



SÄCHSISCHER
RECHNUNGSHOF

B e r a t e n d e Ä u ß e r u n g

Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern

**Fortschreibung der Beratenden Äußerung
Organisationsmodell für Gemeinden mit
5.000 bis 8.000 Einwohnern
aus dem Jahr 1997**

Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern

**Fortschreibung der Beratenden Äußerung
Organisationsmodell für Gemeinden mit
5.000 bis 8.000 Einwohnern
aus dem Jahr 1997**

Beratende Äußerung gem. § 88 Abs. 2 SäHO i. V. m. § 96 Abs. 1 Satz 3 SäHO

Sächsischer Rechnungshof

Schongauerstr. 3
04329 Leipzig

Postfach 101050
04010 Leipzig

Telefon: 03 41/2 55 - 60 00
Fax: 03 41/2 55 - 61 20

E-Mail*: poststelle@srh.sachsen.de
Internet: www.rechnungshof.sachsen.de

* Kein Zugang für elektronisch signierte sowie verschlüsselte elektronische Dokumente.

Vorwort

In Fortsetzung einer Reihe von durchgeführten Organisationsuntersuchungen und erarbeiteten Organisationsmodellen werden hiermit kleinen Kommunen aktualisierte Empfehlungen zur Verwaltungsstruktur und zum Personalbestand gegeben.

Der Sächsische Rechnungshof erarbeitete 1997 in Abstimmung mit dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag, dem Sächsischen Staatsministerium des Innern und dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen ein Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern. Veränderungen im Verwaltungshandeln, gestiegene Erwartungen/Anforderungen an das Verwaltungshandeln durch den Bürger aber auch Nachfragen von Seiten der Gemeinden bezüglich einer Aktualisierung waren Anlass das vorhandene Organisationsmodell anhand von Datenerhebungen zum Istzustand in allen Gemeinden mit der betreffenden Einwohnerzahl kritisch zu überprüfen. Im Ergebnis dessen wurde u. a. festgestellt, dass 60 % der befragten Gemeinden den empfohlenen Richtwert zum Personalbestand von 1997 bereits unterschritten hatten.

Interkommunale Vergleiche, überörtliche Prüfungen zur Organisation in fünf Kommunen sowie eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag und dem Sächsischen Staatsministerium des Innern führten zu dem nunmehr vorliegenden Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern. Dabei wurden Schwerpunktthemen, wie z. B. Leitungsspannen, gesetzliche Anforderungen an Bedienstete oder örtliche Rechnungsprüfung in die Betrachtung einbezogen und durch Checklisten ergänzt. Diese können von den Kommunen zur eigenen Überprüfung genutzt werden.

Entsprechend der demografischen Entwicklung erfolgte im Organisationsmodell eine Bündelung der Aufgabenwahrnehmung in zwei alternative Organisationsstrukturen - einem verwaltungsorientierten und bürgerorientierten Ansatz - mit jeweils zwei Ämtern.

Durch die Verschlinkung der Organisationsstrukturen entsprechend dem vorgelegten Modell könnten insgesamt rd. 190 Vollzeitstellen eingespart werden. Damit wäre eine Ausgabenreduzierung von rd. 11,5 Mio. € je Jahr möglich.

Das Organisationsmodell ist im Internet unter www.rechnungshof.sachsen.de in der Rubrik: Beratende Äußerungen abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>	
1	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	13
2	Vorbemerkungen	17
2.1	Ziel der Beratenden Äußerung	17
2.2	Vorgehensweise	18
3	Länderübergreifender Vergleich zum Personalbestand der Kernverwaltung	21
3.1	Ausgangssituation	21
3.2	Begriffsabgrenzung Kernverwaltung	21
3.3	Personalbestand	22
4	Istsituation in sächsischen Gemeinden	23
4.1	Organisationsstrukturen	23
4.2	Personalbestand	24
4.3	Verwaltungsmodernisierung	26
5	Hinweise zur Methodik bei Organisationsprüfungen	27
5.1	Allgemeines	27
5.2	Erfassung und Auswertung des Aufgabenbestandes	27
5.3	Analyse von Verwaltungsprozessen	30
5.4	Personalbedarfsberechnung	32
6	Organisationsmodell	33
6.1	Annahmen	33
6.2	Mehr- und Minderbedarf	35
6.3	Organisationsstrukturen	37
6.4	Stellenbildung	38
6.5	Stellenbewertung	40
7	Übersichten zum Organisationsmodell	43
7.1	Rückblick – Organisationsmodell 1997	43
7.2	Modellvorschläge	45
7.2.1	Verwaltungsorientierter Ansatz	45
7.2.2	Bürgerorientierter Ansatz	47
7.3	Stellenübersicht (verwaltungsorientierter Ansatz)	49
7.4	Geschäftsverteilungsplan	52
7.4.1	Bürgermeistersekretärin	52

7.4.2	Hauptamt	52
7.4.3	Amt für Finanz- und Bauwesen	54
8	Ausgewählte Schwerpunktthemen aus den Organisationsprüfungen	57
8.1	IT-Einsatz	57
	<i>Checkliste: Empfehlungen zum IT-Einsatz</i>	61
8.2	Leitungsspanne	62
	<i>Checkliste: Beurteilungskriterien bei der Bildung von Leitungsspannen</i>	64
8.3	Gesetzliche Anforderungen an Bedienstete	65
	<i>Checkliste: Anforderungen an Aus- und Fortbildung der Bediensteten</i>	67
8.4	Örtliche Rechnungsprüfung	68
	<i>Checkliste: Verwaltungstechnische Realisierung der örtlichen Prüfung</i>	71
8.5	Beteiligungsverwaltung	74
	<i>Checkliste: Beteiligungsbericht</i>	77
8.6	Bildung von Verwaltungsgemeinschaften	79
	<i>Checkliste: Deckung des Finanzbedarfs</i>	84
8.7	Mitarbeiterzufriedenheit	85
	<i>Checkliste: Strukturiertes Mitarbeitergespräch</i>	88
8.8	Außenstellen	89
	<i>Checkliste: Überlegungen zum Bestand der Außenstelle</i>	91
8.9	Aufgabenerledigung für Dritte	92
	<i>Checkliste: Aufgabenerledigung für Dritte</i>	94
8.10	Aufgabenkritik	95
	<i>Checkliste: Überprüfung des Aufgabenbestandes</i>	97
9	Ausblick	98
9.1	Demografische Entwicklung	98
9.2	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen	100
9.3	Tarifvertrag öffentlicher Dienst	102

Anhang:

- Anlagen
- Quellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

A	Abschnitt
AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Arbeitgeber
AVS	Akademie für öffentliche Verwaltung des Freistaates Sachsen
BA	Bewährungsaufstieg
BAT-O	Arbeits- und Tarifrecht der Angestellten in den neuen Bundesländern
BB	Beschäftigungsbereich
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EW	Einwohner
EWO	Einwohnermeldewesen
FAG	Gesetz über den Finanzausgleich mit den Gemeinden und Landkreisen im Freistaat Sachsen
FG.	Fallgruppe
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	Gemeindeprüfungsanstalt
HKR	Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
HÜL	Haushaltsüberwachungsliste
IT	Informationstechnik
IuK	Information und Kommunikation
KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband Sachsen e. V.
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KISA	Zweckverband Kommunale Informationsverarbeitung Sachsen
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KomKVO	Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über die kommunale Kassenführung (Kommunalkassenverordnung)
KomPrO	Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über das kommunale Prüfungswesen (Kommunalprüfungsordnung)
KomRÄndG	Gesetz zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften und zur Vorbereitung der Gemeindegebietsreform (Kommunalrechtsänderungsgesetz)
KPV	Kommunaler Prüfungsverband
LK	Landkreis
MA	Mitarbeiter
n. F.	neue Fassung

OL	Oberlausitz
PC	Personalcomputer
RAB	Rechtsaufsichtbehörde
RH	Rechnungshof
RPA	Rechnungsprüfungsamt
SB	Sachbearbeiter
SächsABl.	Sächsisches Amtsblatt
SächsDSG	Gesetz zum Schutz der informationellen Selbstbestimmung im Freistaat Sachsen (Sächsisches Datenschutzgesetz)
SächsEigBG	Gesetz über kommunale Eigenbetriebe im Freistaat Sachsen (Sächsisches Eigenbetriebsgesetz)
SächsGemO	Gemeindeordnung für den Freistaat Sachsen
SächsKomZG	Sächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit
SächsRKG	Sächsisches Gesetz über die Reisekostenvergütung der Beamten und Richter (Sächsisches Reisekostengesetz)
SäHO	Haushaltsordnung des Freistaates Sachsen (Sächsische Haushaltsordnung)
SAKD	Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung
SAKDG	Gesetz über die Errichtung der Sächsischen Anstalt für kommunale Datenverarbeitung
SLKT	Sächsischer Landkreistag e. V.
SMI	Sächsisches Staatsministerium des Innern
SRH	Sächsischer Rechnungshof
SSG	Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V.[E1]
SV	Sozialversicherung
TEW	Tausend Einwohner
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
TVÜ-VKA	Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten der kommunalen Arbeitgeber in den TVöD und zur Regelung des Übergangsrechts
UGr	Untergruppe
VergGr.	Vergütungsgruppe
VG	Verwaltungsgemeinschaft
VgV	Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge
VK	Vollzeitkraft ist eine Rechengröße, bei der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte auf Vollzeitbeschäftigte hochgerechnet werden
VKA	Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeberverbände
VmH	Vermögenshaushalt
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen

VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
VwH	Verwaltungshaushalt
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
VwV	Verwaltungsvorschrift

1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Die Beratende Äußerung beinhaltet Empfehlungen und Hinweise zur Organisationsstruktur, Personalbemessung, Aufgabenzuordnung und Stellenbewertung für Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern. Entsprechend der Vorgehensweise im Projekt stellt die Beratende Äußerung zunächst eine länderübergreifende Betrachtung zum Thema Personalbestand in der Kernverwaltung und die Istsituation in sächsischen Kommunen im Jahr 2003 dar. Ausgewählte Schwerpunktthemen zur gegenwärtigen Verwaltungsorganisation und in Bezug auf künftig anstehende Veränderungsprozesse ergänzen das Organisationsmodell. Die Beratende Äußerung ist die Fortschreibung des Organisationsmodells für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern von 1997.

Der Begriff Kernverwaltung in den einzelnen Bundesländern weicht – mehr oder weniger – voneinander ab. Ein Vergleich der Personalbestände mit den übrigen Bundesländern kann stets nur eine grobe Orientierung aufgrund der länderspezifischen Besonderheiten sein. Der Istpersonalbestand der sächsischen Kommunen im Jahr 2003 lag im oberen Drittel der angegebenen Istpersonalbestände der befragten Bundesländer.

Die Istsituation in den sächsischen Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern bezüglich der Ämterstruktur entsprach 2003 bei fast 90 % der Kommunen den Empfehlungen des Organisationsmodells von 1997 (zwei oder drei Ämter). Lediglich 11 % hatten mehr als drei Ämter eingerichtet. Alle Kommunen verfügten i. d. R. über ein Hauptamt und eine Kämmerei, bei mehr als zwei Ämtern stets über ein Bauamt und als viertes Amt meistens über ein Ordnungsamt.

Der durchschnittliche Personalbestand der Kernverwaltung der Kommunen betrug 2003 rd. 2,71 VK je 1.000 Einwohner. Der empfohlene Richtwert des SRH von rd. 2,8 VK je 1.000 Einwohner von 1997 wurde von 60 % der Kommunen (39 Kommunen) unterschritten. Bei einem Großteil der Kommunen werden damit Konsolidierungserfolge sichtbar.

Die gegenwärtige Verwaltungsorganisation zeigte u. a. in den ausgewählten Schwerpunktthemen: IT-Einsatz, Leitungsspannen, gesetzliche Anforderungen an Bedienstete, Aufgabenkritik und Einrichtung von Außenstellen Optimierungspotenziale auf. So wurden die Möglichkeiten im IT-Bereich nicht ausreichend genutzt. In einigen Fällen wurden Aufgaben wahrgenommen, die nicht zu den Pflichtaufgaben einer Kommune gehörten und über das nötige Maß der freiwilligen Aufgaben hinausgingen. Eine anforderungsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter war in vielen Fällen nicht gegeben. Weiteres Optimierungspotenzial ergab sich durch ineffiziente Leitungsspannen, unsachgerechte Aufgabenzuordnung und -erledigung

sowie struktur- und ablaufbedingte Informationsverluste. Die Außenstellen in den Kommunen führten z. T. zu einem personellen und organisatorischen Mehraufwand, da die Integration in die Gemeindeverwaltung ungenügend war. Erhebungen zur Inanspruchnahme dieses Bürgerservices lagen in den Kommunen nicht vor. Entsprechende Hinweise und Empfehlungen werden in der vorliegenden Beratenden Äußerung aufgeführt.

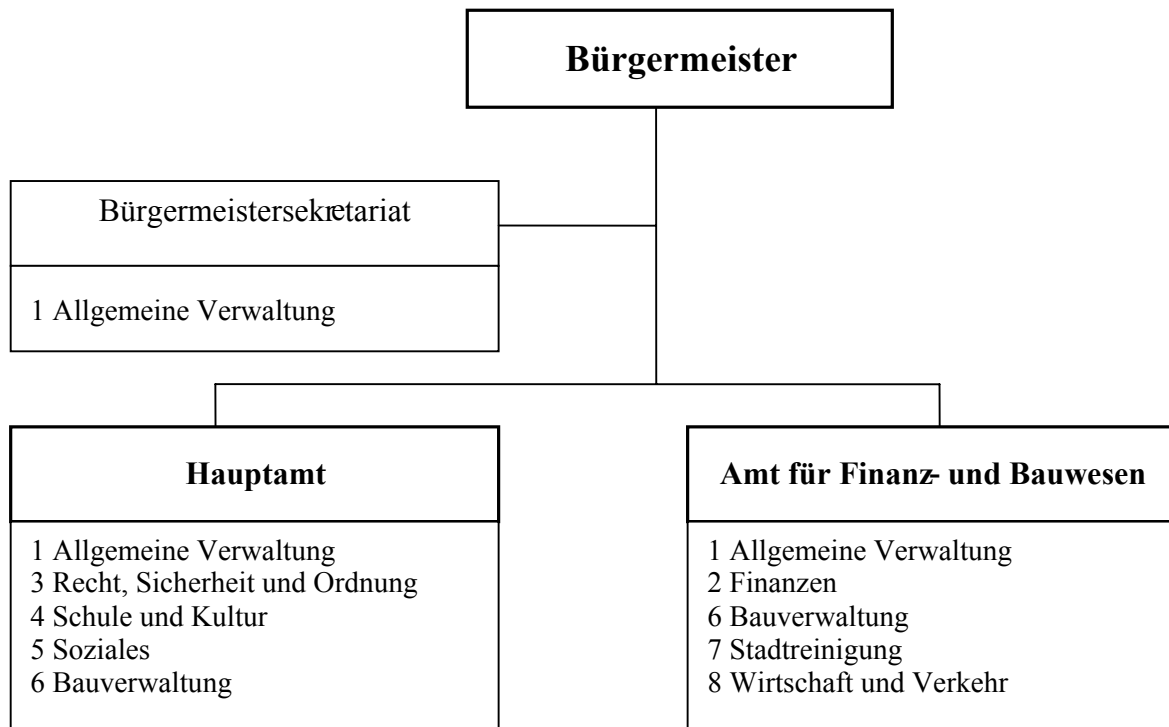
Für die Mehrheit der Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern wird im Organisationsmodell eine **zweigliedrige Organisationsstruktur** empfohlen. Die klassische Drei-Ämter-Struktur mit Hauptamt, Kämmerei und Bauamt ist entsprechend dem Aufgabenbestand i. d. R. nicht mehr angemessen. Gründe dafür sind vor allem verstärkte Auslagerungen der Bautätigkeit und rückläufige Einnahmeerwartungen, die ein separates Bauamt nicht mehr rechtfertigen. Im vorliegenden Modell sind zwei alternative Organisationsstrukturen mit zwei Ämtern dargestellt. Die im Modell ausgewiesenen Stellen basieren auf der ersten Alternative, die aus einem Hauptamt sowie einem Amt für Finanz- und Bauwesen besteht.

Das Organisationsmodell weist **18 Stellen mit 15,6 VK** in der Kernverwaltung aus. Darin enthalten sind die Stelle Sekretärin des Bürgermeisters (1,0 VK), das Hauptamt mit 9 Stellen (7,45 VK) und das Amt für Finanz- und Bauwesen mit 8 Stellen (7,15 VK). Bei der Einwohnerzahl der Modellkommune von **7.000 EW** ergibt dies einen rechnerischen Wert von **2,23 VK je 1.000 EW**.

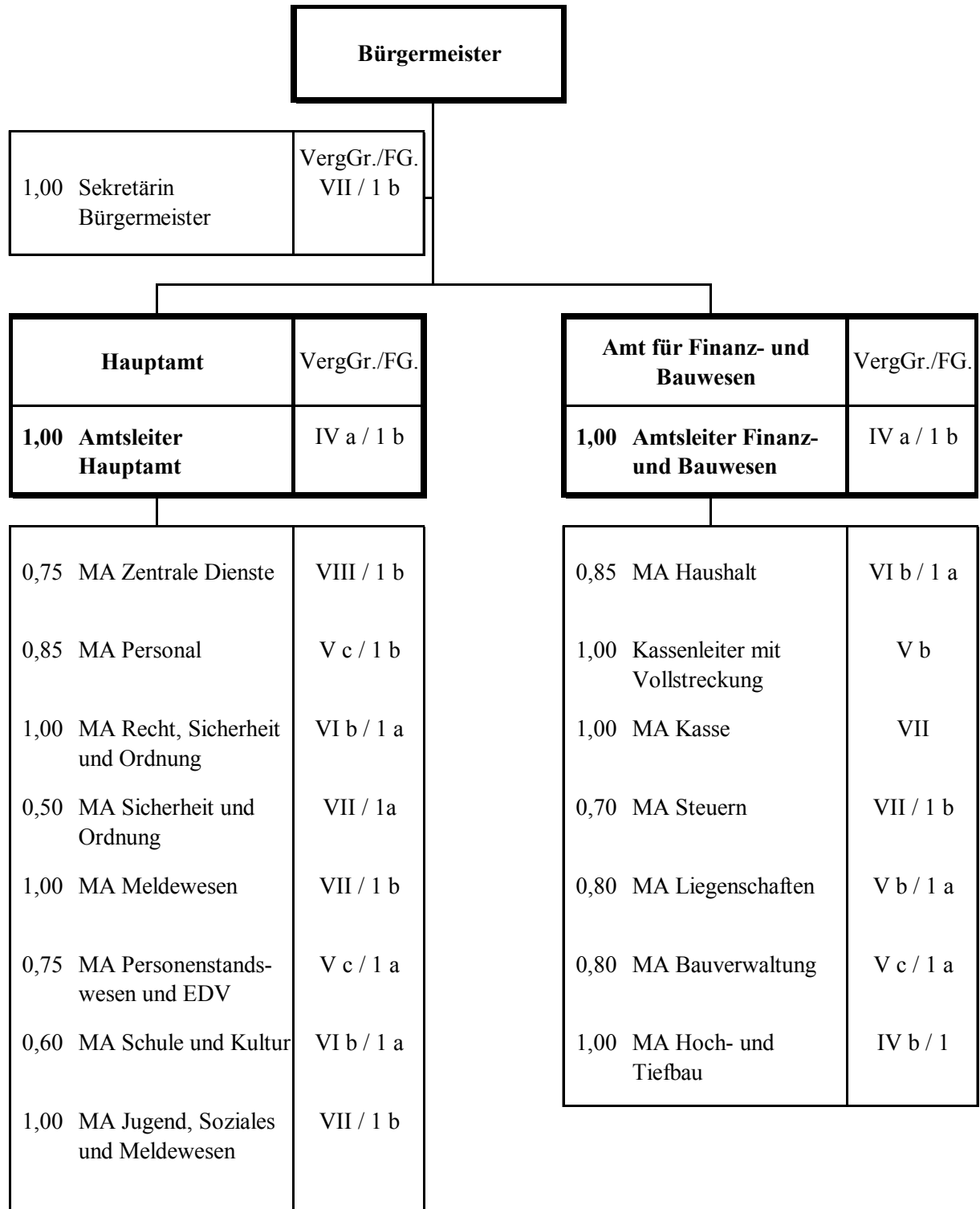
Daraus abgeleitet empfiehlt der SRH für Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 EW einen Personalbestand von 2,3 VK je 1.000 EW. Bei festgestelltem Minderbedarf sollte der Personalbestand nicht über 2,1 VK je 1.000 EW liegen. Bei nachgewiesenem Mehrbedarf sollten 2,5 VK je 1.000 EW nicht überschritten werden.

Dem Organisationsmodell liegen Modellannahmen zugrunde, die sich in Art und Umfang an den Gegebenheiten in den fünf geprüften Kommunen orientieren. Maßgebend für die Umgestaltung der Verwaltung in den Kommunen und für die rechtsaufsichtliche Beurteilung des Personalbestandes müssen immer die konkreten Gegebenheiten vor Ort sein. Die Organisationshoheit des Bürgermeisters bleibt unbenommen.

Die Bedeutung der demografischen Entwicklung für das kommunale Handeln, die Einführung des neuen kommunalen Haushaltsrechts und der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, um nur einige künftige Veränderungsprozesse zu nennen, sind in den Kommunen insbesondere in der Organisation und der Personalplanung angemessen zu berücksichtigen.

Organisationsstruktur inkl. Aufgabenzuordnung

Stellenübersicht



2 Vorbemerkungen

2.1 Ziel der Beratenden Äußerung

Der SRH hat bereits 1997 eine Beratende Äußerung Organisationsmodell für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern mit Hinweisen und Empfehlungen zu der Organisation und dem Personalbestand in diesen Gemeinden erstellt. Aufgrund wesentlicher Veränderungen in den vergangenen sechs bis sieben Jahren und einer großen Nachfrage bezüglich dieses Organisationsmodells sah sich der SRH veranlasst, eine Aktualisierung der Beratenden Äußerung in Form einer Fortschreibung nach § 88 Abs. 2 SäHO i. V. m. § 96 Abs. 1 Satz 3 SäHO durchzuführen.

Die Veränderungen seit 1997 sind vielfältig und beziehen sich hauptsächlich auf die Bereiche:

Aufgaben

- Veränderungen innerhalb einzelner Aufgabenbereiche (z. B. Rückgang des Bauvolumens, erweiterte Beteiligungsverwaltung);

Personal

- geänderte Anforderungen beim Personaleinsatz (z. B. Personalübergang bei gebildeten Verwaltungsgemeinschaften, Fachbediensteter für das Finanzwesen);
- deutlicher Personalabbau (z. B. 1994 - 2003 in den Kernhaushalten rd. 50 %);

IT-Einsatz

- verstärkter Einsatz von Informationstechnik (z. B. vernetzte PC-Technik);
- Nutzung neuer Medien (z. B. Internet, E-Mail);

Verwaltungsmodernisierung

- Maßnahmen zur Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit (z. B. Einrichtung eines Bürgerbüros);
- Leitbild für strategische Entwicklung der Kommune;

Finanzausstattung

- rückläufige Zuweisungen (z. B. bis 2019 Auslauf des Solidarpaktes II);
- Tarifierhöhungen und Ost-West-Angleichungen.

Der SRH hat Organisationsprüfungen durchgeführt und Modellempfehlungen erarbeitet.

Im Rahmen der Modellerarbeitung wurden aktuell und künftig zu realisierende Aufgaben sowie spezifische personelle und sachliche Gegebenheiten im Freistaat Sachsen berücksichtigt. Die dargestellte Istsituation sollte von den Kommunen zu Vergleichs- und Einordnungszwecken genutzt werden.

Mit der Fortschreibung des Organisationsmodells wurde die betrachtete Größenklasse auf 10.000 Einwohner erweitert. Ausschlaggebend dafür war die Vielzahl der betrachteten Kommunen, die durch die Bildung einer Verwaltungsgemeinschaft mehr als 8.000 Einwohner auswiesen und die dadurch gegebene Vergleichbarkeit mit statistischen Auswertungen der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern.

Die zugrunde liegenden Organisationsprüfungen sowie die Verfahrens- und Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Modells erfolgten in Abstimmung mit dem SMI und dem SSG und maßgeblich unter Einbeziehung der fünf geprüften Kommunen.

Zur Optimierung des Verwaltungshandelns ist eine komplexe Personalplanung/-management u. a. unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung notwendig.

Mit der Organisationsempfehlung soll den Kommunen – ausgerichtet an den aktuellen Erfordernissen – eine Orientierung und Hilfestellung bei den notwendigen Strukturveränderungen sowie bei der zukünftigen Stellenbesetzung gegeben werden. Maßgebend für die Umgestaltung der eigenen Verwaltung muss aber immer die konkrete Situation der jeweiligen Kommune sein.

Optimierungspotenzial ist jedoch nicht nur in der im Organisationsmodell betrachteten Kernverwaltung, sondern ebenso in den anderen Bereichen der Kommunalverwaltung zu nutzen.

2.2 Vorgehensweise

Für einen Vergleich der sächsischen Kommunen mit anderen Bundesländern in Bezug auf den Personalbestand in der Kernverwaltung erfolgte eine Abfrage bei den entsprechenden überörtlichen Prüfungseinrichtungen.

Zur detaillierten Bestimmung der Istsituation in den sächsischen Kommunen wurden 2003 bei allen 71 Kommunen dieser Größenklasse wesentliche Grunddaten zu nachfolgenden Schwerpunkten ermittelt:

- Organisationsstruktur;
- Stellenbesetzung und -bewertung;
- Anzahl der nachgeordneten Einrichtungen, Unternehmen und Zweckverbände;
- Mitgliedschaft in einer Verwaltungsgemeinschaft und
- Stand der Verwaltungsmodernisierung.

Anschließend erfolgten 2003 und 2004 überörtliche Prüfungen nach § 109 Abs. 2 SächsGemO zur Organisation und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung in ausgewählten Kommunen. Die Organisationsprüfungen bezogen sich ausschließlich auf die Kernverwaltung. Für die Auswahl der zu prüfenden Kommunen wurden zwölf Auswahlkriterien, z. B. Einwohnerzahl, Personalbestand, Organisationsstruktur und Verwaltungsgemeinschaft bestimmt. Folgende Kommunen wurden ausgewählt:

Kommune	Einwohner 30.06.2002	Personalbestand VK je 1.000 EW	Organisations- struktur	erfüllende Gemeinde einer Verwaltungs- gemeinschaft
Bennewitz	5.357	2,0	3 Ämter	nein
Ebersbach	5.056	2,1	2 Ämter	nein
Eibenstock	6.986	2,3	3 Ämter	ja
(inkl. Mitgliedsgemeinde	9.271)			
Oberlungwitz	7.035	2,5	2 Ämter	nein
Rothenburg/OL	5.917	2,2	3 Ämter	ja
(inkl. Mitgliedsgemeinde	7.494)			

In den Städten Eibenstock und Oberlungwitz wurden bereits Organisationsprüfungen im Rahmen der Erarbeitung des Organisationsmodells von 1997 durchgeführt. Ein vollständiger Überblick der Auswahlkriterien ist in Anlage 1 dargestellt.

Einheitliche Erhebungsbögen bildeten in allen fünf geprüften Kommunen die Grundlage:

- Teil A Allgemeine Fragen zur Kommune,
- Teil B Arbeitsplatzbeschreibungen und Aufgabenwahrnehmung,
- Teil C Aufgabenkatalog Menge,
- Teil D Aufgabenkatalog Zeit.

Der Teil A war vom Bürgermeister, der Teil B und D von jedem Mitarbeiter und der Teil C von dem entsprechenden Amtsleiter auszufüllen. Der Aufgabenkatalog beinhaltete eine strukturierte Auflistung aller in der betrachteten Gemeindegrößenklasse wahrzunehmenden Aufgaben. Ergänzungen waren durch die Beschäftigten der Verwaltungen möglich und ausdrücklich erwünscht. Darauf aufbauend wurden Ablaufuntersuchungen zu Verwaltungsprozessen durchgeführt.

Ausgewählte Schwerpunktthemen, wie z. B. IT-Einsatz, Leitungsspannen, gesetzliche Anforderungen an Bedienstete, Bildung von Verwaltungsgemeinschaften oder örtliche Rechnungsprüfung wurden in die Beratende Äußerung aufgenommen und bei der anschließenden Mo-

dellerarbeitung berücksichtigt. Für einen praxisnahen Gebrauch wurden zu den Schwerpunktthemen Checklisten erarbeitet, die von den Kommunen zur Überprüfung ihres Verwaltungshandelns genutzt werden können.

Auf der Basis von definierten Annahmen zur Modellgemeinde wurden Empfehlungen in Bezug auf Organisationsstruktur, Stellenbildung und -bewertung vorgelegt.

Eine detaillierte Beschreibung der Methodik bei den Organisationsprüfungen erfolgt im Pkt. 5.

3 Länderübergreifender Vergleich zum Personalbestand der Kernverwaltung

3.1 Ausgangssituation

Für einen Vergleich der Personalbestände der Kernverwaltung mit anderen Bundesländern liegen keine Daten auf der Basis von statistischen Erhebungen vor. Eine länderübergreifende Definition des Begriffes Kernverwaltung ist nicht vorhanden. Die statistischen Landesämter erfassen insbesondere die Personalbestände für den Bereich der Kernhaushalte¹. Der Kernhaushalt beinhaltet als einen Teil die Kernverwaltung.

Informationen zur Begriffsbestimmung und zum Personalbestand der Kernverwaltung in Form von Istdaten oder Richtwerten wurden im Rahmen von schriftlichen Abfragen bei den überörtlichen kommunalen Prüfungseinrichtungen erhoben.

3.2 Begriffsabgrenzung Kernverwaltung

Neben Sachsen gibt es eine verbindliche Definition zum Begriff der Kernverwaltung nur noch in Schleswig-Holstein. Beide Definitionen unterscheiden sich geringfügig. In acht weiteren Bundesländern wurde der Begriff behördenintern bestimmt. In den verbleibenden Bundesländern beschränken sich die statistischen Erhebungen auf den Kernhaushalt.

Die Festlegungen zur Kernverwaltung in den einzelnen Bundesländern lassen sich entsprechend ihrem Inhalt in drei Kategorien einteilen:

- | | |
|---|-------------------|
| - nach Abschnitten der Einzelpläne ² | - 6 Bundesländer, |
| - nach Verwaltungsbereichen | - 3 Bundesländer, |
| - in Form einer allgemeinen Beschreibung | - 1 Bundesland. |

Bei der Begriffsbestimmung nach Abschnitten der Einzelpläne gaben nur zwei überörtliche kommunale Prüfungseinrichtungen an, dass diese grundsätzlich der in Sachsen entspräche.

Die Begriffsbestimmungen nach Verwaltungsbereichen sind unter Vernachlässigung unterschiedlich verwendeter Bezeichnungen grundsätzlich gleich.

¹ Kernhaushalt: Im Haushaltsplan brutto geführte Ämter und Einrichtungen (BB 21). Darüber hinaus werden Personalbestände der rechtlich unselbstständigen Einrichtungen und Unternehmen, für die aufgrund gesetzlicher Vorschriften Sonderrechnungen geführt werden, mit Ausnahme der rechtlich unselbstständigen Krankenhäuser (BB 22) und der als Sondervermögen geführten Krankenhäuser mit kaufmännischem Rechnungswesen (BB 23) erfasst.

² Freistaat Sachsen nach der VwV Gliederung und Gruppierung.

Zu den o. a. inhaltlichen Beschreibungen der Kernverwaltung gibt es darüber hinaus in den meisten Bundesländern eine Reihe von unterschiedlichen Abgrenzungen in Bezug auf die rechnerische Einbeziehung von Bürgermeister, Hausmeister, Amtsboten, Vollzugsbeamten, Telefonisten oder Reinigungskräften. Dies erschwert zusätzlich eine vergleichende Betrachtung.

Ein Vergleich mit den übrigen Bundesländern kann aufgrund der genannten Abweichungen nur eine grobe Orientierung unter Beachtung der länderspezifischen Besonderheiten sein. Der Begriff Kernverwaltung in Sachsen stimmt weitestgehend mit den Begriffen in Schleswig-Holstein, Thüringen und Sachsen-Anhalt überein. Ein Vergleich mit Baden-Württemberg, Bayern und Mecklenburg-Vorpommern ist nur bedingt möglich, da in diesen Bundesländern die Kernverwaltung nach Verwaltungsbereichen festgelegt ist.

Eine Übersicht über die einzelnen Bundesländer ist in der Anlage 2 und Anlage 3 enthalten.

3.3 Personalbestand

Die aus dem bundesweiten Vergleich verfügbaren Daten hatten eine unterschiedliche Aktualität. Die Istdaten waren mit einer Ausnahme (1997) aus dem Jahr 2001. Die Richtwerte stammten aus den Jahren 1991, 1994 und 2000.

Die Istpersonalbestände 2001 lagen zwischen 2,31 und 2,81 VK je 1.000 Einwohner, der aus dem Jahr 1997 betrug 4,01 VK je 1.000 Einwohner. Die Richtwerte für den Personalbestand 2000 lagen zwischen 2,2 und 2,4 VK je 1.000 Einwohner, in den Jahren 1991 und 1994 betragen diese 2,3 bis 2,7 VK je 1.000 Einwohner. Eine Übersicht über die einzelnen Bundesländer ist in der Anlage 4 enthalten.

Die Kommunen mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern im Freistaat Sachsen lagen mit dem Istpersonalbestand von 2,71 VK je 1.000 Einwohner³ im Jahr 2003 in der o. a. Spannbreite von 2001 (vgl. Pkt. 4.2).

³ Der ausgewiesene Istpersonalbestand des Statistischen Landesamtes des Freistaates Sachsen weist einen Wert von 3,3 VK je 1.000 EW aus. Hauptgrund für die Abweichung ist die Nichtberücksichtigung der Einwohnerzahlen der Mitgliedsgemeinden bei gebildeten Verwaltungsgemeinschaften seitens des Statistischen Landesamtes. Der SRH ermittelte die einwohnerbezogenen Personalbestände nach Pkt. I 2a) dd) Satz 1 und 2 VwV Kommunale Haushaltswirtschaft.

4 Istsituation in sächsischen Gemeinden

4.1 Organisationsstrukturen

Von den 71 Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern hatten 2003 fast 90 % zwei oder drei Ämter eingerichtet. Diese Ämteranzahl entsprach den Empfehlungen des SRH – Aufbau einer zwei- oder dreigliedrigen Ämterstruktur – in der Beratenden Äußerung von 1997. Lediglich 11 % der Kommunen hatten vier Ämter. Der Vergleich 1995 zu 2003 ist wie folgt:

Ämteranzahl	Ist 1995		Ist 2003	
	Anzahl der Kommunen			
2 Ämter	-----		8	(11,3 %)
3 Ämter	29	(58,0 %)	55	(77,5 %)
4 Ämter	12	(24,0 %)	8	(11,3 %)
5 Ämter	9	(18,0 %)	-----	

Die einwohnerbezogene Betrachtung der Ämterstrukturen für 2003 zeigt, dass die Mehrzahl der Kommunen unabhängig von der Einwohnerzahl drei Ämter gebildet hatte. Teilweise richteten Kommunen mit geringen Einwohnerzahlen vier Ämter und Kommunen mit mehr Einwohnern nur zwei Ämter ein:

Einwohner	Anzahl der Kommunen		
	2 Ämter	3 Ämter	4 Ämter
5.000 - 6.000	3	22	3
6.001 - 7.000	4	17	2
7.001 - 8.000	1	16	3
Gesamt	8	55	8

Von den 71 Kommunen waren 21 erfüllende Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft.

Werden die Einwohnerzahlen der Mitgliedsgemeinden (analog zur Berechnung des Personalbestandes je 1.000 Einwohner) zu den Einwohnerzahlen der erfüllenden Gemeinde hinzuge-rechnet, ergibt sich Folgendes:

Einwohner	2 Ämter	3 Ämter Anzahl der Kommunen	4 Ämter
5.000 - 6.000	3	20	1
6.001 - 7.000	2	9	2
7.001 - 8.000	1	14 davon 2	2
8.001 - 9.000	2	3	1
9.001 - 10.000		5	
über 10.000		4	2
Gesamt	8	55	8

Hinweis: Grau hinterlegte Werte betreffen Kommunen, die erfüllende Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft sind.

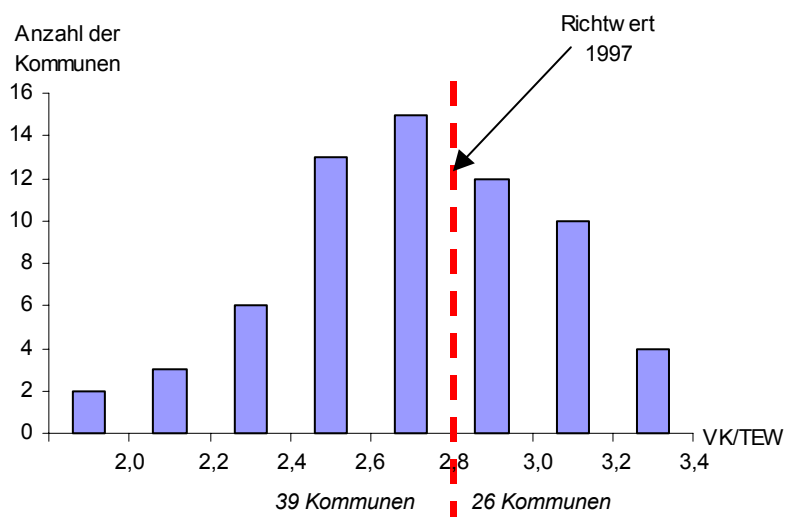
Danach gab es Kommunen mit bis zu 10.000 und mehr Einwohnern mit drei Ämtern und zwei Kommunen in der Größenklasse 8.001 bis 9.000 Einwohner mit nur zwei Ämtern. Entsprechend den o. a. Tabellen war die Einwohnerzahl nicht immer bestimmend für den Aufbau der Verwaltungsstrukturen.

Alle Kommunen hatten 2003 grundsätzlich ein Hauptamt und eine Kämmerei. Bei mehr als zwei Ämtern war stets ein Bauamt und als viertes Amt meistens ein Ordnungsamt eingerichtet.

4.2 Personalbestand

Der durchschnittliche Personalbestand der Kernverwaltung der Kommunen betrug 2003 rd. 2,71 VK je 1.000 Einwohner.⁴ Der empfohlene Wert des SRH von rd. 2,8 VK je 1.000 Einwohner von 1997 wurde von 60 % der Kommunen (39 Kommunen) unterschritten.

⁴ Durchschnitt von 65 Kommunen, da die Angaben von 6 Kommunen nicht auswertbar waren.



Die Kommunen nutzten vermehrt die Reduzierung der Wochenarbeitsstunden der Mitarbeiter zum Stellenabbau. Nur in einer Kommunalverwaltung waren alle Mitarbeiter der Kernverwaltung vollbeschäftigt. Bei der Mehrzahl der Kommunen lag der Anteil der Vollbeschäftigten unter 50 %.

Kommunen dieser Größenklasse haben aufgrund der zu erledigenden Aufgaben die Mehrzahl der Stellen in den mittleren und unteren Bereichen der Vergütungsgruppen (VergGr. V c bis X BAT-O) zuzuordnen. In dem Vergütungsbereich VergGr. I bis II BAT-O ist der Anteil 2003 im Vergleich zu 1995 zurückgegangen. Dennoch waren in sieben Kommunen Amtsleiter in der VergGr. II BAT-O eingruppiert. Dabei hatten vier Kommunen zwei oder drei Amtsleiter in dieser Vergütungsgruppe. Für derartige Stellenbewertungen kann es nur im Einzelfall plausible Gründe geben. Mit dem Rückgang im unteren Bereich (VergGr. VII bis X BAT-O) erhöhten sich die Anteile in den darüber liegenden Vergütungsgruppen. Der Vergleich 1995 zu 2003 ist wie folgt:

BAT-O Vergütungsgruppen		Stellen - 1995	%	Stellen - 2003
I	- II	1,8		0,9
III	- V b	27,7		30,1
V c	- VI b	39,2		47,1
VII	- X	31,3		21,8

4.3 Verwaltungsmodernisierung

Von den befragten 71 sächsischen Kommunen in der Größenklasse mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern gaben 42 (59 %) an, dass in ihren Kommunen Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung stattfanden. Dabei bildeten die Bürger- und Kundenorientierung, die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling und Berichtswesen die Schwerpunkte. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Kommunen, in denen Modernisierungsmaßnahmen stattfanden und den jeweiligen Bearbeitungsstand:

Maßnahmen	Umsetzungsgrad			Summe
	umgesetzt	in der Um- setzung	beabsichtigt	
Anzahl der Kommunen				
Bürger- und Kundenorientierung	9	14	10	33
Leitbild	4	4	8	16
Beteiligungsmanagement	2	4	6	12
Personalmanagement	6	4	11	21
Produktbildung	2	4	10	16
Controlling und Berichtswesen	4	11	11	26
Kosten- und Leistungsrechnung	2	9	16	27
Budgetierung (inputorientiert)	1	3	10	14
Budgetierung (outputorientiert)	1	3	7	11
Kontraktmanagement	0	1	5	6
Erfassung und Bewertung des Anlagevermögens	1	0	0	1

In den fünf geprüften Kommunen waren kaum Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung umgesetzt. In einer Kommune wurde die Kosten- und Leistungsrechnung für den Bauhof eingeführt. Die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Controlling und Berichtswesen befanden sich in zwei Kommunen, die Bürger- und Kundenorientierung in einer Kommune in der Umsetzung. Weitere Maßnahmen waren in den Kommunen jedoch beabsichtigt.

Als Begründung für den recht zaghaften Umgang mit Verwaltungsmodernisierung wurden von den Kommunen die häufig fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen angegeben. Teilweise wurde die Notwendigkeit einzelner Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung angezweifelt.

5 Hinweise zur Methodik bei Organisationsprüfungen

5.1 Allgemeines

Zum Verständnis der Prüfungsfeststellungen und der abgeleiteten Empfehlungen wird nachfolgend die zugrunde liegende Prüfungsmethodik dargestellt. Die Ausführungen können darüber hinaus von den Kommunen für die eigene Entwicklung der Organisation genutzt werden, da die klassische Methode dafür die Organisationsuntersuchung⁵ (-prüfung) ist.

Unabhängig von dem Umfang der Untersuchungen verlaufen die Organisationsuntersuchungen idealtypisch in den Phasen: Planung, Istaufnahme, Schwachstellenanalyse, Sollkonzept, Umsetzungsplanung und Kontrolle. Die durchgeführten Organisationsprüfungen des SRH endeten anstelle beim Sollkonzept mit Hinweisen und Folgerungen für die Umsetzung in den geprüften Kommunen und den Empfehlungen im Organisationsmodell für effiziente Organisationsstrukturen.

Die überörtliche Prüfung erfolgte in Form von schriftlichen Befragungen, Interviews und Einsichtnahmen in die Unterlagen der Kommunalverwaltung.

5.2 Erfassung und Auswertung des Aufgabenbestandes

Aufgabenkatalog

Ziel der Organisationsuntersuchung ist, die Verwaltung so zu gestalten, dass die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Leistungen unter Beachtung der jeweils festgelegten Anforderungen an Qualität und Wirtschaftlichkeit erbracht werden.⁶ Voraussetzung ist die Kenntnis des Aufgaben-/Leistungsbestandes.

Um eine höchstmögliche Vergleichbarkeit der geprüften Kommunen untereinander sowie mit dem Organisationsmodell des SRH von 1997 herzustellen, wurde der dem Organisationsmodell von 1997 zugrunde liegende umfangreiche Aufgabenkatalog entsprechend dem aktuellen Aufgabenbestand angepasst und als Erhebungsvorlage zur Erfassung des Zeitaufwandes und der Arbeitsmengen je Aufgabe in allen geprüften Kommunen genutzt. Der Aufgabenkatalog ist eine systematische Zusammenstellung von Aufgaben in den Kommunen der betrachteten

⁵ In einem planmäßigen Verfahren werden Strukturen, Prozesse und Beziehungen mit Hilfe der Techniken des Organisierens sowie der Techniken der Moderation und Ideenfindung untersucht und neue Lösungen eingeführt, nötigenfalls durch Anordnungen der Verwaltungsführung. Vgl. *Siepmann/Siepmann* (2004), S. 250.

⁶ Vgl. ebenda, S. 31.

Größenklasse nach Aufgabenhauptgruppen, vergleichbar mit dem Aufgabengliederungsplan der KGSt:

Aufgabenhauptgruppe 0	Allgemeine Aufgaben
Aufgabenhauptgruppe 1	Allgemeine Verwaltung
Aufgabenhauptgruppe 2	Finanzen
Aufgabenhauptgruppe 3	Recht, Sicherheit und Ordnung
Aufgabenhauptgruppe 4	Schule und Kultur
Aufgabenhauptgruppe 5	Soziales
Aufgabenhauptgruppe 6	Bauverwaltung
Aufgabenhauptgruppe 7	Stadtreinigung
Aufgabenhauptgruppe 8	Wirtschaft und Verkehr

Die weitere Untersetzung nach Aufgabengruppen ist in der Anlage 5 dargestellt. Die Aufgabengruppen sind fachspezifisch mit Hilfe von Untergruppierungen näher dokumentiert, beispielsweise wie folgt:

Aufgabenhauptgruppe	0	Allgemeine Aufgaben
Aufgabengruppe	02	Sekretariats- und Ablagearbeiten
Aufgabenbereiche	02.01	Allgemeine Sekretariatsarbeiten ausführen
	02.01.01	Termine abstimmen
	02.01.02	Telefondienst wahrnehmen
	02.01.03	Gäste betreuen, Besprechungen (formell) vorbereiten
	02.01.04	Telefaxe annehmen und versenden
	02.01.05	E-Mails entgegennehmen, weiterleiten und versenden

Auf die Darstellung dieser Untergliederung wird wegen des großen Umfangs verzichtet. Der Aufgabenkatalog enthält weisungsfreie und weisungsgebundene Pflichtaufgaben sowie freiwillige Aufgaben. Er wurde in Papierform und auf Diskette bereitgestellt.

In den Kommunen kann bei eigenen Organisationsuntersuchungen der aktuelle Aufgabengliederungsplan genutzt werden.

Erfassung Zeitaufwand und Arbeitsmengen

Der o. a. Aufgabenkatalog wurde zur Erfassung des Zeitaufwandes um die Spalten

- Aufwand in Std. je Monat und
- Bemerkungen und technische Hilfsmittel

ergänzt (Aufgabenkatalog Zeit). Die Eintragungen waren von jedem Mitarbeiter der Kernverwaltung entsprechend seiner Aufgabenwahrnehmung selbst vorzunehmen. Dazu wurde ein vorheriges Informationsgespräch über die Zielsetzung, das Verfahren und die Untersuchungsmethode geführt. Insbesondere wurden Hinweise zu den personenbezogenen Eintragungen gegeben, u. a. wurde auf die Schätzung des Zeitaufwandes in Nettoleistungszeiten (vgl. Pkt. 5.4) eingegangen.

Zur Erfassung der Arbeitsmengen wurde ein zweiter Aufgabenkatalog mit den ergänzten Spalten

- Aufwand in Menge je Monat und
- Bemerkungen

erstellt (Aufgabenkatalog Menge). Die Amtsleiter hatten die Eintragungen entsprechend den vorhandenen und vor allem verwertbaren Mengenangaben vorzunehmen. Als Basis dienten Statistiken, Übersichten, Akten und sonstiges Beleggut. Nur in Ausnahmefällen konnten die Angaben zu den Arbeitsmengen geschätzt werden.

Nicht in jedem Fall war die Aussagekraft der Mengenangaben für eine weitergehende Betrachtung gegeben. In diesen Fällen wurde auf die Angabe zur Menge verzichtet. Den Zeitanangaben je Arbeitsaufgabe stand somit teilweise eine korrespondierende Mengenangabe gegenüber.

Auswertung der erhobenen Zeit- und Mengendaten

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte IT-gestützt mit einer Datenbank. Die mitarbeiterbezogenen Daten wurden anonymisiert eingegeben. Nach einer ersten Auswertung erfolgten bei vorhandenen Mengen Plausibilitätskontrollen bezüglich des Zeitbedarfs je Arbeitsmenge und eine vergleichende Betrachtung mit bereits vorhandenen Daten. Nach Rücksprache mit der geprüften Kommune wurden ggf. Änderungen vorgenommen.

Die Datenbank ermöglichte eine aufgaben- und organisationsstrukturbezogene Auswertung der im Aufgabenkatalog enthaltenen Zeit- und Mengendaten.

Die Aufgaben konnten ausgehend von der kleinsten Einheit einer Arbeitsaufgabe über die Aufgabengruppe bis hin zur Aufgabenhauptgruppe zusammengefasst werden. Diese Datenauswertung konnte je Mitarbeiter, je Amt und für die gesamte Organisationseinheit der Kernverwaltung einer Kommune, im Vergleich mit den fünf geprüften Kommunen und dem er-

rechneten Durchschnitt der geprüften Kommunen sowie den Daten des Organisationsmodells des SRH von 1997 erfolgen (vgl. Anlage 6).

Die o. a. Datenauswertungen waren in % - Zeitanteilen, in Std. je Monat, in Mengen je Monat und in Std. je Menge möglich.

5.3 Analyse von Verwaltungsprozessen

Die o. a. Datenbasis war Grundlage für eine kritische Betrachtung der vorgefundenen Istsituation. Beispielsweise wurde deutlich, ob und wie weit Aufgaben wahrgenommen wurden, die nicht zu den Pflichtaufgaben einer Kommune gehören und über das nötige Maß der freiwilligen Aufgaben hinausgehen. Zudem wurden über den benötigten Zeitbedarf vergleichbarer Aufgaben in den einzelnen Kommunen erste Informationen zur Effizienz der Aufgabenwahrnehmung möglich.

Da ein ungeprüfter Istzustand keinesfalls als Grundlage zur Bestimmung von künftigen Organisationsstrukturen sowie des künftigen Personalbedarfs dienen darf, wurden einzelne ausgewählte Verwaltungsprozesse bezüglich der Aufbau- und Ablauforganisation analysiert und Optimierungsvorschläge erarbeitet.

Verwaltungsprozesse in den folgenden Aufgabengruppen wurden ausgewählt und z. T. in mehreren Kommunen überprüft:

Aufgabengruppe 1: Allgemeine Verwaltung

- Veränderung des Ortszuschlages durch Geburt eines Kindes,
- Endabrechnung einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme,

Aufgabengruppe 2: Finanzen

- Haushaltsplanung,
- Überweisung einer Rechnung,
- Veranlagung der Grundsteuern,
- Verpachtung von Garagengrundstücken,

Aufgabengruppe 3: Recht, Sicherheit und Ordnung

- Gewerbeanzeige,
- Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle,
- Antrag auf Eheschließung mit Ausländerbeteiligung,

Aufgabenhauptgruppe 5: Soziales

- Annahme eines Wohngeld-Erstantrages,

Aufgabenhauptgruppe 6: Bauverwaltung

- Stellungnahme der Gemeinde zu einem Bauantrag,
- Abschluss eines Mietvertrages für eine Wohnung.

Einsparpotenziale gab es vor allem bezüglich der Anwendung und Nutzung der Möglichkeiten im IT-Bereich (nicht ausreichende Nutzung der vorhandenen Hard- und Software, vgl. auch Pkt. 8.1).

Die Aufgabenwahrnehmung war darüber hinaus durch eine Beschränkung auf das notwendige Maß (umfangreiche Beratungsleistungen), Vermeidung von struktur- und ablaufbedingten Informationsverlusten (durch Außenstellen) und anforderungsgerechte Mitarbeiterqualifikation (Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst) zu optimieren.

Nicht nur bei den o. a. originären Fachaufgaben, sondern auch bei den allgemeinen Aufgaben, wie im Bereich der Führungs- und allgemeinen Sekretariatsaufgaben waren Optimierungspotenziale festzustellen. Ursachen waren ineffiziente Leitungsspannen (gebildete Sachgebiete), Aufgabenzuordnungen und Aufgabenerledigungen (Mitarbeiter trafen Grundsatzentscheidungen).

Bei der Aufnahme, Analyse und ggf. Erarbeitung veränderter Prozessabläufe sind die betroffenen Mitarbeiter für eine erfolgreiche Umsetzung einzubeziehen. Durch die aktive Teilnahme der Mitarbeiter an der Prozessgestaltung können deren Erfahrungen und Änderungsvorschläge genutzt sowie möglicherweise vorhandene Vorbehalte und Ängste gegenüber Veränderungen abgebaut werden. Die Akzeptanz der möglichen Veränderungen wird durch eine gemeinsame Lösungsfindung erhöht. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter für die Prozessoptimierung sensibilisiert und befähigt, ihre Verwaltungsabläufe und Aufgabenerledigung künftig selbst zu analysieren und zu verbessern.

Zur Dokumentation der Verwaltungsprozesse wurden Arbeitsablauf Tabellen im Excel-Format verwendet. Diese Tabellen enthalten die am Prozess beteiligten Mitarbeiter, eine Beschreibung der Arbeitsschritte und eine Klassifizierung der Arbeitsschritte nach Tätigkeitsarten (z. B. Bearbeitung, Weiterleitung, Prüfung). Einsparpotenziale können auf einfache, transparente und leicht nachvollziehbare Weise ausgewiesen werden, indem die Anzahl der einzelnen Tätigkeitsarten und die Anzahl der Wechsel zwischen den Bearbeitern im Istzustand und im vorgeschlagene Sollzustand gegenübergestellt werden (vgl. Anlage 7). Das Beispiel der Anlage 7 weist für den Verwaltungsprozess „Beantragung eines Personalausweises in der Außen-

stelle“ im Istzustand 29 Tätigkeitsarten und 7 Mitarbeiterwechsel und im vorgeschlagenen Sollzustand 16 Tätigkeitsarten und 3 Mitarbeiterwechsel aus.

5.4 Personalbedarfsberechnung

Bei der Personalbedarfsberechnung ist die gesamte Arbeitsbelastung für die zu betrachtende Organisationseinheit zu ermitteln. In Theorie und Praxis sind mehrere Verfahren zur Personalbedarfsbemessung vorzufinden. Der SRH wählte dazu das o. a. Verfahren der Zeit-/Mengenmethode in den geprüften Kommunen (vgl. Pkt. 5.2).

Der Zeitaufwand wurde dabei in Form von Nettoleistungszeiten - reine Ausführungszeiten - erfasst und nach erfolgter kritischer Analyse und vergleichender Betrachtung für die Personalbedarfsberechnung der Modellkommune zusammengestellt. Ausgehend von einer monatlichen Bruttoarbeitszeit von 166,87 Std. wurde auf der Grundlage der von der KGSt ermittelten Nettoarbeitszeit für eine Normalarbeitskraft⁷ mit einer Nettoleistungszeit von rd. 123 Std. je Monat der Personalbedarf ermittelt (vgl. Anlage 8)⁸.

Die Besonderheiten in Sachsen bezüglich der geltenden 40-Stunden-Woche und der gesetzlichen Regelung zu den Feiertagen sind bei der Ermittlung der Arbeitstage berücksichtigt worden.

⁷ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2003, S. 8 ff.

⁸ Die Anlage 8 beinhaltet die Berechnung der Nettoleistungszeit. Diese ermittelt sich aus der Bruttoarbeitszeit abzgl. der Ausfallzeiten sowie der Verlust- und Erholungszeiten.

6 Organisationsmodell

6.1 Annahmen

Zur Beschreibung der Modellgemeinde, die dem Organisationsmodell zugrunde liegt, wurden folgende Annahmen getroffen:

Strukturdaten

- Einwohnerzahl: 7.000
 - Anteil unter 15 Jahren: 10 %
 - Anteil über 65 Jahren: 20 %
- Gemeindegebiet: 6.000 ha
- Ortsteile: 8

Einrichtungen, Mitgliedschaft in Zweckverbänden, Unternehmen

- 2 Schulen mit Schulsportstätten;
- 3 Kindertagesstätten (kommunale Trägerschaft: 2, freie Trägerschaft: 1);
- 1 Bibliothek (kommunale Trägerschaft);
- 1 Jugendklub (kommunale Trägerschaft);
- 1 Wochenmarkt und 1 Markt traditionell ein- bis zweimal jährlich an bestimmten Festtagen (kommunale Trägerschaft);
- 1 freiwillige Feuerwehr (ohne hauptamtliche Kräfte);
- 1 Friedhof (kirchliche Trägerschaft);
- eigene Schiedsstelle entsprechend dem Gesetz über die Schiedsstellen in den Gemeinden des Freistaates Sachsen;
- Zusammenarbeit mit Vereinen und ortsansässigem Gewerbe;

- kein Eigenbetrieb;

- Zweckverband Wasser;
- Zweckverband Abwasser;
- Zweckverband Kommunale Informationsverarbeitung Sachsen;

- 1 unmittelbare Beteiligung zu 100 % (Kommunale Wohnungsverwaltung);
- 2 mittelbare Beteiligungen;

Organisation der Verwaltung

- zweigliedrige Ämterstruktur;
- keine Sachgebiete und keine Sachgebietsleiter;
- Sekretärin ist dem Bürgermeister zugeordnet;
- Öffnungszeiten der Gemeindeverwaltung 16 Stunden je Woche⁹;
- gleitende Arbeitszeiten;
- Verwaltung ohne Außenstelle und ohne Bürgerbüro;

Personal der Verwaltung

- Anforderungen §§ 61, 62 SächsGemO sind erfüllt;
- Stellenbewertungen für alle Mitarbeiter der Kernverwaltung vorhanden;

IT-Einsatz

- Internetpräsentation erfolgt durch Dritte, kein Intranet;
- EDV-Beauftragter wurde bestellt;
- Pflegeverträge für die Hard- und Software mit Dritten bestehen;
- PC-Arbeitsplätze für alle Mitarbeiter sind vernetzt;
- IT-Konzept besteht;
- Internetzugang besteht;
- Hard- und Standardsoftware ist bedarfsgerecht;
- Spezialsoftware vorhanden (insbesondere in den Bereichen HKR, Meldewesen, Gewerbeangelegenheiten, Liegenschaften);

Aufgabenwahrnehmung

Allgemeines:

- keine Verwaltungsgemeinschaft gebildet;
- Aufgabenerledigung für Dritte erfolgt nicht;
- Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung übernimmt Dritter;
- Bauhof mit Bauhofleiter vorhanden (u. a. erfolgen Fahrzeugeinsatz und Beschaffung selbstständig);
- Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung vor allem im Rahmen der Bürgerfreundlichkeit (keine separaten Zeiteile);

Beteiligungsverwaltung:

- Beteiligungsverwaltung findet statt;

⁹ Entspricht dem Durchschnitt der fünf geprüften Kommunen.

Sekretärin:

- führt Sitzungsprotokolle der Gremien (Gemeinderat und zwei beschließende Ausschüsse);

Hauptamt:

- Lohn- und Gehaltsrechnung erfolgt durch KISA, Zuarbeiten finden im Online-Verfahren durch die Gemeinde statt;

Kämmerei/Kasse/Bauwesen:

- Aufstellung und Vollzug des Haushalts mit automatisiertem Verfahren, inkl. HÜL- Führung;
- nur eine Zahlstelle, die sich in der Kasse befindet;
- Überweisungen mittels Online-Banking;
- Vereinnahmung von Vergnügungsteuer;
- Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt für Bauhof;
- Submissionen und Vergaben werden in der Verwaltung durchgeführt;
- Leistungsphasen nach HOAI im Wesentlichen an Ingenieurbüros übertragen;
- Bauprojekte - u. a. Stadtumbauprojekte - (Planung und bautechnische Betreuung) begleitet neben dem beauftragten Ingenieurbüro die Verwaltung, eigenständige Betreuung von kleineren Projekten.

6.2 Mehr- und Minderbedarf

Bei starken Abweichungen vom festgelegten qualitativen und quantitativen Aufgabenumfang der Modellgemeinde (vgl. Pkt. 6.1) ist ein örtlicher Mehr- oder Minderbedarf bei der Personalbedarfsbemessung möglich. Dieser kann zeitlich begrenzt oder auf Dauer auftreten und ist neben einer Prüfung hinsichtlich der Notwendigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit entsprechend zu beachten. Langfristig sollte der personelle Mehraufwand durch geringere Ausgaben oder höhere Einnahmen ganz oder zum Großteil kompensiert werden.

Folgende Gründe für einen Mehr- oder Minderbedarf sind beispielhaft und nicht abschließend:

Mehrbedarf:

- Geografische Gründe
 - große Flächengemeinde mit weit auseinander liegenden Ortsteilen;
 - hohe Anzahl an Ortsteilen;
 - Gewässerschutz in Hochwasser gefährdeten Gebieten;

- Aufgabenspezifische Gründe
 - ständig wiederkehrende kulturelle oder sportliche Großereignisse;
 - nachhaltige Fremdenverkehrsförderung, Kurort;
 - Planung, Erschließung und Vermarktung großer Gewerbeflächen oder Wohnungsbaustandorte;
 - viele Ortsteile mit Ortschaftsräten (z. B. Ortschaftsratssitzungen mit Protokollierung durch eine Mitarbeiterin der Verwaltung);
 - starke Wahrnehmung anderer freiwilliger Aufgaben (z. B. Sozialhilfe, Jugendhilfe, Betreuung von Aussiedlern);
 - Übernahme von Aufgaben für Dritte mit Kostenersatz (z. B. Standesamt, Rechnungsprüfung, Haushalts- und Kassenführung für Zweckverbände);
 - Naturschutzgebiet;
 - Bergbauregion;

- Organisatorische Gründe
 - eingerichtetes Bürgerbüro/Außenstelle in anderen Ortsteilen oder der Mitglieds-gemeinde;
 - überdurchschnittlich lange Öffnungszeiten (ggf. auch am Wochenende);
 - Modellkommune mit Sonderaufgaben;

- Personelle Gründe
 - Einarbeitung neuer Mitarbeiter;
 - Vertretung wegen langer Ausfallzeiten (z. B. Krankheit).

Minderbedarf:

- Auslagerung von Pflichtaufgaben auf Dritte, die über die Annahmen des Modells hinausgehen (z. B. Standesamt auf eine andere Kommune des Standesamtsbezirks, Liegenschaftsverwaltung auf GmbH, Kindertagesstätten überwiegend in freier Trägerschaft);
- signifikant geringerer Anfall von Pflichtaufgaben wegen untypischer örtlicher Lage oder anderen Besonderheiten der Kommune;
- starker Rückgang der eigenen Bautätigkeit und/oder der Bautätigkeit anderer Bauträger
- Übernahme von Fachaufgaben durch den Bürgermeister.

6.3 Organisationsstrukturen

Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie liegt die Organisationshoheit bei den Kommunen. Nach § 53 Abs. 1 SächsGemO regelt der Bürgermeister die innere Organisation der Gemeindeverwaltung und ist für die sachgemäße Erledigung der Aufgaben und den ordnungsgemäßen Gang der Gemeindeverwaltung verantwortlich.

Der SRH empfiehlt grundsätzlich für die Mehrheit der Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern eine zweigliedrige Organisationsstruktur. Die klassische Drei-Ämter-Struktur mit Hauptamt, Kämmerei und Bauamt ist entsprechend dem Aufgabenbestand i. d. R. nicht mehr angemessen. Gründe dafür sind vor allem verstärkte Auslagerungen der Bautätigkeiten und rückläufige Einnahmeerwartung, die ein separates Bauamt nicht mehr rechtfertigen. Der Bereich Bau kann dabei sowohl dem Hauptamt als auch der Kämmerei zugeordnet sein. Die Zuordnung ist stark von den örtlichen personellen Gegebenheiten abhängig. Ziel sollte jedoch ein ausgewogenes Größenverhältnis bezüglich Aufgabenumfang und Personalbestand der Ämter sein.

Mit dem Umstieg der Kommunen von einer dreigliedrigen auf eine zweigliedrige Organisationsstruktur und dem damit verbundenen Wegfall einer Amtsleiterstelle ist eine Aufgabenumverteilung unumgänglich. So muss z. B. das erforderliche Fachwissen im Baubereich mit Wegfall der Bauamtsleiterstelle auf der Sachbearbeiterebene vorgehalten werden. Dies kann ggf. als logische Folge zu einer höheren Stellenbewertung führen (vgl. Pkt. 6.5 und 7.3).

Erfolgt in einzelnen Kommunen eine weiterhin hohe Bautätigkeit und wird diese nahezu selbstständig bearbeitet, kann ein separates Bauamt eingerichtet werden. Bei der Organisation der Ämter, d. h. bei der Aufgabenzuordnung, gilt auch hier, dass die Kommunen auf ein ausgewogenes Verhältnis zu achten haben.

Im vorliegenden Modell sind zwei alternative Organisationsstrukturen mit zwei Ämtern dargestellt. In Anlehnung an die klassische Drei-Ämter-Struktur (vgl. Pkt. 7.1) wurden die folgenden Ämter gebildet (vgl. Pkt. 7.2.1):

- Hauptamt,
- Amt für Finanz- und Bauwesen.

Das Bauamt und die Kämmerei wurden somit in einem Amt zusammengelegt.

Die Alternativlösung basiert auf einer stärkeren Bürgerorientierung und beinhaltet die Ämter:

- Innere Verwaltung,
- Bau- und Bürgeramt (vgl. Übersichtsteil Pkt. 7.2.2).

Die Aufgaben der inneren Verwaltung werden in einem Amt konzentriert. Das zweite Amt umfasst alle Aufgaben mit Bürgerkontakt sowie die verbleibenden Aufgaben des Bereiches Bau. Die Bildung dieser bürgerorientierten Verwaltungsstruktur führt jedoch teilweise zu einer Trennung von bisher zusammengehörenden Aufgabenbereichen (z. B. im Bereich Finanzen sowie Recht, Sicherheit und Ordnung) und zu einem Aufwand bei der Veränderung von Geschäftsprozessen. Diese Organisationsstruktur ist nur dann sinnvoll, wenn auch ein bürgerorientiertes Verwaltungshandeln praktiziert wird. Dies zeigt sich z. B. bei den Öffnungszeiten (ggf. sonnabends oder an den übrigen Werktagen verstärkt bis 18:00 Uhr).

Die Ausführungen zur Stellenbildung (vgl. Pkt. 6.4), Stellenbewertung (vgl. Pkt. 6.5) und Geschäftsverteilungsplan (vgl. Übersichtsteil Pkt. 7.4) beziehen sich auf die erste Variante der Ämterbildung.

6.4 Stellenbildung

Auf der Basis der erhobenen Zeit- und Mengendaten, den Untersuchungen und der durchgeführten Prozessoptimierung in den ausgewählten fünf Kommunen erfolgte unter Zugrundelegung der Annahmen der Modellkommune und der Ergebnisse des Organisationsmodells von 1997 zunächst die Festlegung des zeitlichen Bedarfs der Aufgabenerfüllung und anschließend die Stellenbildung. In dem Prozess der Stellenbildung waren bereits erste Grundüberlegungen zur Organisationsstruktur vorhanden und wurden entsprechend berücksichtigt.

Bei der Festlegung des zeitlichen Bedarfs der Aufgabenerfüllung wurde grundsätzlich vom Durchschnitt der fünf geprüften Kommunen ausgegangen. Festgestellte Einsparpotenziale – insbesondere bei der Ablauf- und Aufbauorganisation – sowie untypische hohe Zeitanteile bei geprüften Kommunen – u. a. aufgrund mangelnder Aufgabenkritik – führten zu Abschlägen. Gleichzeitig erfolgten Zeitzuschläge für neue Aufgaben im Rahmen der KLR und des Beteiligungsmanagements. Das Maß der freiwilligen Aufgaben wurde zeitlich begrenzt. Kommunen, die freiwillige Aufgaben in einem Zeitumfang weit über dem Durchschnitt der anderen einbezogenen Kommunen leisteten, wurden in diesem Fall nicht berücksichtigt.

Einige Aufgaben aus dem vorgegebenen Katalog wurden nicht von allen Kommunen erfüllt oder von den Mitarbeitern nicht mit Zeitangaben untersetzt. Hier wurde abweichend vom o. a. Grundsatz (Verwendung des Durchschnitts) der qualifizierte Durchschnitt¹⁰ als Grundlage für den Zeitbedarf der Modellkommune gewählt.

Der so ermittelte zeitliche Bedarf zur Aufgabenerfüllung in der Modellkommune als Ausgangspunkt für die Stellenbildung stellt sich für die Aufgabenhauptgruppen wie folgt dar:

Aufgabenhauptgruppe		Std./Monat	%
0	Allgemeine Aufgaben	278,4	14,5
1	Allgemeine Verwaltung	217,6	11,3
2	Finanzen	546,4	28,5
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	449,0	23,4
4	Schule und Kultur	64,9	3,4
5	Soziales	76,4	4,0
6	Bauverwaltung	265,2	13,8
7	Stadtreinigung	12,8	0,7
8	Wirtschaft und Verkehr	8,1	0,4
Summe		1.918,8	100,0

Die zeitintensivsten Bereiche sind die Aufgabenhauptgruppen Finanzen sowie Recht, Sicherheit und Ordnung. Eine weitere Untergliederung der Werte nach Aufgabengruppen ist zusammen mit einem Vergleich der fünf geprüften Kommunen in der Anlage 9 dargestellt.

Im Vergleich mit dem Organisationsmodell von 1997 ist ein geringerer Zeitbedarf vor allem bei den Aufgabenhauptgruppen Allgemeine Aufgaben (hier: besonders Sekretariatsaufgaben), Finanzen (hier: besonders Steuern und Liegenschaften), Soziales und Bauverwaltung (hier: besonders Verwaltung, Stadtplanung, Bauordnung sowie Hochbau) vorhanden. Ein höherer Zeitbedarf liegt bei den Aufgabenhauptgruppen Schule und Kultur (hier: besonders Schulen) sowie Wirtschaft und Verkehr (hier: besonders Wirtschafts- und Verkehrsförderung) vor.

Bei der Stellenbildung wurden mehrere Teilzeitstellen angenommen. Dies entspricht einerseits der derzeit vorgefundenen kommunalen Praxis und resultiert andererseits aus dem geringen Aufgabenvolumen einzelner Aufgaben, die aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit nicht in jedem Fall einer Stelle als Vollzeitkraft zugeordnet werden konnten. Der letzte Grund ist insbesondere in kleineren Kommunen vorzufinden.

¹⁰ Aufgaben, die nicht mit Zeitangaben untersetzt waren, gingen nicht in die Berechnung des Mittelwertes ein. Der qualifizierte Durchschnitt liegt damit höher als der einfache Durchschnitt der fünf Kommunen.

Das Organisationsmodell weist 18 Stellen mit 15,6 VK in der Kernverwaltung aus. Darin enthalten sind die Stelle Sekretärin des Bürgermeisters (1,0 VK), das Hauptamt mit 9 Stellen (7,45 VK) und das Amt für Finanz- und Bauwesen mit 8 Stellen (7,15 VK). Eine detaillierte Darstellung ist im Übersichtsteil in Pkt. 7.3 und Pkt. 7.4 enthalten.

Bei der Einwohnerzahl der Modellkommune von 7.000 Einwohnern ergibt dies rechnerisch einen Wert von 2,23 VK je 1.000 EW. Daraus abgeleitet empfiehlt der SRH für die Kommunen der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 EW einen Personalbestand von 2,3 VK je 1.000 EW. Die Modellkommune ist in Pkt. 6.1 beschrieben. Bei festgestelltem Minderbedarf sollte der Personalbestand nicht über 2,1 VK je 1.000 EW liegen.

Der SRH verkennt nicht die Schwierigkeiten der Kommunen, den empfohlenen Wert zeitnah, wertgenau und nachhaltig umzusetzen. Gründe hierfür sind:

- die demografische Entwicklung und die daraus resultierende negative Verschiebung des Pro-Kopf-Anteils Mitarbeiter zu Einwohner;
- die tariflichen Beschränkungen beim Personalabbau;
- die teilweise noch unzureichende Verwaltungsausbildung;
- die Umsetzung der gesetzlichen Forderungen der §§ 61, 62 SächsGemO und
- die bisher noch wenig oder unzureichend erfolgte interkommunale Zusammenarbeit.

Bei nachgewiesenem Mehrbedarf (vgl. auch Pkt. 6.2) sollten 2,5 VK je 1.000 EW nicht überschritten werden.

Ein Personaleinsatz von 2,1 bis 2,5 VK je 1.000 EW wird als sachgerecht und mittelfristig als umsetzbar angesehen.

6.5 Stellenbewertung

Das vorliegende Organisationsmodell beinhaltet ausschließlich Angestelltenstellen. Die Bewertung der Angestellten des öffentlichen Dienstes richtet sich nach Tarifverträgen, die bei Mitgliedschaft der Kommune im KAV oder aufgrund einzelvertraglicher Regelung im Arbeitsvertrag anzuwenden sind. Da zum Zeitpunkt der Organisationsprüfung und der Erarbeitung des Organisationsmodells sich die Eingruppierung noch nach § 22 BAT-O nach den Tätigkeitsmerkmalen der allgemeinen Vergütungsordnung (Anlage 1a) richtete, erfolgte die Stellenbewertung entsprechend.

Nach dem im Rahmen des neuen Tarifrechts (TVöD) vorliegenden Überleitungstarifvertrag (TVÜ-VKA) haben gem. § 17 TVÜ-VKA grundsätzlich die Regelungen des § 22 BAT-O bis zum Inkrafttreten neuer Regelungen weiterhin Gültigkeit. Ausführungen zum neuen Tarifrecht sind im Pkt. 9.3 enthalten.

Für die Feststellung der tarifgerechten Eingruppierung der Angestellten ist für jede Stelle grundsätzlich eine Stellenbeschreibung erforderlich. In dieser sind die zu erledigenden Aufgaben mit ihrem zeitlichen Anteil an der Gesamttätigkeit und den zu erfüllenden Anforderungen zutreffend, vollständig und nachprüfbar darzustellen. Die Stellenbeschreibungen können in Bezug auf die zu erledigenden Arbeitsvorgänge und deren zeitlicher Wahrnehmung von dem jeweiligen Mitarbeiter, der die Stelle besetzt, selbst erarbeitet werden. Eine kritische Prüfung der dargestellten Aufgaben nach Inhalt und Umfang ist unerlässlich, da sie im Regelfall für die Eingruppierung ausschlaggebend ist. Die Stellenbeschreibungen sind mit Datum und Unterschrift des Stelleninhabers auszufertigen. Bei Veränderungen der Aufgabenzuordnung oder -wahrnehmung hat eine Überprüfung der vorhandenen Stellenbeschreibungen und -bewertungen hinsichtlich der Aktualität zu erfolgen.

Eine Zusammenstellung der Bewertung aller Stellen im Organisationsmodell inkl. Vergütungsgruppen und ausgewiesenen Bewährungsaufstiegen nach BAT-O sowie nach Überleitung in Entgeltgruppen des TVöD¹¹ ist in Pkt. 7.3 enthalten. Zu einzelnen Stellen werden auf der der Zusammenstellung folgenden Seite Hinweise und Bemerkungen zur Eingruppierung gegeben. Bei der Bewertung der gebildeten Stellen vor Ort können sich auch geringere oder höhere Vergütungsgruppen ergeben.

Bei einer verwaltungsinternen Erarbeitung der Stellenbewertung ist die Bildung einer Bewertungskommission zu empfehlen. Diese könnte sich aus dem verantwortlichen Mitarbeiter für die Erarbeitung des Entwurfs der Stellenbewertung, dessen Amtsleiter und einem Vertreter des Personalrates zusammensetzen.

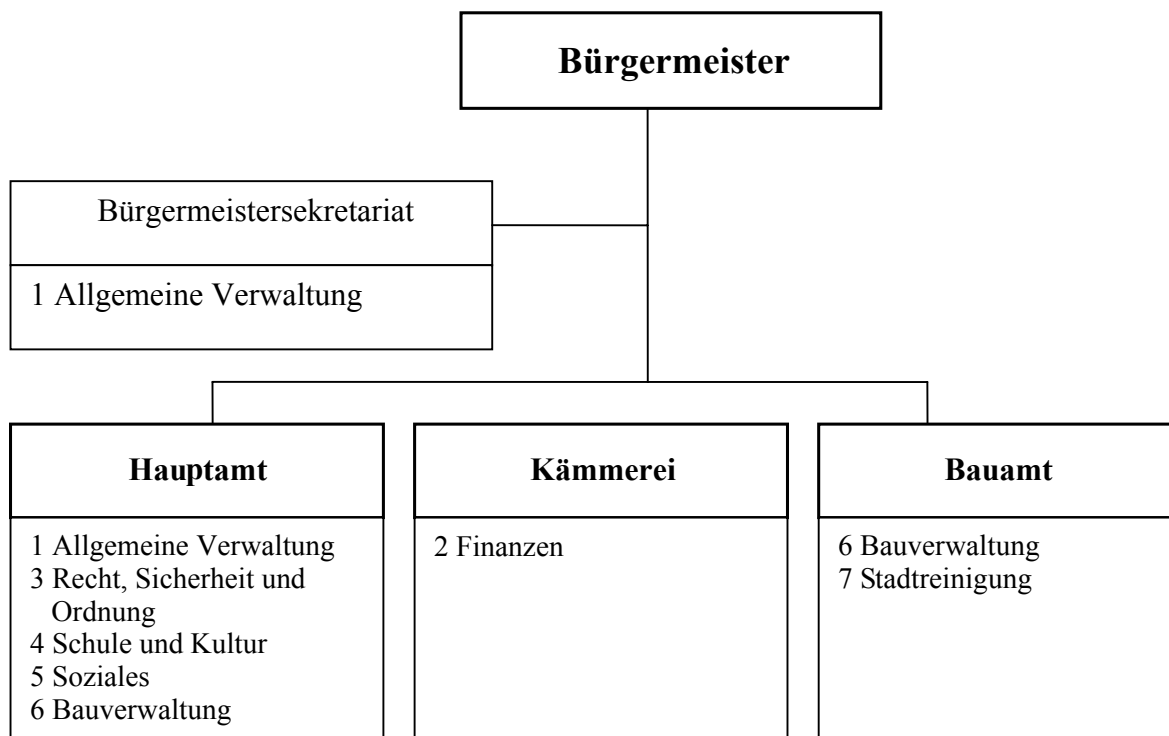
¹¹ Entsprechend § 4 TVÜ-VKA Anlage 1 - Zuordnung der Vergütungs- und Lohngruppen zu den Entgeltgruppen für am 30.09/01.10.2005 vorhandene Beschäftigte für die Überleitung (VKA). Bei den ausgewiesenen Entgeltgruppen in Pkt. 7.3 wurde vorausgesetzt, dass bei der Überleitung vom BAT-O in den TVöD die Bewährungsaufstiege bereits erfolgt waren.

7 Übersichten zum Organisationsmodell

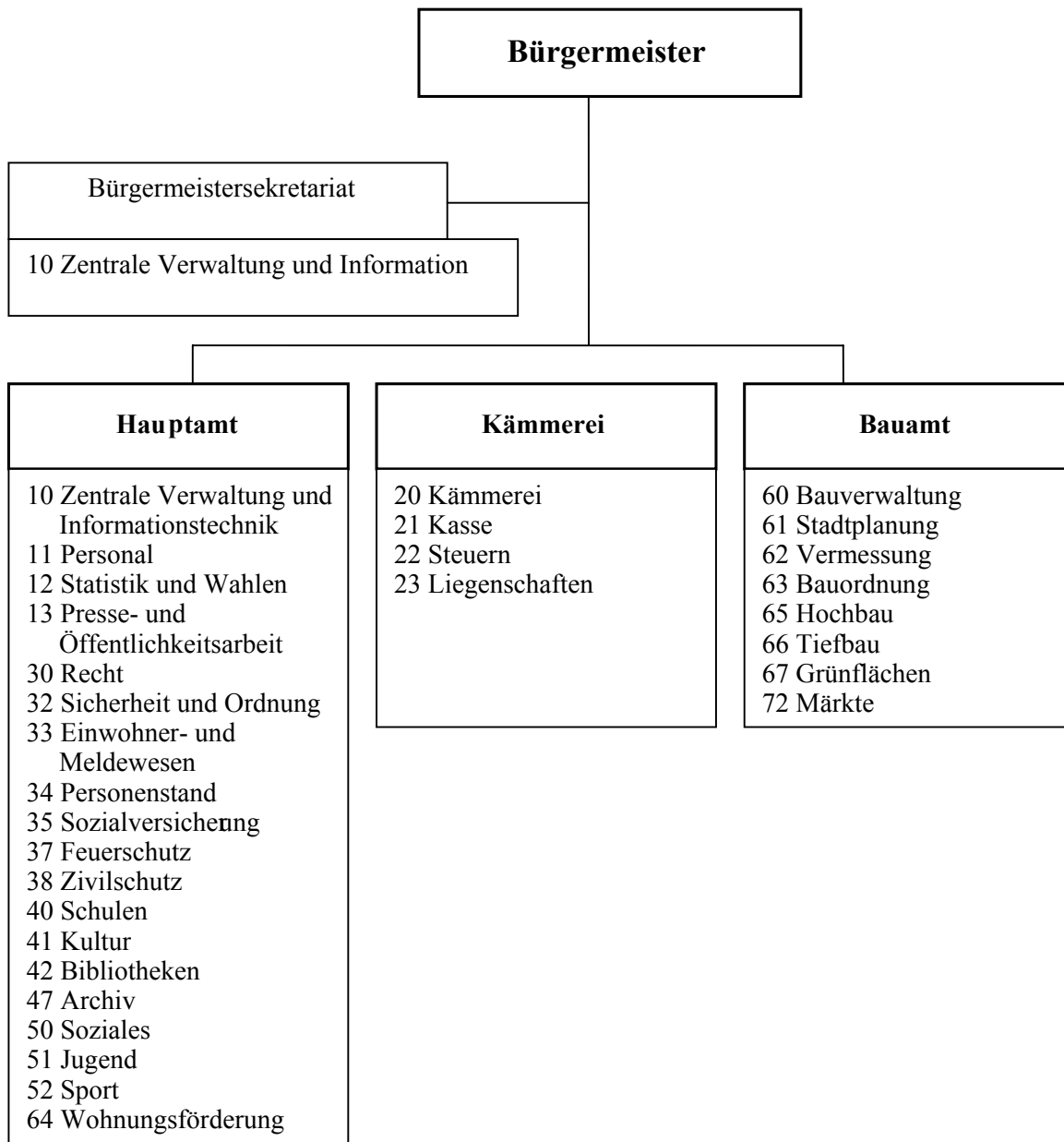
7.1 Rückblick – Organisationsmodell 1997

Dem damaligen Bauvolumen entsprechend wurde die Bildung von drei Ämtern mit einem separaten Bauamt in der Beratenden Äußerung von 1997 empfohlen. Bei einer weiterhin hohen Bautätigkeit kann diese Struktur als Empfehlung dienen.

- Aufgabenverteilung nach Aufgabenhauptgruppen



- Aufgabenverteilung nach Aufgabengruppen

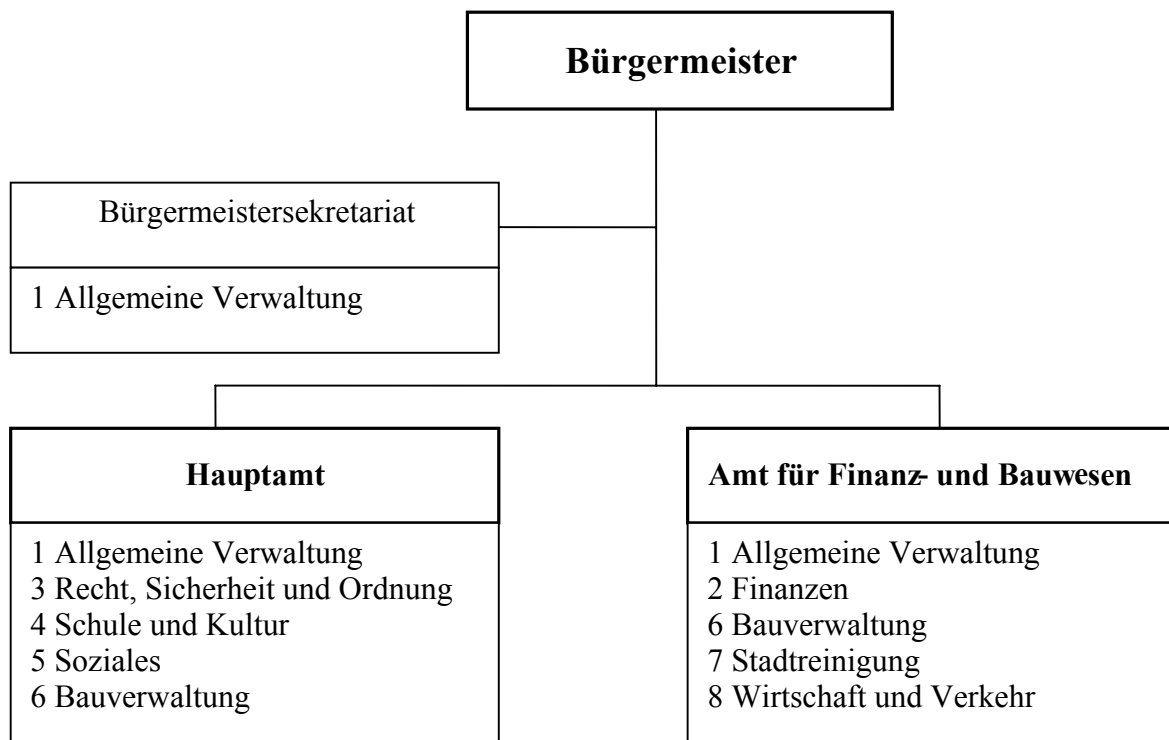


7.2 Modellvorschläge

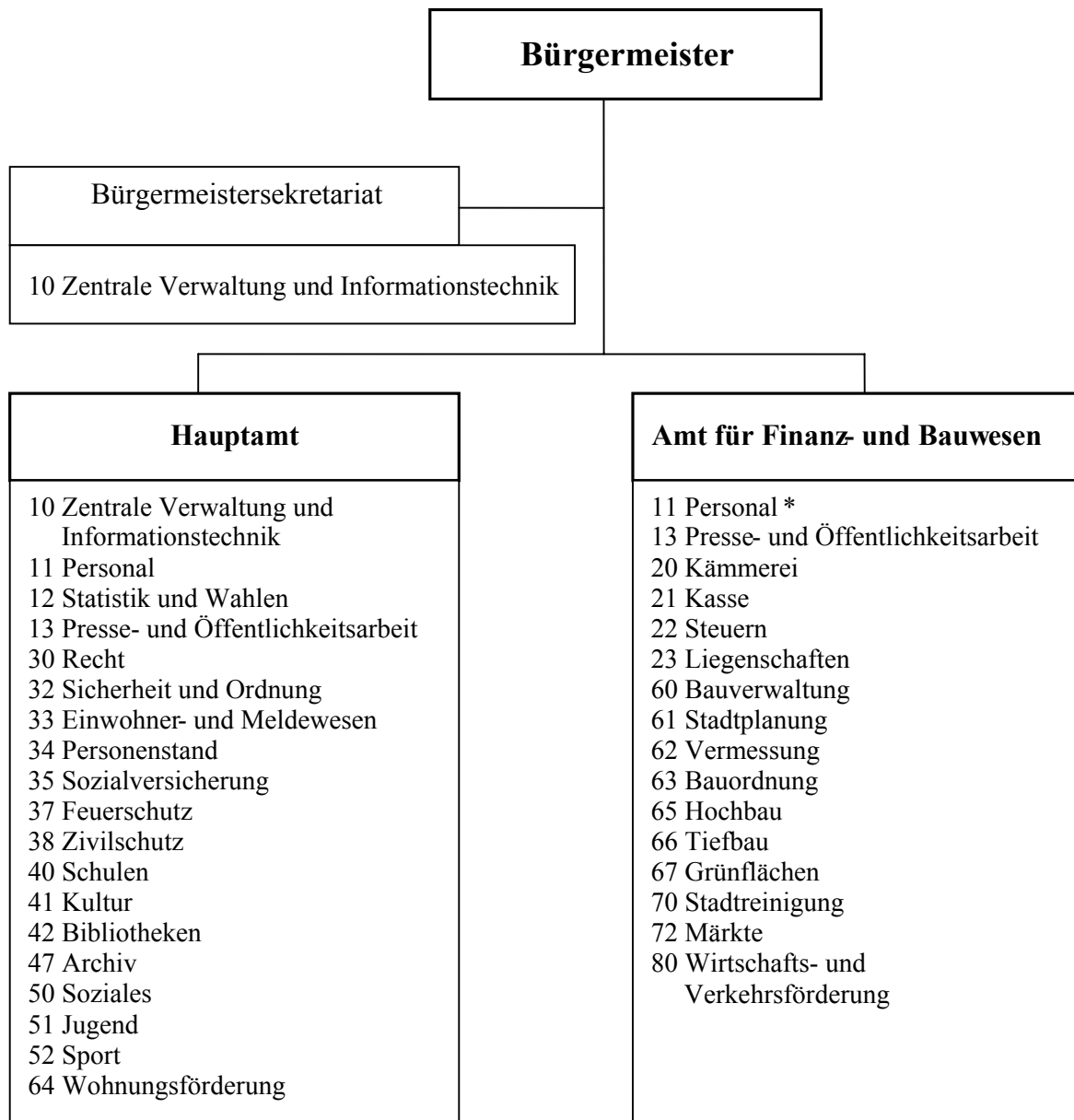
7.2.1 Verwaltungsorientierter Ansatz

Verstärkte Auslagerungen der Bautätigkeit und rückläufige Einnahmeerwartungen rechtfertigen grundsätzlich kein separates Bauamt mehr.

- Aufgabenverteilung nach Aufgabenhauptgruppen



- Aufgabenverteilung nach Aufgabengruppen

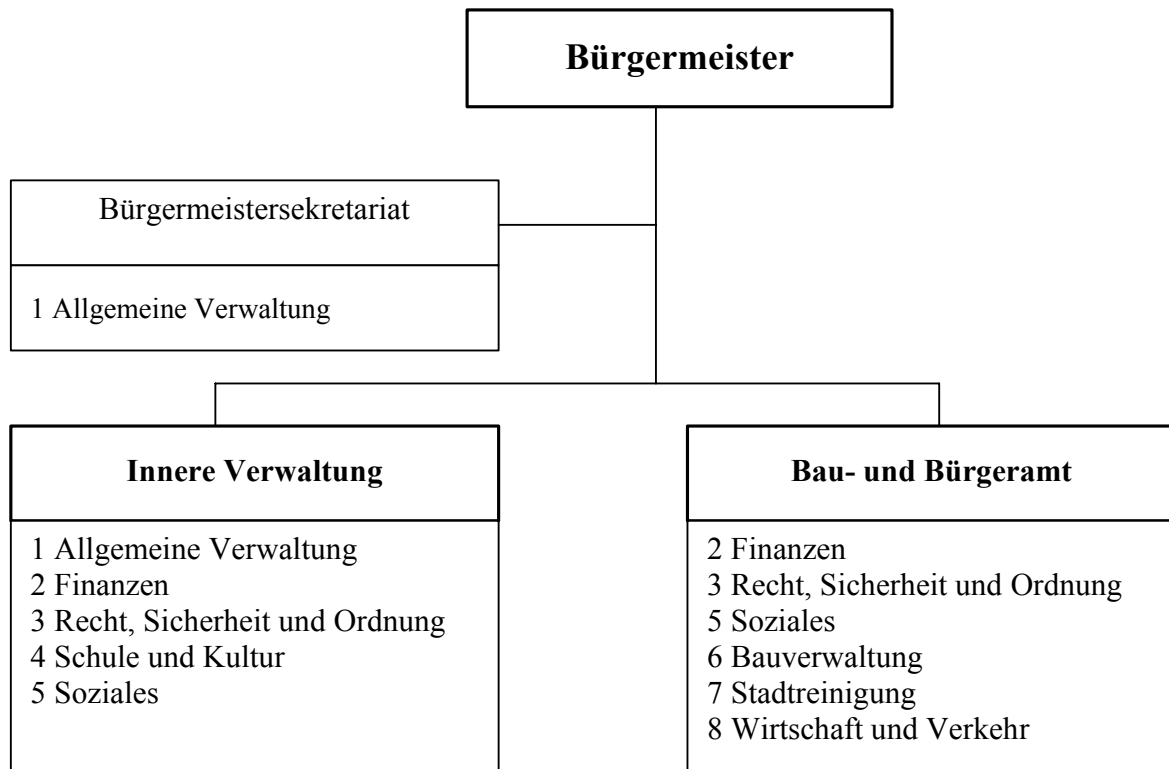


* Arbeit als Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte.

7.2.2 Bürgerorientierter Ansatz

Diese Organisationsstruktur ist mit einem erhöhten organisatorischen Aufwand verbunden, der sich teilweise in Kommunen dieser Größenklasse nicht rechtfertigen lässt. Aufgrund der veränderten Geschäftsprozesse werden z. T. bisher zusammengehörende Aufgabenbereiche getrennt. Eine größere Aufgabenvielfalt und damit erhöhte fachliche Anforderungen an den Amtsleiter und die Mitarbeiter Bau- und Bürgeramt sind die Folge. Die notwendige Kommunikation bei laufenden Geschäftsprozessen kann durch die Trennung und Aufteilung von Aufgabenhauptgruppen auf beide Ämter erschwert sein.

- Aufgabenverteilung nach Aufgabenhauptgruppen

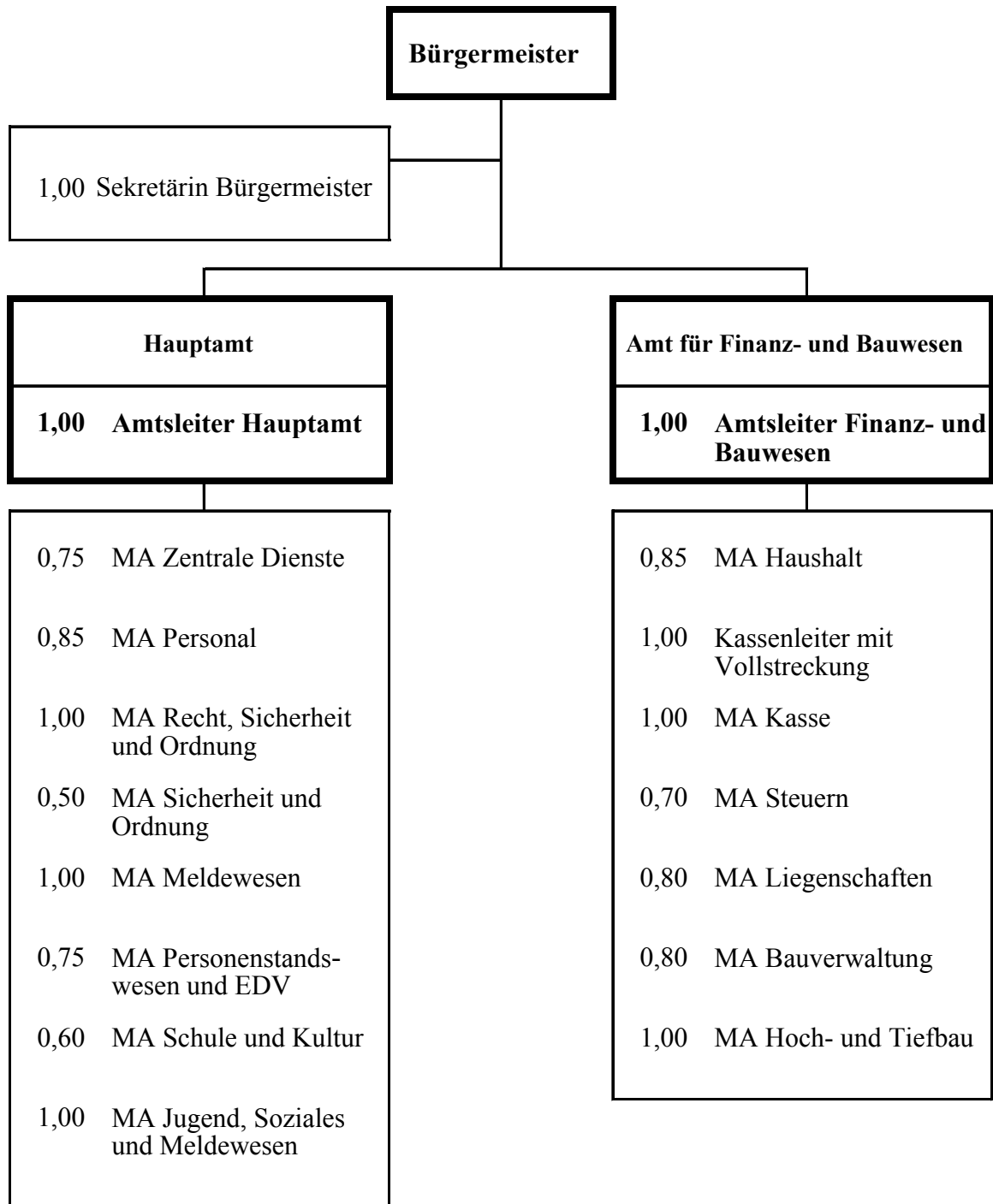


- Aufgabenverteilung nach Aufgabengruppen



7.3 Stellenübersicht (verwaltungsorientierter Ansatz)

- strukturbezogene Stellenübersicht



- Stellenübersicht mit Vergütungsgruppen und Bewährungsaufstiegen sowie Überleitung in Entgeltgruppen nach § 4 TVÜ-VKA Anlage 1

Stellenbezeichnung	VK	Vergütung nach		
		BAT-O VergGr. / FG.	nach Aufstieg VergGr. / FG.	TVöD Entgelt- gruppen
Sekretärin des Bürgermeisters ¹⁾	1,0	VII / 1 b	6 Jahre VI b / 1 b	6
Hauptamt				
Amtsleiter ²⁾	1,0	IV a / 1 b	4 Jahre III / 1 b	11
MA Zentrale Dienste	0,75	VIII / 1 b	2 Jahre VII / 1 c	5
MA Personal ³⁾	0,85	V c / 1 b	3 Jahre V b / 1 c	9
MA Recht, Sicherheit und Ordnung ⁴⁾	1,0	VI b / 1 a	-----	6
MA Sicherheit und Ordnung	0,5	VII / 1 a	-----	5
MA Meldewesen	1,0	VII / 1 b	6 Jahre VI b / 1 b	6
MA Personenstandswesen und EDV ⁵⁾	0,75	V c / 1 a	-----	8
MA Schule und Kultur ⁶⁾	0,6	VI b / 1 a	-----	6
MA Jugend, Soziales und Meldewesen	1,0	VII / 1 b	6 Jahre VI b / 1 b	6
Amt für Finanz- und Bauwesen				
Amtsleiter	1,0	IV a / 1 b	4 Jahre III / 1 b	11
MA Haushalt ⁷⁾	0,85	VI b / 1 a	-----	6
Kassenleiter mit Vollstreckung ⁸⁾	1,0	V b	-----	9
MA Kasse ⁹⁾	1,0	VII	-----	5
MA Steuern	0,7	VII / 1 b	6 Jahre VI b / 1 b	6
MA Liegenschaften ¹⁰⁾	0,8	V b / 1 a	-----	9
MA Bauverwaltung ¹¹⁾	0,8	V c / 1 a	-----	8
MA Hoch- und Tiefbau ¹²⁾	1,0	IV b / 1 ¹²⁾	8 Jahre IV a / 1 c	10
Summe	15,6			

Die hochgestellten Zahlen bei einzelnen Stellenbezeichnungen sind in der nachfolgenden Seite erläutert. Bei den ausgewiesenen Entgeltgruppen wurde vorausgesetzt, dass bei der Überleitung vom BAT-O in den TVöD die Bewährungsaufstiege bereits erfolgt waren.

¹²⁾ Nach abgelegter Prüfung für die ersten 6 Monate zunächst VergGr. V b.

Hinweise und Bemerkungen zu einzelnen Stellen

- 1) Im Bürgermeistersekretariat werden nicht mehr überwiegend nur Schreibearbeiten erledigt.
- 2) Das Tätigkeitsmerkmal „Maß der Verantwortung“, welches für die VergGr. III mit BA in VergGr. II ausschlaggebend ist, wurde nur bei sehr wenigen und zeitlich nicht umfangreichen Arbeitsvorgängen erreicht, da diese im Allgemeinen der Bürgermeister wahrgenommen hat.
- 3) Eingruppierung erfolgt nach dem Tarifvertrag Bezügerechner.
- 4) Bei der Umsetzung des Modells auf die konkrete Situation der Kommune ist das Erreichen eines höheren Prozentsatzes des Tätigkeitsmerkmals „selbstständige Leistungen“ durchaus möglich und führt demzufolge zu einer höheren Eingruppierung (VergGr. V c).
- 5) Der Mitarbeiter erledigt EDV-Aufgaben bezüglich Datenschutz, Systemverwaltung und anwendernahe Benutzerbetreuung im Umfang von 11,5 % seiner Tätigkeit.
- 6) Das Tätigkeitsmerkmal „selbstständige Leistungen“ im Bereich der Verwaltung schulischer Einrichtungen ist ausschlaggebend für die Eingruppierung (VergGr. VI b).
- 7) Der Mitarbeiter erledigt keine Aufgaben aus dem Bereich der Liegenschaften. Dies ist der Grund für die niedrigere Eingruppierung im Vergleich zum Modell 1997.
- 8) Eingruppierung erfolgt nach dem Tarifvertrag für Angestellte im Kassen- und Rechnungswesen.
- 9) Eingruppierung erfolgt nach dem Tarifvertrag für Angestellte im Kassen- und Rechnungswesen.
- 10) Der Mitarbeiter erledigt den Aufgabenbereich Liegenschaften vollständig. Dies ist ausschlaggebend für die höhere Eingruppierung im Vergleich zum Modell 1997.
- 11) Durch den Wegfall der Stelle des Bauamtsleiters werden dem Mitarbeiter Aufgaben mit dem Tätigkeitsmerkmal „selbstständige Leistungen“ übertragen, die ausschlaggebend für die höhere Eingruppierung im Vergleich zum Modell 1997 sind.
- 12) Eingruppierung erfolgt nach dem Tarifvertrag für Angestellte in technischen Berufen. Durch den Wegfall der Stelle des Bauamtsleiters werden dem Mitarbeiter Aufgaben mit dem Tätigkeitsmerkmal „Ingenieurtätigkeiten“ übertragen, die ausschlaggebend für die höhere Eingruppierung im Vergleich zum Modell 1997 sind. Alternativ wäre es möglich, die Stelle mit einer Person, die über eine Verwaltungsausbildung verfügt, zu besetzen. Für qualifizierte Aufgaben im technischen Bereich müsste ein Dritter beauftragt werden. Die Eingruppierung wäre dann VergGr. V c mit BA nach VergGr. V b.

7.4 Geschäftsverteilungsplan

7.4.1 Bürgermeistersekretärin

● 1,00 Sekretärin Bürgermeister

VergGr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in VergGr. VI b, FG. 1 b

02 Sekretariats- und Ablagearbeiten	79,7 %
03 Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
10 Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	19,5 % ¹³

7.4.2 Hauptamt

● 1,00 Amtsleiter Hauptamt

VergGr. IV a FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach vier Jahren in VergGr. III, FG. 1 b

01 Führungsaufgaben	30,2 %
03 Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
10 Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	36,7 %
11 Personal	11,2 %
12 Statistik und Wahlen	11,7 %
13 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	5,3 %
30 Recht	4,1 %

● 0,75 MA Zentrale Dienste

VergGr. VIII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach zwei Jahren in VergGr. VII, FG. 1 c

02 Sekretariats- und Ablagearbeiten	85,5 %
03 Allgemeine Tätigkeiten	1,1 %
10 Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	10,3 %
13 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3,1 %

● 0,85 MA Personal

VergGr. V c FG. 1 b

Tarifvertrag für Bezügerechner; Bewährungsaufstieg nach drei Jahren in VergGr. V b, FG. 1 c

03 Allgemeine Tätigkeiten	1,0 %
10 Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	6,5 %
11 Personal	69,7 %
12 Statistik und Wahlen	1,5 %
13 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1,0 %
37 Feuerschutz	16,7 %
38 Zivilschutz	3,6 %

¹³ Einschließlich Protokolldienst.

● **1,00 MA Recht, Sicherheit und Ordnung**

VergGr. VI b FG. 1 a

03	Allgemeine Tätigkeiten	3,3 % ¹⁴
30	Recht	14,7 %
32	Sicherheit und Ordnung	82,0 %

● **0,50 MA Sicherheit und Ordnung**

VergGr. VII FG. 1 a

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,6 %
32	Sicherheit und Ordnung	98,4 %

● **1,00 MA Meldewesen**

VergGr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in VergGr. VI b, FG. 1 b

03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
33	Einwohner- und Meldewesen	99,2 %

● **0,75 MA Personenstandswesen und EDV**

VergGr. V c FG. 1 a

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,1 %
10	Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	11,4 %
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3,2 %
34	Personenstand	84,3 %

● **0,60 MA Schule und Kultur**

VergGr. VI b FG. 1 a

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,4 %
40	Schulen	46,6 %
41	Kultur	25,2 %
42	Bibliotheken	1,6 %
47	Archiv	14,5 %
52	Sport	10,8 %

● **1,00 MA Jugend, Soziales und Meldewesen**

VergGr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in VergGr. VI b, FG. 1 b

03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
33	Einwohner- und Meldewesen	30,0 %
35	Sozialversicherung	5,3 %
50	Soziales	17,4 %
51	Jugend	38,3 %
64	Wohnungsförderung	8,2 %

¹⁴ U. a. Personalratstätigkeit.

7.4.3 Amt für Finanz- und Bauwesen

● 1,00 Amtsleiter Finanz- und Bauwesen

VergGr. IV a FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach vier Jahren in VergGr. III, FG. 1 b

01	Führungsaufgaben	29,8 %
03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
10	Zentrale Verwaltung und Informationstechnik	0,1 %
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	3,3 %
20	Kämmerei	37,4 %
21	Kasse	3,1 %
60	Bauverwaltung	11,3 %
61	Stadtplanung	7,7 %
80	Wirtschafts- und Verkehrsförderung	6,6 %

● 0,85 MA Haushalt

VergGr. VI b FG. 1 a

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,4 %
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	0,6 %
20	Kämmerei	98,0 %

● 1,00 Kassenleiter mit Vollstreckung

VergGr. V b

Tarifvertrag für Angestellte im Kassen- und Rechnungswesen

03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
21	Kasse	99,2 %

● 1,00 MA Kasse

VergGr. VII

Tarifvertrag für Angestellte im Kassen- und Rechnungswesen

03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
21	Kasse	99,2 %

● 0,70 MA Steuern

VergGr. VII FG. 1 b

Bewährungsaufstieg nach sechs Jahren in VergGr. VI b, FG. 1 b

02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	6,6 %
03	Allgemeine Tätigkeiten	1,2 %
11	Personal	1,2 % ¹⁵
22	Steuern	91,1 %

¹⁵ Arbeit als Gleichstellungs-/Frauenbeauftragte.

● **0,80 MA Liegenschaften**

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,5 %
23	Liegenschaften	72,9 %
62	Vermessung	25,6 %

VergGr. V b FG. 1 a

● **0,80 MA Bauverwaltung**

03	Allgemeine Tätigkeiten	1,0 %
60	Bauverwaltung	66,3 %
67	Grünflächen	19,7 %
70	Stadtreinigung	5,0 %
72	Märkte	8,0 %

VergGr. V c FG. 1 a

● **1,00 MA Hoch- und Tiefbau**

03	Allgemeine Tätigkeiten	0,8 %
61	Stadtplanung	34,1 %
63	Bauordnung	18,4 %
65	Hochbau	12,1 %
66	Tiefbau	34,6 %

VergGr. IV b FG. 1

Tarifvertrag für technische Angestellte;
Bewährungsaufstieg nach acht Jahren in
VergGr. IV a, FG. 1 c

8 Ausgewählte Schwerpunktthemen aus den Organisationsprüfungen

8.1 IT-Einsatz

Rechtliche Bestimmungen

Nach § 87 Abs. 2 SächsGemO dürfen für die automatisierte Ausführung der Kassengeschäfte und anderer Geschäfte im Bereich des Finanzwesens nur Programme verwendet werden, die von der SAKD im Einvernehmen mit der überörtlichen Prüfungseinrichtung geprüft worden sind. Bislang wurden Finanzverfahren im Bereich des HKR sowie der Veranlagung der Gewerbe-, Grund- und Hundesteuer geprüft. Ab 01.01.2006 sind auch im Bereich Anlagenbuchhaltung/Vermögensrechnung geprüfte Programme einzusetzen.¹⁶

Nach § 6 Abs. 1 Nr. 1 KomKVO sind geprüfte Programme freizugeben. Der Bürgermeister muss entsprechend § 6 Abs. 2 KomKVO das Nähere über den Einsatz automatisierter Verfahren sowie deren Sicherung und Kontrolle regeln. Darüber hinaus sind weitere Vorschriften, z. B. zur Gewährleistung der Datensicherheit und des Datenschutzes zu beachten. Insbesondere sind nach § 9 SächsDSG Maßnahmen zur Gewährleistung des Schutzes personenbezogener Daten zu treffen.

Feststellungen

Die im Bereich Finanzwesen eingesetzten Programme waren bei allen Kommunen von der SAKD entsprechend § 87 Abs. 2 SächsGemO geprüft.

Nur eine der fünf geprüften Kommunen konnte ein IT-Konzept aufweisen.¹⁷ Dienstanweisungen für EDV gab es in drei Kommunen, Dienstvereinbarungen für die Nutzung von Internet und E-Mail wurden kaum abgeschlossen. Die vorhandenen Regelungen der Kommunen entsprachen nicht mehr dem aktuellen Stand.

Vier der fünf geprüften Kommunen hatten ihre PC-Arbeitsplätze überwiegend in einem Netzwerk verbunden. Die Verfügbarkeit von Internet am PC-Arbeitsplatz schwankte in den Kommunen zwischen 26 % und 86 % (Durchschnitt 53 %). Die Verfügbarkeit von E-Mail lag dagegen zwischen 20 % und 100 % (Durchschnitt 73 %). Beim Vergleich der Medien Internet und E-Mail der geprüften Kommunen konnten beim E-Mail-Verfahren größere durchschnittliche Verfügbarkeit und Nutzung festgestellt werden.

¹⁶ Vgl. SSG-Mitgliederrundschreiben Nr. 616/04.

¹⁷ In einer weiteren Kommune existierte ein Projekt- und Telearbeits-Konzept aus dem Jahr 2000, das auch den Istzustand und den künftigen Ausbau der IT-Struktur beschrieb.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen bei Investitionen im IT-Bereich fanden in zwei Kommunen (davon in einer Kommune nur teilweise) statt.

Zwei Kommunen hatten keinen EDV-Beauftragten. Die Zeiten für die Erledigung der Aufgaben im Bereich EDV/IT/Kommunikation schwankten stark von 1,17 Std. je Monat bis 55,13 Std. je Monat. Ein grundsätzlich verbesserter IT-Einsatz in den zwei Kommunen mit über 50 Std. je Monat konnte im Vergleich mit den drei Kommunen mit durchschnittlich rd. 5 Std. je Monat nicht festgestellt werden. Die hohen Stundenwerte in den zwei Kommunen resultierten u. a. aus einer umfangreichen anwendernahen Benutzerbetreuung.

Externe Dienstleister übernahmen meist die allgemeine Betreuung von Hard- und Software. Darüber hinaus wurden zur rechentechnischen Abwicklung und Betreuung bei der Anwendung von Spezialsoftware, insbesondere in den Bereichen der Lohn- und Bezügerechnung, des Pass- und Meldewesens und des HKR, in vier der fünf geprüften Kommunen externe Dienstleister genutzt.

In den geprüften Kommunen wurde des Öfteren festgestellt, dass die vorhandenen Softwaremöglichkeiten unzureichend genutzt und Daten sowohl handschriftlich als auch maschinell geführt wurden. Teilweise waren die erforderlichen Schnittstellen für die Optimierung von Verwaltungsprozessen nicht vorhanden, dies war u. a. auf das Fehlen eines IT-Konzeptes zurückzuführen. Es wurde mit unkomfortablen Programmen gearbeitet.

Hinweise und Empfehlungen:

Die o. a. rechtlichen Bestimmungen sind zwingend einzuhalten. Die formellen Voraussetzungen in Bezug auf den Einsatz, die Sicherung und Kontrolle von IT-Verfahren sind dabei zu verbessern. Die dazu erforderliche Dienstanweisung zur Anwendung von EDV sollte u. a. Themen des Datenschutzes, der Datensicherung, Zuständigkeiten und Benutzungsbestimmungen beinhalten. Daneben sollten Dienstvereinbarungen zur Nutzung von Internet und E-Mail abgeschlossen werden. Diesbezügliche Muster hat die SAKD veröffentlicht.¹⁸

¹⁸ Unter www.sakd.de stellt die SAKD unter Download/Musterdienstanweisungen eine Dienstanweisung für den Einsatz der Informationstechnik sowie Musterdienstvereinbarungen E-Mail und Internet zur Nutzung bereit.

Für einen effizienten Einsatz von Hard- und Software wird die Erstellung eines IT-Konzeptes empfohlen.^{19, 20} Ausgehend von einer Ist-Analyse (z. B. IT-Ausstattung, IT-Verantwortlichkeiten, Schwachstellen) sollte es die strategische Entwicklung des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik darstellen. Dabei können z. B. auch Standards und Schnittstellen festgelegt werden, die für den reibungslosen Ablauf von Verwaltungsprozessen oder die Entwicklung eines kommunalen E-Governments Voraussetzung sind. Mit den geplanten notwendigen Maßnahmen lässt sich gleichzeitig der jährliche finanzielle Bedarf im kommunalen Haushalt einordnen. Ein Beschluss des Gemeinderates über das Konzept sorgt für die nötige Selbstbindung der Kommune.

Die Sächsische Staatsregierung hat am 14.09.2004 eine Richtlinie zur Förderung des kommunalen E-Governments beschlossen.²¹ Demnach werden zunächst nur bestimmte priorisierte Anwendungen gefördert. Gemeinden in der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern werden nur vereinzelt als Pilotkommunen zur Entwicklung von E-Government-Lösungen in Frage kommen, da die notwendigen personellen Ressourcen zur Begleitung der Projekte oftmals fehlen. Entsprechend Punkt 4.1 der Förderrichtlinie sollen aber die entwickelten Anwendungen allen sächsischen Kommunen zur kostenfreien Nachnutzung bereitgestellt werden. Im Hj. 2004 wurden vom SMI u. a. auch die Anwendungen Wohngeldrechner, Melderegister-online, zentrales Gewerbeverfahren und IuK-Analysesoftware gefördert. Die Basis-komponente „Zuständigkeitsfinder“ (Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen nach Lebenslagen) wurde am 07.07.2005 frei geschaltet und steht allen sächsischen Kommunen zur Integration in den eigenen Webauftritt kostenfrei zur Verfügung. Die Kommunen sollten von den erstellten Anwendungen Gebrauch machen und ggf. ihre bereits bestehenden Internet-Auftritte ausbauen.

Als Ansprechpartner für alle EDV-Angelegenheiten ist die Bestimmung eines EDV-Beauftragten empfehlenswert. Er sollte für die Aufgaben der Systemadministration (i. S. v. Benutzer- und Ordnerverwaltung sowie Einspielen von Updates und Datensicherung) und gleichzeitig für die Erarbeitung und Fortschreibung des IT-Konzeptes verantwortlich sein. Die dem EDV-Beauftragten weiteren zugeordneten Aufgaben und deren zeitlicher Umfang stehen überwiegend in Abhängigkeit vom Fachwissen und der Qualifikation des EDV-Beauftragten in der Kommune.

¹⁹ Unter www.sakd.de stellt die SAKD unter Download/Musterdokumente ein umfangreiches Muster-IT-Rahmenkonzept zur Nutzung bereit.

²⁰ Vgl. auch SRH (2003), 104 ff.

²¹ Siehe SächsABl. 2004, S. 1051.

Hinsichtlich der Anschaffung von IT und der Nutzung fremder Ressourcen (z. B. Zweckverband) sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchzuführen.

Die in den Kommunen vorhandene Hard- und Software ist umfassend zu nutzen und hat fester Bestandteil verschiedener Arbeitsabläufe zu sein. Gegebenfalls ist eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter notwendig. Das Führen von handschriftlichen Listen neben maschinell verfügbaren Listen ist ineffizient.

Checkliste: Empfehlungen zum IT-Einsatz

Übersicht formeller Voraussetzungen

- Geprüfte Programme zur automatischen Ausführung der Kassengeschäfte und anderer Geschäfte im Bereich des Finanzwesens (§ 87 Abs. 2 SächsGemO)
- Freigabe der Programme nach § 6 Abs. 1 Nr. 1 KomKVO (vgl. Anlage 7 der Musterdienstanweisung der SAKD für den Einsatz der Informationstechnik)
- Erstellung/Aktualisierung von Dienstanweisungen zur Anwendung von EDV und Regelungen über den Einsatz automatisierter Verfahren sowie deren Sicherung und Kontrolle nach § 6 Abs. 2 KomKVO
- Erstellung/Aktualisierung von Dienstvereinbarung zur Nutzung des Internets
- Erstellung/Aktualisierung von Dienstvereinbarung zur Nutzung von E-Mail

Weitere Voraussetzungen

- Benennung eines EDV-Beauftragten
- Festlegung der Aufgaben des EDV-Beauftragten
- Erarbeitung und Fortschreibung eines IT-Konzeptes²² und Beschluss durch Gemeinderat
- Prüfung hinsichtlich:
 - Abschluss von Verträgen mit Dritten zur Betreuung/Pflege von Hardware und Software
 - Einbeziehung von Dritten in DV-Verfahren oder Selbsterstellung
 - effiziente Nutzung der zur Verfügung gestellten Hard- und Software
 - Notwendigkeit von Fortbildungsmaßnahmen zur besseren Ausnutzung der Hard- und Software

²² Checkliste zur Erarbeitung eines Konzeptes zum IT-Einsatz, vgl. SRH (2003), S. 112.

8.2 Leitungsspanne

Einführung

Die Leitungsspanne gibt die Anzahl der Stellen an, die einer Leitungsebene unmittelbar unterstellt sind. Große Leitungsspannen und infolgedessen ein flacher hierarchischer Aufbau sind vorteilhaft wegen.²³

- niedriger Personalkosten durch geringe Anzahl von Leitungsstellen,
- kurzer Dienstwege und entsprechend schneller Kommunikation und Koordination durch geringe Anzahl von Hierarchieebenen,
- selbstständigen Arbeitens der Mitarbeiter durch breite Hierarchien.

Eine zu große Leitungsspanne kann zur Überlastung des Vorgesetzten führen, die dessen Planungs-, Koordinations- und Kontrollfunktion gefährdet. In der Praxis leidet vor allem die Aufgabe der Personalführung, der im Rahmen modernen Managements entscheidende Bedeutung zukommt. Ebenso ist zu berücksichtigen, in welchem Maße der Vorgesetzte u. a. Fachaufgaben ausführt (in diesem Umfang steht er für Führungsaufgaben nicht zur Verfügung), wie er Aufgaben delegieren kann und welche Qualifikation er selbst besitzt.

Angesichts der genannten Vor- und Nachteile einer großen Leitungsspanne wird deutlich, dass die Leitungsspanne jeweils unter Berücksichtigung der Umstände des konkreten Einzelfalls festgelegt werden muss.

Feststellungen

Bei den fünf geprüften Kommunen waren die Ämter in vielen Fällen nicht in weitere Hierarchieebenen untergliedert. Einem Amtsleiter unterstanden bis zu neun Mitarbeiter direkt.

In einigen Fällen waren innerhalb der Ämter Sachgebiete gebildet. Nicht immer wurden die Sachgebiete von einem Sachgebietsleiter geführt, die Bezeichnung „Sachgebiet“ hatte dort nur deklaratorischen Charakter und der Amtsleiter war der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters im Sachgebiet. Innerhalb der Sachgebiete mit Sachgebietsleiter lag die Leitungsspanne bei einem bis höchstens fünf Mitarbeitern. Eine Leitungsspanne von weniger als vier Mitarbeitern bei Sachgebieten wurde grundsätzlich als zu gering eingeschätzt.

²³ Vgl. www.olev.de.

Hinweise und Empfehlungen

Wenn Mitarbeiter eine ausreichende Qualifikation und Erfahrung besitzen, oftmals gleichartige oder ständig wiederkehrende Tätigkeiten verrichten und in gewissem Umfang mit Entscheidungsbefugnis ausgestattet sind, sollten einem Amtsleiter bei entsprechender Qualifikation grundsätzlich bis zu acht Mitarbeiter unterstehen. Die Bildung von Sachgebieten bei Gemeinden dieser Größenklasse ist damit regelmäßig nicht erforderlich.

Indizien für die Notwendigkeit der Einrichtung von Sachgebieten können sein:

- Die Gemeindegröße bewegt sich an der oberen Grenzen der Größenklasse 5.000 bis 10.000 Einwohner.
- Es sind nur zwei Ämter eingerichtet. Im Amt muss ein sehr breites Wissen vorgehalten werden.
- Der Amtsleiter übernimmt in größerem Maß Fachaufgaben, die nur schwer zu delegieren sind.
- Es bestehen dauerhaft besondere, nicht im durchschnittlichen Verwaltungsablauf einer Kommune vorhandene Aufgaben, die spezielle Fähigkeiten von den involvierten Mitarbeitern und intensive Bearbeitung verlangen sowie deutlich von gewöhnlichen Verwaltungsabläufen einer Kommune abgrenzbar sind.

Die nachfolgenden Beurteilungskriterien können als Hilfestellung zur Bildung einer optimalen Leitungsspanne dienen.²⁴

²⁴ Vgl. www.olev.de.

Checkliste: Beurteilungskriterien bei der Bildung von Leitungsspannen

1. Mitarbeiterbezogene Kriterien

Kriterium	Kleine Leitungsspanne	Große Leitungsspanne
Aufgaben der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> schwierig	<input type="checkbox"/> leicht
	<input type="checkbox"/> verschiedenartig	<input type="checkbox"/> gleichartig
	<input type="checkbox"/> wenig Wiederholung/Routine	<input type="checkbox"/> viel Wiederholung/Routine
Delegationsgrad	<input type="checkbox"/> gering (Mitarbeiter haben wenig Selbstständigkeit/Entscheidungsbefugnis)	<input type="checkbox"/> hoch (Mitarbeiter haben viel Selbstständigkeit/Entscheidungsbefugnis)
Koordination der Mitarbeiter durch	<input type="checkbox"/> Einzelanweisung	<input type="checkbox"/> Selbstabstimmung
		<input type="checkbox"/> Standardisierung
		<input type="checkbox"/> Planung
Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> hoch

2. Kriterien bezogen auf den Vorgesetzten

Kriterium	Kleine Leitungsspanne	Große Leitungsspanne
Belastung durch andere Aufgaben	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> niedrig
Entlastung durch Delegation von Führungsteilaufgaben	<input type="checkbox"/> fehlt	<input type="checkbox"/> vorhanden
Entlastung durch Stabsstellen	<input type="checkbox"/> fehlt	<input type="checkbox"/> vorhanden

8.3 Gesetzliche Anforderungen an Bedienstete

Rechtliche Grundlagen

Die Gemeinde muss nach § 61 Abs. 1 SächsGemO zur ordnungsgemäßen Erfüllung ihrer Aufgaben die fachlich geeigneten Bediensteten einstellen.

Nach § 61 Abs. 2 SächsGemO muss jede Gemeinde, die nicht Mitglied eines Verwaltungsverbandes oder beteiligte Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft ist, über mindestens einen Bediensteten mit der Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst verfügen, es sei denn, der hauptamtliche Bürgermeister besitzt diese Befähigung.

Zusätzlich zu der Verpflichtung nach § 61 Abs. 2 SächsGemO ist § 62 Abs. 2 SächsGemO zu erfüllen. Danach darf zum Fachbediensteten für das Finanzwesen nur bestellt werden, wer neben einer mindestens dreijährigen Berufserfahrung über eine abgeschlossene wirtschafts- oder finanzwissenschaftliche Ausbildung oder die Laufbahnbefähigung für den gehobenen oder höheren allgemeinen Verwaltungsdienst verfügt.

Am 18.05.2004 hat das SMI Anwendungshinweise zu § 61 Abs. 2 und § 62 Abs. 2 SächsGemO gegeben.²⁵

Feststellungen

In den geprüften Kommunen wurden die Vorgaben wie folgt umgesetzt:

Kommune	Erfüllung	
	§ 61 Abs. 2 SächsGemO	§ 62 Abs. 2 SächsGemO
A	nein	ja
B	nein	ja
C	ja	Bestandsschutz
D	ja	Bestandsschutz
E	ja	ja

²⁵ Die Anwendungshinweise des SMI zu § 61 Abs. 2 und § 62 Abs. 2 SächsGemO sind im Internet unter www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/smi/upload/Anwendungshinweise_SaechsGemO.pdf zu finden.

Drei der fünf geprüften Kommunen hatten die Forderung des § 61 Abs. 2 SächsGemO erfüllt und verfügten über einen Bediensteten mit der Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst. In drei der fünf geprüften Kommunen erfüllte auch der Fachbedienstete für das Finanzwesen die Anforderungen des § 62 Abs. 2 SächsGemO. In den zwei anderen Kommunen bestand für den Fachbediensteten für das Finanzwesen nach Nr. 3.1 der Anwendungshinweise des SMI zu § 61 Abs. 2 und § 62 Abs. 2 SächsGemO Bestandsschutz.

Hinweise und Empfehlungen

Eine zeitnahe Umsetzung der Anforderungen der § 61 Abs. 2 und § 62 Abs. 2 SächsGemO wird in den Kommunen, die bisher die rechtlichen Vorgaben nicht erfüllt haben, kaum möglich sein. Die Einstellung von zusätzlichem Personal steht den Forderungen nach sparsamer Wirtschaftsführung, Personalabbau und Haushaltskonsolidierung entgegen. Zumindest mittel- bis langfristig muss im Rahmen der Personalplanung und -entwicklung auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen geachtet werden.²⁶ Die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes, als Teil der strategischen kommunalen Gesamtplanung, bietet sich hierfür an. In diesem werden Ziele, Inhalte und Maßnahmen der Personalentwicklung dargestellt.²⁷ Dabei stehen Anforderungen an die Mitarbeiter und individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten im Kontext.

Bei der Personalplanung sind Fördermöglichkeiten im Rahmen des FAG zu nutzen. So besteht z. B. die Möglichkeit, eigenen Verwaltungsnachwuchs an der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung ausbilden zu lassen. Gemäß Nr. III der VwV Bedarfszuweisungen vom 24.08.2005²⁸ sind zur Förderung der Einstellung von Studenten dieser Fachhochschule Zuweisungen möglich.

²⁶ Vgl. SSG-Mitgliederrundschreiben Nr. 694/04.

²⁷ Vgl. SRH (2003), S. 87 ff.

²⁸ SächsABl. 2005, S. 852.

Checkliste: Anforderungen an Aus- und Fortbildung der Bediensteten

- mindestens ein Bediensteter mit der Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst (§ 61 Abs. 2 SächsGemO)
Ausnahmen:
 - der hauptamtliche Bürgermeister besitzt die Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst
 - Gemeinde beschäftigt einen Bediensteten mit der Laufbahnbefähigung für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst
 - Gemeinde ist Mitgliedsgemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft
 - Gemeinde ist Mitglied eines Verwaltungsverbandes

- Bestellung eines Fachbediensteten für das Finanzwesen (§ 62 Abs. 2 SächsGemO) Voraussetzungen:
 - abgeschlossene wirtschafts- oder finanzwissenschaftliche Ausbildung oder die Laufbahnbefähigung für den gehobenen oder höheren allgemeinen Verwaltungsdienst
 - mindestens dreijährige Berufserfahrung

Hinweis:

Neben dem Fachbediensteten für das Finanzwesen nach § 62 Abs. 2 SächsGemO benötigt die Gemeinde noch einen weiteren Bediensteten mit der Befähigung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst nach § 61 Abs. 2 SächsGemO.

- Aus- und Fortbildung der Bediensteten (§ 61 Abs. 3 SächsGemO), u. a.:
 - Bedarfserfassung
 - finanzielle Absicherung
 - Bereitstellung von Literatur

8.4 Örtliche Rechnungsprüfung

Rechtliche Grundlagen

Der örtlichen Prüfung sind als Pflichtaufgaben die örtliche Prüfung der Jahresrechnung (§ 104 SächsGemO), die örtliche Prüfung der Eigenbetriebe (§ 105 SächsGemO), die Kassenüberwachung und Kassenprüfung, die Prüfung der Vorräte und Vermögensbestände sowie die Mitwirkung bei der Programmprüfung nach § 87 Abs. 2 SächsGemO (§ 106 Abs. 1 SächsGemO) zugewiesen.

Darüber hinaus kann die örtliche Prüfung nach eigenem Ermessen weitere Aufgaben (§ 106 Abs. 2 SächsGemO, z. B. Prüfung von Vergaben) und Prüfungsrechte bezüglich der Haushalts- und Wirtschaftsführung in den kommunal bestimmten Unternehmen und Beteiligungen unter den Voraussetzungen des § 96 Abs. 2 SächsGemO wahrnehmen.

Der Gemeinderat kann dem RPA weitere Aufgaben übertragen (§ 106 Abs. 2 Satz 2 SächsGemO).

Die Gemeinden haben dazu nach § 103 Abs. 1 SächsGemO grundsätzlich ein RPA als besonderes Amt einzurichten, sofern sie sich nicht eines anderen kommunalen RPA bedienen. Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern können stattdessen:

- einen geeigneten Bediensteten als Rechnungsprüfer bestellen oder
- sich eines anderen kommunalen Rechnungsprüfers,
- eines Wirtschaftsprüfers oder
- einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bedienen.

Feststellungen

Rund 8 % der 71 Kommunen mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern bestellten einen eigenen Bediensteten zum Rechnungsprüfer. Von den fünf geprüften Kommunen nutzte eine Kommune diese Möglichkeit. Die übrigen Kommunen übertrugen die Aufgabe der örtlichen Prüfung auf ein anderes kommunales RPA.

Die Ausgaben für die Aufgabenerledigung durch ein anderes kommunales RPA lagen zwischen 2.760 und 5.000 € je Jahr. Stundensätze von rd. 30 bis 41 € (teilweise zzgl. Nebenkosten, z. B. Fahrtkosten) wurden vereinbart.²⁹

²⁹ Diese Werte beziehen sich auf das Jahr 2003.

Hinweise und Empfehlungen

Kommunen mit bis zu 10.000 Einwohnern haben grundsätzlich Effektivität und Effizienz einer eigenständigen Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung kritisch zu hinterfragen. Die Auslastung einer vollen Stelle ist nicht gegeben. Der SRH empfiehlt eine Stellenbesetzung von 0,3 - 0,5 VK je 10.000 Einwohner.³⁰ Ergänzende Zuordnungen anderer Aufgaben sind aufgrund der gesetzlichen Regelung der Wahrung der Unabhängigkeit und der Vereinbarkeit mit den Aufgaben der Rechnungsprüfung begrenzt (vgl. § 103 Abs. 5 Satz 2 und 3 SächsGemO). Die gesetzlich geforderte Ausbildung und Berufserfahrung für den bestellten Rechnungsprüfer ist zu gewährleisten (vgl. § 103 Abs. 1 Satz 2 SächsGemO i. V. m. § 2 KomPrO i. V. m. § 62 Abs. 2 SächsGemO).

Bei kleineren Kommunen sollte deshalb i. d. R. von einer eigenständigen Durchführung der örtlichen Prüfung abgesehen werden. Anforderungen an Sachkunde, Ausbildung und Unabhängigkeit kollidieren ggf. mit dem wirtschaftlichen Einsatz des Mitarbeiters. Bei der Übertragung der örtlichen Prüfung auf Dritte könnte der Verwaltungsaufwand reduziert und das vorhandene Wissen und die entsprechenden Erfahrungen anderer Kommunen, die bereits Personal für die örtliche Prüfung vorhalten, effizient genutzt werden.

Die Entscheidung über die Wahl der Durchführung der örtlichen Prüfung (eigenständig oder durch Dritte) hat durch einen Gemeinderatsbeschluss zu erfolgen, da dies kein Geschäft der laufenden Verwaltung und nicht auf beschließende Ausschüsse übertragbar ist. Eine Mitwirkung der RAB ist nicht vorgesehen.

Die finanziellen Mittel für die örtliche Prüfung sind nach der VwV Gliederung und Gruppierung stets im Abschnitt „Rechnungsprüfung“ (A 01) des Gliederungsplanes auszuweisen. Die dazugehörige Gruppierungsnummer bei der Übertragung auf Dritte ist die Untergruppe „Sachverständigen-, Gerichts- und ähnliche Kosten“ (UGr 655). Bei eigenständiger Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung sind die üblichen Gruppierungsnummern für die Personalausgaben sowie den sächlichen Verwaltungs- und Betriebsaufwand zu verwenden.

Der SRH hat Checklisten als Hilfsmittel für die Durchführung der örtlichen Prüfung bezüglich des Inhalts und Umfangs in der Beratenden Äußerung Empfehlungen für die Durchführung der örtlichen Prüfung in Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern erarbeitet. Bei einer Übertragung der örtlichen Prüfung auf Dritte können diese Checklisten vom Bürger-

³⁰ Vgl. SRH (2004), S. 9.

meister, von den Amtsleitern oder Mitarbeitern als eigenes internes Kontrollinstrument für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung genutzt werden.

Für die verwaltungstechnische Umsetzung bezüglich der eigenständigen Durchführung oder der Übertragung auf Dritte wird nachfolgende Checkliste empfohlen:

Checkliste: Verwaltungstechnische Realisierung der örtlichen Prüfung

- Festlegung über den gesetzlichen (Mindest-)Aufgabenumfang der örtlichen Prüfung
 - § 104 SächsGemO - Jahresrechnung
 - § 105 SächsGemO - Eigenbetriebe, falls vorhanden
 - § 106 Abs. 1 SächsGemO - weitere Aufgaben: Kassenprüfung, Vorräte und Vermögen, Mitwirkung bei Programmprüfung

Hinweis zu weiteren Aufgaben:

- § 106 Abs. 2 Satz 1 SächsGemO - mögliche weitere Aufgaben können aus eigenem Entschluss des Rechnungsprüfers ohne besonderen Auftrag des Gemeinderates durchgeführt werden³¹: u. a. Organisationsprüfung, Vergabepfung, Wirtschaftlichkeitsprüfungen der Eigenbetriebe und anderer Einrichtungen der Gemeinde
 - § 106 Abs. 2 Satz 2 SächsGemO - durch Gemeinderatsbeschluss können weitere Aufgaben übertragen werden
 - § 96 Abs. 2 Nr. 2a SächsGemO - die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung von Unternehmen
- Entscheidungsvorlage für Gemeinderat zur Art der Aufgabenerfüllung der örtlichen Prüfung erstellen
 - Auflistung der Aufgaben (siehe vorherige Ausführungen)
 - Darstellung der nötigen finanziellen, personellen und fachlichen Ressourcen
 - Aufzeigen von Alternativen (eigenständige oder Aufgabenerledigung durch Dritte)
 - Beschluss des Gemeinderates über die Art der Aufgabenerfüllung

³¹ Vgl. Anwendungshinweise des SMI zum Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes vom 04.11.2003.

- Umsetzung des Gemeinderatsbeschlusses bei Aufgabenübertragung auf Dritte
 - Leistungsbeschreibung erstellen
 - Einholung von mindestens drei Angeboten wird zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebotes empfohlen (bei Auftragswert unterhalb des Schwellenwertes von 200.000 € nach § 2 VgV und § 2 Abs. 2 VOF)
 - Abschluss vertragliche Vereinbarung, z. B. mit Festlegungen bezüglich:
 - Prüfungsgegenstand*
 - Aufgabenumfang und -beschreibung (Mindestaufgaben, Möglichkeiten der weiteren Aufgabenübertragung darlegen)
 - Umfang eigener Mitwirkungspflicht (Zusicherung der Bereitstellung aller für die Prüfung notwendigen Unterlagen und der Unterstützung durch sachkundige Ansprechpartner)
 - Termine und Fristen*
 - Prüfungszeitraum (§ 104 Abs. 2 Satz 1 SächsGemO, § 17 Abs. 2 SächsEigBG)
 - Ankündigung der Vor-Ort-Termine (z. B. schriftlich, mündlich, mindestens drei Tage vorher usw.)
 - Vorlage der Prüfungsergebnisse in Form eines Berichtes (§ 104 Abs. 2 Satz 2 SächsGemO, § 17 Abs. 3 SächsEigBG, sowie § 20 KomPrO) und des Schlussberichtes (§ 104 Abs. 2 Satz 4 SächsGemO), inkl. Anzahl der Berichtsexemplare
 - Anwesenheit (Erläuterungsrecht/-pflicht) des Dritten bei der Behandlung des Schlussberichtes über die Prüfung der Jahresrechnung im Gemeinderat (§ 104 Abs. 2 Satz 4 SächsGemO) und ggf. des Jahresabschlusses Eigenbetrieb und darüber hinaus weiterer Prüfungsaufgaben
 - Laufzeit und Kündigungsfristen des Vertrages
 - Leistungsentgelt*
 - finanzielle Vergütung (z. B. Stundensatz für Prüfung, Reisekosten nach SächsRKG und ggf. Regelungen über zusätzliche Leistungen)
 - Zahlungsmodalitäten (z. B. Zeitabrechnung: Einzelaufstellung nach Tagen und Stunden sowie separat für örtliche Prüfung der Eigenbetriebe, Rechnungslegung und Fälligkeit der Zahlung)
 - Kostentragung des Eigenbetriebes bei örtlicher Prüfung des Jahresabschlusses (§ 21 KomPrO)
- Umsetzung des Gemeinderatsbeschlusses bei eigenständiger Aufgabenerledigung

- Prüfung der Gewährleistung der gesetzlich geforderten Ausbildung und Berufserfahrung des Bediensteten, der mit den Aufgaben der örtlichen Prüfung beauftragt werden soll (§ 2 KomPrO i. V. m. § 62 Abs. 2 SächsGemO)
 - Prüfung der Gewährleistung, dass dieser Bedienstete nicht in einem die Befangenheit begründenden Verhältnis nach § 20 Abs. 1 Nr. 1 bis 3 SächsGemO steht (§ 103 Abs. 5 Satz 1 SächsGemO)
 - Stellenbeschreibung und -bewertung erstellen
 - falls die Stellenbeschreibung neben den Aufgaben der örtlichen Rechnungsprüfung andere Aufgaben in der Gemeindeverwaltung beinhaltet:
 - Prüfung der Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zur Wahrung der Unabhängigkeit und der Vereinbarkeit mit den Aufgaben der Rechnungsprüfung (§ 103 Abs. 5 Satz 2 und 3 SächsGemO)
 - Bestellung des Rechnungsprüfers durch Gemeinderatsbeschluss
 - Kostentragung des Eigenbetriebes bei örtlicher Prüfung des Jahresabschlusses (§ 21 KomPrO)
-
- Schlussbericht als Beratungsvorlage dem Gemeinderat vorlegen (§ 36 Abs. 3 i. V. m. § 104 Abs. 2 SächsGemO)
 - Beratung über Schlussbericht in grundsätzlich öffentlicher Sitzung (§ 37 SächsGemO)

8.5 Beteiligungsverwaltung

Rechtliche Grundlagen

Seit der Novellierung der SächsGemO zum 01.04.2003 haben sich die Anforderungen zur Steuerung und Kontrolle kommunaler Unternehmen nach §§ 95 ff. SächsGemO erhöht. Daraus resultieren u. a. Änderungen im Aufgabenbereich der Beteiligungsverwaltung hinsichtlich Quantität und Qualität (z. B. Erstellung eines Beteiligungsberichtes nach § 99 SächsGemO).

Einen Normenkontrollantrag von neun Städten gegen Bestimmungen des Gemeindegewirtschaftsrechts und des kommunalen Prüfungswesens hat der Verfassungsgerichtshof des Freistaates Sachsen³² abgewiesen.

Feststellungen

Im Jahr 2003 unterhielten im Freistaat Sachsen 14 der 71 Kommunen (rd. 20 %) in der Größenklasse mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern mindestens einen Eigenbetrieb, 61 Kommunen (rd. 86 %) waren unmittelbar und 43 Kommunen (rd. 61 %) mittelbar an Unternehmen in Privatrechtsform beteiligt. Fast alle Kommunen waren Mitglied in einem Zweckverband. Jedoch lediglich 7 % der 71 Kommunen verfügten über eine Beteiligungsverwaltung.

	71 Kommunen	
	Kommunen, die sich in dieser Form betätigen	je Kommune durchschnittlich erfasste Einrichtungen
Eigenbetriebe	14	1,2
unmittelbare Beteiligungen*	61	2,2
mittelbare Beteiligungen*	43	4,2
Zweckverbände	70	3,6

* An privatrechtlichen Unternehmen.

³² Urteil in dem Verfahren der Normenkontrolle auf kommunalen Antrag vom 20.05.2005.

Nachfolgende Tabelle stellt die Anzahl der Einrichtungen in den fünf geprüften Kommunen dar:

	Kommune				
	A	B	C	D	E
	Anzahl der Einrichtungen				
Eigenbetriebe	-	-	-	-	1
unmittelbare Beteiligungen*	1	1	2	3	2
mittelbare Beteiligungen*	1	1	8	3	2
Zweckverbände	2	5	3	6	4

* An privatrechtlichen Unternehmen.

Die erhöhten Anforderungen zur Steuerung und Kontrolle kommunaler Unternehmen fanden bislang kaum Berücksichtigung in den Organisationsstrukturen der fünf geprüften Kommunen. Eine Beteiligungsverwaltung war nicht eingerichtet. Häufig übernahm der Amtsleiter der Kämmerei in geringem Umfang entsprechende Aufgaben, z. B. die Erstellung des Beteiligungsberichtes.

Hinweise und Empfehlungen

Sofern die Kommune einen Eigenbetrieb gegründet hat oder sich unmittelbar oder mittelbar an Unternehmen in einer Privatrechtsform beteiligt, ist die Beteiligung entsprechend zu verwalten. Da in den Kommunen der betrachteten Größenklasse der Aufgabenumfang der Beteiligungsverwaltung geringfügig ist (wenig Eigenbetriebe, Unternehmen, Zweckverbände), kann von der Einrichtung einer separaten Stelle abgesehen werden. Die Aufgabe kann einem Mitarbeiter vorzugsweise im Bereich Finanzen zugeordnet werden. Die Hinweise und Empfehlungen der Beratenden Äußerung Verwaltungsmodernisierung in sächsischen Kommunen zum Beteiligungsmanagement (S. 45 ff.) sollten berücksichtigt werden.

Besondere Verantwortung hat die Kommune für einen errichteten Eigenbetrieb. Sie haftet in vollem Umfang für die finanziellen Verpflichtungen des Eigenbetriebes, trotz separater Wirtschafts- und Finanzplanung sowie Rechnungslegung.

Hinsichtlich der kommunalen Unternehmen ist im Rahmen der Beteiligungsverwaltung auch auf die Umsetzung des § 96 Abs. 2 SächsGemO zu achten. Bestehende Eigengesellschaften, unmittelbare und auch mittelbare Beteiligungen waren gem. Artikel 6 Abs. 1 Satz 1 des Gesetzes zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes

bereits bis 31.12.2004 an die neue Rechtslage anzupassen.³³ Zwar waren die Rechtsaufsichtsbehörden vom SMI angewiesen, wegen des gestellten Normenkontrollantrages die Pflicht zur Anpassung der Gesellschaftsverträge hinsichtlich der streitbefangenen Regelungen aufzuschieben, aufgrund des Urteils vom 20.05.2005 sind die Satzungen bzw. Verträge aber umgehend anzupassen und der Rechtsaufsichtsbehörde zur Genehmigung nach § 96 Abs. 4 Satz 1 SächsGemO vorzulegen.

Für die Erstellung des Beteiligungsberichtes enthält § 99 Abs. 1 und 2 SächsGemO bereits sehr detaillierte Vorgaben (Mindestinhalte). Gemäß § 99 Abs. 3 SächsGemO ist der Beteiligungsbericht öffentlich auszulegen und die Auslegung ortsüblich bekannt zu geben.

Durch die kommunalen Landesverbände wurde in Abstimmung mit dem SMI ein Muster für einen Beteiligungsbericht zur Verfügung gestellt, das den Gemeinden die Erarbeitung des Beteiligungsberichtes erleichtern soll.³⁴

³³ Vgl. Anwendungshinweise des SMI zum Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes vom 04.11.2003.

³⁴ Das SMI stellt den Muster-Beteiligungsbericht zum Download bereit. Dieser kann unter www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/smi/upload/Beteiligungsbericht_08032004.pdf abgerufen werden.

Checkliste: Beteiligungsbericht

- Bis zum 31. Dezember eines jeden Jahres ist dem Gemeinderat ein Bericht über die Eigenbetriebe und die Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts vorzulegen, an denen die Gemeinde unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist (§ 99 Abs. 1 Satz 1 SächsGemO).
- Mindestinhalte (§ 99 Abs. 1 Satz 2 SächsGemO):
 - Beteiligungsübersicht
 - Angabe der Rechtsform, des Unternehmensgegenstandes, des Unternehmenszwecks und des Stamm- oder Grundkapitals sowie des prozentualen Anteils der Gemeinde an diesem*
 - Finanzbeziehungen zwischen der Gemeinde und dem Unternehmen
 - insbesondere unter Angabe der Summe aller Gewinnabführungen an den Gemeindehaushalt, der Summe aller Verlustabdeckungen und sonstigen Zuschüsse aus dem Gemeindehaushalt, der Summe aller gewährten sonstigen Vergünstigungen sowie der Summe aller von der Gemeinde übernommenen Bürgschaften und sonstigen Gewährleistungen*
 - Lagebericht
 - der den Geschäftsverlauf und die Lage aller Unternehmen so darstellt, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Gesamtbild vermittelt wird; der Lagebericht soll insbesondere auf Unternehmensvorgänge von besonderer Bedeutung, die während des letzten Geschäftsjahres eingetreten sind, und auf die voraussichtliche Entwicklung der Unternehmen im kommenden Geschäftsjahr eingehen*
- Anlage Zweckverbände (§ 99 Abs. 1 Satz 3 SächsGemO)
 - Angaben entsprechend den Mindestinhalten des § 99 Abs. 1 Satz 2 SächsGemO für die Zweckverbände, deren Mitglied die Gemeinde ist; Beifügen der Beteiligungsberichte
- Weitere Angaben für jedes Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an dem die Gemeinde unmittelbar oder mittelbar mit mindestens fünf Prozent beteiligt ist (§ 99 Abs. 2 SächsGemO):

- Organe des Unternehmens
die Organe des Unternehmens, ihre Zusammensetzung unter namentlicher Nennung von Geschäftsführung, Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern
 - Anzahl der Mitarbeiter
 - Namen des bestellten Abschlussprüfers
 - Namen und Beteiligungsanteile anderer Anteilseigner (soweit möglich)
 - die wichtigsten Bilanz- und Leistungskennzahlen
für das Berichtsjahr und die beiden dem Berichtsjahr vorangegangenen Jahre; für das Berichtsjahr sind die Planwerte den aktuellen Ist-Werten gegenüberzustellen; die Kennzahlen sollen eine Beurteilung der Vermögenssituation, der Kapitalstruktur, der Liquidität, der Rentabilität und des Geschäftserfolgs des Unternehmens zulassen
 - wesentliche Sachverhalte aus dem Lagebericht der Geschäftsführung zum Berichtsjahr und dem darauffolgenden Geschäftsjahr einschließlich einer Bewertung der Kennzahlen
-
- Öffentlich Auslegung des Beteiligungsberichtes und ortsübliche Bekanntgabe der Auslegung (§ 99 Abs. 3 SächsGemO)

8.6 Bildung von Verwaltungsgemeinschaften

Rechtliche Bestimmungen

Nach § 36 ff. SächsKomZG können benachbarte Gemeinden desselben Landkreises vereinbaren, dass eine Gemeinde (erfüllende Gemeinde) für die anderen beteiligten Gemeinden (Mitgliedsgemeinden) die Aufgaben eines Verwaltungsverbandes (Verwaltungsgemeinschaft) wahrnimmt. Entsprechend der seit 01.01.2002 geltenden Regelung des § 8 SächsKomZG i. V. m. § 36 Abs. 3 SächsKomZG gehen die in § 8 Abs. 1 SächsKomZG genannten Aufgaben vollständig auf die erfüllende Gemeinde über. Nach § 8 Abs. 3 SächsKomZG beschäftigen die Mitgliedsgemeinden kein eigenes Personal mehr, soweit Aufgaben nach:

- § 7 SächsKomZG auf die erfüllende Gemeinde übergehen,
- § 8 Abs. 1 SächsKomZG von der erfüllenden Gemeinde erledigt oder
- § 8 Abs. 2 SächsKomZG auf die erfüllende Gemeinde übertragen wurden.

Die frühere Möglichkeit, wonach Mitgliedsgemeinden mit einem hauptamtlichen Bürgermeister Aufgaben nach § 8 Abs. 1 SächsKomZG selbst erledigen, ist nicht mehr zugelassen.

Nach Sinn und Zweck des § 78 b Satz 2 SächsKomZG hat die erfüllende Gemeinde grundsätzlich das gesamte Personal, welches mit der übertragenen Aufgabe befasst war, zunächst zu übernehmen.³⁵ Mit dem Aufgabenübergang hat demnach ein Personalübergang zu erfolgen.

Zur Deckung des Finanzbedarfs der Verwaltungsgemeinschaft kann die erfüllende Gemeinde nach § 42 i. V. m. § 25 Abs. 1 SächsKomZG, soweit seine sonstigen Einnahmen zur Deckung des Finanzbedarfs nicht ausreichen, von den Mitgliedsgemeinden eine Umlage nach Maßgabe der Gemeinschaftsvereinbarung erheben³⁶. Die Umlage soll nach dem Verhältnis der Einwohnerzahl der Mitgliedsgemeinden bemessen werden. Die Höhe der Umlage ist in der Haushaltssatzung für jedes Haushaltsjahr festzusetzen, sie soll getrennt für den VwH und den VmH festgesetzt werden (§ 25 Abs. 1 Satz 1 bis 3 SächsKomZG). Die Umlage – nach der Einwohnerzahl – wird wie folgt berechnet:³⁷

$$\frac{\text{Ungedeckter Bedarf Verwaltungsgemeinschaft} \times \text{Einwohnerzahl Mitgliedsgemeinde}}{\text{Gesamteinwohnerzahl Verwaltungsgemeinschaft}}$$

³⁵ Vgl. SSG-Mitgliederrundschreiben Nr. 361/02 und Nr. 538/04.

³⁶ Die Grundsätze zur Umlagefestsetzung sind nach § 37 Satz 1 i. V. m. § 11 Abs. 2 Nr. 5 SächsKomZG in der Gemeinschaftsvereinbarung festzulegen. Vgl. auch SSG-Mitgliederrundschreiben 361/02.

³⁷ Vgl. *Stimpfl/Weisenberger* (1993), S. 111.

Feststellungen

In der Größenklasse der Kommunen mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern waren rd. 30 % der Kommunen gleichzeitig erfüllende Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft (Stand: 2003). Von den 21 Kommunen in der Größenklasse mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern, die erfüllende Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft waren, erfolgte bei acht Kommunen der vollständige Aufgabenübergang fristgerecht bis zum 01.01.2002. Bei weiteren zwei Kommunen gingen die Aufgaben nach dem 01.01.2002 vollständig über. Damit wurde erst bei weniger als der Hälfte der befragten Kommunen nach fast zwei Jahren die Neuregelung des § 8 SächsKomZG umgesetzt. Anzumerken ist, dass die Neuregelung bereits seit 1996 nach Art. 3 KomRÄndG bekannt war.

Von den fünf geprüften Kommunen waren zwei Kommunen erfüllende Gemeinde einer Verwaltungsgemeinschaft. Die zwei Verwaltungsgemeinschaften hatten jeweils eine Mitgliedsgemeinde.

In einer Kommune ergab sich durch den Aufgaben- und Personalübergang zeitweilig für die Dauer der Beschäftigungsgarantie von einem Jahr ein Personalüberhang, danach erfolgte unabhängig von der Herkunft der Mitarbeiter eine sozialverträgliche Personalreduzierung. In der weiteren Kommune wirkte sich die langfristige Vorbereitung der Bildung der Verwaltungsgemeinschaft und die daran ausgerichtete Personalpolitik positiv aus. Das Personal der Mitgliedsgemeinde ging bereits bei der Bildung der Verwaltungsgemeinschaft (01.01.1999) vollständig auf die erfüllende Gemeinde über, ohne dass dadurch ein Personalüberhang entstand.

In beiden Kommunen wurde aufgrund des politischen Willens je eine Außenstelle (Bürgerbüro) in der Mitgliedsgemeinde eingerichtet. Die Außenstelle verursachte Mehraufwand (vgl. Pkt. 8.8).

Zur Deckung des (ungedeckten) Finanzbedarfs wurde in beiden Kommunen eine einwohnerbezogene Umlage erhoben. Die Ermittlung des Finanzbedarfs erfolgte grundsätzlich auf der Basis einer Einzelaufstellung anhand der entsprechenden Haushaltsstellen (Einnahmen- und Ausgabenpositionen) des Haushaltsplanes und in einer entsprechenden Abrechnung anhand der Jahresrechnung. Diese Verfahrensweise wird nach Aussage des SSG bei den meisten Verwaltungsgemeinschaften praktiziert. In zwei der vom SSG befragten Verwaltungsgemeinschaften wird der Finanzbedarf unter Kombination beider Möglichkeiten ermittelt: Die Lohnkosten werden nach tatsächlichen Kosten und der sächliche Verwaltungs- und Betriebsaufwand über Pauschalen nach der VwV Kostenfestlegung bestimmt.

Auf Nachfrage wurde von den erfüllenden Gemeinden angegeben, dass die Bildung der Verwaltungsgemeinschaft einen Nutzen hatte, der nicht quantifizierbar sei. Der aus dem Bevölkerungsrückgang resultierende notwendige Personalabbau hätte ohne die Bildung der Verwaltungsgemeinschaft nicht im nötigen Umfang zeitgleich erfolgen können. Eine ineffiziente Aufgabenerledigung wäre die Folge gewesen. Eine qualitative Verbesserung der Aufgabenerledigung war festzustellen (z. B. im Baubereich). Als Nachteil im Vergleich zur Bildung einer Einheitsgemeinde wurde die zusätzliche Aufstellung von Haushaltsplänen und Jahresrechnungen sowie Mehraufwand durch unterschiedliches Ortsrecht genannt.

Hinweise und Empfehlungen

- Entscheidung zur Bildung der Verwaltungsgemeinschaft

Wird die Aufgabenerledigung in einer kleinen Kommune aufgrund rückläufiger Bevölkerungszahlen und geringerem Aufgabenvolumen ineffizient und ist zudem aufgrund der geringen Arbeitsmengen eine Absicherung der Vertretung im Krankheits- oder Urlaubsfall problematisch - beispielsweise wenn nur wenige Aufgaben von zwei Mitarbeitern wahrgenommen werden -, ist der Bestand dieser Kommunalverwaltung kritisch zu überprüfen und Lösungsvorschläge sind zu diskutieren. Eine Möglichkeit wäre ein Aufgabenzuwachs, z. B. durch die Bildung einer Verwaltungsgemeinschaft oder durch die Eingemeindung anderer Kommunen.

Eine Verwaltungsgemeinschaft kann als Vorstufe zur späteren Eingliederung dienen. Argumente für die Eingemeindung sind vor allem der geringere Verwaltungsaufwand u. a. bei der Haushaltsplanung oder Jahresrechnung und die damit im Zusammenhang stehenden geringeren Kosten.

Demzufolge sollte der Prozess der politischen Willensbildung bei der Entscheidung bezüglich Verwaltungsgemeinschaft oder Eingemeindung durch Aufzeigen von so genannten „harten Fakten“ wie beispielsweise Fallzahlenentwicklung bei der Aufgabenerfüllung, Finanzkennzahlen zu Personalausgaben oder Schuldenstand zu vergleichbaren sächsischen Kommunen (je 1.000 Einwohner) oder Daten der demografischen Entwicklung untersetzt und begleitet werden.

Sofern eine Außenstelle in Mitgliedsgemeinden politisch gefordert wird, sollten die Hinweise und Empfehlungen zu Punkt 8.8 beachtet werden.

- Deckung des Finanzbedarfs

Das SächsKomZG enthält keine Vorgaben, wie der Finanzbedarf der erfüllenden Gemeinde ermittelt werden soll. Die beteiligten Gemeinden haben entsprechende Regelungen zu treffen und diese in der Gemeinschaftsvereinbarung festzulegen. Zur Ermittlung des Finanzbedarfs gibt es nachfolgende Möglichkeiten:

1. nach tatsächlichen Kosten (z. B. mittels Kosten- und Leistungsrechnung oder nach Haushaltsstellen im Haushaltsplan und in der Jahresrechnung),
2. über Pauschalen (z. B. entsprechend KGSt-Bericht 4/2004 Kosten eines Arbeitsplatzes oder analog VwV Kostenfestlegung 2005 – gilt für Landesverwaltung).

Musterbeispiele aus der Praxis sind in Anlage 10 und Anlage 11 enthalten.

Der Gemeinschaftsausschuss legt die Höhe der jährlichen Umlage nach § 42 i. V. m. § 25 SächsKomZG fest (vgl. o. a. rechtliche Bestimmungen). Die Erhebung der Umlage selbst erfolgt durch einen Umlagebescheid durch die erfüllende Gemeinde. Dieser ist ein Verwaltungsakt (§ 35 VwVfG).³⁸ Die geforderte Umlage ist eine öffentlich-rechtliche Abgabe nach § 80 Abs. 1 Nr. 1 VwGO (Widerspruch hat keine aufschiebende Wirkung).

Die Höhe der Umlage ist sowohl für den Gemeinderat der erfüllenden Gemeinde als auch für die Gemeinderäte der Mitgliedsgemeinden nicht disponibel. Ist im laufenden Haushaltsjahr eine Erhöhung der Umlage notwendig, sind ein neuer Beschluss des Gemeinschaftsausschusses, eine Nachtragssatzung und ein neuer Umlagebescheid erforderlich. Aus Gründen der Praktikabilität bestehen aus Sicht des SRH aber keine Bedenken, wenn im Einzelfall auf den Erlass der Nachtragssatzung verzichtet und die höhere Umlage (nachträglich) im nachfolgenden Haushaltsjahr geltend gemacht wird.

- Umlagen im VmH (Vermögensregelung bei Auflösung einer Verwaltungsgemeinschaft)

Im Rahmen der überörtlichen Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung gab es Anfragen seitens der Kommunen bezüglich der Eigentumszuordnung von Vermögen (z. B. EDV-Technik) bei der Auflösung einer Verwaltungsgemeinschaft, welches über Umlagen im VmH (investive Umlagen) finanziert wurde. Das angeschaffte Vermögen ist und bleibt, auch bei Beendigung der Verwaltungsgemeinschaft, Eigentum der erfüllenden Gemeinde. Zu klären wäre damit die finanzielle Abwicklung an dem beteiligten Vermögen bei einer Beendigung

³⁸ Vgl. SSG-Mitgliederrundschreiben Nr. 361/02.

einer Verwaltungsgemeinschaft. Dabei ist zu prüfen, wie die finanzielle Beteiligung bei der Anschaffung gewesen ist und wie sich die Umlage berechnete. Es gibt zwei Möglichkeiten:

1. über einen einwohnerbezogenen Anteil des ausgewiesenen Kaufpreises im VmH im Jahr der Anschaffung oder
2. über einen jährlichen einwohnerbezogenen Anteil der Abschreibungen entsprechend dem Kaufpreis und der Abschreibungsdauer im VwH.

Bei der Beendigung der Verwaltungsgemeinschaft ist je nach genutzter o. a. Möglichkeit wie folgt zu verfahren:

- zu 1. - Ermittlung der Abschreibungsdauer, der ggf. noch verbleibenden Abschreibungen (amtliche AfA-Tabellen drei Jahre für EDV-Technik);
- die verbleibenden Abschreibungen (Restbuchwert) werden über einen einwohnerbezogenen Anteil der Mitgliedsgemeinde ausgezahlt;
- zu 2. - es gibt keine finanzielle Abwicklung, da eine jährliche Beteiligung in Höhe der Abschreibungen erfolgte.

Nach § 25 Abs. 1 Satz 3 SächsKomZG soll die Umlage getrennt für den VwH und den VmH festgesetzt werden, das entspricht Variante 1. Da zudem eine Beendigung einer Verwaltungsgemeinschaft eher selten ist, vertritt der SRH die Auffassung, dass grundsätzlich nach Variante 1 verfahren werden soll.

Checkliste: Deckung des Finanzbedarfs

- Grundsätze zur Ermittlung des Finanzbedarfs der erfüllenden Gemeinde erarbeiten
 - Diskussion der Grundsätze im Gemeinschaftsausschuss
 - Grundsätze der Umlagenfestsetzung in der Gemeinschaftsvereinbarung festlegen
-
- im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanaufstellung Finanzbedarf (Umlage) errechnen (Soll-Vorschrift: getrennt nach VwH und VmH beachten)
 - Vorlage für den Gemeinschaftsausschuss erarbeiten
 - Beschluss der Umlage im Gemeinschaftsausschuss
 - Umlage in der Haushaltssatzung ausweisen
 - Umlagebescheid erstellen und an Mitgliedsgemeinden versenden
-
- Minder- oder Mehrbedarf im laufenden Haushaltsjahr feststellen:
 - Vorlage für den Gemeinschaftsausschuss erarbeiten
 - neuer Beschluss des Gemeinschaftsausschusses
 - Nachtragssatzung erstellen
 - neuen Umlagebescheid erstellenoder:
 - bei der Umlagenberechnung für das nachfolgende Haushaltsjahr geltend machen
 - Minder- oder Mehrbedarf bei der Aufstellung der Jahresrechnung feststellen:
 - Prüfung im Einzelfall entsprechend seiner Höhe, ob analog zu Minder- oder Mehrbedarf im laufenden Haushaltsjahr zu verfahren ist

8.7 Mitarbeiterzufriedenheit

Einführung

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit stellt einen Erfolgsfaktor für das kommunale Verwaltungshandeln dar. Zunehmend wird die Bedeutung dieses „weichen Faktors“ erkannt und zur Verbesserung der Verwaltungsorganisation genutzt.

Regelmäßige Mitarbeiterumfragen können Schwachstellen in der Organisation aufdecken. Werden daraufhin geeignete Maßnahmen eingeleitet, kann dies zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit führen, was wiederum oftmals einen direkten Einfluss auf die Arbeitsweise und den Umgang mit dem Bürger hat.

Feststellungen

Während der örtlichen Erhebungen wurden alle Mitarbeiter der geprüften Kernverwaltungen mittels eines Fragebogens gebeten, ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Einflussfaktoren auf die Arbeit einzuschätzen. Die zur Verfügung stehende Skala reichte von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (überhaupt nicht zufrieden). Die Umfrage erfolgte anonym.

Die Ergebnisse werden in folgender Übersicht dokumentiert. Dabei stellt die dunkle Füllfarbe die beste und die helle Füllfarbe die zweitbeste Kommune im Ranking der einzelnen Kriterien dar.

Kriterium	Kommune					Durchschnitt
	A	B	C	D	E	
Grad der Zufriedenheit mit						
- räumlichen Voraussetzungen	2,6	1,2	1,2	1,3	1,7	1,6
- Arbeitsplatzausstattung	2,4	1,9	1,6	1,6	1,9	1,9
- Arbeitszeitregelung	3,1	3,0	1,3	2,0	2,7	2,4
- Fortbildungsmöglichkeiten	2,6	5,5	1,9	2,3	2,7	3,0
- Informationsfluss im Rathaus	3,2	4,3	2,5	2,7	3,7	3,3
- Anerkennung durch den direkten Vorgesetzten	2,6	2,7	1,6	1,8	2,1	2,2
- Anerkennung durch den Bürger/Kunden	2,4	1,5	1,5	1,8	2,0	1,8
- Zusammenarbeit im Amt	2,6	2,9	1,6	1,6	2,3	2,2
- Zusammenarbeit in der Gesamtverwaltung	3,2	4,0	2,0	2,5	3,4	3,0
- durchgeführten Mitarbeitergesprächen	3,6	4,4	3,5	2,6	3,2	3,5
Summe	28,3	31,4	18,7	20,2	25,7	24,9
Durchschnitt	2,8	3,1	1,9	2,0	2,6	2,5

Die durchschnittliche Zufriedenheit lag in den fünf Kommunen zwischen 1,9 und 3,1 und differierte damit deutlich. Die schlechtesten Wertungen im Durchschnitt der einzelnen Kriterien erhielten der Informationsfluss im Rathaus, die Fortbildungsmöglichkeiten, die Zusammenarbeit in der Gesamtverwaltung und vor allem die durchgeführten Mitarbeitergespräche. Dagegen gab es insgesamt hohe Zufriedenheit bei den räumlichen Voraussetzungen, der Arbeitsplatzausstattung und der Anerkennung durch den Bürger/Kunden. Zufriedene Mitarbeiter waren, gemessen am benötigten Personalbedarf in VK je 1.000 Einwohner, i. d. R. leistungsfähiger.

Die Beschäftigten schätzten ihre Arbeitsbelastung mit Werten zwischen 1,2 und 1,9 ein. Die zur Verfügung stehende Skala reichte von 1 (sehr hoch) bis 6 (sehr niedrig). Zwischen der Höhe der Arbeitsbelastung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter war kein Zusammenhang erkennbar.

Ebenso wurde der Krankenstand in den geprüften Kommunen in die Prüfungsbetrachtungen einbezogen. Mit Ausnahme einer Stadt lag der durchschnittliche Krankenstand bei rd. acht Tagen im Jahr und damit deutlich niedriger als bei dem von der KGSt angegebenen Krankenstand.³⁹

³⁹ Im KGSt-Bericht Nr. 2/2003 „Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft“ wird mit einem durchschnittlichen Krankenstand von 13,9 Tagen je Mitarbeiter und Jahr gerechnet.

Hinweise und Empfehlungen

In kleinen Kommunen ist aufgrund des geringen Personalbestandes und der kurzen Kommunikationswege der Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter leichter erkennbar. Bei Anzeichen von Unzufriedenheit und Auswirkungen auf das Verwaltungshandeln können Mitarbeiterbefragungen Defizite in der Verwaltungsorganisation aufzeigen. Diese Befragungen sollten im Vorfeld ausreichend kommuniziert und zusammen mit den Mitarbeitern ausgewertet werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Zufriedenheit besteht in der Durchführung strukturierter Mitarbeitergespräche. Sie sollten unabhängig davon in größeren Zeitabständen regelmäßig stattfinden und als Thema u. a. Möglichkeiten zur Verbesserung der Ablauf- und Aufbauorganisation und zur weiteren Personalentwicklung des Mitarbeiters beinhalten.

Checkliste: Strukturiertes Mitarbeitergespräch⁴⁰

Ablauf

- Vorbereitung durch Vorgesetzten und Mitarbeiter (Abstimmung über Termin, Dauer, Inhalte, Hinzuziehen des Personalrates)
- Sicherstellen der Störungsfreiheit
- offene Gesprächsatmosphäre
- Zusicherung des vertraulichen Umgangs mit den gewonnenen Informationen
- weitere Behandlung der vereinbarten Ziele und Maßnahmen festlegen
- getroffene Vereinbarungen fixieren
- Kopie für Mitarbeiter erstellen

Inhalte

- erzielte Leistungen im abgelaufenen Betrachtungszeitraum
- gezeigtes Verhalten im abgelaufenen Betrachtungszeitraum
- künftige Aufgaben
- Potenziale des Mitarbeiters
- Meinungs austausch über Schwachstellen/Verbesserungen des gemeindlichen Verwaltungshandelns
- Qualität und Quantität der Arbeitsbelastung

Funktion und Ziele

- Mitarbeiter erhält ein Feedback seiner Leistungen
- Vorgesetzter erhält Informationen zur Selbsteinschätzung und den Zukunftsabsichten des Mitarbeiters
- dient der Motivierung des Mitarbeiters
- Spannungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter können ausgeräumt werden
- Vorgesetzter und Mitarbeiter können weitere Personalentwicklungsmaßnahmen erörtern

⁴⁰ Vgl. *Becker, M.* (1999), S. 369 ff.

8.8 Außenstellen

Einführung

Im Zuge von Eingemeindungen oder Bildung von Verwaltungsgemeinschaften verpflichtet sich die erfüllende Gemeinde oftmals, Anlaufstellen für die Bürger der betroffenen Gemeinden vor Ort – in Form von Außenstellen – zu erhalten. Der Aufgabenumfang einer Außenstelle kann aufgrund der kommunalen Selbstverwaltung unterschiedlich stark ausgeprägt sein und reicht vom Bereithalten von Formularen bis zur Einrichtung eines umfassenden Bürgerbüros, in dem verschiedene kommunale Dienstleistungen erbracht werden.

Feststellungen

In zwei der fünf geprüften Kommunen waren Außenstellen als Front-Office eingerichtet. Die Mitarbeiter in den Außenstellen waren zum Teil unzureichend in die Arbeit der Stadtverwaltung integriert. Es fanden Aufgabenüberschneidungen oder Doppelarbeiten statt. Die Anbindung an das zentrale Datennetz war nicht immer gegeben.

Die Außenstellen in den Kommunen führten folglich zu einem personellen und organisatorischen Mehraufwand. Im Einzelfall war die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns nicht gegeben. Erhebungen zur Inanspruchnahme dieses Bürgerservices lagen in den Kommunen nicht vor.

Hinweise und Empfehlungen

Der SRH sieht die Einrichtung von Außenstellen grundsätzlich kritisch.

Sofern der politische Wille zur Errichtung einer Außenstelle besteht, ist auf eine effektive Aufgabenerledigung zu achten. Die Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung sollten dabei genutzt werden.⁴¹ Als Hilfestellung zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit steht die nachfolgende Checkliste zur Verfügung.

Der SRH rät, die Funktionen der Außenstelle auf die Dienstleistungen für den Bürger zu beschränken. Aufgaben der inneren Verwaltung, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Bürgeranliegen stehen (z. B. Ausführung des Haushaltsplanes, Buchführung und Zahlungs-

⁴¹ Hinweise des SMI zur Aufgabenverteilung in Verwaltungsgemeinschaften und Verwaltungsverbänden vom 09.08.2001.

verkehr, Bauordnung) sollten nicht separat in Außenstellen, sondern im Rathaus für die gesamte Verwaltung von den zuständigen Mitarbeitern des jeweiligen Amtes erledigt werden.

Es ist zu prüfen, ob die Außenstelle ggf. mit anderen ausgelagerten Bereichen zusammengeführt werden kann.⁴² Der Einsatz von E-Government-Lösungen sollte forciert werden, um das Aufgabenvolumen der Außenstellen reduzieren zu können. Die Einrichtung eines umfassenden Bürgerbüros als Außenstelle wird für Kommunen in der Größenklasse mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern nicht empfohlen. Da Außenstellen i. d. R. zu einer finanziellen Mehrbelastung führen, ist Transparenz notwendig. Die Mehrbelastungen (Personal- und Sachkosten) sind dem Nutzen (Inanspruchnahme durch den Bürger) gegenüberzustellen. Die getroffenen Feststellungen sollten dem Gemeinderat für eine politische Willensbildung zur Verfügung gestellt werden.

⁴² Ein im Ort installiertes Tourismusbüro kann z. B. als zusätzlichen Service für die Bürger Anträge entgegennehmen und Formulare bereithalten.

Checkliste: Überlegungen zum Bestand der Außenstelle

Aufgabenbestand erfassen

- alle Aufgaben strukturiert auflisten
- zeitliche Wahrnehmung jeder Aufgabe dokumentieren
- Arbeitsmengen dokumentieren
- Anteil der reinen Beratungsleistungen dokumentieren

organisatorische Einbindung feststellen

- Unterstellungsverhältnis der Mitarbeiter
- Vertretungsverhältnis
- Einbeziehung der/des Mitarbeiter(s) in die Ablauf- und Aufbauorganisation der Verwaltung

Ausstattung/Infrastruktur erfassen

- Büro (Eigentum der Kommune oder angemietet)
- Anbindung an städtisches Datennetz
- E-Government-Lösungen
- Verkehrsanbindung

Wirtschaftlichkeit überprüfen

- Personal- und Sachkosten ermitteln
- Inanspruchnahme der Außenstelle durch den Bürger (Frequentierung nach Aufgaben) ermitteln
- Öffnungszeiten (Dauer, Platzierung und personelle Besetzung) hinterfragen
- Nutzen darstellen (für Bürger und Verwaltung)
- mögliche Alternativen finden (z. B. Zuordnung zu anderen bestehenden Einrichtungen im Ort, Besetzung in Teilzeit oder temporär)

8.9 Aufgabenerledigung für Dritte

Rechtliche Grundlagen

Zumeist werden zur Übernahme von Aufgaben privatrechtliche oder öffentlich-rechtliche Verträge abgeschlossen. Eine besondere Form stellt die Zweckvereinbarung dar, bei der im Rahmen der kommunalen Zusammenarbeit entsprechend §§ 71 ff. SächsKomZG das Recht und die Pflicht zur Wahrnehmung von Aufgaben auf die beauftragte Kommune übergehen soll. Als Aufgabenerledigung für Dritte kommen z. B. in Frage:

- die Durchführung der örtlichen Rechnungsprüfung nach § 103 Abs. 1 SächsGemO,
- die Ausführung des Personenstandswesens für den Standesamtsbezirk nach Personenstandsgesetz oder
- das Meldewesen.

Feststellungen

Rund 38 % der 71 Kommunen der Größenklasse 5.000 bis 8.000 Einwohner erledigten Aufgaben für Dritte. Am häufigsten wurden die Lohn- und Gehaltsrechnung, das Personenstandswesen und die Rechnungsprüfung genannt.

Aufgabe	Anzahl der Kommunen
Lohn- und Gehaltsrechnung	10
Personenstandswesen	8
Rechnungsprüfung	7
Pass- und Meldewesen	4
Finanzverwaltung	4

Drei der fünf geprüften Kommunen nahmen Aufgaben für Dritte wahr, davon eine Kommune in einem hohen Umfang.

Kommune	wahrgenommene Aufgaben für Dritte	Aufwand in VK
A	- Aufgaben der Jagdgenossenschaft	0,09
B	- Haushalts- und Rechnungsführung für einen Zweckverband	0,20
C	- Haushalts- und Rechnungsführung, Lohnabrechnung, EDV-Betreuung und Beratung, spezielle Verwaltungsaufgaben für Zweckverbände, Eigenbetrieb, Eigengesellschaft oder Vereine - Arbeitsmedizinische und arbeitsschutzrechtliche Betreuung, Wildschadensermittlung/-bearbeitung und Aufgaben nach dem Sächsischen Schiedsstellengesetz für eine Gemeinde	1,39

Hinweise und Empfehlungen

Eine Erfüllung von Aufgaben für Dritte bietet sich an, wenn Know-how an einer Stelle gebündelt werden kann oder vorhandene Ressourcen effektiver eingesetzt werden können.

Eine vertragliche Grundlage mit Definition der Leistung und Abrechnung ist Voraussetzung für die Erledigung dieser Aufgaben. Die Kosten sind auf der Basis von Haushaltsdaten zu kalkulieren, alternativ können auch die von der KGSt veröffentlichten Stundensätze⁴³ für die Kalkulation verwendet werden.

Bei der Erledigung von Aufgaben für Dritte sind stets Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit zu prüfen, aber auch etwaige bestehende Risiken, wie z. B. Ausfall oder Haftung. Daneben sind steuerliche Aspekte zu beachten, wenn die Kommunen im Rahmen der Aufgabenerledigung für Dritte unternehmerisch tätig werden. Unter Umständen kann es sinnvoller sein, freie Kapazitäten zu verringern, als zu versuchen, deren Auslastung zu erreichen.

Zur transparenten Darstellung der Aufgabenerledigung für Dritte empfiehlt der SRH, den Stellenanteil im Stellenplan (Anlage 13 der VwV Gliederung und Gruppierung) in der Spalte Vermerke/Erläuterungen in VK auszuweisen.

⁴³ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/2004.

Checkliste: Aufgabenerledigung für Dritte

Prüfung

- stehen die notwendigen personellen und technischen Ressourcen für eine Aufgabenerledigung für Dritte längerfristig zur Verfügung
- auf welcher rechtlichen Basis soll die Aufgabenerfüllung für Dritte erfolgen
 - privatrechtlicher Vertrag
 - öffentlich-rechtlicher Vertrag, Sonderform: Zweckvereinbarung entsprechend §§ 71 ff. SächsKomZG
- Regelungen zum Kostenersatz (Kalkulation der Kosten und ständige Überprüfung)
- Berücksichtigung der Einnahmen und Ausgaben im kommunalen Haushalt, sofern Leistungen als Zuschüsse erbracht wurden (Bruttoprinzip)
- Nutzen der Aufgabenerledigung
- alternative Lösung:
bestehen im Rahmen der eigenen Personalentwicklung (Stellenabbau) Möglichkeiten der Aufgabenübertragung auf Dritte

Negativaspekte

- Einhaltung der Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung
- Problematik Betrieb gewerblicher Art/Umsatzsteuer
- Risiken (Haftung, Ausfall)

8.10 Aufgabenkritik

Einführung

Gemäß § 2 Abs. 1 SächsGemO erfüllen die Gemeinden in ihrem Gebiet im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit alle öffentlichen Aufgaben in eigener Verantwortung und schaffen die für das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Wohl ihrer Einwohner erforderlichen öffentlichen Einrichtungen, soweit die Gesetze nichts anderes bestimmen. Nach § 2 Abs. 2 SächsGemO können die Gemeinden durch Gesetz zur Erfüllung bestimmter öffentlicher Aufgaben verpflichtet werden (Pflichtaufgaben). Nach § 2 Abs. 3 SächsGemO können den Gemeinden Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung auferlegt werden (Weisungsaufgaben).

Die Aufgaben sind in regelmäßigen Abständen daraufhin zu überprüfen, ob der ursprünglich zugrunde liegende Zweck der Aufgabe noch fortbesteht und ob der gegenwärtige Standard der Aufgabenerfüllung der Zielsetzung und der Haushaltssituation entspricht.⁴⁴

Feststellungen

In einer Kommune wurden in einem Umfang von rd. 23 Stunden je Monat Aufgaben nach dem Wohngeldgesetz wahrgenommen. Nach § 1 Abs. 1 des Gesetzes zur Durchführung des Wohngeldverfahrens sind die Landkreise und die Kreisfreien Städte sowie die kreisangehörigen Gemeinden mit mehr als 20.000 Einwohnern die zuständige Stelle zur Durchführung des Wohngeldverfahrens. Entsprechend § 2 dieses Gesetzes können die Anträge auf Wohngeld über die Gemeindeverwaltung eingereicht werden. In der Kommune wurden die Antragsteller über Anspruchsberechtigung nach dem Wohngeldgesetz beraten, Anträge auf Gewährung von Miet- und Lastenzuschüssen entgegengenommen, bearbeitet und weitergeleitet. Damit gingen die besonders bürgerfreundlichen Leistungen, vor allem die ausführliche Beratung, Überwachung und Kontrolle der vorzulegenden Nachweise, über die Zuständigkeiten der Gemeinde hinaus.

In einer Kommune wurde bei der Vermietung einer kommunalen Wohnung vor Abschluss eines Mietvertrages ein Vorvertrag abgeschlossen. Dieser war grundsätzlich entbehrlich.

Bei Stellungnahmen der Gemeinde zu Bauanträgen nach § 67 Abs. 1 Sächsische Bauordnung und § 36 Baugesetzbuch hatte eine Kommune in 50 % der Fälle – trotz Erteilung des Einvernehmens – zusätzlich ein Schreiben an das Landratsamt mit Hinweisen oder Bemerkungen i. S. v. Auflagen aus dem Technischen Ausschuss erstellt. Diese Schreiben waren in dem vor-

⁴⁴ Vgl. *Siepmann/Siepmann* (2004), S. 33.

gefundenen Umfang nicht erforderlich, da eine Zustimmung mit Auflagen oder Bedingungen zur Herstellung des Einvernehmens nicht zulässig ist.

Hinweise und Empfehlungen

Die Kommunen sollten den Umfang und die Wahrnehmung der eigenen Aufgabenerfüllung kritisch betrachten. Dies ist umso mehr im Prozess der Haushaltskonsolidierung notwendig. Der Aufgabenumfang sollte auf das unbedingt Erforderliche begrenzt werden.

Bei Verschlechterung der kommunalen Haushaltssituation und dem damit verbundenen Rückgang der finanziellen Leistungsfähigkeit steht vor allem die Aufgabenerfüllung im freiwilligen Bereich in der Kritik. Es sollte geprüft werden, ob eine Verlagerung oder Reduzierung der wahrgenommenen Aufgaben erfolgen kann.

Durch Untersuchungen von Arbeitsabläufen lassen sich teilweise unnötige Tätigkeiten im Prozess ermitteln. Diese können eingespart werden, ohne dass sich der Aufgabenumfang verringert.

Aufgabenkritik erfordert eine zentrale Steuerung, z. B. durch den Hauptamtsleiter. Zunächst ist das Ziel zu definieren. Eine Mitarbeit der Beschäftigten bei der Aufgabenkritik gestaltet sich immer dann schwierig, wenn der Personalabbau Hauptzweck ist. Zu einer Optimierung der Ressourcen, insbesondere hinsichtlich der erfolgten Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit und der Erfüllung neuer Aufgaben, lassen sich die Mitarbeiter dagegen besser motivieren. Die Einrichtung eines Vorschlagswesens würde sich ebenfalls anbieten.

Aber auch eine externe Organisationsuntersuchung, z. B. im Rahmen der Haushaltskonsolidierung, kann die Durchführung der Aufgabenkritik unterstützen.

Die Chance der Aufgabenkritik ist zwingend zu nutzen.

Checkliste: Überprüfung des Aufgabenbestandes

Regelmäßige Überprüfung des „Ob und Wie“ der Aufgabenerfüllung (Werden die richtigen Aufgaben erledigt? Werden die Aufgaben richtig erledigt?)

- Bezeichnung der Aufgaben
 - Name und Inhalt der Aufgabe
 - rechtliche Grundlage und Typ der Aufgabe (freiwillige Aufgabe, weisungsfreie Pflichtaufgabe, weisungsgebundene Pflichtaufgabe)
 - öffentliches Interesse der Aufgabenerfüllung
 - quantitative und qualitative Entwicklung
 - finanzieller und personeller Rahmen

- Kann die Aufgabe entfallen (Zweckkritik)?
 - Besteht noch der ursprüngliche Zweck der Aufgabe?
 - Besteht überhaupt noch der ursprüngliche Bedarf?
 - Steht die Kommune bei der Aufgabenerfüllung möglicherweise im Wettbewerb mit Dritten?

- Können Umfang, Art und Weise der Aufgabenerfüllung verändert werden (Vollzugskritik)?
 - Entspricht der gegenwärtige Standard der Aufgabenerfüllung der Zielsetzung und der Haushaltssituation?
 - Ist eine Verringerung des Standards möglich, ohne die Aufgabenerledigung selbst in Frage zu stellen?
 - Kann der bisherige Standard aufgrund der Haushaltssituation weiter aufrechterhalten werden?
 - Ist eine Verlagerung der Aufgabenerledigung möglich, z. B. Privatisierung?

- Wie wird sich die Aufgabe künftig entwickeln?
 - Änderungen der Rahmenbedingungen (Funktionalreform, Bevölkerungsentwicklung, Finanzreform, Aufgabenstandard)
 - Änderung der Aufgabenerfüllung durch strategische Entwicklung der Kommune

9 Ausblick

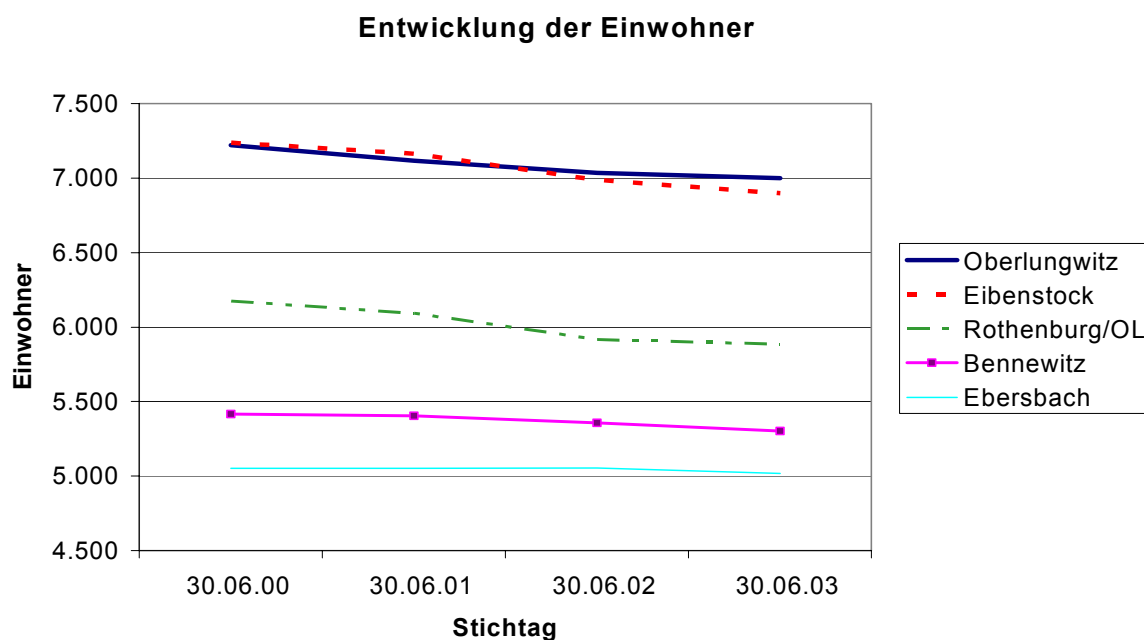
9.1 Demografische Entwicklung

Die sich in den nächsten 15 bis 20 Jahren abzeichnende demografische Entwicklung in Sachsen weist einen deutlichen Bevölkerungsrückgang insgesamt (etwa 15 % bis 2020 gegenüber 2001), eine Zunahme der älteren und Abnahme der jüngeren Bevölkerung sowie eine stark veränderte regionale Verteilung der Bevölkerung (Abwanderungen im ländlichen Raum, Zunahme in Ballungsgebieten) aus. Dies geht aus der vom Statistischen Landesamt veröffentlichten Bevölkerungsprognose⁴⁵ hervor.

Bevölkerungsgruppe	Jahr 2001	Prognose 2020	
		EW	Zunahme/Abnahme %
unter 15 Jahre	522.225	403.188	- 119.037 - 23
15 bis 65 Jahre	3.016.495	2.232.385	- 784.110 - 26
über 65 Jahre	845.472	1.052.482	+ 207.010 + 24

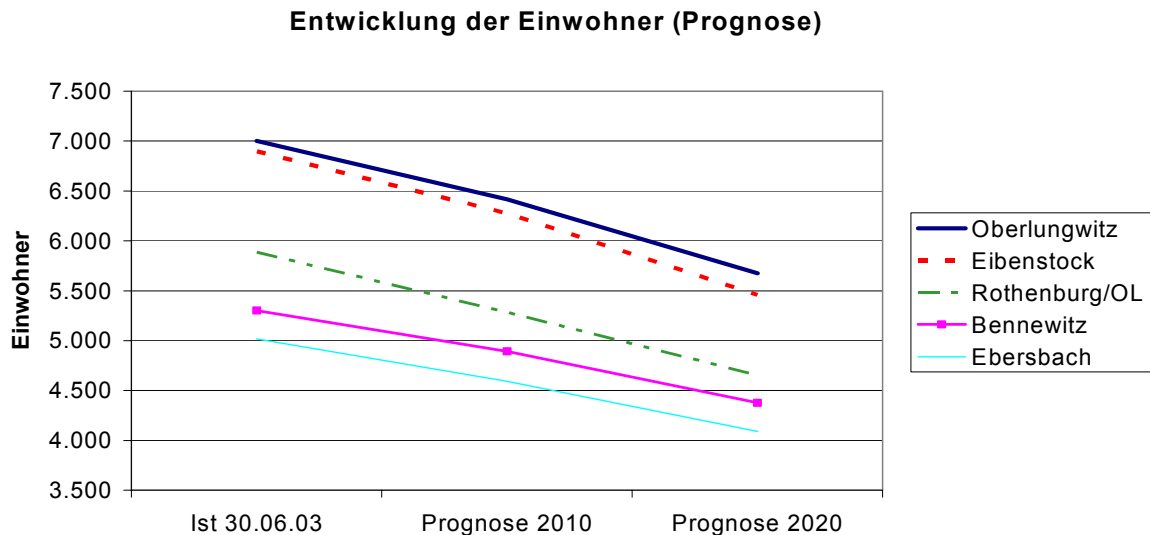
Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2020, Variante 2.

In den geprüften Kommunen war die Bevölkerungsentwicklung in den Jahren 2000 bis 2003 ebenfalls überwiegend rückläufig. Sondereffekte, wie z. B. Eingliederungen von Gemeinden, die Schließung eines Altersheimes oder Fortzüge aufgrund von Hochwasser, beeinflussten diese Entwicklung besonders:



⁴⁵ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2003).

Der prognostizierte Rückgang der Einwohner in den geprüften Kommunen bis zu den Jahren 2010 und 2020, auf der Basis der Bevölkerungsentwicklung des jeweiligen Landkreises der Kommune, ist in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich. In einigen Kommunen, z. B. bei Randlagen zu Großstädten, muss die Bevölkerungsentwicklung jedoch nicht der des Landkreises entsprechen.



Diese Bevölkerungsentwicklung hat u. a. Einfluss auf die Anzahl der Stellen in der Kernverwaltung je 1.000 Einwohner. In den größeren geprüften Kommunen wäre ein Abbau von rd. zwei Stellen bis zum Jahr 2010 und rd. vier Stellen bis zum Jahr 2020 erforderlich, um den bisher erreichten Wert der Stellen in der Kernverwaltung je 1.000 Einwohner stabil zu halten.

Neben diesen rein rechnerischen Auswirkungen wird sich das gesamte kommunale Verwaltungshandeln verändern müssen. Weniger Einwohner implizieren eine geringere Nachfrage nach kommunalen Leistungen, sowohl bei Pflichtaufgaben als auch bei freiwilligen Aufgaben. Grundsätzlich wird die Anzahl der Anträge, Stellungnahmen, Bescheide oder Genehmigungen und der Bedarf an kommunalen Einrichtungen zurückgehen. Aufgrund der Alterung der Bevölkerung und der Abnahme der jüngeren Bevölkerung wird sich zudem eine veränderte Nachfragesituation (z. B. Kindertagesstätten, Schulen, Alteneinrichtungen) ergeben.

Die demografische Entwicklung hat auch entscheidende Auswirkungen auf die Finanzsituation der Kommunen. Die Kommunen müssen sich auf geringere Einnahmen einstellen. Da der Bevölkerungsrückgang nur allmählich erfolgt, können entsprechende notwendige kommunalpolitische Entscheidungen nicht sofort getroffen werden. Dies führt dazu, dass Einrichtungen trotz geringerer Nachfrage weiterhin vorgehalten werden und Remanenzkosten entstehen können.

Die Bedeutung der demografischen Entwicklung auf das kommunale Handeln ist von den kommunalen Entscheidungsträgern zwischenzeitlich erkannt worden. Wichtig ist nunmehr die aktive Umsetzung vor Ort. In den Kommunen ist insbesondere in der Organisation und der Personalplanung diese Entwicklung angemessen zu berücksichtigen. Gleichzeitig müssen die Kommunen ihre Infrastruktur entsprechend ausrichten. Bei Investitionen in die Infrastruktur ist darauf zu achten, dass diese zukünftig von einer gesunkenen Bevölkerungszahl unterhalten und finanziert werden muss.⁴⁶

Gemeindezusammenschlüsse und interkommunale Zusammenarbeit können dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung trotz Bevölkerungsrückgang zu sichern.

9.2 Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen

Zu dem Reformprozess des kommunalen Haushaltsrechts liegt im Freistaat Sachsen ein Kabinettsbeschluss vom 04.05.2005 vor. Es ist davon auszugehen, dass das kommunale Rechnungswesen grundlegend geändert wird und voraussichtlich zum 01.01.2008 das Verfahren der doppelten Buchführung in Sachsen vorerst auf freiwilliger Basis eingeführt wird. Des Weiteren ist bis zur Ablösung der Kameralistik ein Übergangszeitraum bis 2011 vorgesehen. Rechtliche Grundlagen dafür fehlen noch.

Ein erstes Konzept für die Umsetzung dieses Vorhabens hat das SMI in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden, dem SSG und dem SLKT, erarbeitet. Danach sollen eine Lenkungsgruppe und fünf Arbeitsgruppen zu nachfolgenden Themen gebildet werden:

- Vermögensbewertung,
- Produktpläne,
- Rechtsvorschriften,
- Eröffnungsbilanz und
- Schulung/Fortbildung.

Nach gegenwärtigem Kenntnisstand werden die Arbeitsgruppen im Herbst 2005 ihre Tätigkeit aufnehmen und mit der Erarbeitung der für den Reformprozess notwendigen Grundlagen beginnen.

⁴⁶ Vgl. *Seitz* (2004), S. 34.

Die Kommunen benötigen Planungs- und Rechtssicherheit vor allem hinsichtlich:

- Übergangs- und Erfüllungsfristen,
- Regelungen in der Übergangsphase (doppelte Haushaltsführung),
- Aussagen zu einer möglichen Wahl zwischen Doppik und erweiterter Kameralistik (Optionsmodell),
- fachlicher Umsetzung, z. B.
 - Bewertung des kommunalen Vermögens,
 - Erstellung der Eröffnungsbilanz,
 - neue Haushaltssystematik in Form eines Kontenrahmens,
- finanziellem Aufwand, z. B.
 - inwieweit Fördermittel für Pilotprojekte oder Neuanschaffung von Software zur Verfügung stehen,
 - mit welchem finanziellen Aufwand zu planen ist,
- organisatorischem Aufwand, z. B.
 - Neugestaltung von Prozessabläufen,
 - Neugestaltung von Vordrucken,
- personellem Aufwand, z. B.
 - Qualifizierung des vorhandenen Personals,
 - Neueinstellung,
 - Schulungsaufwand,
 - Schulungsträger (Unterstützung durch zentrale Schulungen bei der AVS Meißen),
- technischer Anforderungen, z. B.
 - Hard- und Software,
 - Unterstützung durch die SAKD,
 - zentrale Vorgaben.

Die Erfahrungen von Kommunen anderer Bundesländer haben gezeigt, dass mit der Einführung des neuen Haushaltsrechts vielfältige Probleme verbunden sind. Diese Erkenntnisse sollten wie vorgesehen genutzt und darauf aufbauend entsprechende Hinweise und Empfehlungen gegeben werden. Eine erfolgreiche Umsetzung hängt wesentlich von gut vorbereiteten Mitarbeitern ab. Zur Verringerung des Aufwandes der Kommunen bei der Einführung des neuen Haushaltsrechts sollten deshalb nach Vorliegen der rechtlichen Rahmenbedingungen zentrale Schulungsmöglichkeiten angeboten werden. Vorstellbar wären Schulungen in Seminarform oder als Zertifikatslehrgänge, z. B. zum „Buchhalter des neuen kommunalen Haushalts“. Für die Seminare sollten Dozenten aus der kommunalen Praxis eingesetzt werden, beispielsweise aus sächsischen Kommunen, die in der Freiwilligkeitsphase das neue Haushaltsrecht eingeführt haben oder aus anderen Bundesländern mit entsprechenden Erfahrungen.

Die SAKD als Beratungs- und Koordinierungsstelle für die Kommunen auf dem Gebiet der Informationstechnik sollte hinsichtlich der zu beschaffenden Hard- und Software einbezogen werden. Standards und Anforderungen an Informationstechnik und Verfahren, die u. a. die Datenübermittlungen zum Finanzdatenaustausch ermöglichen, könnten erarbeitet werden.

9.3 Tarifvertrag öffentlicher Dienst

Der Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD), der die bisherigen Angestellten- und Arbeitertarifverträge zusammenführt, trat am 01.10.2005 in Kraft. Er gilt für den Bereich des Bundes und der VKA. Alle Beschäftigten (Arbeiter und Angestellte), die in einem Arbeitsverhältnis zu einem Arbeitgeber stehen, der Mitglied eines Mitgliedsverbandes der VKA (z. B. im KAV) ist, werden zu diesem Zeitpunkt in den neuen Vertrag (TVöD) übergeleitet. Dazu gibt es einen Überleitungstarifvertrag (TVÜ-VKA), der das Überleitungsrecht und das Übergangsrecht (z. B. Besitzstand) regelt.

Eine neue Entgelttabelle ist Bestandteil des TVöD. Sie ersetzt die bisherigen Lohn- und Vergütungstabellen.

Neben zahlreichen Neuerungen, wie der Bezahlung nach Berufserfahrung, Führungsfunktionen auf Probe, Flexibilisierung der Arbeitszeit, leistungsorientierte Entgelte und Wegfall von Zulagen und Zuschlägen, ändern sich vor allem auch die Eingruppierungsregelungen. Die neue Entgeltordnung mit deutlicher Reduzierung der Eingruppierungsmerkmale wird voraussichtlich noch bis 31.12.2006 verhandelt. Bis dahin gilt das alte Eingruppierungsrecht des BAT-O gem. § 17 TVÜ-VKA mit Einschränkungen weiter.

Der Grundsatz der Eingruppierungsautomatik, der Begriff des Arbeitsvorgangs und die grundsätzliche Anknüpfung an die überwiegend auszuübende Tätigkeit bleiben erhalten. Bewährungs- und Tätigkeitsaufstiege werden abgeschafft. Die Eingruppierungsmerkmale sollen durch abstrakte Oberbegriffe definiert und durch typische Beispiele ergänzt werden. Daneben wird es weiter sog. Ferner-Merkmale geben. Der „sonstige Beschäftigte“ wird durchgehend, unter erleichterten Bedingungen eingeführt. Zwischen den Einstiegsentgeltgruppen für das jeweilige Qualifikationsniveau⁴⁷ wird es Heraushebungsentgeltgruppen mit höheren inhaltlichen Anforderungen geben.

⁴⁷ Entgeltgruppe 1 (Ausbildungsdauer unter drei Jahren), Entgeltgruppe 5 (Ausbildungsdauer von mindestens drei Jahren), Entgeltgruppe 9 (Fachhochschulabschluss) und Entgeltgruppe 13 (Universitätsabschluss).

Die Stellen bestehender Arbeitsverhältnisse werden keiner erneuten Eingruppierung unterzogen, sondern in den o. g. Überleitungstarifverträgen den neuen Entgeltgruppen am Stichtag 01.10.2005 zugeordnet. Dabei gelten während einer zweijährigen Übergangsphase bis zum 30.09.2007, insbesondere für die übergeleiteten Angestellten, Sonderregelungen.

Für Neueinstellungen nach dem 30.09.2005 finden bis zum In-Kraft-Treten einer neuen Entgeltordnung die bisherigen Eingruppierungsvorschriften⁴⁸ Anwendung. Entsprechende Vorgänge haben jedoch nur vorläufigen Charakter und begründen weder Besitzstände noch Vertrauensschutz. Neue Bewährungs- und Tätigkeitsaufstiege finden nicht mehr statt. Eine Sonderstellung nimmt die Entgeltgruppe 1 ein. Sie tritt bereits am Stichtag mit den übrigen Regelungen des TVöD in Kraft und gilt ausschließlich für Neueinstellungen.

Fehlerhafte Eingruppierungen von Stellen bereits bestehender Arbeitsverhältnisse nach dem BAT-O unterliegen jedoch keinem Vertrauensschutz. Bei bekannt werden des Irrtums ist der Beschäftigte so zu stellen, als ob bereits am 01.10.2005 die korrigierte Eingruppierung Gültigkeit gehabt hätte.

Für Eingruppierungen im neuen Tarifrecht gilt also:

- Vor dem 01.10.2005 erfolgte Eingruppierungen gelten grundsätzlich weiter und werden in das neue Recht übergeleitet.
- Fehlerhafte Eingruppierungen unterliegen keinem Vertrauensschutz.
- Bei Änderung der Aufgabenzuordnung und bei Neueinstellungen ab dem 01.10.2005 sind bis zum Inkrafttreten geänderter Regelungen die Stellenbeschreibungen und -bewertungen auf der Grundlage des BAT-O zu erstellen.

Die in dieser Beratenden Äußerung vorgenommenen Eingruppierungen können deshalb weiterhin als Grundlage und Orientierung herangezogen werden.

- ehh/mae24081-BÄ -
(27.10.05)

⁴⁸ Vergütungsordnungen und Lohngruppenverzeichnisse.

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1: Auswahl der zu prüfenden Kommunen (Stand August 2003)
- Anlage 2: Kernverwaltung – Überblick
- Anlage 3: Kernverwaltung – Begriffsbestimmung
- Anlage 4: Kernverwaltung – Personalbestand
- Anlage 5: Struktur des Aufgabenkataloges (Stand August 2003)
- Anlage 6: Vergleich der erhobenen Daten mit dem Modell 1997 (Stand Dezember 2004)
- Anlage 7: Arbeitsablaufdarstellung – Istzustand und vorgeschlagener Sollzustand
- Anlage 8: Berechnung der Nettoleistungszeit
- Anlage 9: Vergleich des monatlichen Zeitbedarfs der Aufgabenwahrnehmung
- Anlage 10: Ermittlung des Finanzbedarfs bei Verwaltungsgemeinschaften – Darstellung einer Kommune nach tatsächlichen Kosten
- Anlage 11: Ermittlung des Finanzbedarfs bei Verwaltungsgemeinschaften – Darstellung einer Kommune nach tatsächlichen Personalkosten und im Übrigen nach Pauschalen

Anlage 1: Auswahl der zu prüfenden Kommunen (Stand August 2003)

	Bennewitz	Ebersbach	Eibenstock	Oberlungwitz	Rothenburg/OL
1. Einwohnerzahl (30.06.2002)	5.357	5.056	6.986	7.035	5.917
2. Personalbestand in VK je 1.000 EW	2,0	2,1	2,3	2,5	2,2
3. Ämterstruktur	3	2	3	2	3
4. Verwaltungsgemeinschaft	---	---	x	---	x
4.1 vollständige Aufgabenübertragung	---	---	x	---	x
4.2 Anzahl Mitgliedsgemeinden	---	---	1	---	1
4.3 Einwohnerzahl (30.06.2002)	---	---	9.271	---	7.494
5. Lage (Regierungsbezirk)	Leipzig	Dresden	Chemnitz	Chemnitz	Dresden
6. Anzahl nachgeordneter Einrichtungen	7	18	12	7	9
7. Beteiligungsverwaltung	---	---	---	---	---
8. Verwaltungsmodernisierung	x	x	x	---	x
9. Stadtrecht	---	---	x	x	x
10. Prüfungswunsch	---	---	---	---	x
11. Rechnungsprüfer	---	---	---	---	---
12. Prüfung im Rahmen des Organisationsmodells 1997	---	---	x	x	---

Anlage 2: Kernverwaltung – Überblick

(Befragung im Rahmen der Fortschreibung des Organisationsmodells für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern)

Erhebungsstand: August 2003

Nacherhebungen: Juni 2005

Bundesland	Verbindlichkeit/Gebrauch		Begriffsbestimmung gemäß		
	verbindliche Definition	Begriffsbestimmung durch	Einzelplan- abschnitten	Verwaltungs- bereichen	allgemeiner Beschreibung
Freistaat Sachsen	ja KomHVO		X		
Freistaat Thüringen	nein	RH	X		
Schleswig-Holstein	ja		X		
Hessen	nein	RH	X		
Saarland	nein	Innenministerium	X		
Sachsen-Anhalt	nein	RH	X		
Baden-Württemberg	nein	GPA		X	
Freistaat Bayern	nein	KPV		X	
Mecklenburg-Vorpommern	nein	Innenministerium		X	
Rheinland-Pfalz	nein	RH nur für LK (wird im Einzelfall definiert)			X
Brandenburg	nein	---- Verwendung: Kernhaushalt		----	
Niedersachsen	nein	---- Verwendung: Kernhaushalt		----	
Nordrhein-Westfalen	nein	----		----	

Anlage 3: Kernverwaltung – Begriffsbestimmung

Erhebungsstand: August 2003

Nacherhebung: Juni 2005

- nach Abschnitten der Einzelpläne

Abschnitt	Bezeichnung	Freistaat Sachsen	Schleswig- Holstein	Freistaat Thüringen <i>(grds. Sachsen)</i>	Hessen für 3.300 bis 6.000 EW	Saarland bis 8.000 EW	Sachsen- Anhalt <i>(grds. Sachsen)</i>
00	Gemeindeorgane	x*	x	x	x*	x	x
01	Rechnungsprüfung	x	x	x		x	x
02	Hauptverwaltung	x	x	x	x	x	x
03	Finanzverwaltung	x	x	x	x	x	x
05	Besondere Dienststellen der allgemeinen Verwaltung	x	x	x	x	x	x
06	Einrichtungen für die gesamte Verwaltung	x	x	x	x	x	x
08	Einrichtungen für Verwaltungsangehörige		x				
11	Öffentliche Ordnung	x	x	x	x	x	x
14	Katastrophenschutz	x	x	x			x
17	<i>Belegung regional unterschiedlich</i>		x				
20	Schulverwaltung	x	x	x		x	x
30	Verwaltung kultureller Angelegenheiten	x	x	x		x	x
36	Naturschutz, Denkmalschutz und -pflege		x				
40	Verwaltung der sozialen Angelegenheiten	x	x	x		x	x
42	Durchführung des Asylbewerberleistungsgesetzes	x		x			x
45	Kinder- und Jugendhilfe nach dem Sozialgesetzbuch VIII	x	x	x			x
48	Weitere soziale Leistungen		x				
50	Gesundheitsverwaltung	x	x	x			x
55	Förderung des Sports		x			x	
60	Bauverwaltung	x	x	x	x	x	x
61	Städteplanung, Vermessung, Bauordnung	x	x	x	x		x
62	Wohnungsbauförderung und Wohnungsfürsorge	x	x	x			x
79	Fremdenverkehr, sonstige Förderung von Wirtschaft und Verkehr	x	x	x			x
80	Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	x		x			x

* ohne Bürgermeister

⇓
verbindliche
Definition

⇓
verbindliche
Definition

- nach Verwaltungsbereichen

Bezeichnung	Baden- Württemberg 4.000 bis 50.000 EW	Freistaat Bayern bis 8.000 EW	Mecklenburg- Vorpommern bis 9.000 EW
Verwaltungsleitung	x	x*	x**
Hauptamt	x	x	x
Ordnungs- und Sozialamt	x	x	x
Kämmereiamt	x	x	x
Bauamt	x	x	x
		↓ mit zugeordneten Aufgaben	

- nach allgemeiner Beschreibung

Rheinland-Pfalz*

alle Aufgaben, die im Verwaltungsgliederungsplan stehen
und von allen Gemeindeverwaltungen wahrgenommen werden
(Zentralverwaltung, Ordnungsverwaltung und Sozialverwaltung,
Bauverwaltung und öffentliche Einrichtungen, Finanzverwaltung)

* ohne Bürgermeister

** ohne Bürgermeister, aber mit leitendem Verwaltungsbeamten

Anlage 4: Kernverwaltung – Personalbestand

(Befragung im Rahmen der Fortschreibung des Organisationsmodells für Gemeinden mit 5.000 bis 8.000 Einwohnern) Erhebungsstand: August 2003
Nacherhebungen: Stand Juni 2005

Bundesland	Größenklasse	Stand	Personalbestand			Verwendung/Hinweis
			Ist	Richtwert		
			VK je 1.000 EW			
A	4.000 bis 8.000 EW ohne örtliche Verwaltungsstellen 4.000 bis 8.000 EW mit örtlichen Verwaltungsstellen	2001	Region 1:	Region 2:	----	- nur für den internen Gebrauch - mit Bürgermeister
			2,72	2,31		
			2,81	2,38		
B	5.000 bis 8.000 EW	2001	2,4		----	- ohne Bürgermeister
C	3.300 bis 6.000 EW	2001	2,62			- ohne Bürgermeister (VK je 1.000 EW vom SRH errechnet)
D	bis 8.000 EW (7 Gemeinden)	1997	4,01		----	- nur für den internen Gebrauch - mit Bürgermeister
E	VG bis 5.000 EW VG bis 7.000 EW VG bis 10.000 EW bis 5.000 EW bis 10.000 EW	2000	----		2,4	- nur für den internen Gebrauch - mit Bürgermeister
					2,3	
					2,2	
					2,7	
					2,6	

Bundesland	Größenklasse	Stand	Personalbestand		Verwendung / Hinweis
			Ist VK je 1.000 EW	Richtwert	
F	rd. 5.000 EW rd. 7.000 EW rd. 9.000 EW	1991	----	2,7 2,4 2,3	- für Amtsverwaltungen - ohne Bürgermeister (aber mit leitendem Verwaltungsbeamten)
G	bis 10.000 EW 10.000 bis 15.000 EW	1994	----	2,5 2,35	- für Verbandsgemeindeverwaltungen - ohne Bürgermeister
Freistaat Sachsen	5.000 bis 8.000 EW	1997 2003 2005	2,71	2,8 2,23	- ohne Bürgermeister - Bandbreite 2,2 bis 2,4 VK je 1.000 EW

Anlage 5: Struktur des Aufgabenkataloges (Stand August 2003)

Aufgabenhauptgruppe	0	Allgemeine Aufgaben
Aufabengruppe	01	Führungsaufgaben
Aufabengruppe	02	Sekretariats- und Ablagearbeiten
Aufabengruppe	03	Allgemeine Tätigkeiten
Aufgabenhauptgruppe	1	Allgemeine Verwaltung
Aufabengruppe	10	Zentrale Verwaltung und Informationstechnik
Aufabengruppe	11	Personal
Aufabengruppe	12	Statistik und Wahlen
Aufabengruppe	13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Aufabengruppe	14	Rechnungsprüfung
Aufgabenhauptgruppe	2	Finanzen
Aufabengruppe	20	Kämmerei
Aufabengruppe	21	Kasse
Aufabengruppe	22	Steuern
Aufabengruppe	23	Liegenschaften
Aufgabenhauptgruppe	3	Recht, Sicherheit und Ordnung
Aufabengruppe	30	Recht
Aufabengruppe	32	Sicherheit und Ordnung
Aufabengruppe	33	Einwohner- und Meldewesen
Aufabengruppe	34	Personenstand
Aufabengruppe	35	Sozialversicherung
Aufabengruppe	37	Feuerschutz
Aufabengruppe	38	Zivilschutz
Aufgabenhauptgruppe	4	Schule und Kultur
Aufabengruppe	40	Schulen
Aufabengruppe	41	Kultur
Aufabengruppe	42	Bibliothek
Aufabengruppe	47	Archiv
Aufgabenhauptgruppe	5	Soziales
Aufabengruppe	50	Soziales
Aufabengruppe	51	Jugend
Aufabengruppe	52	Sport
Aufgabenhauptgruppe	6	Bauverwaltung
Aufabengruppe	60	Bauverwaltung
Aufabengruppe	61	Stadtplanung
Aufabengruppe	62	Vermessung
Aufabengruppe	63	Bauordnung
Aufabengruppe	64	Wohnungsbauförderung
Aufabengruppe	65	Hochbau
Aufabengruppe	66	Tiefbau
Aufabengruppe	67	Grünflächen
Aufgabenhauptgruppe	7	Stadtreinigung
Aufabengruppe	70	Stadtreinigung
Aufabengruppe	72	Märkte
Aufgabenhauptgruppe	8	Wirtschaft und Verkehr
Aufabengruppe	80	Wirtschafts- und Verkehrsförderung
Aufabengruppe	81	Wirtschaftliche Betätigung
Aufabengruppe	82	Forsten

Anlage 6: Vergleich der erhobenen Daten mit dem Modell 1997 (Stand Dezember 2004)

nach Arbeitsaufgaben in %

		Kommune						
		A	B	C	D	E	Ø	Modell 1997
VK erhoben		21,32	19,24	9,62	18,95	11,60	16,14	17,75
Monatliche Gesamtstundenzahl		2.623,0	2.365,9	1.182,8	2.330,2	1.426,7	1.985,7	2.165,5
		%						
0-8	Summe Aufgaben 0-8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0	Allgemeine Aufgaben	23,5	18,7	16,8	15,5	16,2	18,6	14,5
01	Führungsaufgaben	10,4	7,4	6,3	5,9	7,6	7,7	3,5
02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	11,9	10,4	8,2	8,9	8,1	9,8	11,0
02.01	Allgemeine Sekretariatsarbeiten ausführen	1,9	1,6	1,1	2,5	1,9	1,9	2,4
02.01.01	Termine abstimmen	0,2	0,4	0,1	0,9	0,1	0,4	0,4
02.01.02	Telefondienst wahrnehmen	1,0	0,6	0,7	0,7	1,5	0,9	1,1
02.01.03	Gäste betreuen, Besprechungen (formell) vorbereiten	0,0	0,0	0,2	0,5	-	0,2	0,5
02.01.04	Telefaxe annehmen und versenden	0,3	0,4	0,1	0,3	0,2	0,3	0,4
02.01.05	E-Mails entgegennehmen, weiterleiten und versenden	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	-
:								
:								
:								
02.08.04	Allgemeine Sonderaufträge ausführen	0,7	0,9	2,4	0,7	0,3	0,9	-
03	Allgemeine Tätigkeiten	1,3	0,9	2,3	0,7	0,4	1,0	-
1	Allgemeine Verwaltung	7,8	14,8	12,1	14,4	11,0	12,0	9,4
2	Finanzen	26,0	25,3	39,1	27,4	27,8	28,0	29,9
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	25,0	23,0	15,2	18,0	19,2	20,9	19,4
4	Schule und Kultur	0,9	2,3	1,9	3,6	3,6	2,4	1,5
5	Soziales	3,1	2,2	3,5	4,3	7,0	3,8	6,3
6	Bauverwaltung	10,3	12,6	11,2	16,0	13,2	12,7	18,5
7	Stadtreinigung	0,2	1,1	0,1	0,5	0,3	0,5	0,6
8	Wirtschaft und Verkehr	3,1	0,1	0,1	0,2	1,5	1,1	-

nach Arbeitsaufgaben in Std.

		Kommune					Ø	Modell 1997
		A	B	C	D	E		
	VK erhoben	21,32	19,24	9,62	18,95	11,60	16,14	17,75
	Monatliche Gesamtstundenzahl	2.623,0	2.365,9	1.182,8	2.330,2	1.426,7	1.985,7	2.165,5
		Std./Monat						
0-8	Summe Aufgaben 0-8	2.623,0	2.365,9	1.182,8	2.330,2	1.426,7	1.985,7	2.165,5
0	Allgemeine Aufgaben	616,9	442,9	199,2	361,0	230,8	370,2	314,8
01	Führungsaufgaben	271,6	175,8	74,6	138,2	109,1	153,8	76,9
02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	311,8	246,3	97,3	206,7	115,7	195,5	237,9
02.01	Allgemeine Sekretariatsarbeiten ausführen	49,4	38,2	13,3	58,1	26,4	37,1	51,2
02.01.01	Termine abstimmen	4,7	8,9	1,2	20,6	0,9	7,3	8,5
02.01.02	Telefondienst wahrnehmen	27,5	13,9	8,4	16,9	21,3	17,6	23,2
02.01.03	Gäste betreuen, Besprechungen (formell) vorbereiten	0,6	0,6	2,5	12,3	-	3,2	11,0
02.01.04	Telefaxe annehmen und versenden	8,3	9,7	0,6	6,6	3,3	5,2	8,5
02.01.05	E-Mails entgegennehmen, weiterleiten und versenden	8,3	5,1	0,6	1,7	0,9	3,3	-
:								
:								
:								
02.08.04	Allgemeine Sonderaufträge ausführen	18,6	20,4	28,1	17,2	4,1	17,7	-
03	Allgemeine Tätigkeiten	33,5	20,8	27,3	16,2	6,0	20,8	-
1	Allgemeine Verwaltung	204,3	349,1	143,1	335,9	157,5	238,0	203,7
2	Finanzen	683,0	598,0	462,6	639,1	397,3	556,0	646,6
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	654,6	543,2	179,6	420,0	274,5	414,4	419,7
4	Schule und Kultur	24,4	55,5	22,1	84,6	51,7	47,7	32,3
5	Soziales	81,4	51,1	40,9	99,3	100,5	74,7	135,4
6	Bauverwaltung	271,5	299,0	133,0	371,9	188,8	252,8	399,6
7	Stadtreinigung	4,6	25,2	1,0	12,7	4,6	9,6	13,4
8	Wirtschaft und Verkehr	82,4	2,0	1,2	5,6	21,0	22,5	-

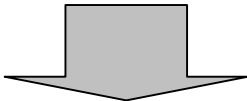
Anlage 7: Arbeitsablaufdarstellung - Istzustand und vorgeschlagener Sollzustand

Istzustand

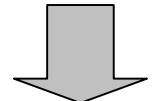
Stadt A		Arbeitsablaufdarstellung						Außenstelle					
Stand: Februar 2004		Arbeitsvorgang: Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle - IST											
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen	SB Außenstelle	SB EWO	SB Kasse			
1.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇	ja	Handschriftlich ausgefülltes Formular und Lichtbild entgegennehmen	●					
2.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Alten Ausweis kopieren						
3.	<input type="radio"/>	→	<input checked="" type="checkbox"/>	⊃	∇		Angaben auf dem Formular mit denen auf dem Ausweis vergleichen, Prüfung des Lichtbildes						
4.	<input checked="" type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇	ja	Blankunterschrift auf dem Antragsformular vom Bürger geben lassen						
5.	<input checked="" type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Gebühr kassieren, Annahmequittung ausstellen						
6.	<input checked="" type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Bei Bedarf (ausreichende Anzahl von Anträgen vorhanden) Annahmeanordnung ausfüllen, rechnerische Richtigkeit bestätigen, Annahmequittungsliste anheften						
7.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Transport des Geldes, der Annahmeanordnung und der Anträge zum Rathaus						
8.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Übergabe der ausgefüllten Anträge und der Annahmeanordnung an EWO						
9.	<input checked="" type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Handschriftlicher Eintrag der Summe des eingenommenen Geldes in die HÜL im EWO						
10.	<input type="radio"/>	→	<input checked="" type="checkbox"/>	⊃	∇		Unterschrift zur Feststellung der sachlichen Richtigkeit auf der Annahmeanordnung						
11.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Übergabe der Annahmeanordnung						
12.	<input type="radio"/>	→	<input type="checkbox"/>	⊃	∇		Übergabe der Annahmeanordnung und des Geldes an die Kasse						

Stadt A		<u>Arbeitsablaufdarstellung</u>						Außenstelle						
Stand: Februar 2004														
Arbeitsvorgang: Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle - IST														
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen					SB Außenstelle	SB EWO	SB Kasse
13.	○	⇒	□	∩	▽		Übernahme der Daten in das EWO-Programm						●	
14.	○	⇒	□	∩	▽		Abgleich mit vorhandenem Personenregister und Einarbeiten von Ergänzungen							
15.	○	⇒	□	∩	▽		Prüfen des Lichtbildes auf Verwendbarkeit							
16.	○	⇒	□	∩	▽	ja	Ausdrucken (Druck erfolgt auf dem Formular mit Blanko-unterschrift) und bearbeiten des Antrages							
17.	○	⇒	□	∩	▽		Weiterleiten an Bundesdruckerei							
18.	○	⇒	□	∩	▽		Entgegennahme des neu ausgestellten Ausweises von der Bundesdruckerei und Prüfung							
19.	○	⇒	□	∩	▽		Übergabe der Ausweise und der Anträge					●		
20.	○	⇒	□	∩	▽		Transport zur Außenstelle							
21.	○	⇒	□	∩	▽		Ausgabe des neuen Ausweises, Einziehung des alten Ausweises							
22.	○	⇒	□	∩	▽		Bestätigung der Übergabe durch Unterschrift des Bürgers auf Antragsformular							
23.	○	⇒	□	∩	▽		Antrag und alten Ausweis zurück zum Rathaus transportieren							
24.	○	⇒	□	∩	▽		Übergabe der Dokumente an SB EWO						●	
25.	○	⇒	□	∩	▽		Vernichtung oder Ungültigmachen des Ausweises							

Stadt A		<u>Arbeitsablaufdarstellung</u>						Außenstelle						
Stand: Februar 2004														
Arbeitsvorgang: Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle - IST														
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen	SB Außenstelle	SB EWO	SB Kasse				
26.	○	⇒	□	∩	▽		Evtl. Mitteilung an ausstellende Behörde bei Wohnortwechsel							
27.	○	⇒	□	∩	▽		Vermerk im EWO-Programm über Aushändigung des neuen Ausweises und Einziehung/Ungültigkeit des alten Ausweises							
28.	○	⇒	□	∩	▽		Ablage des Antrages							
29.	○	⇒	□	∩	▽		Vernichtung des handschriftlichen Antrages							
	14	7	4	3	1		Summe	3	3	1				



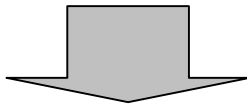
29



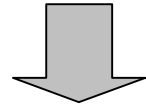
7

Stadt A		Arbeitsablaufdarstellung						Außenstelle					
Stand: Februar 2004		Arbeitsvorgang: Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle - VORSCHLAG											
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen	SB Außenstelle	SB Kasse				
1.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Alten Ausweis vorlegen lassen und Lichtbild entgegennehmen	●					
2.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Übernahme der Daten in das EWO-Programm, Abgleich mit vorhandenem Personenregister und Einarbeiten von Ergänzungen						
3.	<input type="radio"/>	⇒	<input checked="" type="checkbox"/>	▷	▽		Prüfung des Lichtbildes auf Verwendbarkeit						
4.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Ausdrucken und bearbeiten des Antrages						
5.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Einholen der Unterschrift vom Bürger						
6.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Gebühr kassieren, Annahmequittung ausstellen						
7.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Bei Bedarf (ausreichende Anzahl von Anträgen vorhanden) Annahmeanordnung ausfüllen, sachliche und rechnerische Richtigkeit bestätigen, Annahmequittungsliste anheften						
8.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Übergabe der Annahmeanordnung und des Geldes an die Kasse						
9.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Antrag an die Bundesdruckerei weiterleiten						
10.	<input type="radio"/>	⇒	<input checked="" type="checkbox"/>	▷	▽		Entgegennahme des neu ausgestellten Ausweises von der Bundesdruckerei und Prüfung						
11.	<input checked="" type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽		Neuen Ausweis an den Bürger übergeben, alten Ausweis einziehen						
12.	<input type="radio"/>	⇒	<input type="checkbox"/>	▷	▽	ja	Bestätigung der Übergabe durch Unterschrift des Bürgers auf Antragsformular						

Stadt A		Arbeitsablaufdarstellung						Außenstelle									
Stand: Februar 2004																	
Arbeitsvorgang: Beantragung eines Personalausweises in der Außenstelle - VORSCHLAG																	
Tätigkeitsstufe	Bearbeitung	Weiterleitung	Prüfung	Aufenthalt	Ablage	Vordruck	Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsstufen					SB Außenstelle	SB Kasse				
13.	○	⇒	□	▷	▽		Alten Ausweis vernichten oder ungültig machen										
14.	○	⇒	□	▷	▽		Evtl. Mitteilung an ausstellende Behörde bei Wohnortwechsel										
15.	○	⇒	□	▷	▽		Vermerk in EWO-Programm über Aushändigung des neuen Ausweises und Einziehung/Üngültigkeit des alten Ausweises										
16.	○	⇒	□	▷	▽		Ablage des Antrages										
	9	2	2	2	1		Summe					2	1				



16



3

Anlage 8: Berechnung der Nettoleistungszeit

Arbeitstage:

Jahr		365,00 Tage
<i>abzüglich</i>		
Sonntage	52,00 Tage	
Samstage	52,00 Tage	
Feiertage (vgl. nachfolgende Seite)	<u>10,70 Tage</u>	<u>114,70 Tage</u>
= Bruttoarbeitstage		250,30 Tage
<i>abzüglich</i> Ausfälle durch		
Erkrankungen einschließlich Kuren	13,90 Tage	
Urlaub und sonstige Dienstbefreiungen	<u>31,53 Tage</u>	<u>45,43 Tage</u>
= Nettoarbeitstage		204,87 Tage

Nettoleistungszeit bei Vollbeschäftigung:

Bruttoarbeitszeit (im Monat) (250,30 Tage x 8 Std./12)	=	166,87 Std./Monat
Nettoarbeitszeit (im Monat) (204,87 Tage x 8 Std./12)	=	136,58 Std./Monat
Verlust-/Erholungszeiten (136,58 Std. x 0,1)	=	13,66 Std./Monat
Nettoleistungszeit	=	122,92 Std./Monat

Feiertage**Feiertage, die immer auf einen Wochentag fallen**

Karfreitag	1		
Ostermontag	1		
Christi Himmelfahrt	1		
Pfingstmontag	1		
örtliche Feiertage (Buß- und Bettag)	1		
Summe	5	x 1,0 =	5 Tage

Feiertage, die auch auf einen Wochentag fallen können

Neujahrstag	1		
1. Mai	1		
3. Oktober	1		
Reformationstag	1		
Heiligabend (1 Tag)	1		
1. Weihnachtstag	1		
2. Weihnachtstag	1		
Silvester (1 Tag)	1		
Summe	8	/ 7 x 5 =	5,7 Tage

insgesamt:**10,7 Tage**

Anlage 9: Vergleich des monatlichen Zeitbedarfs der Aufgabenwahrnehmung

nach Arbeitsaufgaben in Std. je 1.000 EW (gerundet)

		Modell 1997	Ø 5 Kom- munen	Modell 2005	Differenz Modell 2005 zum	
					Ø 5 Kom- munen	Modell 1997
	Vollzeitkraft	17,75	16,14	15,60	-0,54	-2,15
	Monatliche Gesamtstundenzahl	2.165,5	1.985,7	1.918,8	-66,9	-246,7
		Std./1.000 EW				
0-8	Summe Aufgaben 0-8	333,2	292,8	274,1	-18,7	-59,0
0	Allgemeine Aufgaben	48,4	54,6	39,8	-14,8	-8,7
01	Führungsaufgaben	11,8	22,7	10,5	-12,1	-1,3
02	Sekretariats- und Ablagearbeiten	36,6	28,8	26,1	-2,7	-10,5
03	Allgemeine Tätigkeiten	-	3,1	3,1	0,1	3,1
1	Allgemeine Verwaltung	31,3	35,1	31,1	-4,0	-0,3
10	Zentrale Verwaltung und IT	12,6	16,5	13,7	-2,8	1,1
11	Personal	11,1	14,1	12,5	-1,5	1,5
12	Statistik und Wahlen	3,0	2,1	2,3	0,2	-0,7
13	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	4,7	2,5	2,6	0,1	-2,1
14	Rechnungsprüfung	-	-	-	-	-
2	Finanzen	99,5	82,0	78,1	-3,9	-21,4
20	Kämmerei	24,3	22,9	21,2	-1,7	-3,1
21	Kasse	37,5	37,0	35,4	-1,6	-2,1
22	Steuern	19,1	11,7	11,2	-0,5	-7,9
23	Liegenschaften	18,5	10,3	10,2	-0,1	-8,2
3	Recht, Sicherheit und Ordnung	64,6	61,1	64,1	3,0	-0,4
30	Recht	2,4	3,4	3,3	-0,1	0,9
32	Sicherheit und Ordnung	30,6	21,2	23,1	1,9	-7,5
33	Einwohner- und Meldewesen	18,8	23,5	22,7	-0,8	3,9
34	Personenstand	9,4	9,8	11,1	1,3	1,7
35	Sozialversicherung	0,4	0,3	0,9	0,7	0,6
37	Feuerschutz	3,0	2,5	2,5	-0,0	-0,5
38	Zivilschutz	-	0,4	0,5	0,1	0,5
4	Schule und Kultur	5,0	7,0	9,3	2,2	4,3
40	Schulen	2,7	2,4	4,9	2,5	2,2
41	Kultur	2,3	3,0	2,7	-0,3	0,4
42	Bibliotheken	-	0,1	0,2	0,1	0,2
47	Archiv	-	1,5	1,5	-0,0	1,5
5	Soziales	20,8	11,0	10,9	-0,1	-9,9
50	Soziales	18,4	4,2	3,1	-1,2	-15,3
51	Jugend	2,4	5,9	6,7	0,9	4,3
52	Sport	-	0,9	1,1	0,2	1,1
6	Bauverwaltung	61,5	37,3	37,9	0,6	-23,6
60	Bauverwaltung	20,7	11,1	11,3	0,2	-9,4
61	Stadtplanung	12,4	6,8	7,3	0,6	-5,0
62	Vermessung	2,3	3,7	3,6	-0,1	1,3
63	Bauordnung	7,1	2,9	3,2	0,3	-3,9
64	Wohnungsförderung	2,0	1,7	1,4	-0,2	-0,5
65	Hochbau	6,4	2,1	2,1	0,1	-4,3
66	Tiefbau	9,0	5,6	6,1	0,5	-2,9
67	Grünflächen	1,5	3,5	2,8	-0,7	1,3

		Modell 1997	Ø 5 Kom- munen	Modell 2005	Differenz Modell 2005 zum	
					Ø 5 Kom- munen	Modell 1997
	Vollzeitkraft	17,75	16,14	15,60	-0,54	-2,15
	Monatliche Gesamtstundenzahl	2.165,5	1.985,7	1.918,8	-66,9	-246,7
Std./1.000 EW						
7	Stadtreinigung	2,1	1,4	1,8	0,4	-0,2
70	Stadtreinigung	-	0,6	0,7	0,1	0,7
72	Märkte	2,1	0,9	1,1	0,3	-0,9
8	Wirtschaft und Verkehr	-	3,3	1,2	-2,2	1,2
80	Wirtschafts- und Verkehrsförderung	-	2,0	1,2	-0,9	1,2
81	Wirtschaftliche Betätigung	-	0,6	-	-0,6	-
82	Forsten	-	0,7	-	-0,7	-

Anlage 10: Ermittlung des Finanzbedarfs bei Verwaltungsgemeinschaften – Darstellung einer Kommune nach tatsächlichen Kosten

Einnahme- und Ausgabepositionen bei der Ermittlung des Finanzbedarfs für die Verwaltungsgemeinschaft

x = im Haushaltsplan mit Werten belegt

Bezeichnung	00000 Gemeinde- organe	02000 Hauptamt	02200 Personal- amt	02300 Rechts- amt	03000 Kämmerei, Kasse	05000 Standes- amt	08000 Einrich- tungen für Mitarbeiter	11000 Melde- amt	11010 Ordnungs- amt	11020 Gewerbe- amt	40000 Sozial- wesen	60000 Bauamt
Verwaltungshaushalt												
Einnahmen												
1000 Verwaltungsgebühren						x		x				
Ausgaben												
4140 Angestellten Vergütung		x	x		x	x		x	x	x	x	x
4142 Frauenbeauftragte	x											
4150 Arbeiterlöhne		x										
4340 Versorgungskasse Ang.		x	x		x	x		x	x	x	x	x
4350 Versorgungskasse Arb.		x										
4440 AG-Anteile SV Ang.		x	x		x	x		x	x	x	x	x
4450 AG-Anteile SV Arb.		x										
4600 Personalnebenausgaben		x										
5000 Werterhaltung Grundstücke		x										
5200 Werterhaltung Geräte		x										
5300 Mieten für Geräte		x										
5410 Energiekosten		x										
5411 Gas		x										
5430 Wasser, Abwasser		x										
5440 Brennstoffe		x										
5450 Reinigungsmittel		x										
5460 Wirtschaftsausgaben		x							x			

Bezeichnung		00000 Gemeinde- organe	02000 Hauptamt	02200 Personal- amt	02300 Rechts- amt	03000 Kämmerei, Kasse	05000 Standes- amt	08000 Einrich- tungen für Mitarbeiter	11000 Melde- amt	11010 Ordnungs- amt	11020 Gewerbe- amt	40000 Sozial- wesen	60000 Bauamt
5490	Müllabfuhr		x							x			
5491	Kosten Tierheim									x			
5500	Fahrzeughaltung		x										
5510	Kraftstoff		x										
5620	Weiterbildung		x				x	x	x				
5700	Familienstambücher						x						
5840	Deko Standesamt						x						
6400	Versicherungen		x										
6410	Gemeindeunfallversicherung		x										
6500	Bürobedarf		x						x				
6501	Formulare		x				x		x				
6510	Bücher, Zeitschriften		x				x	x	x		x		
6520	Postgebühren		x										
6521	Fernmeldegebühren		x										
6540	Dienstreisen		x				x	x					
6550	Sachverständigenkosten				x	x							
65501	Kosten Schiedsstelle				x								
6580	Softwarepflege		x				x						
6580	Kontogebühren usw.					x							
6610	Mitgliedsbeiträge		x				x			x			
Vermögenshaushalt													
	Ausgaben												
9350	Software		x										
9350	Computeranlagen		x										

Anlage 11: Ermittlung des Finanzbedarfs bei Verwaltungsgemeinschaften – Darstellung einer Kommune nach tatsächlichen Personalkosten und im Übrigen nach Pauschalen

- tatsächliche Personalkosten für nachfolgende Bereiche:

- allgemeine Verwaltung (ohne Bürgermeister)
- Hauptverwaltung
- Kämmerei
- Einwohnermeldeamt
- Bauamt (ohne Bauhof)

x,xx € : 21,75 VK tatsächlich x 20,63 VK Richtwert* x,xx €

- Pauschale für Nutzung der Diensträume

1,05 €** x 1.672 Arb. Std. je Jahr x 20,63 VK x,xx €

- Pauschale für sonstige Sachkosten

3,98 €*** x 1.672 Arb. Std. je Jahr x 20,63 VK x,xx €

Gesamtkosten

x,xx €

abzüglich Einnahmen ./. x,xx €

Finanzbedarf

x,xx €

* In der Kernverwaltung der erfüllenden Gemeinde sind aktuell 21,75 VK beschäftigt. Nach dem Richtwert 2,8 VK je 1.000 Einwohner beträgt der Personalbestand für die erfüllende Gemeinde (7.370 Einwohnern) rd. 20,63 VK. Bei der Umlageberechnung wurde die Differenz der Mehrbeschäftigung von rd. 1,12 VK raus gerechnet und fließt somit nicht in die Berechnung ein.

** Raumkostenpauschale je Arbeitsstunde lt. VwV Kostenfestlegung 2005.

*** Sonstige Pauschalkosten für den tatsächlichen Verwaltungsaufwand je Arbeitsstunde lt. VwV Kostenfestlegung 2005.

Die ausgewiesenen Arbeitsstunden je Jahr entsprechen der Anlage 2c VwV Kostenfestlegung 2005, diese gelten bei einer Arbeitszeit von 40 Stunden je Woche.

Quellenverzeichnis

Berichte/Kommentare/Monografien

Becker, M. (1999): Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart 1999

Seitz, H. (2004): Die Auswirkungen des Bevölkerungsrückgangs auf die Finanzsituation des Freistaates Sachsen und seiner Kommunen. In Milbradt, G./Meier, J. (Hrsg.): Die demographische Herausforderung - Sachsens Zukunft gestalten, Gütersloh 2004

Siepmann, H./Siepmann, U. (2004): Verwaltungsorganisation, 6. Auflage, Stuttgart 2004

Stimpfl, H./Weisenberger, D. (1993): Sächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit, Kommentar. In Sponer u. a.: Gesetze, Verordnungen, Kommentare Kommunalverfassungsrecht Sachsen, 17. Nachlieferung Oktober 2004, Wiesbaden 1993

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2003): Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2020, Kamenz 2003

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003): Bericht Nr. 2/2003
Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft, Köln 2003

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2004): Bericht Nr. 4/2004
Kosten eines Arbeitsplatzes, Köln 2004

Sächsischer Rechnungshof (2003): Beratende Äußerung Verwaltungsmodernisierung in sächsischen Kommunen, Leipzig 2003
veröffentlicht u. a. unter: www.rechnungshof.sachsen.de, 16.06.2005

Sächsischer Rechnungshof (2004): Beratende Äußerung Empfehlungen für die Durchführung der örtlichen Prüfung in Gemeinden mit weniger als 20.000 Einwohnern, Leipzig 2004
veröffentlicht u. a. unter: www.rechnungshof.sachsen.de, 16.06.2005

Artikel/Aufsätze

Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V. (Hrsg.): Mitgliederrundschreiben Nr. 361/02
Hinweise zum Personal und zur Deckung des Finanzbedarfs für Leistungen der erfüllenden Gemeinde in Verwaltungsgemeinschaften, in: SSG-Mitteilungen, 2002, Heft Nr. 9

Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V. (Hrsg.): Mitgliederrundschreiben Nr. 538/04
Hinweise zum Personal und zur Deckung des Finanzbedarfs für Leistungen der erfüllenden Gemeinde in Verwaltungsgemeinschaften, hier: VwV Kostenfestlegung 2005, in: SSG Mitteilungen, 2004, Heft Nr. 16

Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V. (Hrsg.): Mitgliederrundschreiben Nr. 616/04
Einsatz der automatisierten Datenverarbeitung im Bereich der „Anlagenbuchhaltung/Vermögensrechnung“ nach § 87 Abs. 2 SächsGemO, in: SSG-Mitteilungen, 2004, Heft Nr. 18

Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V. (Hrsg.): Mitgliederrundschreiben Nr. 694/04
Ausbildungs- und Einstellungsbedarf von Personal langfristig planen!, in: SSG-Mitteilungen, 2004, Heft Nr. 20

Internetpublikationen

SAKD: www.sakd.de, 16.06.2005

Online-Verwaltungslexikon: www.olev.de, 16.06.2005

Musterbeteiligungsbericht:

www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/smi/upload/Beteiligungsbericht_08032004.pdf, 16.06.2005

Verordnungen/Erlasse/Urteile

Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern: Hinweise zur Aufgabenverteilung in Verwaltungsgemeinschaften und Verwaltungsverbänden vom 09.08.2001, SächsABl. S. 902

Bekanntmachung des Sächsischen Staatsministeriums des Innern: Anwendungshinweise zum Gesetz zur Änderung des kommunalen Wirtschaftsrechts und des Sächsischen Wassergesetzes vom 04.11.2003,

www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/smi/upload/GemO_04.11.031.pdf, 02.09.2005

Erlass des Sächsischen Staatsministeriums des Innern: Anwendungshinweise zu § 61 Abs. 2 und § 62 Abs. 2 n. F. SächsGemO (18.05.2004)

veröffentlicht unter:

www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smi/smi/upload/Anwendungshinweise_SaechsGemO.pdf, 16.06.2005

Förderrichtlinie zur Förderung des Kommunalen E-Governments vom 14.09.2004, SächsABl. S. 1051

Verfassungsgerichtshof des Freistaates Sachsen, Urteil in dem Verfahren der Normenkontrolle auf kommunalen Antrag vom 20.05.2005 – Vf. 34-VIII-04

Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums des Innern über die Grundsätze der kommunalen Haushalts- und Wirtschaftsführung und die rechtsaufsichtliche Beurteilung der kommunalen Haushalte zur dauerhaften Sicherung der kommunalen Aufgabenerledigung (VwV Kommunale Haushaltswirtschaft) vom 27.05.2005, SächsABl. S. 543.

Verwaltungsvorschrift des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen über das Antrags- und Bewilligungsverfahren sowie die Verteilung und Verwendung der Mittel für Bedarfszuweisungen und über die Verwendung der investiven Schlüsselzuweisungen zur außerordentlichen Kredittilgung nach dem Finanzausgleichsgesetz (VwV Bedarfszuweisung) vom 24.08.2005, SächsABl. S. 852.