

---

# **Gemeinde Mücke**

## **Bericht zur**

# **Organisations- und Personalanalyse**

17.02.2022



**ekom21**

## Vorstellung

### **Herr Wilhelm Wecker**

Leiter Unternehmensbereich Consulting

Telefon 0641.9830 1867

Telefax 0641.9830 715

eMail [Wilhelm.Wecker@ekom21.de](mailto:Wilhelm.Wecker@ekom21.de)

## Inhalte:

- Projektauftrag/Ansatz zum Projekt
- Datenaufnahme
- Datenanalyse
- Empfehlungen

EKOM21

## Projektauftrag (Phase I):

- Analyse der Organisations- und Personalstruktur der Verwaltung, im Hinblick auf Aufgabenstellungen und Prozesse bei der Verwaltung der Gemeinde Mücke

## Fragenkatalog der Fraktionen zur Organisationsuntersuchung:

- Aufbauorganisation
- Zusammenarbeit der Abteilungen
- Kommunikation: Innerhalb der Verwaltung; Verwaltung und Gremien
- Schnittstellen (Bauhof, Verwaltung)
- Interkommunale Zusammenarbeit

## Ansatz zum Projekt:

- Studien der teamwork AG, der Bertelsmann Stiftung und des HSGB untermauern, die auf der Basis von Pilotkommunen, die bereits vergleichbare Projekte umgesetzt haben, dass höchste Anforderungspotential zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen demnach bei kommunalen Größenordnungen zwischen zehn- und fünftausend Einwohnern liegt.
- Ebenfalls wird hierdurch belegt, dass die Personalressourcen eigenständiger Verwaltungen dieser Größenordnung in Bezug auf die Vertretungsregelungen zur Qualitätssicherung aktuell nur sehr bedingt gegeben sind. Ausfälle einzelner Fachkräfte können somit dauerhaft nicht kompensiert werden.

## Aufgabensteuerung in der modernen Verwaltung:

- Aktuelle Entwicklungen fordern von den Verwaltungen mehr denn je Spezialisten zur Aufgabenerledigung. Hier ist eine zunehmende Tendenz sichtbar
- Den „Allround-Mitarbeiter“ früherer Zeiten in den kleineren Verwaltungseinheiten gibt es grundsätzlich nicht mehr.
- Es ist daher notwendig, Aufgaben, Verantwortungen und Abläufe neu zu regeln um die anstehenden Erfordernisse grundsätzlich mit dem vorhandenen Personal zu bewältigen, um nicht in wesentlichen fachlichen Fragen externe Kompetenz einkaufen zu müssen.

# Zielsetzung

**Aufgabenorientierte Ausrichtung  
als Relevanz für die neue  
Organisation**



## Datenaufnahme zur Organisations- und Personalanalyse

- Analyse des aktuellen Sachstandes
- Einbindung aller Mitarbeiter in das Projekt; Hauptverwaltung, Finanzabteilung, Bauabteilung, Ordnungswesen und KFZ Zulassung
- Aufnahme der Tätigkeitsprofile jedes Mitarbeiters der Verwaltung auf der Basis eines standardisierten Aufnahmebogens
- Prüfung Vertretungsregelungen, Qualitätssicherung
- Notwendige Anpassungen beschreiben und vorstellen
- Beschreibung der Möglichkeiten zur Umsetzung der ermittelten Ergebnisse

## Datenaufnahme

### Aufgabenstruktur der Mitarbeiter

- Zentrale Aufgaben der Stelle
- Differenzierung der Arbeitsvorgänge
- Mittlere Belastungszeiten
- Vertretungsregelungen
- Fachliche Anforderungen
- Persönliche Kompetenzen (Ausbildung/Fortbildung)

### Eingliederung in die Organisation

- Leitungsfunktionen
- Operative Struktur
- Ziele
- Kommunikation

## Datenaufnahme

### Arbeitszeiten

- Beschäftigung (Vollzeit/Teilzeit)
- Lebensarbeitszeit (frühester Renteneintritt)
- Überstundenentwicklung

### Gesamtorganisation

- Anforderungsprofil der Gesamtverwaltung
- Struktur der Teilbereiche der Verwaltung
- Personalentwicklung

EKOM21

## Datenaufnahme

Die erfassten Daten sind nach den vorgegeben Kriterien gewichtet und ausgewertet worden,

- Zum einen für die jeweiligen Fachabteilungen
- Zum anderen für die gesamte Verwaltung

Daraus ergab sich, beispielhaft folgendes Auswertung für die Gesamtverwaltung:

1. Ausprägung der einzelnen Kriterien
2. eine SWOT Analyse (Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen)

## Ergebnisbericht Organisations- und Personalanalyse

### Datenanalyse

SWOT - Analyse	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliche Ausbildung / Fortbildungsangebot</li> <li>- Sichere Arbeitsplätze</li> <li>- Technische Ausstattung/ Arbeitsplätze</li> <li>- Offene Kommunikationsstruktur der Verwaltungsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung und Umsetzung von Führungsaufgaben in den meisten Bereichen</li> <li>- Keine nachhaltige Vertretungsregelung in einigen Kernaufgaben</li> <li>- aktuelle Abgabenstrukturen</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Anzahl Überstunden</li> <li>- kein nachhaltiger Personalentwicklungsplan</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimierung des Ressourceneinsatzes von Personal und Finanzmitteln</li> <li>- Fachlich orientierte, qualifizierte Aufgaben</li> <li>- Reduzierung externe Dienstleistungen = Kostenreduktion</li> <li>- Entwicklung von Fachkräften</li> <li>- Senkung der Überstunden</li> <li>- Sicherung der Leistungsqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivationsverlust bei fehlender oder falscher Neuausrichtung</li> <li>- steigende Mitarbeiterfluktuation</li> <li>- Leistungsausfälle an zentralen Stellen bei längerfristigen Ausfällen (Vertretungsregelung)</li> <li>- Rückgang der Servicequalität an die Bürger</li> </ul>

## Datenanalyse zur aktuellen Struktur:

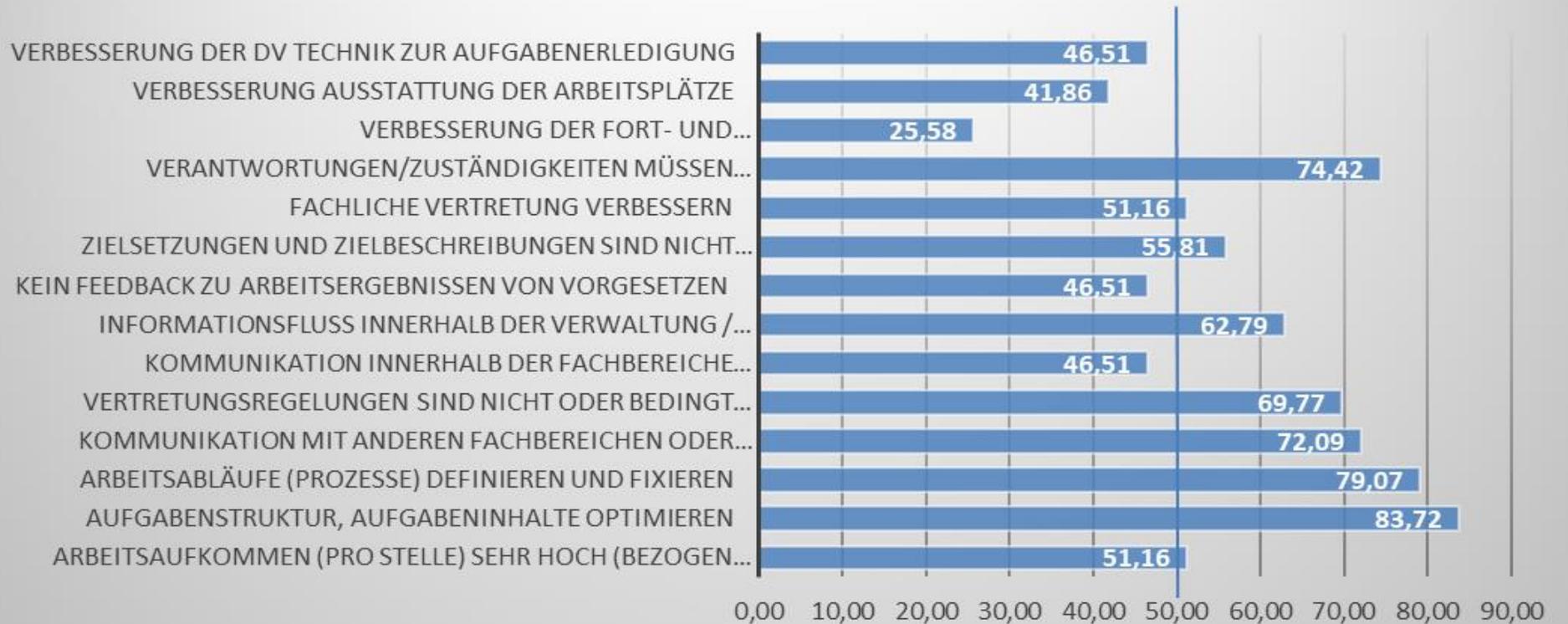
Die Ergebnisse mit der höchsten Ausprägung aus der Mitarbeiterbefragung und den Analysen waren:

- Optimierung der Aufgabenstruktur
- Verantwortung/Zuständigkeiten bestimmen
- Arbeitsabläufe/Prozesse optimieren
- Übergeordnete Kommunikation verbessern

**Datenanalyse**

**Kommulierte Aussagen zu Otpimierungspotentialen  
Gesamtverwaltung**

Werte = Abweichung vom Mittelwert\*



## Datenanalyse

### Aufgabenstruktur

Die höchsten Gewichtungen ergaben sich wie folgt:

- Aufgabenstruktur und Aufgabeninhalte optimieren
- Arbeitsabläufe (Prozesse) fixieren
- Verantwortung und Zuständigkeiten regeln
- Kommunikation mit anderen Fachbereichen

## Datenanalyse

### ➤ **Vertretungsregelungen:**

Bei längerfristigen Ausfällen von Mitarbeitern an relevanten Stellen ist eine dauerhafte Vertretung und die damit einhergehende Sicherung der Leistungsqualität der Verwaltung für die Bürger nicht gewährleistet.

### ➤ **Zusätzliche Aufgaben:**

Hinzu kommen zusätzliche fachliche Anforderungen durch den Gesetzgeber (Rechnungsdigitalisierung, Online Zugangsgesetz, Datenschutz)

### ➤ **Die Problematik bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben:**

Das Führungspersonal ist vielfach in die operative Aufgabenerfüllung eingebunden und kann die eigentlichen Führungsaufgaben nicht nachhaltig erfüllen.

## Datenanalyse

- Zum Zeitpunkt der Analyse haben sich in den abgelaufenen Jahren 2017 bis 2020 die Überstunden der Verwaltung pro Jahr gesamt von 1035 in 2017 hin zu 1650 in 2020 entwickelt. Die Summe von ca. Überstunden entspricht statistisch nahezu einer Vollzeitstelle, die hier zusätzlich erbracht wurde!
- Auch die Krankenstands Quote hat sich von 11,3% in 2017 auf bis zu 17,73% in 2019 entwickelt. Solche Tendenzen ergeben sich häufig auch hoher Belastung der Mitarbeiter(innen)
- In den Jahren von 2017 bis 2020 haben sich die Personalkosten der Gemeinde Mücke von rund 4.518.000,00 auf rund 5.607.000,00 Euro entwickelt. Die Steigerung um rund 1,0 Mio. Euro ist rund 900.000, Euro allein im Rahmen der Kinderbetreuung begründet.
- Der Steigerungsanteil der Personalkosten für die Kernverwaltung liegt hierbei 3,8% über 4 Jahre und somit unter der statistischen Entwicklung (ca. 1,5% p.a. und für 4 Jahre bei rund 6%).

## Datenanalyse

### Hauptverwaltung

- Aktuell umfasst die Hauptverwaltung auch den kompletten Bereich Ordnungswesen und deckt somit ein sehr differiertes und umfangreiches Aufgabenfeld, das ein sehr aufgabenspezifisches Fachwissen erfordert
- Zielsetzung muss sein, die Aufgabenstruktur der Hauptverwaltung (Zentrale Dienste) auf die wesentlichen und wichtigen Felder zurückzuführen.
- Ein neuer Fachbereich für die sehr unterschiedlichen Aufgaben der Ordnungsverwaltung verantwortliche Personen benannt werden. Dies verbessert zum einen die Prozesse und die Kommunikation innerhalb der Verwaltung und erleichtert die Leitungsfunktionen die Delegation von Fachaufgaben und Projekten
- Hierzu wurde bereits während der Projektphase eine neue Struktur seitens der Verwaltungsleitung entwickelt, die diesen Empfehlungen entsprechen (vergl. neues Organigramm).

## Datenanalyse

### Fachbereich Finanzen

- Ist im Grundsatz den Aufgaben entsprechend aufgestellt
- Empfehlung ist hier eine Optimierung der Aufgabenstruktur (wurde durch die Befragung der MA ermittelt) die in erster Linie intern im Fachbereich zu lösen sind
- Aufgabenentwicklung:
  - Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung (gemäß § 14 GemHVO Hessen) auf der Basis des neuen Kommunalen Abgabengesetzes zu Beiträgen und Gebühren
  - Kostenträgerrechnung mit entsprechenden Controlling-Instrumenten
  - Digitalisierung mit der Verarbeitung von X- Rechnungen, sowie der Bilanzen von kommunalen Gebietskörperschaften.
- Einbindung der Fachbereichsleitung Finanzen in die Steuerungseben der Verwaltung. (vergl. Organigramm)

## Datenanalyse

### Ordnungsverwaltung

- Die Struktur einer Ordnungsverwaltung sollte grundsätzlich nach den statistischen Aufgaben gegliedert sein:
- Wahlen, Allgemeine Sicherheit und Ordnung, Straßenverkehrsüberwachung, Brand- und Katastrophenschutz, sowie Pass- und Meldewesen und Standeswesen
- Zusätzlich hierzu betreibt die Gemeinde Mücke zusammen mit dem Vogelsbergkreis eine Außenstelle der KFZ Zulassung, die organisatorisch der Ordnungsverwaltung zugeordnet werden sollte.
- Neben den Pflichtaufgaben stehen bei der Ordnungsverwaltung auch freiwillige Aufgaben, wie z.B. die Organisation von Märkten und kulturellen Veranstaltungen an.

## Datenanalyse

**Bauverwaltung** Aufgabenportfolio umfasst folgende Punkte:

- Initiierung und Vorbereitung von bautechnischen Planungen
- Ausschreibung und Vergabe von Ingenieurleistungen
- Betreuung externer Planer
- Bauherrenvertretung und Projektsteuerung von Baumaßnahmen
- Koordination der fachlich Beteiligten
- Prüfung und Bearbeitung von Rechnung
- Projektcontrolling; Bearbeitung von Regressansprüchen
- Erarbeitung von Stellungnahmen, Förderanträgen und Berichten

Diese Aufgaben sind im Wesentlichen auf eine Fachstelle konzentriert!

- Eine zum Zeitpunkt der Datenaufnahme offene Fachstelle wurde zwischenzeitlich besetzt!

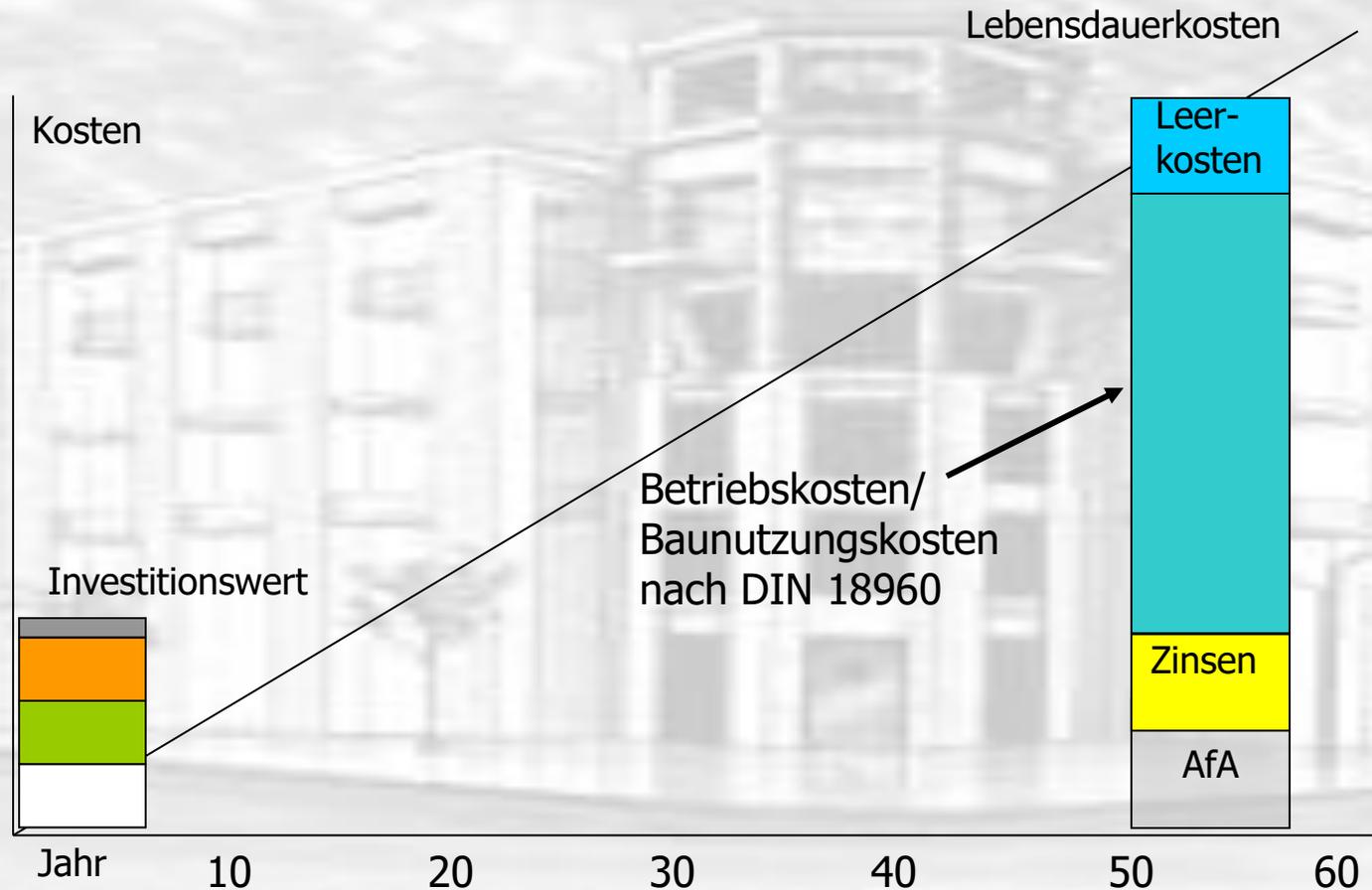
## Datenanalyse

### Bauverwaltung

- Der Ressourcenaufwand im Bereich der Bauverwaltung zeigt sich, unter Berücksichtigung der DIN 18960, im Verhältnis der Betriebs- und Baunutzungskosten im Verhältnis zu den Investitionen (Neubau) in etwa im statistischen Mittel von 3 zu 1! Das bedeutet, dass zeit- und personalaufwendige Tätigkeiten in der Unterhaltung rund 65% der Personalressourcen verbrauchen
- Prüfungen der bestehenden Ressourcen zum Aufwand der geplanten oder bereits beschlossenen Maßnahmen und Projekten sollte beachtet werden. Dies haben eine Vielzahl von Untersuchungen im öffentlichen Bereich ergeben, dass bei entsprechender Entwicklung die Anpassung der Personalressource zu Einsparpotentialen führt. Dies können wir aus der Erfahrung abgeschlossener Projekte bestätigen.

Ergebnisbericht Organisations- und Personalanalyse

Gesamtkosten während der Lebensdauer eines Gebäudes:



Das Verhältnis der Investition zu den Unterhaltungskosten beträgt ca. 1:3 über die gesamte Nutzungsdauer betrachtet!

## Datenanalyse

### Bauhof

- Die Aufgabenentwicklung zeigt eine vergleichbare Tendenz mit der Bauverwaltung; der Unterhaltungsaufwand im Rahmen des Infrastrukturvermögens ist steigend
- Überstundenentwicklung im Bauhof im Jahr 2021 = 1200 mit steigender Tendenz!
- Hoch Bindung von Fachkräften in administrative Aufgaben (Stundenerfassung, Rechnungsprüfung und Telefon).
- Zur Entlastung der Fachkräfte des Bauhofes wäre der Einsatz einer Verwaltungskraft (0,5 VZÄ) empfehlenswert um den Fachkräften entsprechend zu Entlastung und damit zu einer Senkung der Überstunden beizutragen

## Empfehlungen auf der Basis der ermittelten aktuellen Struktur:

Die grundsätzlichen Ziele, die hier im Fokus stehen sind vor allen die Ausrichtung der Verwaltungen an den wachsenden Anforderungen, die Ausrichtung als Servicedienstleister und nicht zuletzt an den fachlichen Stärken und der Motivationen der Mitarbeiter. Hierzu sind folgende Prämissen zu nennen:

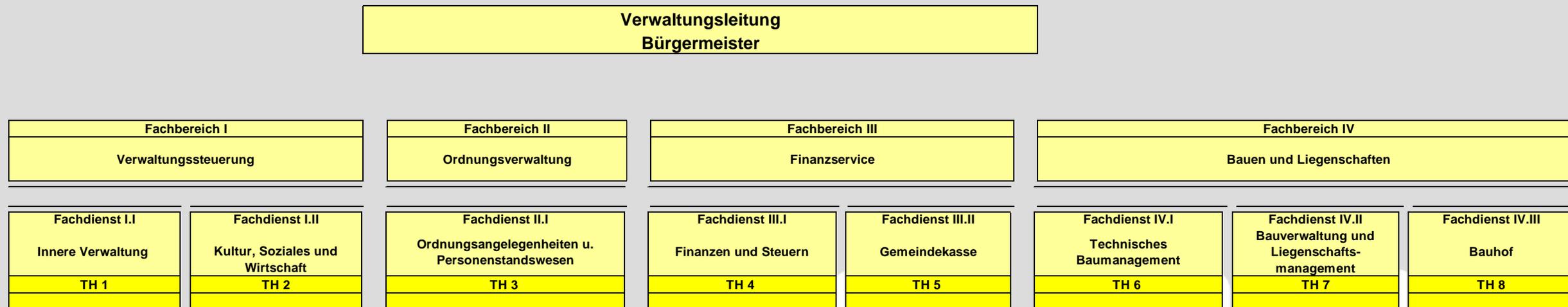
- Klare Verantwortungsbereiche (Aufgaben) festlegen
- Bessere Vertretungsregelungen schaffen
- Fachentscheidungen und Steuerungsaufgaben zuordnen
- Personalführung (Abteilungsleitungen)
- Budgetplanung und Budgetverantwortung
- Kommunikationswege definieren und fixieren
- Operative und strategische Planung (Change Management)
- Raumkonzept

## **Zielsetzung ist jedem der aufgeführten Aufgabenbereiche eine persönliche Verantwortung zuzuordnen!**

- Übergeordnet sind dies die Fachdienstleiter
- Darüber hinaus auch für die Fachdienstleitung und die Sachbearbeitung in den einzelnen Bereichen
- Die Fachdienstleitung stellt auch die Kommunikationsschnittstelle zu den anderen Fachbereichen dar,
- Diese(r) ist gleichzeitig auch erster Ansprechpartner für die zugeordnete Sachbearbeitung

# Zukünftige Verwaltungsstruktur (Plan)

**Organisationsstruktur**  
Zuordnung von Teilhaushalten und Produkten zur Organisationsstruktur



## Zukünftige Verwaltungsstruktur (Plan)

Unterstützung der politischen Gremien 11101	Heimat- u. Kulturpflege 28101	Wahlen u. Abstimmungen, allg. statistische Angelegenheiten 12101	Haushalts- u. Finanzwirtschaftliche 11105	Kassen- und Vollstreckungswesen 11106	Kinderspielplätze 36602	Liegenschaftsverwaltung 11107	Leistungen des Bauhofs 57302
Innere Verwaltung, Allgemeine Rechtsangelegenheiten, Zentrale Organisations- und Verwaltungsdienstleistungen 11102	Förderung der Jugendarbeit 36201 Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen 36501	Maßnahmen der allgemeinen Sicherheits- und Ordnungsverwaltung, Gaststättenkonzessionierung und -überwachung, Gewerbeangelegenheiten, Märkte 12201	Steuern, allgemeine Zuweisungen, allg. Umlagen 61101 Sonstige allgemeine Finanzwirtschaft 61201 Abwicklung der Vorjahre 61301		Wasserversorgung 53301 Abfallbeseitigung 53701 Abwasserbeseitigung 53801	Technisches Gebäudemanagement 11108 Räumliche Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen 51101 Bauordnungsaufgaben 52101	Leistungen des Bauservicehofs 11110
IT-Administration 11103		Überwachung und Sicherung des öffentlichen Verkehrs, Verkehrslenkung, allg. Verkehrsaufsicht 12202			Gemeindestraßen 54101 Förderung des ÖPNV 54701	Kommunaler Denkmalschutz u. -pflege 52301 Naturschutz und Landschaftspflege 55401	
Personalbewirtschaftung/ Personalservice 11104		Melde-, Pass- und Ausweisangelegenheiten 12203 Kfz.-Zulassung 12204 Personenstandswesen 12205 Brand- u. Katastrophenschutzdienstleistungen 12601 Friedhofs- und Bestattungswesen 55301			Anlage u. Unterhaltung der öffentl. Grün- u. 55101 Öffentliche Gewässer, Wasserbauliche Anlagen 55201 Feldwegebau 55501	Bewirtschaftung des Kommunalwaldes 55502 Wirtschaftsförderung 57101	
Allgemeine soziale Hilfen und Leistungen 35101							

## Die wichtigsten empfohlenen Maßnahmen nach der ersten Projektphase sind:

- Zielsetzung ist, in Zukunft eine Optimierung der aktuellen Strukturen vorzunehmen, um die Leistungsqualität, auch bei längerfristigen Ausfällen durch optimierte Vertretung zu gewährleisten
- Neustrukturierung Ordnungsverwaltung. Schaffung einer Leistungsposition für diesen Bereich
- Prüfung, Anpassungen und Entwicklung der Personalressource für die beschriebenen Bereich der Verwaltung zur kurzfristigen Bewältigung der anstehenden Aufgaben und gesetzlichen Vorgaben
- Raumplanung für die die zukünftige Verwaltung
- Schrittweise Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen (Zeit- und Aktivitätenplan)

## Die nächsten Schritte: Umsetzung Soll-Konzept für die Verwaltung

**Hierzu sind folgende Kernpunkte zur kurzfristigen Umsetzung zu nennen:**

- Klare Verantwortungsbereiche festlegen
- Steuerungsaufgaben
- Zusammenführung der Aufgaben als Grundlage für Stellenbeschreibungen
- Personalführung (Abteilungsleitungen oder zentral)
- Kommunikationswege definieren und fixieren
- Projektsteuerung

## Vorgaben zur Aufgabensteuerung der zukünftigen Verwaltung:

- Veränderungen der gesetzlichen Vorgaben für die Kommunalverwaltungen in Hessen. Im Einzelnen sind dies:
  - Die Digitalisierung Rechnungsverkehr (Ein- und Ausgang)
  - Die Erstellung der eBilanzen
  - Das Online Zugangsgesetz (OZG) bis spätestens 2022 die Bereitstellung von rund 530 Onlinediensten durch die Verwaltungen (in erster Linie Ordnungsverwaltung) ohne Ortssatzungen
  - Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung als Basis für alle Gebührenhaushalte gemäß des Kommunalen Abgabengesetzes (KAG) Hessen
  - Digitale Langzeitspeicherung für alle relevanten Daten (u.a. EWO, GIS Daten für Anträge für KIPs)

# Fragen zum Projekt und den nächsten Schritten?

EKOM21