

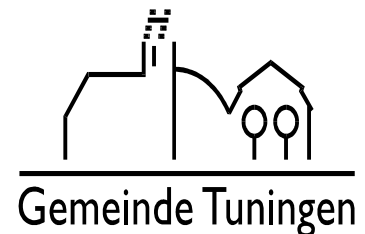
Gemeinderat

Drucksache Nr. GR-2021-000020

öffentlich

Az.: 042.01

Verantwortlich: Ralf Pahlow



Sitzung am: 18.03.2021

TOP: 5

Organisationsuntersuchung in der Kernverwaltung, Darstellung der Vorgehensweise, Beauftragung der Untersuchung

Sachverständige: --

Befangen: --

Sachstandsbericht:

Im Verlauf des Jahres 2020 hat die Verwaltung gegenüber dem Gremium zu verschiedenen Anlässen dargestellt, dass in verschiedensten Bereichen der Kernverwaltung ein erheblicher Aufgabenzuwachs zu verzeichnen ist. Im Bereich des Finanzwesens zeigt sich dies insbesondere durch die immer noch in vollem Gang befindliche Umstellung auf das Neue Kommunale Haushaltsrecht, im Bereich der Hauptverwaltung insbesondere durch die zahlreichen laufenden Baumaßnahmen (Erweiterung Grundschule, Erschließung Baugebiet Eckritt 1. und 2. Bauabschnitt, Sanierung der kompletten Infrastruktur der Kalkhofstraße, Erweiterung und Sanierung Feuerwehrgerätehaus, Feuchteschäden Krippe mit erforderlicher Zwischenlösung „Container“ und Neubau eines neuen Krippengebäudes). Die genannten Bauprojekte wurden und werden zwar jeweils durch Fachbüros begleitet, jedoch wird das vorhandene Personal durch diese Projekte in vielen Zusatz- und Koordinationsaufgaben stark eingebunden.

Durch viele zusätzliche Aufgaben, die in den letzten Jahren durch das Personal der Kernverwaltung mit übernommen wurden, haben sich in der Bearbeitung der „laufenden Dinge“ in der Verwaltung über Jahre hinweg Rückstände aufgebaut, deren Aufarbeitung eine enorme Herausforderung für die Verwaltung darstellt. Beispielsweise genannt sind hier das Archivwesen, das Ortsrecht, die Abarbeitung von behördlich angeordneten Maßnahmen in verschiedenen kommunalen Gebäuden oder auch die Digitalisierung von Verwaltung und Schule. Die „Digitalisierung der Grundschule Tuningen“ war erst im Verlauf der letzten Sitzung des Gemeinderats Ziel von berechtigten, kritischen Hinweisen.

Aus vielen, schwierigen Erfahrungen der vergangenen Jahre ergibt sich zudem, dass die Belastungsgrenze des vorhandenen Personals in der Verwaltung erreicht ist. Überlastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen zu häufigen Personalwechseln. Die hiermit verbundenen längeren Vakanz Zeiten und Einarbeitungszeiten verursachen wiederum Bearbeitungsrückstände sowie eine eingeschränkte Effektivität der Bearbeitung.

Die Verwaltung hat im Verlauf des vergangenen Jahres hierzu im Zusammenwirken mit dem Gemeinderat personell leichte Anpassung vornehmen können. Aus der Mitte des Gremiums wurde zudem angeregt, die Kernverwaltung einer umfassenden Organisationsuntersuchung zu unterziehen, um anhand des Ergebnisses der Untersuchung ggf. erforderliche Weichenstellungen für die Arbeitsabläufe und die Personalbemessung in der Kernverwaltung abzuleiten.

Der Ablauf einer Organisationsuntersuchung in der Kernverwaltung lässt sich wie folgt darstellen:

Ziele:

In der Kernverwaltung der Gemeinde Tuningen ist eine Organisationsuntersuchung durchzuführen. Im Untersuchungsbereich sind derzeit elf Mitarbeitende beschäftigt. Schwerpunkte der Untersuchung sollen sein:

- *Aufbauorganisation*
- *Geschäftsverteilung inkl. Vertretungsregelungen*
- *Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs*
- *Optimierung von Geschäftsprozessen*

Aufgabenkritik:

Der Aufgabenbestand aus dem Aufgabengliederungs- bzw. Produktplan bildet die Grundlage für die Aufbau- und Ablauforganisation. In einer Aufgabenkritik wird untersucht, ob es Auffälligkeiten hinsichtlich des Aufgabenbestands oder im Standard der Aufgabenerledigung gibt.

Geschäftsverteilung:

Die derzeitige Verwaltungsgliederung sowie die Verteilung der Aufgaben auf die Ämter (Geschäftsverteilung) sind auf Optimierungspotential zu untersuchen.

Geschäftsprozesse:

Die wichtigsten (sich aus Sicht der Beratung lohnenden) Geschäftsprozesse (Arbeitsabläufe) sollen darauf untersucht werden, ob sie effizient ablaufen.

- *Ganzheitliche Bearbeitung von Vorgängen (Geschäftsverteilung).*
- *Zweckmäßigen Einsatz der Organisationsmittel (insbesondere EDV) und des Personals.*
- *Günstige Voraussetzungen bezüglich der räumlichen Situation.*

Stellenbemessung:

Der angemessene quantitative Stellenbedarf für die Erledigung der Aufgaben der einzelnen Ämter ist unter Berücksichtigung der örtlichen Besonderheiten festzustellen. Es wird dargestellt, wie viele Stellen für die einzelnen Aufgabenbereiche benötigt werden.

Zusammenarbeit:

Die Organisationsuntersuchung soll in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Personal und der Verwaltung durchgeführt werden, um das Wissen, die Detailkenntnisse und die Verbesserungsvorschläge des Teams für die Untersuchung zu nutzen. Außerdem wird hierdurch eine hohe Motivation der Betroffenen erreicht und der Untersuchung die notwendige Akzeptanz verliehen. In einer Einführungsveranstaltung mit sämtlichen Beschäftigten im Untersuchungsbereich (sofern pandemiebedingt möglich) werden die Ziele, die Untersuchungsfelder und die Form der Zusammenarbeit erläutert und für den gemeinsamen Erfolg der Untersuchung geworben.

Untersuchungsmethoden

Sobald die Grundlagenermittlung abgeschlossen ist, werden Einzel- oder Gruppengespräche geführt. In den Gruppengesprächen wird die Moderationstechnik eingesetzt. Aus den

gewonnenen Informationen werden Vorschläge zur Optimierung der Organisation erarbeitet. In den Bereichen, in denen Fallzahlen und Bearbeitungszeiten vorliegen, wird der Personalbedarf methodisch berechnet. Da sich nicht alle Aufgaben methodisch berechnen lassen, werden hilfsweise auch sog. summarisch-empirische Verfahren angewendet. Bei diesen Verfahren wird die personelle Ausstattung anhand von Richtwerten, Kennzahlen und Durchschnittswerten beurteilt.

Richtwerte und Kennzahlen liegen allerdings nicht für die gesamte Produktpalette einer Kommune vor. Deshalb muss der Personaleinsatz für manche Aufgaben vom Organisationsberater auch geschätzt werden (qualifizierte Schätzung). Ausgangspunkt ist regelmäßig die Arbeitsplatzbeschreibung, die geschätzte Zeitanteile des Stelleninhabers enthält. Diese Zeitanteile werden auf Plausibilität überprüft und schließlich wird ein Vergleich mit Untersuchungsergebnissen bei anderen Kommunen hergestellt.

Für die Durchführung der Organisationsuntersuchung im Bereich der Kernverwaltung der Gemeinde Tuningen wurden drei Beratungsunternehmen schriftlich um die Abgabe eines Angebots gebeten. Lediglich zwei Beratungsorganisationen haben hierzu, bezogen auf den Personalbestand und die derzeit organisatorische Größe der Gemeindeverwaltung, ein Angebot abgegeben.

1. Angebot → Allevio Kommunalberatung, Obersulm

Pauschalhonorar für die Organisationsuntersuchung gemäß Angebotsbeschreibung vor Ort:	13.600,-- €
zzgl. 19% MwSt.	<u>2.584,-- €</u>
gesamt:	16.184,-- €

Optional:	zusätzlich erforderlicher ½ Beratertag vor Ort	500,-- €
	zusätzlich erforderlicher Beratertag vor Ort	1.000,-- €
	jeweils zzgl. 19% MwSt.	

2. Angebot → Anbieter 2

Ca. 17,5 Tagwerke für die Organisationsuntersuchung a´ 783,-- je Tagwerk	13.702,50 €
zusätzliche Fahrtkosten für mindestens 10 Arbeitstage vor Ort	520,-- €
zzgl. 19% MwSt.	<u>2.702,28 €</u>
gesamt:	16.924,78 €

Optional: zusätzlich erforderlicher Beratertag vor Ort	835,-- €
zzgl. 19% MwSt.	

Beide Anbieter gehen von einer Bearbeitungsdauer für die Durchführung der gesamten Organisationsuntersuchung von ca. 6 Monaten aus. Die Präsentation der Ergebnisse ist in beiden Angebotspreisen nicht enthalten und wäre ggf. im Rahmen zusätzlich erforderlicher Leistungen (zusätzlicher Beratertag) vor Ort abzurechnen.

Beide Anbieter sind nach Auffassung der Verwaltung für die Durchführung der Organisationsuntersuchung geeignet. Die Allevo Kommunalberatung war im Jahr 2017 für die Erstellung von zwei Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen in der Kernverwaltung der Gemeindeverwaltung Tuningen bereits tätig.

Beschlussvorschlag:

Der Gemeinderat beschließt, die Allevo Kommunalberatung, Löwensteiner Straße 80, 74182 Obersulm mit der Durchführung der Organisationsuntersuchung in der Kernverwaltung der Gemeinde Tuningen zu beauftragen.