittleren Bearbeitungszeiten zu Grunde legen.

5. Personalbedarfsabschätzung

Für die Personalbedarfsbemessung ist zunächst der Soll-Personalbedarf zu ermitteln. Der ist dann mit dem Ist-Bestand zu vergleichen. Das Datenmaterial aus Stellenanalysen, Fallzah-

⁴ vgl. Zeilen 181 und 564 der Anlage 1

⁵ vgl. Zeilen 160 – 163 der Anlage 1

lenerhebung und die im Folgenden beschriebenen Grundannahmen zur Arbeitszeit einer Vollzeitstelle fließen in unsere Personalbedarfsabschätzung ein.

Basis jeder Personalbedarfsabschätzung sind dabei die zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit einer Vollzeitstelle und die mittleren Bearbeitungszeiten der zu erledigenden Aufgaben.

5.1. zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit einer Vollzeitstelle

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

Die Richtzahl für Beschäftigte im Verwaltungsbereich beträgt damit – umgerechnet auf eine Wochenarbeitszeit von 39 Stunden – dann noch 1590 Jahresarbeitsstunden.

Um die Verwendbarkeit dieses Wertes im Rahmen unserer Untersuchung möglichst weit zu verifizieren, haben wir die in der Gemeinde in den letzten Jahren durchschnittlich je Mitarbeiter/in angefallenen Krankheitstage erheben lassen. Dieser örtliche Wert liegt mit durchschnittlich 18,33 Tagen⁶ oberhalb der 14,72 Tage, die im von uns verwendeten Bezugswert berücksichtigt sind. Nach Aussagen der Verwaltungsleitung sind hierfür einzelne Sonderfälle (Langzeiterkrankungen) verantwortlich, die außerhalb der Sphäre des Arbeitgebers liegen. Wir haben trotz dieses örtlich höheren Wertes den „normalen“ Wert für unsere Personalbedarfseinschätzung verwendet, weil alles andere den Ausnahmefall zum Regelfall erklären würde.⁷

Hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Jahresarbeitszeit einer Vollzeitstelle empfehlen wir, bei der Stellenbemessung außerdem noch sogenannte „Rüstzeiten“ zu berücksichtigen.

Rüstzeiten sind u.a.

- Zeiten für die tägliche Herrichtung des Arbeitsplatzes
- Hoch- und Runterfahren von Rechnern

⁶ vgl. Zeile 180 der Anlage 1

⁷ Zur Vollständigkeit haben wir den Personalbedarf probeweise auch einmal mit der geringeren Jahresarbeitszeit berechnet. Das Personalbedarf fiele dabei um noch einmal rd. 0,28 VZÄ höher aus.

- Materialbeschaffung für den Arbeitsplatz
- Teilnahme an Personalversammlungen und Betriebsausflügen
- Private Gespräche mit dem Personalrat, Personalabteilung und/oder mit Kollegen/Vorgesetzten

Wir legen üblicherweise Rüstzeiten von 10 % zu Grunde. Die oben genannte Richtzahl haben wir noch einmal um diesen Ansatz gekürzt.

Damit haben wir unseren weiteren Berechnungen damit eine Normalarbeitszeit in Höhe von

$$1.590 \text{ JAS} - 10 \% = 1.431 \text{ JAS}$$

zu Grunde gelegt.

5.2. mittlere Bearbeitungszeiten

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

Dabei ist grundlegend zu unterscheiden in

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

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

- Stellen, für die keine oder nur wenige Fallzahlen vorliegen

Hier gibt es allgemeine Empfehlungen verschiedener Organisationen für die Besetzung solcher Stellen. Dort wo das notwendig war, haben wir solche Empfehlungen aufgegriffen und auf die Größenklasse der Gemeinde Biblis umgerechnet.

- Letztendlich muss in einigen wenigen Bereichen auf die Angaben der Mitarbeiter und der Verwaltungsspitze zurückgegriffen werden, wenn weitere Anhaltspunkte (Fallzahlen) nicht gegeben sind. Dadurch werden die Aussagen zum Stellenbedarf aber nicht verfälscht. In einem akzeptablen Rahmen wird damit den örtlichen Bedürfnissen und Anforderungen Rechnung getragen.

Den Personalbedarf für die Umsetzung von Bauunterhaltungs- und -investitionsmaßnahmen haben wir nach der sog „HOAI-Methode“ ermittelt. Dabei handelt es sich um eine sogenannte indirekte Personalbemessung. Es wird unterstellt, dass Architekten- bzw. Ingenieurbüros über die Honorare nicht nur die eingesetzten Personalkosten, sondern auch die Kosten für Steuern und Unternehmergehalt erwirtschaften. Der Satz für Steuern und Unternehmergehalt wird dann mit einem Erfahrungswert in Prozent des Honorarsatzes beziffert und das Gesamthonorar entsprechend für die weitere Betrachtung gekürzt. Der verbleibende Teil stellt die Personalkosten in einem Architekten- bzw. Ingenieurbüro dar.

Im nächsten Schritt wird ein Zuschlag für die Abgeltung des Aufwandes für sogenannte „behördentypischen Aufgaben“, die nicht in den Leistungsbildern der HOAI abgebildet sind, in die Berechnung eingestellt.

Damit liegt dann ein Vergleichshonorar vor, welches wiederum in Relation zu den durchschnittlichen Personalkosten einer Vollzeitstelle im Ingenieurbereich gesetzt wird. Im Ergebnis ergeben sich damit die anzuerkennenden Vollzeitäquivalente.

5.3. Gesamtergebnis der Personalbedarfsabschätzung

Die uns gemeldeten Arbeitsmengen und die daraus resultierenden Arbeitszeitbedarfe ergeben sich im Detail aus der Anlage 1.

Für die Erledigung der dortigen Aufgaben haben wir einen Soll-Bedarf in Höhe von rd. 31,68 Vollzeitäquivalenten ermittelt.

Dem standen zum Zeitpunkt der Interviews 25,75 Vollzeitäquivalente gegenüber. Rechnerisch ergibt sich damit ein zusätzlicher Personalbedarf in Höhe von rd. 6 Stellen.

Wir haben die Anlage 1 dann noch hinsichtlich der einzelnen **derzeitigen** Fachbereiche ausgewertet. Dabei ergab sich folgendes Bild:

5.3.1. Bereich allgemeine Verwaltung

In diesem Bereich stehen derzeit 9,88 Vollzeitäquivalente zur Verfügung. Aufgrund der uns gemeldeten Daten gehen wir jedoch von einem Bedarf in Höhe von 7,42 Vollzeitäquivalenten aus.⁸ Dieser Überhang verteilt sich auf das Bürgerbüro und verschiedene andere Arbeitsbereiche. Allein das Bürgerbüro macht allerdings schon mehr als eine Vollzeitstelle aus.

Zu einzelnen Aufgaben in diesem Bereich erlauben wir uns die folgenden Hinweise:

5.3.1.1. Bereich Bürgerbüro/Empfang

Aus unserer Sicht bestehen hier auffällige Differenzen zwischen Ist und Soll.

Für diesen Bereich haben wir einen Bedarf in Höhe von insgesamt 2,414 Vollzeitäquivalenten ermittelt.

Dabei haben wir

- a) den Bedarf für die klassische Bürgerbüroaufgaben mit 1,648 VZÄ⁹,
- b) die Besetzung des Empfangs mit den 19 Stunden wöchentliche Öffnungszeit zzgl. 0,5 Stunden täglich für Vor- und Nacharbeiten mit 0,763 VZÄ¹⁰ und
- c) einen nicht genau zu definierenden Bedarf für die Bearbeitung von gewerberechtlichen Anzeigen (der Bedarf liegt bei insgesamt

⁸ vgl. Zeilen mit dem Eintrag HA der Anlage 1

⁹ vgl. Zeilen 349 – 403 Anlage 1 (es handelt sich um einen einwohnerzahlenbezogenen Benchmarkwert)

¹⁰ vgl. Zeile 44 der Anlage 1

rd. 6% einer Vollzeitstelle¹¹; wir haben pauschaliert davon die Hälfte hier berücksichtigt) 0,003 VZÄ

berücksichtigt.

Diesem Bedarf standen zum Zeitpunkt der Interviews 3,692 Vollzeitäquivalente im Ist gegenüber. Dieser Bereich ist damit aus unserer Sicht deutlich überbesetzt. Wir empfehlen Umsetzungen in Höhe von 1 Vollzeitstelle in andere Verwaltungsbereiche, da die Verwaltung insgesamt unterbesetzt ist.

Weiter wurde uns von den Mitarbeitern/innen in diesem Bereich berichtet, dass Briefwahanträge ausschließlich von 2 Mitarbeitenden bearbeitet werden. Diese Aufgabe ist aus unserer Sicht nicht so schwer, als dass dafür ein besonderes Spezialwissen erforderlich wäre. Wir empfehlen, diese Aufgabe in Zukunft von allen Mitarbeitenden im Bürgerbüro erledigen zu lassen.

Außerdem empfehlen wir, die straßenbehördlichen und die Tätigkeiten im Zusammenhang mit Gewerbeanzeigen aus diesem Bereich zu verlagern.

5.3.1.2. Bereich Personalsachbearbeitung

Wir gehen von einem Bedarf in Höhe 1,52 Vollzeitäquivalenten aus.¹² Aktuell sind dort allerdings 1,769 Vollzeitäquivalente eingesetzt. Allein schon aufgrund dieses Überhangs empfehlen wir, die Bearbeitung von Reisekostenanträgen, die derzeit im Bereich Finanzen erfolgt, in den Personalbereich zu verlagern. Es handelt sich dabei ohnehin um eine typische Personalsachbearbeitungsaufgabe.

Weiter wurde uns mitgeteilt, dass sämtliche Einstellungen im Gemeindevorstand beschlossen werden müssen und von der in § 73 HGO vorgesehenen Übertragungsbefugnis kein Gebrauch gemacht wurde. Wir empfehlen, die Einstellungsentscheidungen für reine Sachbearbeitungsstellen, die keine

¹¹ vgl. Zeilen 320 – 330 der Anlage 1

¹² vgl. Zeilen 178 – 181 und 188 der Anlage 1

Berührungen mit dem Kollegialorgan Gemeindevertretung haben, und für zeitlich befristete Einstellungen auf den Bürgermeister zu übertragen. Gerade in Zeiten steigender Personalfuktuation kann das deutlich zur Beschleunigung von Einstellungsverfahren beitragen.

5.3.2. Bereich Finanzen, Controlling Digitalisierung

In diesem Bereich stehen aktuell rd. 5,53 Vollzeitäquivalente zur Verfügung. Aufgrund der uns gemeldeten Daten gehen wir jedoch von einem Bedarf in Höhe von 9,62 Vollzeitäquivalenten aus.¹³

Dieser Wert ist durch die aus unserer Sicht anzustrebende Stellenerhöhung sogar noch leicht zu erhöhen, weil bei der Stelle der Fachbereichsleitung bisher nur der Leitungsanteil für 5 unterstellte Mitarbeitende berücksichtigt ist.¹⁴ Dieser Leitungsanteil ist um einen Anteil von 0,03 – 0,05 VZÄ je zusätzlich unterstelltem Mitarbeiter/in zu erhöhen, in der Differenz von Ist zu Soll also um mindestens 5 Mitarbeitende. Im Ergebnis wird der Bedarf in diesem Bereich also bei insgesamt rd. 9,77 Vollzeitäquivalenten liegen.

Zu einzelnen Aufgaben in diesem Bereich erlauben wir uns die folgenden Hinweise:

5.3.2.1. Bereich Kommunalsteuern

Hier gibt es aus unserer Sicht große Differenzen zwischen Ist und Soll.

Nach unserer Kenntnis ist dort derzeit nur eine Halbtagsstelle vorhanden.

Wir gehen jedoch von einem Bedarf in Höhe von 1,11 Vollzeitäquivalenten aus.¹⁵

5.3.2.2. Kasse/Vollstreckung

Eine gravierende Unterbesetzung besteht aus unserer Sicht auch im Kassen-

¹³ Zeilen mit dem Eintrag FIA der Anlage 1

¹⁴ vgl. Zeile 23 der Anlage 1

¹⁵ vgl. Zeilen 229 – 242 der Anlage 1; bei dem Benchmarkwert handelt es sich um eine einwohnerzahlbezogene Größe

bereich. Vorhanden ist dort derzeit nur eine Stelle mit 0,77 Vollzeitäquivalenten. Nötig sind aus unserer Sicht jedoch 2,02 Vollzeitäquivalente¹⁶, wobei sich auch dieser Wert aus einem einwohnerzahlbezogenen Benchmark ableitet.

5.3.2.3. Bereich IT

Auch hier besteht aus unserer Sicht ein deutlicher Personalbedarf. Planmäßig stehen in diesem Bereich 2 Vollzeitstellen zur Verfügung. Zum Zeitpunkt unserer Aufnahme vor Ort war aber nur 1 Vollzeitstelle vorhanden (eine Stelle war aus internen Gründen für die Dauer bis zum Dienstzeitende des Stelleninhabenden in den Bereich allgemeine Verwaltung verschoben und wurde wohl mittlerweile wieder an den Bereich IT „zurückgegeben“). Aus unserer Sicht sind in diesem Arbeitsbereich rd. 2,44 Vollzeitäquivalente erforderlich.¹⁷ Für diesen Bereich regen wir, wie weiter oben schon angesprochen, außerdem an, die Bearbeitung des digitalen Mitteilungsblattes und die Homepagepflege¹⁸ (beides ist in dem eben genannten Bedarf für die IT noch gar nicht berücksichtigt) in den Bereich der allgemeinen Verwaltung (nach unserem Organisationsvorschlag Fachbereich 1) zu verlagern. Ausreichende Personalkapazitäten wären dort vorhanden.

5.3.2.4. Versicherungen

Wir regen auch an, die Zuordnung der Versicherungsangelegenheiten neu zu überdenken. Zar sind nach den uns gemeldeten Zahlen dafür nur rd. 0,05 Vollzeitäquivalente erforderlich. Fachlich haben diese Aufgaben aber aus unserer Sicht eher wenig mit dem Finanzbereich zu tun. Es handelt sich um eine Querschnittsaufgabe für die gesamte Verwaltung und sollte nach unserer Ansicht dem Fachbereich allgemeine Verwaltung zugeordnet werden, zumal dort ohnehin Personalkapazitäten bestehen.

¹⁶ vgl. Zeile 218 der Anlage 1

¹⁷ vgl. Zeilen 168 - 174

¹⁸ insgesamt rd. 0,22 VZÄ (vgl. Zeilen 54 + 63 der Anlage 1)

5.3.3. Bereich Sicherheit und Ordnung

In diesem Bereich stehen aktuell insgesamt 4,7692 Vollzeitäquivalente zur Verfügung. Dabei ist zu beachten, dass ein Vollzeitstelle von einem Beschäftigten der anderen am Ordnungsbehördenbezirk beteiligten Gemeinde angeordnet ist und nicht im Stellenplan der Gemeinde Biblis geführt wird. Aus den uns gemeldeten Daten ergibt sich ein Bedarf in Höhe von rd. 4,44 Vollzeitäquivalenten.¹⁹

Im Vorgriff auf alle weiteren Überlegungen ist hier aus unserer Sicht aber zunächst zu berücksichtigen, dass 3 Vollzeitäquivalente davon sowohl im Ist als auch im Soll für den Bereich der Kommunalpolizei, also den ordnungsbehördlichen Außendienst, vorgehalten werden. Damit stehen für die eigentlichen Verwaltungsaufgaben in diesem Bereich also nur noch rd. 1,77 Vollzeitäquivalente zur Verfügung. Benötigt werden für die Verwaltungsaufgaben nach derzeitigem Stand 1,44 Vollzeitäquivalente.

Diese vermeintliche Überdeckung des Personalbedarfs ist aus unserer Sicht zumindest kurzfristig kein Problem.

In diesem Bereich besteht nämlich das Problem, dass die Leitungsstelle lange Zeit unbesetzt war und die Stelleninhabende während der Laufzeit unserer Untersuchung ganz aus dem Dienst bei der Gemeinde ausgeschieden ist. Insofern musste die Arbeit in der Verwaltung durch die einzige noch vorhandene Innendienststelle und die teilweise Umwidmung einer Außendienststelle aufgefangen werden. Wenn man dann noch berücksichtigt, dass die Arbeitsmenge des Innendienstes im Wesentlichen durch die Aktivitäten im Außendienst definiert wird und die Hinweise aus dem Außendienst auf nicht ordnungsgemäße Zustände voraussichtlich steigen müssten, wenn der teilweise derzeit abgezogene Mitarbeitende wieder vermehrt im Außendienst eingesetzt wird, dann gehen wir von einer angemessenen Auslastung des Innendienstes aus.

Wir erlauben uns noch einmal den Hinweis, dass wir weiter oben ohnehin vorgeschlagen haben, diesen Bereich als eigene Organisationseinheit aufzulösen.

5.3.4. Bereich Bauen, Wohnen, Umwelt

In diesem Bereich stehen aktuell 2,92 Vollzeitäquivalente zur Verfügung. Aufgrund

¹⁹ Zeilen mit dem Eintrag OA der Anlage 1

der uns gemeldeten Daten gehen wir jedoch von einem Bedarf in Höhe von 5,43 Vollzeitäquivalenten aus.²⁰

Auch hier ist dieser Wert durch die anzustrebende Stellenerhöhung sogar noch leicht zu erhöhen, weil bei der Stelle der Fachbereichsleitung bisher nur der Leitungsanteil für 3 unterstellte Mitarbeitende berücksichtigt ist.²¹ Aufgrund der mindestens 3 zusätzlichen Mitarbeitenden wird der Bedarf in diesem Bereich also bei insgesamt rd. 5,5 Vollzeitäquivalenten liegen.

Zu einzelnen Aufgaben in diesem Bereich erlauben wir uns die folgenden Hinweise:

5.3.4.1. Bereich Hoch-/Tiefbau

Wir empfehlen, in diesem Bereich dringend mehrere Stellen mit technischer Kompetenz (Bauingenieure, Techniker) zu schaffen. Ausweislich der uns gemeldeten Kosten für die verschiedenen Baumaßnahmen besteht allein dafür ein Bedarf in Höhe von rd. 4,5 Vollzeitäquivalenten.

5.3.4.2. Baumkontrollen

Wir verweisen auf die uns gemeldete geringe Zahl der Baumkontrollen, aus der wir schließen, dass diese Kontrollen eben nicht, wie es haftungsrechtlich eigentlich notwendig wäre, in einem regelmäßigen Turnus stattfinden.

Sollte sich die Gemeinde entschließen, sich dieser Aufgabe stärker als bisher anzunehmen, entstände dafür ein zusätzlicher Personalbedarf, den wir bisher nicht berücksichtigt haben. Für die Personalplanung erlauben wir uns den Hinweis, dass wir für die Regelkontrolle einen Zeiteinsatz in Höhe von 15 Min/Baum kalkulieren würden.

5.3.5. Bereich Gebäudemanagement und Liegenschaften

In diesem Bereich stehen für die Verwaltungsaufgaben derzeit 2,73 Vollzeitäquiva-

²⁰ Zeilen mit dem Eintrag BA der Anlage 1

²¹ vgl. Zeile 19 der Anlage 1

lente zur Verfügung. Aufgrund der uns gemeldeten Daten gehen wir von einem Bedarf in Höhe von 1,71 Vollzeitäquivalenten aus.²²

Wir regen ja weiter oben ohnehin an, diesen Bereich nicht zuletzt aufgrund der bestehenden Probleme bei der Besetzung der Leitungsstelle in den Fachbereich Bauen, Planen, Umwelt zu integrieren. Insofern könnte die eine überzählige Stelle in den Bereich Hoch-/Tiefbau zurückgeführt werden.

Zu einzelnen Aufgaben in diesem Bereich erlauben wir uns die folgenden Hinweise:

5.3.5.1. Haushandwerker

Die Haushandwerker erhalten morgens ihre Arbeitsaufträge, eine Dokumentation der zur Erledigung aufgewendeten Zeiten gibt es nicht. Eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der eigenen Mitarbeiter ist damit nicht möglich.

Wir empfehlen, eine entsprechende Dokumentation einzuführen. Dafür können ganz einfache „Auftragszettel“ erstellt werden, auf denen die aufgewendete Zeit und das verwendete Material vermerkt werden. Damit könnten die Kosten dann im Zuge einer internen Leistungsverrechnung auch auf die entsprechenden Produkte verrechnet werden. Dieses Vorgehen entspricht im Grunde den Arbeitsnachweisen, die in jedem Handwerksbetrieb üblich sind.

5.3.5.2. Integrationskommission

Die Arbeiten für die Integrationskommission (0,07 VZÄ)²³ sollten aus unserer Sicht in den Bereich der zentralen Verwaltung überführt werden, da sie nach unserer Einschätzung keinen sachlichen Bezug zum Gebäudemanagement haben.

²² Zeile mit dem Eintrag der GM der Anlage 1

²³ vgl. Zeilen 149 – 152 der Anlage 1

5.4. sonstige Hinweise

Hinsichtlich einzelner Aufgaben erlauben wir uns die folgenden Anregungen:

5.4.1. Bearbeitung von Widersprüchen

Die Bearbeitung von Widersprüchen sollte den Fachbereichsleitungen übertragen werden. Zum einen sichert das eine interne Kontrolle des Verwaltungshandelns und zum anderen gehen wir davon aus, dass es auch nicht so viele Widersprüche gibt, als dass das von den Fachbereichsleitungen nicht erledigt werden könnte. Außerdem könnte die Bearbeitung auf Sachbearbeitungsebene dort u.U. zu Höhergruppierungsansprüchen führen, die so vermieden werden können.

5.4.2. Vergabeverfahren

Bisher wickelt jede/r Sachbearbeiter/in die Vergaben seines/ihres Aufgabengebietes für sich ab. Da solche Vergaben aber eben auch nicht das tägliche Geschäft sind, führt das aus unserer Sicht zu einer gewissen Rechtsunsicherheit. Wir empfehlen deshalb die Einrichtung einer zentralen Vergabestelle. Die Stelle kann aus dem ohnehin festgestellten zusätzlichen Personalbedarf besetzt werden, weil die Arbeiten selbst in der Bemessung berücksichtigt sind.

5.4.3. Abrechnung Abwassergebühren ehem. Atomkraftwerk

Diese Abrechnung findet nach unseren Informationen aus den Stelleinterviews im Baubereich statt, alle anderen Abwassergebühren werden jedoch auf einer Stelle im Finanzbereich abgewickelt. Wir sehen in dieser Trennung keinen Sinn und empfehlen auch diese Gebührenabrechnung in den Finanzbereich zu verlegen.

5.4.4. Bauhof

Derzeit ist es wohl so, dass Arbeitsaufträge aus der Verwaltung an verschiedene Mailadressen auf dem Bauhof erteilt werden und der Bauhofleiter von diesen Aufträgen teilweise gar nichts weiß. Auf der anderen Seite wird von ihm (zu Recht) erwartet, dass er zum Stand der Bearbeitung Auskunft erteilen kann. Wenn der Bauhofleiter von diesen Arbeitsaufträgen aber gar nichts weiß, kann er auch die Erledigung nicht nachverfolgen.

Wir empfehlen, die Beauftragung des Bauhofes besser zu strukturieren. Zudem empfehlen wir, für den Bauhof eine Kosten-/Leistungsrechnung einzuführen. Die Auftragserteilung kann, so wie wir es oben schon für die Haushandwerker/innen im Bereich Liegenschaften empfohlen haben, durch einen einfachen Auftragszettel erfolgen, auf dem idealerweise dann die Erledigung mit dem Personal- und Maschineneinsatz dokumentiert wird. Die Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung würde zu einer Stärkung des Wirtschaftlichkeitsgedankens für den Bauhof und weg von einer „eh-da-Mentalität“ führen. Außerdem wäre nur damit eine tatsächliche Produktkostenrechnung im Sinne einer besseren Haushaltstransparenz möglich, weil nur auf diesem Wege die tatsächlichen Kosten der verschiedenen Dienstleistungen zu ermitteln sind.

Zudem wurde uns von den Bauhofmitarbeitenden mehrfach berichtet, dass die Kollegen in der Verwaltung nur schwer für Nachfragen/Abstimmungen zu den Arbeitsaufträgen zu erreichen seien. Ein Grund dafür wurde uns nicht benannt und war auch für uns nicht erkennbar. Insofern empfehlen wir, diese Situation noch einmal vor Ort aufzuklären.

Unter Organisationsgesichtspunkten ist für uns kein Grund erkennbar, warum der Bauhof unmittelbar vom Bürgermeister gesteuert werden muss. Insofern haben wir den Bauhof hierarchisch in unserem obenstehenden Organisationsvorschlag dem Fachbereich Planen, Bauen, Umwelt zugeordnet.

5.4.5. fachbereichsinterne Dienstbesprechungen

In den Stelleninterviews wurde uns immer wieder berichtet, dass fachbereichsinterne Dienstbesprechungen zumindest teilweise fehlen. Die Mitarbeitenden beklagten Informationsdefizite.

Wir empfehlen solche fachbereichsinternen Dienstbesprechungen zu etablieren.

5.4.6. interkommunale Zusammenarbeit im Bereich Personenstandswesen

In diesem Bereich besteht eine interkommunale Zusammenarbeit mit der Stadt Bürstadt. Insofern sind keine eigenen Fallzahlen in unsere Personalbedarfsermittlung eingeflossen.

Ganz allgemein erlauben wir uns den Hinweis, dass nach einem einwohnerzahlenbezogenen Schlüssel (der etwaige örtliche Besonderheiten natürlich nicht berücksichtigt), für den Bereich der Gemeinde Biblis von einem Personalbedarf i.H.v. 0,75 VZÄ auszugehen wäre.

Eine Stelle in diesem Bereich wäre in aller Regel in der Entgeltgruppe 9a TVöD-VKA anzusiedeln. Die durchschnittlichen Jahreskosten einer Vollzeitstelle für einen Arbeitsplatz der Entgeltgruppe 9a lägen nach einer Berechnungsempfehlung der KGSt²⁴ bei:

	62.300 €	Personalkosten
zzgl.	9.700 €	Sachkosten eines Arbeitsplatzes
zzgl.	12.460 €	Gemeinkostenzuschlag (20% der Pers.-Kosten)
Summe	<u>84,460 €</u>	

Der an die Stadt Bürstadt im Rahmen dieser IKZ zu zahlende Jahresbetrag ist uns nicht bekannt. Wir empfehlen einen Kostenvergleich.

5.4.7. Fortbildungskosten

Wir haben im Rahmen der Arbeitsmengenerhebung auch nach den Haushaltsmitteln für Fortbildungen je Mitarbeitendem/r gefragt. Uns wurde ein Durchschnittswert in Höhe von 248 € benannt.²⁵

Dieser Betrag liegt deutlich unter dem Wert, den der Bayerische Kommunalprüfungsverband in einer Erhebung aus dem Jahr 2013 als Durchschnittswert festgestellt hatte. Es gibt zwar keine allgemeinverbindliche Empfehlung, wie viel Geld für Fortbildungszwecke zur Verfügung gestellt werden sollte. Der für Biblis ermittelte Wert liegt jedoch auch nach unseren Vergleichen unterhalb dessen, was vergleichbar große Kommunen bereitstellen.

²⁴ vgl. KGSt Bericht 7/2021 Kosten eines Arbeitsplatzes 2021/2022

²⁵ vgl. Zeile 179 der Anlage 1

6. Schlussbemerkung

Wir sind davon überzeugt, dass die Gemeinde Biblis bei einer Umsetzung der in diesem Bericht empfohlenen Maßnahmen den zukünftigen Entwicklungen beruhigt entgegensehen kann.

Wir bedanken uns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Gemeinde für die freundliche Aufnahme im Rathaus und die offenen Gespräche.

Insbesondere bedanken wir uns bei Herrn Bürgermeister Volker Scheib und Herrn Henning Ameis für die freundliche, verbindliche und immer konstruktive Zusammenarbeit sowohl im persönlichen wie telefonischen Kontakt.

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

Heilbronn, im Januar 2024