Organisationsanalyse IKZ – Kämmerei

Kurzreport - Ergebniszusammenfassung

Weinheim, November 2021

Überreicht durch:

GE/CON GmbH
Werderstraße 4
69469 Weinheim
Ansprechpartner: Erik Schmidtmann

Telefon +49 (0) 6201 – 7100 640
Fax +49 (0) 6201 – 7100 655
E-Mail schmidtmann@gecon.gmbh
Internet www.gecon.gmbh

1 Auftrag und Vorgehen

Oestrich-Winkel (OeW) ist eine knapp 12.000 einwohnerstarke Stadt im Rheingau-Taunus-Kreis in Hessen. Im Norden grenzt Oestrich-Winkel an Lorch, im Westen an Geisenheim und im Osten an Eltville am Rhein.

Mit allen drei Kommunen besteht seit 2013 eine interkommunale Zusammenarbeit in den Aufgabenbereichen der Stadtkasse und der Kämmerei.

Es gibt eine IKZ-Vereinbarung in Form einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung, detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen hierzu liegen jedoch nicht vor.

Die Mitarbeiter haben subjektiv das Empfinden eines sehr hohen Arbeitsaufwandes.

Die GE/CON GmbH aus Weinheim wurde daher mit einer Organisationsanalyse der aktuellen Strukturen der „IKZ Kämmerei“ beauftragt.

Die Projektarbeiten haben im Frühsommer 2021 begonnen und konnten im Herbst 2021 abgeschlossen werden. Pandemiebedingt konnten die Mitarbeitergespräche nicht vor Ort stattfinden und wurden daher virtuell durchgeführt.

Die Analyse gliederte sich im Wesentlichen in fünf Module:

(1) Projektauftakt – Vereinbarung des Vorgehens, Klärung der Rahmenbedingungen
(2) Bestandsaufnahme – Qualitative IST-Analyse und Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse. Umfängliche Befragung und Interviews aller beteiligten Mitarbeiter.
(3) Aufgabenkritik – Einschätzung und Bewertung der Arbeitsorganisation
(4) Personalbedarfsbemessung und Benchmarking
(5) Handlungsempfehlungen und Präsentation

2 Rahmenbedingungen der IKZ-Kämmerei

Die Arbeitsumfänge der IKZ-Kämmerei fußen im Wesentlichen auf der gemeinsamen Vereinbarung aus dem Jahre 2013. Die finanzorientierten Aufgaben der Stadt sind mit verschiedenen Partnern in unterschiedlichen IKZ organisiert. Die Vereinbarung ist als öffentlich-rechtlicher Vertrag mit einer

Copyright: GE/CON GmbH 2021

Laufzeit von fünf Jahren organisiert und verfügt über zulässige automatische Verlängerungsoptionen.

OeW als Träger der IKZ-Kämmerei hat alle finanzorientierten Aufgaben in einem Bereich organisiert. Derzeit stehen zur Aufgabenerledigung 7 Mitarbeiter zur Verfügung, die 6,9 Vollbeschäftigungseinheiten abbilden.

Durch Verrentung und Weggang erlebt die IKZ-Kämmerei derzeit eine erhebliche Personalfluktuation. Allein in 2020 mussten 3 Mitarbeiter nachbesetzt werden, seit 2016 waren 6 Mitarbeiter zu integrieren. Die derzeitige Verweilzeit der Mitarbeiter beträgt ca. 7 Jahre, ohne die am längsten in der IKZ-Kämmerei befindliche Mitarbeiterin sogar nur ca. 3 Jahre.

Die Kämmerei unterlag nach Fortgang des Fachbereichsleiters und eines weiteren Mitarbeiters, der Nachbesetzung von drei Mitarbeitern notgedrungen einer kompletten Umstrukturierung.

Nicht immer wurde schon im Vorfeld in ausreichendem Maße dafür gesorgt, dass das durch die Fluktuation degenerierende Know-how ausreichend dokumentiert und erhalten worden ist.

Nicht alle neu hinzugewonnen Mitarbeiter haben aufgrund der Arbeitsmarktlage eine verwaltungsorientierte Ausbildung. Die derzeitige Personalsituation und Ausstattung sind mit der des Jahres 2018/2019 nicht zu vergleichen. Die Integration und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter unter Pandemiebedingungen haben darüber hinaus erhebliche Anstrengungen bedurft, die bisher anhalten.

Fehlendes kommunales Fachwissen und jahrelange Erfahrung der kommunalen Besonderheiten der drei IKZ-Kommunen, welches aufgrund der hohen Arbeitsaufkommens und der Pandemie nur schwerlich aufzubauen ist, kann nach aktuellem Stand mangels Zeitlücken nicht in der notwendigen Schnelligkeit neu aufgebaut werden.

Die IKZ-Kämmerei befindet sich derzeit in einer anhaltenden Entwicklungsphase, verfügt aber über ein junges und hochmotiviertes Team. Die nächsten planmäßigen Austritte stehen altersbedingt erst 2031 an.

Leider ist in 2020 und 2021 durch Pandemie und lange Krankheitsausfälle die anstehende Arbeitsbelastung nur durch erhebliche Überstunden und Urlaubsverzicht zu leisten gewesen.

Eine planmäßige Entwicklung des Teams kann aber zielgerichteter nur dann gelingen, wenn es durch zeitliche Entlastung zur Entwicklung ausreichend Raum bekommt.

Copyright: GE/CON GmbH 2021

Die derzeitige Aufgabenabwicklung gelingt durch eine erhebliche Aufgabenumverteilung im Team sowie durch den Einsatz des Kämmereileiters im operativen Geschäft. Hierbei funktioniert das junge Team - auch bei zusätzlichem Ausfall von Mitarbeitern - überraschend gut und entwickelt zunehmend eine erhebliche Aufgabenbreite. Langfristig ist diese Aufgabenentwicklung jedoch weder effizient noch ausreichend personalorientiert.

In der Zusammenarbeit mit den Mandanten zeigen sich schon längerfristig bestehende Optimierungspotenziale. Fast bei allen zu betreuenden Kommunen ist der Betreuungsaufwand im Tagesgeschäfts einerseits und der Unterstützungsbedarf bei zusätzlichen Anfragen und Aufgaben andererseits unverhältnismäßig groß. Schon längerfristig wurde es aus unserer Sicht versäumt, Arbeitsabläufe intern und an den Schnittstellen mit den Kommunen zu dokumentieren. Darüber hinaus wird die IKZ-Kämmerei teilweise mit Aufgaben und qualitativ unzureichenden Vorarbeiten anderer Fachbereiche zusätzlich belastet. Hierbei ist auch auffällig, dass es bereits in den IKZ-Vereinbarungen unterlassen wurde, hinreichende und notwendige Detailfestlegungen zu Aufgabenumfängen und -abläufen zu treffen.

Zu befürchten ist, dass durch die derzeitigen Aufgabenumfänge einerseits und die Aufgabenbreite anderseits weitere Personalfluktuation folgen wird. Diese wäre bei den jetzigen Arbeitsmarktrahmenbedingungen nur schwer zu kompensieren. Zur weiteren Entwicklung des Teams ist daher eine ausreichende Entwicklungsmöglichkeit und individuelle Perspektive zu schaffen. Zwar bestehen ablauforganisatorische Optimierungspotenziale, die jedoch ohne zusätzliche personelle Unterstützung des Teams derzeit nicht zu heben sind.

3 Handlungsempfehlungen

(1) **Prozessdokumentation**. Zur verbesserten Ablauforganisation sind die wesentlichen Teilprozesse (Aufgaben) intern und an den Schnittstellen zu den Mandanten zu definieren und gemeinsam zu vereinbaren.

(2) Für regelmäßig wiederkehrende Aufgaben sind im Team **Arbeitsinstrumente** zu schaffen, die möglichst, trotz aller Abwicklungsunterscheide, bei allen Mandanten eingesetzt werden können und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass das vorhandene Wissen zur Aufgabenabwicklung erhalten bzw. übertragbar bleibt.

(3) Aufbauend auf einer zukünftigen (noch zu entwickelnden Arbeitsorganisation) ist ein **Personalkonzept** zu etablieren, das die Entwicklung im Team und auch individuell aufzeigt und

Copyright: GE/CON GmbH 2021

festlegt. Dieses ist als Blaupause für die strukturierte Umformung des Teams für die nächsten Jahre verbindlich festzuschreiben.

(4) **Überarbeitung der IKZ-Grundlagen**. Die gemeinsame Zusammenarbeit der Kommunen in der Kämmerei ist sinnvoll und u.E. auch vorteilhaft. Allein die angespannte Personalsituation zeigt das jede Kommune für sich die Aufgabe schwerlich meistern könnte. Jedoch ist die jetzige IKZ-Vereinbarung zu operationalisieren, so dass zu leistende Aufgabenumfänge und -intensitäten verlässlich definiert und möglichst vereinheitlicht sind. Darüber hinaus ist darauf aufbauend ein verursachungsgerechtes Abrechnungsmodell zu schaffen, das u.a. dem unterschiedlichem Betreuungs- und Schnittstellenaufwand Rechnung trägt.

(5) **Schaffung von Entwicklungsfreiräumen**. Die Entwicklung der SOLL-Struktur muss in zwei Stufen erfolgen. Zunächst ist dem Team zu ermöglichen in die jeweiligen eigenen Aufgabenbereiche so weit hineinzuwachsen, dass die Erledigung der Aufgabenumfänge qualitativ hochwertig und im normalen Arbeitszeitrahmen zu erledigen ist und die Kompensation neuer Aufgaben (z.B. USt 2b) zielgerichtet gelingen kann. Erst nach Schaffung dieser Freiräume und Entwicklung des Teams ist die Realisierung von Potentialen in den internen Arbeitsabläufe und an den Mandantenschnittstellen sinnvoll und leistbar.

Im Vergleich mit anderen Kommunen und unter Beachtung von zusätzlichen Aufgaben, Minderbedarfen und eines personalreduzierenden IKZ-Faktors müssten für die zu erledigende Aufgabenumfänge ca. 8,5 bis 9,5 Vollbeschäftigteneinheiten (VBE) zur Verfügung stehen.

Unter Berücksichtigung einer tlw. abweichenden Aufgabenzuweisung aus der IKZ-Vereinbarung stehen der IKZ-Kämmerei derzeit jedoch nur (harmonisiert) 7,4 VBE zur Verfügung. Um die notwendigen Entwicklungsfreiräume zu schaffen, sind 1,0 bis 2,0 VBE zusätzlich aufzubauen. Dies gelingt im ersten Schritt durch unbefristete Aufstockung der Kapazitäten für die übergreifende Workflow-Abwicklung. Hierzu ist eine VBE in der Entgeltgruppe 9 kurzfristig einzuplanen und zu besetzten. Die Stelle ist der Leitung der Kämmerei direkt zuzuordnen.

4 Zusammenfassung

Die IKZ-Kämmerei befindet sich nach großer Personalfluktuation mit einem jungen motivierten Team in einer anhaltenden Entwicklungsphase. Durch Aufgabenzuwachs und Personalentwicklung

Copyright: GE/CON GmbH 2021

mussten auch bei den bestehenden Mitarbeitern Aufgaben umverteilt werden, um eine neue Struktur und Verteilung der Aufgaben aufzubauen. Dies auch aus dem Grund, dass bereits vor der Umstrukturierung nicht mehr tolerierbare Überstundenzahlen aufgrund der Arbeitsintensität vorlagen.

Stetig neue Aufgaben können nur unter persönlichen Einsatz in Form von Urlaubsvortrag (Beamte) und Überstunden bewältigt werden. Zwar kann das laufende Geschäft auf hohem Niveau fortgeführt werden, für die Vertiefung von Fachwissen benötigen Fachbereichsleitung und Hauptsachbearbeiter jedoch Entwicklungsräume durch Entlastung im Rahmen der stetig anfallenden Tätigkeiten. Vor allem um eine weitere Fluktuation in der Kämmerei zu vermeiden, müssen durch die Übernahme von fachspezifischeren Tätigkeiten Aufstiegsmöglichkeiten dargeboten werden können. Im Rahmen der systematischen Personalbedarfsrechnung mit anderen Kommunen, ergab sich bei der IKZ-Kämmerei Oestrich-Winkel ein Personaldelta von bis zu zwei Stellen. Zunächst soll eine gering eingruppierte Stelle die standardisierten tagtäglichen Aufgaben übernehmen, um eine Entlastung bei Führungskraft und Hauptsachbearbeiter herbeizuführen.

Aber auch eine neue vertragliche Vereinbarung im Rahmen der drei IKZ-Kommunen soll eine klare Aufgabenkompetenz der IKZ-Kämmerei definieren. Nicht erwähnte aber zusätzlich gewünschte Leistungen oder aufgrund besonderer Umstände umfangreichere zu leistende Standardaufgaben / hoher Betreuungsaufwand müssen dann analog anderer IKZ Kommunen gesondert berechnet werden.

Copyright: GE/CON GmbH 2021