



Anhang B

Hinweise zur Stellenbemessung

im Dezember 2021



1. Grundlagen zur Stellenbemessung

Die Änderungen

- der Aufbauorganisation,
- der betrieblichen Strukturen sowie
- der Arbeitsabläufe

haben eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Ämter zum Ziel und wirken sich auf den Personalbedarf aus.

Der Personalbedarf ergibt sich generell aus der Summe der Aufgaben, den Arbeitsmengen (Anzahl, Fallzahlen) multipliziert mit der mittleren Bearbeitungszeit (mBz) im Verhältnis zur Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (vollzeitbeschäftigt, durchschnittlich leistungsfähig) unter Einbeziehung von Verteilzeiten.

Für das direkte analytische Bemessungsverfahren existiert folgende Grundformel:

$$S_b = ((mBz_1 \times Fz_1) + (mBz_n \times Fz_n)) \times Vzusch / NoZ_{JAM}$$

S_b = Stellenbedarf in Vollzeitstellen (VSt)

$Fz_1 \dots n$ = Fallzahl für die Aufgaben 1...n

mBz = mittlere Bearbeitungszeit

$Vzusch$ = Verteilzeitzuschlag¹

NoZ_{JAM} = Normalarbeitszeit in Jahresarbeitsminuten (JAM) je Stelle

Bei der Stellenbedarfsermittlung gehen wir von einer "Normalarbeitskraft" aus, d. h. von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit durchschnittlichem Leistungsvermögen und -bereitschaft. Besondere Leistungen oder besondere Einschränkungen der persönlichen Leistungsfähigkeit können bei einer personenunabhängigen Analyse nicht berücksichtigt werden, müssen aber u. U. Gegenstand bei Realisierungsüberlegungen sein.

Es werden der Berechnung die regelmäßigen Wochenarbeitszeiten einer Vollzeitkraft, differenziert nach Angestellten und Beamten, zugrunde gelegt und neben den Samstagen, Sonn- und Feiertagen auch der Urlaub und die Ausfälle durch Krankheit usw. berücksichtigt. Hiervon sind die Verteilzeiten abzusetzen.

¹ sofern nicht in Grundzeit enthalten



Zu den sachlichen Verteilzeiten gehören alle Zeiten, in denen keine Vorgangsbearbeitung stattfindet und die auf nicht persönlich bedingten Ausfällen beruhen. Hierzu zählen insbesondere:

- Besprechungen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten,
- dienstliche Fortbildung,
- Teilnahme an Personalversammlungen,
- ablaufbedingte Wege-, Transport- und Unterbrechungszeiten,
- Lesen von Dienstvorschriften und allgemeiner Fachliteratur,
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich geregelt).

Persönliche Verteilzeiten sind beispielsweise:

- Besprechungen in persönlichen Angelegenheiten,
- persönlich bedingte Verrichtungen (Kaffeepause, Blumen gießen),
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich nicht geregelt).

Sachliche Verteilzeiten werden häufig anteilmäßig auch schon in die mittleren Bearbeitungszeiten eingerechnet. Da aber eine messerscharfe Trennung erfahrungsgemäß nicht möglich ist, empfiehlt es sich, die Verteilzeitenpauschale generell von den zur Verfügung stehenden Jahresarbeitsminuten abzusetzen und dafür eine Pauschale zu wählen.

Die sich aus den Angaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergebenden Aufgaben und Fallzahlen werden hinterfragt, auf ihre Plausibilität geprüft bzw. nachgewiesen. Darüber hinaus werden die sich aus den Aufzeichnungen ergebenden Fallzahlen mit Werten von Kommunen vergleichbarer Größenordnung abgeglichen, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Die Fallzahlen vergleichen wir mit den Referenzwerten aus unserem Datenpool.

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs für den Bereich Bautechnik orientieren wir uns an den Sätzen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) bzw. an den Investitions- und Unterhaltungskosten.

Für weitere Aufgabenbereiche werden Sonderberechnungen durchgeführt, deren Ergebnisse in die Stellenbemessung der einzelnen Abteilungen übernommen werden.



2. Definition Leitungstätigkeiten

Unter Leitungstätigkeiten verstehen wir die folgenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es handelt sich dabei um eine Zusammenstellung, die im Einzelfall je nach Größe der Kommune und Leitungsebene unterschiedlich ausgeprägt ist.

Allgemeine Leitungstätigkeiten

- Angelegenheiten der Gesamtverwaltung und abteilungsübergreifende Fragen mitberaten und mitentscheiden, soweit übertragen (bspw. Budgetausgleich, Handlungsrahmen)
- Amt gegenüber der Verwaltungsführung, in den Gremien und in Besprechungen mit Dritten vertreten
- Vorlagen an den Bürgermeister, den Rat und die Ausschüsse abschließend bearbeiten sowie Vertretung des Fachbereichs in den Gremien
- Tätigkeiten der unmittelbar nachgeordneten Dienstkräfte durch Hinweise, Rücksprachen und Besprechungen koordinieren
- schwierige Einzelfälle auf der Ebene der Sachbearbeitung entscheiden und bei der Bearbeitung unterstützen
- Entwicklung des Verantwortungsbereichs beobachten
- Mitwirken bei der Entwicklung von Zielvorstellungen und Leitlinien
- wichtige Schriftstücke unterzeichnen

Leistungserstellung steuern und kontrollieren

- Leistungs- und Finanzziele vereinbaren, festlegen, fortschreiben und sichern (Qualitätsmanagement)
- Kontrakte mit den nachgeordneten Leitungsebenen schließen, Leitlinien für die Arbeit im eigenen Bereich entwickeln
- Leistungsprozesse in Besprechungen mit den Mitarbeitern koordinieren und bedeutsame Einzelfälle erörtern, Zielerreichung kontrollieren
- Anforderungen an das Controlling und das Berichtswesen formulieren, Berichte auswerten, am strategischen Controlling für die gesamte Stadtverwaltung mitwirken
- grundsätzliche fachliche, personelle, finanzwirtschaftliche und organisatorische Angelegenheiten entscheiden, sofern nicht der Verwaltungsführung vorbehalten
- Vorlagen an die Verwaltungsführung, die Fachausschüsse, die politische Vertretung und Aufsichtsbehörden abschließend bearbeiten



Personalverantwortung wahrnehmen

- Personal-, Personalkosten-, Personaleinsatzplanung
- Personalauswahl, soweit delegiert
- Aus- und Fortbildungskonzept (einschließlich Ermittlung des Fortbildungsbedarfs)
- Leistungsziele vereinbaren, Leistungen bewerten
- Mitarbeitergespräche führen bzw. sicherstellen
- bei der Entwicklung und Erhaltung von Leistungspotenzialen beraten
- Dienst-/ Fachaufsicht wahrnehmen
- bei Planung und Aufstellung von Strategien der Gesamtverwaltung mitwirken
- Personalentwicklung planen, durchführen bzw. sicherstellen

Finanzverantwortung wahrnehmen

- produktorientierte Entwicklung der Haushaltsansätze sowie abteilungsübergreifende Investitionsplanung veranlassen und vertreten
- Planung, Verhandlung und Verantwortung des Budgets
- über Einsatz der Haushaltsmittel, Ausschreibungen und Auftragserteilungen von besonderer Bedeutung entscheiden
- Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sicherstellen
- Prüfung von Kostenberechnungen, Kostenentwicklung beobachten, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Folgekostenberechnungen veranlassen
- Kostenermittlung bzw. Kosten- und Leistungsrechnung auswerten und Handlungsanleitungen an Mitarbeiter geben

Organisationsverantwortung wahrnehmen

- Entscheidungsbefugnisse innerhalb des Verantwortungsbereiches unter Beachtung des Handlungsrahmens regeln
- Produktplanung und -kritik sicherstellen
- Arbeitsgestaltung einschließlich Einsatz von Arbeitsmitteleinsatz und Stellenbedarf laufend überprüfen und ggf. Anpassung des Personaleinsatzes veranlassen
- Organisationsentwicklung anregen und steuern, Organisationsuntersuchungen veranlassen und ggf. federführend begleiten
- Strukturen und Prozesse produkt- und kundenorientiert gestalten



3. Definition allgemeine Verwaltungstätigkeiten, Haushaltsangelegenheiten, EDV-Angelegenheiten sowie Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

allgemeine Verwaltungstätigkeiten

allgemeine Angelegenheiten der Arbeitsorganisation, bspw.

- allgemeine Statistiken
- Beschaffungen

allgemeine Anfragen oder Rücksprachen

Regelablage und -archivierung

allgemeiner Schriftverkehr

usw.

Haushaltsangelegenheiten

Aufgaben im Rahmen des Haushaltsvollzugs ämterpezifisch wahrnehmen, wie bspw.

- Anordnungen erstellen
- sachliche und rechnerische Richtigkeit prüfen und feststellen
- Überwachung der HÜL für den eigenen Bereich, Überwachung des Budgets
- Mitarbeit bei der Aufstellung des Haushaltes
- Mitarbeit bei Aufbau und Pflege der Kosten- und Leistungsrechnung für den Amtsbereich

EDV - Angelegenheiten

System-/ Anwenderbetreuung in der Abteilung (soweit nicht zentral wahrgenommen)

Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

Sekretariatsaufgaben im engeren Sinne:

- Vorbereitung von Gesprächsterminen
- Reservierung von Besprechungsräumen
- Terminabsprachen für Sachbearbeiter/ Führungskräfte usw.
- Betreuung von Besuchern



- Telefondienst/ Publikumsverkehr
- Organisation von Dienstreisen
- Posteingang/ -ausgang (ggf. Post bei Poststelle abholen bzw. hinbringen)
- Wiedervorlage führen (sofern nicht direkt durch Sachbearbeiter/innen)
- Kopiertätigkeiten (sofern nicht durch Sachbearbeiter/innen selbst bzw. Druckerei)
- Büromaterialbestellung/ -verwaltung
- Führung der Urlaubs-/ Krankendatei
- Sachbearbeiter bei der Fallbearbeitung unterstützen (bspw. Unterlagen anfordern, Listen/ Dateien aktualisieren, statistische Auswertungen erstellen usw.)
- Aktenführung (sofern nicht direkt durch Sachbearbeitung)
- Datenerfassung (sofern nicht direkt durch Sachbearbeitung)
- Anmeldung der Mitarbeiter zu Fortbildungsveranstaltungen

4. Referenzwerte

Die Referenzwerte für die mittleren Bearbeitungszeiten stammen aus unserem umfangreichen Datenpool. Diesem liegt eine Vielzahl von Erfahrungswerten aus unseren Projekten zugrunde, die aus durchgeführten Organisationsuntersuchungen resultieren. Sie wurden mit Hilfe unterschiedlichster Organisationstechniken/ -methoden erhoben (tägliche Arbeitsaufzeichnungen, Laufzettelfverfahren, qualifiziertes Schätzverfahren usw.).

Darüber hinaus werten wir Organisationsuntersuchungen Dritter aus, die von methodisch-analytischer Methode geprägt sind, bspw.

- KGSt-Kennzahlen aus der Arbeit der KGSt,
- Kennzahlen und Richtwerte der Rechnungshöfe, der Gemeindeprüfungsanstalten und der Prüfungsverbände,
- Vergleichszahlen aus Verwaltungen entsprechender Größenordnung.

Die Festlegung des Referenzwertes in Minuten für die mittlere Bearbeitungszeit unterstellt die Umsetzung der von uns vorgeschlagenen wesentlichen Organisationsmaßnahmen. Ebenfalls unterstellen wir einen durchschnittlich qualifizierten, durchschnittlich leistungsfähigen und durchschnittlich motivierten Mitarbeiter.



5. Erläuterungsblatt Stellenbemessung

Stellenbemessung

Vollzeitstellen

mittlere Bearbeitungszeit: rein rechnerisch aus den Ist-Werten

mittlere Bearbeitungszeiten: Richtwerte

Lfd. Nr.	Aufgaben	IST	IST	IST	SOLL	SOLL	SOLL	Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	VSt	SOLL - IST	
Summe				0,00			0,00	0,00	
01-01-00	Leistungs- und Verwaltungstätigkeiten								
01-01-01	Leitungstätigkeiten								Leitungsspanne 1:12 Stellen (Fachaufgaben)
01-01-02	allgemeine Verwaltungstätigkeiten								Referenzwert 1:30 Stellen (Fachaufgaben)
01-01-03	Haushaltsangelegenheiten								Referenzwert 1:45 Stellen (Fachaufgaben)
01-01-04	EDV-Angelegenheiten/Betreuung								Grundbedarf
01-01-05	Sekretariats- u. Assistenz Tätigkeiten								Referenzwert 1:50 Stellen (Fachaufgaben)
01-02-00	Fachaufgaben								
01-02-01	...								1,5 h je Woche
01-02-02	...								...
01-02-03	...								2 x im Monat, je 45 Min.
...	...								s. Sonderberechnung
...	...								...
...	...								...

Angaben aus der Aufgaben-Stellenmatrix (ASM) bzw. den Aufgabenerfassungsbögen

derzeit vorgehaltene vollzeitäquivalente Stellen

Stellen-Soll; setzt den durchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeiter voraus